

Politécnico do Porto
Escola Superior de Hotelaria e Turismo

Rita Paiva Gouveia Beato Colino

**Manual de boas práticas em hotelaria:
aplicabilidade no *InterContinental Porto***

Relatório de Estágio
Mestrado em Direção Hoteleira – Hotelaria de Saúde e Bem-Estar
Orientação: Professora Especialista Mónica Oliveira

Vila do Conde, Dezembro de 2017

Politécnico do Porto
Escola Superior de Hotelaria e Turismo

Rita Paiva Gouveia Beato Colino

**Manual de boas práticas em hotelaria:
aplicabilidade no *InterContinental Porto***

Relatório de Estágio
Mestrado em Direção Hoteleira – Hotelaria de Saúde e Bem-Estar
Orientação: Professora Especialista Mónica Oliveira

Vila do Conde, Dezembro de 2017

Rita Paiva Gouveia Beato Colino

**Manual de boas práticas em hotelaria:
aplicabilidade no *InterContinental Porto***

Relatório de Estágio

Mestrado em Direção Hoteleira – Hotelaria de Saúde e Bem-Estar

Membros do Júri

Presidente

Professora Doutora Cândida Elisa Pereira da Silva
Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Politécnico do Porto

Professora Especialista Mónica Pereira de Oliveira
Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Politécnico do Porto

Professora Especialista António Manuel da Silva Melo
Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Politécnico do Porto

Vila do Conde, Dezembro de 2017

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, gostaríamos de agradecer a todos os que nos são próximos, em particular, pais, avós, irmã, e à Pipa por todo o apoio ao longo destes seis meses. Ao namorado, Luís, e amigos, Ana Luísa, Beatriz, Joana, João, Jorge, Mariana, Raquel, Telma e Tiago o sincero reconhecimento pela enorme importância que o seu apoio assumiu no decorrer deste ciclo de estudos.

À Professora Mónica, um enorme obrigada, por toda a ajuda e conselhos durante a elaboração do presente trabalho.

Gostaríamos também de agradecer, a toda a equipa de trabalhadores do *InterContinental Porto – Palácio das Cardosas*, a forma calorosa como nos receberam. Durante os primeiros três meses, no departamento das Reservas queremos salientar a importância e todo o carinho da Rosário Silva, *Reservations Coordinator*, da Ângela Encarnação, *Reservations Agent*, e do João Barbosa, *Front Office Manager*. Relativamente aos outros três meses, queremos agradecer a todos do departamento financeiro, à nossa Supervisora de Compras, Catarina Gomes, ao Pedro Oliveira, Diretor Financeiro do grupo IHG em Portugal, à Manuela Madureira, Assistente de direção financeira, à Tânia Freitas, *Accounts Payable* e à Sandra Rodrigues, *Income Auditor & Accounts Receivable*. A toda restante equipa do hotel *InterContinental Porto – Palácio das Cardosas*, queremos agradecer a forma como nos receberam e tudo aquilo que nos ensinaram.

RESUMO ANALÍTICO

Este trabalho é o resultado da aplicação prática dos conhecimentos adquiridos no Mestrado de Direção Hoteleira, através da realização de um estágio e visa a criação de um manual de boas práticas a aplicar a qualquer unidade hoteleira. Pretende-se com este trabalho criar orientações ao nível das duas áreas essenciais do Hotel: alojamento (reservas) e *F&B, Food and Bevarage*, (compras), tentando elevar o serviço ao nível da excelência, à tentativa da standardização e da eliminação do erro. O objetivo será a retenção do cliente, a fidelização e a sustentabilidade do negócio.

Considerando que a concorrência aumenta e o grau de exigência do cliente é cada vez maior, é urgente criar modelos que nos permitam estar ao nível dos melhores do mercado.

No seguimento desta linha de pensamento, a criação de um manual de boas práticas hoteleiras, revela-se como uma boa alternativa para consulta e aplicabilidade dos procedimentos corretos em hotelaria.

Palavras-chave: Compras; Hotel; *InterContinental*; Manual de boas práticas em hotelaria; Porto; Reservas.

ABSTRACT

Under the Hotel Management master's degree purview, we were proposed to do a curricular internship at a hotel, where we should, during that time, address and investigate a topic considered pertinent. This thesis aims to create guidelines of two key areas of a Hotel: accommodation (reservations) and F&B (purchasing), trying to raise the level of service excellence, to attempt the standardization and the improvement of the errors. The goal is customer retention, loyalty and the sustainability of the business.

Whereas the competition increases and the degree of client requirement are increasing, there is an urgent need to create templates that allow us to be at the level of the best in the market.

Following this line of thought, the creation of a handbook of good practices is a good preparation for the correct procedures to have when working in any hotel.

Key words: Purchasing; Hotel; *InterContinental*; Hotel good practices handbook; Porto; Reservations.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	1
Parte I – Desenvolvimento.....	3
Capítulo Um – Enquadramento teórico da Hotelaria	3
1. A origem da Hotelaria.....	3
2. Tipologias de alojamento.....	4
3. As características do produto hoteleiro.....	5
4. Qualidade do serviço hoteleiro.....	8
5. Caraterização do sector turístico e hoteleiro em Portugal.....	11
6. Portugal como destino turístico.....	13
7. O Porto como destino turístico	14
Parte II – Estágio Curricular-introdução.....	16
Capítulo Um – Apresentação da cadeia hoteleira - IHG	16
Capítulo Dois – <i>InterContinental Porto – Palacio das Cardosas</i>	22
1. Descrição de tarefas realizadas no departamento de Reservas.....	24
2. Descrição de tarefas realizadas no departamento de Compras	28
3. Considerações finais do estágio curricular.....	32
Parte III – Manual de boas práticas hoteleiras	33
Índice.....	35
Introdução	36
Capítulo Um – Normas básicas	38
Capítulo Dois – Compras.....	39
1. Seleção de fornecedores.....	40
2. Receção de mercadorias.....	41
3. Armazenagem das mercadorias	46
4. Aprovisionamento.....	47

5. Inventários.....	48
Capítulo Três – Reservas.....	49
1. Reserva via telefone.....	50
2. Reserva feita presencialmente.....	53
3. Reserva via <i>online</i>	54
Conclusão.....	56
Referências bibliográficas.....	57
CONCLUSÃO.....	58
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	60
ANEXOS.....	66
Anexo A – Planificação dos quartos do <i>InterContinental Porto – Palacio das Cardosas</i>	67
Anexo B – Documento onde é possível observar os dias em que o hotel se encontrava em <i>Stop Sales</i> . Podemos verificar que essas datas que encontram sinalizadas a verde.	68

Lista de ilustrações

Figura 1 - Triângulo Marketing de Serviços	11
Figura 2 - Marcas IHG	17
Figura 3 - <i>Hualuxe Wuxi Taihu</i>	17
Figura 4 - <i>Crowne Plaza Suzhou</i>	18
Figura 5 - <i>Hotel Indigo Bangkok Wireless Road</i>	18
Figura 6 - <i>Even Hotel Brooklyn</i>	19
Figura 7 - <i>Holiday Inn Resort Bali Benoa</i>	20
Figura 8 - <i>Staybridge Suites Líbano</i>	20
Figura 9 - <i>Candlewood Suites Clearwater</i>	21
Figura 10 - <i>Kimpton Vero Beach Hotel & Spa</i>	21
Figura 11 - Logótipo <i>InterContinental Hotels & Resorts</i>	22
Figura 12 - <i>InterContinental Porto - Palacio das Cardosas</i>	23
Figura 13 - Organograma do <i>InterContinental Porto – Palacio das Cardosas</i>	24
Figura 14 - <i>Check-list "Taking a Reservation"</i>	27
Figura 15 - Nota de encomenda	29
Figura 16 - Folha de registo e controlo de entregas alimentos refrigerados e congelados	31
Figura 17 – Parâmetros fundamentais na prestação do serviço hoteleiro	38
Figura 18 - Percurso genérico das mercadorias.....	39
Figura 19 - Lista de verificação - Receção de mercadorias	42
Figura 20 - Controlo de produtos cárnicos.....	43
Figura 21 - Controlo de lacticínios.....	44
Figura 22 - Controlo de ovos	44
Figura 23 - Controlo de produtos frescos.....	45
Figura 24 - Controlo de produtos congelados	45
Figura 25 - Controlo de produtos enlatados e alimentos secos.....	46
Figura 26 - Formulário de Reserva.....	53

Lista de gráficos

Gráfico 1 - Balança turística portuguesa, 2010 – 2014.....	13
--	----

Lista de tabelas

Tabela 1 – Lista de Verificação Reservas.....	52
---	----

Lista de siglas

CRM - Customer Relationship Management

FEFO – First Expire, First out

FIFO – First In, First Out

F&B – Food and Beverage

HACCP – Hazard Analysis and Critical Control Point

IHG – InterContinental Hotels Group

IVA – Imposto sobre Valor Acrescentado

MC – Materials Control

SPA – Sanus Per Aquam

Glossário

A

Amenities

Em Portugal denominamos *amenities* os artigos que o hotel oferece ao cliente tais como champô, cremes, sabonetes, touca do cabelo, graxa para sapatos, entre outros. Ao nível internacional diz respeito às características e facilidades de um Empreendimento Turístico.

B

Best practices

Melhores práticas.

C

Check-in

É o processo de formalização da chegada do cliente ao hotel.

Check-list

Lista de tarefas a serem realizadas em cada departamento para que não existam falhas. É uma forma de standardização dos serviços.

Check-out

É o processo de formalização da saída do cliente ao hotel.

Chef

Líder que organiza e gere toda a cozinha. Supervisiona e lidera todos os cozinheiros.

City-break

Viagem de curta duração cujo destino turístico é uma cidade.

Cliente Passante

Cliente que utiliza os serviços do hotel, mas não se encontra alojado.

Cocktail

É uma bebida que resulta da mistura de duas ou mais bebidas à qual costumam ser adicionados outros ingredientes, como gelo, açúcar, mel, entre outros.

Concierge

É o profissional responsável por assistir/aconselhar os clientes em qualquer pedido .

CRM (Customer Relationship Management)

É um sistema integrado de gestão com foco relacionamento da empresa com o cliente.

F

FEFO

Sigla de *First Expire, First Out*, em português o primeiro a expirar é o primeiro a sair.

FIFO

Sigla de *First In, First Out*, em português o primeiro a entrar, o primeiro a sair.

Front-office

Espaço da receção visível ao cliente onde o mesmo é atendido em todos os seus pedidos

F&B

É a sigla para *Food and Beverage*, ou seja, alimentos e bebidas.

G

General Manager

Diretor Geral.

Gifts personalizados

São objetos personalizados com o logótipo do hotel que se dão aos hóspedes, como por exemplo, canetas, chinelos de quarto, entre outros.

Green-engage

Sistema criado pela *IHG*, na qual a cadeia se apresenta como ecologicamente sustentável.

Guest Service Center

Centro de Serviço ao cliente.

H

Hotel Manager

Gestor do hotel.

Hostellum

Casas aristocráticas luxosas que prestavam um serviço de alojamento de qualidade.

Housekeeping

Área da hotelaria que gere a limpeza e manutenção dos quartos do hotel.

HACCP

É a sigla de *Hazard Analysis and Critical Control Points*, em português Análise de Perigos e Controlo de Pontos Críticos.

I

Inns

Espaços de prestação de serviços de alojamento e de restauração (Alimentos e Bebidas).

J

Junior Suite

Quarto mais espaçoso com uma cama de casal e com um sofá-cama, sem uma antecâmara entre estes dois espaços.

K

King

Quarto com cama de casal, geralmente com medidas de 180 x 200 cm.

L

Low-cost

Baixo custo.

M

Marketing

Processo utilizado para determinar quais os produtos ou serviços que suscitem interesse aos consumidores, assim como quais as estratégias e comunicações que devem ser implementadas para aumentar o volume do negócio.

Materials Control (MC)

Software informático de hotelaria direcionado para a gestão de Compras.

O

Online

Em linha.

Opera

Software informático de hotelaria direcionado para a gestão do Alojamento.

Outlet

Em hotelaria o termo *Outlet* é utilizado para denominar departamentos/seções, como por exemplo *F&B*, Alojamento, Manutenção, Contabilidade, Recursos Humanos, entre outros.

Overbooking

Termo utilizado por empresas, concretamente os empreendimentos de alojamento que se refere a prática de vender um serviço em quantidade maior do que a capacidade que a organização pode fornecer.

P

Pet friendly

Amigo dos animais de estimação. Em hotelaria, o termo é utilizado para distinguir os estabelecimentos de alojamento e restauração que permitem animais de estimação.

Pop-up

Mensagem de alerta.

Q

Queen Small

Quarto com cama de casal, geralmente com medidas de 160 x 200 cm.

R

Resorts

Em Portugal um *Resort* é um conjunto turístico, constituído por núcleos de instalações funcionalmente interdependentes, situados em espaços com continuidade territorial,

destinados a proporcionar alojamento e serviços complementares de apoio a turistas, que integrem pelo menos dois empreendimentos turísticos.

Revenue Management

Forma de gestão que pretende maximizar a receita, tendo em conta a identificação de micro-segmentos de mercado, ajustando o preço e produto para cada um desses segmentos.

Revenue Manager

Pessoa responsável pelo *Revenue Management*, ou seja, é o gestor da receita, das políticas de preço e da gestão dos canais de distribuição.

S

Short-break

Viagem de curta duração.

Standards

Fatores padrão.

Status

Estado.

Stock

É a quantidade de matérias primas/produtos disponíveis no inventário da organização.

Stop Sales

Fecho de vendas.

Suite

Quarto mais espaçoso com uma sala separada fisicamente do quarto principal.

T

Template

Modelo de um documento previamente definido.

Touring

Conjugação do verbo *tour* que significa itinerário de turismo.

Twin

Quarto com duas camas geralmente com medidas de 120 x 200 cm.

Twin Hollywood

Quarto com duas camas geralmente com medidas de 110 x 200 cm.

U

Update

Atualização.

W

Website

Sítio na *internet*.

Wellness center

É o espaço físico denominado por centro de bem-estar.

Wine Hour

Programa dos *Kimpton Hotels & Restaurants* que se traduz na “Hora do Vinho”, onde o cliente, no final do dia, pode beber e degustar um copo de vinho.

INTRODUÇÃO

Presentemente assistimos a um crescimento do turismo em Portugal, tendo alcançado números recorde (Lusa, 2017).

Consequentemente, presenciamos um maior grau de exigência por parte dos clientes, em paralelo com o aumento da concorrência entre estabelecimentos de alojamento e bebidas. O cliente já não é o mesmo de há 15-20 anos, o que acontece é que, hoje em dia, os potenciais clientes podem saber de antemão se o hotel ou o restaurante é de qualidade, mediante a consulta das diversas plataformas que existem para o efeito, onde outros clientes já pontuaram e/ou comentaram os serviços que lhes foram prestados, o que irá permitir, em tempo-real, que os clientes que desejarem experimentar os serviços disponibilizados, acedam a toda essa informação (Belford, 2017). Por outro lado, estas plataformas também se assumem de particular preponderância para os estabelecimentos de alojamento e restauração, na medida em que lhes permitem, aferir as especificidades do seu funcionamento suscetíveis de serem melhoradas, procurando colmatar os erros de forma a alcançarem uma melhor prestação de serviço e consequentemente pontuações e comentários mais positivos (Belford, 2017).

Considerando este novo paradigma da exigência do cliente, urge compreender todos os procedimentos que terão de ser elaborados e considerados, sempre norteados para o objetivo último que consiste na satisfação dos clientes. Assim é de extrema importância que as organizações criem *standards* e *check-lists*, que estejam disponíveis a todos os colaboradores para que a satisfação dos utilizadores dos serviços prestados, seja sempre a melhor.

Sustentado no que foi afirmado anteriormente, a criação de um manual de boas práticas hoteleiras revela-se como uma alternativa adequada para consulta e aplicabilidade da funcionalização dos procedimentos corretos em hotelaria. Os colaboradores necessitam de uma ajuda física que os oriente na sua conduta de atuação. Por outro lado, verifica-se uma padronização do serviço se todos os colaboradores atuarem da mesma forma.

Através da experiência adquirida ao longo de seis meses de estágio curricular no *InterContinental Porto – Palacio das Cardosas*, nos departamentos de Reservas e Compras, detetamos as lacunas existentes e, com o auxílio de bibliografia técnica de

hotelaria e restauração, optámos por criar este manual com regras-chave para o bom funcionamento das áreas supracitadas. Estes dois departamentos, na sua essência, bastante distintos, são cruciais para o bom funcionamento e satisfação dos clientes do empreendimento turístico.

A conceção deste manual assume-se como um projeto de intervenção e de consulta que permite aos profissionais da área da hotelaria saberem como atuar em cada situação específica, nos departamentos de Reservas e Compras, mediante a utilização da sua preparação técnica e operacional que abrange, quer os requisitos profissionais, quer os requisitos pessoais.

Pretendemos também que este documento se assuma como uma mais-valia ao coligir os aspetos determinantes para a otimização dos departamentos identificados.

Nesse sentido, iniciamos este relatório com uma breve apresentação sobre a origem da hotelaria, o tipo de alojamento existente, as características do produto hoteleiro e a importância da qualidade de serviço focando-nos, por fim, em Portugal e no Porto como destino turístico.

Na segunda parte do trabalho procedemos à exibição de todas as componentes do estágio, fazendo uma apresentação da cadeia hoteleira *IHG*, do hotel *Intercontinental Porto-Palacio das Cardosas* e em específico do departamento de reservas e de compras.

Por último, e como culminar do trabalho apresentado, procedemos à criação de um manual de boas práticas em hotelaria. Este manual destina-se a todos os colaboradores do departamento de Reservas e do departamento de Compras/Financeiro e pretende contribuir para uma cultura de excelência de serviço através da introdução de normas e passos a serem respeitados.

Parte I – Desenvolvimento

Capítulo Um – Enquadramento teórico da Hotelaria

1. A origem da Hotelaria

Segundo Kotler (Kotler, 2000, p. 26), “Orquestrando diversos serviços e mercadorias podemos criar, apresentar e comercializar experiências.”.

O desenvolvimento europeu da hotelaria remonta ao século VI a.C.. A procura de alojamento começou com os intercâmbios comerciais entre as diferentes cidades europeias onde as hospedarias eram ainda muito artesanais e com características de autosserviço (Campos, 2010).

Durante a vigência do Império Romano haviam os *hostellum*, que eram casas aristocráticas, onde o ambiente luxuoso coexistia com uma prestação de serviço de qualidade, as quais eram sobretudo utilizadas por nobres durante as suas deslocações. Percecionava-se já uma maior preocupação com a qualidade dos serviços ao aperceberem-se que era uma mais-valia em relação aos concorrentes, se bem que as proximidades entre *hostellum* era de cidade para cidade (Campos, 2010).

No final da Idade Média, com a revolução mercantil, assistiu-se a um maior desenvolvimento da hospedagem por toda a Europa em que, para além dos típicos serviços de alojamento, se começou também a oferecer refeições, cavalariças, alimentação para os cavalos e limpeza e manutenção dos veículos (Campos, 2010).

Em 1407 foi criada a primeira lei para registo de hóspedes, com o intuito de aumentar a segurança nas hospedagens e, em 1561, foram regulamentadas as suas tarifas exigindo maior conforto para os hóspedes (Campos, 2010).

Durante a Revolução Industrial, foram criados os *inns*, substituindo as hospedarias, ganhando grande reputação como melhores hospedeiros, possuindo um elevado padrão de limpeza e disponibilizando alimentação de qualidade. Foi também nesta época que houve um crescimento dos hotéis nos grandes centros urbanos, desenvolvimento dos caminhos-de-ferro e a construção de estradas que ligavam as grandes cidades portuárias, permitindo uma evolução da hotelaria (Campos, 2010).

Por volta de 1870, surge César Ritz com a construção do seu primeiro hotel, inserindo neste conceitos de conforto que não existiam até então, destacando-se a casa

de banho privativa nos quartos, a restauração de grande qualidade e a uniformização dos funcionários (Campos, 2010).

Os hotéis passaram a ser abertos a toda a comunidade e não apenas à aristocracia, emergindo uma classe média com hábitos de consumo muito próprios, usufruindo do luxo e do conforto desta nova hotelaria (Campos, 2010). Os pioneiros da Indústria Hoteleira tal como a conhecemos nos nossos dias foram Conrad Hilton, César Ritz, William Waldorf Astor e John Jacob Astor IV, Kemmons Wilson, Ernest Henderson e Robert Moore (Aliyev, 2015).

Segundo a legislação nacional, os Empreendimentos Turísticos são divididos em grandes grupos que apresentamos de seguida.

2. Tipologias de alojamento

Em concordância com o Decreto-Lei nº 39/2008 de 7 de Março (Decreto-lei n.º 39/2008 de 7 de março , p. 1440/1441) que “consagra o novo regime jurídico da instalação, exploração e funcionamento dos empreendimentos turísticos”, entende que estes são “...estabelecimentos que se destinam a prestar serviços de alojamento, mediante remuneração, dispondo, para o seu funcionamento, de um adequado conjunto de estruturas, equipamentos e serviços complementares.”

Desta forma, e conforme o Regime Jurídico dos Empreendimentos Turísticos: Decreto-Lei n.º 39/2008 de 7 de Março (Decreto-lei n.º 39/2008 de 7 de março) existem oito diferentes tipos:

- Estabelecimentos hoteleiros (Hotéis, Hotéis-Apartamentos, Pousadas);
- Aldeamentos turísticos;
- Apartamentos turísticos;
- Conjuntos turísticos (*Resorts*);
- Empreendimentos de turismo de habitação;
- Empreendimentos de turismo no espaço rural (Casas de Campo; Agroturismo e Hotéis Rurais);
- Parques de campismo e de caravanismo;
- Empreendimentos de turismo de natureza.

Estas oito distintas tipologias de empreendimentos de alojamento têm de se cingir a uma série de regras descritas na Portaria n.º 309/2015 de 25 de Setembro (Portaria n.º 309/2015 de 25 de setembro), dependendo sempre da tipologia de alojamento que integram assim como sua qualificação.

Compreendemos, assim, que estas diferentes tipologias surgem dos distintos serviços e produtos disponibilizados por cada empreendimento hoteleiro. Consoante as necessidades de cada hóspede, este pode optar por qual se adequa melhor ao que procura num determinado local e período de tempo.

3. As características do produto hoteleiro

A prestação do serviço hoteleiro é complexa, pois os serviços apresentam sete grandes especificidades (Oliveira M. P., 2015):

1. Intangibilidade;
2. Sazonalidade;
3. Balanço entre a oferta e a procura;
4. Simultaneidade;
5. Heterogeneidade;
6. Perecibilidade;
7. Complementaridade.

De forma a compreendermos a influencia que estes sete características suscitam no serviço hoteleiro, apresentamos uma breve descrição de cada um deles:

3.1. Intangibilidade

A intangibilidade é uma característica dos serviços, que como o nome indica, não é tangível, ou seja, não pode ser tocado ou trocado. No caso da produção de produtos, o cliente antes da sua aquisição pode tocar no produto. No que concerne aos serviços, o momento de produção do serviço, por parte do colaborador coincide com o momento de compra do serviço, por parte do cliente. Ou seja, o cliente quando compra o serviço, arrisca a sua decisão, uma vez que poderá nunca ter experienciado, visto ou sentido o

serviço comprado. Depois da sua compra, não adquire nada tangível, ganha vivências, experiências e sensações (Oliveira M. P., 2015).

Uma das dificuldades que os hoteleiros enfrentam é, como conseguem tornar o intangível em tangível. Para o efeito, existem já algumas medidas que são tomadas por vários hotéis, como por exemplo (Oliveira M. P., 2015):

- A presença de *amenities* nos quartos, que faz com que o cliente as leve para casa e se lembre da unidade hoteleira;
- As condições físicas do empreendimento de alojamento;
- A possibilidade de escolha, se possível, da decoração do quarto ou mesmo do cheiro;
- A oferta de *gifts* personalizados ao cliente, como canetas, chinelos de quartos, blocos de notas.

3.2. Sazonalidade

Os serviços estão sujeitos às flutuações da procura, por parte dos consumidores. A indústria hoteleira, não é exceção (Oliveira M. P., 2015). Por exemplo, no caso de destinos de sol e mar, os meses de Verão são mais suscetíveis de ter uma procura e fluxo turístico mais elevado, em relação aos meses de Inverno. Hoje em dia, de forma a combater a sazonalidade, os hotéis têm implementado políticas de *Revenue Management*, isto é, maximizar a receita, tendo em conta a identificação de micro-segmentos de mercado, ajustando o preço e produto para cada um desses segmentos (Oliveira P., 2010).

3.3. Balanço entre a oferta e a procura

Esta característica dos serviços está diretamente relacionada com a sazonalidade e com a rigidez que apresenta. No caso da hotelaria, no entanto, não se pode aumentar a oferta, número de quartos quando, por exemplo, a procura é maior e vice-versa, adequando-se sim as tarifas a praticar, que terão tendência para serem mais elevadas nos picos de procura (Oliveira M. P., 2015).

3.4. Simultaneidade

Considerando as duas fases que se encontram subjacentes aos serviços disponibilizados, a produção e o consumo, transporta-nos a este conceito da simultaneidade, que advém da constatação de que o cliente ao adquirir um determinado serviço e ao usufruir do mesmo, estará, em simultâneo, a desfrutar da produção e do consumo. A simultaneidade dos serviços é assim uma realidade (Oliveira M. P., 2015).

3.5. Heterogeneidade

A heterogeneidade nos serviços hoteleiros está relacionada com três fatores-chave: as especificidades das pessoas que prestam os serviços, na medida em que, mesmo considerando que existem normas de conduta aferidas e padronizadas, os seres humanos, relacionam-se e interagem com o ambiente onde se encontram inseridos de forma dispare com gostos, necessidades e expetativas distintas e que lhes são próprias, suscitando sempre algum condicionamento nos seus desempenhos, bem como os clientes reagirão de forma diversa aos mesmos estímulos; as organizações, ainda que sejam similares na esfera de atuação, dificilmente prestarão os mesmos serviços e/ou o mesmo serviço de forma igual ou mesmo idêntica, malgrado se regerem pelos mesmos *standards*; O tempo, horário, uma vez que as pessoas se vão desgastando ao longo do seu período laboral, implicando, quase inevitavelmente, alterações no ritmo e rendimento do cumprimento das tarefas a que está adstrito, com manifestas diferenças entre o início e o final de um dia de trabalho (Oliveira M. P., 2015).

3.6. Perecibilidade

O serviço hoteleiro é perecível, uma vez que a duração de uma noite num alojamento é curta, normalmente menos de 24 horas, e por outro lado, ou se usa ou então esgota-se, não podendo ser armazenada para consumo ou venda posterior. Deste modo, as organizações estão obrigadas a delinear estratégias de forma a minimizar o cariz de perecibilidade que se lhe encontra indubitavelmente subjacente (Oliveira M. P., 2015).

3.7. Complementaridade

A complementaridade diz respeito à organização, ou seja, aquilo que ela é internamente (os recursos humanos, a comunicação interna e externa, as relações dentro do empreendimento) e tudo aquilo que está ao nível externo da empresa como as acessibilidades, sinalética, estradas, e a localidade onde está inserida, atentando na forma como se interrelacionam à luz de uma corroboração de sinergias em prole de uma maximização da qualidade do serviço final (Oliveira M. P., 2015).

As sete características dos produtos e serviços hoteleiros apresentadas anteriormente, fazem com a atividade hoteleira seja arriscada pelo que só a elevação do nível de serviços permite a qualidade desejada.

4. Qualidade do serviço hoteleiro

De acordo com J. Albano Marques (Marques, 2003, p. 615) a qualidade “É um processo que deve merecer sempre a atenção dos responsáveis.”. Em consenso com este autor, se a qualidade de um hotel não for alimentada, este irá transformar-se num mau hotel.

Hoje em dia, deparamo-nos com clientes mais exigentes e agressivos. Citando Elidérico Viegas, presidente da AHETA – Associação dos Hotéis e Empreendimentos Turísticos do Algarve (Ambitur, 2015), “A mundialização do saber provocou nos consumidores mais exigências porque também são mais conhecedores. Não faz sentido continuar a ignorar esta realidade. Os consumidores de hoje são a consequência direta dos avanços tecnológicos e sociais que se verificam à escala mundial”. Atualmente, são inúmeras as plataformas *online* onde os consumidores podem ter acesso a informações de outros utilizadores desses mesmos serviços. Neste sentido, os empreendimentos de alojamento têm de agir fazendo face às exigências dos clientes. Por isso, é que encontramos hotéis com diferentes segmentos, onde os seus serviços estão mais direcionados para um determinado mercado-alvo. Vejamos que, a título de exemplo, no caso de turismo de negócio, estes turistas procuram hotéis com procedimentos mais

rápidos como, *check-ins* e *check-outs*, e que, por exemplo, o hotel tenha serviço de lavanderia.

Concordando com Kotler (Kotler, 2000, p. 33), “O produto ou oferta alcançará êxito se proporcionar valor e satisfação ao comprador-alvo. O comprador escolhe entre diferentes ofertas com base naquilo que parece proporcionar o maior valor.”. Contudo, não há uma definição daquilo que é considerado um “bom serviço”, uma vez que este depende de quem o produz e de quem o consome. Porém, a satisfação do cliente, deriva da sensação contentamento ou desapontamento, que é resultado da comparação das expectativas do comprador (Kotler, 2000).

O colaborador da organização pode ser a pessoa mais simpática e educada, mas o cliente, na sua opinião, pode não achar que o serviço que lhe foi prestado foi o melhor. Assim sendo, podemos concordar que os recursos humanos de empreendimento de alojamento são o fator-chave da organização. Assim, compreendemos que a satisfação é o desempenho e as expectativas, pois se o desempenho do produtor não alcançar as expectativas do consumidor, este ficará insatisfeito. Caso contrário, se o desempenho alcançar ou superar as expectativas, o cliente ficará satisfeito ou altamente satisfeito, respetivamente (Kotler, 2000).

Vivemos numa era onde, citando Kotler (Kotler, 2000, p. 27), “As Organizações trabalham sistematicamente para construir uma imagem sólida e positiva na mente de seu público.” Assim sendo, apercebemo-nos da importante tarefa que o *marketing* executa, dentro e fora de uma empresa.

Não basta criar uma imagem positiva junto dos clientes. É necessário também fazer com que os nossos colaboradores acreditem no produto/serviço que vendem. Este aspeto diz respeito ao *marketing* interno. O *marketing* interno é a relação entre a empresa e os seus colaboradores. As ações eficazes de *marketing* dirigidas ao público interno, têm o poder de comprometer os colaboradores, tornando-os leais com a estratégia do hotel, fiéis com seus valores e satisfeitos com o trabalho que desempenham. Reconhecer o colaborador como sendo o primeiro cliente da organização, desperta nele o sentimento de ser parte fundamental na realização dos objetivos da empresa, aumentando sua valorização pessoal e profissional. Sentimentos desta natureza fazem

com que as ações dos colaboradores sejam sempre orientadas em benefício do cliente externo. E é neste contexto que o marketing deve ser entendido, ou seja, como um valor intrínseco e presente em todas as atividades organizacionais, interna e externamente. Por isso, o *marketing* Interno deve ser visto como o principal aliado do *marketing* externo, pois somente clientes internos satisfeitos e comprometidos com o sucesso do hotel são capazes de satisfazer e envolver clientes externos na aquisição do serviço. Esta é a noção de cliente interno que deve permear a cultura organizacional de qualquer empresa, a fim de se obter adesão integral por parte dos colaboradores, onde estes difundem o conceito hoteleiro externamente. Com o aparecimento de novas ideias e alterações num hotel, após a transmissão das novas ideias e conseqüentemente novos objetivos aos colaboradores da organização, *marketing* interno, surge o *marketing* externo. O *marketing* externo é feito através do *website* do hotel, redes sociais, meios de comunicação (televisão, rádio, jornais e revistas) ou num espaço físico. O *marketing* externo transmite aos seus clientes e hóspedes quais os valores, missão e visão do empreendimento. Através do *marketing* externo o hotel passa a sua mensagem aos seus consumidores, captando-os e tornando-os fiéis.

Outro ponto essencial é a necessidade de *marketing* interativo. O *marketing* interativo é definido por um bom relacionamento entre os colaboradores de uma empresa e os seus clientes. Esta publicidade não invasiva e não abusiva existe por que o mercado está a evoluir com a expectativa de valorizar os seus clientes. O mercado tem vindo a demonstrar uma tendência para satisfazer ao máximo as necessidades e exigências do cliente de uma forma coerente.

Desta forma, uma organização de modo a satisfazer e manter a qualidade dos seus serviços deve ter por base o Triângulo *Marketing* de Serviços que assenta em três vértices: Empresa, Funcionários e Clientes (Gonsalez, 2012).



Fonte: Adaptado de Mary Jo Bitner, Christian Gronroos e Philip Kotler (Gonzalez, 2012)

Figura 1 - Triângulo *Marketing* de Serviços

O equilíbrio entre o *marketing* interno, externo e o interativo é que permite a qualidade de serviço: o *marketing* interno permite a satisfação do colaborador que por sua vez prestará um serviço de qualidade ao cliente; o *marketing* externo dá a conhecer o produto/serviço ao cliente e motiva a compra; o *marketing* Interativo diz respeito às boas relações entre o cliente e o colaborador e nesse sentido a prestação de um serviço de qualidade.

5. Caracterização do setor turístico e hoteleiro em Portugal

Atualmente, Portugal é reconhecido por ser um destino turístico de eleição. De acordo com o “Turismo 2020 Cinco Princípios Para uma Ambição” (Turismo de Portugal), Portugal é um país caracteristicamente recetor de turistas, uma vez que em 2014 registou um aumento de 6.4 milhões de dormidas, face a 2007. Portugal é considerado um dos destinos mais competitivos ao nível mundial pois apresenta-se como:

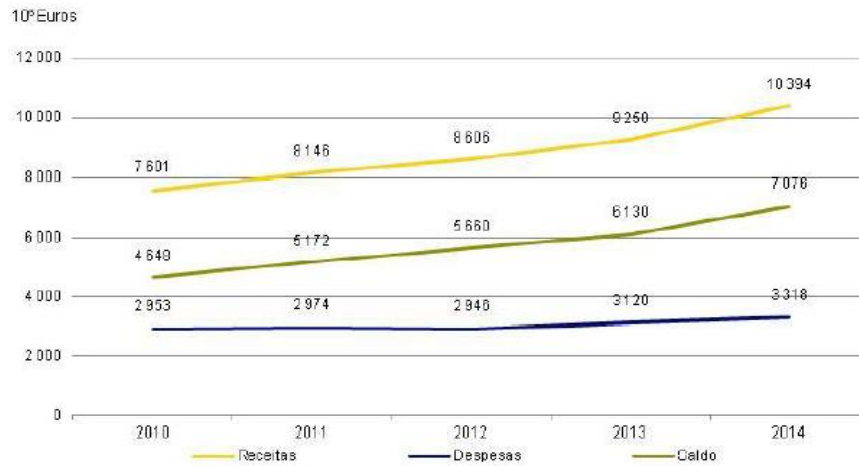
- Um destino sustentável e de qualidade;
- Um destino de empresas competitivas;
- Um destino empreendedor;
- Um destino ligado ao mundo;

- Um destino de forma eficaz;
- Um destino que marca.

Os turistas consideram Portugal como um país que sabe receber bem, com um clima excelente, turismo de sol e mar, barato, rico em história e cultura, com muita acessibilidade, seguro, um destino náutico e muito mais. Portugal, segundo o Turismo de Portugal (THR (Asesores en Turismo Hotelería y Recreación, S.A.) para o Turismo de Portugal, ip, 2006) apresenta dez produtos estratégicos:

- Sol e Mar;
- Turismo de Natureza;
- Turismo Náutico;
- *Resorts* Integrados e Turismo Residencial;
- Turismo de Negócios;
- Golfe;
- Gastronomia e Vinhos;
- Saúde e Bem-Estar;
- *Touring* Cultural e Paisagístico;
- *City-breaks*.

Através da análise dos dados disponibilizados pelo Instituto Nacional de Estatística, e na falta de dados mais recentes e atualizados, podemos verificar, no gráfico 1, que entre os anos de 2010 e 2014, Portugal apresenta um crescimento do saldo turístico muito positivo.



Fonte: (Instituto Nacional de Estatística, I.P., 2014)

Gráfico 1 - Balança turística portuguesa, 2010 - 2014

Esta análise de resultados, permite-nos concluir que a procura turística em Portugal está a aumentar e a sustentabilidade do negócio e do Turismo só é possível se mantivermos níveis de qualidade muito elevados.

6. Portugal como destino turístico

Segundo o Instituto Nacional de Estatística desde o início de 2017, até Maio do mesmo ano, Portugal já contabilizou 5 423 692 dormidas em estabelecimentos hoteleiros (Instituto Nacional de Estatística, 2017).

De acordo com o supracitado, Portugal é um país que sabe receber bem. Com a observação de diversos artigos de opinião sobre Portugal, como por exemplo, o publicado no *blog* “Geeky Explorer” (Bruno, 2015), este autor refere quarenta e três razões para se visitar Portugal. Algumas destas razões são, para nós portugueses, aquilo que tomamos como certo e que já consideramos “normal”, como por exemplo, o café ser muito bom; das calçadas portuguesas estarem presentes em muitas ruas; o conto de fadas a que Sintra se assemelha; o facto do sol pôr-se no mar; as festividades dos Santos Populares, como é o caso do Santo António ou do São João; o vinho e a gastronomia portuguesa; a beleza da cidade do Porto; o clima; o potencial turístico para o surf e para

o golfe; a hospitalidade do povo português; a emotividade do fado; a vida noturna; os festivais de música; entre outros (Bruno, 2015).

Contudo, analisando o documento “Estratégia Turismo 2027” (Turismo de Portugal, 2017), o Turismo de Portugal expõe as principais conclusões positivas e quais os aspetos a melhorar.

Conclusões positivas:

- Autenticidade com modernidade e preservação do destino;
- Hospitalidade;
- Segurança;
- História e Cultura;
- A capacidade de Portugal superar as expectativas dos turistas;
- Diversificação da oferta turística;
- Aumento das acessibilidades;
- Relação preço/qualidade.

Aspetos a melhorar:

- Estrutura do produto;
- Experiência, com base na sazonalidade;
- Ligações áreas ao longo de todo o ano;
- Falta de recursos humanos qualificados em áreas específicas;
- Falta de informação da oferta turística de Portugal;
- Promoção dirigida da forma certa para os diferentes mercados;
- Coordenação entre as regiões turísticas;
- Informações e condições de mobilidade para visitar Portugal.

7. O Porto como destino turístico

O Porto, foi uma das cidades portuguesas que mais evoluiu nos últimos tempos, renovou a sua imagem e os seus espaços urbanos o que fez com que os turistas apreciassem mais a cidade do Porto. Hoje, o Porto é tido um dos melhores destinos

européus. Este ano, em 2017, o Porto é considerado, pela terceira vez, o melhor destino europeu tendo competido pelo título com cidades como Milão ou Atenas.

Atualmente a cidade do Porto, é um forte mercado turístico, impulsionado pelos transportes *low-cost*, que permitem facilmente *city-breaks* e *short-breaks*. Além disso, a qualidade da nossa gastronomia e do acolhimento, a imagem do Porto como destino turístico tem crescido de forma galopante.

Em consequência, deste crescimento abismal do número de turistas, nascem dezenas ou centenas de hotéis e espaços de restauração todos os anos no Porto. A baixa da cidade está-se a tornar rainha de hotéis e de alojamentos locais. Assim sendo, os empreendimentos de alojamento, deparam-se, cada vez mais com diferentes concorrentes e torna-se preponderante que os hotéis tenham alguns *standards* incutidos nos colaboradores das empresas, para que o serviço prestado ao cliente seja sempre o melhor. Nesta nova era de exigência do cliente, atravessamos momentos desafiantes, onde não basta exceder as expetativas, mas si superá-las na íntegra, adaptando-nos às mudanças galopantes que ocorrem (Oliveira M. P., 2015). Para esta autora, os clientes foram alterando as suas características, as preferências, os gostos e as necessidades e aumentando o seu grau de exigência perante a qualidade oferecida o que dificulta a atividade do hoteleiro, obrigando a preocupar-se sempre com a excelência e melhoria do serviço. É notório o aumento da concorrência direta quer indireta, o que obriga os hoteleiros a estarem atentos ao mercado e a esforçarem-se para atingir a fidelização do cliente.

Desta forma, os clientes ao adquirirem os serviços hoteleiros procuram a satisfação das suas necessidades e, quem conseguir melhor responder a este desafio, terá a melhor fatia de mercado. É imperativo, criar modelos de prestação de serviço que superem as expetativas do cliente e criar momentos mágicos (Quintas, 2006).

Parte II – Estágio Curricular-introdução

O nosso estágio curricular, realizou-se no hotel de cinco estrelas, *InterContinental Porto – Palácio das Cardosas* que se encontra localizado no coração da cidade do Porto, na Avenida da Liberdade. Durante o estágio tivemos oportunidade de trabalhar, durante seis meses nos departamentos de Reservas (de 14 de Novembro de 2016 a 14 de Fevereiro de 2017) e Compras (de 15 de Fevereiro a 12 de Maio de 2017), onde realizámos tarefas que se encontram descritas mais adiante. Ao longo dos meses de estágio curricular recolhemos toda a informação que aplicámos e identificámos para constar no “Manual de boas práticas em hotelaria: nos Departamentos de Compras e Reservas” posteriormente criado.

Os objetivos de estágio foram:

- Aplicar os conhecimentos adquiridos no Mestrado, quer ao nível operacional, quer ao nível de gestão;
- Realizar as tarefas inerentes ao departamento de Reservas;
- Executar as tarefas intrínsecas ao departamento de Compras;
- Reconhecer quais são as práticas hoteleiras corretas em cada departamento;
- Fazer um levantamento dos *standards* de cada departamento;
- Compreender qual a importância da *standardização* em ambos os departamentos;
- Criar um manual que funcionasse como uma *check-list* funcional.

Capítulo Um – Apresentação da cadeia hoteleira - IHG

O *InterContinental Porto – Palácio das Cardosas* é um hotel de cinco estrelas, pertence à cadeia IHG (*InterContinental Hotels Group*), que neste momento detém mais de 4,900 hotéis espalhados por mais de 100 países (*InterContinental Porto - Palácio das Cardosas*, 2016). Conforme se pode verificar na figura apresentada de seguida, esta cadeia hoteleira apresenta doze marcas distintas, cada uma delas com características diferentes de forma a melhor se adaptarem aos vários mercados-alvo.



Fonte: (IHG , 2017)

Figura 2 - Marcas IHG

No que diz respeito à marca *InterContinental*, esta surgiu em 1946, e caracteriza-se por ser uma marca de luxo, líder no mercado de hotéis de cinco estrelas. Normalmente os hotéis *InterContinental*, localizam-se nas principais cidades do mundo. A *Hualuxe*, foi uma marca criada em 2012, de renome internacional, especialmente para o mercado chinês que assenta em quatro princípios: a etiqueta chinesa; reconhecimento do *status*; rejuvenescimento com a Natureza e os espaços habilitados (Intercontinental Hotels Group, 2017).



Fonte: (Booking.com, s.d.)

Figura 3 - Hualuxe Wuxi Taihu

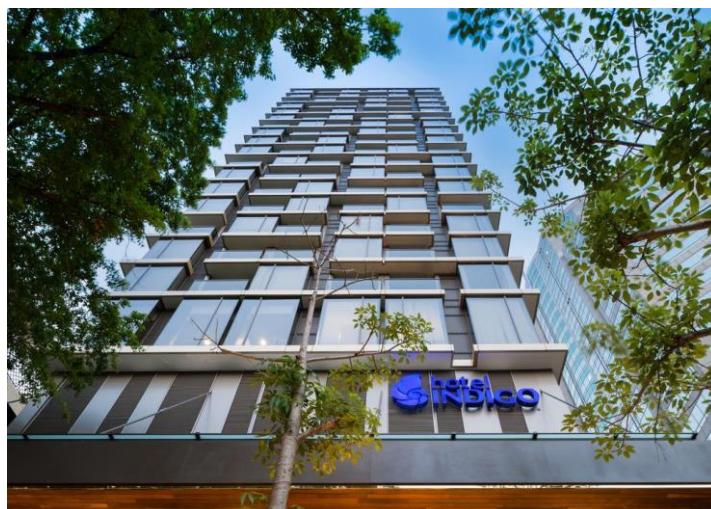
Os *Crowne Plaza Hotels & Resorts* são hotéis de categoria superior direcionados para clientes de negócio, que disponibilizam serviços especializados e rápidos para este mercado-alvo.



Fonte: (InterContinental Hotels Group, 2017)

Figura 4 - *Crowne Plaza Suzhou*

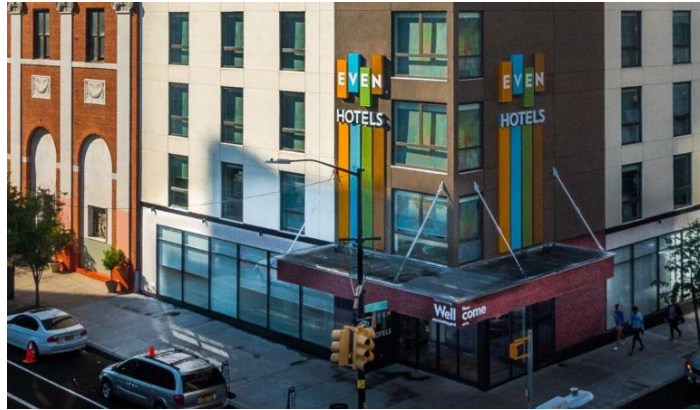
A marca *Hotel Indigo* surgiu em 2004 e assinala-se no mercado com os seus boutique hotéis. Os boutique hotéis caracterizam-se pelo serviço personalizado e são, geralmente, mais pequenos e com menor número de quartos em relação à maioria das outras tipologias de hotéis. Os edifícios devem apresentar e conservar a herança cultural. Para além destes últimos fatores apresentados, os clientes deverão ter ao seu dispor serviços que apresentem tecnologia, como é o caso da *Wi-Fi* (Clerk USA LLC).



Fonte: (Booking.com, 2017)

Figura 5 - *Hotel Indigo Bangkok Wireless Road*

Igualmente criada em 2012, foi a *Even Hotels* que está vocacionada para o bem-estar e estilo de vida saudável dos seus clientes. Nestes hotéis, os clientes têm acesso a uma boa alimentação, com dietas específicas, a ginásio, entre outros serviços que permitem que os clientes mantenham a sua rotina diária saudável.



Fonte: (InterContinental Hotels Group, 2017)

Figura 6 - *Even Hotel Brooklyn*

A marca da *IHG* mais acessível para todos os clientes é a *Holiday Inn*, que inclui a *Holiday Inn Club Vacations*, a *Holiday Inn Express* e a *Holiday Inn Resort*. Os hotéis *Holiday Inn Club Vacations* oferecem experiências de férias em destinos de cidades à beira-mar, refúgios na montanha e parques temáticos (InterContinental Hotels Group, 2017). A marca *Holiday Inn Express* apresenta-se, em qualquer destino, como sinónimo de quartos limpos, simples, consistentes e confortáveis (InterContinental Hotels Group, 2017). Os hotéis *Holiday Inn Resort* encontram-se em destinos populares como México, Estados Unidos da América, Austrália, entre outros, com atividades exclusivas para toda a família.



Fonte: (InterContinental Hotels Group, 2017)

Figura 7 - *Holiday Inn Resort Bali Benoa*

Para estadias mais prolongadas a *IHG* apresenta a *Staybridge Suites*, que oferece estúdios espaçosos com cozinha totalmente equipada e zona de dormir separada. Esta marca é também *pet-friendly*, e disponibiliza serviços, como ginásio, uma loja de conveniência aberta todos os dias, 24 horas, uma zona de trabalho, com internet de rápida velocidade.



Fonte: (Booking.com, 2017)

Figura 8 - *Staybridge Suites Líbano*

Para os clientes que procuram aparthotéis para uma longa estadia, podem optar pela *Candlewood Suites* que primam sensação do conforto de “nossa” casa.



Fonte: (Booking.com, 2017)

Figura 9 - *Candlewood Suites Clearwater*

A *Kimpton Hotels & Restaurants* apesar de ser a marca mais recente da IHG, foi criada em 1981 por William Bill Kimpton. Esta marca, também *pet-friendly*, é a maior cadeia de boutique hotéis dos Estados Unidos da América (InterContinental Porto - Palacio das Cardosas, 2016). A *Kimpton Hotels & Restaurants* caracteriza-se pelas suas vantagens face a outros hotéis, que não são padrão, como por exemplo a “Wine Hour”, ou o café e chá servido todas as manhãs no *lobby*.



Fonte: (Booking.com, 2017)

Figura 10 - *Kimpton Vero Beach Hotel & Spa*

A *InterContinental Hotels & Resorts* conforme supracitado, já se encontra no mercado internacional há mais de sessenta anos, tendo sido criada em 1946 pela

PanAmerican World Airlines. Em 1947, foi inaugurada a primeira unidade hoteleira, o Hotel Grande, em Belém no Brasil. Foi a partir daí que toda a história desta marca se tem vindo a desenvolver.

Os hotéis *InterContinental* localizam-se maioritariamente, em edifícios históricos das cidades onde estão inseridos. Conforme o descrito no “Manual do Colaborador” que nos foi entregue aquando da iniciação do estágio “O nosso logótipo dourado é o símbolo que os nossos hóspedes chegaram a um local onde vão ganhar novas perspetivas e expandir o seu mundo. É o símbolo de uma vida intercontinental.” (InterContinental Porto - Palacio das Cardosas, 2016).



Fonte: (Wikipédia, 2017)

Figura 11 - Logótipo *InterContinental Hotels & Resorts*

Capítulo Dois – *InterContinental Porto – Palacio das Cardosas*

O *InterContinental Porto – Palácio das Cardosas*, foi inaugurado no dia 7 de Julho de 2011. Este hotel, dispõe de 105 quartos com nove categorias diferentes, trinta *Deluxe*, quarenta e nove *Executive*, oito *Junior Suites*, um *One Bed Suite*, treze *Duplex Suite*, duas *Executive Suite* e dois *Deluxe Wheelchair*. Todos estes quartos estão distribuídos pelos quatro pisos do hotel (Ver anexo A). Os quartos *Executive* no primeiro, segundo e terceiro piso, assim como as *Junior Suites* e as *Duplex Suites* são os quartos com vista para a Avenida da Liberdade, mais conhecida por Avenida dos Aliados. A *One Bed Suite* e os *Deluxe Wheelchair* são os quartos que têm como vista o Largo dos Lóios. Para cada categoria de quarto, excetuando a *One Bed Suite*, estão disponíveis quatro tipologias distintas, *King*, *Twin*, *Twin Hollywood* e *Queen Small*.

O *InterContinental* tem ainda à disposição dos hóspedes e clientes passantes, o restaurante *Astória* com cinquenta lugares sentados, e dezoito lugares na esplanada durante os meses de Verão. O *Bar das Cardosas*, com vista para a avenida dos Aliados, além do ambiente ideal para um *cocktail*, algumas noites por semana tem música ao vivo. O *wellness center*, o ginásio e a sauna estão localizados no piso -1 do hotel. O hotel apresenta ainda um serviço de reuniões e eventos, dispondo de três salas, a Sala *Aliados*, a Sala *Lóios* e o *Square*.

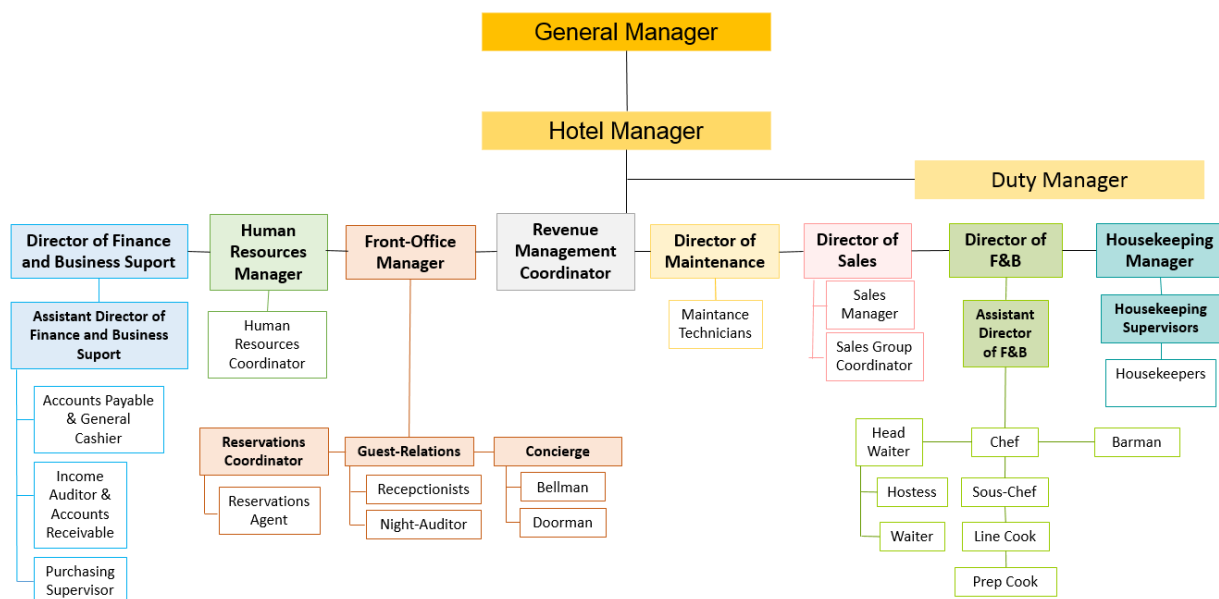


Fonte: (InterContinental Hotels & Resorts, s.d.)

Figura 12 - *InterContinental Porto - Palacio das Cardosas*

O *InterContinental Porto* apresenta-se, também, como um hotel *pet friendly*, ou seja, cães até 15Kg são bem-vindos ao hotel por mais 30€ por noite, só não poderão frequentar as zonas públicas do hotel. Os cães terão à sua disposição uma cama, um brinquedo, uma manta e recipientes para água e comida. Outra das políticas da cadeia hoteleira é o cuidado com o meio-ambiente, denominada por *green-engage*.

De forma, a se perceber o tipo de gestão utilizado no *InterContinental Porto*, apresentamos, na seguinte figura, o organograma do hotel.



Fonte: Elaboração própria

Figura 13 - Organograma do *InterContinental Porto – Palacio das Cardosas*

Durante o estágio no *InterContinental Porto* pudemos verificar que o uso de *standards* é crucial para o bom funcionamento de um empreendimento hoteleiro. No caso do *InterContinental* por pertencer à marca, *IHG*, já lhe estão intrínsecos, vários *standards*.

1. Descrição de tarefas realizadas no departamento de Reservas

Os três primeiros meses de estágio, de Novembro a Fevereiro, tivemos a oportunidade de passar pelas Reservas e pelo *Guest Service Center*. As Reservas fazem parte do departamento de alojamento e apesar do nome desta secção ser apenas “Reservas”, estão-lhe inerentes muitas outras funções.

Enquanto *Guest Service Center*, o nosso dever era atender o telefone internamente e externamente. Normalmente, o primeiro contacto que o cliente tem com o hotel é através de uma chamada telefónica ou pela receção do hotel. No caso do atendimento telefónico, sendo uma chamada externa ao hotel, devemos iniciar a conversa identificando-nos e dizer o nome do hotel. No caso do *InterContinental*,

devemos iniciar a conversa da seguinte forma: “*InterContinental Porto - Palácio das Cardosas*, bom dia/boa tarde fala (nome do colaborador). Posso ajudar?”; sendo uma chamada interna, devemos dizer “*Guest Service Center*, fala (nome do colaborador). Posso ajudar?”.

Quando se tratavam de chamadas externas, muitas vezes, os interlocutores só pretendiam esclarecer algumas dúvidas, fazer reservas ou então falar com alguém que estava alojado no hotel. Tratando-se de uma pessoa a ligar para pedir para falar com um hóspede, nós, enquanto hotel, não podemos fornecer qualquer tipo informação sobre o nosso cliente, perguntávamos somente qual era o nome do hóspede e depois pedíamos para aguardar. Após a pesquisa de qual o quarto onde o cliente estava alojado, ligávamos para o quarto, informávamos o hóspede que tinha uma chamada da pessoa “x” e se podíamos passar a chamada.

Outro aspeto importante é que caso recebêssemos chamadas para o *General Manager* ou para a *Hotel Manager*, primeiramente tínhamos de ter permissão deles, e só depois é que lhes passávamos as chamadas.

No caso das chamadas internas, estas eram maioritariamente entre departamentos, uma vez que tínhamos a responsabilidade da gestão da central telefónica.

Uma outra tarefa que desempenhamos enquanto estávamos nas Reservas, foi realizar reservas de agência, como por exemplo a Abreu, a *Jac Travel*, a *Miki Travel*, a *Gullivers*, o *El Corte Inglés*, e a *Destinations of the World*. Inicialmente, assim que recebíamos o pedido de reserva tínhamos de verificar se não estávamos em *Stop Sales* (Ver anexo B), ou seja, caso a taxa de ocupação já fosse bastante grande em determinadas datas, o *Revenue Manager* encerra as vendas de forma a vender os quartos sem ser a agências, para que o hotel pudesse ter mais lucro na venda dos quartos, considerando que estas agências recebem 10% de comissão e têm preços contratados com o hotel mais baratos em relação ao preço de venda ao cliente. Após essa verificação e quando inseríamos a reservas no sistema operativo, o *Opera*, tínhamos de ter em atenção, todos os pormenores da reserva, entre eles, o número de pessoas por quarto, a idade dos hóspedes, e os pedidos especiais. Os pedidos especiais, ou as recomendações para os rececionistas acerca da reserva, deveriam ser registados de forma que assim que a

reserva fosse aberta, aparecesse um *pop-up*. Caso fossem solicitados cancelamentos, tínhamos de verificar se estava dentro do prazo para o cancelamento ser gratuito.

Para a elaboração de uma reserva via telefone, cada trabalhador da área das reservas tinha uma *check-list* (figura 14) de tudo aquilo que deveria fazer para que o tratamento ao cliente fosse o melhor, e sempre com uma ordem igual. Neste caso, como é o *InterContinental* é um hotel de uma cadeia internacional, prima por ser caracterizar pelos seus *standards* que deverão ser iguais em todos os hotéis. Assim percebemos que a presença de uma *check-list*, torna-se uma mais-valia tanto para o cliente, como para o colaborador se orientar melhor.

TAKING A RESERVATION – CHECKLIST		
1	Greeting	
2	Caller's name	
3	Caller's telephone number	
4	Dates – arrival and departure	
5	Number of guests	
6	Number of rooms	
7	Room type	
8	Purpose of stay	
9	Has the guest stayed before	
10	Member of IHG Rewards Club or InterContinental Ambassador	
11	<i>Verify guest profile</i>	
12	<i>Check availability</i>	
13	Confirm availability	
14	Offer rate – explain inclusions & exclusions	
15	Explain payment terms	
16	Upsell room type or package – link to guest needs	
17	Highlight benefits	
18	Ask for the booking	
19	Guest names (adults and children) - check spelling	
20	Verify email & postal address on profile	
21	Discuss room preferences	
22	Request credit card details	
23	<i>Create the reservation</i>	
24	Ask for the ETA - advise check-in time	
25	Offer personalised assistance – link to guest needs	
26	Club InterContinental reservations – explain check-in	
27	IHG Rewards Club member – explain points earned	
28	IHG Rewards Club member – ensure benefits are delivered	
29	Recap and confirm key details	
30	Advise the confirmation number	
31	Offer further assistance – any questions?	
32	Give your name for further assistance	
33	Warm farewell	
34	<i>Update the reservation</i>	

InterContinental Hotels & Resorts - Reservations Standard Operating Procedures
Reservations Checklist

Fonte: (InterContinental Porto - Palacio das Cardosas)

Figura 14 - Check-list "Taking a Reservation"

Nota: Documento do *InterContinental Porto – Palacio das Cardosas* cedido para relatório de estágio

Após elaborada a reserva no *Opera*, é enviado um e-mail de confirmação de reserva ao cliente, com um *template* previamente escolhido, onde vem descrito o(s) nome(s) do(s) cliente(s) qual a tipologia de quarto e tarifa reservada e, caso tenha sido solicitado algum pedido especial, também estará referido no *e-mail*.

2. Descrição de tarefas realizadas no departamento de Compras

Nos últimos três meses de estágio, de Fevereiro a Maio, tivemos oportunidade de passar pelo departamento de Compras. A secção de Compras do *InterContinental*, onde realizamos o estágio, encontra-se integrado no departamento Financeiro. Um dos fatores-chave para o bom funcionamento do departamento de Compras é a organização. Ao longo do estágio, podemos verificar que este departamento não se resume única e exclusivamente a fazer as “compras” para o hotel, é muito mais do que isso. No que concerne ao departamento de Compras no hotel *InterContinental*, segunda-feira de manhã, estava destinada à entrega de todas as requisições feitas pelos outros departamentos do hotel. Todas as bebidas, papelaria e outros materiais administrativos, estavam à guarda do departamento de Compras, desta forma, tudo o que tinha sido solicitado era entregue. De tarde, assim como durante a tarde de quinta-feira, seguiam-se as encomendas feitas pelo *Chef*, que as inseri-a num ficheiro, previamente criado, no sistema informático *Materials Control (MC)*. Após a verificação de todas as encomendas feitas pelo *Chef* seguia-se o processo de enviá-las para os fornecedores correspondentes. Na imagem seguinte, apresentamos um exemplo de uma nota de encomenda, onde consta a data da encomenda, o dia em que a encomenda tem de ser entregue, o número da encomenda, a identificação do fornecedor, os produtos, a quantidade de cada produto encomendada, a unidade a que o produto é vendido, o preço de cada um sem IVA e o preço total sem IVA.

InterContinental Porto - Palácio das Cardosas
Praça da Liberdade, 25
4000 - 322, Porto - Portugal
Telefone: +351 222 022 500 \ Fax: +351 222 022 509
NIPC: 507 534 620



FORNECEDOR
Makro Cash & Carry , SA

Rua Henrique Cerenache
4400-999 Vila Nova de Gaia
Telefone:
Fax:

Notas

Encomenda Nº: **B201707-02577** Data de encomenda: 12.07.2017 Data de entrega: 13-07-2017

Centro de Custo: Housekeeping

Artigo	Quantidade	Unidade	Preço S/ IVA	Total S/ IVA
CIF Branqueador 2LT	3.00	Unidade	7.990	23.97
CIF liquido com lixivia 1.4LT	3.00	Unidade	1.600	4.80
Soflan colors e roupas delicadas 2Lt	2.00	Unidade	3.990	7.98
Pronto reparador escuro 100ml	5.00	Unidade	2.670	13.35
Lixivia Neoblanc 2Lt	3.00	cx 2 unidades	1.760	5.28
Lixivia Neoblanc Gentil 2Lt	2.00	cx 2 unidades	4.530	9.06
Sub-Total S/ IVA: Housekeeping				64.44

Total documento S/ IVA 64.44

Observações

Departamento Emissor: _____
Direção Financeira: _____
Direção Geral: _____
Encomenda Nº: B201707-02577 Encomendado por: CatarinaH Página:

Fonte: (InterContinental Porto - Palácio das Cardosas)

Figura 15 - Nota de encomenda

Nota: Documento do *InterContinental Porto - Palácio das Cardosas* cedido para relatório de estágio

Terça-feira de manhã, assim como sexta-feira, das 9:00h às 13:30h, recebíamos as mercadorias. Esta é uma das funções mais importantes do departamento de compras, pois é durante a receção de mercadorias que deve ser feita a verificação de tudo aquilo que nos é entregue. A pessoa que está responsável pela receção de mercadorias tem de ter uma nota de encomenda do hotel e confirmar que tudo aquilo que foi entregue foi pedido e vice-versa. Quando a mercadoria é entregue, o fornecedor tem de dar ao responsável pela receção de mercadorias uma guia de remessa ou uma fatura para de seguida esta ser lançada no *outlet* correspondente e posteriormente ser entregue à contabilidade do hotel.

Toda a mercadoria recebida tem de ser pesada e o responsável tem de confirmar que tudo se encontra em boas condições e conferir se está em conformidade com a nota de encomenda feita pelo hotel. Os produtos frescos e congelados são aqueles que carecem de um controlo mais apertado quando recebidos. Assim que estes produtos são entregues temos de verificar se estão entre os mínimos e máximos de temperatura considerada “normal”. Após este processo, temos de registar qual foi a temperatura em que recebemos a mercadoria e qual a temperatura na qual o produto foi transportado.

O registo de temperatura, deve ser efetuado numa folha própria. Ao preencher, temos de colocar qual a data em que o produto foi entregue, a hora, qual o produto, o lote ou número da fatura, a temperatura a que foi transportada no veículo e a temperatura a que a estamos a rececionar. Temos, também de identificar o fornecedor, e numerar de 0 a 2, sendo que 0 – Não aceite; 1 – Aceite e Satisfatório e 2 – Aceite em Boas Condições, os parâmetros que correspondem ao estado da embalagem, da validade, das condições de higiene e de temperatura da carrinha de transporte, assim como no que diz respeito aos padrões do motorista. No caso do *InterContinental*, na parte de baixo da folha, pode-se verificar quais os máximos de temperatura a que os produtos congelados e refrigerados podem estar.

3. Considerações finais do estágio curricular

A oportunidade de trabalhar em dois departamentos cuja funcionalidade prática era por nós desconhecida, veio a revelar-se uma enorme mais-valia. No decorrer dos primeiros três meses de estágio, no departamento de Reservas, percebemos que as tarefas que se lhe encontram subjacentes não se esgotam nas “simples” reservas, coexistindo como muitas outras funções que se lhe encontram implícitas. No que concerne ao departamento de Compras, constitui-se para nós, numa agradável surpresa, em que apesar de ser um trabalho cansativo física e psicologicamente falando, é, simultaneamente, apaixonante, dada a preponderância que se reveste. Pois, tudo o que é intrínseco às competências do departamento de Compras é de crucial relevância, considerando que a operacionalidade do hotel, direta ou indiretamente, depende da plena prossecução das suas atribuições.

Durante o estágio conseguimos compreender a importância dos *standards* em cada departamento. Relativamente ao departamento de Reservas as *check-lists* são um suporte fulcral para aqueles que realizam essas tarefas. Nas Compras, há uma série de regras que se deve ter especial atenção, nomeadamente na receção das mercadorias, onde todos os parâmetros devem ser respeitados. Neste departamento, conforme supracitado, rececionam-se todas as mercadorias que entram no hotel, perecíveis ou não. Desta forma, no que diz respeito aos alimentos é necessário ter conhecimentos e cuidados redobrados em relação às condições durante a receção de mercadorias. Nada neste departamento pode ser descuidado, quer no respeitante à garantia da qualidade dos produtos, quer ao nível da fiscalização assídua, sendo fundamental que todos os documentos estejam preenchidos e assinados de acordo com as normas em vigor.

Concluindo e considerando o estágio curricular no seu todo, resta-nos agradecer a oportunidade e o envolvimento dos que nos acompanharam neste percurso que de forma abnegada e desinteressada não se coibiram nunca de nos prestar o auxílio e os esclarecimentos necessários para que houvesse um pleno aproveitamento, pela nossa parte, enquanto estagiários da adequada perceção dos conhecimentos que nos foram passados ao longo dos seis meses de trabalho.

Parte III – Manual de boas práticas hoteleiras

Nesta terceira parte do trabalho, pretendemos criar um manual, com as boas práticas hoteleiras, para os departamentos de Reservas e Compras.

Este manual de boas práticas é um documento que descreve, de forma sistemática, como o trabalho deve ser executado por cada departamento e a forma adequada em que o mesmo deve ser desenvolvido.

Para a criação deste manual realizou-se um diagnóstico situacional, ou seja, elaborou-se uma análise, ainda que precoce, sobre as condições em que o trabalho se desenvolvia. Por outro lado, verificamos algumas rotinas operacionais, detetando aquilo que consideramos não serem as práticas corretas.

O objetivo principal deste manual é definir procedimentos e práticas específicas para cada departamento, garantindo a qualidade de serviço. Todos os colaboradores devem estar envolvidos, acreditando na aplicabilidade deste manual e as chefias devem criar as condições que permitam a sua exequibilidade.

Manual de boas práticas em hotelaria:
Departamentos de Compras e
Reservas

Índice

Introdução.....	36
Capítulo Um – Normas básicas.....	38
Capítulo Dois – Compras.....	39
1. Seleção de fornecedores.....	40
2. Receção de mercadorias.....	41
3. Armazenagem das mercadorias.....	46
4. Aprovisionamento.....	47
5. Inventários.....	48
Capítulo Três – Reservas.....	49
1. Reserva via telefone.....	50
2. Reserva feita presencialmente.....	53
3. Reserva via <i>online</i>	54
Conclusão.....	56
Referências bibliográficas.....	57

Introdução

A criação deste manual, almeja ser um ponto de partida daquilo que são as boas práticas hoteleiras nos departamentos de Compras e Reservas. Deverá ser utilizado como uma ferramenta de consulta ou de estudo para estudantes, profissionais ou simplesmente pessoas com interesse nas áreas supracitadas.

Desta forma, desenvolvemos um pequeno manual com as informações que concordamos ser as mais importantes dentro destes dois departamentos e outras regras básicas comuns a outras áreas. Para auxiliar a fácil leitura do manual bem como a posterior implementação de alguns parâmetros, por parte dos hoteleiros, utilizamos *check-lists* e outras figuras.

"Se desenvolver os hábitos do sucesso,
fará do sucesso um hábito."

Michael E. Angier

Capítulo Um – Normas básicas

Enquanto consumidores de serviços conseguimos compreender quais são algumas normas básicas das boas práticas hoteleiras. Relativamente à exigência atual do cliente, sendo hoteleiros sabemos quais são as medidas, ditas corretas, para prestar um serviço de excelência aos consumidores.

Existem essencialmente três parâmetros fundamentais na concretização do serviço ao consumidor (InterContinental Porto - Palacio das Cardosas, 2016):

- Ser encantador;
- Estar presente no momento certo;
- Tornar a prestação de serviço memorável.



Fonte: Adaptado de (InterContinental Porto - Palacio das Cardosas, 2016)

Figura 17 – Parâmetros fundamentais na prestação do serviço hoteleiro

Capítulo Dois – Compras

Compras não é simplesmente o ato da aquisição de produtos. Ao serviço de compras compete-lhe fazer a compra e não decidi-la. É um processo complexo, que exige uma planificação do menu, determinar as necessidades do produto, seleccionar os fornecedores, comprar os produtos, recebê-los, armazená-los e distribuí-los (Ribeiro, 2011).



Fonte: Adaptado de (Carrelhas, 2008)

Figura 18 - Percurso genérico das mercadorias

Como mencionado no livro “Introdução à Gestão da Restauração” (Ribeiro, 2011), as Compras apresentam 6 fases preponderantes, elas são:

- 1ª Fase. **Pedido**, ou seja, depois de efetuado o pedido, segue-se a receção do pedido, identificação, encaminhamento e classificação dos produtos;
- 2ª Fase. **Prospecção do mercado fornecedor**, isto é, deve ser criada uma base de dados com os fornecedores dos diversos produtos onde seja possível a seleção dos fornecedores comparando e avaliando as condições de oferta;
- 3ª Fase. **Negociação e Contrato**. A esta fase diz respeito às características de cada fornecimento, seguindo a lei em vigor;

4ª Fase. Execução da Compra. Nesta fase regulariza-se todo o processo de compras aos fornecedores previamente selecionados;

5ª Fase. Assistência pós-compra, caracteriza-se pelo auxílio que é prestado pelo fornecedor após o ato de compra, como por exemplo, a devolução de uma determinada mercadoria;

6ª Fase. Conferência de Faturas. Dependendo dos empreendimentos esta fase normalmente, é realizada pela Contabilidade, onde deve haver um controlo das faturas de forma, a que não existam erros de faturação.

Em consenso com as fases supracitadas, o processo de Compras inicia-se com um pedido. Esse pedido pode ser realizado por qualquer departamento do hotel. Há compras que têm de ser feitas regularmente como é o caso, dos produtos alimentares e bebidas, dos *amenities* do hotel ou ainda dos *gifts* personalizados.

Normalmente as grandes unidades hoteleiras compram os produtos habituais, a um determinado fornecedor, mediante um contrato, que apresenta vantagens, como o preço previamente definido e uma melhor forma de pagamento. Outra forma de compra é a direta, que é feita aos fornecedores locais, mas que geralmente, não apresenta quaisquer benefícios, somente o facto da facilidade e rapidez de aquisição dos produtos.

1. Seleção de fornecedores

Para efetuar a compra é necessário a seleção de fornecedores para cada tipo de produto. Esta seleção é feita através da comparação de vários fatores, como é o caso da qualidade dos produtos, dos serviços e o custo dos mesmos (Ribeiro, 2011).

A escolha dos fornecedores é muito importante, pois eles serão os nossos parceiros de negócio. A escolha deve recair nos seguintes parâmetros (Louise, 2004):

- Qualidade dos produtos;
- Relação qualidade/preço;
- Frequência das entregas e pontualidade;
- Disponibilidade de entrega em dias festivos, fins-de-semana ou quando há falta de algum produto;
- Conservação dos *standards* dos produtos já pedidos;
- Condições de higiene e de temperatura dos produtos alimentares;

- Quais os métodos de pagamento.

Compreendemos assim que, a unidade hoteleira ou de restauração deverá evitar o favoritismo de fornecedores. É crucial que o empreendimento não dependa somente de um fornecedor (Ribeiro, 2011). A organização deve possuir mais fornecedores do mesmo produto com a mesma qualidade e características. Será igualmente de extrema importância que o hotel ou restaurante, possua uma base de dados ou dossiê com fichas de fornecedor onde deverão constar os nomes, o tipo de produto que fornecem, as moradas, contactos e os certificados de *HACCP*. O *HACCP* constitui-se como um sistema obrigatório que permite a identificação e avaliação de perigos específicos e na implementação de medidas para o seu controlo, direciona-se na prevenção e não na análise do produto final, garantindo a segurança dos alimentos (Carrelhas, 2008).

2. Receção de mercadorias

A receção de mercadorias apresenta-se como uma das etapas de maior importância no desenvolvimento de toda a produção de um estabelecimento (Carrelhas, 2008).

Tal como descrito no livro “Higiene e Segurança Alimentar na Restauração – Volume I – Iniciação” (Baptista & Linhares, 2005), a receção da mercadoria deve ser realizada num local específico para o efeito. Esta zona de receção de mercadorias deve estar sempre limpa, desobstruída e identificada com uma placa. Os produtos recebidos devem ser mantidos no local o mínimo de tempo possível.

Para a manutenção da organização física desta zona, devem ser cumpridas algumas regras como (Baptista & Linhares, 2005):

- O responsável da receção das mercadorias deverá ter uma caneta ou lápis e um bloco de notas;
- Possuir num local acessível uma sonda para verificar e registar as temperaturas dos produtos refrigerados e congelados recebidos;
- Ter meios de transportar os produtos (por exemplo, carros manuais) quando for necessário, devendo estes estarem sempre limpos;
- Deverão estar disponíveis, também, *check-lists* para o controlo da receção de mercadorias (por exemplo, figura 19).

1	Confirmar que as quantidades e as características dos produtos correspondem com o pedido na nota da encomenda;	
2	Verificar se o veículo de transporte é adequado para o tipo produto transportado, mais concretamente no que concerne aos produtos refrigerados e congelados;	
3	Ter em atenção as condições de higiene do veículo de transporte	
4	Registar as temperaturas de transporte e de receção dos produtos refrigerados ou congelados;	
5	Certificar as condições do estado das embalagens dos produtos, em termos de integridade e higiene;	
6	Verificar os códigos, os prazos de validade e a rotulagem das embalagens	

Fonte: Adaptado de (Baptista & Linhares, 2005)

Figura 19 - Lista de verificação - Receção de mercadorias

Na receção de mercadorias é necessário verificar que todos os alimentos recebidos se encontram em boas condições. Desta forma, apresentamos alguns cuidados a ter durante o processo de receção de mercadorias. Os cuidados que temos de ter são (Carrelhas, 2008):

- Verificar quais as condições onde são transportadas as mercadorias;
- Apurar se os alimentos congelados foram transportados dentro das temperaturas corretas. Ter em atenção que no caso de verificação de temperaturas em embalagens seladas, o termómetro não deverá perfurar a embalagem;
- Certificarmo-nos das temperaturas dos produtos refrigerados como por exemplo, os lacticínios, os de charcutaria, fruta, legumes, peixe e carne;
- Confirmar se as embalagens não estão danificas ou sujas, caso estejam, podem alterar os produtos e provocar toxinfecções;
- Ler as informações contidas na etiqueta de rotulagem;

- Consultar a durabilidade dos produtos, de forma a não aceitar produtos fora ou com curto período de validade;
- Verificar se as quantidades entregues estão de acordo com a nota de encomenda.

Para verificar o aspeto físico de cada categoria de alimentos, nas figuras (20-25) a seguir apresentadas, estão presentes seis *check-lists* que deverão ser utilizadas pelos colaboradores durante receção de produtos cárnicos, de laticínios, ovos, frescos, congelados e enlatados e secos, respetivamente.

Controlo de produtos cárnicos – carne:	
Qualidade, aparência, textura	
Selo de inspeção das autoridades sanitárias	
A carne não apresentar secura ou viscosidade	
Carne da vaca, apresenta cor vermelha brilhante	
Carne de porco, apresenta cor rosa claro	
Está firme e elástica ao toque	
Temperatura interna	
Temperatura da carne fresca é igual a 5°C	
Carne congelada apresenta-se totalmente sólida e a sua temperatura é igual a -18°C	
Sinais de Contaminação	
Existe descoloração em tons castanhos, púrpura ou verde	
Presença de manchas brancas, pretas ou verdes	
Queimaduras causadas pelo gelo	

Fonte: Adaptado de (Baptista & Linhares, 2005)

Figura 20 - Controlo de produtos cárnicos

Controlo de laticínios	
Qualidade, aparência, textura	
As embalagens estão limpas, intactas e hermeticamente seladas, se for o caso	
Os produtos estão pasteurizados ou ultrapasteurizados	
O odor é adocicado e suave	
O leite está líquido e isento de grumos	
Temperatura interna	
Temperatura dos produtos é de 5°C	
O veículo de transporte apresenta sistema de refrigeração	
Sinais de Contaminação	
Odor a azedo, a bolor, a ácido ou a podre	
Verificar o prazo de validade (caso já tenha expirado a validade, rejeitar os produtos)	
Verificar se há presença de bolores	

Fonte: Adaptado de (Baptista & Linhares, 2005)

Figura 21 - Controlo de laticínios

Controlo de ovos	
Qualidade, aparência, textura	
Verificar selo de inspeção das autoridades sanitárias	
Os produtos estão limpos, secos e sem fissuras	
Temperatura interna	
A temperatura do veículo de transporte é igual a 20°C	
Sinais de Contaminação	
Existem cascas fissuradas ou sujas	

Fonte: Adaptado de (Baptista & Linhares, 2005)

Figura 22 - Controlo de ovos

Controlo de produtos frescos	
Qualidade, aparência, textura	
Ausência de sujidade	
Não apresentam defeitos	
Não apresentam bolores	
Os produtos apresentam textura firme	
Temperatura interna	
Os produtos refrigerados e os hortícolas frescos apresentam temperaturas compreendidas entre 1 a 5°C	
Produtos não refrigerados, como por exemplo bananas ou tomates, apresentam uma temperatura entre 10 a 16 °C	
Melões cortados apresentam uma temperatura de 5°C	
Sinais de Contaminação	
Sinais de infestação	
Bolores, aspeto murcho e/ou aquoso	
Falta de consistência	
Descoloração ou manchas	
Os produtos apresentam cortes	

Fonte: Adaptado de (Baptista & Linhares, 2005)

Figura 23 - Controlo de produtos frescos

Controlo de produtos congelados	
Qualidade, aparência, textura	
As embalagens estão intactas e limpas	
Temperatura interna	
Os alimentos estão sólidos	
Sinais de Contaminação	
Indícios de descongelação, como a presença de líquidos	
Sinais de descongelação e posterior recongelação (presença de grande quantidade de cristais de gelo e/ou blocos de gelo nas embalagens)	

Fonte: Adaptado de (Baptista & Linhares, 2005)

Figura 24 - Controlo de produtos congelados

Controlo de produtos enlatados e secos	
<u>Alimentos enlatados</u>	
Qualidade, aparência, textura	
Latas intactas e limpas	
Sinais de Contaminação	
Latas opadas, perfuradas e/ou amolgadas	
Selagem das latas violadas	
Rejeitar latas sem rótulo	
<u>Alimentos secos</u>	
Qualidade, aparência, textura	
Embalagens intactas, secas e não danificadas	
Sinais de Contaminação	
Embalagens húmidas e com presença de bolores	
Presença de bolores	

Fonte: Adaptado de (Baptista & Linhares, 2005)

Figura 25 - Controlo de produtos enlatados e alimentos secos

Em suma, no que concerne ao controlo de mercadorias recebidas, caso o responsável da receção de mercadorias tenha dúvidas, é sempre melhor solicitar ao *Chef* ou outro responsável da área competente para corroborar as adequadas condições dos produtos/matérias-primas.

3. Armazenagem das mercadorias

A armazenagem das mercadorias recebidas, pode estar ou não a cargo das Compras, depende de estabelecimento para estabelecimento.

O processo de armazenagem deve seguir um só percurso, previamente definido, de forma a não atravessar áreas de produção, para não existirem contaminações e possíveis alterações dos alimentos (Louise, 2004).

É de relevância compreender que uma incorreta forma de armazenamento/conservação dos alimentos terá repercussões na qualidade sensorial e na segurança dos mesmos (Baptista & Linhares, 2005). Nessa medida, é importante consciencializar os responsáveis pelas áreas de receção de mercadorias e armazenamento que qualquer não cumprimento dos procedimentos implementados,

pode resultar em graves problemas de saúde pública nos consumidores, assim como problemas para o estabelecimento de alojamento e/ou restauração (Baptista & Linhares, 2005). Assim sendo, devem ser realizadas diferentes armazenagens tendo em consideração os distintos produtos:

3.1. Armazenagem à temperatura ambiente;

3.2. Armazenagem a baixas temperaturas;

- Armazenamento de produtos refrigerados;
- Armazenamento de produtos congelados.

Aquando da armazenagem do produto, o responsável por esta tarefa, deverá respeitar o *FIFO*, isto é *First In, First Out*, ou seja, os produtos que são recebidos primeiro são os que têm de ser consumidos mais rapidamente, dependendo, sempre, do prazo de validade. Um outro método que a grande maioria das empresas emprega é o *FEFO*, *First Expire, First Out*. Neste sistema os produtos com um prazo de validade mais curto, são os primeiros a ser utilizados.

4. Aprovisionamento

Conforme a palavra indica, aprovisionamento é o abastecimento de produtos/matérias-primas a mais, para que não haja ruturas de *stock*, provocando alterações na cadeia de produção. Para uma correta gestão da área de Compras é necessário que exista aprovisionamento, para que os bens ou serviços estejam à disposição do consumidor interno, a organização. Esta função de aprovisionamento passa pela gestão de compras e pela gestão de *stocks*.

4.1. Gestão de compras;

4.2. Gestão de *stocks*;

A gestão de *stocks* diz respeito ao cálculo do *stock* mínimo e máximo e à rotação de *stocks*. Segundo o manual de “Introdução à Gestão da Restauração” (Ribeiro, 2011), os *stocks* revelam-se como um mal necessário, uma vez que representam um empate de

capital. Desta forma, o responsável de Compras deverá conhecer quais são os *stocks* máximos, mínimos e a rotação de *stocks* para cada produto.

- **Stock Mínimo**, ou seja número de matérias-primas ou produtos acabados a que a empresa não poderá estar abaixo, para que não existam ruturas de *stock* com implicações na produção (Ribeiro, 2011). Deve-se efetuar o seguinte cálculo para verificar qual o *stock* mínimo (Ribeiro, 2011):

$$\text{Stock Mínimo} = \text{Consumo Médio Diário} \times \text{Período de Aprovisionamento}$$

No caso de serem produtos perecíveis o cálculo é diferente:

$$\text{Stock Mínimo} = \text{Consumo Médio Diário} \times \text{Período de Aprovisionamento} + \text{Margem de Segurança}$$

- **Stock Máximo**, corresponde ao valor a partir do qual não se justifica, física e financeiramente, a compra de um determinado produto.
- **Rotação de *stocks***, é um excelente indicador sobre o número de vezes que um certo produto em armazém é vendido, num determinado período de tempo.

5. Inventários

Na maioria das organizações, no final de cada mês, realiza-se o inventário dos produtos que se encontram em *stock* nos diferentes *outlets*. Este procedimento é crucial pois desempenha funções de fiscalidade e contabilidade. Os inventários mensais deverão ser realizados na presença de duas pessoas, um responsável de Compras e de uma testemunha. Após a inventariação dos produtos prossegue-se à introdução dos dados contabilizados no *software*, para que este faça a confirmação de que tudo está conforme os valores que são supostos. Caso o inventário apresente equívocos, é necessário proceder ao apuramento dos erros junto dos *outlets* correspondentes.

Capítulo Três – Reservas

O bom funcionamento do departamento de reservas é determinante para a unidade hoteleira, pois o alojamento, na generalidade, é a maior fonte de rendimento para os empreendimentos. Hoje em dia, com a concorrência a aumentar, uma das formas das organizações se diferenciarem é, através da interação com os clientes. Assim, todos os hotéis têm como objetivo primordial melhorar a satisfação dos clientes, tanto os internos, como os externos.

Em primeiro lugar, é necessário esclarecer que existem regras fundamentais que os colaboradores devem respeitar de forma a prestarem um serviço de qualidade:

- Conhecimento com rigor da unidade hoteleira – número de quartos e características dos mesmos;
- Tarifas a aplicar a cada segmento de mercado;
- Conhecimento de todos os protocolos e contratos comerciais estabelecidos;
- Controlo real de toda a capacidade da unidade;
- Comunicação interdepartamental estável e permanente;
- Arquivo que permita a consulta imediata e rápida.

Fazendo a análise do nosso ponto de vista, e tendo em conta, os conhecimentos adquiridos e a experiência, no que concerne à realização de uma reserva, normalmente, o cliente procura um serviço rápido, simples, eficaz e eficiente. Quando a reserva é feita diretamente ao hotel, pode ser efetuada de três formas diferentes, *online*, diretamente na receção ou via telefone. Nestes três distintos modos, o consumidor, procura desde logo que o seu pedido seja atendido. De forma, a que o processo de reservas esteja *standardizado* é crucial que existam na organização ferramentas com os procedimentos que se deve ter em atenção na realização de uma reserva.

1. Reserva via telefone

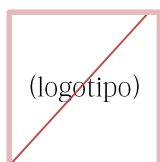
No caso da reserva ser realizada via telefone e para clientes individuais, aquando da elaboração da mesma, o colaborador deve apresentar-se e procurar saber, o nome do cliente, para que a partir daí o tratamento passe a ser mais personalizado. De seguida, será importante pedir um contacto telefónico ao cliente, para que no caso de a chamada cair, ou se mais tarde for necessário contactar. Logo de seguida, o agente de reservas deve perguntar quais as datas de *check-in* e *check-out* do hotel, o número de hóspedes e quartos e qual a tipologia de quarto que o cliente deseja. Ao longo do telefonema, o colaborador do hotel deve procurar saber qual é a razão da estadia dos hóspedes no hotel e se já ficaram alojados no empreendimento. Caso, a resposta à última pergunta seja positiva, o profissional deve aceder ao perfil do hóspede para tentar saber mais algumas informações acerca do cliente. Logo de seguida informa o cliente se há ou não disponibilidade e comunicar qual a tarifa e o que nela está incluído. Explica-se quais os métodos e políticas de pagamento e reserva. Após transmitir todas estas informações, deve-se perguntar ao cliente se deseja prosseguir com a reserva, se o hóspede assim desejar o agente de reservas deverá inserir o nome de todos os hóspedes, e-mails e morada e verificar se estão corretos, cada um deles, com o auxílio do alfabeto fonético. De forma a prosseguir com a reserva, e dependendo das políticas de reserva de cada hotel, pede-se os dados do cartão de crédito, se for necessário. Após criada a reserva, o colaborador deve perguntar ao hóspede as horas de chegada, de modo a que o *front-office* juntamente com o *housekeeping* possa gerir da melhor forma a atribuição dos quartos, para que quando os clientes chegarem ao hotel, se for possível, acedam logo ao quarto.

Se o hotel tiver outros serviços que possam ser úteis para o cliente, como o *concierge*, o agente de reservas, deve perguntar ao hóspede se necessita de ajuda, por exemplo no caso de os clientes quererem assistir a algum espetáculo. Após esta sugestão, o colaborador deve recapitular e confirmar todos os dados da reserva, dizer novamente o seu nome e oferecer-se para ajudar em mais qualquer questão. Se o cliente não necessitar de mais ajuda, o agente de reservas, deve, unicamente, fazer o *update* da reserva e de seguida, enviar para o cliente, se assim for possível, a confirmação da reserva, no *template* estipulado com todas as especificidades da reserva. É importante

salientar que o colaborador das reservas só deverá desligar a chamada telefônica, após ouvir o sinal que o cliente já a terminou.

Por último, um cliente quando faz uma reserva, quer ser bem atendido, que o tratamento seja personalizado, e que exista eficácia e eficiência por parte do hotel. Como consumidores, sabemos que “sabe bem” sermos reconhecidos quando visitamos a segunda, terceira ou quarta vez, um determinado espaço. Compreendemos assim, que é preponderante o uso de comentários no *software* hoteleiro, ou então a utilização de um *CRM (Customer Relationship Management)*, para que tenhamos fácil acesso a todas as preferências do cliente, assim como datas especiais. Todos esses dados têm extrema importância, para que o hotel possa ajustar da melhor forma a prestação de serviço ao consumidor.

Na tabela apresentada na página seguinte, é sugerida uma lista de verificação para o colaborador, aquando do momento da reserva.



Identificação do hotel

Lista de Verificação - Reservas		
1	Apresentar-se e cumprimentar o cliente;	
2	Nome do cliente e contacto telefónico do cliente;	
3	Datas – de <i>check-in</i> e <i>check-out</i> ;	
4	Número de hóspedes;	
5	Tipologia do quarto;	
6	Razão da estadia no hotel;	
7	“Já ficou connosco alguma vez?”;	
8	Caso a resposta à pergunta 7 foi positiva, procurar o perfil do cliente;	
9	Verificar a disponibilidade;	
10	Confirmar a disponibilidade;	
11	Oferecer a tarifa – explicar o que inclui e exclui;	
12	Explicar termos de pagamento;	
13	Vender um quarto melhor ou pacote, tendo em conta aquilo que o hóspede procura;	
14	Realçar os benefícios;	
15	Perguntar se deseja prosseguir com a reserva;	
16	Nome dos hóspedes (adultos e crianças) – verificar nomes com o alfabeto fonético;	
17	E-mail e morada (Verificar no perfil do hóspede);	
18	Discutir preferências da tipologia do quarto;	
19	Pedir detalhes do cartão de crédito;	
20	Criar a reserva;	
21	Perguntar a que horas preveem chegar ao hotel;	
22	Oferecer assistência personalizada, tendo em conta aquilo que o hóspede procura;	
23	Recapitular e confirmar os detalhes da reserva;	
24	Dar o número de confirmação de reserva;	
25	Oferecer mais assistência;	
26	Dar o nosso nome ao cliente, caso necessite de ajuda mais tarde;	
27	Despedirmo-nos cordialmente;	
28	Atualizar a reserva;	
29	Enviar a confirmação de reserva para o e-mail do cliente.	

Fonte: Adaptado de (InterContinental Porto - Palacio das Cardosas)

Tabela 1 – Lista de Verificação Reservas

2. Reserva feita presencialmente

Se a reserva for efetuada presencialmente, na receção do hotel, o rececionista deverá primeiramente saber quais as datas de *check-in* e *check-out*, o número de quartos e suas tipologias. No caso, de ser para prosseguir a reserva, o colaborador deverá seguir o formulário de reserva.

Identificação do hotel	
Formulário de Reserva	
Data de check-in: _____	Data de check-out: _____ Hora de chegada: _____
Tipologia de quarto: _____	N.º de pessoas: _____
Só Alojamento <input type="checkbox"/>	Pequeno-almoço <input type="checkbox"/> Meta-pensão <input type="checkbox"/> Pensão completa <input type="checkbox"/>
Tarifa: _____	Preço: _____
Nome: _____	
Morada: _____	País: _____
Contatos: Telefone: _____	E-mail: _____
Reserva efetuada por:	
Nome: _____	
Morada: _____	País: _____
Contatos: Telefone: _____	E-mail: _____
Informações extra: _____	
Pedido especiais: _____	
Pré-pagamento: <input type="checkbox"/>	Quantia: _____
Cartão de Crédito: <input type="checkbox"/>	N.º Cartão de Crédito: _____ Nome: _____
Colaborador: _____	Data: _____
Cliente: _____	

Fonte: Adaptado de (Abbott & Lewry, 2006)

Figura 26 - Formulário de Reserva

Neste tipo de reserva, o colaborador tem contato direto com o cliente, é muito importante que o rececionista cumpra com todos os seus deveres. Conforme o descrito no Capítulo Um, do manual, o nosso cliente interno, tem de ser, acima de tudo, encantador e responsável. Aqui tem a oportunidade de vender da melhor forma o hotel, cativando a compra de quartos de tipologia superior e vender pacotes, realçando as vantagens, tendo sempre em conta, aquilo que o cliente procura.

3. Reserva via *online*

Por último, se a reserva for realizada *online*, através de um e-mail diretamente para o hotel, primordialmente o colaborador tem de procurar saber quais as datas de *check-in*, *check-out*, o número de quartos e suas tipologias. Se o cliente se tiver identificado, o agente de reservas deverá procurar se tem histórico no *CRM*. Após ter todas as informações de pedido de estadia, o colaborador deve verificar a disponibilidade, oferecer tarifas ao cliente e vender outras tipologias de quarto e/ou pacotes e/ou serviços extra do hotel (restaurante, SPA,...), caso seja possível. Deve, igualmente, explicar os termos e políticas de pagamento. No caso de se prosseguir com a reserva, perguntar os nomes dos hóspedes, solicitar a morada, contactos telefónicos e e-mail, e, se for política do hotel, pedir garantia de pagamento da reserva (transferência bancária ou cartão de crédito), recapitular as datas de estadia, a tipologia de quarto escolhida, o pacote reservado, e os serviços extra. O agente de reservas deverá perguntar ao cliente a que horas prevê chegar ao hotel e se deseja algum tipo de assistência, como por exemplo com o transporte até ao hotel. Caso pretenda, deve reencaminhar-se o e-mail para o departamento que trata da tarefa em questão. Após criada a reserva, o colaborador deve enviar a confirmação da reserva, para o *e-mail* do cliente, com todas as informações da reserva, no *template* estipulado pela organização. É de evidenciar, que em todos os *e-mails* o colaborador tem de ser o mais prestável e cordial possível, identificando-se sempre.

Ou seja, numa reserva via *e-mail*, o colaborador deve procurar saber:

1. Datas *check-in* e *check-out*;
2. Número de clientes;
3. Tipologia de quartos;
4. Verificar disponibilidade;
5. Histórico dos clientes no *CRM*, caso seja possível;
6. Informar o cliente das tarifas;
7. Tentar vender outras tipologias e pacotes;
8. Explicar termos e políticas de pagamento;
9. Solicitar os nomes dos clientes, moradas e contactos;
10. Pedir garantir de pagamento, caso seja política do hotel;

11. Recapitular as datas de estadia, a tipologia de quarto escolhida, o pacote reservado, e os serviços extra;
12. Perguntar a hora prevista de chega ao hotel;
13. Perguntar se o cliente necessite de algum tipo assistência extra (transporte; bilhetes,...) e reencaminhar *e-mail* para o respetivo departamento;
14. Enviar para o cliente, a confirmação da reserva.

Atualmente, também existem outras plataformas *online* que executam reservas. Nesses casos, todo o processo de reserva é da realizado pela plataforma que a efetua, contudo se o cliente tiver alguma questão poderá entrar em contacto com o hotel para a responder.

Será importante salientar, que um hotel caso não usufrua de disponibilidade de alojamento, deverá oferecer sempre alternativas ao cliente. Desta forma, o hotel fica com uma boa imagem perante o cliente, a concorrência agradece o encaminhamento dos pretendores hóspedes e o hotel reforça as boas relações com os seus parceiros comerciais, sempre uteis em caso de *overbookings*.

Conclusão

Este manual surge como instrumento de auxílio para os profissionais, estudantes, ou para pessoas com interesse na área hoteleira. Desta forma, consideramos quais os *standards* que cada departamento de Compras e de Reservas deve ter intrínseco. Claro está, que estes parâmetros poderão e deverão ser aplicados à generalidade dos empreendimentos de alojamento e de restauração, sendo que muitos poderão ter outras normas de funcionamento. Cabe a cada uma das empresas adaptar da forma mais correta os melhores procedimentos, tendo em conta a boa execução das tarefas.

Assim sendo, espera-se que este manual contribua da melhor forma, para a implementação dos *standards* gerais nos departamentos de Compras e Reservas da sua organização, sem nunca esquecer os mais importantes, os colaboradores, pois são eles que aplicam todos estes processos.

Referências bibliográficas

BAPTISTA, Paulo; LINHARES, Mário - **Higiene e Segurança Alimentar na Restauração - Volume I - Iniciação**. Guimarães: Forvisão - Consultoria em Formação Integrada, S.A., 2005.

CARRELHAS, Helena M. - **Código de Boas Práticas de Higiene e Segurança Alimentar - Aplicação dos princípios de HACCP para a Hotelaria e Restauração**. Porto: APHORT Associação Portuguesa de Hotelaria Restauração e Turismo, 2008.

INTERCONTINENTAL PORTO - PALACIO DAS CARDOSAS - **Manual do Colaborador**. Porto, Portugal, 2016. Acessível no InterContinental Porto - Palacio das Cardosas, Porto, Portugal.

INTERCONTINENTAL PORTO - PALACIO DAS CARDOSAS. - **Taking a Reservation Checklist**, 2017. Acessível no InterContinental Porto - Palacio das Cardosas, Porto, Portugal.

LOUISE, Franco - **Emília e o Food Cost**. Lisboa: Edições do Gosto, 2004.

RIBEIRO, José - **Introdução à Gestão da Restauração**. Lidel, 2011, p. 59-76.

CONCLUSÃO

Com a realização deste estágio a que a elaboração do presente relatório diz respeito, tivemos a oportunidade de pôr em prática os conhecimentos teóricos adquiridos ao longo da Licenciatura e do Mestrado e de passar por departamentos que desconhecíamos como funcionavam na prática.

Nos primeiros três meses do estágio, nas Reservas, sentimos que já tínhamos muitos conhecimentos adquiridos em experiências anteriores. No entanto, foi uma mais-valia, a oportunidade de passar por esta secção, num hotel de 5 estrelas como é o *InterContinental* Porto. Existem procedimentos que são únicos em cada unidade e cada experiência permite aprendizagem sustentada.

As Compras, a nosso ver, foi um departamento que se revelou surpreendente face à ideia pré-concebida que tínhamos, na medida em que apesar de ser um trabalho física e psicologicamente desgastante, é uma atividade muito empolgante e de muita responsabilidade. Todo o hotel depende das compras direta ou indiretamente, e caso o trabalho não seja bem feito, podemos estar a pôr em risco a satisfação dos clientes.

Refletindo sobre o estágio curricular no seu todo, podemos afirmar que o saldo é francamente positivo, pela nossa parte enquanto estagiários, devemos um agradecimento muito sincero a todos aqueles que se interessaram por nós, transmitindo e partilhando de forma simples e eficaz os seus diferentes conhecimentos e saberes.

Com o reconhecido incremento do turismo em Portugal e o conseqüente aumento da oferta do número de empreendimentos de alojamento e restauração, a implementação de *standards* e boas práticas torna-se fundamental para a excelência da prestação do serviço ao cliente. Hoje em dia, assistimos a um panorama na hotelaria, não muito agradável para aqueles que se especializaram na área, uma vez que muitos dos trabalhadores, não têm qualificações em hotelaria nem conhecimentos de como agir em determinadas situações. Atualmente qualquer um, supostamente, poderá desempenhar uma qualquer função na área da hotelaria, à luz de uma política economicista por parte de quem emprega, em detrimento de uma qualidade de serviços só possível de oferecer, por quem tem formação adequada na área, mas que evidentemente, pressupõe outro investimento ao nível do dispêndio com os recursos humanos. A bem de uma equidade laboral, numa área com uma preponderância crescente na esfera de influência nos rácios da economia em Portugal, com o intuito de promover uma excelência na qualidade de

serviços, seria da mais elementar justiça, que fosse prática corrente ações de sensibilização para a observância das regras vigentes a par de ações de fiscalização por parte das entidades competentes, de forma a salvaguardar os índices de qualidade da atividade hoteleira na sua generalidade, tão cara ao nosso país mas tão dada a uma iniquidade no que concerne à igualdade de oportunidades. Com esta reflexão pretende-se otimizar o cariz do presente trabalho, na medida em que o tema que ele aborda, a conceção do “Manual de boas práticas em hotelaria: nos Departamentos de Compras e Reservas”, cujo intuito visa constituir-se como uma ferramenta de consulta para os profissionais, estudantes e interessados na área de hotelaria, encerra em si mesmo um exemplo da importância que há, em que os profissionais com formação nesta área, se debruçam e valorizem os mecanismos que têm ao seu dispor, para que mediante o seu absoluto aproveitamento, possam dignificar a classe através da sua face mais visível, a satisfação plena do seu cliente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABBOTT, Peter; LEWRY, Sue – **Front Office – Procedimentos e competências na gestão do atendimento e recepção**. Mem Martins: Edições CETOP, 2006

ALIYEV, Maksud - **Hospitality & Hoteliers**. Obtido de LinkedIn. (Consult. 20 Jun. 2017)
Disponível em [www: https://www.linkedin.com/pulse/hospitality-hoteliers-maksud-aliyev/](http://www.linkedin.com/pulse/hospitality-hoteliers-maksud-aliyev/)

AMBITUR - “**Hoje em dia o cliente é muito mais exigente e agressivo**”. Obtido de Ambitur. (Consult. 30 Set. 2017) Disponível em [www: http://www.ambitur.pt/hoje-em-dia-o-cliente-e-muito-mais-exigente-e-agressivo/](http://www.ambitur.pt/hoje-em-dia-o-cliente-e-muito-mais-exigente-e-agressivo/)

BAPTISTA, Paulo; LINHARES, Mário - **Higiene e Segurança Alimentar na Restauração - Volume I - Iniciação**. Guimarães: Forvisão - Consultoria em Formação Integrada, S.A., 2005.

BELFORD, Gil - **Opinião| Gil Belford "Como a tecnologia mudou o cliente do turismo"**. Obtido de Publituris (Consult. 13 Jul. 2017). Disponível em [www: https://www.publituris.pt/2017/07/13/opinio-gil-belford-tecnologia-mudou-cliente-do-turismo/](https://www.publituris.pt/2017/07/13/opinio-gil-belford-tecnologia-mudou-cliente-do-turismo/)

BOOKING.COM - **Candlewood Suites Clearwater**. Obtido de Booking.com (2017). Disponível em [www: https://www.booking.com/hotel/us/candlewood-suites-clearwater.pt-pt.html?aid=376389;label=Hotéis-0kTaupyJHdsCSjDyYwvcNwS193345974688%3Ap1%3Ata%3Ap1%3Ap21.440.000%3Aac%3Aap1t1%3Aneg%3Afi%3Atiaud-294080460386%3Akwd-65526620%3Alp1011759%3Ali%3Adec%3Adm;sid=d](https://www.booking.com/hotel/us/candlewood-suites-clearwater.pt-pt.html?aid=376389;label=Hotéis-0kTaupyJHdsCSjDyYwvcNwS193345974688%3Ap1%3Ata%3Ap1%3Ap21.440.000%3Aac%3Aap1t1%3Aneg%3Afi%3Atiaud-294080460386%3Akwd-65526620%3Alp1011759%3Ali%3Adec%3Adm;sid=d)

BOOKING.COM - **Hotel Indigo Bangkok Wireless Road**. Obtido de Booking.com (Consult. 20 Jun. 2017). Disponível em [www: https://www.booking.com/hotel/th/indigo-bangkok-wireless-road.pt-pt.html?aid=397615;label=gog235jc-index-pt-XX-XX-unspec-pt-com-L%3Apt-O%3AwindowsS7-B%3Achrome-N%3AAXX-S%3Abo-U%3Ac-](https://www.booking.com/hotel/th/indigo-bangkok-wireless-road.pt-pt.html?aid=397615;label=gog235jc-index-pt-XX-XX-unspec-pt-com-L%3Apt-O%3AwindowsS7-B%3Achrome-N%3AAXX-S%3Abo-U%3Ac-)

H%3As:sid=d08e3a6d4a4e16f6e048f921db99c8aa;all_sr_blocks=117942101_94584173

BOOKING.COM - **Kimpton Vero Beach Hotel & Spa**. Obtido de Booking.com (Consult. 20 Jun. 2017). Disponível em www: <https://www.booking.com/hotel/us/vero-beach-spa.pt-pt.html?aid=376389;label=Hoteis-0kTaupyJHdsCSjDyYwvcNwS193345974688%3Ap1%3Ata%3Ap1%3Ap21.468.000%3Aac%3Aap1t1%3Aneg%3Afi%3Atiaud-146342138710%3Akwd-65526620%3Alp1011759%3Ali%3Adec%3Adm:sid=7efeaf0d8c8a385>

BOOKING.COM - **Staybridge Suites Hotel Líbano**. Obtido de Booking.com (Consult. 20 Jun. 2017). Disponível em www: <https://www.booking.com/hotel/lb/staybridge-suites.pt-pt.html?aid=376389;label=Hoteis-0kTaupyJHdsCSjDyYwvcNwS193345974688%3Ap1%3Ata%3Ap1%3Ap21.440.000%3Aac%3Aap1t1%3Aneg%3Afi%3Atiaud-146342138230%3Akwd-65526620%3Alp1011759%3Ali%3Adec%3Adm:sid=d08e3a6d4a4e>

BOOKING.COM - **Hualuxe Wuxi Taihu**. Obtido de Booking.com (Consult. 20 Jun 2017). Disponível em www: https://www.booking.com/hotel/cn/hualuxe-hotels-resorts-wuxi-taihu.pt-pt.html?aid=397615;label=gog235jc-index-pt-XX-XX-unspec-pt-com-L%3Apt-O%3AwindowsS7-B%3Achrome-N%3AXX-S%3Abo-U%3Ac-H%3As:sid=d08e3a6d4a4e16f6e048f921db99c8aa;all_sr_blocks=251579304_104

BRUNO - **43 Reasons Why Visiting Portugal Is A (Really) Good Idea**. Obtido de Geeky Explorer (Consult. 1 Jun. 2017). Disponível em www: <http://www.geekyexplorer.com/visiting-portugal-is-a-good-idea/>

CAMPOS, Paulo - **Manual de Técnicas de Operações Turísticas e Hoteleiras - Volume 1**. Lisboa: Turismo de Portugal, I.P., 2010.

CARRELLHAS, Helena M. - **Código de Boas Práticas de Higiene e Segurança Alimentar - Aplicação dos princípios de HACCP para a Hotelaria e Restauração**. Porto: APHORT Associação Portuguesa de Hotelaria Restauração e Turismo, 2008.

CLERK USA LLC. - **7 features that a boutique hotel must have** . Obtido de Clerk Hotel. (Consult. 18 Mai. 2017) Disponível em [www: http://www.clerkhotel.com/blog/7-features-that-a-boutique-hotel-must-have/](http://www.clerkhotel.com/blog/7-features-that-a-boutique-hotel-must-have/)

DECRETO-LEI Nº39/2008. D.R. 1 Série, 48 (2008-03-07). p.1440-1442.

GONSALEZ, Wagner. - **Marketing de Serviços** . Obtido de Slide Share: (Consult. 14 Jul. 2017) Disponível em [www: https://pt.slideshare.net/wgonsalez/gesto-de-servicos-14288807](https://pt.slideshare.net/wgonsalez/gesto-de-servicos-14288807)

IHG. - IHG. Obtido de About our brands. (Consult. 5 Mai. 2017) Disponível em: <https://www.ihg.com/content/us/en/about/brands>

INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA - **Dormidas (N.º) nos estabelecimentos hoteleiros por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Tipo (estabelecimento hoteleiro); Mensal**. Obtido de Instituto Nacional de Estatística. (Consult. 14 Jul. 2017) Disponível em [www: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0001542&contexto=bd&selTab=tab2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0001542&contexto=bd&selTab=tab2)

INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA, I.P. - **Estatísticas do Turismo 2014**. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I.P., 2014.

INTERCONTINENTAL HOTELS & RESORTS - **InterContinental Porto - Palacio das Cardosas**. Obtido de InterContinental Hotels & Resorts. (Consult. 31 Jul. 2017) Disponível em [www: https://www.ihg.com/intercontinental/hotels/gb/en/porto/prtha/hoteldetail](https://www.ihg.com/intercontinental/hotels/gb/en/porto/prtha/hoteldetail)

INTERCONTINENTAL HOTELS GROUP - **Crowne Plaza Suzhou**. Obtido de IHG (InterContinental Hotels Group). (Consult. 31 Jul. 2017) Disponível em [www: https://www.ihg.com/crowneplaza/hotels/us/en/suzhou/suzch/hoteldetail](https://www.ihg.com/crowneplaza/hotels/us/en/suzhou/suzch/hoteldetail)

INTERCONTINENTAL HOTELS GROUP - **Even Hotel Brooklyn**. Obtido de IHG (InterContinental Hotels Group). (Consult. 31 Jul. 2017) Disponível em [www: https://www.ihg.com/evenhotels/hotels/us/en/brooklyn/bxyev/hoteldetail](https://www.ihg.com/evenhotels/hotels/us/en/brooklyn/bxyev/hoteldetail)

INTERCONTINENTAL HOTELS GROUP - **Holiday Inn**. Obtido de IHG (InterContinental Hotels Group). (Consult. 31 Jul. 2017) Disponível em [www: https://www.ihg.com/holidayinn/content/pt/pt/exp/main#scmisc=nav_main_hi](https://www.ihg.com/holidayinn/content/pt/pt/exp/main#scmisc=nav_main_hi)

INTERCONTINENTAL HOTELS GROUP - **Holiday Inn Resort**. Obtido de IHG (InterContinental Hotels Group). (Consult. 31 Jul. 2017) Disponível em [www: https://www.ihg.com/holidayinnresorts/content/us/en/explore-hotels/main](https://www.ihg.com/holidayinnresorts/content/us/en/explore-hotels/main)

INTERCONTINENTAL HOTELS GROUP - **Hualuxe Hotels and Resorts**. Obtido de IHG (Intercontinental Hotels Group). (Consult. 31 Jul. 2017) Disponível em [www: https://www.ihg.com/hualuxe/hotels/gb/en/reservation#scmisc=header_6c](https://www.ihg.com/hualuxe/hotels/gb/en/reservation#scmisc=header_6c)

INTERCONTINENTAL PORTO - PALACIO DAS CARDOSAS. - **Folha de Registo e Controlo de Entregas Alimentos: Refrigerados e Congelados**, 2017. Acessível no InterContinental Porto - Palacio das Cardosas, Porto, Portugal.

INTERCONTINENTAL PORTO - PALACIO DAS CARDOSAS - **Manual do Colaborador**. Porto, Portugal, 2016. Acessível no InterContinental Porto - Palacio das Cardosas, Porto, Portugal.

INTERCONTINENTAL PORTO - PALACIO DAS CARDOSAS. - **Nota de Encomenda**, 2017. Acessível no InterContinental Porto - Palacio das Cardosas, Porto, Portugal.

INTERCONTINENTAL PORTO - PALACIO DAS CARDOSAS. - **Planificação dos quartos**, 2017. Acessível no InterContinental Porto - Palacio das Cardosas, Porto, Portugal.

INTERCONTINENTAL PORTO - PALACIO DAS CARDOSAS. - **Stop Sales**, 2017. Acessível no InterContinental Porto - Palacio das Cardosas, Porto, Portugal.

INTERCONTINENTAL PORTO - PALACIO DAS CARDOSAS. - **Taking a Reservation Checklist**, 2017. Acessível no InterContinental Porto - Palacio das Cardosas, Porto, Portugal.

JUAN - **IHG ACCELERATE 2017 PROMO**. Obtido Double Duty Daddy. (Consult. 21 Jun. 2017) Disponível em [www: de http://doubledutydaddy.com/ihg-accelerate-2017-promo/](http://doubledutydaddy.com/ihg-accelerate-2017-promo/)

KOTLER, Philip - **Administração de Marketing**, São Paulo: Prentice Hall, 2000. p.26-33.

LOUISE, Franco - **Emília e o Food Cost**. Lisboa: Edições do Gosto, 2004.

LUSA - **Turismo cresce em todo o país. Centro acentua crescimento**. Obtido de ECO - Economia Online. (Consult. 29 de Mai. de 2017). Disponível em [www: https://eco.pt/2017/04/18/turismo-cresce-em-todo-o-pais-centro-acentua-crescimento/](http://www.eco.pt/2017/04/18/turismo-cresce-em-todo-o-pais-centro-acentua-crescimento/)

MARQUES, J. A. - **Manual de Hotelaria Políticas e Procedimentos**. Porto: Livraria Civilização Editora, 2003. p.615.

OLIVEIRA, Mónica Pereira de - "**Projecto de intervenção técnica no Departamento alojamento-abertura e implementação do Lake Spa Resort (Vilamoura)**", Porto, Instituto Politécnico do Porto, 2015, Trabalho para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do título de especialista.

OLIVEIRA, Paulo - **Revenue Management**. Obtido de Hotelaria Nacional. (Consult. 9 de Jul. 2017). Disponível em: <https://hotelarianacional.blogspot.pt/2010/09/revenue-management.html>

PORTARIA Nº 309/2015. D.R. 1 Série, 188 (2015-09-25). p.8456-8474.

QUINTAS, Manuel A. - **Organização e Gestão Hoteleira**. Oteltur, 2006

RIBEIRO, José - **Introdução à Gestão da Restauração**. Lidel, 2011

THR (ASESORES EN TURISMO HOTELERÍA Y RECREACIÓN, S.A.) PARA O TURISMO DE PORTUGAL, I.P. - **10 Produtos estratégicos para o desenvolvimento do Turismo em Portugal**. Obtido de Turismo de Portugal. (Consult. 8 Jul. 2017). Disponível em [www: http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/AreasAtividade/desenvolvimentoeinovacao1/Documents/SoleMar.pdf](http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/AreasAtividade/desenvolvimentoeinovacao1/Documents/SoleMar.pdf)

TURISMO DE PORTUGAL - **Estratégia Turismo 2027** . Obtido de Turismo de Portugal. (Consult. 8 Jul. 2017). Disponível em [www: http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/estrategias-turismo/Documents/TDP-ET2027-mar-2017.pdf](http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/estrategias-turismo/Documents/TDP-ET2027-mar-2017.pdf)

TURISMO DE PORTUGAL - **Turismo 2020 Cinco Princípios Para uma Ambição**. Obtido de Turismo de Portugal: (Consult. 18 Mai. 2017). Disponível em [www: http://www.turismodeportugal.pt/PORTUGU%C3%8AS/TURISMODEPORTUGAL/DESTAQUE/Documents/turismo-2020-cinco-principios-para-uma-ambicao.pdf](http://www.turismodeportugal.pt/PORTUGU%C3%8AS/TURISMODEPORTUGAL/DESTAQUE/Documents/turismo-2020-cinco-principios-para-uma-ambicao.pdf)

WIKIPÉDIA- **InterContinental**. Obtido de Wikipédia. (Consult. 3 Mai. 2017). Disponível em [www: https://en.wikipedia.org/wiki/InterContinental](https://en.wikipedia.org/wiki/InterContinental)

ANEXOS

Anexo B – Documento onde é possível observar os dias em que o hotel se encontra em *Stop Sales*. Podemos verificar que essas datas que encontram sinalizadas a verde.

Fonte: (InterContinental Porto - Palacio das Cardosas , 2017)

17-11
18:33

stop sales

InterContinental Palacio das Cardosas

Yearly Forecast

DAY	2016-04		2016-05		2016-06		2016-07		2016-08		2016-09		2016-10		2016-11		2016-12		2017-01		2017-02		2017-03	
	D	ND	D	ND	D	ND	D	ND	D	ND	D	ND	D	ND	D	ND	D	ND	D	ND	D	ND	D	ND
01	92	0	100	0	103	0	105	0	103	0	67	0	104	0	84	0	29	0	77	0	8	0	18	0
02	94	0	90	0	101	0	99	0	104	0	77	0	105	0	105	0	25	0	97	0	9	0	16	0
03	43	0	89	0	87	0	99	0	84	0	80	0	105	0	92	0	29	0	94	0	10	0	7	0
04	58	0	98	0	94	0	98	0	93	0	100	0	103	0	104	0	26	0	86	0	10	0	2	0
05	89	0	101	0	103	0	81	0	102	0	100	0	96	0	104	0	30	0	43	0	7	0	1	0
06	100	0	105	0	104	0	85	0	105	0	88	0	103	0	96	0	33	0	35	0	6	0	1	0
07	103	0	104	0	88	0	77	0	103	0	104	0	105	0	96	0	40	0	20	0	5	0	47	0
08	99	0	91	0	102	0	100	0	104	0	105	0	105	0	99	0	40	0	26	0	9	0	47	0
09	100	0	104	0	105	0	86	0	105	0	101	0	105	0	100	0	30	0	22	0	9	0	48	0
10	73	0	92	0	101	0	97	0	105	0	92	0	103	0	99	0	30	0	19	0	7	0	4	0
11	83	0	97	0	68	0	105	0	105	0	101	0	90	0	108	0	11	0	15	0	5	0	8	0
12	102	0	83	0	75	0	105	0	90	0	102	0	92	0	105	0	17	0	8	0	5	0	8	0
13	105	0	93	0	92	0	96	0	105	0	80	0	105	0	84	0	22	0	8	0	7	0	8	0
14	97	0	99	0	74	0	104	0	105	0	102	0	102	0	84	0	22	0	8	0	3	0	5	0
15	92	0	103	0	91	0	105	0	105	0	105	0	105	0	63	0	23	0	10	0	8	0	17	0
16	103	0	92	0	95	0	104	0	100	0	105	0	105	0	71	0	22	0	22	0	6	0	10	0
17	97	0	77	0	102	0	104	0	105	0	105	0	98	0	76	0	22	0	103	0	3	0	15	0
18	105	0	103	0	104	0	102	0	105	0	104	0	75	0	93	0	22	0	103	0	4	0	9	0
19	105	0	105	0	87	0	79	0	103	0	101	0	103	0	74	0	25	0	104	0	5	0	8	0
20	94	0	105	0	100	0	104	0	88	0	93	0	100	0	54	0	34	0	9	0	5	0	12	0
21	105	0	103	0	91	0	101	0	82	0	105	0	98	0	66	0	39	0	9	0	4	0	17	0
22	92	0	94	0	89	0	92	0	80	0	105	0	97	0	87	0	35	0	8	0	3	0	17	0
23	82	0	104	0	105	0	97	0	72	0	103	0	98	0	97	0	43	0	9	0	3	0	13	0
24	96	0	89	0	84	0	75	0	58	0	100	0	102	0	80	0	50	0	11	0	4	0	23	0
25	95	0	94	0	84	0	70	0	71	0	105	0	101	0	65	0	69	0	21	0	4	0	23	0
26	73	0	104	0	100	0	97	0	74	0	105	0	85	0	57	0	69	0	21	0	3	0	6	0
27	74	0	105	0	103	0	69	0	100	0	95	0	72	0	43	0	69	0	12	0	5	0	20	0
28	79	0	105	0	92	0	59	0	101	0	105	0	93	0	96	0	62	0	13	0	10	0	24	0
29	85	0	101	0	105	0	52	0	105	0	105	0	102	0	34	0	72	0	13	0	10	0	23	0
30	105	0	94	0	105	0	71	0	102	0	100	0	104	0	17	0	71	0	16	0	7	0	27	0
31			78	0			98	0	89	0			104	0			84	0	7	0			28	0
Totals:	2720	0	3002	0	2824	0	2818	0	2955	0	2940	0	3065	0	2431	0	1179	0	1058	0	166	0	502	0
Potential	3150		3255		3150		3255		3255		3150		3255		3150		3255		3255		2940		3255	
Ind D	2214		2473		2117		2559		2613		2524		2437		1981		1179		1179		735		252	
Ind ND	0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0	
Block D	596		529		707		259		342		416		628		470		0		0		0		250	
Block ND	0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0	
Ttl. D+ND	2720		3002		2824		2818		2955		2940		3065		2431		1179		1058		166		502	
% D	86.35%		92.23%		89.65%		86.57%		90.78%		93.33%		94.16%		77.17%		36.22%		32.30%		5.65%		15.42%	
% D+ND	86.35%		92.23%		89.65%		86.57%		90.78%		93.33%		94.16%		77.17%		36.22%		32.30%		5.65%		15.42%	

stat_forecastyearly

Filter
From Date 01-04-16 To Date 31-03-17
D Deduct ND Non-Deduct

Page 1 of 2

Nota: Documento do InterContinental Porto – Palacio das Cardosas cedido para relatório de estágio