

Politécnico do Porto
Escola Superior de Hotelaria e Turismo

Diana Maria Moreira Brochado

Abertura de unidades hoteleiras em grandes centros urbanos:
o caso de Bruxelas – a concorrência, a lotação e outros elementos essenciais

Relatório de Estágio de Mestrado
Mestrado em Direção Hoteleira – Direção Comercial e Marketing
Orientação: Prof.^a Doutora Ana Filipa Fernandes Aguiar Brandão

Vila do Conde, outubro de 2017

Diana Maria Moreira Brochado

**Abertura de unidades hoteleiras em grandes centros urbanos:
o caso de Bruxelas – a concorrência, a lotação e outros elementos essenciais**

Relatório de Estágio de Mestrado
Mestrado em Direção Hoteleira

Membros do Júri

Presidente

Prof.^a Doutora Cândida Elisa Pereira da Silva,
Presidente do Conselho Técnico-Científico

Escola Superior de Hotelaria e Turismo (ESHT) – Instituto Politécnico do Porto (P.PORTO)

Prof.^a Doutora Ana Filipa Fernandes Aguiar Brandão

Professora Adjunta Convidada na Escola Superior de Hotelaria e Turismo (ESHT) do Instituto
Politécnico do Porto (P.PORTO)

Doutor Rudi Miguel Azevedo de Jesus
Especialista de mérito reconhecido

Vila do Conde, outubro de 2017

AGRADECIMENTOS

Os 8 meses de estágio e os restantes meses de dedicação ao relatório foram exaustivos e muitas vezes, era fulcral o apoio das pessoas mais próximas. Estar longe, por vezes torna-se um desafio, ainda mais quando as situações de pressão são constantes.

O apoio de “casa”, dos meus maravilhosos Pais, do meu querido Irmão mais novo, do meu Padrinho e da Rosinha, dos meus Primos sempre cheios de frases motivadoras, dos meus Primos emigrados em França e no Luxemburgo que me foram recebendo, dos recém-nascidos (o pequeno Duarte, o *petit* David, o reguila Afonso), dos Tios e Papás (e irmã Ritinha) babados, foi essencial para me sentir sempre motivada e com muita vontade de ser bem-sucedida numa cidade diferente, num desafio enorme, deixando-os orgulhosos da filha, irmã, afilhada, prima e sobrinha.

Por outro lado, os amigos que levo para a vida (Joana, Fabiana, Filipa, Bino, Vânia, Lia, Maria, Jenny, Vanessa, as Morangas e o Manel e podia continuar a longa lista) que sempre me foram motivando com mensagens, chamadas, visitas e muito, mas muito carinho, foram todos fundamentais para que me sentisse sempre com força, dedicada e com foco nesta aventura.

Já na cidade escolhida e que me deixa muita saudade, os amigos que levei comigo, o David e o Tiago e as duas famílias que me acolheram, a família Ramos e a família Carvalho, foram um suporte muito grande para que me sentisse em casa e sempre com um sorriso na cara e levasse esta aventura como uma das melhores experiências que tive até hoje.

Sem esquecer, os colegas que conheci, com um agradecimento especial à Charlotte e ao Andy, aqueles que nunca vou esquecer, mesmo que a possibilidade de os ver novamente seja mais reduzida.

A nível escolar, quero agradecer o apoio, disponibilidade e motivação prestado pela Prof.^ª Dr.^ª Ana Filipa Brandão, pela Prof.^ª Dr.^ª Mónica Oliveira e pelo Prof. Dr. Eduardo Albuquerque, para que a finalização deste projeto fosse possível.

A todos, um GRANDE OBRIGADA.

RESUMO ANALÍTICO

O presente relatório foi realizado no âmbito do respetivo estágio curricular, realizado entre os meses de novembro 2016 e julho 2017, em Bruxelas, na empresa *Everland Management & Co*, como Assistente de Direção, na abertura de dois novos hotéis no centro de Bruxelas.

Para conclusão do Mestrado em Direção Hoteleira, foi proposta a realização de um estágio que proporcionasse uma nova experiência e retirasse da zona de conforto. Após uma procura exaustiva em algo desafiante, foi encontrada uma empresa que procurava estagiários para variados departamentos administrativos que fossem o motor de abertura de dois pequenos hotéis de sucesso na cidade de Bruxelas.

Mediante este estágio e o trabalho realizado no mesmo, serão abordadas as estratégias de aberturas de hotéis em grandes centros urbanos, como Bruxelas, e todo o processo operacional que envolve uma abertura de hotel, nomeadamente pequenos hotéis.

O foco deste trabalho será, apesar de tudo, na aprendizagem durante o estágio curricular, onde também serão expostas uma crítica e uma proposta de medidas que poderão aumentar a rentabilidade dos hotéis e da empresa para foram exercidas funções em estágio durante 8 meses.

Palavras-chave: Abertura de Hotéis; Gestão; Operações; Administração; Organização; Gestão de Equipas.

ABSTRACT

This report was carried out as part of the respective curriculum internship between November 2016 and July 2017 in Brussels, at the company Everland Management & Co., as an Assistant Director, in the opening of two new hotels in the center of Brussels.

For the conclusion of the Master's Degree in Hospitality Management, it was proposed to carry out an internship that would provide a new experience and withdraw from the comfort zone. After an exhaustive search for something challenging, a company was found, looking for trainees to various administrative departments that would be the engine of opening two small successful hotels in the city of Brussels.

Through this stage and the work done in it, the strategies of hotel openings in large urban centers, such as Brussels, and the entire operational process involving a hotel opening, namely small hotels, will be approached.

The focus of this work will be, nonetheless, on learning during the curricular internship, where a criticism and a proposal of measures that could increase the profitability of the hotels and the company will also be exposed, for which the traineeships have been carried out for 8 months.

Keywords: Hotel Opening; Management; Operations; Administration; Organization; Team Management.

SUMÁRIO

Lista de tabelas.....	8
Lista de Siglas.....	9
INTRODUÇÃO.....	10
CAPÍTULO 1: APRESENTAÇÃO.....	12
1. Tema.....	12
1.1. Título.....	12
1.2. Pertinência.....	12
1.3. Objetivos e Estrutura do Relatório.....	13
CAPÍTULO 2: CONTEXTUALIZAÇÃO.....	14
2. O Turismo e Hotelaria Europeus.....	14
2.1. Abertura de Hotéis em grandes centros urbanos.....	15
2.1.1. As operações.....	17
2.1.2. O outsourcing.....	17
2.2. O caso de Bruxelas.....	18
CAPÍTULO 3: O ESTÁGIO.....	18
3. Everland Management & Co.....	18
3.1. A empresa.....	19
3.1.1. Visão, Missão e Análise SWOT.....	21
3.1.2. Os Hotéis.....	22
3.1.3. Outros Projetos.....	31
3.2. Descrição da Posição e Funções.....	32
3.2.1. Administração.....	35
3.2.2. Operacional.....	36
3.2.3. Recursos humanos.....	39
3.2.4. Outras funções.....	41

3.3. Pré, Abertura e Pós abertura dos novos hotéis.....	45
3.3.1. Yadoya Hotel.....	48
3.3.1.1. Análise SWOT.....	49
3.3.1.2. Processos de abertura.....	50
3.3.2. Hygge Hotel.....	53
3.3.2.1. Análise SWOT.....	54
3.3.2.2. Abertura.....	54
3.4. Considerações finais.....	57
3.4.1. Reflexão crítica.....	58
3.4.2. Reflexão na melhoria de gestão e rentabilidade.....	64
CONCLUSÃO.....	68
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	71
WEBGRAFIA.....	72
ANEXOS.....	73
Anexo A – Carta de recomendação, Yadoya Hotel.....	73
Anexo B – Carta de recomendação, Hygge Hotel.....	74
Anexo C – Carta de recomendação, Everland Management & Co.....	75
Anexo D – Controlo de custos: encomendas.....	76
Anexo E – Controlo de custos: preço de custo e venda (exemplo).....	76
Anexo F – ROTA estagiários (exemplo).....	77
Anexo G – Estagiários (seleção).....	77
Anexo H – Planeamento de abertura (Hygge Hotel, exemplo).....	78
Anexo I – Follow-up de falhas operacionais (Yadoya Hotel, exemplo).....	79

Lista de tabelas

Figura 1: análise SWOT Everland Management & Co.....	21
Figura 2: Everland Management & Co.: os hotéis – gestão e administração.....	23
Figura 3: Everland Management & Co.: os hotéis.....	26
Figura 4: Descrição do estágio.....	34
Figura 5: Previsão Hygge Hotel.....	37
Figura 6: Amenities: previsão dispensadores.....	37
Figura 7: Amenities: previsão embalagens individuais.....	38
Figura 8: Planeamento abertura de hotel (adaptado de documentos do supervisor de estágio e general manager dos novos hotéis).....	46
Figura 9: Abertura Hygge Hotel (adaptação de documento executado durante o estágio)	48
Figura 10: Análise SWOT Yadoya Hotel (adaptado).....	49
Figura 11: Análise SWOT Hygge Hotel (adaptado).....	54

Lista de Siglas

GM – *General manager*

EU – União Europeia

HM – *Hotel manager*

RM – *Revenue management*

S&M – *Sales & marketing*

IT – Tecnologias da informação

SMS – *Sentiment management report*

ROTA – horários de trabalho/horas prestadas

SEO – *Search engine optimization*

SEA – *Search engine advertising*

OTA – *Online travel agency*

FIT – *Foreign incoming travel*

INTRODUÇÃO

No âmbito da obtenção do grau de mestre no Mestrado em **Direção Hoteleira – Direção Comercial e Marketing**, procura-se realizar algo que fortaleça enquanto profissionais na área de hotelaria e turismo. Foi rapidamente decidido procurar um estágio profissional e durante longos meses, foi realizada uma procura exaustiva de uma instituição na qual existisse uma oportunidade de estágio que suscitasse desafio e crescimento enquanto profissional e pessoal.

A procura de estágio estendeu-se pelas principais cidades europeias, porque era pretendido trabalhar com diferentes culturas e pessoas e em meios com grande afluência de negócios. Curiosamente, a proposta de estágio foi aceite em Bruxelas, o centro da Europa, uma cidade pequena, mas que cresce diariamente e que se tornou uma das mais importantes da Europa.

O desafio seria trabalhar na abertura de dois pequenos hotéis de 3 estrelas – *Yadoya Hotel* e *Hygge Hotel*, com 73 e 50 quartos, respetivamente. Ambos seriam fruto de dois investimentos de uma empresa emergente na área da gestão hoteleira, a *Everland Management & Co*. Nesse desafio, era importante criar as condições necessárias para se singrar num meio tão popular como Bruxelas, o centro da Europa, onde todos os dias, há um grande fluxo de pessoas e de negócios.

As aberturas iriam realizar-se no ano de 2017 entre os meses de março e maio (tendo sido a última abertura adiada para setembro) e para que isso acontecesse, foi contratado o futuro *general manager* de ambos hotéis e também *chief business officer* da empresa, que contratou também 5 estagiários: direção e operações, *sales & marketing*, recepção e *revenue management*, para que em conjunto abrissem os hotéis e desempenhassem as funções necessárias em cada uma destas áreas.

Os principais desafios prendiam-se sobretudo pela inexperiência de todos os envolvidos em aberturas de estabelecimentos e pelo curto espaço de tempo até à data de abertura. Para além disso, sendo Bruxelas a capital europeia, é hoje um dos centros urbanos mais diversificados e evoluídos em áreas de negócios e serviços. O turismo e hotelaria, são áreas de negócio onde esta cidade dá atualmente resposta, havendo muita concorrência. Era, portanto, imperativo apostar na qualidade dos serviços e na diferenciação.

Os hotéis *Yadoya* e *Hygge*, tinham, então, um foco para sua criação, a diferenciação: um deles inspirado na cultura japonesa e o outro na cultura escandinava, onde ambos procuravam

incutir no cliente uma experiência diferente, que os retirasse do *stress* do dia-a-dia e da azáfama existente na cidade de Bruxelas.

Em Bruxelas, como em outros grandes centros urbanos, há fatores decisivos para o sucesso do hotel e um deles pode ser a sua localização – têm de estar perto das áreas principais ou ter fácil acesso às mesmas. E esse aspeto também foi conseguido. *Yadoya Hotel* tem um metro a poucos metros de distância e fica a 15 minutos do centro (sem utilização de transportes) e o *Hygge Hotel* fica junto a uma das principais avenidas com fluxos de pessoas, comércio e empresas – a *Avenue Louise*. No entanto, *Yadoya Hotel* situa-se numa área em crescimento e com ainda alguma má reputação – pouca limpeza, prostituição e muitos sem-abrigo. Mas não é por isso uma área perigosa ou evitada. Pelo contrário, pela sua acessibilidade, acaba por ser procurada.

No decorrer de um estágio, encontram-se sempre desafios, uns mais positivos, outros mais negativos. Neste caso, foram encontrados muitos, desde a má gestão dos serviços da empresa, à falta de informação e comunicação, à recorrência excessiva do *outsourcing*. Estes são alguns dos aspetos que serão abordados ao longo do relatório a par da experiência realizada.

Por fim, pretende-se mostrar uma reflexão crítica e evolução como estudante e profissional desta área, procurando soluções para as experiências menos boas com as quais se lidou e também explicar o desempenho neste estágio e nesta empresa.

CAPÍTULO 1: APRESENTAÇÃO

1. Tema

Após algumas considerações relativamente ao estágio curricular e ao tema que deveria escolher, optou-se por abordar **Abertura de unidades hoteleiras**, que se foca numa das componentes mais importantes do estágio, tendo este sido aprovado pela coordenação do curso.

1.1. Título

O título foi escolhido no âmbito do estágio para o qual foi feita candidatura – assistente de direção na abertura de dois hotéis em Bruxelas. Posto isto, o nome escolhido para este relatório foi: **Abertura de unidades hoteleiras em grandes centros urbanos: o caso de Bruxelas – a concorrência, a lotação e outros elementos essenciais**.

1.2. Pertinência

As motivações que levaram a escolher este tema e título deram-se relativamente ao estágio para o qual se submeteu a candidatura, que inicialmente teria sido para a posição de *Sales & Marketing* para os hotéis em abertura, mas a empresa decidiu posteriormente mudar para um estágio de *General Manager Assistant*, o qual foi fulcral para se obter uma visão muito mais abrangente e estratégica relativamente aos processos de abertura e de gestão de um hotel (neste caso, pequenos hotéis e de 3 estrelas). Este trabalho serve para expor a experiência enquanto estagiária e aluna do **Mestrado em Direção Hoteleira – Direção Comercial e Marketing**, relatando o que foi fulcral para a evolução de competências apreendidas durante a experiência, assim como refletir criticamente sobre a mesma.

O presente relatório também serve para ajudar a compreender melhor o ambiente em que se insere o estágio, em conhecer melhor Bruxelas e todo o ambiente turístico e hoteleiro, assim como os processos necessários a uma abertura de hotel num meio urbano com imensa concorrência.

1.3. Objetivos e estrutura do relatório

Após proposta para a realização de um estágio curricular entre as opções existentes para a conclusão do **Mestrado em Direção Hoteleira – Direção Comercial e Marketing**, foram definidos alguns objetivos antes e durante o mesmo, para definir o que era essencial aprender e estimular para que se notasse uma evolução como profissional na área da hotelaria e turismo.

Neste relatório, alguns dos **objetivos** focam-se:

- Na compreensão dos processos administrativos e burocráticos de uma abertura;
- Na descrição das tarefas executadas durante o estágio e nos conhecimentos adquiridos;
- Numa reflexão crítica da autora, na qual pretendo propor um conjunto de medidas de melhoria para a gestão e rentabilidade da empresa e dos seus hotéis;
- Num melhor conhecimento ao nível da abertura de hotéis e de todas as tarefas operacionais imprescindíveis ao bom funcionamento do mesmo;
- Num melhor conhecimento da hotelaria e turismo em grandes centros urbanos;
- No meu crescimento profissional na área da hotelaria e turismo.

Relativamente à **estrutura**, para o desenvolvimento deste relatório de estágio, o mesmo será focado em três diferentes etapas:

Revisão da literatura e contextualização:

A primeira parte deste relatório irá focar-se:

- a) Na compreensão do meio em que se realizou o estágio;
- b) Na investigação sobre a hotelaria e turismo em Bruxelas e em grandes centros urbanos;
- c) Na investigação sobre elementos essenciais relativos à abertura de hotéis em grandes cidades.

Estágio:

No segundo capítulo, será explicado o estágio, através:

- a) Do relato de tarefas e explicação sucinta das mesmas, ao mesmo tempo que existe uma reflexão sobre o enquadramento durante o estágio e crescimento profissional;
- b) Da exposição de alguns documentos realizados, adaptados para o relatório.

Reflexão crítica:

Por fim, pretende-se mostrar uma visão e reflexão sobre a experiência e sobre desenvolvimento enquanto profissional. Irá proceder-se:

- a) À reflexão crítica sobre o estágio: o que correu bem e mal, os problemas encontrados;
- b) A uma reflexão sobre medidas de melhoria à rentabilidade dos hotéis e sua gestão.

Sendo um relatório de estágio, estará mais focado na experiência durante os 8 meses do que numa possível investigação científica; no entanto, irá proceder-se a alguma pesquisa como suporte ao que que foi apreendido (como supracitado no início deste tópico).

No fundo, a finalidade deste relatório é mostrar todo o trabalho que foi realizando no estágio e todo o conhecimento que foi adquirindo com as tarefas desempenhadas e a evolução das responsabilidades durante o estágio na *Everland Management & Co.*

CAPÍTULO 2: CONTEXTUALIZAÇÃO

2. O Turismo e Hotelaria Europeus

O turismo é uma atividade económica essencial no crescimento económico e no emprego e cada vez mais importante para a comunidade europeia. Além disso, assume uma importância crescente na vida dos cidadãos europeus, na medida em que estes investem cada vez mais no turismo. A indústria turística europeia (Europa, primeiro destino turístico do mundo - novo quadro político para o turismo europeu , 2010) gera mais de 5% do PIB da UE, um número que se encontra em constante crescimento. O turismo representa a terceira atividade socioeconómica da UE mais importante, logo a seguir ao sector do comércio e da distribuição e ao da construção. A contribuição do turismo para o produto interno bruto gera mais de 10% do PIB da União Europeia e cerca de 12% do emprego total (Europa, primeiro destino turístico do mundo - novo quadro político para o turismo europeu , 2010). Ao observar as tendências das últimas décadas, o crescimento do emprego no sector do turismo foi quase sempre superior ao do resto da economia. O crescimento do turismo europeu está também relacionado com a urbanização (A qualitative study of urbanization effects on hotel development, 2016), tendo sido a urbanização essencial para a industrialização dos países, tendo como impactos positivos no desenvolvimento dos hotéis e do turismo, a promoção, a melhoria da sua imagem e o fortalecimento dos seus recursos.

Globalização e gestão dos hotéis

Na economia global de hoje, existe cada vez a tendência da procura de desenvolvimento dos mercados e a sua expansão a nível internacional, tendência esta que acaba por impulsionar também a área do turismo (The Main Trends and Prospects of Development of International Tourism, 2016)

Com a globalização, o crescimento da competitividade das empresas e dos destinos torna-se cada vez mais intenso, assim como a procura e exigência do consumidor. Consequentemente a indústria do turismo sofre uma maior pressão para conseguir satisfazer as necessidades dos clientes, procurando corresponder às suas necessidades com recurso às novas tendências para redução de custos, sem descurar qualidade do serviço e a experiência do cliente (Business Tourism Market Developments, 2014).

Relativamente aos tipos de gestão e administração hoteleira, existem 3 tipos de sistema operacional em hotelaria (Das, et al.): as cadeias de hotéis, onde a cadeia possui os hotéis (o *ownership*); os contratos de *franchising*, em que a cadeia vende o seu hotel, mas a marca continua a ser sua, sendo este apenas explorado por outrem; e por fim, os contratos de gestão do hotel, onde o dono do hotel pede a intervenção de terceiros na gestão do hotel – os gestores (*managers*).

Ainda segundo Das & De Groot, os hotéis de cadeia transmitem mais confiança aos consumidores, pois com a globalização, as cadeias são mais reconhecidas do que os hotéis independentes e consequentemente, o reconhecimento da marca e de uma experiência (ou partilha de experiências) satisfatória faz o cliente optar pela marca e não por algo desconhecido – a importância do *branding* (O'Neill, et al., 2011), que hoje em dia, define muitas vezes a qualidade do serviço de um hotel, onde existe também a criação de *standards* que definem o serviço executado pelos hotéis da marca.

2.1. Abertura de Hotéis em grandes centros urbanos

A abertura de hotéis por vezes é desafiante, principalmente em centros com alguma afluência turística (Drivers and barriers to entry for new hotel start-ups, 2017). Sendo um dos fatores com maior impacto a localização, que tanto atrai os novos hotéis como pode reduzir a sua entrada no mercado, como o número de hotéis já existentes nesse destino, o que pode por vezes ser uma barreira à sua abertura, através da imposição de taxas de turismo ou a suspensão de licenças

(Drivers and barriers to entry for new hotel start-ups, 2017)– acontecimentos que ocorrem se uma determinada localização estiver demasiado lotada.

Podemos observar também um aumento do nível da concorrência, onde se reduzem preços para se que os se tornem mais apelativos à próxima estadia do cliente (Drivers and barriers to entry for new hotel start-ups, 2017) e se possa ser superior à concorrência em termos de produtividade e vendas. Já Nicolau (2002) conclui que o anúncio de uma abertura de hotel mexe com os preços e com o mercado em que se insere, ou seja, provoca a agitação da concorrência que procurar encontrar estratégias para se distinguir e fortalecer. O mesmo autor refere que este é um momento importante para que os gestores hoteleiros possam analisar o mercado e as suas estratégias de atuação, estudando novas estratégias para se superarem na concorrência, podendo até determinar os fatores de sucesso na abertura de uma nova unidade hoteleira.

Os fatores que determinam a abertura de um hotel são a procura e oferta nos locais. O local e o tipo de cliente que o procura poderão determinar o tipo de produto a oferecer (Drivers and barriers to entry for new hotel start-ups, 2017). Quando há lotação, procura-se diferenciação. Em grandes centros urbanos o crescimento nota-se constante devido ao fluxo de pessoas e negócios cada vez mais crescente, com os efeitos da urbanização das cidades que potenciarão a industrialização dos serviços e o rápido crescimento económico em muitos países, com cidades a tornar-se centros financeiros e empresariais (A qualitative study of urbanization effects on hotel development, 2016) o que dinamiza muitas vezes o setor hoteleiro nestes locais.

Quando uma empresa ou cadeia hoteleira pretende abrir um hotel num determinado espaço, tem em vista aumentar a sua participação nesse mercado (Assessing new hotel openings through an event study, 2002). Nas principais cidades europeias, o mercado é muito competitivo, com uma procura bastante elevada, que se pode notar apenas com uma pesquisa no *Booking.com*, notando-se alguns fechos de vendas ou preços, muitas vezes, inflacionados. Após o anúncio da abertura, a administração do hotel analisa o mercado para estudar de que forma se deve inserir, de que forma atuar, que recursos utilizar e procurar e como vingar nesse mercado ao notar o seu comportamento após um anúncio de um novo concorrente (Assessing new hotel openings through an event study, 2002).

2.1.1. As operações

Segundo a fonte *Savath Hospitality Management* (2014) as operações de pré-abertura de em hotéis de pequena dimensão (abaixo dos 50 quartos) é de 6 a 8 meses e para maiores dimensões será um processo de 12 a 18 meses. As operações requerem que sejam seguidos vários passos até à abertura, desde a gestão de recursos humanos (com o recrutamento de cargos de direção e cargos de gestão e o restante *staff* necessário e a existência de formação teórica e prática), à gestão do *marketing* e das vendas (estabelecimento de estratégias a corporativo, definição dos canais de distribuição), passando pela gestão financeira e pela preparação do hotel para todos os tipos de inspeção e para que sejam criadas todas as condições para operar em conformidade com as regras de higiene, saúde e segurança de todos os envolvidos (*Savath Hospitality Management*, 2014).

2.1.2. O *outsourcing*

A recorrência ao *outsourcing* tem sido popular em vários setores, tendo como uma das principais motivações para a sua ocorrência, o pagamento de taxas excessivas pelos recursos humanos (*An examination of factores motivating hotel outsourcing*, 2011) que ficarão ao encargo das empresas de *outsourcing*.

Quando este é aplicado a serviços do hotel é necessário clarificar se estes serviços não são críticos para o desempenho do hotel, se é vantajoso que seja proporcionado por recursos do hotel ou por recursos *outsourcing* e/ou se a atividade em questão é vantajosa e regeneradora para o hotel. Ou seja, devem ser discutidas as vantagens e desvantagens do *outsourcing*, pois sendo uma equipa externa, os métodos e desempenho a execução da tarefa não têm o mesmo impacto que um recurso humano proveniente do hotel (*An examination of factores motivating hotel outsourcing*, 2011). É também necessário analisar a flexibilidade da prestação deste serviço às necessidades do hotel – se é benéfica e rentável quanto à satisfação das necessidades do hotel ou não, pois sendo uma participação externa, existe uma certa flexibilidade na contratação do número de recursos, pois este pode não ser fixo. No mesmo estudo, cita-se Domberger (1998) que diz que a flexibilidade das empresas de *outsourcing* poderá ser vantajosa e fundamental no que toca à gestão da sazonalidade.

Por outro lado, a especialização do *outsourcing* nos serviços executados, assim como a confiança na sua qualidade, pode determinar a sua contratação.

2.2. O caso de Bruxelas

Bruxelas é uma cidade em constante crescimento. Entre os anos de 2009 e 2014 foi notado um crescimento na ocupação de 6,1% (Colliers International, 2014) e esses dados teriam provavelmente aumentado não fosse a ocorrência dos ataques em 2016. O mercado de Bruxelas é ainda referido como o maior na Bélgica (Colliers International, 2014). A mesma fonte cita que mesmo sendo a cidade que com a ocupação mais baixa, comparando-se com Antuérpia, Gent, Luxemburgo, Liége e Berlim, é a que pratica os preços médios mais elevados.

Segundo relatórios anuais da *visit.brussels*, em 2015 existiam 183 estabelecimentos hoteleiros (*visit.Brussels*, 2015), tendo em 2016 aumentado para 206 (*visit.Brussels*, 2016), ou seja, um aumento de 23 hotéis no espaço de 1 ano. No entanto, devido aos atentados do ano de 22 de março, em 2016, existiu um decréscimo de 15% no número de *check-in* nos hotéis e uma diminuição em 19% de *overnight stays*. Ainda em 2016, o preço médio dos quartos atingiu os 106€ (menos 1€ que no ano anterior) e uma ocupação de 58% (em 2015 terá sido de 72%).

Em relatos de 2014, diz-se que o futuro da hotelaria em Bruxelas prevê-se num crescimento saudável, devido aos esforços feitos pelos hotéis e empresas do setor em tornar Bruxelas uma cidade cada vez mais atrativa globalmente (*visit.Brussels*, 2014). Todavia, terá existido uma evolução positiva entre 2016 e 2017? Até à finalização deste relatório não foram encontrados dados credíveis sobre a produção hoteleira na cidade em estudo.

CAPÍTULO 3: O ESTÁGIO

3. *Everland Management & Co.*

Neste capítulo, passamos à apresentação da empresa onde ocorreu o estágio e ao relato do mesmo. Numa primeira fase, será explicado sucintamente em que consiste a *Everland Management & Co.*, assim como as áreas em que atua. A empresa tem vários tipos de empreendimentos e áreas de negócio. No entanto, apenas será abordado o ramo hoteleiro, com o qual existiu um maior contacto e conhecimento. Por fim, irá ser relatada a experiência e a sua evolução nos 8 meses de estágio em operações e direção na abertura de 2 novos hotéis, que também é apresentada sucintamente neste capítulo.

3.1. A empresa

A empresa *Everland Management & Co.*, fundada em 2006 por um grupo de investidores, foca-se no investimento em imóveis para remodelação e criação de novos projetos de habitação. No entanto, em 2014 foi reestabelecida como empresa de gestão, levando a cabo a gestão de alguns empreendimentos nos quais investia – os hotéis, por exemplo. Conforme citam no seu *website* a sua filosofia é direcionada para a criação de valor, apresentado projetos de remodelação inovadores, para uma melhoria da qualidade de vida dos locais. A empresa atua em Bruxelas, Londres e Amesterdão com vários projetos que vão desde apartamentos (estúdios), residências de estudantes, restaurantes e hotéis. Estes projetos são divididos em sociedades dependentes da *Everland Management & Co.* Ou seja, são registadas como novas empresas, mas é a *Everland Managment & Co.* que as gere.

Nos últimos anos, têm-se focado também no ramo hoteleiro, comprando ou fazendo a gestão de hotéis já existentes tais como *Pantone Hotel Brussels*, *Hotel St. Nicolas*, *Floris Ustel* e *Floris Karus* (entre outros que abordados mais à frente neste relatório).

No último ano, ao invés de comprar e gerir hotéis já existentes, que já têm as suas normas de funcionamento e *standards*, investiram em edifícios para remodelação e construção de dois novos hotéis (*Yadoya Hotele Hygge Hotel*), nos quais durante o estágio foi necessário envolvimento nos processos de pré-abertura, abertura e pós-abertura (no entanto, *Hygge Hotel* abriu após o término do estágio, só tendo realizado então pré-abertura).

A *Everland Management & Co.* tem também empresas associadas que trabalham em áreas como a consultadoria nas mais diversas áreas da construção e do ramo hoteleiro (sediadas na sua maioria na Bulgária). Duas dessas empresas são a *Beehive Hospitality* e a *Synergy Services*.

Uma das particularidades da *Everland Management & Co.*, é também o *outsourcing*. Nos escritórios fazem as tarefas administrativas dos hotéis ao nível das operações (gestão de todos os departamentos dos hotéis), assim como os recursos humanos, contabilidade e finanças. Isto fica a cargo dos escritórios e gerências dos hotéis, assim como à equipa de *front office* – normalmente a única equipa no hotel que não é *outsourcing*. O *revenue management* é também feito por uma empresa exterior – a *XOTELS* – no entanto, desde o começo do estágio, também integraram estagiários para *revenue management* para tentar criar uma equipa consistente e quebrar o

contrato com a *XOTELS*, começando com pequenas tarefas a par desta empresa. Até aos dias de hoje, continuam a colaborar a par com a *XOTELS*, não se sabendo quando estará previsto uma rutura.

No que toca aos hotéis, apenas a equipa de *front office* é contratada e está empregada pela empresa em cada um dos hotéis correspondentes. *housekeeping* e *food & beverage* são departamentos inexistentes nos hotéis, cabendo a empresas contratadas a realização das tarefas correspondentes a estes departamentos – a *Group Cleaning Services*. Assim sendo, a *Group Cleaning Services* trabalha com todos os hotéis da *Everland Management & Co.* como operadora dos serviços de *housekeeping* e *food & beverage* – apenas nos pequenos-almoços. Não há serviços de almoços e jantares nos hotéis e os bares existentes são operados pela equipa de receção – salvo os casos da *Floris Hotels* que têm o seu próprio bar e equipa.

Uma outra particularidade importante é que não existem *general managers* nos hotéis (apenas um *cluster general manager* para os novos hotéis – *Yadoya Hotel* e *Hygge Hotel*, que era o supervisor de estágio de *general manager assistant*). Sendo assim, quem exercia estas funções era o escritório principal da *Everland Management & Co.* – onde ficava toda a administração da empresa, digamos – com a exceção dos dois novos, que tinham o seu próprio *general manager*, que partilhava um outro escritório com os estagiários contratados para a abertura dos hotéis. Este *general manager* foi também contratado como CBO da empresa – *chief business officer*, que tinha como uma das principais funções, reestruturar a companhia nos seus departamentos, comunicação e marketing, estando previsto ser o *cluster general manager* da rede de hotéis (até então, nada está concluído). Então, em cada um dos hotéis, existia um cargo superior na equipa de *front office* que recebia algumas das funções de administração, tendo alguma responsabilidade na tomada de decisões, mas ainda assim, reportar tudo para o escritório ou para o *cluster general manager* dos novos hotéis – são os *hotel manager* ou *front office manager*. Isto acontecia nomeadamente por questões de salário e também para centrar a administração dos hotéis nos escritórios. A diferença para os novos hotéis era isso mesmo, por serem novos, a começar os serviços de administração do zero, prevendo-se que os outros existentes também passassem a ter um *GM* deles, mas também dos outros – até então, nada aconteceu.

No estágio relatado neste trabalho, apenas foram exercidas funções no ramo hoteleiro e maioritariamente na abertura dos dois novos hotéis, funções que serão descritas ao longo do relatório de estágio. No entanto, será explicado cada um dos hotéis e diferentes projetos assim

como a análise SWOT (*strenghts, weaknesses, opportunities and threats*) da empresa e dos novos hotéis, segundo o ponto de vista da autora do presente relatório.

3.1.1. Visão, Missão e Análise SWOT

Relativamente à visão a *Everland Management & Co.*, esta descreve-se com a seguinte frase: "*we put concepts behind buildings*", ou seja, os projetos nos quais investem refletem os seus ideais, através da inovação, procura de tendências e conforto. A missão irá de encontro à visão: "*optimizing the profitability of your investment*", na medida em que pretendem rentabilizar o seu investimento através de intervenções pensadas e que irão de encontro às necessidades da população.

A análise SWOT da *Everland Management & Co.* não foi facultada, pelo que se procedeu à elaboração da SWOT face à experiência na empresa. Contudo, não se pode construir uma análise muito bem estruturada, porque a interação com a empresa e a compreensão com o que fazia e como trabalhava, sempre foi muito precária e confusa. Dentro do que se compreendeu quanto ao seu funcionamento, apresenta-se abaixo a conclusão quanto à análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças:

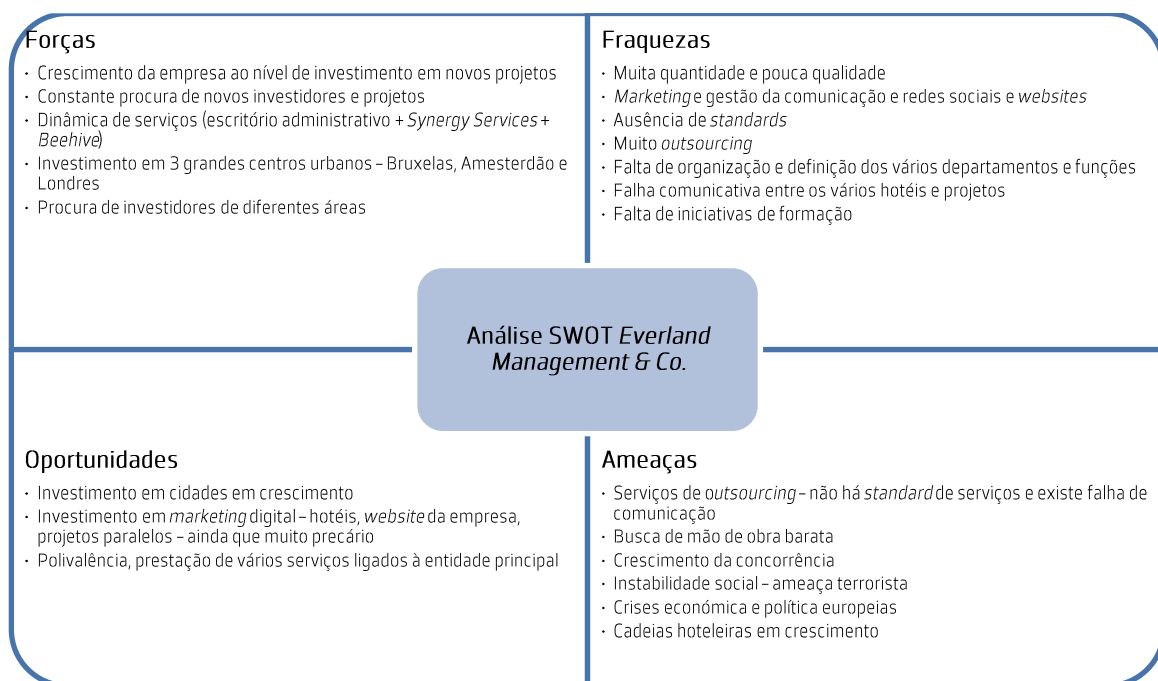


Figura 1: análise SWOT *Everland Management & Co.*

Concluiu-se então que é uma empresa que em certo ponto precisa de uma reestruturação, pois encontram-se mais fraquezas e ameaças do que propriamente forças e oportunidades. Há muito dinheiro e projetos nos quais investir, mas a qualidade das escolhas realizadas ou na execução dos projetos muitas vezes deixa muito a desejar. Este é um dos pontos analisados nos capítulos finais deste relatório.

Além disso, tendo hotéis que pretende fazer crescer e também aumentar o seu número, que investe muito pouco na melhoria dos existentes em prol de investir em mais um novo hotel – está previsto a abertura de mais hotéis para 2018. Ou seja, muita quantidade e pouca qualidade, o que compromete o serviço e infraestruturas do hotel. Após análise deste funcionamento durante 8 meses, crê-se muito mais válido investir dinheiro nos hotéis já existentes e contribuir para uma boa imagem dos mesmos, aliando os hotéis à empresa, apostar em formação das equipas, de modo a *standardizar* muitos dos serviços, e procurar melhorar os muitos pontos fracos existentes. Questionar o que corre mal e aí sim, preparar novas e melhores aberturas no futuro.

A sua polivalência pode ser um ponto forte, mas ao mesmo tempo, impede de se focarem nos seus principais objetivos, porque têm negócios diferentes para dirigir.

3.1.2. Os Hotéis

Relativamente aos hotéis, existem dois tipos de organização quanto à gestão e aquisição das unidades hoteleiras. Existem as propriedades que são da empresa, desde a compra do hotel ou aquisição do imóvel para abertura de um à sua gestão, tendo também propriedades para as quais apenas se faz a gestão dos hotéis – no entanto, não foram comprados pela *Everland Management & Co.*

Quanto à sua gestão e administração, ver o quadro em baixo:

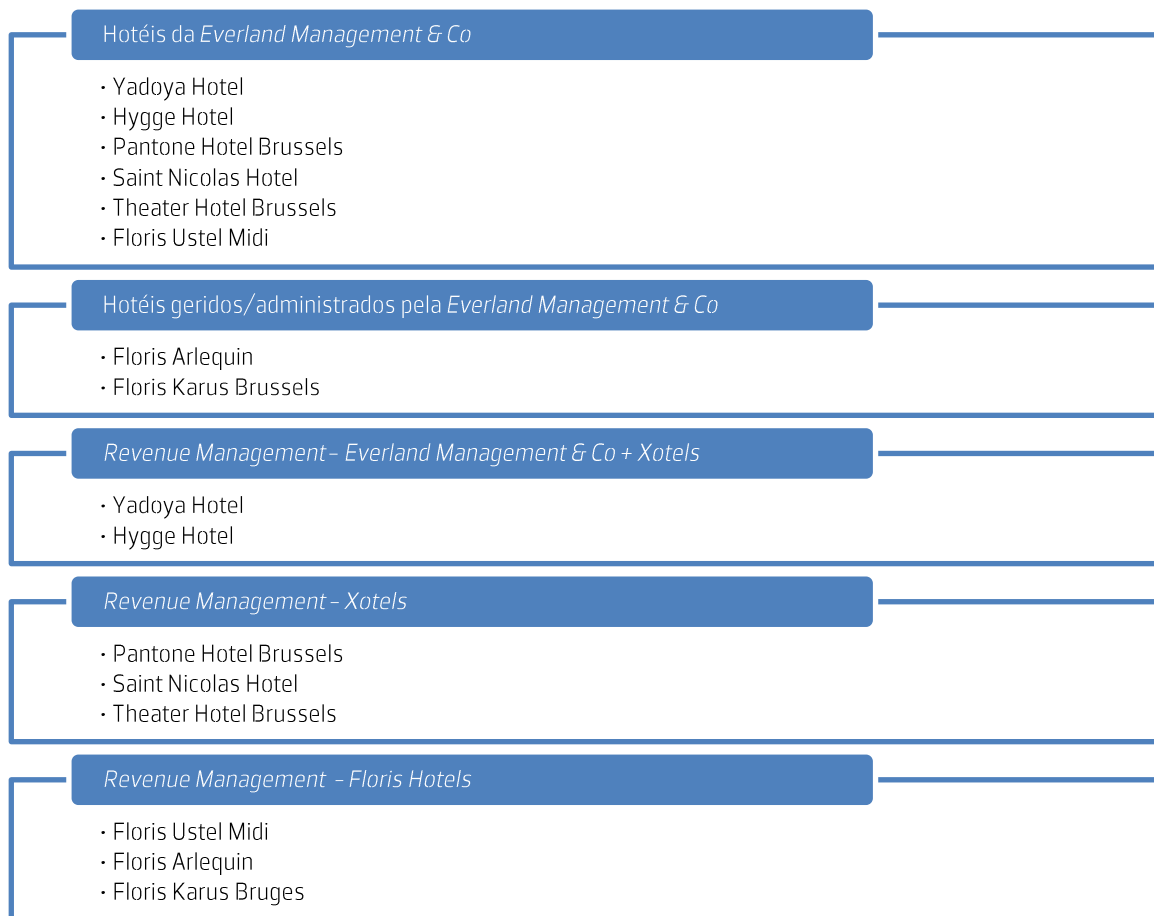


Figura 2: *Everland Management & Co*: os hotéis – gestão e administração

No quadro acima dividiu-se a sua gestão em 3 partes – hotéis da empresa, hotéis administrados (operacionalmente) pela empresa e ainda o *revenue management* que, como descrito, é feito de diferentes formas. Inicialmente, foram contratando a *XOTELS* para o fazer por não existir um departamento definido para trabalhar com a gestão da receita e alguns desses hotéis já teriam essa empresa associada, facilitando o processo de escolha. Relativamente ao grupo *Floris Hotels*, estes já têm um departamento associado (ou melhor, uma pessoa responsável) por *sales & marketinge revenue management*, ficando assim ao cargo dos 3 hotéis. No entanto, com a abertura dos novos hotéis, a *Everland Management & Co*. queria criar algo seu desde raiz e por isso, começou a tentar criar as bases para a constituição de uma equipa sua e delegando algumas das funções da *XOTELS* a essa mesma equipa. O objetivo seria tornarem-se independentes nesta área, até então sem sucesso.

Relativamente aos hotéis, apresenta-se sucintamente cada um deles na tabela seguinte, explicando após a mesma os departamentos geridos pela *Everland Management & Co.* e os tratados através de serviços *outsourcing*.

HOTÉIS EVERLAND MANAGEMENT & CO.	
YADOYA HOTEL ***	
ABERTURA	20/03/2017
LOCALIZAÇÃO	Boulevard D'Anvers, 32-33 1000 Brussels
QUARTOS	70 quartos e 3 suites (<i>Luxury, Tradition e Superior</i>)
SERVIÇOS	B&B, Bar 24h, venda de produtos japoneses (<i>manga, snacks, chá...</i>), jardim de inspiração japonesa.
S OBSERVAÇÃO	Conceito Japonês integrado na decoração e design do hotel, assim como a oferta de uma experiência japonesa através da <i>suite Tradition</i> , com cama <i>tatami</i> , jardim interior, loja com produtos tradicionais e introdução do sabor japonês também no pequeno-almoço e bar. Possibilidade quartos familiares (até 4 pessoas).
HYGGE HOTEL ***	
ABERTURA	04/09/2017
LOCALIZAÇÃO	Rue de Drapiers 31-33, 1050 Bruxelles
QUARTOS	50 quartos (<i>Relax ou Cozy</i>)
SERVIÇOS	B&B, Bar 24h, venda de produtos escandinavos no bar (<i>snacks e bebidas</i>), <i>Hygge Corner</i> , Jardim de inspiração escandiva (em construção).
S OBSERVAÇÃO	Conceito escandinavo, <i>design</i> moderno e inspirado na ideia escandinava, Hygge.
PANTONE HOTEL ***	
ABERTURA	20/11/2007
LOCALIZAÇÃO	1 Place Loix, 1060 Bruxelles, Belgium
QUARTOS	61 quartos

S	SERVIÇOS	B&B, Bar 24h com oferta de variedade de cerveja belga, loja com produtos Pantone (tudo inspirado na temática e com variedade de oferta – decoração, equipamento, etc.)
	OBSERVAÇÃO	Necessidade de renovação ao nível das estruturas (pintura, decoração e insonorização dos quartos)
SAINT NICOLAS HOTEL BRUSSELS ***		
	ABERTURA	29/06/1993
	LOCALIZAÇÃO	32 Rue du Marché aux Poulets, 1000 Bruxelles, Belgium
	QUARTOS	60 quartos (incluindo estúdios num dos prédios localizados em frente ao hotel)
	SERVIÇOS	B&B, <i>vending machine</i> para bebidas, <i>ironing room</i> para os clientes.
S	OBSERVAÇÃO	Irá ser renovado entre o final deste ano e o próximo, com introdução de bar e novo design.
THEATER HOTEL BRUSSELS **		
	ABERTURA	16/10/2007
	LOCALIZAÇÃO	23 rue Van Gaver, 1000 Bruxelles, Belgium
	QUARTOS	42 quartos, divididos em 3 edifícios
	SERVIÇOS	B&B (pequeno-almoço sujeito a pedido), terraço, Lounge e sala de refeições.
S	OBSERVAÇÃO	As principais críticas a este hotel são a sua localização – muita prostituição nas áreas circundantes. A sinalização do hotel também é praticamente inexistente, assim como a sua entrada ser idêntica a uma entrada normal de um edifício habitacional. Necessárias remodelações (estado de alguns quartos, edifícios, elevadores).
FLORIS USTEL MIDI ***		
	ABERTURA	02/07/1991
	LOCALIZAÇÃO	6-8 Square de l'Aviation, 1070 Bruxelles, Belgium
	QUARTOS	114 quartos
	SERVIÇOS	B&B, área pública com vários serviços, como videojogos, mesa de bilhar, computadores e local de leitura

S	OBSERVAÇÃO	Localização com má reputação (assaltos, vigilância, etc.) e necessidade de remodelação (interior e exterior).
HOTÉIS ADMINISTRADOS PELA EVERLAND MANAGEMENT & CO. FLORIS ARLEQUIN GRAND PLACE ***		
	ABERTURA	14/01/1970
	LOCALIZAÇÃO	17-19 Rue de la Fourche, 1000 Bruxelles, Belgium
	QUARTOS	92 quartos
	SERVIÇOS	B&B, salas de reunião e facilidades para clientes de negócios, ginásio, bar <i>lounge</i> e cinema no edifício (não faz parte do hotel).
S	OBSERVAÇÃO	Restaurante de pequenos-almoços no 7 ^o andar com vista para a <i>Grand Place</i> . Entrada mal sinalizada (situa-se numa das ruas perto da <i>Grand Place</i> , um pouco escondido).
FLORIS KARUS BRUGES ***		
	ABERTURA	06/04/1984
	LOCALIZAÇÃO	37 Hoefijzerlaan, 8000 Bruges, Belgium
	QUARTOS	63 quartos
	SERVIÇOS	B&B, bar até 01h, piscina e ginásio, serviços de lavandaria, serviços de <i>babysitting</i> , computadores e <i>kids corner</i> .
S	OBSERVAÇÃO	Recentemente renovado.

Figura 3: Everland Management & Co.: os hotéis

Relativamente à escolha dos hotéis comprados, não se pode afirmar neste relatório o que têm em comum ou o que terá levado a essas decisões. No entanto, o grupo *Floris Hotels*, já faria parte da *Everland Management & Co.* (por intermédio de uma das empresas associadas) antes de 2014 – altura em que a empresa se lançou no ramo hoteleiro de forma mais afincada, tendo a *Everland Management & Co.* comprado o *Floris Ustel Midi* e ficando apenas a gerir os outros dois. Existiam ainda os apartamentos turísticos *Grand Central Apartments*, mas que foram encerrados ainda este ano. Todavia, ainda existe referência ao empreendimento no *website* da empresa.

Relativamente aos departamentos dos hotéis, tudo se centra nos escritórios da *Everland Management & Co*, como acima citado. Apenas a equipa de receção está no hotel e os outros serviços que são oferecidos são, na sua maioria, *outsourcing*. Seguidamente, será explicado como funciona cada um dos setores de administração e gestão.

Administração e Operações

Tudo o que está relacionado com serviços administrativos está a cargo da *Everland Management & Co*. em todos os hotéis, desde as operações do hotel (serviços, fornecedores, contacto com parceiros, *softwares*, *marketing* e serviços de consultadoria dos hotéis, vendas, recursos humanos, *etc.*), à contabilidade e direção dos hotéis. Nenhuma decisão nos hotéis é tomada sem consentimento da administração da empresa. Posteriormente, é o *hotel manager* que fica à frente dos hotéis e toma as decisões menos importantes, que não são necessárias reportar diretamente à sede, mas informa a administração de tudo o que se passa nos hotéis.

A administração decide também onde é investido o dinheiro e as suas devidas justificações. Ninguém toma qualquer decisão sobre gastos e investimentos sem que antes seja aprovado por um dos *shareholders* da empresa. A compra de novos equipamentos, a definição de novos serviços, a contratação de novos funcionários, entre outros, é sempre questionada aos diretores.

Na parte operacional faz-se um pouco de tudo, como se todos os departamentos num só se tratasse. Aqui decide-se os serviços do hotel, como os executar, quem os executa, trata-se de parcerias para a execução dos serviços, contratos, compras e decisão de fornecedores, faturação dos hotéis e recebimentos, gestão das equipas dos hotéis, *etc.* Este departamento é composto por um número pequeno de pessoas, passando todas as decisões por uma só.

Já foi referido de que não há *standardização* dos serviços, o que pode parecer estranho quando a administração de todos os hotéis passa pelo mesmo escritório e pelas mesmas pessoas. No entanto, os hotéis após serem comprados, acabaram por adotar o funcionamento anterior, alterando apenas quem executa o quê e quem torna as coisas possíveis – a *Everland Management & Co*. Se existia um certo serviço ou uma certa forma de proceder às tarefas do turno da noite em receção, esta não irá ser mudada. Apenas se adaptará às necessidades da *Everland Management & Co*.

Importante realçar que a nível operacional, todos os hotéis utilizam o *software IDPMS* – quando se questionou o porquê desta escolha para os novos hotéis ao invés de se adotar um novo e melhor *software* (por exemplo, o *Opera*), foi respondido que todos os hotéis existentes era este o *software* pretendido e que todos estavam inseridos na mesma *cloud*; uma alteração nos novos hotéis ia requerer um outro tipo de investimento e também se teria que modificar o *software* dos hotéis existentes, para que a organização conseguisse aceder a todos os hotéis no mesmo programa. Uma outra razão era que se podia copiar a estrutura dos outros hotéis para os novos – uma prática, que se viu como errada, porque são hotéis completamente diferentes uns dos outros – o que têm em comum é a *XOTELS* a tratar do seu *revenue* e a equipa de operações ser a mesma. No entanto, isto não impede de terem estruturas diferentes.

Front office, F&B e housekeeping

A equipa do hotel que faz parte da empresa geralmente é apenas a equipa de receção. As equipas de alimentação e bebidas e *housekeeping* são, geralmente, *outsourcing* pela empresa *Group Cleaning Services*. No *Pantone Hotel Brussels* é a equipa de receção que trata dos pequenos-almoços e trata das encomendas e materiais necessários à sua execução. Já no *Theater Hotel Brussels*, os produtos e equipamentos são comprados pela *Group Cleaning Services* e só em casos necessários (elevada procura de serviço de pequenos-almoços) o serviço é feito pela empresa. Em dias de pouca afluência de clientes no pequeno-almoço, é a receção que trata do serviço.

No entanto, é o hotel que define o tipo de serviço que pretende, seja em F&B, seja em *housekeeping*. A *Group Cleaning Services* trata de comprar os produtos que necessita (em *housekeeping*, produtos e material de limpeza, em F&B o material de confeção e refrigeração e produtos de alimentação) e o hotel cede as condições para que isso aconteça – normalmente os uniformes, os serviços de lavandaria (também *outsourcing*) e a roupa para os quartos, o equipamento e louças para o serviço de pequeno-almoço. *Housekeeping* não existe 24h sobre 24h. Já o *room service* é inexistente em qualquer um dos hotéis.

Sales & marketing

Sales & marketing é um departamento quase inexistente na *Everland Management & Co.* Existe apenas um estagiário neste departamento e as principais tarefas nesta área são realizadas ou pelo *hotel manager*/ou estagiário em *sales & marketing* ou pela administração (responsável de operações) da empresa. Aqui trata-se das vendas *corporate*, grupos (apenas nos novos hotéis),

branding e *websites* e gestão de redes sociais. No entanto, quem faz o *branding* e *design* das redes sociais e *website* dos hotéis é o grupo *Polaris*, assim como trabalha o seu conteúdo. O *feedback* recebido através do *TripAdvisor* e redes sociais é analisado e respondido pela *Beehive Hospitality* – que se aborda mais à frente, pela *guest relations*. Ou seja, tudo é feito através de *outsourcing*, a *Everland Management & Co.* apenas desenha os seus objetivos e aprova os conteúdos feitos por estas empresas. Ao nível de *marketing*, estabeleceu-se um contrato com a *Hoteliars* para o efeito, que trabalhava e analisava o SEO e SEA dos hotéis e tratava do *Google Adwords* (*Google PPC Online Advertising*), por exemplo.

Nos Hotéis *Floris* existe um departamento de *sales & marketing* que trabalha também o *revenue management*, ambos dirigidos e trabalhados por apenas uma pessoa. No entanto, dispõe destes parceiros para que ambas as áreas funcionem.

Neste departamento são ainda criadas as parcerias com empresas e criadas as *rates* possíveis para enviar como oferta após discussão com o *general manager* e *hotel manager* – ou responsável de *revenue management*, ainda que não tenha um cargo bem definido devido à continuidade da *XOTELS*.

Como acima referido, *sales & marketing* trata de reservas de grupos apenas para os novos hotéis. Nos hotéis já existentes, estes processos de reservas são responsabilidade da *group sales* que está no escritório administrativo.

Revenue management

O *revenue management* na *Everland Management & Co.* é um dos departamentos mais peculiares. É, basicamente, uma das maiores preocupações da empresa, no entanto, não existe um departamento definido. Apenas está a começar a ser constituído – existindo já uma pessoa que auxilia os novos hotéis no seu *revenue management*, na tomada de decisões após discussão com o *general manager* dos novos hotéis. Assim sendo, à medida que a *Everland Management & Co.* começou a comprar hotéis, alguns deles já tinham parceria com a *XOTELS* e esta assim continuou. No caso do grupo *Floris Hotels*, há uma pessoa responsável por todo o *revenue management*, assim como *sales & marketing*.

As reservas são responsabilidade da *Beehive Hospitality* – aqui não podemos determinar como verdadeiro *outsourcing*, já que a *Beehive Hospitality* faz parte da *Everland Management & Co.* No entanto, o mecanismo de reservas no *website (book engine)* foi criado pela *Hoteliers*.

Para facilitar o processo de reservas está assinado um contrato com a *Amadeus Hospitality*, para se trabalhar com o *channel manager – RezExchange* – que permite a ligação do IDPMS com os variados canais de distribuição *online*, ficando a reserva inserida automaticamente no sistema, tendo a *Beehive Hospitality* apenas de as retificar. Se a reserva for via *e-mail*, a *Beehive Hospitality* tem acesso ao *e-mail* da receção e trata de as inserir no sistema. Se for grupo, envia uma proposta ao mesmo grupo ou empresa, após aprovação do *general manager, revenue manager* ou de *sales*, baseando-se nas propostas de grupo já criadas.

As reservas recebidas diretamente na receção do hotel, são, obviamente, inseridas no sistema pelo rececionista em questão. Mesmo após verificação das reservas pela *Beehive Hospitality*, durante o turno da noite, as reservas para o dia seguinte têm de ser verificadas e durante o mesmo turno devem ser verificados se os pagamentos de não-reembolsáveis já foram efetuados.

Outros serviços

Os serviços de informática são levados a cabo pela empresa *Mondial Web* em todos os hotéis, desde a compra de produtos informáticos à instalação de novos *softwares*, resolução de problemas, etc. A *Mondial Web* é independente da *Everland Management & Co.* mas trabalha a nível informático para todos os hotéis em Bruxelas e Bruges. A vigilância e instalação dos serviços de internet e telefone também é efetuado por esta empresa.

No que toca à consultadoria, a *Synergy Services*, sediada na Bulgária e uma das empresas paralelas da *Everland Management & Co.*, faz alguns dos serviços de consultadoria, como a elaboração do manual das SOP's (*standard operational procedures*) de cada departamento, procura de fornecedores, assim como auxilia na contratação de pessoal de construção para os hotéis, segundo o que se conseguiu apurar – a equipa de construção vinha quase toda da Bulgária e um dos engenheiros e arquitetos dos novos projetos fazia também parte da empresa.

Ao nível do planeamento dos novos hotéis a nível de arquitetura e engenharia de interiores, o principal parceiro era a empresa *Maurizio Bolacchi & Partners Design Team*, que ficava responsável por algum design imobiliário e estruturas e instalações dos quartos, cozinhas e bar, quartos de banho

e respetivos equipamentos (e posterior escolha de fornecedores) – um dos parceiros com mais contacto se teve durante o estágio ao nível de escolha de equipamentos e fornecedores para algumas das áreas do hotel.

O *design* de alguns dos hotéis e de interiores é levado a cabo pela empresa do *designer* Michel Penneman. Constam na sua lista *Pantone Hotel Brussels*, *Hygge Hotel* e *Yadoya Hotel*. O hotel *Saint Nicolas* irá sofrer uma remodelação e o *design* ficará também a seu cargo.

Quanto às reservas e *guest relations* (ou *customer service*) existe a *Beehive Hospitality*, também parte da empresa *Everland Management & Co.* e sediada na Bulgária. A empresa trata das reservas – verificação das recebidas pelo *channel manager* e inserção e verificação das recebidas por *e-mail* – do *feedback* dos clientes através dos canais *online* como redes sociais, *Tripadvisor* e *Booking.com*, analisando e respondendo às *reviews*, envia os inquéritos de satisfação e faz uma análise dos mesmos, enviando mensalmente o resultado desses inquéritos e as principais *reviews* feitas pelos clientes, seguido de uma análise dos resultados. De facto, foi uma empresa na qual se apreciou o trabalho, achando-se os inquéritos muito acessíveis e a análise dos resultados muito bem conseguida.

Não existe equipa de manutenção nos hotéis. As pequenas avarias e necessidades de reparações ou são concretizadas por um elemento contratado a part-time para os hotéis ou por um elemento da receção.

3.1.3. Outros Projetos

Além dos hotéis e da sua gestão, a *Everland Management & Co.* tem ainda alguns restaurantes em Bruxelas e Antuérpia – *Peck 20* e *Bia Mara*. Mas não se fica apenas por aqui: existe também o investimento em vários edifícios para habitação (alguns até de estúdios para estudantes) divididos pelos 3 centros urbanos – Amesterdão, Bruxelas e Londres.

À parte disso, tem duas empresas associadas com se lidou diretamente – *Synergy Services* e *Beehive Hospitality*, ambas sediadas na Bulgária e que já expliquei algumas das suas funções. Ambas as empresas carecem de páginas *web* com conteúdo e informação sobre as mesmas.

3.2. Descrição da Posição e Funções

Ao longo do estágio pode-se afirmar que se foi tendo sempre uma posição muito polivalente e que acabou por mostrar muito do trabalho necessário para o bom funcionamento de um hotel que por vezes, se desconhece. Apesar de se ter trabalhado com hotéis pequenos, conseguiu-se apreender muita informação e obter conhecimento profissional que fez criar uma visão crítica sobre o estágio realizado.

No quadro seguinte, apresenta-se um resumo do estágio por etapas:

Estágio Assistente de Direção – Everland Management & Co.

<i>Fase Inicial</i>	<i>Novembro/Dezembro</i>	<i>Início do Estágio</i>
<i>Tarefas</i>	<i>Descrição</i>	<i>OBS</i>
Conhecer a empresa: escritórios e hotéis.	Visita aos escritórios e hotéis. Nos hotéis conheceram-se as instalações e provámos o pequeno-almoço, de modo a fazer uma análise dos mesmos, com o objetivo de criar para os novos hotéis	Apenas se conheceram alguns dos hotéis. Não se conheceram os outros serviços prestados pela empresa
Formação sobre a empresa	Quem são e o que fazem	
Formação relativa à utilização do PMS	Os hotéis utilizam o IDPMS como <i>software</i> de gestão	Recebeu-se formação quanto à sua utilização por um membro da empresa - o <i>operations manager</i>
Novos hotéis:		
<i>Brainstorming</i>	Pequenos-almoços, uniformes, nomes para o hotel escandinavo, outras ideias que consideradas importantes	
SWOT e análise de concorrência	Criação da análise SWOT dos novos hotéis e procura de potenciais concorrentes	A análise SWOT foi sendo adaptada por vários estagiários. Até ao fim do estágio não se conheceu uma versão final aceite pela empresa
Prospeção	Listagem de potenciais clientes <i>corporate</i> para os novos hotéis, nas suas proximidades, para criar potenciais parcerias	Mais tarde, a estagiária de <i>sales</i> contactou todas as empresas para propor parceria com os hotéis para necessidades de alojamento em Bruxelas
Hotéis Existentes:		
Relatórios de Produção – Revenue Management:	<i>EOM Reports: Turnover, Distribution Report, Hotel Segmentation Report, OTA - TO Report e Nationality Report.</i>	Até então inexistentes. Todo o RM era feito pela XOTELS
Recursos Humanos	Criação e publicação de anúncios de emprego para estágio e recrutamento de <i>staff</i> para os novos hotéis. ROTA dos estagiários	<i>Follow-up</i>

<i>Fase Intermédia I</i>	<i>Janeiro/Fevereiro/Março</i>	<i>Preparação Abertura Yadoya (e Hygge)</i>
<i>Tarefas</i>	<i>Descrição</i>	<i>OBS</i>
Operações: pequeno-almoço	Menu, escolha de equipamentos e organização do buffet	Equipa de <i>outsourcing</i> procedia com o serviço
Operações: uniformes	Escolha de fornecedor, uniformes e <i>design</i>	
Operações: fornecedores	Procura de fornecedores para todo o tipo de equipamentos, <i>amenities</i> e alimentos e bebidas	Criação de contrato com a empresa <i>Trinity Purchasing</i>
Operações: <i>Cost Control</i>	Elaboração de documento com todos os materiais comprados, preço de venda (bar e loja) e contactos de todos os fornecedores (com informação detalhada das suas informações)	
Operações: SOP's	Manual de procedimentos (<i>standard operations procedures</i>)	Cabia à <i>Synergy Services</i> a sua criação após envio dos procedimentos de cada departamento
Operações: IDPMS	Criação do sistema de gestão do hotel - estrutura dos <i>rate code</i>	
Operações: Documentos	Elaboração dos documentos com <i>branding</i> do hotel	<i>Key cards</i> , formulários, confirmações de reserva, cartões de visita, envelopes, etc.
Recursos Humanos: Recrutamento	Seleção de <i>staffe</i> novos estagiários	<i>Follow-up</i>
Recursos Humanos: ROTA	Criação dos turnos de receção e envio de ROTA mensal aos RH	
<i>Fase Intermédia II</i>	<i>Março/Abril</i>	<i>Abertura Yadoya</i>
<i>Tarefas</i>	<i>Descrição</i>	<i>OBS</i>
Operações: Abertura	Equipamentos e material em falta Tratar possíveis falhas - auxiliar a HM	
Operações: <i>Cost Control</i>	Auxiliar HM na escolha e compra de todos os produtos, preços de venda, novas opções de produtos de influência japonesa	
Operações: novos serviços	Possibilidade de uma sauna ou ginásio. Entretenimento para crianças e loja do hotel	Não foram concretizados
<i>Fase Final</i>	<i>Maio - Julho</i>	<i>Preparação Abertura Hygge e Acompanhamento Yadoya</i>
<i>Tarefas</i>	<i>Descrição</i>	<i>OBS</i>

Operações: <i>Yadoya</i>	Auxiliar a HM com todos os problemas por resolver, relativamente ao funcionamento do hotel e controlar os stocks e compras do hotel.	
Operações: <i>Hygge</i>	<i>Follow-up</i> dos avanços na construção, design e instalações dos quartos, <i>lobby</i> , recepção, bar, etc.	Participação nas reuniões de construção com o GM, fazendo o <i>follow-up</i> por <i>e-mail</i> com todos os envolvidos
	Decisão ao nível de compras e fornecedores	<i>Trinity</i> : se compensava ou não e encontrar alternativas a erros cometidos no <i>Yadoya</i> .
	Decisão ao nível das amenidades do hotel - fornecedores, <i>design</i> e equipamento	
	Decisão dos documentos com <i>branding</i> do hotel - <i>design</i> e tipo de documentos necessários	<i>Key cards</i> , envelopes, confirmações/cancelamentos de reservas, formulários, envelopes, cartões de visita, etc.
	Engenharia de bar, recepção e pequenos-almoços	
	Construção do documento de <i>cost control</i> para o <i>Hygge</i>	
	Decisão dos pequenos-almoços e equipamentos necessários (<i>buffete</i> e clientes)	
	Compra de produtos para as primeiras semanas do hotel (bar, áreas públicas e recepção).	

Figura 4: Descrição do estágio

As tarefas que foram sendo realizadas foram sempre focadas no ponto de vista administrativo e operacional.

Primeiramente, foi realizada uma pequena introdução às empresas e hotéis já existentes, com a formação relativamente à utilização do IDPMS para futuras utilizações, para adaptação ao sistema em si e à empresa. As primeiras semanas em que existiu contacto com os novos hotéis apenas foram focadas na procura de ideias para os uniformes, pequenos-almoços e outros serviços que fossem de acordo com o conceito do hotel. Foi pedido também para fazer uma lista da concorrência e a construção das análises SWOT e fazer uma prospeção face aos potenciais *corporate clients* em Bruxelas para os novos hotéis. Posteriormente a estagiária de *sales & marketing*, contactou todas as empresas encontradas para uma abordagem inicial sobre os hotéis,

procurando assinar contratos. Para os hotéis existentes, realizou-se os relatórios mensais relativos à produtividade dos hotéis, uma pequena introdução a tarefas que os estagiários de *revenue management* iriam começar a desempenhar mensalmente. Entre janeiro e fevereiro, a elaboração destes relatórios passou somente para *revenue* e *sales*.

Nos meses seguintes, todo o trabalho feito era relacionado com os novos hotéis. Primeiro, a preparação da abertura do *Yadoya Hotel*, onde foram executadas tarefas desde a estrutura do PMS – através da análise dos hotéis existentes, melhorando a estrutura (*rate codes*, tipologias de quartos, diferentes produtos de compra, introdução de clientes e parceiros, etc), de modo a facilitar a sua utilização – à preparação dos vários serviços do hotel (pequenos-almoços, receção, *housekeeping*, áreas públicas e quartos), com a organização dos espaços, escolha de fornecedores, materiais de suporte e produtos para o cliente (para compra ou não) e posteriormente, à gestão de equipas. Após abertura do hotel, era necessário reparar falhas e controlar todas as necessidades do hotel, a par com a *hotel manager*. Criou-se o documento *cost control*, com toda a informação de fornecedores, produtos necessários e referências, preços de compra e preços de venda dos produtos e toda a informação necessária para aquisição. A par disso, era necessário controlar todas as faturas recebidas e confirmar todas as informações antes de pedir aprovação para pagamentos.

Após a abertura do *Yadoya Hotel*, os mesmos processos foram feitos para a pré-abertura do *Hygge Hotel*, mas com uma melhor preparação e tentando utilizar os mesmos métodos, parcerias e produtos. A par da preparação da abertura do *Hygge Hotel* continuava a ser necessário acompanhar as operações do *Yadoya Hotel*.

Nos parágrafos seguintes explica-se com mais detalhe a maioria das funções executadas durante o estágio.

3.2.1. Administração

Relativamente às tarefas relativas à administração, estas eram basicamente seguir o futuro *general manager* dos novos hotéis e fazer algum trabalho de assistência, como a organização de informação e fazer *follow-up* de *e-mails*. Mais tarde, também foi dada assistência à nova *hotel manager* do *Yadoya Hotel* em todas as tarefas que esta necessitasse de apoio.

Dessas tarefas fazia parte acompanhar o *general manager* em reuniões, reunir informação sobre parcerias, fazer o *follow-up* do planeamento dos hotéis e atualizar sempre o mesmo com as últimas alterações, estar em contacto com os principais intervenientes na construção dos hotéis e

tentar encontrar soluções para possíveis falhas. Existiam também as funções ao nível de recursos humanos (novos estágios e *follow-up* da nova equipa), como a preparação das ROTAS, envio mensal das mesmas para processamento de salários, postagem de anúncios nos sites para o efeito, revisão dos textos para os anúncios, contactar os potenciais candidatos e dar *feedback* ao *general manager*, que procedia com entrevistas e seleção dos candidatos. Após a sua aprovação quanto aos candidatos, sendo enviada posteriormente toda a informação para a responsável de recursos humanos proceder aos contratos.

Em suma, em administração realizaram-se tarefas gerais para assistir o *general manager* e a *hotel manager* do *Yadoya Hotel* na direção dos hotéis. No entanto, contando que se trabalhou mais afincadamente nas aberturas, existiam maioritariamente tarefas a nível operacional, descritas abaixo.

3.2.2. Operacional

Ao nível operacional, foram executadas muitas tarefas que aprofundaram o conhecimento relativamente ao funcionamento de um hotel – e ao que proceder numa abertura.

Numa fase inicial, executaram-se os *brainstorming* diários onde se procurava ideias relativamente aos serviços dos novos hotéis – o que fazer para criar a diferença. Ideias para o pequeno-almoço (introdução de sabores correspondentes ao conceito dos hotéis), para os uniformes e para serviços complementares que fossem adequados ao conceito – surgiu por exemplo a venda de livros de manga japonesa no *Yadoya Hotel* (muitas ideias foram em vão e sem aprovação devido possivelmente à necessidade de um maior investimento).

Começando um hotel do zero é necessário decidir onde colocar o quê. Tomar este tipo de decisões foi também uma das tarefas: a engenharia do pequeno-almoço e da receção, onde organizaram-se estas áreas de forma a um *buffet* apelativo ao cliente e uma receção onde fosse fácil trabalhar. A receção de ambos hotéis tinha ainda um bónus: um pequeno bar onde se serviam alguns snacks e bebidas no mesmo sítio que incluí na organização da receção.

A escolha de fornecedores e o que comprar para o hotel também foi uma das tarefas deste estágio, com a supervisão dos superiores. Procurou-se fornecedores para muitas das áreas do hotel (desde amenidades à alimentação e bebidas, a equipamentos sanitários a equipamentos de

cozinha, etc.), além de se fazer a comparação do melhor preço/qualidade para que o *general manager* prosseguisse com as decisões de compra.

Durante este processo foi criado o documento denominado de *cost control* (controle de custos, em anexo), onde consta a folha de encomenda, todos os produtos comprados, preços e referências, assim como o cálculo do rácio de compra e venda dos produtos para o bar e a loja dos hotéis. Neste processo, procedeu-se à análise e verificação de todas as faturas recebidas dos produtos para os hotéis, que após aprovação do *general manager*, seriam enviadas para a contabilidade para confirmar e proceder ao pagamento.

Ao nível de fornecedores, além das faturas a conferir e pedir pagamento, também se procedia com as novas encomendas face às necessidades do novo hotel (mais propriamente, *Yadoya Hotel*) e organizadas as entregas – data e local.

No entanto, antes da decisão de uma compra, era necessário calcular o seu custo e rentabilidade para aprovação do *general manager*, como nos exemplos abaixo:

HYGGE Hotel	
Quartos	50
OCC esperada	80%
Quartos vendidos 1 ano (TOTAL)	14600
Pax/noite	1,7
Total Clientes anual	24820

Figura 5: Previsão Hygge Hotel

DISPENSADORES	CUSTO UNITÁRIO	1 PAX/NOITE	TOTAL 1 ANO	2 PAX/NOITE	TOTAL 1 ANO
CUSTO DISPENSADOR EM BRANCO	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
GEL DE MÃOS 300ML	€ 3,58	€ 0,10	€ 1395,37	€ 0,19	€ 2 790,74
GEL CABELO E CORPO 300ML	€ 3,58	€ 0,10	€ 1395,37	€ 0,19	€ 2 790,74
TOTAL		€ 2 790,74		€ 5 581,48	
CUSTO MÉDIO 1 ANO				€ 4 186,11	
NOTA			Necessidade de encomenda para 2 anos: 500 unidades dos produtos (anuais) por dispensador		

Figura 6: Amenities: previsão dispensadores

EMBALAGENS E SABONETE	CUSTO UNITÁRIO	1 PAX/NOITE	TOTAL 1 ANO	TOTAL UNIDADES 1 ANO	2 PAX/NOITE	TOTAL 1 ANO	TOTAL UNIDADES 1 ANO	MÉDIA TOTAL
SHAMPOO (A116202) 20ML	€ 0,18			4600			9200	1900
GEL DE BANHO (A116201) 20ML	€ 0,18			4600			9200	1900
		€ 0,43	€ 6 205,00		€ 0,85	€ 12 410,00		
SABONETE	€ 0,07			4600			9200	1900
	CUSTO MÉDIO 1 ANO		€ 9 307,50					

Figura 7: Amenities previsão embalagens individuais

As tabelas acima descrevem a comparação de preços para as amenidades do hotel. Os dispensadores dão ao hotel uma imagem mais ecológica, no entanto, a imagem em termos de design nem sempre iria de encontro ao desejado (além do tempo necessário para ser fabricado, que era inconveniente – 2 meses). As conclusões são que além de ecológico têm um preço mais reduzido. No entanto, os cálculos para os dispensadores podem não estar de encontro com realidade e por isso, o valor que irão gastar ao final de 1 ano será superior ao que está assinalado. A contabilização foi feita da seguinte forma:

1. Cada vez que é pressionado, o dispensador liberta 1 ml;
2. Cada pessoa apenas pressiona 8 vezes por noite – total de 8 ml.

Estes cálculos pareceram longe de ser reais. No entanto, foram os números decididos para utilizar como medida para a comparação de preços.

A vontade de ter as pequenas embalagens individuais também seria derivada de motivos de *branding* e imagem – teriam um logo mais apelativo e a imagem do wc ficaria mais “limpa” ao invés daquela que é criada com os dispensadores na parede.

Estas tabelas servem de exemplo a muitas das preocupações que existiam quanto à aquisição de novos produtos e para efetuar novos contratos na aquisição dos mesmos (verificar a sua rentabilidade).

Entre a procura de fornecedores antes da abertura do Yadoya Hotel, conheceu-se a *Trinity Purchasing* que fez parceria com os novos hotéis. Esta empresa faz parcerias com vários fornecedores da área hoteleira e cria melhores preços de compra para os hotéis associados à *Trinity*,

com descontos sobre o preço de venda a rondar os 6%. Tendo em conta que esta empresa já trabalhava com fornecedores dos antigos hotéis (como o fornecedor para a maioria das bebidas e snacks e para as *amenities* e os vários utensílios de quarto e quarto de banho) foi fácil conseguir assinar contrato com esta empresa. Assim, acabou por ser assinado para ambos os hotéis e a *relationship manager* assistia-nos sempre que necessitávamos de algum produto ou fornecedor para certos serviços ou equipamentos. De facto, o preço das *amenities* (dispensadores e mini embalagens) se tornou mais baixo, assim como outros produtos que normalmente se comprariam ao mesmo fornecedor.

A associação a esta empresa poderia representar alguma poupança nos produtos, mas para dois pequenos hotéis que trabalhavam com muito *outsourcing* inicialmente, essa poupança não era significativa, exceto em grandes volumes de compras. Por isso, existiu a possibilidade de criar parceria com os restantes hotéis, que tinham alguns dos fornecedores pertencentes ao grupo, algo que não aconteceu até ao término do meu estágio. No entanto, cada hotel pagava a sua mensalidade (€ 2,00 / quarto) e muitas vezes, mesmo com baixas quantias mensais, os investidores não queriam efetuar estes pagamentos – mesmo tendo benefícios. O contrato com esta empresa pode ser quebrado a qualquer momento sem qualquer isenção e os primeiros 6 meses são isentos de mensalidade.

Mesmo assim, os principais fornecedores com quais se criou contacto acabaram por ser parte do grupo *Trinity Purchasing*, com exceção dos fornecedores dos produtos escandinavos e japoneses e outras parcerias já existentes na empresa (serviços de *housekeeping*, água, luz e eletricidade, empresa para impressão de produtos com *branding*, *softwares* e equipamentos, entre outras).

3.2.3. Recursos humanos

Ao nível dos recursos humanos as tarefas eram muito básicas, porque o departamento de recursos humanos existia na administração.

Nesta área, as tarefas resumiam-se em grande parte ao que envolvia os estagiários. Dessas tarefas, constava o envio da ROTA mensal dos estagiários para os recursos humanos procederem aos salários, onde constavam os dias de trabalho prestados durante o mês corrente, assim como a procura de novos estagiários para a empresa, através da publicação de ofertas de estágio em plataformas escolares ou *websites* de procura de emprego (*Les Roches*, *Hosco* e *Actiris.Brussels*).

Seguidamente, era feito o *follow-up* das candidaturas recebidas, ligando a estes potenciais candidatos e dando *feedback* ao *general manager*, que posteriormente os contactava para perceber o seu potencial e interesse em ficar. Inicialmente o recrutamento dos estagiários ficava ao encargo da estagiária de *sales & marketing*, mas logo passou para o estágio em relato, que organizava as candidaturas, as vagas necessárias e fazia um pequeno planeamento dos estágios.

As posições disponíveis para estágio eram:

- I. *General manager assistant trainee* – ficaria no escritório a assistir o *general manager* dos novos hotéis e também a prestar auxílio aos *hotel manager* correspondentes no que englobava as tarefas de nível operacional e administrativo dos hotéis;
- II. *Revenue management & front office trainee* – um para cada um dos novos hotéis e ainda, caso possível para os hotéis existentes, que realizavam trabalho de receção e algumas tarefas de *revenue management* (*daily and yearly reports*, abrir e fechar vendas, análise dos relatórios, etc.) e posteriormente, também aos EOM do respetivo hotel. Teria também ligação com todos os distribuidores online (OTA's, FIT's, *tour operators*, *wholesalers* e *flashdeals*) para negociais tarifas, abertura e fecho de vendas, contratos, etc.
- III. *Sales & marketing trainee* – como a primeira posição, estará no escritório a assistir o *general manager* nas vendas, *corporate* e *marketing* dos novos hotéis, tentando-se melhorar e fazer crescer este departamento quase inexistente na empresa;
- IV. *Guest relations and food & beverage trainee* – (vaga nunca preenchida) nesta posição pretendia-se que o estagiário ficasse responsável pela engenharia dos pequenos-almoços e bar, escolha de fornecedores, fazer o controlo de custos nestas áreas (nomeadamente no bar, que não era *outsourcing*), escolha de equipamentos (para o *buffet*, para o bar e para utilização do cliente, a empresa *outsourcing* tratava dos equipamentos de cozinha) e depois prestar auxílio ao cliente na sua estadia – aconselhar sítios a visitar, esclarecimento de dúvidas, tratar das reservas VIP, prestando um atendimento o mais personalizado possível ao cliente.

Também foi feito algum *follow-up* relativamente ao recrutamento das equipas dos novos hotéis, mas seria apenas um pequeno auxílio do *general manager* (como a publicação em *websites* de emprego, o envio de candidaturas recebidas, a organização da informação recebida e o envio para

os recursos humanos para criação de contratos), visto que esta questão já seria mais ligada à administração da empresa e englobava outros tipos de contrato.

Inicialmente também foi concretizado o planeamento da ROTA do primeiro hotel a abrir – *Yadoya Hotel* – explicando o seu procedimento à *hotel manager*, que acabou por o fazer.

O *follow-up* da criação das SOP's de cada departamento também foi uma das tarefas: após aprovação do *general manager*, seriam enviados os procedimentos de cada departamento à *Synergy Services* que concebia o manual. Quando pronto, era avaliado e enviado novamente ao *general manager* para aprovação. Os procedimentos eram praticamente os mesmos dos outros hotéis, salvo algumas adaptações que foram sendo feitas para o novo hotel – dado que apenas se realizou esta tarefa para o *Yadoya Hotel*. Em relação ao *Hygge Hotel*, apenas foi pedido para se proceder a uma cópia e alterar o *branding design* do manual. Aquando do término do estágio ainda não estaria pronto, por isso, não se viu o resultado final.

3.2.4. Outras funções

Além das funções mais administrativas e operacionais, outras foram desempenhas ligadas a outras áreas e que na sua maioria foram sendo pontuais, mas com impacto nas tarefas a desempenhar na gestão dos novos e existentes hotéis e na aprendizagem durante o estágio.

Relatórios mensais

Como referido anteriormente, foram necessários elaborar os relatórios mensais de produtividade – os EOM, para os hotéis existentes e, posteriormente, para os novos hotéis. Esses relatórios seriam para começar a aplicar tarefas de *revenue management* na empresa, de modo a criar uma certa independência da *XOTELS*.

Dos relatórios elaborados, teria de ser elaborado e enviado mensalmente os seguintes:

- *Turnover*: onde constava os valores mensais da ocupação, preço médio por quarto vendido, *RevPar*, receita de alojamento e receita total e a sua variação;
- Nacionalidade: percentagem das várias nacionalidades hospedadas nos hotéis, dando a entender quais eram os clientes que mais requisitavam o hotel. Aqui era de extrema importância que as informações do cliente inseridas no sistema estivessem corretas;

- Distribuição: neste relatório eram inseridos os dados de produção (receita de alojamento, preço médio, noites vendidas, receita total) de cada canal de distribuição das vendas do hotel. Aqui analisava-se a produção de cada operador turístico, OTA, *wholesaler*, empresa ou organização, *etc.*;
- Segmentação: vendas por tipologia: *website*, direto, *corporate*, reservas *online*, entre outros. Aqui pretendia-se saber qual o canal mais eficaz nas vendas e faturação dos hotéis;
- SMS – *Sentiment Management Report*: elaborado pela *Beehive Hospitality*, este relatório continha a análise do *feedback* dos clientes, através do levantamento de dados através das *reviews online* e às respostas recebidas nos inquéritos enviados pela mesma empresa.

Todos estes relatórios eram enviados mensalmente, num único *e-mail* ao *general manager*, que depois procedia à avaliação e discussão dos dados com a administração para procura de novas estratégias para aumento da produtividade.

Eventos e publicidade do hotel

Foram agendadas conferências de imprensa para os novos hotéis, sendo que apenas a conferência do *Yadoya Hotel* foi concretizada durante o estágio.

Cada conferência tinha como programa uma bebida de boas vindas, uma palestra dada pelos diretores e administradores da empresa e do hotel e pelo *designer* Michel Penneman, onde tentavam mostrar a missão e valores da empresa e a ligação ao *design* inspirado em certos conceitos, seguidos de um almoço ou oferta de aperitivos. Para terminar em bem, pretendia-se oferecer alguma recordação aos presentes (no caso do *Yadoya Hotel*, um exemplar em tamanho reduzido dos quadros disponíveis pelas paredes do hotel).

A nível operacional cabia a decisão do que oferecer em termos de logística, material, e alimentação e bebidas e organizar os serviços necessários para o efeito.

Além das conferências, agendaram-se sessões fotográficas para conseguir uma imagem de qualidade para os novos hotéis. Para o *Yadoya Hotel*, foram realizadas duas sessões – uma na fase inicial do hotel, em março e outra já com algumas melhorias no hotel e a abertura do jardim, em junho. Para o *Hygge Hotel* durante o estágio, apenas se auxiliou na preparação da sessão fotográfica

dos quartos amostra já minimamente prontos para a abertura. No entanto, estes quartos não estavam definitivos para o produto final, sendo alguns dos materiais mobiliários e decorativos modificados até à abertura.

Organização da estrutura informática

É importante existir uma estrutura organizacional relativa à utilização dos equipamentos informáticos e dos canais de acesso *online* pela equipa dos hotéis.

Nesse sentido, as operações dispõem, a par com os *hotel managers*, de um documento onde consta toda a informação de acesso a todos os canais *online* (redes sociais, plataformas de venda *online*, etc.) assim como o acesso de cada funcionário ao seu respetivo computador e ao sistema e toda a estrutura informática de cada computador existente nos hotéis e no escritório. Esta informação só poderá ser alterada através de aviso prévio ao *general manager*.

Relativamente ao escritório onde ocorreu o estágio, como existiam outros estagiários e vários computadores, cada um tinha o seu e um acesso pessoal, a par de um outro acesso pessoal ao *software* IDPMS. No entanto, nos hotéis como não existe necessidade de tantos computadores, há um acesso geral e um acesso para os managers.

In-room directory e documentos com *branding*

A organização dos documentos necessários de suporte ao hotel e ao cliente foram também parte das funções operacionais, no entanto feitas de acordo com o que já existia nos hotéis existentes e em conjunto com *sales & marketing* e o grupo *Polaris*.

O *in-room directory* está presente em todos os quartos e serve como um guião para o cliente relativamente ao hotel e a todos os serviços disponíveis. Neste diretório, o hóspede encontrará informações sobre os principais contactos do hotel (*diretor, manager* e *sales*), que números deverá marcar em caso de necessidade de algum serviço e números gerais de emergência. Consta também a descrição de todos os serviços existentes, a planta do hotel com as saídas de emergência, o preçário do bar e menu de pequeno-almoço, diferentes canais de rádio e televisão e algumas informações adicionais.

Quanto aos restantes documentos, foram criados e/ou adaptados (dos hotéis existentes) com o *branding* dos novos hotéis, os seguintes:

- *Key card e key card holder*
- Formulário de *check-in*
- Confirmação/cancelamento de reserva
- *Business cards* – cartões de visita
- Formulário de reserva de grupos
- Cartões de boas vindas para clientes VIP
- Envelopes do hotel
- Etiquetas para quarto (não incomodar e/ou limpeza do quarto)
- Folhas em branco com logotipo
- Etiquetas de identificação de malas
- Contratos para grupos e empresas
- Faturas e recibos
- Documentos de suporte de recepção (*check-lists, cash drop, petty cash, breakfast list, cash flow...*) – todos adaptados a cada um dos hotéis e suas necessidades

O conteúdo foi adaptado pelo hotel e o grupo *Polaris* procedeu ao *branding* e envio para impressão à empresa encarregue do mesmo. Em anexo estão dispostos alguns dos documentos.

Novo hotel – abertura 2018

Para os projetos do ano que se avizinha está uma nova abertura. Desta vez, será um hotel com uma maior capacidade e maior dinâmica de serviços. Antes do final do estágio, começaram as negociações para o novo projeto, que desta vez, seria o investimento num hotel que já teria existido. As questões prendiam-se entre o que seria necessário renovar e o que poderia ser aproveitado e como abrir um hotel de uma capacidade muito mais elevada do que os anteriores. Foi criado então, à semelhança dos outros hotéis, um planeamento operacional para a abertura.

De salientar, que este empreendimento era um hotel que teria falido devido a vários problemas financeiros e adversidades que comprometiam a segurança e saúde de todos, necessitando de uma urgente remodelação. Deste modo, a pré-abertura seria completamente diferente das anteriores, onde estaria em questão a remodelação e não a construção de um novo empreendimento. Era necessário identificar as necessidades de investimento em reestruturação, em que áreas intervir, que serviços contratar, que áreas e serviços reaproveitar, análises de qualidade e de segurança, sendo um investimento em muito diferente dos anteriores.

A abertura deste hotel está prevista para os primeiros meses de 2018.

3.3. Pré, Abertura e Pós abertura dos novos hotéis

A maioria do estágio foi dedicada à abertura dos novos hotéis. No entanto, apesar de ter maioritariamente as mesmas funções, a forma como as tarefas foram sendo desempenhadas, diferiram em cada abertura, adaptando-se às necessidades de cada hotel.

Após receção um documento do supervisor com todas as tarefas a desenvolver na pré-abertura, com tudo o que diz respeito ao hotel, foi pedido para desenvolver um mais operacionalmente, para ficar à responsabilidade o acompanhamento de algumas tarefas, que também se dividiu por áreas/departamentos e em cada um o que necessitava de ser executado. A seguir, quem trataria de executar as tarefas pretendidas, a empresa que se teria de recorrer, datas de finalização e estado. E estes documentos iam sendo revistos pela *general manager assistant* (estágio relatado) e pelo *general manager*, pedindo constantemente *feedback* a cada um dos responsáveis pelas tarefas, seja semanalmente por e-mail ou em reuniões agendadas.

No primeiro documento (recebido pelo meu supervisor e na altura futuro *general manager*), encontrávamos as seguintes divisões:

PLANEAMENTO DE ABERTURA DE HOTEL	
Administração e Geral	Seguro
	Compras e recebimentos
	Arrendamentos
	Impressões/ <i>branding</i>
	Uniformes
	Transportes
	Afiliações e associações
	Escritórios de pré-abertura
Plano Financeiro	Procedimentos contabilísticos
	<i>Payroll</i>
	Budget pré-abertura
	Budget para o hotel
	Procedimentos bancários
	Gestão de ativos
IT e Sistemas	Sistema de gestão de propriedade
	F&B e sistemas POS
	Servidor e LAN
	Estações de trabalho

	Equipamentos
	<i>Softwares</i>
	Licenças
	Servidor de internet
	Sistema telefónico
	Entretenimento (quartos)
	<i>Timekeeping System</i>
Conformidades Legais	Registo do negócio
	Licença
	Lei de promoção de acesso à informação
	Equidade no emprego
	Desenvolvimento de habilidades
	Saúde e segurança no trabalho
Marketing	Posicionamento do hotel
	Garantia de vendas
	Plano de <i>marketing</i>
	<i>Rate structure</i>
	<i>Website</i> do hotel
Plano de Qualidade - F&B	Serviços
	Restaurantes / Bares
	Equipa
	Compras
	<i>Stock</i>
Plano de Qualidade - <i>Housekeeping</i>	Serviços
	Equipa
	Atoalhados e material
	Material para clientes (<i>amenities</i>)
	<i>Branding</i>
Plano de Gestão de Riscos	Seguros
	Plano de emergência
	Saúde e segurança no trabalho
	Segurança do cliente
Recrutamento	Necessidades
	Estabelecer expectativas de desempenho
	Determinar necessidades de <i>outsourcing</i>
	Contratar equipas de gestão
	Contratar diretores de departamentos
	Calendarizar formações

Figura 8: Planeamento abertura de hotel (adaptado de documentos do supervisor de estágio e *general manager* dos novos hotéis)

No entanto, o documento acima servia de apoio aos diretores da empresa e ao futuro diretor dos hotéis, para o seu controlo, sendo que muitas das tarefas aqui, tinham de ter a sua aprovação. O documento que se criou durante o estágio, após receber do supracitado e adaptar ao nível operacional, consistia nas seguintes divisões:

ABERTURA HYGGE HOTEL			
CONSTRUÇÃO		OPERAÇÕES	
Geral	Sinalizações e entradas	Redes	<i>Website</i>
	Elevadores	Sociais	Apresentações do hotel
	Eletricidade		Plataformas de divulgação
	Ventilação e aquecimento	Sistemas	Sistemas de vigilância
	Canalização		Telefones, internet, televisão e áudio
	Pintura		Instalações
	Iluminação	Quartos e WC	Equipamentos
	Painel de emergência (incêndios)		Mobiliário
Quartos	<i>Back office</i> (não existia no plano arquitetónico inicial)		Materiais para o cliente
	Instalação		<i>Amenities</i>
	Pintura	Corredores	Sinalização interior
	Fechaduras e interligação com PMS		<i>Stock housekeeping</i>
Quartos de banho	Portas	Cozinha	Equipamentos necessários encomendar
	Mobílias	Pequenos-almoços	Equipamentos
	Instalação		Material - louça, talheres, vidro
Corredores	Equipamentos		Oferta
	Canalização		Engenharia / Organização
Receção	Carpets, pintura, etc.	<i>Hygge Corner</i>	Mobília e Decoração
	Instalação	Bar	Produtos - encomendas
Lobby	Pintura		Equipamentos
	Instalação		Material de apoio
	Mobílias		Oferta e preços
Sala de pequenos-almoços	Pintura	Receção	Engenharia / organização
	Iluminação		Material de suporte
	Instalação		Engenharia / organização
Cozinha	Pintura		Equipamento informático e <i>softwares</i>
	Equipamentos		<i>Key Cards</i>
	Canalização	Áreas públicas	Material e organização
	Instalação	Operacional	Equipa
	Ventilação		SOP's - procedimentos

	Convetores		Uniformes
Quartos adaptados	Requisições		Impressões com <i>branding</i>
	Instalações		Cofre forte
			<i>Stocks</i>

Figura 9: Abertura *Hygge Hotel* (adaptação de documento executado durante o estágio)

Neste segundo quadro, era necessário o acompanhamento de tudo o descrito, sendo que algumas destas tarefas eram responsabilidade deste estágio, como por exemplo, as encomendas, organização das áreas (engenharia), uniformes, áreas públicas e equipamentos necessários, etc.

Após a abertura do *Yadoya Hotel*, adaptou-se o mesmo documento, partilhando-o entre com o *hotel manager*, com as tarefas pendentes a necessitarem de ser executadas e por quem, estado e data limite.

3.3.1. Yadoya Hotel

Yadoya Hotel caracteriza-se pelo seu conceito japonês através do *design* e da oferta dos diferentes serviços. No hotel é uma das principais funções proporcionar uma experiência com um toque da cultura japonesa a todos os hóspedes.

O hotel é composto por 7 pisos com 70 quartos, divididos em 2 tipologias: superior e executivo. A diferença está na capacidade do quarto. O superior consegue alojar até 2 adultos e 1 criança e o executivo tem capacidade para 4 pessoas.

Além dos quartos existem 3 *suites*, diferentes entre si. A superior localiza-se no 7º piso e pode alojar 3 pessoas e 1 criança. A *suite luxury* localiza-se no piso -1 e além de uma vista e acesso privilegiados para o jardim interior, é muito espaçosa e pode alojar também 3 adultos e 1 criança. A *suite tradition* representa o tradicional japonês: o cliente poderá dormir numa *tatami*, como é tradicional nesta cultura. Situa-se também no piso -1 e tem vista para o jardim interior. A acomodação pode ser igual às restantes suites.

Dentro dos serviços distinguem-se o pequeno-almoço com introdução de sabor japonês (*noodles*, *misosoupe* algumas iguarias) misturado com o normal continental e a venda de produtos tradicionais no bar e na loja disponíveis na receção do hotel.

3.3.1.1. Análise SWOT

A SWOT do *Yadoya Hotel* foi construída pelos estagiários, no início do estágio. O hotel ainda não estava aberto, havia muitas questões por responder e estes eram novos na cidade. Essa mesma SWOT foi sendo adaptada, mas sem alterações significativas. Nesse sentido, preferiu-se colocar neste relatório uma SWOT feita para o efeito após reflexão sobre a experiência e o hotel e tendo por base a que foi criada durante o estágio.

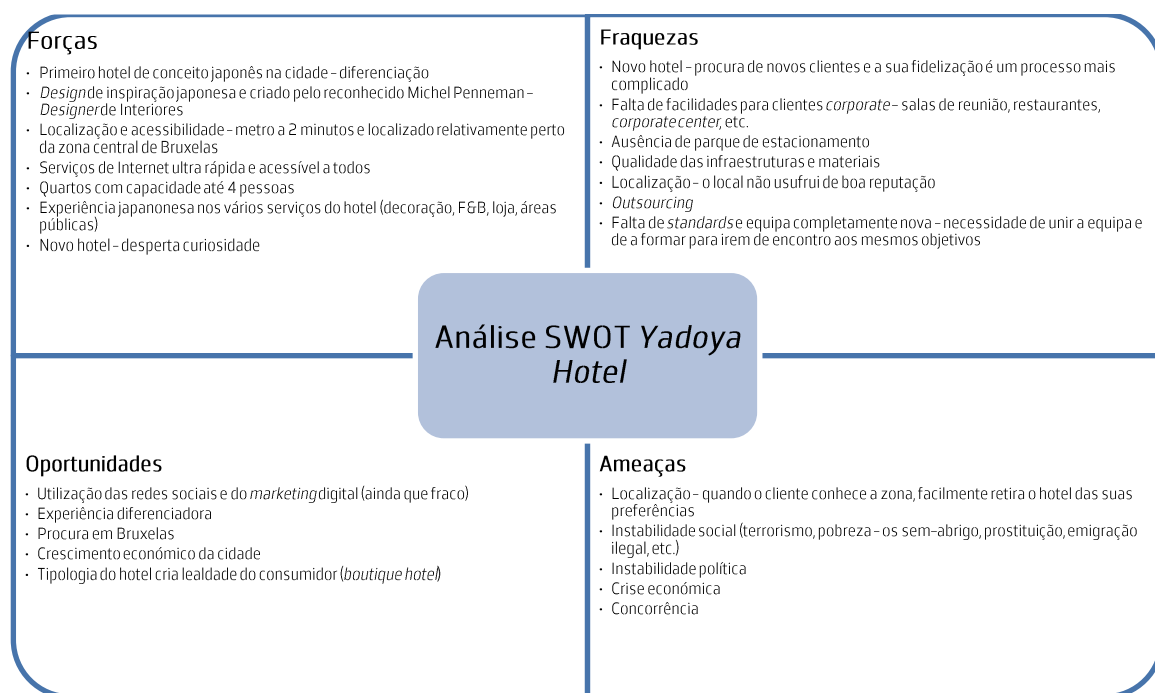


Figura 10: Análise SWOT *Yadoya Hotel* (adaptado)

Quanto ao *Yadoya Hotel*, verifica-se como um trunfo o facto de ter uma localização com muito fácil acesso, que fica relativamente perto do centro e de uma das principais estações de transportes mais conhecidas – *Gare du Nord*. No entanto, essa mesma localização tem um ambiente que muitas vezes não deixa os hóspedes impressionados. No futuro, prevê-se algum crescimento na área a nível de negócios, o que pode ajudar também ao crescimento do hotel.

Como um ponto muito negativo verifica-se a qualidade das infraestruturas do hotel: contrataram-se através da *Synergy Services* empresas de construção da Bulgária com mão de obra barata, mas que em termos de escolha de materiais e qualidade não vale a pena e isso notou-se quando, semanas ou poucos meses após abertura, já ter sido necessário contratar operários para melhorar pinturas e acabamentos na construção do hotel. Também a nível de cumprimento de

prazos, esta mão de obra barata não obedeceu ao que era esperado tendo, meses após a abertura do hotel, ainda não ter concluído o segundo elevador (em termos de *housekeeping*, é um inconveniente muito grande).

3.3.1.2. Processos de abertura

Ao longo deste relatório já foram abordadas as tarefas de abertura relativas a ambos os hotéis. No entanto, ambos tiveram um desenvolvimento diferente, adequado ao seu desenvolvimento e necessidades.

Pré-abertura

A preparação da abertura para os estagiários começou mais afincadamente em janeiro. Dividiu-se a parte operacional, *revenue management e sales & marketing*.

A nível operacional trataram-se de estabelecer as condições necessárias para o funcionamento do hotel. Neste hotel de 73 quartos, com apenas o *front office* como equipa do hotel, as principais tarefas a nível das operações (além do acompanhamento do desenvolvimento da maioria dos departamentos) foi:

1. Receção

- Estrutura do *software*: as principais tarefas foram realizadas pelo *revenue management*, como o estabelecimento das *rate codes* aplicadas às demais tarifas do hotel. A estrutura dos quartos, a sua composição e características assim como a introdução dos códigos necessários para a alimentação e bebidas, foram feitas em parte pelas operações;
- Procedimentos: revisão de listas de tarefas dos outros hotéis, sob supervisão do *general manager*, que foram adaptadas ao *Yadoya Hotel*, assim como o envio dos procedimentos para a execução do SOP de receção (também foi realizado para administração, que estabelecia as tarefas do *hotel manager* e para *housekeeping*, que ficaria à disposição da *Group Cleaning Services*);
- Organização da receção: desde o material e equipamento necessário à sua disposição. O equipamento na sua maioria (como câmaras, computadores, telefones, impressoras, ...) era responsabilidade da *Mondial Web*;
- Cofre forte: compra e planeamento de instalação;

- Acompanhamento da instalação dos leitores dos cartões nas portas dos quartos e interligação com o *software* IDPMS;
- Documentos: decisão e impressão dos documentos necessários ao hotel – porta-cartões, documentos para o cliente, diretório;
- Horários (ROTA): planeamento das primeiras semanas;
- Recursos Humanos: seguimento do recrutamento e *follow-up* dos novos contratos.

2. Alimentação e bebidas

- Bar: decisão de produtos a vender (com produtos japoneses), como os organizar e contratos para venda de café. Material para operar (máquina de café, louças, copos, *etc.*). Construção do menu;
- Pequenos-almoços: a *Group Cleaning Services* era a companhia a operar o pequeno-almoço. À sua responsabilidade ficaria o serviço e a compra do material de confeção e refrigeração. À responsabilidade do hotel ficaria a escolha dos produtos para oferecer ao cliente (entre eles algum sabor japonês que não ficou como desejado – apenas foram introduzidas coisas simples, de baixo custo e fáceis de confeccionar), a compra de material para o *buffet* e para utilização do cliente. A escolha deste material teve de ser acordada com o *designer* do hotel, de modo a ir de encontro à decoração e *design* do hotel.

3. Quartos

- Instalação: seguimento da instalação dos quartos e material necessário;
- Equipamento: decisão e compra de utensílios para os quartos e quartos de banho e escolha e *design* de *amenities*; compra de cofres (entrega feita apenas em maio), camas extra, berços, *etc.*;
- Roupa: procura de fornecedor para roupas de cama e quartos de banho e estabelecimento de contratos;
- *Housekeeping*: contrato com a *Group Cleaning Services*;
- Lavandaria: contrato com empresa para serviços de lavandaria.

4. Áreas públicas

- Sinalização: decisão de sinalização necessária. *Designer* e grupo *Polaris* tratavam da imagem.
- Sauna/*Fitness Club* em *stand-by*;

- Jardim: apenas concretizado após abertura
 - Decoração: seguimento de escolhas de *designer*, compra de material necessário.
5. Controlo de custos
- Procura de fornecedores para as necessidades do hotel (descoberta da *Trinity Purchasing*);
 - Documento com todos os produtos por departamento, referências e fornecedores + pedido de encomenda;
 - Preçários: análise dos preços de venda ao público para aprovação do *general manager*;
 - Controlo de entregas;
 - Controlo de faturas: verificação para aprovação do *general manager* para pagamento.
6. Outros
- Uniformes: procura de fornecedor que conseguisse produzir o uniforme desejado (espécie de *kimono* preto), *Polaris* e *designer* trabalharam o logotipo e imagem para impressão;
 - Arquivo: procura de empresa para arquivar toda a documentação mensal (fichas de clientes, *check-in* e *check-out*, etc.);
 - Loja: procura de produtos japoneses para expor e vender na receção;
 - *Follow-up* dos outros departamentos e funções com o *general manager*.

Como referido, em operações, realizam-se funções um pouco por todas as áreas do hotel. As operações de carácter mais administrativo cabiam ao *manager* de operações no escritório da administração. Os estágios faziam apenas as operações mais básicas e sem necessidade de tomada de grandes decisões.

Abertura

Durante a abertura, era necessário mostrar que tudo estava preparado para receber os clientes. Desde a escolha de bebidas de boas vindas, a notas deixadas nos quartos a par de snacks japoneses, tudo para deixar os clientes impressionados. Preparar os últimos detalhes para que todas as áreas do hotel funcionem em conformidade. A semana de abertura correu de forma tranquila, com toda a equipa a colaborar para o bom funcionamento do hotel.

Pós-abertura

Após a abertura começaram as tarefas operacionais de apoio à *hotel manager* e ao hotel. Na maioria, essas tarefas eram proceder ao *follow-up* das falhas e necessidades do hotel, procurando soluções para os mesmos. As compras e retificação de faturas continuaram a ser tarefas diárias.

A procura de novos serviços e produtos para o cliente também foi uma das tarefas (por exemplo, a procura de entretenimento para crianças, o espaço de fitness para o cliente e a seleção de livros de manga para o cliente) um restaurante para explorar o espaço de pequeno-almoço e fazer serviços de almoços e jantares e introdução de mais quantidade e qualidade de produtos nos pequenos-almoços e a preparação da conferência de imprensa do hotel.

Antes do término do estágio, todas as tarefas foram passadas para a *hotel manager*, enquanto não era preenchida a posição com um novo estagiário.

3.3.2. Hygge Hotel

O *Hygge Hotel* teve diversos nomes antes de se concluir que seria inspirado no modo de vida escandinavo: *Hygge*. No início do estágio, um dos objetivos do *brainstorming* seria conseguir um nome para o hotel. Posteriormente, decidiu-se por *Hygge* pelo conceito que representa. Um dos principais objetivos deste hotel é fazer o cliente sentir-se em casa.

O hotel é composto por 50 quartos, divididos entre *cozy* e *relax*. A diferença está no tamanho dos mesmos, sendo os *cozy* os menos espaçosos. No que respeita a oferta do hotel, também há introdução de sabores escandinavos no pequeno-almoço e nos produtos vendidos no bar. A possibilidade de venda de artigos escandinavos numa loja semelhante ao *Yadoya hotel* foi estudada, mas até término do estágio, nada terá sido concluído.

Existe o *Hygge Corner*, onde os clientes podem aproveitar para relaxar no meio da atmosfera escandinava.

Foi estudada a possibilidade de um restaurante escandinavo (que faria pequenos-almoços, almoços e jantares, tudo ao modo escandinavo) que chegou a ser negociada, mas que devido a procedimentos legais necessários, foi adiada até existirem as condições legais necessárias ao seu funcionamento.

3.3.2.1. Análise SWOT

À semelhança do *Yadoya Hotel*, a SWOT do *Hygge* também foi criada por estagiários, meses antes da abertura do hotel e com muita coisa por decidir quanto ao funcionamento do mesmo. Assim sendo, optou-se também por se elaborar a SWOT para este relatório com base na experiência e análise feita durante o estágio:

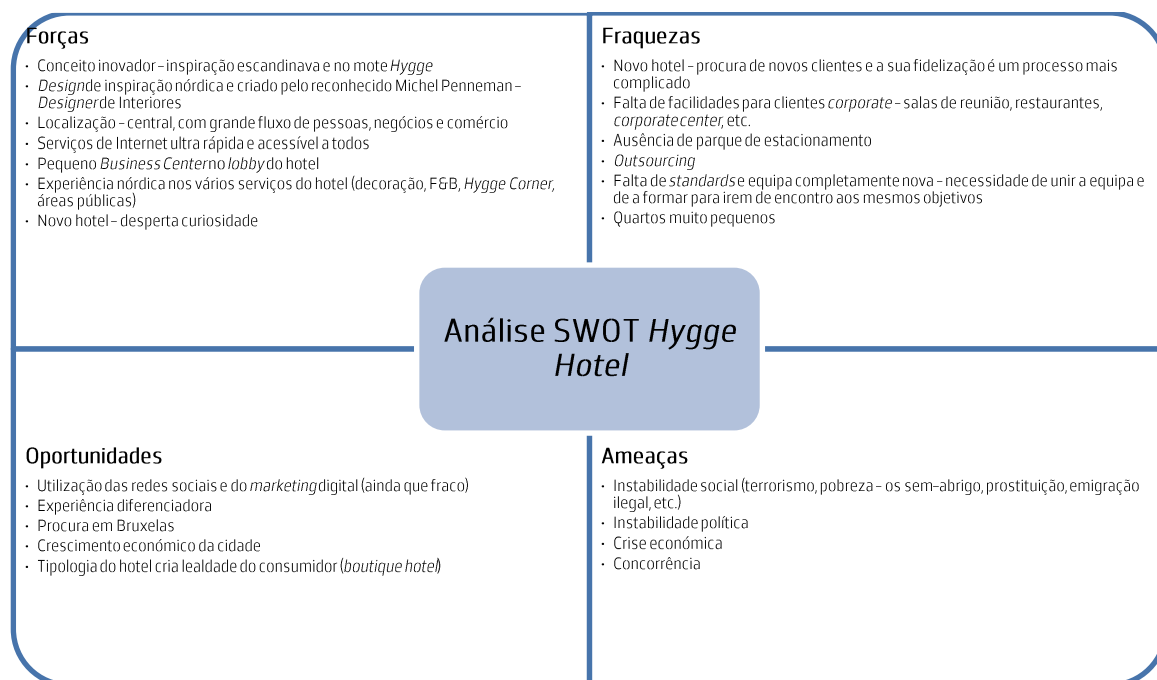


Figura 11: Análise SWOT *Hygge Hotel* (adaptado)

O maior ponto forte do *Hygge Hotel* será o seu *design* e decoração. No entanto, os quartos têm um tamanho muito reduzido na sua maioria. Também a sua localização é um fator muito forte para a escolha de quem necessita de alojamento próximo do centro de Bruxelas: o hotel localiza-se perto de uma das principais avenidas da cidade, *Avenue Louise*. As acessibilidades são muito boas e existe uma afluência muito grande de circulação de pessoas e de negócios.

Já nos pontos fracos, mais uma vez, temos o *outsourcing* que poderá comprometer a comunicação e a qualidade dos serviços do hotel. A concorrência nesta zona é também muito alta e competitiva.

3.3.2.2. Abertura

Durante o estágio, apenas foram executadas funções para a pré-abertura. Muitas tarefas foram executadas do mesmo modo que o *Yadoya Hotel*, outras foram repensadas. Como o estágio

finalizou quase dois meses antes da abertura, a maioria das tarefas foram passadas ao futuro *hotel manager* a um estagiário que estariam encarregues das operações de abertura e passariam após a mesma para o *Hygge Hotel*. Sendo assim, operacionalmente, a abertura foi preparada da seguinte forma:

1. Construção

- Para o *Hygge Hotel*, acompanharam-se as reuniões ao nível de construção, realizando o *follow-up* das mesmas para todos os envolvidos, recolhendo *feedback* relativamente aos assuntos tratados nessas reuniões. Basicamente, a única tarefa seria auxiliar no planeamento das fases necessárias à construção do hotel e da instalação de todos as infraestruturas ao funcionamento do hotel (equipamentos, canalização, eletricidade, aquecimento e ar condicionado, garagem, *stocks*, *back office*, etc.). Neste ponto estava também em execução as tarefas de *design* e instalação de todo o mobiliário e decorações.

2. Recepção

- Estrutura do *software*: a estrutura seria parecida com a do *Yadoya Hotel*, por isso foi rapidamente executado;
- Procedimentos: foram feitos à semelhança do *Yadoya Hotel*. No término do estágio, ainda não se teria recebido o resultado final;
- A organização da recepção: realizado à semelhança do *Yadoya Hotel*, no entanto até ao último minuto existiram alterações quanto ao mobiliário e estruturas. Os equipamentos informáticos e material necessários foram comprados atempadamente;
- Cofre forte: compra e planeamento de instalação;
- A instalação do equipamento para leitura dos cartões nos quartos e interligação com o *software* foi planeada, cabendo ao futuro *hotel manager* o seu *follow-up*;
- Documentos: decisão e impressão dos documentos necessários ao hotel – porta-cartões, documentos para o cliente, diretório;
- Horário (ROTA): ficou ao encargo do futuro *hotel manager*;
- Recursos humanos: seguimento do recrutamento e *follow-up* dos novos contratos.

7. Alimentação e Bebidas

- Bar: decisão de produtos a vender, com escolha de produtos escandinavos. Definição de menu. Compra de material necessário;
- Pequenos-almoços: à semelhança do *Yadoya Hotel*, a *Group Cleaning Services* ficou encarregue dos pequenos-almoços, também com introdução de sabor escandinavo no menu.

8. Quartos

- Instalação: seguimento da instalação dos quartos e material necessário;
- Equipamento: escolha dos mesmos fornecedores do *Yadoya Hotel* e também alguns dos equipamentos e utensílios. Escolha e *design* dos dispensadores para quartos de banho e finalização de encomenda e contratos.
- Roupa: mesmos fornecedores do *Yadoya Hotel*;
- *Housekeeping*: *Group Cleaning Services*;
- Lavandaria: contrato com mesma empresa do *Yadoya Hotel*.

9. Áreas Públicas

- Sinalização: decisão de sinalização necessária. *Designer* e grupo *Polaris* tratavam da imagem.
- *Hygge Corner*: acompanhamento da decisão da designer; escolha de alguma decoração e produtos para expor e vender (desconhecida decisão final quanto a estes produtos);
- Esplanada e jardim: acompanhamento da instalação e construção; contudo estariam a surgir alguns problemas quanto à implementação;
- Decoração: seguimento de escolhas de *designer*, compra de material necessário.

10. Controlo de Custos

- Fornecedores: mesmos do *Yadoya Hotel*, à exceção de fornecedor de produtos escandinavo;
- Adaptação de documento utilizado para o *Yadoya Hotel* com todos os produtos por departamento, referências e fornecedores + pedido de encomenda;
- Preçários: análise dos primeiros preços para venda de produtos ao consumidor;

- Planeamento de entregas de material e produtos necessários para as primeiras semanas do *Hygge Hotel*, a serem executados nas duas semanas anteriores à abertura, de modo a evitar atrasos decorridos no *Yadoya Hotel*;
- Controlo de faturas: verificação para aprovação do *general manager* para pagamento.

11. Outros

- Uniformes: procura de uniformes para o *Hygge Hotel* – seria finalizado pelo futuro *hotel manager*, pois até ao término do estágio, não se tinha conseguido nem fornecedor nem ideia de uniforme que fosse consensual em modelo e preços;
- Loja: procura de produtos escandinavos para expor e vender na receção – contudo, nada foi aprovado até ao término do estágio;
- *Follow-up* dos outros departamentos e funções com o *general manager* e futuro *hotel manager*.

Antes do final do estágio, todas as tarefas a nível de compras e planeamento de instalações estavam previamente definidas, para não ocorrerem atrasos – durante o mês de agosto muitas empresas e fornecedores fecham ou têm número de colaboradores reduzidos. Todas as entregas foram definidas para as semanas anteriores à abertura e todo o trabalho foi feito em equipa com o futuro *hotel manager*, de modo a que após o término do presente estágio, o mesmo prosseguisse com as operações para o hotel.

A preparação da abertura do *Hygge Hotel*, após reflexão sobre a mesma, foi muito melhor pensada e mais consciente, devido a erros cometidos no *Yadoya Hotel* – não muito relevantes, mas que levaram a alguns atrasos. Também, de facto, houve mais tempo para esta abertura e menos pressão.

3.4. Considerações finais

Um dos objetivos do relatório de estágio é ser capaz de elaborar uma reflexão crítica, seja ela positiva ou negativa, perante a experiência que foi realizada. Após isso, uma proposta de melhoria é sempre um outro fator que poderá determinar o nível aprendizagem durante o estágio.

Posto isto, neste capítulo procede-se à reflexão crítica sobre a experiência e à proposta de melhoria que se compreende que deva ser feita na *Everland Management & Co.* e nos hotéis para os quais o estágio se debruçou – *Yadoya Hotele Hygge Hotel*.

3.4.1. Reflexão crítica

A experiência na *Everland Management & Co.* foi de apenas 8 meses. Durante esses meses, aprendeu-se imenso, mas também foram encontrados erros que por vezes podem comprometer o sucesso desta empresa.

Existem imensas áreas em que a empresa deve investir internamente antes de partir para novos projetos e investimentos: apostar na qualidade de todos os seus recursos torna-se o principal investimento necessário. Apostar numa melhor qualidade ao invés da quantidade, é também fulcral.

1. Administração

A administração da *Everland Management & Co.* é composta por 3 dos *shareholders* e um escritório onde são desempenhadas as funções de recursos humanos, operações e contabilidades. Aqui administra-se todas os serviços da empresa, desde os projetos de investimento imobiliários, à hotelaria. No entanto, não há uma divisão clara entre ambos os setores de investimento. Ou seja, cada um dos departamentos trata de tudo um pouco. Está tudo dividido por hotel ou por projeto, mas a mesma pessoa desempenha funções tanto para qualquer dos hotéis, como para qualquer outro dos projetos.

Além disso, em 8 meses de estágio, não foi possível conhecer a 100% a empresa. Não se consegue perceber bem o que faz, nem em que áreas atua. Segundo o que foi apurado, atua em 3 cidades, há mais empresas que fazem parte (como a *Synergy Services* ou a *Beehive Hospitality*), mas nem isso está bem claro, porque é de outros investidores que não estão declarados na *Everland Management & Co.* Ou seja, toda a informação sobre a empresa não é clara para quem lá trabalha. A *Everland Management & Co.* é como uma associação de empresas e investidores divididos pelas 3 cidades ou 4 cidades se considerarmos Sofia, na Bulgária, mas um dos escritórios principais está em Bruxelas. Isto foi o que se subentendeu durante os 8 meses relatados.

Outro detalhe importante e sobre a associação de empresas e diferentes investidores, é que por exemplo, dois hotéis podem ter sido investidos por diferentes pessoas, que estão declarados em diferentes empresas, mas que fazem parte da *Everland Management & Co.*, sendo

esta então que trata da sua gestão e administração. Por exemplo, todos os hotéis foram investidos por pessoas diferentes.

Não aparenta que o que faz e como o faz esteja bem definido, porque trabalham com muitos projetos ao mesmo tempo, querem crescer cada vez mais, mas já existindo desde 2006, só em 2014 se declararam como empresa de investimento e gestão. Até então, eram várias empresas com vários investidores. E, honestamente, se se procurar pela *Everland Management & Co.* no *Google*, pouca informação será encontrada.

Quando foram pedidos dados da empresa como a SWOT ou a aquisição dos hotéis, para que existisse mais informação para o presente relatório (não sendo concretizado apenas pela experiência de 8 meses), o que foi facultado foi vago, não existindo sequer uma análise SWOT.

Segundo o supervisor de estágio e *cluster general manager* dos novos hotéis, também conhecido como *chief business officer*, este foi contratado para conseguir uma reestruturação da empresa. No entanto, sem parar para essa reestruturação, continuam a tentar crescer, investindo em mais projetos, sem investir neles próprios, o que pode ser maléfico para o seu sucesso e crescimento em termos de qualidade. De notar que, a busca de qualidade é muito pouca, visto que preferem sempre mão-de-obra barata e materiais com o custo mais baixo possível a procurar a qualidade.

2. Comunicação

Como descrito acima, se se pesquisar por *Everland Management & Co.* no *Google*, o que irá aparecer será um *website* muito pobre, pouco profissional e com informação muito vaga sobre a companhia (e alguma não muito correta) e páginas de *Linked In* de alguns dos seus trabalhadores – 2 ou 3. Além disso, falta atualização no *website*. Redes sociais, são inexistentes. Honestamente, após receção de contacto da empresa para uma entrevista, foi realizar a mesma, no entanto, dado a falta de informação da mesma, tornou-se um pouco suspeita – na altura, o *website* não existia, estaria sob construção. Esta dúvida surgiu com a maioria dos estagiários e novos colegas.

Além do *website* da empresa, os *websites* e redes sociais de cada um dos hotéis são geridos através de *outsourcing* e a sua política de *marketing* e comunicação é muito escassa. Apenas nos novos hotéis se nota efetivamente algum investimento nestas áreas, com a publicação regular nas redes sociais e um melhor empenho nos *websites*.

A comunicação entre os hotéis, departamentos e outros projetos é muito pobre também, de tal modo que, como referido acima, em 8 meses de estágio, continua a ser uma empresa incerta. O que se passa de hotel para hotel é desconhecido entre eles, apenas o geral. Muitas vezes, não é certo para quem se deve reencaminhar um certo acontecimento ou problema.

3. Recursos Humanos

Sendo localizada no centro de Bruxelas, com investimento em Amesterdão, Bruxelas e Londres, com objetivos focados no crescimento, é de esperar que toda a equipa na empresa fale inglês. Todavia, tal facto não acontece, o que por vezes dificulta alguma comunicação.

Como já descrito sucintamente acima, não há uma divisão clara de tarefas e departamentos. A gestão na administração não é clara, nos hotéis não existem bem divisão de tarefas departamentais, todos fazem um pouco de tudo. De facto, há quem tenha uma posição na empresa (*operations manager, accountant & human resources manager, group sales manager, etc.*), no entanto não existe um departamento para essas pessoas nem uma segunda pessoa a assisti-las. Tendo em conta que têm 8 hotéis para gerir a par dos projetos imobiliário que, no entanto, não necessitam do mesmo envolvimento da gestão dos hotéis, torna-se importante que exista um maior número de pessoas a trabalhar para o efeito. Tal facto não se verifica.

No recrutamento e seleção notou-se muita ineficácia. A entrevista a potenciais novos estagiários era feita por estagiários e por chamada telefónica, sendo feito após a mesma um *follow-up* ao *general manager* que posteriormente fazia também uma chamada muito informal para ver se o candidato o agradava e prosseguia-se com o recrutamento. Para a equipa dos novos hotéis, nunca foram pedidas referências, pouca atenção se prestava ao currículo, era feita apenas uma entrevista pessoalmente e caso o candidato parecesse interessante, assinava-se contrato. O que aconteceu em, pelo menos, 3 casos? Foram substituídos ao fim de poucas semanas. As substituições foram executadas da mesma forma. Havia por vezes algum critério de seleção (como as línguas ou formação em hotelaria), mas nem sempre existia.

Relativamente à formação, é quase inexistente. Existiram umas pequenas formações de IDPMS e uma inicial sobre a empresa que em pouco foram lucrativas. Relativamente à posição relatada ou qualquer posição no hotel ou na empresa, não há qualquer tipo de formação. Existe a passagem de palavra – à chegada de um novo estagiário, um dos existentes tentava explicar as suas tarefas. A partir daí, o estagiário novo (ou até um novo rececionista nos hotéis) ia aprendendo

consoante as suas tarefas e dúvidas que fossem surgindo. No novo hotel (*Yadoya Hotel*), certas vezes a *hotel manager* dizia que a pouca formação que tiveram sobre IDPMS gerava erros. Não há formação para o *Group Cleaning Services* e por isso, a equipa facultada por eles, trabalham com regras básicas de execução de tarefas, que trazem da empresa ou conforme a equipa de receção vai dizendo para executarem. No entanto, as pessoas que vão ao hotel, não são a 100% constantes. Tudo isto, gera falta de *standard* dos serviços em qualquer hotel, em qualquer departamento, em qualquer função.

Relativamente às funções dos recursos humanos, não há definição eficaz de tarefas e há muita exploração. Contratam-se estagiários para não se pagar salários a pessoas para o efeito, mas não se contabilizam horas extras, sendo imposto por vezes trabalhar entre 10 a 12h por dia, sem qualquer tipo de recompensa (tanto estagiários como colaboradores da empresa). Todas as posições, têm muitas vezes tarefas redobradas, dada a falta de pessoal (como já referi acima). Não existem recursos necessários, no geral; mesmo sendo hotéis pequenos, exige-se muito das pessoas e os salários não correspondem às funções, quando, por exemplo um *hotel manager* acaba por trabalhar como um *general manager*, mas tem um salário inferior e, por vezes, o seu contrato é o contrato de rececionista (quando trabalha o dobro), o que também acaba por ser. Ser *hotel manager* é apenas um contrato verbal.

4. *Outsourcing*

Para fugir às taxas impostas em Bruxelas, a opção é contratar *outsourcing*. No entanto, o *outsourcing* pode comprometer a qualidade do serviço. As empresas de *outsourcing* muitas vezes não respeitam as normas do hotel e os colaboradores não vestem a camisola. Relativamente à *Group Cleaning Services*, a comunicação com o hotel é muito fraca, os colaboradores mudam constantemente e acabam por não conhecer o hotel. Estes colaboradores carecem também de informação e acabam por não seguir os procedimentos do hotel, regendo-se pelas normas de execução da empresa.

Posteriormente e num nível mais geral, como não existem departamentos e recursos humanos para muitas funções, recorre-se, também, ao *outsourcing*: *Hoteliars* para o *marketing*, *Polaris* para comunicação e *branding*, a par dos *websites* e redes sociais, *Beehive Hospitality* para as reservas, análise de satisfação do cliente, *guest relations* e *customer service*, a *Mondial Web* para tudo o que é informática e não ficam por aqui. Muitas vezes este *outsourcing* traduz-se numa fraca

qualidade destes serviços, porque têm de ser pagos, o investimento é grande e muitas vezes, temos de nos sujeitar à disponibilidade destas empresas, que trabalham para outras também. Ou seja, a eficiência fica em segundo lugar. Um outro fator importante é que conseqüentemente não existe a comunicação necessária entre estes serviços para criar uma interligação entre os mesmos.

5. Os hotéis

Relativamente aos hotéis, apesar de serem do mesmo grupo, não há uma ligação forte entre eles. Todos operam de forma diferente, com diferentes procedimentos. A única ligação é serem geridos pelo mesmo grupo, tendo o mesmo *software* que os conecta a todos, a mesma empresa de *revenue management* e muitos dos fornecedores em comum.

Em qualquer um dos *websites* é inexistente a ligação entre si. Durante o estágio sugeriu-se que isso acontecesse, que todos os hotéis estivessem presentes no *website* da *Everland Management & Co.* e que nas respetivas páginas, existisse uma ligação entre eles ou ao *website* da *Everland Management & Co.* Até então, o *website* da *Everland Management & Co.*, continua sem atualização e com apenas alguns dos hotéis, sendo que um deles fechou (*Grand Central Apartments*) e acredita-se que não faça já parte da empresa, porque estava pensada a sua venda, ainda enquanto estava operacional.

Relativamente à qualidade dos serviços e infraestruturas, há muita coisa a destacar. A mão-de-obra na construção dos novos hotéis foi barata. O investimento em materiais e equipamentos resistentes não foi o necessário. Os gastos nos produtos e materiais necessários foi sempre contabilizada para ser o mais reduzido possível. Como resultado, no *Yadoya Hotel* ao fim de 2/3 meses, começaram a reparar muitas falhas ao nível de pintura, equipamentos e estruturas. O segundo elevador, no término do estágio continuava por ser finalizado. Não existia cumprimento de prazos, as pessoas não trabalhavam o necessário.

As queixas relativamente ao serviço e produtos aparecem muitas vezes em sites como o *TripAdvisor* e *Booking.com*, em todos os hotéis. Ou pelo pequeno-almoço de fraca qualidade, ou pela limpeza do hotel, ou pelas infraestruturas e materiais. Testemunharam-se muitas falhas, desde pinturas, falta de higiene, um pequeno-almoço fraco, falta de perfeccionismo na limpeza dos quartos e falhas na organização, além de estruturas e decorações antiquadas e desatualizadas, com necessidade de reparações – exemplo *Pantone Hotel* e *Saint Nicolas Hotel* (está prevista a remodelação durante os próximos meses). Relativamente às críticas do *TripAdvisor*, raramente são

criadas soluções para as contornar; como exemplo disso temos o *Theater Hotel*, que necessita de alguma remodelação e melhoria dos serviços

6. Aberturas

Analisando as aberturas, estas decorreram de forma positiva, dado as circunstâncias em que ocorreram. A falta de tempo, a execução de tarefas no limite, as horas extras, o incumprimento de prazos, podia ter sido decisivo para o sucesso da abertura. Outra das complexidades destas aberturas é que muito do trabalho executado para a pré-abertura de ambos os hotéis, foi executado por 5 estagiários, sob a supervisão do *general manager* e *chief business officer* (óbvio que muitas das funções administrativas e o poder de decisão cabia à administração). Sem experiência, a trabalhar sobre pressão, mas mesmo assim o resultado final foi o esperado. No entanto, o planeamento das aberturas foi muito desorganizado, os prazos foram sendo alterados devido aos atrasos (os hotéis tinham inicialmente outras datas de abertura, que foram alteradas mais do que uma vez).

O mais difícil a nível operacional é conseguir encontrar o melhor produto ao melhor preço. E aqui, encontraram-se muitas barreiras porque o que era bom, não tinha o preço desejado. Voltou-se atrás vezes sem conta, com pressão sobre os prazos para conseguir o pretendido, tendo todos os estagiários sofrido a mesma pressão nas suas tarefas: pouco tempo para conseguir um hotel operacional e com uma abertura de sucesso.

Outro pormenor a nível operacional que não pareceu correto é que se o custo de um certo produto ou equipamento fosse demasiado elevado, era dispensado, mesmo que tivesse o seu potencial: por exemplo, a oferta de alimentação e bebidas japonesas – sendo um hotel de inspiração japonesa, deveria ter uma oferta mais diversificada do que a que realmente existia, mas tanto no bar como no pequeno-almoço, esta era muito reduzida e sempre com produtos de baixo custo. No entanto, procurou-se encontrar soluções junto dos fornecedores e acabou por ser apresentada uma proposta com alterações tanto no bar como no pequeno-almoço, que requeria algum investimento, mas seguramente, iria de encontro à expectativa do cliente (existiram críticas relativamente à ausência de produtos japoneses, que o pequeno-almoço não cumpria o prometido) e certamente, traria lucros.

A consequência principal do *Yadoya Hotel* a pressão da abertura foi que o hotel abriu com apenas 3 pisos operacionais em 7. No fim do estágio, o segundo elevador continuava por finalizar.

Claro que do ponto de vista do cliente, são pormenores que determinam a sua satisfação (o barulho das obras torna-se incomodativo, por muito que se façam num horário que supostamente, não incomodará ninguém). Outra consequência, foi notar-se ao longo da abertura que faltavam certos detalhes para uma completa satisfação do cliente, que foram demorando tempo para serem resolvidos – quarto para pessoas com dificuldades motoras, algumas amenidades como os chinelos de quarto e produtos como *kits* de costura, de uso dentífrico, *etc.* Estes foram pormenores que fizeram toda a diferença.

Relativamente ao *Hygge Hotel*, não se presenciou a abertura, mas encontraram-se muitos dos mesmos problemas: a aquisição de produtos ao preço que a empresa queria, a tentativa de conseguir diversidade de produtos escandinavos a preço reduzido tanto no bar, como nos pequenos-almoços (que se apurou que não existe, há uma oferta muito reduzida de momento e os preços são claramente altos para este tipo de produtos, o que dificultou a tarefa), a pressão na construção para evitar o incumprimento de prazos (segundo apurado, apenas o jardim exterior não foi concluído a tempo; ocorreram outros detalhes, mas não tão significativos), a escolha das amenidades (os dispensadores de gel e champô), realizada sob pressão porque necessitava de: primeiro, um preço apelativo; segundo, uma tomada de decisão da administração para certificar que no limite, a sua instalação seria feita na semana anterior à abertura. Admite-se que a organização do planeamento foi mais calma, no entanto, muitos dos problemas se mantiveram e como conclusão, deve-se à procura de quantidade sem garantia de qualidade. Querem preços baixos e por vezes a qualidade não é esperada, sendo que isso provoca muito impasse no momento de decisão.

Após esta experiência e presenciar aberturas de hotéis e como as mesmas se procederam, num meio tão competitivo como Bruxelas, vale a pena apostar em quantidade sem investir em qualidade? Concluiu-se que não será uma boa opção. Apesar de a ocupação em Bruxelas ser alta, há cada vez mais investimento na cidade, a concorrência cresce de dia para dia e um mau serviço pode ser fatal para o sucesso de um hotel.

3.4.2. Reflexão na melhoria de gestão e rentabilidade

Relativamente a uma proposta de melhoria, procurou-se estabelecer uma visão geral, porque, como já referido, a estrutura da organização não era muito clara.

Resumidamente, apostar-se-ia numa reestruturação geral de toda a empresa e hotéis. Crê-se que estão criadas condições necessárias para o seu crescimento e evolução nos mercados onde está inserida; todavia, engloba um investimento maior que o que foi feito até então.

Everland Management & Co.

Crê-se que a empresa necessita de um grande investimento a nível estrutural. É necessário esclarecer quem são e o que fazem, remodelar a sua missão, valores e objetivos e analisar-se internamente, de modo a que seja de melhor compreensão para os que nela trabalham e todos aqueles que possam ser diretamente ou indiretamente afetados pela empresa. É necessário passar uma imagem clara tanto internamente como externamente, para crescer num meio tão competitivo como as cidades em que atua. Após isso, sugere-se outras mudanças:

- **Organização departamental:** criar uma melhor distinção entre os demais departamentos e as suas funções e áreas em que atua. Para uma melhor gestão, separação entre as diferentes áreas de atuação (investimento e gestão);
- **Recursos humanos:** melhorar métodos de recrutamento e seleção e formação contínua de todos os recursos – internos e externos – quanto aos métodos de trabalho desejados e às tarefas executadas por departamento; é também necessária a definição de tarefas por posição e estatuto de cada colaborador;
- **Investimento em qualidade dos serviços:** maior investimento, melhores produtos, melhores resultados;
- **Investir no *marketing* digital e na comunicação da empresa para o exterior:** *website* necessita de ser melhorado e ser atualizado em termos de conteúdo. A comunicação em outras fontes necessárias (redes sociais, *Linked In* e outros *websites* de cariz profissional) também é necessária para uma melhor evolução e crescimento da empresa;
- **Eliminar o *outsourcing*** e criar os departamentos necessários ao bom funcionamento da empresa. Ou seja, criar departamentos para todas as tarefas que executa, desde o *marketing* aos recursos humanos, não recorrendo ao exterior, que muitas vezes não se adequa à imagem pretendida pela empresa.

Hotéis

Os hotéis também carecem de investimento a nível estrutural, seja na execução das suas funções, seja ao nível das suas infraestruturas. As duas aberturas, são os hotéis mais bem conseguidos até hoje, não sendo um modelo extremamente exemplar, com algum *standard* de tarefas na realização dos serviços em ambos e na promoção de uma imagem apelativa ao exterior. Tornaram-se competitivos no mercado desde a sua abertura, apesar de algumas falhas, mas constantemente são feitos esforços para o seu crescimento, como o surgimento dos estagiários em *sales & marketing* e *revenue management*, com vista a criar os seus próprios departamentos nestas áreas sem recorrer ao exterior ou promoção da sua imagem em termos digitais (*websites* com conteúdo, melhorados, partilha constante nas redes sociais e as conferências de imprensa). Uma melhoria dos hotéis para aumento da competitividade, passaria por:

- **Reestruturação dos hotéis existentes:** muitos dos hotéis encontram-se com muitas necessidades de remodelação ao nível das infraestruturas e decorações e melhoria da qualidade dos equipamentos existentes (ar condicionado, elevadores, ...);
- **Criação de *standards*:** criar procedimentos de atuação e funcionamento gerais para todos os hotéis, de forma a criar uma ligação entre todos e a proceder uniformemente aos serviços, trabalhando para prestar um serviço de qualidade, o que não acontece;
- **Apresentação:** visitando por exemplo, o *Pantone Hotel*, os clientes são atendidos por rececionistas sem uniforme, de *jeans* e camisolas casuais o que, mesmo sendo um hotel de 3 estrelas, passará uma imagem demasiado relaxada. No mesmo hotel, na receção trabalha-se sentado. No *Yadoya Hotel* o uniforme é igual para todos e é apenas um *kimono* (contenção de gastos) e exige-se calças e calçado preto. Exemplos de má postura e apresentação no trabalho que devem ser contrariados: deve existir um uniforme que se adequa à imagem do hotel, que diferencie os tipos de serviços e uma imagem cuidada. A postura perante o cliente também deve ser formal e cuidada;
- **Formação:** apostar na formação dos recursos humanos. É importante que as equipas estejam preparadas para as suas funções e para prestar um serviço de qualidade. Existem muitas falhas nos novos e antigos hotéis, desde a execução errada das tarefas à postura dos membros das equipas. Há necessidade de formação relativamente à utilização do *software* IDPMS, há necessidade de formação dos novos estagiários ou colaboradores para a execução das suas funções e não apenas que os recém-chegados se limitem a

acompanhar as tarefas de outros para seguidamente as começarem a executar – assim existirão sempre erros, porque nenhum colaborador poderá explicar devidamente as suas funções, com o tempo necessário perdido para explicar ao novo colega. Há também necessidade de formação das equipas de *outsourcing* para se adequarem ao modelo de serviço do hotel. Por isso, sugiro programas de integração, onde seja abordada a empresa, os hotéis e a explicitação da execução das tarefas que o novo colaborador irá realizar;

- **Softwares:** para uma melhor eficácia do funcionamento dos hotéis, crê-se que a escolha de um melhor *software* seria necessária. O IDPMS é muito básico e propício a erros tendo sido presenciado várias vezes necessidades de manutenção e interrupção do sistema durante períodos de tempos longos (1h, 2h). A interligação com o sistema de leitura de *key cards* é, por vezes, ineficaz com este *software*, sendo que mesmo a marca que opera (SALTO) apesar de ser eficaz, foi comprada a um servidor na Bulgária ao invés de um servidor direto na zona central da europa, por ter um melhor orçamento (baixo preço e isenção de muitas taxas por ser comprada através de parceiros na Bulgária, a *Synergy Services*) – a formação então, acabou por não ser tão eficaz quanto o preço (precária, pouca informação clara relativa ao funcionamento do serviço, lentidão na instalação e na ligação ao sistema, *etc.*);
- **Criação de cadeia hoteleira:** se gerem alguns hotéis, porque não fortalecer a empresa e criar uma ligação mais forte e uniforme entre todos os hotéis? As cadeias hoje em dia superam os hotéis independentes, por isso, seria um fator que aumentaria a competitividade dos hotéis do grupo;
- **Programas de fidelização:** inexistentes. O cliente procura cada vez mais ser incentivado para consumir os serviços. Deste modo seria pertinente criar-se programas com iniciativas que cativassem os clientes a fidelizar-se, como pontos adquiridos por estadia, que podem criar recompensas, tarifas especiais (não só a clientes *corporate*), descontos nos hotéis e restaurantes do grupo, entre muitas iniciativas que podem fomentar a escolha dos hotéis da *Everland Management & Co.*;
- **Extinção do *outsourcing*:** investir em equipas para a prestação de todos os serviços. Os departamentos de *sales & marketing*, *revenue management*, operações, informática e comunicação, poderiam ser centrados na *Everland Management & Co.* e trabalhar uniformemente para todos os hotéis. Deste modo, a rentabilidade dos hotéis seria melhor

trabalhada e poderia ser também criada uma imagem coerente entre todos os hotéis. A forma como administrar os hotéis também seria melhor e mais rentável. Crê-se que a longo prazo, o investimento também seria mais vantajoso do que o *outsourcing*. Como referido acima, o *outsourcing* pode comprometer a qualidade do serviço e a sua rentabilidade, pois a empresa por vezes não aplica tanto rigor na prestação dos serviços;

- **Mão-de-obra:** notou-se na construção dos hotéis que a escolha de mão-de-obra é sempre a mais barata possível (tal como a aquisição de material, equipamentos e produtos). A qualidade muitas vezes é descurada e isso notou-se com a necessidade de reparação de algumas falhas no *Yadoya Hotel* poucas semanas após a abertura. Por isso crê-se que deve ser feito um melhor investimento, que a longo prazo seja compensativo;
- **Investimento em qualidade:** uma vez mais, investir em produtos de qualidade e em serviços de qualidade. Mudar de fornecedores quando se nota que a qualidade dos existentes não corresponde à expectativa, mesmo que se vá pagar mais. A longo prazo compensará e a satisfação do cliente está, também, em primeiro lugar;
- **Novos projetos:** antes de se investir num novo projeto, refletir sobre o que correu mal nos anteriores e planear a aquisição de novos hotéis atempadamente para se evitar a repetição de erros e más condutas das operações de abertura; além disso, é importante investir primeiro no que já se tem e após isso, investir no crescimento através de novos projetos. É também necessário um maior investimento temporal no planeamento dos novos projetos, não sendo nestes últimos casos inferior a 12 meses (Savath Hospitality Management, 2014);

Resumindo, o que se propõe é uma melhoria da qualidade e organização da empresa e hotéis. Desde a sua estrutura organizacional (divisão adequada por departamentos) à formação do *staff* e extinção do *outsourcing*, assim como o desenvolvimento do *marketing* e *comunicação*, à melhoria constante da qualidade dos serviços e produtos para o cliente, crê-se que é necessária uma reestruturação profunda.

CONCLUSÃO

A procura de novas experiências que nos tragam algo de novo para o nosso crescimento nos mais variados aspetos pode revelar-se uma experiência surpreendente, tanto negativamente

como positivamente. Durante 8 meses numa cidade que era desconhecida, mas onde existiu um ótimo acolhimento, existiram testes a vários níveis.

A pressão diária para o cumprimento de prazos e execução de tarefas que eram novas foi algo nunca sofrido de forma tão constante. A necessidade de superação e a necessidade de cumprir os objetivos pretendidos tornou-se o foco e objetivo pessoal. Foi de facto uma experiência muito fortalecedora em vários níveis.

A cidade de Bruxelas impressionou pela quantidade de experiências que se pode reter. Os negócios crescem de dia para dia, há um crescimento brutal da cidade, em vários aspetos, existem iniciativas por toda a parte e chegadas e partidas de e para os mais variados destinos europeus nas principais estações da cidade.

Por isso e por ser uma cidade já com muita vida, é necessário ser-se inovador e chamar à atenção do público que nos rodeia, como é exigido cada vez mais, mesmo nos meios mais pequenos. Nesse sentido, conclui-se que os hotéis tiveram esse objetivo cumprido: diferentes na cidade e inovadores.

Contundo, encontraram-se imensas falhas na empresa e hotéis que levaram algumas vezes ao desapontamento. A falta de valores, de investimento em qualidade e na procura constante de satisfazer o cliente que os procura, não criou de toda satisfação com esta experiência. Ao fim de 8 meses, acredita-se que foi uma experiência na qual se obteve uma aprendizagem maior do que a esperada, tendo também um desempenho melhor que o esperado, conclui-se que os ideais da empresa e os hotéis irão de encontro ao esperado. Querem crescer em número (isso justifica a abertura de dois hotéis num curto espaço de tempo, quando não têm experiência em aberturas de hotéis) e não procuram ter uma qualidade que realmente seja competitiva no mercado.

A falta de estrutura, de se questionar muitas vezes com quem se trabalhava, o que eles faziam, sendo uma dúvida constante a *Everland Management & Co*, quase como uma empresa fantasma, gerou, por vezes, o pensamento de desistência e procura de outro estágio onde existisse uma melhor adaptação e identificação com a empresa. No entanto, acabou sendo reconhecido que se iria aprender com os erros e fazer algo que dificilmente se iria ter oportunidade de fazer – num curto espaço de tempo, preparar a abertura de um hotel e trabalhar diretamente coma direção, participando em tomadas de decisão, interagindo-se com a maioria dos departamentos e por fim, compreender em pleno, o funcionamento global de um hotel.

A falta de desorganização em termos de funções e tarefas distribuídas pelos departamentos e pela equipa também causou uma certa confusão: a falta de uma base estrutural muitas vezes comprometia a eficiência na execução das tarefas. Muitas vezes não era certo para quem certas informações e acontecimentos deveriam ser reencaminhados.

Estas e outras falhas que foram sendo salientadas por entre o relatório, acredita-se que poderão comprometer o sucesso da empresa de ano para ano. No caso dos hotéis, adiando uma reestruturação, pode trazer cada vez mais problemas, como o crescimento das críticas no *TripAdvisor*, as reclamações dos clientes e por fim, prejudicar a rentabilidade dos hotéis.

Dir-se-ia que os pontos positivos desta experiência, foram o desenvolvimento pessoal e profissional, a interação com uma realidade diferente, onde existiu uma maior pressão para a adaptação às necessidades da mesma, o contacto com empresas e pessoas diferentes e de diversos ramos e a experiência numa realidade muito diferente daquela que era normal anteriormente. Aprendeu-se a lidar com diferentes equipas, com métodos de trabalho e realidades diferentes, através de todo o *outsourcing* com que se trabalhou – que foi considerado negativo. Toda a partilha recebida, as ligações criadas e os contactos conseguidos, foram aspetos muito positivos retirados desta experiência. O lidar com as operações de um hotel e com alguns detalhes de administração fizeram conhecer uma realidade que muitas vezes, não existia noção da sua dimensão e da quantidade de pormenores e burocracias com as quais será possível e imperativo lidar em projetos futuros.

Em suma, desta experiência, apesar de se ter anotado muitas falhas, dir-se-ia que foi muito positiva em termos de aprendizagem e até hoje, uma das experiências em que existiu uma maior dedicação profissional, para própria evolução, aprendizagem e crescimento (pessoal e profissional).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A qualitative study of urbanization effects on hotel development. Luo, Jian Ming e Lam, Chi Fung. 2016. 2016, *Journal of Hospitality and Tourism Management* 29, pp. 135 – 142.

An examination of factores motivating hotel outsourcing. Lamminamki, Dawne. 2011. 2011, *International Journal of Hospitality Management* 30, pp. 963 – 973.

Assessing new hotel openings through an event study. Nicolau, Juan L. 2002. 2002, *Tourism Management* 23, pp. 47 – 54.

Business Tourism Market Developments. Nicula, Virgil e Elena, Popsa Roxana. 2014. Sibiu, Romania: Elsevier B.V., 2014. 21st International Economic Conference 2014, IECS 2014, 16-17 May 2014. pp. 703 – 712.

Colliers International. 2014. *Hotel Market Report 2014 – Brussels, Belgium.* 2014.

Das, Vincent e De Groote, Patrick. *Globalisation in hotel chains. Case study: profile of the Belgian business traveller.* s.l. : Universiteit Hasselt, Belgium.

Drivers and barriers to entry for new hotel start-ups. Lado-Sestayo, Rubén, Vivel-Búa, Milagros e Otero-González, Luis. 2017. 2017, *Tourism Management Perspectives* 23, pp. 87-96.

Europa, primeiro destino turístico do mundo – novo quadro político para o turismo europeu. Comissão Europeia. 2010. Bruxelas : s.n., 2010. COMUNICAÇÃO DA COMISSÃO AO PARLAMENTO EUROPEU, AO CONSELHO, AO COMITÉ ECONÓMICO E SOCIAL EUROPEU E AO COMITÉ DAS REGIÕES.

O'Neill, John W. e Carlbäckb, Mats. 2011. Do brands matter? A comparison of branded and independent hotels' performance during a full economic cycle. *International Journal of Hospitality Management* 30. 2011, Vol. 30, pp. 515–521.

Savath Hospitality Management. 2014. Hotel pre-opening management. [Online] 2014. <http://savath.net/en/hotel-management-2/hotel-pre-opening-management>.

The Main Trends and Prospects of Development of International Tourism. Krasnokutskiy, Pavel A. , et al. 2016. 2016, *International Journal of Economics and Financial Issues*, pp. 257-262.

visit.Brussels. 2015. *Annual report of the Brussels tourism observatory*. Bruxelas : s.n., 2015.

—. 2016. *Annual report of the Brussels tourism observatory*. Bruxelas : s.n., 2016.

—. 2014. *Annual report of the observatory for tourism in Brussels*. Brussels : s.n., 2014.

WEBGRAFIA

<http://everland.be/> - consultado pela última vez a 30/10/2017

<https://www.tripadvisor.com/> - consultado pela última vez a 28/10/2017

<http://www.florishotelustelmidi.be/> - consultado pela última vez a 29/10/2017

<http://www.florishotelkarosbrugge.be/> - consultado pela última vez a 29/10/2017

<http://www.florishotelarlequin.be/> - consultado pela última vez a 29/10/2017

<https://www.pantonehotel.com/> - consultado pela última vez a 29/10/2017

<http://www.theaterhotelbrussels.com/en/> - consultado pela última vez a 29/10/2017

<http://www.st-nicolas.be/> - consultado pela última vez a 29/10/2017

<http://hyggehotel.be/> - consultado pela última vez a 29/10/2017

<https://www.yadoyahotel.be/> - consultado pela última vez a 29/10/2017

<https://www.booking.com> - consultado pela última vez a 28/10/2017

ANEXOS

Anexo A – Carta de recomendação, *Yadoya Hotel*



16th July 2017

Everland, BHINVEST s.p.r.l.

Rue Capouillet 50,

1060 Saint Gilles, Belgium

T: +32 2 537 07 79

As the General Manager at the Yadoya Hotel (Brussels, Belgium), I certify that Ms. Diana Brochado has completed her internship as a General Manager Assistant Trainee from November 15th 2016 till July 15th 2017.

During her internship, Diana has performed all her tasks competently and with commitment & enthusiasm. She has demonstrated the ability to work under pressure and to plan and organize herself to meet tight deadlines. She has proven herself to be a hard-working, self-rigorous & goal-oriented employee. Her interpersonal and communication skills have allowed her to develop good working relationships with clients, colleagues & the management as well.

The challenge proposed to her was to work as a General Manager & Operations Assistant on the opening of 3 new hotels in Brussels, following-up with the plannings & operational tasks needed to support the smooth operations of these hotels. Diana has proved herself to be able to overcome challenges thrown at her and I have noticed her improvements on her skills and professionalism during these 8 months. Diana is prepared for new challenges in her future as she is continually working towards achieving her goals.

Should you require any further information, please do not hesitate to contact me.

Sincerely,


Thierry Jousse

General Manager

M: +32 488 623 800

T: +32 2 537 07 79

E: thierry.jousse@everland.be

BHINVEST S.P.R.L.
RUE CAPOUILLET 50 BTE20
1060 BRUXELLES
TVA BE 0842,407,584



Anexo B – Carta de recomendação, Hygge Hotel

HYGGE
THERE IS A PLACE LIKE HOME

16th July 2017,
Everland, WINVEST S.A.
Rue Capouillet 50,
1060 Saint Gilles, Belgium
T: +32 2 537 07 79

It is my pleasure to recommend Diana BROCHADO for her future applications. I have known her for 8 months in my capacity as Revenue Ambassador at Yadoya/Hygge Hotel. Diana worked with me on various projects as an intern. She was in charge of the operational support for both opening by selecting new suppliers, make price comparisons and be responsible of all the orders, delivery and check the invoices. Based on her work, I would say that she is one of the best intern we have ever had.

Diana distinguished herself by consistently submitting exceptionally well-researched and well-written reports to me and Thierry Jousse, the General Manager. Diana is highly intelligent and has good analytical and communication skills. For me she was not an intern anymore due to the quality she delivered.

If her performance in our company is a good indication of how she would perform in yours, she would be an extremely positive asset for her future employer.

If I can be of any further assistance, or provide you with any additional information, please do not hesitate to contact me.

Yours Sincerely,

Pierre Taddei

Revenue Ambassador

M: +33 (0) 676 092 934

E: manager@hyggehôtel.be

HYGGE Hotel - Rue des Drapiers 31-33 - 1050 Ixelles - Belgium - info@hyggehôtel.be - www.hyggehôtel.be
VAT BE0835.790.008 - IBAN N° BE50 7310 2806 6418 - SWIFT KBC (KREDBEBB) - Account number 7310 2806 6418

WINVEST SA
RUE CAPOUILLET 50 BTE29
1060 BRUXELLES
TVA BE 0835.790.008

Very good job
"



To whom it may concern:

Dear Sir/Madam,

I have known Diana Brochado this year while she worked as manager assistant intern in YADOYA HOTEL BRUSSELS a company managed by EVERLAND Mgt and Co.

Always impressed by both Diana's attitude and performance with regards to her work, it is with great pleasure that I write this recommendation. Her interpersonal and communication skills have allowed her to develop good working relationships with both our clients and her colleagues.

It is important to mention that Diana was part of a successful team working in the pre-opening of YADOYA HOTEL BRUSSELS.

Diana also has strong language skills which has made all her correspondence of a high quality. Diana is a problem solver and has helped us on many occasions to find the correct solutions in the shortest periods of time make her an ideal employee.

I highly recommend Diana for employment and I wish her all the best in her future.

Regards,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Maubet Davila', written over a light blue horizontal line.

Maubet Davila
Operations Manager & AR Controller

Anexo D – Controlo de custos: encomendas

YADOYA HOTEL									
31/10/2017									
ITEM	REF	STOCK	UNIT PRICE	QUANTITY PER BOX	PRICE	QUANTITY TO ORDER	SUPPLIER	TOTAL PRICE	INFO
								€ 0,00	
								€ 0,00	
								€ 0,00	
							TOTAL	€ 0,00	

Anexo E – Controlo de custos: preço de custo e venda (exemplo)

ITEM	Quantity per box	Price	Supplier	Unit Cost	RATIO	PRICE TO SELL (per unit)	PRICE TO SELL (per unit incl. VAT)	FINAL SALES
BAR								
COFFEE								
Expresso Forte			Nespresso	€ 0,30	6,9	€ 2,07	€ 2,50	€ 2,50
Expresso Leggero				€ 0,30	6,9	€ 2,07	€ 2,50	€ 2,50
Long Forte				€ 0,30	6,9	€ 2,07	€ 2,50	€ 2,50
Long Leggero				€ 0,30	6,9	€ 2,07	€ 2,50	€ 2,50
Decaifeinato				€ 0,30	6,9	€ 2,07	€ 2,50	€ 2,50
TEA								
Earl Grey	6 x 25 units	13,86 €	Bidvest	€ 0,09	25	€ 2,31	€ 2,45	€ 2,50
Mint	6 x 30 units	24,81 €		€ 0,07	33	€ 2,32	€ 2,45	€ 2,50
Camomile	6 x 25 units	12,68 €		€ 0,08	27	€ 2,28	€ 2,42	€ 2,50
Red Fruit	6 x 25 units	15,58 €		€ 0,10	22	€ 2,29	€ 2,42	€ 2,50

Anexo F – ROTA estagiários (exemplo)

YADOYA HOTEL

	nov/16															
	MARDI	MERCREDI	JEUDI	VENDREDI	SAMEDI	DIMANCHE	LUNDI	MARDI	MERCREDI	JEUDI	VENDREDI	SAMEDI	DIMANCHE	LUNDI	MARDI	MERCREDI
	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Stagiaire 1	P	P	P	P	R H	R H	P	P	P	P	P	R H	R H	P	P	P
Stagiaire 2	P	P	P	P	R H	R H	P	P	P	P	P	R H	R H	P	P	P

V = Vacances

F = Férié

P = Présent

M = Maladie

SS= Sans Solde

RF= Récup Férié

RE = Recup
préavis

Anexo G – Estagiários (seleção)

Name & Position	School	Where	Feedback	Starting Date	How long	Interested	Follow up call	Status
Shareholders & GM Assistant								
Trainee 1	ESHT	OFFICE	++	07/ago	1 year	yes	yes	SIGNED

S&M								
Trainee 2	ESHT	OFFICE	+	07/ago	1 year	yes	yes	SIGNED

RM & FO								
Trainee 3	Les Roches	YADOYA	++	01/jul	6 months	yes	yes	SIGNED
Trainee 4	Les Roches	ST. NICOLAS	+	25/jul	6 months	yes	yes	SIGNED
Trainee 5	Les Roches	HYGGE	+	29/jun	6 months	yes	Yes	SIGNED

GR & F&B & FO								

	SIGNED
	OK
	PENDING
	NO

Anexo H – Planeamento de abertura (*Hygge Hotel*, exemplo)

HYGGE Planning - Opening 4th September 2017		
CONSTRUCTION		
WHAT	INFO	TIMING
GENERAL		
Façade & Signage	Confirmed.	Installation done until 29/08
Elevators	Installation of the first one started	Delivery date from Coopman 2nd - 14/07 // 1st elevator - 10 July
Entrance door	The door is already installed. Final details will be finished during this week (10 - 14/07)	End of July done
Parking door	waiting for the final offer yet.	End of July done
Electricity	Monday, 7 August 2017 between 11 am and 1 pm for the reinforcement of the provisional electricity meter. Attention: the reception ratio of the electrical installations	Mardi 1 août 2017 pour le gaz: pose de 5 compteurs (1 G25 et 4 G4) // End of July installation done
Ventilation & Heating		until end of July done
Electricity Entrance (box)	It's still there, need to be moved	
Plumbing	not finished yet	only after 08/08
Façade Wall	Need to be closed	end of July
Final Painting	Need to finish restaurant + rooms	need to be finish by end of July
Fire Emergency Panel	It is paid. Need to receive planning of implementation ASAP please. // Install the fire resistance doors	The installation already started. It will be finished for end of july

Anexo I – Follow-up de falhas operacionais (*Yadoya Hotel*, exemplo)

ITEM	FOLLOW UP	SUPPLIER	DELIVERY DATE/ Installation date
Operational			
Uniforms	TJ	Habits et Metiers	18.03.2017 - not good at all
Room Key Card system - software & interface installation	Assen & Dayana	Salto	installed on our computers on 20 & 21 feb, interface installation is on 20 march 2017with IDPMS
Box for japanese snacks - to add price on the FO	Diana	Hema	Bought - need to check - to sell small japanese pieces at 1eur at Check-in & check-out
City maps	TJ	My Brussels Map	Received at 03.03
Public toilet seat	Diana / Vinci		installed
Entrance Carpet	Diana	Aneca	Contract signed. Delivery 18th of July
Shop	Diana / Dayana		Manga bought, kids stuff on going
Lobby Canape	TJ		Delivered in mid July
Sofa suites	Diana	AlterEgo	Delivered
Lights Suites	Maurizio		Done
Textile wooden structure	Diana / Maurizio	Fjore	Installed
Archive Boxes	Diana	Archives conseil	Delivered at 28.04.2017
Lugage tickets	Diana	Horicx	Delivered at 27.04.2017
VIP Cards	Diana	Polaris supplier	Done