

**INSTITUTO POLITÉCNICO DE VIANA DE CASTELO**

**ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO**

**Curso de Turismo**

**2º Ano**

**Gestão Hoteleira**

**Gestão das Operações Hoteleiras**

**Discentes:**

**Carlos Domingues, nº 6161**

**Lara Loureiro, nº 6225**

**Docente:**

**Prof. Flora Matos**

**Ano lectivo 2008/2009**

**Viana do Castelo, Junho de 2009**

## Índice

1.	Introdução.....	1
2.	Metodologia .....	1
3.	O desafio da gestão.....	2
4.	Noções gerais.....	4
4.1.	Serviços .....	4
4.2.	Gestão de serviços .....	4
4.3.	Hotelaria.....	4
4.3.1.	Hotel .....	5
5.	Gestão de operações de serviços .....	6
5.1.	Desafios do gestor de serviços .....	7
5.2.	Necessidades dos clientes.....	8
5.3.	A qualidade nos serviços .....	9
6.	Operações Hoteleiras .....	10
7.	Organização do Hotel .....	11
8.	Departamentos operacionais .....	11
8.1.	Recepção .....	12
8.1.1.	Organização e funções.....	12
8.1.2.	Chefe da recepção .....	14
8.1.3.	O rececionista.....	15
8.1.4.	Períodos de trabalho .....	15
8.1.5.	Entradas .....	16
8.1.6.	Saídas .....	17
8.1.7.	Outras funções .....	18
8.2.	Portaria.....	18
8.3.	Comunicações .....	19

8.3.1.	Telefones para hóspedes .....	20
8.3.2.	Na central de telefones.....	20
8.3.3.	Atendimento ao hóspede.....	21
8.3.4.	Importância das novas tecnologias para as comunicações	22
8.3.5.	Internet .....	23
8.3.6.	Comunicação entre departamentos.....	23
8.4.	Pisos ou andares .....	24
8.4.1.	Governanta.....	24
8.4.2.	Revisão dos quartos.....	26
8.4.3.	Empregadas de quarto .....	27
8.4.4.	Ofício de piso (Gabinete de piso) .....	29
8.5.	Lavandaria .....	29
8.5.1.	Soluções de lavandaria .....	30
8.5.2.	Organização e funções.....	31
8.5.3.	Pessoal ao serviço .....	31
8.5.4.	Equipamento da lavandaria.....	32
8.5.5.	Roupa dos clientes.....	32
8.6.	Cozinha.....	34
8.6.1.	Organização das funções.....	35
8.6.2.	Chefe de cozinha.....	35
8.7.	Restaurante e Bar (Food & Beverage).....	36
8.7.1.	Fraca rendibilidade do departamento .....	36
8.7.2.	Características de um restaurante de hotel.....	37
8.7.3.	Planificação de cartas, ementas e/ou menus .....	37
8.7.4.	Apresentação da carta .....	39
8.7.5.	Empregados de mesa .....	40
8.7.6.	Bar.....	40

8.7.7. Barman .....	41
9. Departamentos auxiliares .....	42
9.1. Compras e Armazenamento .....	42
9.1.1. O serviço de compras.....	42
9.1.2. Funções do serviço de compras.....	43
9.1.3. Armazenamento e conservação das mercadorias .....	43
9.1.4. Pessoal do serviço de compras.....	44
9.1.5. Funções do chefe de compras .....	44
9.2. Administração e Contabilidade.....	45
9.3. Direcção .....	47
9.3.1. Princípios fundamentais da direcção.....	47
9.4. Animação Hoteleira .....	48
10. Caso prático.....	49
10.1. Entrevista ao Dr. Fernando Fernandes .....	49
11. Conclusão.....	57
12. Bibliografia .....	58
13. Apêndice.....	59
13.1. Entrevista ao Director do Hotel Flor de Sal Dr. Fernando Fernandes .....	59

## 1. Introdução

Este trabalho insere-se no âmbito da disciplina de Gestão Hoteleira e pretende-se abordar o tema da gestão das operações hoteleiras. Iremos começar por abordar as noções de gestão dos serviços e posteriormente evidenciar as operações hoteleiras em particular. Importa num primeiro momento perceber bem o que é hotelaria e os aspectos que engloba. Posteriormente iremos mencionar cada um dos departamentos possíveis (e comuns) que uma unidade hoteleira poderá ter. É sobre a gestão de cada um destes departamentos que nos iremos debruçar. O objectivo deste trabalho é, por isso, perceber bem os departamentos, a sua gerência e os aspectos que mais lhes estão associados.

Numa última parte e para que possamos melhor relacionar a teoria retirada da bibliografia com a realidade vivida no dia-a-dia das unidades hoteleiras, será incluído um estudo de caso do Hotel Flor de Sal. Assim, será mais fácil ver na teoria todas as opções que se podem tomar e na realidade o impacto que têm.

## 2. Metodologia

Para a realização deste trabalho procedemos à recolha de informação através da pesquisa em fontes secundárias. Para isso recorreremos a livros sobre as operações em serviços e posteriormente em livros específicos de hotelaria onde obtivemos informações dos departamentos gerais e da sua organização. Iremos começar num primeiro momento por nos contextualizarmos com o tema e familiarizar-nos com alguns conceitos base e, gerais para todas as áreas de serviços, dos quais devemos ter noção antes de aprofundarmos conhecimentos específicos. De seguida iremos abordar questões específicas para a hotelaria como, os departamentos, secções e sua organização, bem, como outros aspectos.

Por último iremos incluir uma parte prática. Para isso recorreremos a uma recolha de informação primária realizando uma entrevista ao Director do Hotel Flor de Sal, Dr. Fernando Fernandes. Através desta entrevista obtivemos informações de como um hotel pode funcionar na prática. Quais as opções que devem ser tomadas (como por exemplo optar pelo outsourcing ou não), quais os departamentos existentes e como funcionam e se relacionam, relações com clientes e fornecedores, entre outros aspectos.

### 3. O desafio da gestão

Antes de darmos início a este trabalho gostávamos de reproduzir um texto de Albano Marques do seu livro “Manual de Hotelaria”. Este texto fala-nos do desafio da gestão hoteleira dos dias de hoje. Como o tema do trabalho que iremos desenvolver é a gestão das operações hoteleiras, achamos que poderia ter algum interesse falar, antes de tudo, nestes desafios.

“É pensamento comum que os “computadores, a indústria electrónica e a tecnologia são as áreas de actividade que mais evoluem nos tempos modernos”.

Puro erro! Quem actua na área da gestão ou da administração e pensa assim pode considerar-se um profissional ultrapassado!

A área que mais evolui e na qual a busca de novos métodos e sistemas é maior é a área da gestão ou *management*.

A competição aumenta globalmente, a tecnologia desenvolve-se rapidamente e a mão-de-obra (ou força de trabalho) passa por mudanças, fruto das próprias alterações em curso na sociedade.

Essas mudanças exercem pressão sobre os gerentes e directores de empresa, fazendo com que a busca de novas abordagens e novas soluções seja constante. As empresas gastam somas consideráveis em pesquisas nesta área e os consultores são os mais bem pagos profissionais do mercado.

Grandes e novos nomes aparecem, novas ideias surgem. Peter Drucker, W. Edwards e Deming são hoje mentores ultrapassados, com ideias que soam, ao mercado, como os fonógrafos de Edison.

O gerente moderno precisa de estar actualizado, mentalmente competitivo e em permanente evolução. Deve estudar e aprender, a cada dia. (...) “Nós não sabemos nada, se aquilo que aprendemos se tornou obsoleto”. Qualquer certificado de capacidade emitido nos E.U.A. tem validade de 5 anos, não podendo mais ser usado sem reciclagem.

Os campeões ou cavaleiros da mudança estão a criar novos conceitos, novas ideias e, ao mesmo tempo, uma nova linguagem, aplicada à gestão e à busca da qualidade.

Uma das frases que mais choca é a de Robert Galvin, que foi director-presidente da Motorola:

“O elemento-chave dos negócios não é o capital, a fábrica ou o pessoal, mas o conhecimento e informação”.

“Ideias são a chave”.

“Nós temos que ouvir”. “Nós temos que ler”. “Nós temos que aprender”.

Os pensadores ou estudiosos da “gestão” têm grande influência no mundo negócios.

Eles são os criadores e promulgadores de novas ideias, de ideias-chave. E são, assim, as alavancas da mudança, para a qual todos devemos estar preparados.

As mudanças são duras e às vezes dolorosas, mas não existe lucro sem luta.

Todos devem dar a sua contribuição; as gerências, pela sua posição, têm como missão principal “iluminar o caminho”. Para isso, devem conhecer bem esse caminho, cada vez mais difícil de trilhar.

A solução é a aprendizagem permanente.”

**Marques, J. Albano; *Manual de Hotelaria*; 2007; pp.57-58.**

## 4. Noções gerais

Para melhor compreendermos o conteúdo deste trabalho é necessário termos presentes algumas noções básicas.

### 4.1. Serviços

No dicionário de economia da Verbo encontramos a definição de serviços como: *“bens de consumo ou de produção que são intangíveis e muitas vezes consumidos na mesma altura em que são produzidos”* (Bannock *et al*; 1987; p.383). Temos vários exemplos de serviços que nos aparecem no dia-a-dia e muitos deles ligados ao turismo. Uma estadia num Hotel ou um jantar num restaurante, uma viagem de comboio ou avião, são tudo serviços que são intangíveis e consumidos na hora em que nos são apresentados. É fácil, então, perceber que a área da hotelaria se insere nos serviços.

### 4.2. Gestão de serviços

De uma maneira simplista gestão é o acto de gerir algo, pelo menos é isso que a palavra logo nos sugere. No entanto podemos dizer que *“a gestão de serviços emergiu de várias áreas de conhecimento com perspectivas, mais ou menos, inter-relacionadas, das quais se destacam o marketing, a gestão de operações (industriais), a teoria da organização e a gestão de recursos humanos. Por ter emergido de diversas áreas do conhecimento e de diferentes perspectivas, não é simples apresentar uma definição objectiva e amplamente aceite para a gestão de serviços.”* (Pinto; 2006; p. 254) Apesar desta dificuldade de juntar experiências e conhecimentos de áreas tão distintas João Paulo Pinto dá-nos a seguinte definição de gestão de serviço *“perceber as necessidades e expectativas do cliente, e através dos recursos da organização ir ao encontro destas”* (2006; p. 254).

### 4.3. Hotelaria

*“(...) poucos dos que trabalham na hotelaria parecem dar-se conta de como esta indústria é importante para a economia do país. Pode mesmo ser considerada a mais importante, já que é a base sobre a qual se apoia todo o edifício do turismo.* (Marques; 2006; p.31).

Se, como mencionado no parágrafo anterior, a hotelaria tem um papel tão importante na indústria do turismo é de pesar que as pessoas que dependem desta



área (trabalhadores de hotelaria) não tenham conhecimentos sobre ela. É aliás um dos aspectos negativos que se liga à hotelaria já que, muitas vezes ouvimos falar, através de vários meios, da falta de qualificação específica dos profissionais de hotelaria. Este facto é uma realidade que nos acompanha e que devia fazer pensar muitos dos responsáveis pois, se a hotelaria é o pilar do turismo o que acontecerá se os seus profissionais falharem? As consequências poderão atingir muitas actividades. É nisto que devemos pensar e é a isto que os gestores e administradores de hotelaria deviam dar mais importância. A qualidade dos profissionais que apresentam os serviços pode ser mais importante que a qualidade do próprio serviço em si.

Segundo o autor citado anteriormente a hotelaria é de tal maneira importante que *“sem hotelaria, não há turismo; sem bons estabelecimentos hoteleiros, não há bom turismo; sem bom serviço, não há bons estabelecimentos hoteleiros. Será muito difícil conseguir que todos se apercebam do papel importante da hotelaria, do mesmo modo que é difícil explicar a importância de cada um dos estabelecimentos, no todo”* (Marques; 2006; p.31).

#### 4.3.1. Hotel

Como se depreende facilmente hotelaria deriva da palavra hotel. É então interessante, nesta fase, conhecermos como surge este nome que hoje nos é tão vulgar.

Segundo o mesmo autor, a palavra “hotel” é de origem francesa. Deriva do vocábulo *hôte* que significa hóspede. “Hotel” designa, então, o local que recebe hóspedes. No entanto, traduzindo literalmente para português a palavra seria “hospedaria”. O termo “hotel” foi adoptado internacionalmente e hoje define o tipo de estabelecimento que se dedica ao negócio da hospedagem.

Ainda segundo o mesmo autor por hotel entende-se uma unidade completa que reúne em si os requisitos necessários para que o cliente nela possa viver, tranquila e despreocupadamente, um local onde todas as suas necessidades sejam preenchidas como o sono e descanso, alimentação, distração, entretenimento e contacto rápido com o exterior, quando necessário.

## 5. Gestão de operações de serviços

As operações de uma empresa, são tudo aquilo que a faz funcionar. Cada parte do sistema produtivo é uma operação. Para que tudo corra bem as operações da empresa devem ser geridas com o maior cuidado e atenção. *“A função de operações de uma organização é a parte responsável por produzir seus produtos (ou serviços)”* (Gianesi e Corrêa; 2006; p.30).

A gestão de operações nos serviços tem muitas especificidades já que, os serviços são bastante diferentes dos produtos. Os serviços têm a grande dificuldade de lidar directamente com os clientes na altura do consumo. Isto faz com que o agrado do cliente tenha de ser imediato. Se algo corre mal é muito difícil dar a volta ou tentar disfarçar. Assim, a gestão de todas as operações de backoffice têm de ser muito bem pensadas, planeadas e geridas. Só deste modo teremos a certeza que nada corre mal ou pelo menos, a probabilidade disso acontecer é baixa. O sistema de gestão das operações necessita então *“de objectivos bem definidos. Possui ainda, um sistema de controle, responsável por ajustes no processo que visem garantir (...) que os resultados sejam os esperados. Flutuações aleatórias como, por exemplo, atraso de fornecedores, quebra de equipamentos e rotatividade da mão-de-obra fazem com que os resultados produzidos possam estar fora das especificações, tornando a função de controle essencial.”* (Gianesi e Corrêa; 2006; p.30).

As operações e a sua gestão exigem projecto, planeamento, controlo entre muitas outras características a que um bom gestor tem de dar a devida atenção. Deve-se ao máximo prever os imprevistos para que não haja maus resultados por causa de um trabalho de gestão das operações feito debilmente.

As principais características dos serviços e que se ligam à hotelaria perfeitamente são:

- ✿ Intangibilidade dos serviços;
- ✿ Necessidade da presença do cliente ou um bem de sua propriedade;
- ✿ Os serviços são produzidos (geralmente) e consumidos simultaneamente. (Gianesi e Corrêa; 2006; p.32)

Não nos podemos esquecer que outra das grandes dificuldades dos serviços é as expectativas dos clientes. Corresponder a essas expectativas, àquilo que os clientes esperam receber, é extremamente difícil. É uma área que deve ser tratada com muito cuidado e tacto pois, é do facto de se corresponder a essas expectativas ou não que vai depender a avaliação que o cliente faz da qualidade do serviço que recebeu. É esse aspecto que vai fazer o cliente voltar ao nosso estabelecimento ou mesmo se o recomenda ou não a outras pessoas. Por este facto deve-se fazer o máximo para corresponder até às expectativas mais exigentes.

### **5.1. Desafios do gestor de serviços**

Gerir serviços é muito complicado por todas as características que envolve. Assim, os gestores de serviços têm de ultrapassar alguns desafios-chave sendo eles:

- ✿ *“Gerir múltiplos clientes (internos e externos, conhecidos ou não, previsíveis ou não, estáveis ou não);*
- ✿ *Perceber o conceito de serviço (i.e., conhecer o negócio da sua “empresa”, o que fazem, o que vendem, que relações estabelecem com os clientes, etc.);*
- ✿ *Gerir os resultados (outputs) e a experiência do serviço (este é um dos maiores desafios do gestor. A dificuldade começa em separar os dois aspectos resultantes do serviço). Em muitos serviços não é possível sequer separar a experiência do output (ex.: educação e serviços de consultoria);*
- ✿ *Gerir as componentes intangíveis do serviço tornando-as mais tangíveis;*
- ✿ *Gerir o cliente (a presença do cliente no processo de realização cria desafios enormes em gestor de operações de serviços). Gerir pessoas, atitudes e comportamentos cria grandes dificuldades à gestão de serviços. Além da formação em aspectos técnicos associados ao negócio, o gestor de operações deverá ter um bom background ao nível do relacionamento humano;*

- ✿ *Gestão em tempo real (os serviços não podem ser armazenados para posterior entrega, além do mais não é possível desfazer aquilo que já está feito);*
- ✿ *Coordenação de recursos (à semelhança do que acontece com a indústria, os gestores de serviços também têm de gerir os seus recursos: pessoas, instalações, conhecimento, informação, etc.)". (Johnston et al. cit in Pinto; 2006; p.262-263).*

## **5.2. Necessidades dos clientes**

Tal como já foi referido anteriormente as expectativas dos clientes são muito importantes. Essas expectativas resultam das necessidades que os clientes têm e querem ver satisfeitas. *“Saber ouvir o cliente, perceber as suas necessidades e expectativas é um dos mais importantes desafios da gestão e serviços. Os clientes são a razão de existência de qualquer negócio e tudo o que se faz deve ir ao encontro deste.”* (Pinto; 2006; p.258)

Segundo o mesmo autor as necessidades básicas dos clientes e que se aplicam à hotelaria perfeitamente são, de um modo geral, as seguintes:

- ✿ Necessidade de ver os seus pedidos satisfeitos ou a resolução dos seus problemas;
- ✿ Necessidade de um atendimento rápido e eficiente;
- ✿ Necessidade de ser percebido;
- ✿ Necessidade de se sentir bem (segurança);
- ✿ Necessidade de se sentir importante (estima);
- ✿ Necessidade de conforto.

Quando se trabalha como nos serviços, frente a frente com o cliente, é necessário ter em muita atenção estas necessidades porque só quando o cliente as vê satisfeitas considera que o serviço foi bem feito. Em hotelaria é muito importante que os colaboradores da empresa tenham formação e plena consciência daquilo com que têm de lidar e o que fazer para ultrapassar certas situações mais delicadas. Se assim não for corre-se o risco de deitar todo um trabalho que envolve muitas pessoas porque apenas uma delas não soube lidar com o cliente que estava à sua frente.

*“O momento da verdade ocorre quando o cliente entra em contacto com a empresa prestadora do serviço e utiliza a oportunidade para julgar/avaliar a qualidade do serviço prestado. Do lado do sistema de operações, além das actividades realizadas durante o contacto, outras actividades devem ser realizadas para que os bens tangíveis estejam disponíveis no momento certo, que os equipamentos estejam a funcionar, os colaboradores tenham formação e treino adequado e em posse das informações correctas, entre outros aspectos, para que se garanta o sucesso no momento de contacto com o cliente.” (Pinto; 2006; p.259).*

Como podemos ver no parágrafo anterior a gestão dos serviços é tanto mais complicada quanto todas as operações que envolve. A gestão hoteleira é por isso muito complicada pois envolve muitas pessoas, muitos equipamentos, muitas áreas diferentes e cada um destes aspectos tem características diferentes as quais têm de ser tidas em atenção pelo gestor. As características da recepção são diferentes das dos andares, das do bar, do restaurante, etc. Por estes motivos os conhecimentos do gestor de hotelaria devem ser muito abrangentes.

### **5.3. A qualidade nos serviços**

A avaliação da qualidade nos serviços é um aspecto que não pode ser esquecido mas que muitos negligenciam. A avaliação dos serviços é muito mais difícil de fazer do que se se tratasse de um produto. *“Ao contrário do que acontece com operações industriais, falar de qualidade nos serviços é uma tarefa complicada. A qualidade nos serviços mede-se pela coerência entre as expectativas e necessidades do cliente definidas a priori e a percepção obtida após a experiência do serviço. Quando as expectativas são ultrapassadas, diz-se que o serviço foi de qualidade excepcional. A dificuldade em quantificar as expectativas, necessidades e a percepção da satisfação complicam a avaliação da qualidade nos serviços.” (Pinto; 2006; p.270).*

Segundo o mesmo autor um outro aspecto que complica a abordagem da avaliação da qualidade é o facto de esta acontecer durante a realização do serviço, além disso o cliente, de forma consciente ou inconsciente, está a também a fazer a avaliação em simultâneo. O momento da verdade em serviços acontece aquando da sua realização, trata-se da oportunidade de satisfazer ou não o cliente.

A avaliação da qualidade pode ser feita através de um conjunto de instrumentos que as empresas de hoje em dia têm ao seu dispor como por exemplo: inquéritos realizados aos clientes durante ou depois da realização do serviço, questionários através de correio ou e-mail, auditorias de empresas externas, “cliente mistério” que visita a empresa e detecta as falhas da qualidade.

## 6. Operações Hoteleiras

As operações hoteleiras envolvem as operações de gestão que são efectuadas nos hotéis. Os departamentos ou áreas de cada hotel têm maneiras diferentes de ser geridas e, as operações que são necessárias são diferenciadas dependendo daquilo com que os gestores têm de trabalhar.

*“Num hotel, a grande preocupação dos responsáveis deve ser manter o nível e a qualidade dos serviços prestados. Não se pode, porém, ignorar que, como todos os empreendimentos comerciais ou industriais, um hotel é estruturado em função da sua rentabilidade”* (Marques; 2006; p. 32)

Uma parte essencial do trabalho de gestão é exactamente ter em atenção estes dois pontos, qualidade e rentabilidade. *“Para satisfazer esses dois pontos fundamentais no êxito de qualquer unidade hoteleira, convém notar que as dimensões do hotel podem influenciar a composição dos quadros ou a importância de cada um dos serviços, mas nunca a sua existência, pois a eliminação deste ou daquele, embora pareça inicialmente aceitável, na prática, não poderá ser mantida”* (Marques; 2006; p.329). Deste modo notamos que é necessário ter bastante atenção nas medidas que devem ser tomadas pois, se algumas levarão ao êxito outras poderão levar ao fracasso.

Temos que ter em mente que *“num hotel ou estalagem, a grande maioria dos clientes pretende muito mais do que apenas um local para passar a noite – estes clientes esperam, entre outras coisas, encontrar um local aprazível, seguro, limpo e calmo.”* (Pinto; 2006; p. 252).

## 7. Organização do Hotel

As operações hoteleiras têm a ver com a maneira como os hotéis estão organizados. Os hotéis, tal como todas as organizações, estão divididos em várias áreas. Cada uma delas tem um responsável que tem de lidar com várias operações diferentes ligadas à sua área.

*“Um hotel é um pequeno mundo, um mundo com as suas comunidades: as várias secções e departamentos, cada uma delas com os seus hábitos próprios, a sua linguagem, a sua ética e as suas peculiaridades. Trata-se de um mundo com um movimento próprio, uma rotação que o mantém vivo, activo e pleno de entusiasmante actividade. Em certas horas, a rotação ou movimento próprio acentuam-se”* (Marques; 2006; p. 135)

Um hotel é assim dividido em várias áreas de operação, podendo variar de hotel para hotel consoante o seu tamanho, o mercado para o qual trabalha, o número de estrelas que tem, entre outros aspectos. No entanto há algumas que são comuns a todos e são essas que irão ser evidenciadas neste trabalho. Podemos dividir essas áreas de funcionamento em dois grupos. Num desses ficam os departamentos operacionais nos quais se incluem a recepção, a portaria, as comunicações, os pisos, a lavandaria, a cozinha e o restaurante e bar. No outro incluímos os departamentos auxiliares dos quais fazem parte as compras e armazenamento, administração e contabilidade, direcção, marketing e animação hoteleira.

No entanto, convém que tenhamos presente que estes departamentos apenas estão todos presentes em hotéis de grande dimensão. Aqueles hotéis com uma dimensão mais reduzida podem não ter todos e utilizar o *outsourcing*. Além disso, existem hotéis com mais departamentos do que aqueles aqui mencionados.

## 8. Departamentos operacionais

Os departamentos operacionais dizem respeito àqueles departamentos que são mais directamente ligados ao bom funcionamento do hotel e aos serviços que são prestados. Aqui encontramos aquelas áreas mais específicas e as quais nos

lembramos logo mal falamos em hotel e hotelaria. Iremos falar de cada uma dessas áreas em particular e da gestão de operações que cada uma delas implica.

### 8.1. Recepção

A recepção é uma área de extrema importância para o hotel. Esta parte é o “rosto” do resto do hotel. Se não estiver em conformidade com aquilo que os clientes esperam ou se o atendimento não for bem feito, com toda a atenção e cuidados os impactos negativos serão, muitas vezes, irreversíveis. Os danos causados por uma primeira imagem negativa ficarão para sempre na memória dos clientes. Como se costuma dizer popularmente “a primeira imagem é que conta!”. E muitas vezes assim é.

*“O eixo de rotação (...) encontra-se na recepção, onde todas as receitas são registadas e onde todos os desejos ou solicitações especiais dos clientes são encaminhados. É lá que o cliente é recebido e se faz o registo; é lá que recebe o número do seu quarto e as informações necessárias para que se sinta à vontade no empreendimento. É na recepção que são anotadas todas as suas despesas e é ali que o hóspede recebe as mensagens ou as cartas, solicita informações ou ajuda. É ali ainda, que recebe e deixa a chave e onde, no final, acerta a conta. Se pretendêssemos comparar um hotel a uma máquina, diríamos que a recepção é o motor e o recepcionista quem manobra essa máquina.” (Marques, 2006; p.135).*

Neste parágrafo percebemos bem o alcance e a importância do desempenho, bom ou mau, da recepção para um hotel. Tudo tem de ser preparado, ensaiado, estudado e treinado para que nada corra mal e, se correr, que seja resolvido rapidamente e o melhor possível.

#### 8.1.1. Organização e funções

O sector da recepção é, geralmente, dirigido pelo chefe de recepção. Em grandes hotéis pode existir um director de recepção, enquanto nos pequenos essa posição é acumulada com a de subdirector. (Marques; 2006; p.151)

Segundo Javier Cerra *et alli* a organização deste departamento depende de muitos factores. Se um hotel se encontra perto da costa, mais no interior, na cidade



ou rural, o tipo de estabelecimento, a sua categoria, o tipo de clientela, etc., são tudo factores que influenciam o modo como a recepção irá funcionar e o modo como terão de ser atendidos os clientes, bem como, o número de funcionários que terá de ter e a sua formação (2001; p. 68).

Ainda de acordo com os mesmos autores vemos que a recepção, de acordo com a capacidade do hotel, terá quatro sub-departamentos. Estes, poderão estar incluídos na recepção se a capacidade do hotel é menor ou poderão estar à parte se o hotel tiver uma maior capacidade. Estes sub-departamentos são: as reservas, o balcão (recepção propriamente dita), conta corrente de clientes e a caixa (2001; p.69). Cada um destes sub-departamentos terá operações específicas.

- ✿ **Reservas** – Têm como funções as reservas dos quartos, controlo das vendas, recepção de correspondência e atendimento de telefone, fax, etc.
- ✿ **Balcão** – A área do balcão será aquela que tem um maior número de funções e uma ligação mais directa com os clientes. Tem as funções de planificação e controlo (ocupados, livres ou bloqueados) dos quartos, supervisionar as reservas e documentação relativa, registo dos clientes (entradas e saídas), troca de quartos, pedidos especiais, relações públicas, verificação e comprovação de datas de saída, organização de dados estatísticos, informação do movimento de clientes a todos os departamentos de serviços e controlo de produção a partir da venda de quartos.
- ✿ **Conta corrente de clientes** – A conta corrente de clientes é, muito basicamente, quem gere as contas dos clientes. As suas principais funções são: realização de facturas, responsabilidade dos valores de serviços consumidos pelos clientes, controlo de facturas, realização do fecho diário, cálculo das comissões, facturas semanais, livro de deduções e supervisionar o saldo das facturas dos clientes.
- ✿ **Caixa** – Este sub-departamento tem como funções a cobrança de facturas, abertura e fecho de cofres de segurança e/ou caixas forte, câmbio de divisas (nem todos os hotéis dispõem desta característica

principalmente desde a entrada do Euro) e responsável pelos adiantamentos. (Cerra *et alli*; 2001; pp. 70-71).

Pelo facto de cada um dos sub-departamentos terem funções e responsabilidades específicas não quer dizer que tenham de trabalhar sozinhos. Estes trabalhos nunca podem ser considerados isoladamente. Cada um deles tem funções próprias mas devem agir em conjunto fornecendo, recebendo e partilhando informações vitais e de extrema importância ao bom funcionamento do hotel.

### 8.1.2. *Chefe da recepção*

O chefe de recepção, segundo Manuel Ai Quintas, “*é o responsável directo da secção de Recepção*”. A ele compete-lhe:

- ✿ Coordenar e superintender os serviços do departamento;
- ✿ Dirigir e orientar o pessoal em serviço na secção, procedendo à distribuição das tarefas a assegurar por cada um dos empregados, vigiando o seu desempenho;
- ✿ Garantir uma perfeita relação da recepção com os demais departamentos do hotel, em especial com a portaria, andares e serviços técnicos;
- ✿ Substituir o subdirector ou o director, nas suas faltas e impedimentos. (Quintas; 2006; p. 449).

Estas são as funções que o chefe de recepção tem de realizar por ele mesmo. No entanto, existem outras funções que apesar de serem da sua responsabilidade podem ser delegadas noutros colaboradores. São elas, segundo o mesmo autor:

- ✿ Assegurar a recepção dos clientes à chegada ao hotel e contratar com os visitantes as condições da respectiva estadia, se estas não tiverem sido acordadas anteriormente;
- ✿ Proceder à facturação das importâncias respeitantes aos produtos e serviços usufruídos pelos hóspedes, garantindo o seu débito nas facturas respectivas;
- ✿ Atender as reclamações dos clientes, de forma aceitável por estes, procedendo ou providenciando a correcção das anomalias verificadas;

- ✿ Assegurar a guarda dos valores dos hóspedes confiados ao cuidado do hotel;
- ✿ Criar e manter permanentemente actualizado um ficheiro dos hóspedes. (*idem*; pp. 449-450).

Estas são as funções inerentes ao exercício da actividade de chefe de recepção mas, existem outros conhecimentos que este chefe deve ter para poder realizar o seu serviço eficazmente. Assim, ele deve ter perfeitos conhecimentos informáticos, bem como, do total funcionamento do hotel e, em particular, de cada quarto e das suas características. Além disso, deve ser uma pessoa afável, com boa aparência e de trato excepcional tanto com clientes como com colaboradores. Em hotéis de grande dimensão poderá ser necessário que o chefe de recepção precise de ser coadjuvado por um subchefe de recepção.

#### 8.1.3. O recepcionista

O papel do recepcionista é muito importante porque é com ele que o cliente tem o primeiro contacto e é ele que transmite a primeira imagem do hotel. O recepcionista tem muita importância na gestão das operações de recepção, deste modo deve ter qualidades específicas que o irão ajudar a desenvolver as suas tarefas, deve também conhecer profundamente a missão que lhe cabe em relação ao cliente.

*“Todo o tacto diplomático, toda a simpatia e delicadeza, por vezes, não chegam para desempenhar a difícil tarefa do recepcionista. Dele se espera que, com cortesia e solicitude, imponha a cliente, sem o deixar transparecer, o que mais interessa ao hotel, levando-o a aceitar, sem que de tal ele dê conta, as directrizes os pontos de vista da direcção”* (Marques; 2006; p. 152).

#### 8.1.4. Períodos de trabalho

Quem trabalha numa recepção deve ter em atenção vários aspectos. Um deles é a diferente afluência que a recepção tem ao longo do dia e as funções que deve desempenhar além do atendimento de clientes.

O período da manhã é mais propício a saídas de clientes, principalmente nos hotéis ditos de passagem em que os clientes apenas pernoitam uma ou duas noites. Por outro lado o período da tarde é a altura em que dão entradas mais clientes.

O rececionista ou chefe de recepção (depende de a quem é atribuída essa função) tem de ter atenção que muitos os clientes que chegam para dar entrada não têm reserva. O problema disto é que tem de estar sempre em contacto com o departamento de reservas (principalmente se for externo à recepção) para saber qual o número de clientes pode ainda receber e em que alojamentos os colocar. Este aspecto que parece simples exige que haja uma capacidade de interacção bastante grande. É necessário ter presente que muitos hotéis por este motivo têm uma hora de fecho de reservas, isto é, não aceitam mais reservas a partir de uma hora pré-definida e ficam esses lugares para vender ao balcão. Em hotéis que existe turno da noite, este é aquele que tem menos ligação directa com o público mas, apesar disso, não deixa de ter menos serviço. É este turno que tem maior responsabilidade de trabalho burocrático por este motivo muitas das vezes é a pessoa que tem um cargo mais elevado a ficar responsável por esta altura do dia (por exemplo o chefe de recepção).

#### 8.1.5. Entradas

Como vimos anteriormente o maior afluxo de entradas ocorre durante a tarde. Denomina-se de entradas o acto de registar um cliente no hotel e ceder-lhe o direito de usufruir de alojamento. (Cerra *et alli*; 2001; p. 80).

O processo de entrada envolve uma série de operações que embora pareçam simples são um pouco sensíveis e complexas devido a uma série de conexões e actividades que lhe estão ligadas. Desde o facto de atender a pedidos especiais,



Gráfico 1 – Representação gráfica das entradas de clientes. Adaptado de Cerra *et alli*; 2001; p. 81.

lidar com clientes sem reserva, lidar com situações de *overbooking*, etc. e ter ainda várias documentação para preencher faz com que nem sempre as situações sejam agradáveis tanto para recepcionistas como para clientes por isso, cabe ao rececionista saber lidar e contornar estas situações.

Podemos mesmo ver o processo de entrada graficamente e saber os passos a seguir de acordo com a situação.

A disponibilidade de alojamento é vista através do room-rack. O room-rack é o rácio de alojamento, ou seja, é a planificação onde podemos ver o estado de todos os quartos ou alojamentos.

#### 8.1.6. Saídas

A saída dos clientes poderá ser feita a uma hora previamente determinada pelo cliente no momento da reserva (ou da entrada) ou antes das 12 horas. Muitos hotéis optam pela hora de saída às 10 ou 11 da manhã. Um dos grandes problemas que os hotéis enfrentam, é exactamente o facto de muitos clientes não dizerem previamente a hora de saída ou prolongarem a sua estada o que, poderá levar a alguns problemas de entrega de quartos ou *overbooking*. Dois aspectos importantes no hotel são a comprovação do *room rack* (estado do quarto) e do plano de reservas. Por estes motivos é que a hora de saída dos clientes é muito importante. Dessa hora (que deverá ser previamente dita aos clientes e que deverá ser cumprida por eles) depende o estado dos quartos e a planificação de reservas. A saída tardia poderá levar a atrasos e a que outros clientes sejam prejudicados. Dependendo da política do hotel, em caso de atraso na saída dos clientes, existem medidas que podem ser tomadas. Entre alguns exemplos pode convidar-se o cliente a sair, pode cobrar-se mais um dia ou uma percentagem sobre ele, etc.

O momento do check-out inicia-se quando o cliente chega à recepção e pede a conta da estadia. A conta deverá ser apresentada rapidamente e todos os comprovativos de despesas apresentados para que o cliente possa conferir tudo. (A factura poderá ser enviada para agências ou operadores turísticos dependendo do modo como o cliente chega ao hotel). Também nesta altura o hóspede deverá ser inquirido sobre a impressão da estadia. O rececionista deve, ser amável e simpático criando no cliente o desejo de voltar. (Marques; 2007; p. 562)

### 8.1.7. Outras funções

Além de todos os aspectos referidos anteriormente, os recepcionistas têm de lidar com muitas outras situações e saber geri-las. Não podemos esquecer que num hotel podem acontecer casos de *overbooking*, *no-show* (caso em que os hóspedes não aparecem), hóspedes VIP'S que têm de ter atenções diferenciadas, reclamações, grupos, entre muitos outros. Quando alguma destas situações acontece os funcionários do hotel têm de saber o que fazer, como agir e que decisões tomar. Em muitos casos depende de hotel para hotel e da política que cada um segue a maneira como se irá lidar com cada caso. São aspectos que devem ser tidos em conta pelos gestores e por todos os colaboradores.

### 8.2. Portaria

A portaria é um departamento que não está presente em todos os hotéis. Normalmente apenas a encontramos em grandes hotéis de categoria alta. Isto acontece porque existem diversas razões de ordem económica que estão a conduzir à sua extinção na maior parte dos hotéis, nos quais estas funções são preenchidas pelos recepcionistas (Marques; 2006; p. 183). A portaria, muitas vezes, não tem a atenção que lhe era devida. É necessário ter presente que a portaria é a primeira impressão que se tem do hotel. Quem chega a um hotel a primeira coisa que vê e que lhe fica marcado é a portaria. Por isso, dependendo do atendimento que recebe logo à entrada, a impressão do cliente poderá ser boa ou má. Assim, a atitude dos porteiros e bagageiros para com o cliente deve ser muito cuidada e atenciosa. Tudo deve ser pensado ao mais pequeno pormenor e nada deve ser descuidado.

*“A importância e utilidade da portaria dos estabelecimentos hoteleiros só são comparáveis à injustiça e ignorância com que, tantas vezes, se subestima o valor da sua contribuição para a eficiência do serviço e prestígio do estabelecimento. (...) Duvida-se amiúde da utilidade de algumas tarefas, em face da grande simplicidade de que se revestem. E esquece-se, ou ignora-se, que a par de serviços naturalmente mais modestos, mas nem por isso menos necessários, ao pessoal da portaria estão confiadas importantes funções, que vão até à defesa das pessoas e bens dos hóspedes, à segurança dos empregados e à salvaguarda dos activos patrimoniais da empresa.”* (Quintas; 2006; p. 450).

Segundo Albano Marques, o atendimento por parte da portaria deve ser voltado para as necessidades e desejos do hóspede, procurando corresponder ou

exceder as suas expectativas em relação à empresa. As decisões devem sempre ter em conta o cliente, tanto no que diz respeito ao serviço como na solução dos problemas do hóspede. Nesse seguimento, o serviço deve ser profissional, sem formalismo, obedecendo a todos os preceitos da ética e dando ao hóspede toda a assistência possível, com solidariedade face aos seus problemas (2007; p. 546).

A portaria, ainda de acordo com o mesmo autor, tem ainda um papel muito importante de evitar entrada de indesejáveis. O porteiro é responsável por impedir a entrada no hotel de pessoas que não correspondam ao nível desejado ou apresentem dúvidas de comportamento. Sempre que alguém desconhecido se apresente com atitude estranha, o porteiro deve discretamente avisar a segurança para que seja ela a assumir o controlo e ele não seja envolvido (2007; p. 546).

Outra das funções que será entregue à portaria, no caso de ela existir, é ter atenção aos clientes que chegam quando o hotel está cheio. Ou seja, os porteiros devem ter atenção, quando chega algum cliente, em perguntar amavelmente se tem reserva. No caso em que a resposta seja positiva irá ajudar o cliente com a bagagem, como normalmente. Pelo contrário, se a resposta for negativa o cliente terá de ser informado educadamente do facto e, sempre que possível, deverá ser ajudado a encontrar alojamento disponível. (Marques; 2007; p. 547).

Analisando estes cuidados e tarefas que os porteiros devem seguir percebemos melhor a sua importância no funcionamento do hotel. Deles dependem, aquilo que nos parecem pequenas coisas, mas que são extremamente melindrosas e que se não forem devidamente executadas podem ser mal interpretadas pelos clientes e levar a situações desagradáveis.

### **8.3. Comunicações**

As comunicações num hotel integram não só a comunicação com os clientes e dos clientes com o exterior mas também a comunicação entre os departamentos do hotel. Se antes se considerava que as comunicações do hotel se limitavam ao telefone e fax hoje em dia o conceito é mais alargado e obriga-nos a falar em novos meios de comunicação como a internet. Esta é uma ferramenta fundamental de comunicação quer dos clientes com o hotel quer, entre departamentos. Além disso é cada vez mais uma necessidade dos hóspedes.

### 8.3.1. Telefones para hóspedes

Os hóspedes necessitam de ter ao seu dispor telefones que possam usar para se comunicarem com o exterior mas também com alguns departamentos do hotel. *“Uma das exigências básicas dos hóspedes do hotel é comunicar-se com o mundo externo, e os serviços de telefone (...), são os serviços auxiliares mais comuns fornecidos pelos hotéis aos hóspedes”* (Medlik, Ingram; 2002; p. 113). Os telefones são, normalmente, disponibilizados nos quartos mas, em hotéis de pequena dimensão podem encontrar-se nas áreas comuns.

Os hotéis podem utilizar dois métodos de gestão dos telefonemas realizados pelos hóspedes. Num deles *“todas as ligações são feitas através da telefonista, que pode informar o custo de todas as ligações feitas com o auxílio de um medidor (...) o outro método permite que os hóspedes façam ligações directamente do quarto, as quais são gravadas por medidores individuais de cada quarto de modo que as cobranças possam ser calculadas com base na leitura do medidor”* (idem; 2002; p.114).

As mesmas instalações que são usadas pelos clientes são também usadas pelo hotel, no entanto, há custos atribuídos aos hóspedes. *“O telefone e os serviços relacionados, portanto, têm a sua própria receita e também seu próprio custo de vendas, (...) e outros custos directos e indirectos. Nos hotéis menores, pode-se cobrar dos hóspedes apenas o custo básico das ligações telefónicas feitas, e os outros custos podem ser considerados como parte do custo do quarto”* (idem ibidem; 2002; p.115). Assim, podemos dizer que em hotéis de menor dimensão acontece desta maneira mas os hotéis de grande dimensão não funcionam do mesmo modo. Segundo os mesmos autores citados anteriormente nos hotéis maiores o telefone e os serviços relacionados do hotel são considerados, *“como uma actividade geradora de receita e como um centro de custos, para o qual o resultado operacional pode ser periodicamente calculado da mesma forma que as outras actividades do hotel”* (2002; p.115).

### 8.3.2. Na central de telefones

A central de telefones é um local de extrema importância para o hotel. *“As telefonistas devem estar conscientes de que os clientes as procuram com frequência para solicitar informações”* (Marques; 2007; p. 313). Por este motivo os funcionários



da central de telefones têm de estar prontos a fornecer qualquer informação que lhes possa ser pedida pelos hóspedes. Segundo o mesmo autor na central de telefones devem existir livro com registo dos números telefónicos mais utilizados; listas telefónicas das principais cidades do país; folha de rascunho onde anotar os números de telefone pedidos pelo hóspede pois, se ele pedir para ligar de novo um número, não deve precisar repetir; num quadro de fácil visão, devem constar, em letras bem visíveis, os telefones de bombeiros, policia, ambulâncias, emergência, entre outros. Além disso a central telefónica deve ter instruções e, deve ter recebido treino, sobre qual é o seu papel em caso de emergência e os funcionários devem ainda, restringir a informação aos serviços da central telefónica e, sempre que outras informações lhes sejam solicitadas, devem responder, com simpatia, que vão passar ao sector competente de acordo com a informação desejada (*Idem*).

### 8.3.3. Atendimento ao hóspede

Apesar de muitas vezes nos soar como um serviço simples a gestão das operações que ocorrem na central de telefones têm muito que se lhe diga. Os profissionais que trabalham neste departamento devem possuir características muito específicas e que farão com que o serviço desenvolvido seja facilitado. Deste modo *“as telefonistas devem ser seleccionadas pela sua dedicação à profissão. Devem ter um bom timbre vocal e ser treinadas para modular a voz de forma agradável. Perguntas ou respostas secas, atendimento com brusquidão ou rispidez não são aceitáveis. Os hóspedes ou aqueles que as procuram não têm culpa dos problemas de serviço e uma boa telefonista deve entender isso”* (Marques; 2007; p. 495). Então podemos depreender que para atender bem os hóspedes é necessário *“muita paciência e atendimento amável, com respostas breves, calmamente pronunciadas, é o tipo de actuação que se deseja neste sector. Sempre que no painel acender a luz de contacto a telefonista deve atender logo (mesmo que seja só para informar que “atenderá dentro de alguns momentos”). O cliente tranquiliza-se, pois sabe que repararam nele”* (*idem*; 2007; p. 495).

Um dos serviços prestado ao cliente e que é da responsabilidade da central de telefones é o serviço de despertar. Este serviço é normalmente prestado *“pela telefonista da madrugada (...), acordando o hóspede que o pediu na hora solicitada”* (*idem ibidem*; 2007; p. 496).

Muitas vezes na central telefónica são deixadas mensagens para hóspedes do hotel. Estas são deixadas quando alguém pretende contactar um cliente que não foi localizado. A mensagem deve ser apontada pelos funcionários da central telefónica para posteriormente ser passada ao cliente. Esta *“deve ser clara e legível, contendo todos os dados que permitam a identificação da pessoa que chamou: o telefone, o horário e os motivos, bem como se volta a chamar ou se deseja ser chamada de volta”* (Marques; 2007; p. 498). No caso de a pessoa que fez o contacto não querer deixar mensagem deve deixar-se *“uma pequena nota ao cliente, informando que “às (x) horas foi procurado por (nome da pessoa), que não quis deixar mensagem”* (idem; 2007; p. 498).

#### 8.3.4. Importância das novas tecnologias para as comunicações

Segundo Manuel Ai Quintas o desempenho das telefonistas poderá ser consideravelmente facilitado pela adopção de novos sistemas tecnológicos, com reflexos positivos pela adopção de novos sistemas tecnológicos, com reflexos positivos junto dos clientes. As novas tecnologias disponíveis contribuem para uma maior eficiência, rapidez e segurança do serviço de telefones e, proporcionam ainda as seguintes vantagens:

- ✿ Ligação directa dos quartos à rede efectuada pelos próprios clientes;
- ✿ Ligação directa da rede aos quartos dos hóspedes;
- ✿ Facturação automática das chamadas dos hóspedes;
- ✿ Registo electrónico das mensagens dirigidas aos hóspedes momentaneamente ausentes dos quartos (*voice mail*), em substituição do tradicional serviço de mensagens manual;
- ✿ Utilização de terminal do sistema informático para obtenção de informação sobre os hóspedes do hotel;
- ✿ Serviço de despertar completamente automático. (2006; p. 464).

No entanto, as (os) telefonistas não podem deixar que estas novas tecnologias descaracterizem o serviço. Pelo contrário devem aproveitar a facilidade que elas dão para aproveitar para dar a melhor assistência possível aos hóspedes e ao público exterior.

### 8.3.5. Internet

Hoje em dia, podemos considerar a internet uma ferramenta fundamental, tanto de trabalho como lúdica. Em consequência os hotéis tiveram de se adaptar a esta realidade e, por isso, muitos deles, (se calhar, podemos dizer a maioria) dispõem de internet para uso dos seus clientes e, evidentemente, para uso interno. Seja por *wireless* ou por cabo a internet está presente nos nossos hotéis. A gestão deste serviço tem de ser pensada já que o seu uso poderá ser facultado como um custo inserido no preço do quarto ou poderá ser paga pelo cliente como um extra.

Podemos dizer que o facto de o hotel disponibilizar ou não internet é, nos nossos dias, um factor fundamental e que pode levar a um hotel seja preterido em detrimento de outro. Seja qual for o segmento do hotel é necessário ter à disposição este serviço mas, principalmente, se o segmento for turismo de negócios.

### 8.3.6. Comunicação entre departamentos

A comunicação entre os vários departamentos de um hotel é fundamental para o seu bom funcionamento. É necessário que os departamentos disponham de todas as informações para que possam gerir as suas actividades operacionais com rigor. A recepção, o restaurante e bar, a governanta, entre outros, devem saber exactamente quem entra e quem sai e de que quartos para que possam ser eficazes no seu serviço. A recepção para saber exactamente o número de hóspedes que entram e saem, quais os números dos quartos e assim poder aos processos de *check-in* e *check-out* devidamente, o restaurante e bar para poder ter uma noção do número de refeições a confeccionar e a governanta para poder orientar o serviço dos funcionários dos andares. Assim, vemos que a comunicação dentro do hotel é fundamental.

Com a internet esta comunicação ficou muito facilitada, principalmente, em hotéis de grande dimensão, já que, as informações podem ser passadas através da rede interna com relatórios e ordens de serviço, entre outros documentos que podem conter informação muito relevante para o serviço efectuado no interior das organizações.

### 8.4. Pisos ou andares

Podemos considerar que dentro do produto hoteleiro global o alojamento será o elemento mais destacado. Isto porque quem procura um empreendimento hoteleiro fá-lo (por certo na maioria das vezes) para procurar um quarto para passar uma noite ou alguns dias. Deste modo podemos considerar os quartos o produto principal, o mais vendido e, talvez, aquele que merece mais atenção. Assim, o departamento de pisos prepara o produto mais importante que o hotel tem de vender: os quartos dos clientes. Além disso, também é este departamento o responsável pelo serviço no quarto (nos hotéis que o dispõem). (Cerra *et alli*; 2001; p.113).

*“É um dos sectores mais importantes do hotel, por isso é grande também a responsabilidade do pessoal que a integra. Serviço complexo e que requer enorme dedicação, necessita, para o seu desempenho, de profissionais competentes, conhecedores e muito honestos no seu trabalho”* (Marques; 2006; p. 193).

Além disso, este departamento é muito importante já que *“a boa ou má reputação do hotel será sempre obtida através do serviço de quartos, e não apenas pela categoria das suas instalações. Deve ser grande a atenção dada aos pormenores, e todo o cuidado com os detalhes é necessário, de forma a conseguir não só a preferência da clientela, mas também a manutenção da mesma”* (Idem).

#### 8.4.1. Governanta

O cargo de governanta é o cargo máximo do departamento de pisos. *“La gobernanta es la persona que por delegación de la dirección se halla al frente del departamento de pisos, en cuanto se hace referencia a limpieza y preparación de habitaciones. Cuidará de la conservación del mobiliario en general, así como del buen uso y economía de la lencería empleada en pisos, productos de limpieza, material y utensilios”* (Cerra *et alli*; 2001; p.115).

A actividade da governanta é da maior importância para o bom funcionamento do empreendimento hoteleiro seja ele de que categoria for. Da forma como o departamento de andares esteja organizado dependerá o êxito funcional já que, como foi dito anteriormente, esta pode considerar-se a área base de toda a exploração. É extremamente necessário manter os locais permanentemente limpos

e as roupas devem ser mudadas com a frequência necessária (estipulada pela direcção ou pedida pelo cliente), bem como se deve garantir aos hóspedes toda a assistência necessária que eles esperam por parte do serviço. Deste modo, só se poderá garantir que tudo corre da melhor maneira se a orientação da governanta for a mais adequada e exigir de si e dos seus colaboradores a melhor actuação. (Quintas; 2006; p. 466).

A governanta tem a seu cargo uma equipa composta por camareiras que tem de gerir e saber orientar devidamente para todos os serviços que têm de ser efectuados. Cabe também à governanta a gestão de horários do pessoal ao seu serviço bem como das folgas e férias. Assim, podemos dizer que a governanta tem as seguintes funções, segundo Albano Marques:

- ✿ Elaboração, de acordo com a direcção, dos horários de todo o pessoal ao seu serviço;
- ✿ Regulamentação dos vários turnos e períodos de descanso do pessoal do seu sector;
- ✿ Verificação das limpezas e arrumações efectuadas pelas empregadas, bem como do funcionamento de luzes, telefones, televisão e restantes equipamentos;
- ✿ Verificar pessoalmente se nos quartos vagos os acessórios (*amenities*, água, folhetos, etc) foram correctamente colocados, inteirando-se de que tudo está em ordem para receber o cliente que chega;
- ✿ Cuidar pessoalmente das flores colocadas nas várias áreas do hotel e verificar se as dos quartos foram correctamente colocadas ou fazê-lo ela mesma;
- ✿ Conferir periodicamente as roupas disponíveis nos andares;
- ✿ Tratar das faltas e fazer as requisições de artigos de limpeza. Estas requisições devem ser feitas em dias fixos da semana para evitar aglomeração e confusão;
- ✿ Certificar-se de que todo o pessoal sob as suas ordens conhece a localização dos quadros eléctricos, torneiras de segurança e extintores de incêndio no seu sector, bem como a utilização dos mesmos em caso de explosão, derrame, curto-circuito, rebentamento de canos, etc;

- ✿ Tomar directamente conta de qualquer objecto deixado pelos clientes, agindo de acordo com a situação;
- ✿ Verificar, imediatamente, após a sua chegada ao hotel todas as manhãs, o movimento previsto de chegadas e paridas para esse dia e combinar com a recepção a melhor maneira de atender os desejos dos clientes e às necessidades do serviço. Tomar nota dos quartos que tenham vagado ou que tenham sido ocupados durante a noite, e por quem, para tomar providências, no caso de se tratar de clientes com hábitos já conhecidos;
- ✿ Instruir o pessoal para que eles próprios tenham o cuidado de fazer também, logo de manhã, à chegada, esse contacto com a recepção, para actualização do quadro de ocupação do andar e para adiantar os quartos que já estiverem vagos, o que lhes facilitará o serviço;
- ✿ Conferir duas vezes por dia (de manhã e à tarde) com a recepção todos os quartos vagos, anotando as anomalias para participar à direcção, a quem será entregue também um duplicado desta verificação dos quartos. Estas anomalias devem ser comunicadas também por escrito aos serviços de manutenção, para pronta reparação;
- ✿ Supervisionar os salões onde se realizem convenções ou outros serviços idênticos, para verificar se tudo está em ordem, em coordenação com o responsável pelo sector. (2006; pp. 194, 195).

#### 8.4.2. Revisão dos quartos

Esta é, talvez, a função mais importante da governanta. Segundo Cierra *et alli* é ao entrar no quarto que podemos ver se a governanta é competente e trabalhadora, com sentido de limpeza e estética. A revisão dos quartos é, por isso, muito importante. É nesta altura que a governanta pode reparar nos últimos detalhes e corrigir o que estiver mal. É importante que esta revisão seja feita para cuidar de todos os detalhes e ter a certeza que tudo está no seu local. Além disso, é nesta altura que poderá ver se existe alguma coisa danificada no quarto ou que seja necessário mudar (ex. lâmpadas, quadro tortos, adereços em lugares trocados, etc.). Fazendo esta revisão a governanta irá perceber o que deve ser corrigido e transmitir essas observações e ordens aos funcionários a seu cargo. Uma boa maneira de ter

a certeza que nada é esquecido e que tudo é revisto é ter o auxílio de uma lista feita de antemão e em que está presente todos os itens a analisar. Com a ajuda dessa lista a governanta saberá que nada foi esquecido (2001; pp. 117-119).

#### 8.4.3. *Empregadas de quarto*

Neste ponto falamos no feminino porque na bibliografia consultada fazem sempre menção a estes funcionários no feminino. Isto porque consideram ser mais comum existirem empregadas do que empregados de quarto. Apesar de pensarmos que as mentalidades estão em mudança, temos presente que elas não são assim tão grandes e visíveis na prática.

As empregadas de quarto são chamadas também muitas vezes de camareiras. São elas as responsáveis pela limpeza dos quartos e das áreas comuns do hotel. As áreas comuns são, normalmente, limpas logo pela manhã mal entrem ao serviço, isto porque, é quando existem menos clientes a circular. Esta limpeza é, também, feita em grupo para que seja mais rápido e não aconteça de ainda andarem a limpar quando os clientes saiam dos quartos (Cierra *et alli*; 2001; p.135).

Quanto à limpeza dos quartos a distribuição do serviço é feita pela governanta logo ao início da manhã. Segundo Albano Marques, a técnica de serviço, apesar de não ser muito complicada, visto que qualquer boa dona de casa estará apta a executá-la, requer, contudo, predisposição e um mínimo de conhecimentos que permitam efectuar, com maior eficiência, os serviços que competem à função. Esses serviços são os seguintes:

- ✿ Limpeza e arejamento dos aposentos;
- ✿ Aspirar a alcatifa e limpar o pó;
- ✿ Limpeza de vidros e paredes;
- ✿ Limpeza de sanitas, bidés, lavatórios e banheiras;
- ✿ Fazer as camas e mudar as respectivas roupas;
- ✿ Verificação do papel higiénico e *amenities* na casa de banho;
- ✿ Limpeza dos corredores e copas;
- ✿ Mudança das roupas e manutenção das mesmas em boas condições de utilização, através de cuidada arrumação no armário da copa;

- ✿ Verificar o bom funcionamento de todos os aparelhos e utensílios dos quartos à sua guarda (lâmpadas, campainhas, ar condicionado, frigorífico, etc.);
- ✿ Manter em bom estado de funcionamento e limpeza todos os acessórios decorativos dos quartos (colchas, cortinados, etc.);
- ✿ Receber e entregar as roupas dos hóspedes destinadas à lavanderia. Para esse efeito, deve-se verificar se o rol preenchido pelo cliente corresponde à roupa que lhe é entregue;
- ✿ Recolher e entregar à governanta os objectos que o cliente possa ter deixado esquecidos nos quartos, após a sua partida;
- ✿ Atender com a maior prontidão e delicadeza as chamadas dos quartos sob a sua guarda, garantindo que os serviços ou fornecimentos que não estejam no âmbito da sua competência sejam executados com a maior brevidade possível;
- ✿ Anotar no livro de andar todos os recados, serviços pendentes, ocorrências ou outros assuntos que devam ser transmitidos à empregada que a substitua no turno, ou à governanta de serviço;
- ✿ Proceder, com regularidade nunca inferior a uma semana, à conferência das roupas e utensílios que estejam em uso, bem como as da reserva de andar;
- ✿ Dar conhecimento às governantas dos danos ou estragos verificados nos aposentos, resultantes de uso normal. No caso de estragos produzidos pelos clientes, ou em caso de falta de objectos verificada no momento da saída, deve fazer-se um comunicado à recepção para débito ao cliente, sem a qual quer os estragos quer o desvio poderão ser imputáveis à empregada que estiver de serviço no momento da saída do cliente;
- ✿ Verificação das cargas dos frigoríficos dos quartos e do mini bar, se for caso disso, procedendo à requisição dos artigos que faltarem e respectivo débito do cliente, o qual deve ser imediatamente enviado à recepção;



- ✿ O *room service* deve estar a cargo de empregados designados para o efeito, mas as empregadas podem também colaborar na recolha das bandejas do pequeno-almoço (2006, pp. 196/199).

#### 8.4.4. *Ofício de piso (Gabinete de piso)*

O ofício ou gabinete de piso é um quarto de arrumos onde a camareira do piso guarda todos os utensílios que irá utilizar no decorrer das suas funções. Este quarto deverá ter diversos armários e/ou prateleiras com todos os objectos e materiais que terão de ser usados durante o serviço. Não poderão faltar a roupa de cama e de banho, *amenities*, ordens de pequeno-almoço, material e produtos de limpeza, entre outros que se mostrem indispensáveis. Além disso no ofício devem estar também as camas extras disponíveis, o carro de limpeza, aspirador e outros electrodomésticos necessários. Não se pode, de todo, esquecer os objectos imprevistos mas que podem também ser pedidos pelos clientes, por exemplo, termómetro, tesoura, velas, lápis, caneta e papel, entre outros. No ofício (pendurado na porta ou armário, por exemplo) deverá estar a listagem da relação de material existente. Esta listagem deve estar sempre actualizada, sendo que o que constar nela deve existir na realidade. (Cierra *et alli*; 2001; pp.139/140).

### 8.5. *Lavandaria*

O departamento de lavandaria é o responsável pela limpeza de toda a roupa do hotel e dos hóspedes que assim o desejem. É necessário ter em atenção que este serviço pode estar integrado no hotel ou ser um serviço em regime de *outsourcing*. Neste trabalho irá considerar-se a lavandaria como se fosse parte integrante de um hotel, uma vez, que se está a considerar grandes hotéis que englobam todos os departamentos.

A lavandaria é um departamento de grande importância para o hotel. A roupa das camas e de banho tem de estar sempre impecável, bem como, as toalhas de mesa, guardanapos, entre outros. Além disso, os clientes têm de ter confiança na lavandaria do hotel para que saibam que o serviço é bom e que podem contar com ele sempre.

### 8.5.1. Soluções de lavanderia

Como vimos, e segundo Manuel Ai Quintas, os hotéis são obrigados a assegurar diariamente o tratamento de importantes quantidades de roupa suja, o qual deverá processar-se nas melhores condições de higiene, economia, prontidão e qualidade do trabalho, podendo optar-se, para isso, por uma das seguintes alternativas:

- ✿ Compra de roupa, efectuando o seu tratamento em lavanderia privativa, integrada no hotel;
- ✿ Compra de roupa, procedendo ao seu tratamento em lavanderia industrial independente ou pertencente ao mesmo grupo hoteleiro ou ainda a cooperativa hoteleira;
- ✿ Aluguer e serviço de roupa a cargo de empresa alugadora;
- ✿ Adopção de combinação das alternativas indicadas. (2006; p. 495)

Ainda de acordo com o mesmo autor, este diz-nos que “*os estabelecimentos hoteleiros vêm-se, frequentemente, confrontados com a necessidade de optar por lavanderia integrada, ou por externalizar a realização dos respectivos serviços*”. É uma decisão que deve ser tomada com ponderação e com a certeza que é o melhor método para o hotel. Assim, para se poder tomar esta decisão deve-se ter em atenção o tipo de estabelecimento e a sua localização, tendo em conta:

- ✿ A importância da concorrência existente entre as empresas de aluguer e serviço de roupa, dada a influência daquela no nível dos preços praticados;
- ✿ A variação das taxas de ocupação durante o ano ou determinada época, ou nos dias da semana;
- ✿ O valor comercial da área ocupada ou destinada às instalações da rouparia,
- ✿ As características da água disponível localmente e a possibilidade de obrigar a tratamento anticálcáreo;
- ✿ A importância dos encargos de pessoal a nível local. (Quintas; 2006; p. 495).

É necessário ter em atenção que qualquer uma das duas opções para a lavandaria, interna ou externa, tem vantagens e desvantagens. Na altura de se decidir por qualquer uma delas tem de se pesar os prós e contras e perceber qual será a opção mais viável para a situação em causa.

### 8.5.2. Organização e funções

O departamento de lavandaria é encarregado de:

- ✿ Controlo da roupa do hotel e de todos os departamentos;
- ✿ Limpeza, engomadoria e cuidado de toda a roupa do estabelecimento;
- ✿ Atender o serviço de limpeza de roupa dos clientes (Cierra *et alli*; 2001; p.283).

*“Dentro del organigrama, el departamento de lencería desarrolla su función dependiendo del departamento de pisos; como consecuencia, bajo las órdenes de la gobernanta, que es la encargada de lencería, la responsable del funcionamiento. Sin embargo, en algunos hoteles tiene autonomía propia, siendo un departamento más de línea” (idem).*

A lavandaria é um departamento operacional autónomo mas que tem no seu interior secções perfeitamente diferenciadas sendo elas:

- ✿ Armazém para stock da roupa do hotel;
- ✿ Zona de lavagem e secagem de roupa;
- ✿ Zona de engomadoria;
- ✿ Costura de roupa (não se aplica em todos os casos). (*idem ibidem*)

### 8.5.3. Pessoal ao serviço

Segundo Albano Marques o pessoal desta secção compõem-se, num hotel de grandes dimensões de encarregada de rouparia, roupeira (que substitui a encarregada), costureira, lavadeiras e engomadeiras (2006; p. 243).

Tem de se ter em atenção que os funcionários da lavandaria devem ter conhecimentos muito específicos do local onde desempenham funções. É necessário perceber-se bem de tecidos, bem como, da melhor maneira de lavar cada tipo de tecido. Um erro pode estragar peças importantes, principalmente se for

de clientes. Deste modo, deve ser da consciência da administração contratar pessoas com conhecimentos.

Todos estes funcionários têm funções específicas, com responsabilidades próprias. A encarregada de rouparia é a responsável pela fiscalização de todo o trabalho, dos produtos utilizados, da gestão de stocks, requisições de material, etc. É ela que coordena todas as outras secções da lavandaria. Todos os outros funcionários têm os seus trabalhos diários sejam eles, lavagem de roupa, passar a ferro, ou consertos de roupa. Têm de ter em atenção as políticas do hotel no que diz respeito à identificação e separação da roupa. (Marques; 2006; pp. 244, 245).

*A “encargada de lenceria y lavado. Tendrá a su cargo el funcionamiento del departamento, bien como jefa del mismo, bien por delegación de la gobernanta. Tiene bajo sus órdenes a las lenceras, costureras, lavanderas y planchadoras. Tendrá a su cargo el inventario general de toda la ropa del hotel allí depositada, en los que hará periódicamente revisiones y reparaciones necesarias. En servicios especiales, entregará la lencería pertinente, mediante vales, y se hará cargo de ella, una vez efectuados los servicios. Hará un periódico recuento de las existencias con cada uno de los jefes de departamento, comunicando a la dirección cuantas faltas observe. Lenceras, costureras, lavanderas, planchadoras. Son las encargadas de la atención de la ropa del hotel y de clientes. Deberán tener un perfecto conocimiento de su especialidad. Dada la importancia de este departamento en cuanto al sentido económico de la ropa se refiere, (...) es muy importante que la encargada tenga unos conocimientos lo más precisos posibles” (Cierra et allí; 2001; p.p. 284, 285).*

#### 8.5.4. Equipamento da lavandaria

Para o seu bom funcionamento, esta secção deve estar bem equipada, com máquinas de alto rendimento e, na sua maior parte, totalmente automáticas, que permitam lavagem e engomagem de tantos quilos de roupa diários nas horas normais de funcionamento, quantos sejam os previstos pelas necessidades do movimento do hotel. (Marques; 2006; p.246).

Devem existir, também, equipamentos para que se possa efectuar limpeza a seco. Desde máquinas próprias, tira-nódoas, prensas, entre outros. Além disso, deve existir uma zona de costura onde se poderão efectuar arranjos nas roupas que se mostrem necessários. Nesta zona deve existir todos os utensílios necessários para a costura desde máquinas, agulhas, linhas de várias cores, tesouras, etc. (*idem*; pp. 246, 247).

#### 8.5.5. Roupa dos clientes

A roupa lavada na lavandaria não se concerne há que é utilizada no decorrer da actividade do hotel. Muitos clientes necessitam do hotel o serviço de lavagem da

sua roupa pessoal. Deste modo, os hotéis disponibilizam um serviço de lavanderia aos clientes. Estes entregam roupa para lavar, engomar ou limpar a seco, e, se é certo que toda a roupa deve merecer da lavanderia os maiores cuidados e atenções, a roupa dos clientes necessita de cuidados especiais, para prevenir aborrecimentos e reclamações desnecessários, fáceis de evitar através da maior atenção dada ao trabalho. Os hóspedes que pretendem ver a sua roupa lavada devem coloca-la num saco próprio para o efeito que o hotel disponibiliza e preencher um rol onde constará o tipo de peça e a quantidade, bem com, outros pormenores. (Marques; 2006; p. 250). A roupa dos hóspedes que é lavada na lavanderia tem um custo que será facturado ao cliente. Os preços devem constar do rol que o cliente preenche ou numa lista presente no quarto, para assim não haver surpresas. Todos os pormenores devem ser pensados para evitar problemas com os hóspedes.

Existem cuidados que é necessário serem tomados em relação à roupa dos clientes, sendo eles:

- ✿ Verificar se o rol e o vale de serviços correspondem à roupa que é entregue;
- ✿ Verificar se ficou algum objecto esquecido nos bolsos;
- ✿ Verificar se as roupas se apresentam rasgadas ou deterioradas, se têm manchas indeléveis ou estão queimadas. Qualquer destes factos deve ser levado ao conhecimento do cliente antes de iniciado o trabalho;
- ✿ Verificar o tipo de tecido e se o mesmo se presta ao tratamento solicitado. Há tecidos que encolhem ou desbotam e há outros ainda com um aspecto enrugado que não podem ser passados a ferro. Se houver dúvidas quanto a qualquer tipo de tecido, é preferível não fazer o trabalho, ou fazê-lo sob responsabilidade do cliente, do que estragar um conjunto, fato ou vestido e ter depois de o pagar;
- ✿ Verificar se faltam botões (quando os botões são de fácil aquisição, tal facto não constitui problema, e os mesmos devem ser colocados antes de a roupa ser devolvida ao cliente. No caso de serem botões especiais, difíceis ou impossíveis de encontrar, o cliente deve ser

advertido da sua falta, para que posteriormente não atribua as culpas ao hotel). (*Idem*; 2006 pp. 250, 251).

### 8.6. Cozinha

O departamento da cozinha é, talvez, o departamento mais complexo do hotel. Na cozinha trabalham muitas pessoas, com muitas funções e que têm de tratar de muitas tarefas. Da cozinha e do trabalho que lá se executa depende muitas vezes a satisfação do cliente e o prestígio do hotel. É lá que se preparam as refeições que o hotel serve desde pequenos-almoços, almoços e jantares.

É necessário ter uma gestão cuidada dos recursos humanos, matérias, etc. A organização do trabalho numa cozinha é muito importante. Só assim se tem a certeza que o trabalho é correctamente realizado e sem atropelos. Além da organização do trabalho é necessário que o espaço seja bem organizado. Armários, prateleiras, frigoríficos, utensílios, alimentos, etc., tudo tem de estar correctamente disposto no espaço de modo a que o serviço seja facilitado.

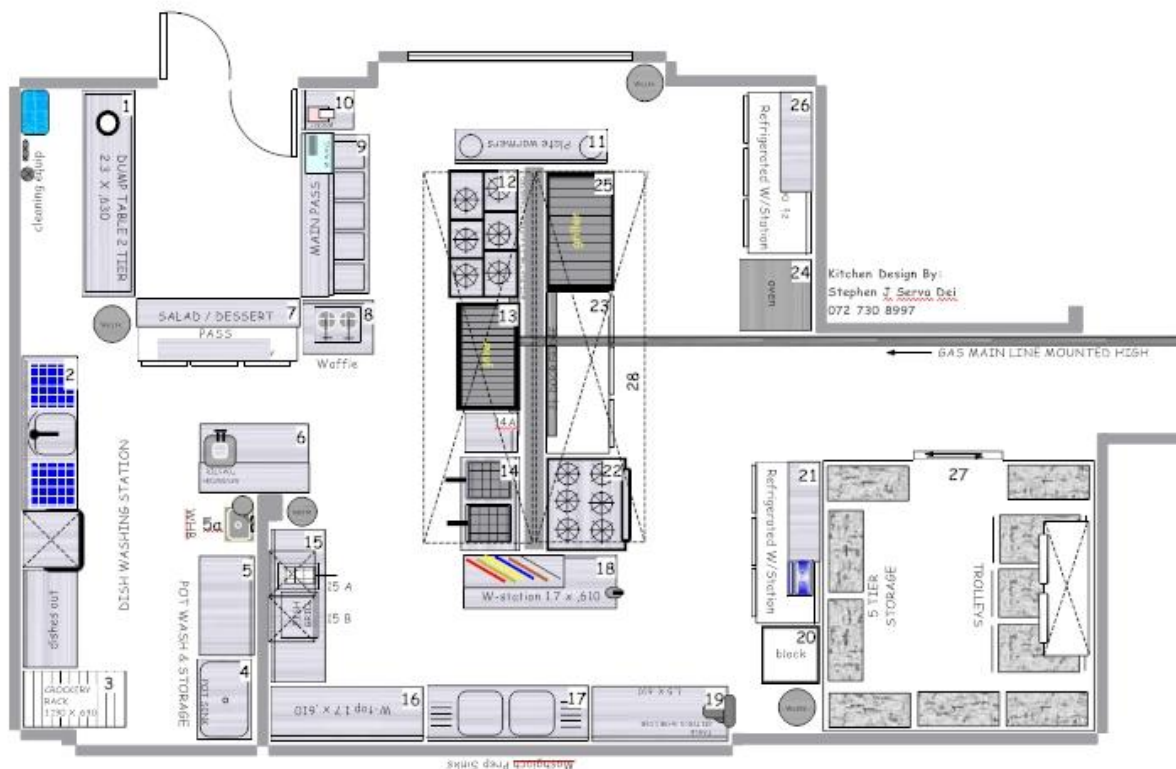


Ilustração 1 – Planta de uma cozinha de Hotelaria.

Fonte da imagem: Acedido a 29-05-2009, disponível em: [http://api.ning.com/files/Ob\\*LDTD1AloVcGdeQeljPpPulk7ZYQMwwT7K3\\*yoqzm6DyB5XeX0OseXg1wD6NbDDAeQLwP NpMnRwkuE\\*7SSTbBS-yHQder\\*/MeTzuYanKitchen.jpg](http://api.ning.com/files/Ob*LDTD1AloVcGdeQeljPpPulk7ZYQMwwT7K3*yoqzm6DyB5XeX0OseXg1wD6NbDDAeQLwP NpMnRwkuE*7SSTbBS-yHQder*/MeTzuYanKitchen.jpg)

Como podemos ver na imagem acima, o trabalho realizado na cozinha depende da organização dos espaços que a compõem. Assim, tal como na imagem, devem existir espaços diferenciados para os tipos de alimentos que se confeccionam de modo a que os sabores de cada um não se misturem bem como, seja mais difícil a propagação de bactérias.

#### 8.6.1. Organização das funções

Numa cozinha a organização das actividades a realizar pode ser variada dependendo do tamanho e categoria do empreendimento. No entanto, podemos dizer que deve existir uma pessoa responsável por cada função. Deste modo, essa pessoa deverá ter muita especialização na função que vai exercer e no lugar que ocupa na hierarquia da cozinha. Assim, uma cozinha poderá (e deverá) ter: um chefe de cozinha, um sub-chefe ou 2º chefe, um chefe de entradas, um chefe de frios e um chefe de pastelaria. Além destes, a organização do pessoal da cozinha incluirá também vários ajudantes e aprendizes que estarão ao serviço dos chefes na confecção e organização das refeições. Deverá ainda, existir alguém (que poderá ou não ser um chefe) responsável pela alimentação do pessoal.

*“A brigada de cozinha deverá caracterizar-se por um grande equilíbrio dos níveis de aptidão profissional do pessoal existente, face aos graus de exigência técnica requeridos, devendo procurar garantir-se uma correspondência tão exacta quanto possível entre a quantidade e complexidade das tarefas impostas pela exploração e a capacidade da mão-de-obra disponível para lhes dar satisfação.”* (Quintas; 2006; p. 586).

#### 8.6.2. Chefe de cozinha

O chefe de cozinha é o principal responsável sobre o serviço que lá é executado. Tem como principais funções:

- ✿ Organizar, dirigir e coordenar toda a actividade da cozinha;
- ✿ Planear e elaborar as cartas e ementas, conjuntamente com o responsável do restaurante e o director do sector de alimentação;
- ✿ Orientar e supervisionar o trabalho do pessoal da cozinha, preocupando-se com a sua valorização profissional;

- ✿ Requerer a aquisição das mercadorias e matérias-primas necessárias à confecção das refeições, procurando garantir a sua qualidade desejável e o respeito pelas especificações adoptadas;
- ✿ Vigiar o cumprimento das regras de conservação das matérias-primas e alimentos cozinhados, bem como, dos preceitos de higiene pessoal e dos cuidados de limpeza dos locais e equipamentos existentes;
- ✿ Realizar inventários regulares das matérias-primas, materiais e utensílios disponíveis na cozinha;
- ✿ Participar, activamente, no controlo e no apuramento dos consumos da cozinha, para uma mais correcta avaliação dos resultados económicos do sector. (Quintas; 2006; pp. 586, 587).

O chefe de cozinha tem assim uma das principais e mais complexas funções da exploração hoteleira. A sua actividade é muito complexa pois lida com diversos factores desde as matérias-primas, a confecção, os recursos humanos no que diz respeito aos seus colaboradores e até mesmo à burocracia inerente ao facto de ter de realizar pedidos e relatórios, bem como inventários e menus. Assim, é necessário que o chefe de cozinha seja além de um cozinheiro exímio uma pessoa com diversas qualidades e conhecimentos para que possa lidar com todos estes factores.

### **8.7. Restaurante e Bar (Food & Beverage)**

Um hotel pode prestar aos seus hóspedes variados tipos de refeições. Existem estabelecimentos hoteleiros que apenas providenciam o pequeno-almoço, outros incluem também o almoço e há aqueles que fazem o serviço completo servindo todas as refeições bem como, *room-service*. Assim, no caso de estabelecimentos hoteleiros de *full service*, o sector da alimentação e bebidas poderá representar 35% a 40% das vendas totais da exploração, sendo apenas superado pelas receitas do alojamento, da ordem dos 50% ou mais das receitas globais. (Quintas; 2006; p. 507).

#### *8.7.1. Fraca rendibilidade do departamento*

Segundo Manuel Ai Quintas, apesar da indiscutível relevância funcional deste departamento, a sua exploração traduz-se, frequentemente, na obtenção de resultados económicos decepcionantes. Isto porque, tem de se ter em conta os importantes recursos humanos e materiais necessários ao desenvolvimento da



actividade. “*Não obstante a incomparável vantagem proporcionada pelas margens de lucro do aluguer de quartos, os hoteleiros dificilmente poderão prescindir (...), da oferta do serviço de refeições, o qual é considerado necessário pela maioria dos clientes na escolha dos hotéis*”. (Quintas; 2006; p. 507). A presença de um restaurante e de um bar (pelo menos) no interior do empreendimento hoteleiro é imprescindível porque não se pode pensar apenas no pouco lucro (ou, por vezes prejuízo) que dão, é necessário pensar que os clientes têm necessidades que devem ser respondidas no interior do empreendimento. É difícil de imaginar um hotel de categoria razoável (3 ou 4 estrelas) que não tenha um restaurante e um bar onde os hóspedes, e mesmo o público em geral, se possam dirigir para realizar as suas refeições ou, simplesmente, sentar-se a tomar uma bebida ou um mero café.

#### *8.7.2. Características de um restaurante de hotel*

Para que os restaurantes de hotel (ou empreendimento hoteleiro) tenham sucesso necessitam de ter características que os façam preteridos aos externos ao hotel. Assim, estes deverão possuir personalidade própria, a fim de contribuírem positivamente para a imagem do estabelecimento no mercado e fornecerem de facto, valor acrescentado ao conjunto da operação. Além de assentar num conceito inovador, os restaurantes dos estabelecimentos hoteleiros deverão possuir uma identidade de qualidade, resultante de uma combinação de *design* original do espaço físico, mobiliário e decoração; grande qualidade da comida e nível de serviço; aspecto atraente das mesas, composição equilibrada da carta e agradável apresentação do pessoal. (Quintas; 2006; p. 508).

#### *8.7.3. Planificação de cartas, ementas e/ou menus*

A constituição das cartas, ementas e/ou menus é uma etapa fundamental de um restaurante. Estas deverão constituir o ponto de partida para um importante conjunto de decisões relacionadas com a organização e funcionamento de todo o sector de alimentação e bebidas dos estabelecimentos hoteleiros. Lamentavelmente, a planificação da carta do restaurante, na maioria dos casos de novos estabelecimentos, só muito tarde é objecto de alguma consideração por parte dos responsáveis hoteleiros. Este facto faz com que parte do rendimento insatisfatório do restaurante de um hotel seja culpa da insuficiente ou incorrecta planificação da oferta. A correcta planificação e composição das cartas e menus é, por isso,

condição essencial para o êxito dos restaurantes dos hotéis, bem como, para qualquer outro restaurante. (Quintas; 2006; p. 517).

Existe um importante conjunto de factores que devem ser considerados na altura de planificar a carta, nomeadamente os seguintes.

- ✿ **Necessidades dos clientes** – deverão ter-se em consideração as necessidades específicas e hábitos alimentares dos clientes (segmento alvo escolhido pela empresa), a fim de que os pratos propostos possam ser realmente escolhidos e apreciados. Assim, devem ser adequadas à idade, sexo, classe social e à natureza, predominantemente, braçal ou intelectual da maioria da clientela. Se o restaurante optar por servir durante a semana um serviço diferenciado do fim-de-semana deve também ter ementas diferenciadas.
- ✿ **Poder de compra** – na planificação da carta do restaurante deverá procurar garantir-se que a conta média provável será considerada razoável pelos clientes, proporcionando ao mesmo tempo um lucro razoável ao hoteleiro. Deverá ter-se em consideração o número médio de pratos por refeição (geralmente três: entrada, prato principal e sobremesa), o qual é importante para determinar a conta média. Esta obtêm-se dividindo a receita total do dia pelo número de refeições servidas no mesmo dia.
- ✿ **Época do ano** – as disponibilidades do mercado não são permanentemente iguais. Muitos dos produtos utilizados na confecção das refeições são sazonais havendo assim variações de preços dependendo da altura do ano. Esta situação deverá, por isso, ser tida em conta na elaboração da ementa. Por outro lado, deve-se também ter em atenção que as ementas devem ser adequadas ao clima e à tradição de determinadas datas (por exemplo, comidas leves e/ou frias no Verão, bacalhau no Natal, etc.).
- ✿ **Capacidade de armazenamento frigorífico** – a existência de uma importante capacidade de armazenamento frigorífico influi na planificação das cartas e menus, permitindo comprar barato e em quantidade, quando as mercadorias abundam e os seu preços são, por

isso, mais reduzidos, para consumir à medida das necessidades e, em especial, quando os seus preços sofreram, entretanto, aumento significativo. Deste modo, uma boa capacidade frigorífica irá permitir adquirir a bons preços géneros alimentícios que poderão ser armazenados para serem utilizados em caso de escassez que provoca aumento de preços.

- ✿ **Número e experiência dos empregados** – a deficiente confecção dos alimentos e apresentação dos pratos, e a oferta de menus monótonos, por falta de imaginação ou por indiferença de quem os confecciona, constituem faltas graves, susceptíveis por si só, de comprometer toda a exploração do sector. A planificação da carta e a elaboração dos menus não deverão apresentar exigências que não possam ser normalmente satisfeitas pela estrutura humana disponível, quer na cozinha, quer na sala, por escassez do número ou insuficiente técnica dos empregados utilizados.
- ✿ **Equipamento disponível** – o responsável pela planificação da carta e ementas deverá conhecer suficientemente os recursos e limitações da cozinha, quanto à capacidade das instalações e natureza e qualidade do equipamento disponível, sob pena de o trabalho proposto ou exigido exceder as verdadeiras possibilidades do departamento, impedindo este de dar resposta adequada, em tempo aceitável, às solicitações dos clientes. (Quintas; 2006; pp. 517-519).

#### *8.7.4. Apresentação da carta*

Segundo Manuel Ai Quintas, a importância da carta de um restaurante é muito elevada já que, como vimos anteriormente, através dela o cliente obtém muitas informações relevantes sobre o local. Assim, a sua concepção e impressão deverão ser objecto de cuidados especiais, dada a relevância da sua função e a constância da sua utilização. A consulta da carta é praticamente obrigatória para a escolha da refeição, devendo, por isso, facilitar e estimular as vendas do restaurante. Como esta constitui o principal elemento de apresentação dos produtos e serviços de um restaurante, devendo corresponder em tudo à categoria e imagem deste. O seu aspecto geral deverá causar uma impressão agradável e permitir a sua leitura fácil. Com efeito, a elaboração da carta deverá atender a alguns requisitos

sendo eles: o formato, as dimensões, o design e cores, a organização, a escolha dos termos, o grafismo, o tipo de papel e o tempo de vida da carta. (2006; pp. 523, 524).

#### 8.7.5. *Empregados de mesa*

Para além dos conhecimentos e qualificações de natureza técnica e profissional, há algumas qualidades que deverão ser comuns a todos os empregados do serviço de mesa. Eficiência, rapidez, segurança, paciência e calma são qualidades susceptíveis de facilitar a profissão de empregado de mesa, sobretudo se forem completadas por um desejo permanente de aprender e agraciar. O empregado de mesa deverá conhecer a técnica do serviço, em especial a do trabalho que lhe está destinado, fazendo o melhor uso do material que lhe for confiado, por cuja conservação se deverá interessar. Deverá estudar a composição dos menus bem como, a confecção dos pratos a servir, antes de iniciado o serviço de refeições, ficando, assim, apto a prestar todos os esclarecimentos que lhe vierem a ser solicitados pelos clientes. Naturalmente disciplinado, o empregado de mesa segue as instruções do chefe de mesa, não abandonando o turno, nem o serviço, sem autorização deste. Deve ser pontual, discreto e moderado, adoptando uma posição correcta enquanto aguarda o momento de actuar. Tem de dispensar a maior atenção ao serviço das mesas a seu cargo, participando ao seu chefe directo todas as reclamações de que tomar conhecimento. O seu uniforme, deverá ser conservado em perfeito estado de asseio, sem nódoas nem sinais de uso excessivo. (Quintas; 2006; p. 590).

#### 8.7.6. *Bar*

É necessário que um hotel possua pelo menos um bar para garantir aos seus clientes a possibilidade de a qualquer momento poder usufruir de um local calmo e agradável enquanto bebem uma bebida. *“El volumen de ingresos que puede generar esta unidad de producción dependerá en gran medida de la capacidad, categoría y situación del establecimiento hotelero, así como de la concurrencia tanto de la clientela alojada como la exterior, que se producirá por razones como: punto de encuentro por asuntos de negocios o trabajo; horas punta para el aperitivo de almuerzo y cena; lugar de descanso, distracción o ambientación para tomar una copa antes o después de la cena. De ellas derivará la denominación, situación,*

*decoración, estilo, capacidad, ambientación y horario de apertura en las distintas versiones (...) y también el número de ellos con que puede estar dotado el hotel.”* (Cierra *et alli*; 2001; p.176).

O antigo conceito de bar tradicional, representado por um espaço acolhedor, geralmente de dimensões reduzidas, com ou sem animação própria, onde se servem apenas bebidas, poderá ser substituído por um novo conceito de bar, de âmbito sensivelmente mais alargado, através do qual se pretende assegurar uma maior utilização e rentabilidade deste importante ponto de vendas. É notório que em grande parte dos empreendimentos hoteleiros a actividade do bar é notória apenas num curto espaço de tempo (salvo bares de piscina ou equipamentos desportivos). A fim de dar a volta a esta situação e de tornar mais rentável este ponto de vendas e ainda, dar satisfação aos desejos e conveniências modernamente expressos pelos clientes, alguns estabelecimentos hoteleiros optam por alargar a natureza da actividade tradicional do bar, designadamente através do fornecimento de refeições ligeiras, durante um amplo período do dia. (Quintas; 2006; p. 574).

#### *8.7.7. Barman*

A profissão de barman é, sem dúvida, uma das mais atraentes da indústria hoteleira quer pela própria natureza das funções quer pelas oportunidades de contacto humano que proporciona quer ainda, pelas vantagens materiais que, geralmente, auferem aqueles que a ela consagram o melhor do seu esforço e dedicação, no seu desejo legítimo de valorização pessoal e profissional. O profissional de bar deverá possuir indiscutíveis qualidades físicas, morais e profissionais, sem as quais o êxito da sua carreira se apresenta desde logo, dificultado ou mesmo comprometido. Ao barman exige-se um profundo conhecimento de bar e bebidas. Deve estar familiarizado com as receitas de *cocktails*, deverá conhecer a técnica de mistura e fazer um uso correcto do material de trabalho, utilizando os copos adequados a cada bebida. Deverá conhecer os vinhos, licores e outras bebidas, assim como a maneira correcta de as servir. (Quintas; 2006; p. 592).

## 9. Departamentos auxiliares

Quando falamos de departamentos auxiliares referimo-nos aos departamentos que apesar de não serem notados no decorrer do serviço de hotelaria e de, muitas vezes, os clientes não se lembrarem que eles existem são extremamente necessários ao bom funcionamento do hotel. São departamentos que prestam serviços auxiliares ao hotel ou aos clientes.

### 9.1. Compras e Armazenamento

O departamento de compras e armazenamento é o responsável por efectuar as compras das mercadorias necessárias ao bom funcionamento do hotel (sejam produtos de limpeza, alimentos para a cozinha, materiais com necessidade de substituição, etc.) e à sua conservação (principalmente, no caso dos alimentos). Os chefes dos diversos departamentos (governante, chefe de cozinha, etc.) fazem chegar a este as requisições de materiais que necessitam.

#### 9.1.1. O serviço de compras

As operações de aprovisionamento do hotel deverão estar centralizadas num único departamento – o serviço de Compras – dada a indiscutível especialização que caracteriza esta actividade e a necessidade de garantir os melhores resultados económicos do sector. A concentração no serviço de compras das referidas operações oferece ainda importantes vantagens, tais como:

- ✿ Dispensar os chefes dos diversos departamentos dos trabalhos e responsabilidades respeitantes ao aprovisionamento das respectivas secções, permitindo que se dediquem às suas funções específicas;
- ✿ Permitir a adopção de uma verdadeira política de compras, comum a todo o estabelecimento;
- ✿ Conhecer as necessidades totais da exploração, providenciando a sua satisfação, tanto quanto possível, em conjunto;
- ✿ Evitar a duplicação das medidas de controlo que resultaria da aquisição dos artigos e mercadorias por diversos sectores e locais de armazenamento;
- ✿ Possibilitar a obtenção de descontos em compras mais volumosas do que as que resultariam do aprovisionamento por departamentos ou sectores. (Quintas; 2006; p. 526).

Este serviço deverá ter como responsável um chefe de compras e ser independente de qualquer outro departamento servido directamente pela sua actividade.

### *9.1.2. Funções do serviço de compras*

A actuação do serviço de compras deverá reger-se por ajustados critérios de qualidade, economia e oportunidade previamente estabelecidos, no essencial, pelos responsáveis do estabelecimento, devendo adoptar-se as seguintes orientações:

- ✿ Comprar apenas o que for realmente necessário e nas quantidades requeridas, procurando evitar-se a formação de *stocks* excessivos. Os responsáveis dos diversos departamentos deverão participar activamente na determinação das aquisições necessárias;
- ✿ Comprar produtos da melhor qualidade exigível pelo melhor preço;
- ✿ Proceder à aquisição de quantidades consideradas económicas, tendo em conta os preços de compra e os custos de transporte, recepção, armazenamento e conservação;
- ✿ Optar por produtos reciclados ou recicláveis, colaborando, deste modo, no esforço comum de preservação do ambiente;
- ✿ Reduzir ao mínimo as necessidades de embalagens, limitando ao estritamente necessário as compras de produtos e embalagens individuais;
- ✿ Adoptar relativamente aos fornecedores uma atitude exigente e razoavelmente crítica quanto à qualidade, preço e prazo de entrega dos produtos encomendados.

### *9.1.3. Armazenamento e conservação das mercadorias*

As mercadorias armazenadas na Despensa, *Garde-Manger* e Cave encontram-se à guarda exclusiva dos respectivos responsáveis, até ao momento do seu fornecimento às secções requisitantes. As referidas mercadorias deverão ser armazenadas em obediência a um criterioso sistema de classificação em que prevaleça a natureza ou qualidade dos artigos, tipo de embalagem ou recipiente em que são geralmente contidos, maior ou menor frequência de utilização, etc. Todas as prateleiras deverão ser numeradas, devendo o respectivo número ser anotado nas fichas do Inventário Permanente respeitantes aos produtos nelas colocados, para

maior facilidade de localização e inventariação. Além disso, no armazenamento deverá atender-se ao estado das mercadorias destinadas ao serviço de refeições, distinguindo, para todos os fins práticos, entre frescos e produtos conservados, os quais requerem naturalmente instalações e cuidados diferentes, a que importa dar resposta. (Quintas; 2006; p. 533).

Existem muitos meios de conservação e armazenamento dos materiais e alimentos. Os alimentos por serem algo mais sensível e por serem perecíveis têm de ter cuidados especiais. É muito grande a importância da aplicação do frio na conservação dos alimentos, devendo, prever-se, por isso, a existência de instalações frigoríficas de características e capacidades adequadas às necessidades da exploração. A conservação dos alimentos por acção do frio deverá permitir não apenas a sua manutenção em condições ideais de utilização, mas, ainda, preservar tanto quanto possível as suas qualidades originais: características nutritivas, textura, aspecto, sabor, odor, etc. No caso dos alimentos, de uma forma geral, poderão ser conservados por refrigeração ou congelação. Considera-se conservação por refrigeração o armazenamento frigorífico de mercadorias feito a temperatura superior àquela em que se verifica o aparecimento dos primeiros cristais nos tecidos dos alimentos. Abaixo desta temperatura, a conservação é dita por congelação. Logicamente, a temperatura deverá ser tanto mais baixa quanto mais longa for a duração da conservação dos alimentos. (Quintas; 2006; pp. 535, 536).

#### *9.1.4. Pessoal do serviço de compras*

O serviço de compras constitui, nos estabelecimentos hoteleiros de razoável capacidade, um departamento autónomo, não se confundindo, no essencial das suas funções, com o economato, nem com os serviços de controlo de F&B, embora lhe pertença colaborar activamente com ambos os referidos departamentos. Fundamentalmente, o serviço de compras consiste em um empregado, com a categoria de chefe de compras, ajudado por um número variável de auxiliares, de acordo, sobretudo, com a dimensão e importância do sector de alimentação e bebidas do estabelecimento. (Quintas; 2006; p. 593).

#### *9.1.5. Funções do chefe de compras*

Compete ao chefe de compras assegurar o permanente abastecimento do hotel de tudo o que seja necessário para o seu funcionamento normal, tendo por



base em especial a informação sobre as necessidades do estabelecimento que as diferentes secções deste lhe deverão comunicar, directamente ou através do economato, com o rigor e oportunidade desejáveis, a fim de obviar à concorrência de rotura de *stocks*. Ao chefe de compras incumbe, designadamente, proceder à pesquisa do mercado, procurando, identificar as melhores fontes de abastecimento do hotel, do ponto de vista de qualidade, preço e garantia de fornecimento em tempo razoável, tendo presente as especificações adoptadas pelos responsáveis do estabelecimento relativamente aos produtos necessários ao seu funcionamento. (Quintas; 2006; p. 593).

O chefe de compras deverá preocupar-se, em todos os casos justificados e em especial sempre que se trate de proceder à aquisição de bens de equipamento, em obter dois ou três orçamentos ou propostas de preços, a fim de habilitar o decisor com a informação susceptível de permitir uma opção consciente entre as alternativas possíveis. A preocupação de estabelecer uma eficaz aproximação ao mercado não deverá comprometer a sua indispensável independência relativamente aos fornecedores, procurando o chefe de compras nortear-se, exclusivamente, por imperativos de racionalidade económica favorável ao hotel e garantir, deste modo, a confiança dos seus superiores. (Quintas; 2006; p. 593).

Finalmente, o chefe de compras deverá preocupar-se em adquirir um conhecimento tão aprofundado quanto possível da natureza, variedade, qualidade e características mais relevantes dos inúmeros produtos, mercadorias e matérias-primas utilizadas pelo estabelecimento, a fim de poder formar uma opinião consistente sobre cada uma das alternativas com que se veja confrontado no exercício das suas funções. (Quintas; 2006; p. 593).

### **9.2. Administração e Contabilidade**

O departamento de administração e contabilidade é o responsável por gerir os recursos disponíveis do hotel. *“Su misión en un sentido amplio es la de administrar y controlar la empresa, tanto en cuestiones contables (asentar en cada cuenta los movimientos), como en una vertiente más económica, como es la presupuestación, inventariar, valoración, intervención, inversiones y todas aquellas que tengan una cuantificación monetaria y que supongan una valoración en cuanto a costes y política empresarial.”* (Cierra et alli; 2001; p.319).

Para dar cobertura total à operação e servi-la tal como foi concebida, a contabilidade necessita de uma organização perfeita que começa nos impressos, convenientemente adaptados aos fins a que se destinam, passa pelos livros e sua escrituração e apoia-se em métodos acessíveis de controlo – terminando na capacidade do pessoal que a movimenta. A contabilidade salvaguarda o património da empresa, proporciona a informação aos responsáveis pela gestão, aos proprietários do empreendimento, bem como aos organismos estatais, além de outros que venham a ser necessários para o bom andamento do negócio. (Marques; 2007; p. 377).

*“Um dos erros mais frequentes na gestão (...), consiste em considerar a contabilidade como um fim em si mesma, em vez de constituir, além de inevitável exigência legal, imprescindível fonte de informação, do maior interesse para a gestão consciente e criteriosa do negócio. Ao planear e organizar a sua contabilidade, o hoteleiro deverá ter em consideração a informação que deseja obter, visando, ao mesmo tempo, a forma mais prática de alcançar esse objectivo.”* (Quintas; 2006; p. 717).

Basicamente, à contabilidade incumbe recolher, classificar, ordenar e registar as importâncias correspondentes às numerosas transacções do hotel, permitindo interpretar e analisar os seus resultados. Deste modo, o empresário hoteleiro tem na contabilidade um precioso auxiliar, que lhe permitirá planear, dirigir e controlar as actividades económicas e o desempenho financeiro do seu empreendimento. (Quintas; 2006; p. 717).

Para permitir os objectivos referidos anteriormente e proporcionar importantes informações estatísticas, assegurar o controlo das operações internas, efectuar o cálculo dos preços e facilitar a organização dos trabalhos da exploração, a contabilidade dos estabelecimentos hoteleiros deverá organizar-se segundo as seguintes áreas fundamentais:

- ✿ Contabilidade geral e financeira;
- ✿ Contabilidade industrial e analítica;
- ✿ Orçamento de gestão previsional;
- ✿ Estatística;

- ✿ Controlo interno. (Quintas; 2006; p. 717).

### 9.3. Direcção

Em hotelaria, é hábito designar-se por “direcção” o conjunto de pessoas sobre quem recai a responsabilidade da gestão do estabelecimento. A direcção é, normalmente, representada pelo director, mas pode englobar um ou mais subdirectores ou directores assistentes, secretariado, um director administrativo, etc. Da qualidade do trabalho desenvolvido pela direcção, da melhor ou pior gestão do empreendimento provêm os resultados, bem como, os dividendos para os accionistas, ou os lucros para os proprietários, além da satisfação pessoal para os intervenientes. (Marques; 2007; p. 281).

Elaborar as estruturas que permitam criar um serviço e obter, em consequência, um produto para venda é a tarefa que cabe à direcção de um hotel. Para atingir esse objectivo, o primeiro passo é criar a direcção, a partir da qual se constitui a pirâmide composta pelos diversos escalões e respectivas responsabilidades. Entre os atributos requeridos para um bom director de hotel, a capacidade de delegar vem primeiro. Um bom chefe constrói-se, não nasce pronto. Quando está apto, deve assumir as suas responsabilidades e colaborar na gestão do estabelecimento. (Marques; 2007; p. 281).

#### 9.3.1. Princípios fundamentais da direcção

Existem alguns princípios básicos que a direcção deve possuir para que toda a gestão das operações siga um bom caminho. Entre eles podemos destacar a autoridade, a delegação e a responsabilidade.

- ✿ **Autoridade** – este é o poder que uma empresa transmite a um director, gerente ou supervisor, para que este cumpra determinada tarefa. A autoridade tem sempre alguns limites, estabelecidos para cada cargo. Pode ser formal ou informal: a formal é a conferida pelo cargo, a informal é a que o indivíduo adquire pelas suas qualidades, capacidades, ideias ou conhecimentos. A autoridade pode ainda advir da personalidade ou do carisma.
- ✿ **Delegação** – é o acto de passar a outra pessoa uma tarefa que normalmente caberá ao próprio. A autoridade também pode ser

delegada, se isso for necessário para o bom cumprimento de uma tarefa. Como ninguém tem a capacidade física da onnipresença, delegar é uma componente importante da função de gerência em hotelaria. Procede-se assim, quando se define que um funcionário é responsável por um cargo dentro de um hotel e se assume total responsabilidade por ele. Ao delegar é necessário ter em atenção a qualidade e formação do empregado que deve ser equivalente à tarefa que vai executar, a boa informação que deve ser passada ao funcionário sobre o que tem de fazer e responsabilidade pois deve ser transmitida ao funcionário a liberdade para executar sem que se interfira mas tem de ter a noção que é totalmente responsável.

- ✿ **Responsabilidade** – quem assume uma autoridade formal torna-se responsável pelo bom uso dessa autoridade. Quem aceitar um cargo de direcção ou supervisão aceita a responsabilidade que o cargo acarreta. Do bom uso ou abuso dessa responsabilidade e dessa autoridade advirão os bons ou maus resultados da gestão. (Marques; 2007; pp. 285, 286).

#### 9.4. Animação Hoteleira

A animação hoteleira é cada vez mais uma realidade nos dias que correm. Com todas as mudanças na maneira de agir dos turistas é uma necessidade permanente a de encontrar novas maneiras de entretenimento para os turistas. *“El turista, se conforma cada vez menos, con el típico «sol y playa», además de comida, alojamiento y noches de discoteca. Es a partir de estos servicios donde aparece la figura del Animador Turístico, para hacer a los clientes más participativos en la vida vacacional del Hotel, además de poder tener la oportunidad de relacionarlos entre sí, por medio de un motivo común de distracción y entretenimiento.”* (Cierra et alli; 2001; p. 401).

A função do animador turístico é a de ocupação e entretenimento dos hóspedes durante a sua estadia no empreendimento. Assim, planifica, programa e coloca em marcha um leque de actividades sejam elas culturais, desportivas, recreativas, jogos, concursos, festas, etc. Deste modo, funciona como um relações públicas do hotel, tendo o dever de conhecer os seus clientes, os seus gostos,

interesses e conseguir liga-los ente si. (Cierra *et alli*; 2001; p. 401). A função do animador turístico dota-se, assim, de grande importância para o sucesso do hotel. É imprescindível que os hóspedes não entrem em monotonia ou pensem que o seu tempo está a ser mal empregue num local maçador.

É da responsabilidade da direcção do hotel optar por cobrar estas actividades ou que funcionem como um extra oferecido aos clientes. Muitas vezes o que se opta por fazer é colocar algumas actividades como integrantes na operação do hotel e outras a ser cobradas aos clientes. O importante é que umas cubram as outras para que este seja um departamento rentável. Muitas vezes a rentabilidade surge no momento em que o cliente chega ao seu destino de origem e comenta com o seu círculo social o quão bem foi recebido, que bom era o local e que boas actividades tinham. (Cierra *et alli*; 2001; p. 406).

## 10. Caso prático

Para um maior enriquecimento do trabalho e para que se possa adequar a teoria à realidade optou-se por inserir uma parte prática. Neste ponto irão mencionar-se aspectos pertinentes que foram retirados de uma entrevista com o Director do Hotel Flor de Sal. Esta entrevista é disponibilizada na íntegra em anexo para que possa ser consultada. Foi realizada nas instalações do hotel no dia 23 de Abril de 2009 pelas 16 horas.

### 10.1. Entrevista ao Dr. Fernando Fernandes

Após termos realizado esta entrevista encontramos vários aspectos que identificamos como sendo comuns à análise bibliográfica que fizemos. Soubemos, então, que é necessário pensar o hotel desde o primeiro momento em todos os aspectos e em todos os pormenores, *“quando se esteve a trabalhar no hotel já se pensava alguns aspectos interessantes e críticos da exploração, nomeadamente na área do alojamento, por exemplo não temos lavandaria que é contratado fora”*. Assim, vimos que num hotel construído de raiz é necessário desde logo pensar quais os departamentos que têm de ser integrados e quais os que serão contratados (*outsourcing*). São questões fundamentais logo na construção pois, as áreas têm de ser definidas, por isso estes estudos são fundamentais no início. Os objectivos gerais de uma empresa hoteleira (neste caso específico) são *“alugar quartos,*

*promover os quartos, vender refeições e vender eventos (é a nossa preocupação) ”. Apesar destes serem os objectivos principais e o que faz o hotel funcionar não se podem esquecer certas questões, nomeadamente, no que diz respeito aos funcionários de *outsourcing*, por isso, tem de se lutar para concluir positivamente os objectivos “*não descurando os aspectos dos custos e da gestão das equipas externas que, têm de corresponder aos padrões do hotel*”.*

Tivemos a noção que hoje em dia muitos hotéis optam pelos contratos externos para vários departamentos, como por exemplo, a lavandaria, a manutenção, a limpeza, etc. A estes contratos externos, como já foi referido anteriormente, damos correntemente o nome de *outsourcing*. A questão que paira é o porquê do *outsourcing*, segundo o Dr. Fernando Fernandes, “*hoje é (...) comum (...) os hotéis dispensar aquilo que é (...) dispensável à venda (...) dispensar aquilo que é (...) dispensável em termos quer de custos quer de proveitos*”. Isto acontece porque “*se eu tenho muita ocupação tenho mais custos associados a essa operação e se tenho menos custos tenho menos custos associados à operação*”.

No decorrer desta entrevista tentamos perceber como funcionavam os vários departamentos em funcionamento no hotel, já que, este é o tema central deste trabalho. O Sr. Director começou por falar da recepção que “*é responsável pelas reservas, pela gestão dessas reservas, pela recepção, pelo acolhimento aos clientes, pelas informações aos clientes e pela facturação e recebimento aos clientes (...) é uma função fundamental para que o hotel trabalhe bem.*” A recepção, como vimos ao longo do trabalho, tem a função de atender o cliente da melhor maneira possível e esse atendimento “*é atender bem o cliente ao telefone, é saber vender aquilo que nos interessa vender, é saber ir ao encontro das expectativas e das necessidades do cliente, é responder em tempo útil, é acolhe-lo bem quando ele chega, é despedi-lo bem quando ele se vai embora e é receber.*” Vemos assim que aquilo que este director de hotel com vastos anos de experiência menciona como aspectos importantes alguns que já mencionamos anteriormente e que retiramos da bibliografia pesquisada. Deste modo, percebe-se que a teoria vai de encontro à realidade da actividade hoteleira. O Dr. Fernando Fernandes aponta ainda “*3 pontos críticos também na recepção que é vender, acolher e receber. (...)se nós não recebemos do cliente está em perigo a nossa operação.*” Assim, a todas as funções

da recepção junta-se a importância que se dá ao facto de se receber dos clientes. São esses valores que fazem o hotel funcionar.

De seguida foi-nos falado sobre o grande departamento de F&B (*food & beverage*), comidas e bebidas. Neste hotel o F&B *“integra o bar (...), no nosso caso (...) dois bares, um bar mais do hotel e um bar na zona do health club. Um restaurante que (...) é responsável pelos pequenos-almoços, dos almoços e dos jantares e de todos os eventos que decorrem no hotel.”* Ao departamento de F&B pertencem três brigadas, uma de cozinha, uma de bar e uma de restaurante. *“Uma brigada de restaurante que é responsável pelos pequenos-almoços, almoços e jantares e todos os eventos. (...) Uma brigada de cozinha que é responsável pela confecção de todos os alimentos que são vendidos dentro do hotel. E dentro da cozinha temos uma brigada de copa que é responsável pela limpeza de todo o material utilizado quer na cozinha quer pelos clientes, copos, pratos, talheres.”* Deste modo, a separação das funções faz com que o serviço seja realizado eficazmente já que, cada brigada e cada funcionário que a compõe sabe exactamente o que tem de fazer e as funções que lhe compete executar.

No que diz respeito aos andares o Dr. Fernando Fernandes informou-nos que no caso deste hotel optaram pelo *outsourcing*. No ar paira a questão de como um departamento tão importante e que requer conhecimentos do funcionamento interno do hotel pode ser feito neste regime. *“Temos uma brigada de fora mas que já está cá dentro desde que nós abrimos. (...) É uma brigada exclusiva do hotel. São sempre as mesmas pessoas. (...) Fomos adequando a brigada às nossas necessidades.”* A governanta, como vimos ao longo do trabalho, é uma figura de grande importância no que diz respeito ao serviço de andares. Neste caso, e por ser em *outsourcing*, *“há uma pessoa da empresa que funciona quase como uma governanta. E essa pessoa que faz esse serviço nós tivemos que ensinar, explicar e agora já não é preciso dizer nada, (...) tornou-se uma rotina no bom sentido e as pessoas sabem quais são as funções que têm de fazer e a que horas.”* Assim se explica como um serviço tão complexo como este pode funcionar em regime externo.

Neste hotel existe uma pessoa que é responsável pelas compras. É por ela que passam todas as requisições de material das diversas áreas e é ela que executa

as encomendas aos fornecedores. Como nos diz o próprio director *“essa pessoa recebe as encomendas dos vários departamentos, normalmente, os mais importantes talvez, a cozinha, o alojamento e o restaurante/bar e procede às encomendas aos fornecedores que já estão previamente definidos e contratados. (...) É responsável pela recepção das mercadorias, pela distribuição dessas mercadorias, pela qualidade dessas mercadorias.”* Assim se vê que este cargo é de grande responsabilidade já que ele é o responsável por todas as mercadorias que entram no hotel e, principalmente, pela sua qualidade.

Há ainda *“uma pessoa que faz a agregação de todos os documentos referentes não só às compras mas também aos pagamentos a fornecedores, correspondência interna e externa, a ligação entre a direcção e a administração.”*

Existe também um sector de manutenção que é realizado em *outsourcing*. No entanto, existe uma pessoa a tempo inteiro no hotel que é responsável por resolver os pequenos problemas que surgem no dia-a-dia. *“Um sector de manutenção (...) uma pessoa permanente no hotel, (...) que muda as lâmpadas, que limpa os filtros dos ares condicionados, que faz pequenas reparações, faz aqueles pequenos trabalhos (...) pequenas reparações, por exemplo uma tomada, ajudar a montar as salas, faz esses pequenos trabalhos.”*

Como vimos ao longo do trabalho é necessário que um empreendimento hoteleiro (tal como outros negócios) tenha uma direcção. No caso estudado *“a direcção (...) passa por três elementos (...) director-geral (...) responsabilidade de toda a operação (...) uma pessoa só para alojamento (...) ligado também à parte de alimentação e bebidas.”* Além destes existe também uma vice-directora que dá todo o apoio ao director e resolve muitas das situações que surgem no dia-a-dia. Este conjunto de pessoas assegura ao cliente uma resposta a qualquer situação que surja. Este é um dos pontos essenciais para o sucesso de um hotel.

Com esta entrevista tentamos também perceber quais são os aspectos com os quais se tem de ter mais cuidado na gestão e funcionamento de cada departamento. *“Na hotelaria estamos a falar de uma prestação de serviços a um cliente, portanto são todos muito frágeis.”* No entanto o Dr. Fernando Fernandes destaca, *“há coisas muito importantes (...) a comunicação num hotel é muito*



*importante. Se há uma falha essas falhas devem ser comunicadas ao cliente.” A comunicação é muito importante pois, pode mesmo, evitar situações de mal entendidos e menos agradáveis para o cliente que podem deitar por terra a reputação do hotel. O entrevistado chegou-nos mesmo a dizer que “ter ido falar aos clientes evitou problemas que certamente surgiriam se não aparecesse ninguém a dizer nada. É fundamental a comunicação com os clientes. É importante que os clientes conheçam a mecânica do hotel, o que é que a gente tem para oferecer, a que hora é que a gente oferece, que preço é que tem, como é que é feito, essa comunicação é importante. Se houver uma boa comunicação (...) metade dos problemas estão resolvidos. Eu acho que muitas reclamações que existem nos hotéis é pela falta de comunicação.” A comunicação é uma faca de dois gumes já que, se por um lado é necessário que o hotel preste toda a informação necessária ao cliente que pretende obter a máxima que puder, por outro lado “há casos em que o cliente não quer saber a informação, faz de conta que ninguém lhe disse, que nunca soube, que nunca viu, porque lhe interesse. Mas se nós tivermos consciência que prestamos a informação é muito mais fácil nós reagirmos a determinado tipo de reclamações.” Por isso “é importante que (...) quando estivermos a vender estejamos a vender bem e estejamos a vender com informação. (...) Quanto mais informação o cliente tiver melhor está a comprar.” Por este motivo é importante que tudo esteja em conformidade internamente. Assim, “não faz sentido estar a dizer ao cliente uma informação (...) e o cliente chegar aqui e não encontrar.” É necessário “providenciar para aquilo que estamos a vender corresponde à realidade do nosso hotel.” A parte de informações aos clientes também parte muito da direcção, é necessário “responder aos clientes (...) há muita informação que parte da direcção, orçamentos, pedidos, coisas que a recepção não quer responder sem ter uma palavra da direcção.” Além da comunicação é necessário ter outro tipo de atenção com o que se passa no hotel. Prever imprevistos nesta actividade é essencial. É preciso “todos os dias zelar para que tudo esteja a correr bem. (...) Ver se está tudo organizado para que não haja sobressaltos. É preciso estarmos prevenidos e isso consegue-se tendo uma visão global logo pela manhã para ver o que é que se está a passar.” Além do total conhecimento de tudo o que se está ou vai passar no interior do hotel é necessário não esquecer o contexto em que este está inserido. Deste modo, “é muito importante saber o que se está a passar na nossa cidade, no*

*país, o que é que aconteceu. É importante estar up to date nas informações para dar respostas aos clientes.”*

A comunicação entre departamentos é algo que também tem muita importância já que, é necessário que algumas informações passem por vários departamentos. *“Às vezes há falha de comunicação ou porque a pessoa não entendeu bem, (...) mesmo que a pessoa escreva tudo há sempre pessoas que vão entender de maneira diferente.”* O Dr. Fernando Fernandes salienta que *“as conversas do dia-a-dia são importantes, limam estas arestas que às vezes não ficaram bem entendidas.”* É necessário que haja boa comunicação e bom relacionamento entre os funcionários para que as actividades decorram melhor. Neste caso *“há boa comunicação, quando não há boa comunicação o melhor é alguém sair.”*

A comunicação entre departamentos deste caso é feita com recurso às tecnologias informáticas. Toda a informação chega aos devidos departamentos através de internet. *“É uma informação (...) on-line, (...), todos os dias são gerados relatórios que vão para as diferentes secções. Sempre que há serviços, com uma certa antecedência (...) eu (...) a senhora directora ou o director do alojamento faz uma CIS, uma comunicação interna de serviço, com todas as descrições, quem é o cliente, quem é o grupo, quem é o responsável, o que é que vai ser, alimentação, o quarto.”* No entanto, nem para todas as secções é viável que a informação seja informatizada, *“para a cozinha e para o bar vai em papel para que toda a gente veja a toda a hora (...) está num sítio estratégico (...) o que vai acontecer. Todos os dias sai uma lista de hóspedes que dos clientes que estão no hotel, quer das saídas, quer das entradas para o dia que vai para as várias secções.”* Esta informação é relevante para que todos os funcionários saibam o número de hóspedes que irão ter. Podemos ver esta importância através do exemplo do chefe de mesa dada pelo nosso entrevistado. *“O chefe de mesa em função da programação que tem no seu plano e em função do número de clientes que estão hospedados e/ou da previsão que vai haver de quem vai estar ao pequeno-almoço, de quem vai estar ao almoço, de quem vai estar ao jantar, se é preciso contratar extras, se é preciso contratar cadeiras, se é preciso mesas, se é preciso guardanapos extra ou toalhas. Faz essa programação em função da informação que é disponibilizada diariamente e*

*tentamos que essa informação seja fornecida o mais antecipadamente possível para que ele possa organizar convenientemente o serviço.*” Com base neste exemplo conseguimos perceber bem a importância que a informação entre os departamentos tem. Notamos também a relevância que há no facto dessa informação ser passada atempadamente para que tudo possa ser organizado e pensado de maneira a que na altura não falhe nada.

No que diz respeito á hierarquia dos departamentos o Dr. Fernando Fernandes diz-nos que *“há muito hotéis que já não têm. Nós temos um chefe de mesa, um chefe de cozinha e chefe de bar, temos um director de alojamento que é responsável pela recepção e portanto não há dúvidas de quem se reporta.”* No entanto, este hotel desenvolve uma cultura de responsabilidade de cada funcionário. Assim, *“há realmente um chefe a quem a direcção pede responsabilidades mas as pessoas são todas responsáveis, por isso é que são profissionais.”*

Uma parte que não se pode descurar nas operações hoteleiras é aparte de gestão das reclamações e recomendações. Os clientes têm maneiras diferenciadas de reclamar ou recomendar algo. *“Muitos clientes falam na recepção. Outros clientes, (...) nos quartos (...) respondem aos inquéritos, outros fazem-nos chegar por mail, outros escrevem no livro de reclamações.”* O modo como se faz a gestão dessas informações poderá ser diferenciado de hotel para hotel. Neste caso *“todos os comentários que aparecem são lidos, são tratados e aqueles que merecem resposta são respondidos directamente aos clientes. (...) Nós respondemos ou para esclarecer o cliente ou para explicar porque é que não aconteceu, ou para explicar porque é que a gente não tem ou para dar uma satisfação ao cliente. Quando o cliente reclama nós respondemos sempre. (...) Quando o cliente reclama no livro de reclamações e nós achamos que o cliente não tem razão não respondemos. Quando achamos que o cliente tem razão mandamos para o Turismo de Portugal e mandamos uma carta para o cliente a pedir desculpa. A mim não me custa nada e ao cliente cai-lhe bem.”*

O marketing é uma área que muitos consideram importantes para conseguir sobreviver no mercado. Neste caso de estudo o hotel tem *“uma empresa que trabalha connosco e que faz, produz todos os documentos que saem para a rua e depois há o marketing caseiro. (...) nós aparecemos nas revistas, aparecemos na*

*televisão, temos boa cotação com os nossos clientes, estamos com as agências de viagens mais importantes, fazemos parte das organizações relevantes do sector. Mas o marketing mais importante é aquele do cliente que diz achei o sitio uma coisa fantástica, vale a pena lá ir. Esse (...) é o melhor marketing e é com esse marketing que temos vivido.”*

Como já vimos anteriormente, a comunicação é muito importante num hotel, seja com os clientes, seja com os funcionários. Com os fornecedores uma boa comunicação é igualmente importante. *“Temos uma relação privilegiada com os nossos fornecedores. Somos nós que determinamos quem são os nossos fornecedores. (...) Temos uma boa relação. A nossa arma quando falamos com os fornecedores (...) nós somos bons pagadores.”* Uma boa relação com os fornecedores é tão importante pois, a actividade do hotel depende, em grande parte, do modo como estes trabalham. Se se tiver uma relação privilegiada com os fornecedores pode-se assegurar o recebimento de mercadorias a horas, a qualidade destas e os desejos dos nossos clientes satisfeitos. Esta relação deve ser cultivada baseando-se no cumprimento de prazos e na confiança.

Ao longo do desenvolvimento do trabalho e no decorrer desta entrevista e da sua análise falamos muito do *outsourcing*. Já se percebeu que são serviços realizados no hotel por empresas externas, ou seja, serviços contratados no exterior. No entanto o que levará as empresas a optarem por este tipo de serviços ainda não é bem claro. Vimos que este hotel optou pelo *outsourcing* de diversos serviços como a lavandaria, a limpeza de andares e instalações, a manutenção, a contabilidade, etc. O Dr. Fernando Fernandes explicou que *“sendo outsourcing eu posso adequar a minha brigada às necessidades. Se eu hoje tenho 10% de ocupação preciso de gente para 10%, se amanhã tenho 100% de ocupação peço 100% de ocupação e tenho um custo adequado. Não tenho um custo fixo.”* Outro motivo que leva a optar por este método tem a ver com a contratação de pessoal *“estava sempre a perder tempo e dinheiro sempre que estivesse a contratar gente. Até adequar a minha brigada também estava a perder tempo. Se eu achar que a pessoa que vem para aqui não corresponde às minhas expectativas é só dizer à empresa esta pessoa não serve. Coisa que eu não podia fazer se o pessoal fosse meu.”* Assim ficamos a conhecer o que leva as empresas a optar por este método – a flexibilidade.

## 11. Conclusão

No final da realização deste trabalho podem retirar-se várias conclusões pertinentes. Por um lado teve-se a percepção da complexidade das operações hoteleiras. A gestão de cada departamento é complexa e exige que cada funcionário tenha perfeita noção das tarefas e actividades que tem de desenvolver. Por outro lado compreendeu-se o quão sensível é a actividade hoteleira dependente das flutuações de mercado, economia, sazonalidade e principalmente dos desejos e percepções dos clientes que serve.

Ficou-se a perceber em mais pormenor o funcionamento dos departamentos, a sua complexidade, as actividades que englobam, tanto na teoria como na prática. Teve-se a agradável surpresa de verificar que, no caso das actividades hoteleiras, muita da teoria encaixa-se com o que realmente é feito no dia-a-dia dos empreendimentos hoteleiros.

Com a entrevista feita ao director do Hotel Flôr de Sal pode-se ter uma melhor percepção da realidade hoteleira e das dificuldades que os hoteleiros atravessam. Vimos que satisfazer os clientes e as suas necessidades e conseguir que saiam do estabelecimento satisfeitos com o serviço que lhes foi prestado é uma dificuldade premente da actividade.

A percepção que se tinha do modo de funcionamento dos hotéis ficou muito mais alargado e claro com a pesquisa, realização e término deste trabalho.

## 12. Bibliografia

- ✿ Bannock, Graham; Baxter, R. E.; Rees, Ray; (1987) *Dicionário do saber moderno – dicionário de economia*; Lisboa/São Paulo; Verbo. (p. 383).
- ✿ Cierra, Javier *et alli*; (2001); *Gestión de producción de alojamientos y restauración*; 7ª Edição; Madrid; Editorial Sintesis.
- ✿ Gianesi, Irineu e Corrêa, Henrique Luiz; (2006) *Administração estratégica de serviços – operações para a satisfação do cliente*; São Paulo; Atlas.
- ✿ Marques, J. Albano; (2006) *Introdução à hotelaria*; Porto; Editora Civilização.
- ✿ Marques, J. Albano; (2007) *Manual de hotelaria – políticas e procedimentos*; Porto; Editora Civilização.
- ✿ Medlik, S.; Ingram, H; (2002) *Introdução à hotelaria – Gerenciamento e serviços*; 4ª Edição; Rio de Janeiro; Editora Campus.
- ✿ Pinto, João Paulo; (2006) *Gestão de operações na indústria e nos serviços*; Lisboa; Lidel.
- ✿ Quintas, Manuel Ai; (2006) *Organização e gestão hoteleira – organização e gestão dos empreendimentos hoteleiros*; volume II; Lisboa; Oteltur.

## 13. Apêndice

### *13.1. Entrevista ao Director do Hotel Flor de Sal Dr. Fernando Fernandes*

**Realizada no dia 23 de Abril de 2009 pelas 16:00 horas.**

Antes do inicio da entrevista foi explicado ao entrevistado o âmbito em que se inseria bem como, os assuntos que deveriam ser abordados.

**Grupo:** *Gostávamos de começar por perceber quais os departamentos do hotel.*

**Fernando Fernandes:** Pronto, o hotel é um hotel relativamente pequeno. Relativamente pequeno não, é um hotel pequeno e quando foi delineado foi pensado nas suas várias vertentes de exploração, o alojamento, reuniões, eventos e alimentação e bebidas. Em complemento desta actividade hoteleira também foi criado um incentivo à vinda dos clientes, que foi um health club com spa e esse spa ligado à água, ligado à água salgada. Este foi o conceito base do hotel. Na, no, quando se esteve a trabalhar no hotel já se pensava alguns aspectos interessantes e críticos da exploração nomeadamente na área do alojamento, por exemplo não temos lavandaria que é contratado fora. Por exemplo a nível de andares é contratado fora nós não temos pessoal interno, temos pessoal outsourcing e a nível do health club e do spa também não é exploração própria é uma concessão a uma empresa da especialidade. Em termos de manutenção é outsourcing, em termos de jardim manutenção é outsourcing. Portanto nós vamo-nos dedicar a quê? À nossa especialidade que é a hotelaria. Alugar quartos, promover os quartos, vender refeições e vender eventos é a nossa preocupação não descurando os aspectos dos custos e da gestão das equipas externas que têm de corresponder aos padrões do hotel. Mas a nossa focalização é no nosso comércio que é vender quartos e refeições. Isso é um aspecto fundamental do hotel que hoje é quase comum a todos os hotéis dispensar aquilo que é, dispensar aquilo que é dispensável à venda mas

dispensar tudo aquilo que é indispensável (engano) ou que é dispensável em termos quer de custos quer de proveitos. Que é que isto dá? Dá que se eu tenho muita ocupação tenho mais custos associados a essa operação e se tenho menos custos tenho menos custos associados à operação. Portanto são chamados os custos variáveis em função da minha, da minha actividade. Hehehe mais. Portanto em termos de departamentos, já lhes expliquei, nós temos o alojamento com a recepção. A recepção é responsável pelas reservas, pela gestão dessas reservas, pela recepção, pelo acolhimento aos clientes, pelas informações aos clientes e pela facturação e recebimento aos clientes que a função da recepção que é uma função fundamental para que o hotel trabalhe bem. É atender bem o cliente ao telefone, é saber vender aquilo que nos interessa vender, é saber ir ao encontro das expectativas e das necessidades do cliente, é responder em tempo útil, é acolhe-lo bem quando ele chega, é é é despedi-lo bem quando ele se vai embora e é receber. E e e e diria que há 3 pontos críticos também na recepção que é vender, acolher e receber. Nós nunca nos podemos esquecer que se (hesitação) nós não recebemos do cliente está em perigo a nossa operação. Portanto, vender, acolher e receber é fundamental e isto só está completo quando o cliente paga senão a gente vendeu muito bem, acolheu muito e depois receber foi um desastre. Depois temos o departamento, tou a falar de grandes departamentos não é, também um grande departamento que é o F&B, comidas e bebidas, que integra o bar, no nosso caso nós temos dois bares, um bar mais do hotel e um bar na zona do health club mais destinado aos clientes do health club onde servem coisas ligeiras com bebidas mais correntes, as sanduíches, um prato ligeiro, enfim, aquelas coisas normais num bar desses. Depois temos um restaurante que serve, que é responsável pelos pequenos-almoços, dos almoços e dos jantares e de todos os eventos que decorrem no hotel. Como expliquei há bocadinho nós temos uma brigada. Sabem o que é uma brigada? (risos) A brigada não é a brigada de minas e armadilhas! (risos) Mas também é igual. A brigada é um conjunto de profissionais para determinadas funções. Neste caso, uma brigada de cozinha, uma brigada de restaurante, uma brigada de bar, uma brigada de recepção. Que é um termo que é o corrente nas nossas, nas nossas operações. Nós temos uma brigada de restaurante que é responsável pelos pequenos-almoços, almoços e jantares e por todos os eventos. É evidente que nós temos uma dimensão adequada ao nosso serviço corrente,



quando temos eventos temos de recorrer também a empresas de outsourcing. E felizmente recorremos com bastante frequência. Depois temos uma brigada de cozinha que é responsável pela confecção de todos os alimentos que são vendidos dentro do hotel. E dentro da cozinha temos uma brigada de copa que é responsável pela limpeza de todo o material utilizado quer na cozinha quer pelos clientes, copos, pratos, talheres, enfim. Tudo o que é lavanderia quer de utilização do hotel quer dos clientes é enviado para o exterior para outsourcing. Temos uma pequena lavanderia com uma máquina de lavar e uma máquina de secar para as coisas mais, se houver aí uma emergência qualquer temos máquina de passar a ferro, portanto essas coisas, mas uma coisa caseira semi-profissional para dar resposta a uma necessidade imediata onde os empregados às vezes lavam as batas, enfim, os panos da cozinha para não mandar para a lavanderia lava-se aqui. E depois temos um sector administrativo. Que é que faz esse sector administrativo? Faz as compras. Tem uma pessoa dentro do departamento administrativo que é responsável pelas compras. E o que é que faz essa pessoa? Essa pessoa recebe as encomendas dos vários departamentos, normalmente, os mais importantes talvez, a cozinha, o alojamento e e e restaurante/bar e procede às encomendas aos fornecedores que já estão previamente definidos e contratados. Mas é responsável pela recepção das mercadorias, pela distribuição dessas mercadorias, pela qualidade dessas mercadorias. Depois há uma pessoa que faz a agregação de todos os documentos referentes não só às compras mas também aos pagamentos a fornecedores, correspondência interna e externa, a ligação entre a direcção e a administração e e e é assim. E depois temos outro, um sector de manutenção, no caso, no nosso caso nós temos em outsourcing mas temos uma pessoa permanente no hotel, nossa funcionária que muda as lâmpadas, que limpa os filtros dos ares condicionados, que faz pequenas reparações, faz aqueles pequenos trabalhos. Hoje em dia os equipamentos dos hotéis são altamente sofisticados, com muita electrónica, humhum, sei lá depois não há máquinas de registar não é são todos computadores, não é um homem da manutenção que vai fazer a manutenção dos computadores, dos ares condicionados, placas electrónicas também não faz. Enfim, tudo, electricidade tem de ser, nós trabalhamos com meia tensão, com média tensão, tem de ser pessoas especializadas e habilitadas para trabalhar em média tensão. Faz pequenas reparações, por exemplo uma tomada, ajudar a montar as salas, faz

esses pequenos trabalhos. E parece-me tudo, do que me falou acho que não me falou mais nada.

**Grupo:** *Então é a recepção, o F&B e a administração.*

**Fernando Fernandes:** Direcção. Não ponha administração. A administração, é uma, é um, no nosso caso que é uma empresa, uma sociedade anónima, é uma entidade é o senhor da manutenção que arranja ali uma máquina... (risos). E a direcção. A direcção depois passa por três elementos que sou eu director-geral, portanto a responsabilidade de toda a operação e depois há um, há uma pessoa só para alojamento que é uma pessoa que, esse director é que me substitui e que está mais ligado também à parte de alimentação e bebidas apesar de eu fazer muito a parte de alimentação e bebidas. Pronto, há um conjunto de direcção que assegura, que assegura uma resposta ao cliente, não são 24 horas por dia mas pelo menos 16 horas por dia. Há sempre gente da direcção do hotel que pode corresponder (engano) responder quer via faz quer via telefone quer pessoalmente a todos, todas as situações que nos são postas.

**Grupo:** *Eu gostava também de saber quais os principais aspectos a ter em conta na gestão de cada departamento, aqueles aspectos mais evidentes, mais importantes, mais frágeis, por assim dizer.*

**Fernando Fernandes:** Não. São todos, são todos frágeis. Infelizmente na hotelaria estamos a falar de uma prestação de serviços a um cliente, portanto são todos muito frágeis e uma coisa está a correr muito bem, basta o cliente, está a correr tudo muito bem mas, o cliente chega ao quarto e não houve água. Está tudo, estragou-se aí portanto. Não há, não há pontos frágeis. No entanto, há coisas muito importantes que é (hesitação) que são a comunicação. Eu acho que a comunicação num hotel é muito importante. Se há uma falha essas falhas devem ser comunicadas ao cliente. Quando são falhas que o cliente se vai aperceber não é. Nós felizmente, relativamente à luz não temos esse problema, temos gerador. Mas já tivemos problemas por exemplo, com água quente, o hotel cheio e não havia água quente. E e e e muito complicado. E por acaso era um grupo de uma empresa, portanto, portuguesa e eu tive portanto de ir pedir desculpas ao grupo inteiro, 100 pessoas. Mas tenho consciência que ter ido falar aos clientes evitou problemas que

certamente surgiriam se não aparecesse ninguém a dizer nada. É fundamental a comunicação com os clientes. É importante que os clientes conheçam a a a mecânica do hotel, o que é que a gente tem para oferecer, a que hora é que a gente oferece, que preço é que tem, como é que é feito, essa comunicação é importante. Se houver uma boa comunicação eu penso que metade dos problemas estão resolvidos. Eu acho que muitas reclamações que existem nos hotéis é pela falta de comunicação. Pela falta de comunicação e pode ser por várias coisas, ou fortuita ou propositada, eu não vou dizer isto ao cliente. Mas a maior parte das reclamações tem a ver com com a falta de informação. Se houvesse informação, mas também há casos em que o cliente não quer saber a informação, faz de conta que ninguém lhe disse, que nunca soube, que nunca viu, porque lhe interessa. Mas se nós tivermos consciência que prestamos a informação é muito mais fácil nós reagirmos a determinado tipo de reclamações. Mas eu diria que todos, todos os passos em hotelaria são, são, são importantes. Podemos, podemos, podemos pôr isto em 3 ou 4 categorias. Como há bocadinho falei é atender para vender. Portanto, é importante que nós quando estivermos a vender estejamos a vender bem e estejamos a vender com informação. Portanto essa é uma coisa importante. O cliente normalmente compra se nós lhe dermos, quanta mais informação o cliente tiver melhor está a comprar. Portanto sabe aquilo, sabe o que é que nós lhe estamos a vender. É mais fácil vender e á mais fácil comprar. Portanto informação. Depois internamente que tudo esteja de acordo, não faz sentido estar a dizer ao cliente uma informação por exemplo, por telefone e o cliente chegar aqui e não encontrar, ou encontrar o quarto sujo ou encontrar o hotel degradado ou as pessoas serem antipáticas. Providenciar para que aquilo que estamos a vender corresponde à realidade do nosso hotel, uma coisa importante. E isso faz parte da direcção, a direcção deve verificar. Às vezes ando de cabeça para o ar a ver se está sujo, se está limpo, se tem teias de aranha, se os quartos estão arrumados como deve ser, se os vidros estão lavados, se as pessoas estão vestidas convenientemente porque tudo isso o cliente vai-se aperceber quando entrar cá no hotel. É todos os dias zelar para que tudo esteja a correr bem, se as pessoas estão nos lugares certos às horas certas, se as brigadas estão cá ou se é preciso fazer alguma... se... alguma coisa qualquer que pode ser, uma emergência qualquer, é preciso reformular as coisas. Enfim, se há serviços, se está tudo organizado, que é que tenho de comprar, enfim, ter uma noção do que é

que se vai passar diariamente no hotel, diária e a seguir, no dia seguinte. Ver se está tudo organizado para que não haja sobressaltos. Já basta as coisas que vão acontecer mesmo com tudo programado. E nem é culpa do hotel, muitas vezes é o cliente por exemplo em grupo combinaram 50 e afinal vêm 70 e, o cliente queria mesas de 10 e afinal agora só quer de 8... Portanto isso já acontece no dia-a-dia é preciso estarmos prevenidos e isso consegue-se tendo uma visão global logo pela manhã para ver o que é que se está a passar, passou-se isto, estamos organizados para isto, vai acontecer isto logo à noite, o que é que está, o que é que podemos fazer, enfim. Eu normalmente passo todos os dias por todas as secções para ver se está tudo, se estão cá, conversar com as pessoas um bocado de manhã e tal. Depois passamos à fase, à fase seguinte que é essa parte, a parte da operação, é responder aos clientes. Como somos um hotel pequeno há muita informação que parte da direcção, orçamentos, pedidos, pequenas coisas, pequenas coisas, que a recepção não se sente, não quer responder sem ter uma palavra da direcção e portanto nos pede, portanto também faço todo os dias uma análise das vendas o que é que se fez no dia anterior comparando com o ano anterior, o que é que se passou, ver quais são as reservas que estão para a frente, o que é que se pode fazer para, para, para colmatar algumas deficiências. Portanto à uma parte da manhã também para isso, também há uma parte para ler o jornal. É muito importante saber o que se está a passar na nossa cidade, no país, o que é que aconteceu. É importante estar *up to date* nessas, nas, nas informações para dar respostas aos clientes e é um dia normal. E é um dia normal, atender os alunos, conversar com os clientes que vêm almoçar, prever o dia de amanhã, o que é que vamos fazer. Um dia normal de uma empresa normal.

**Grupo: *É muito importante haver boa comunicação entre os departamentos?***

**Fernando Fernandes:** Como nós somos uma empresa pequena, nós somos 23 pessoas, às vezes há falha de comunicação ou porque a pessoa não entendeu bem, (exemplo), uma pessoa disse uma cor escura e ele pôs preto, não era bem preto era mais um azul e ele pôs preto, mesmo que a pessoa escreva tudo há sempre pessoas que vão entender de maneira diferente. E, por isso é que estas conversas do dia-a-dia são importantes, limam estas arestas que às vezes não

ficaram bem entendidas. E há boa comunicação, se não houvesse boa comunicação, quando não há boa comunicação o melhor é alguém sair.

**Grupo:** *Mas tem que haver uma ligação entre todos os departamentos, por exemplo, a recepção recebe as reservas mas depois tem de haver alguém que na parte do restaurante ou na parte do bar saiba que vão estar cá essas pessoas?*

**Fernando Fernandes:** Essa informação já não é uma informação. Diria quase on-line, portanto, todos os dias são gerados relatórios que vão para as diferentes secções. Sempre que há serviços e com uma certa antecedência ou faço eu ou a faz a senhora directora ou o director do alojamento faz uma comunicação, nós chamamos uma CIS, uma comunicação interna de serviço com todas as descrições, quem é o cliente, quem é o grupo, quem é responsável, o que é que vai ser, alimentação, o quarto, isso é o dia-a-dia, é a gestão do dia-a-dia do hotel. Como expliquei à bocadinha, ver o que há hoje, o que há amanhã e isso já está documentado com comunicações internas de serviço para todas as secções. Hoje já se trabalha pouco com papel é quase tudo informatizado, normalmente para a cozinha e para o bar vai em papel para que toda a gente veja a toda a hora quando passar ali, está num sítio estratégico para toda a gente ver o que vai acontecer. Mas isso faz parte do dia-a-dia. Todos os dias sai uma lista de hóspedes quer dos clientes que estão no hotel, quer das saídas, quer das entradas para o dia que vai para as várias secções e todos os dias as pessoas sabem, por exemplo, para os pequenos-almoços, quando vai lá um cliente tomar o pequeno-almoço, pode perguntar qual é o quarto, se não tiver quarto toda a gente vinha aqui tomar o pequeno-almoço de graça. Isso é um controle com essas folhas, com essas folhas que saem, que saem do sistema informático e que é passado para todas as secções que têm relevância para a operação. Não mandam nada para mim. Quando eu quero informação vou ao computador e vou aos diversos programas. Eu tenho acesso a todos os programas, desde as compras à gestão, aos POS e bloquear a informação que me interessa. Faço, faço eu a minha própria informação. Todas as secções recebem diariamente informação relevante para a sua operação. Eu não digo ao chefe de mesa amanhã tem de trazer dois extras, não o chefe de mesa em função da programação que tem no seu plano e em função do número de clientes

que estão hospedados e, ou da previsão que vai haver de quem vai estar ao pequeno-almoço, de quem vai estar ao almoço, de quem vai estar ao jantar, se é preciso contratar extras, se é preciso contratar cadeiras, se é preciso mesas, se é preciso, enfim, todos esses, se é preciso guardanapos extra ou toalhas assim, toalhas assado, faz essa programação em função da informação que é disponibilizada diariamente e tentamos que essa informação seja fornecida o mais antecipadamente possível para que ele possa organizar convenientemente o serviço.

**Grupo: *E há sempre uma pessoa responsável (mais responsável) em cada departamento?***

**Fernando Fernandes:** Nós felizmente temos. Há muitos hotéis que já não têm. Nós temos, temos um chefe de mesa, um chefe de cozinha e chefe de bar, têm a mesma função, são agregadas, temos um director de alojamento que é responsável pela recepção e portanto não há, não há dúvidas de quem, a quem se reporta, apesar de nós, nós produzimos uma cultura de que toda a gente deve ser informado e responsabilizado pelo seu serviço. Passar só para o chefe não chega não é. Quando o chefe não está alguém tem de responder. Portanto, há realmente um chefe a quem a direcção pede responsabilidades mas as pessoas são todas responsáveis, por isso é que são profissionais.

**Grupo: *Mas há um sistema de hierarquização?***

**Fernando Fernandes:** Tem que haver, tem que haver. Mas as pessoas têm de sentir responsabilizadas pelo seu trabalho, quanto mais não seja por causa disso.

**Grupo: *E a gestão das recomendações, reclamações, etc. é feita por quem? E de que modo podem os clientes fazer chegar essas informações?***

**Fernando Fernandes:** Isso é tudo feito pela direcção. Nós temos. Muitos clientes falam na recepção. Outros clientes, nós temos um inquérito nos quartos, os clientes respondem ao inquérito, outros fazem-nos chegar por mail, outros escrevem no livro de reclamações. Pronto, nós temos um livro, nós temos um livro, temos, sim, um livro ali na recepção disponível para todos os clientes escreverem, fazerem os seus comentários, qualquer um pode fazer comentários, e temos comentários bons.

A maior parte das pessoas quando escreve ali o que escrevem é muito bons ou então escrevem que gostaram mas que têm alguns comentários pertinentes a fazer. Muito bem. Todos os comentários que aparecem são lidos, são tratados e aqueles que merecem resposta são respondidos directamente aos clientes. E aqueles que, um comentário que está tudo bem, há muito obrigado está tudo bem, evidente, essa é a função do hotel. Quando não está nós temos de saber o que se passou e responder ao cliente em conformidade. O cliente, espera sempre, o cliente espera quando faz uma reclamação ou uma observação ou um elogio que haja alguém que leia, se ninguém lê, normalmente nós só costumamos responder quando é um elogio não é, muito obrigado e tal. Quando são coisas, se o cliente dizer gostei muito de estar aí, não faz sentido agora escrever ao cliente a dizer muito obrigado por dizer que gostou muito de estar aqui, pronto. E quando o cliente faz uma observação, gostei muito de estar aí mas..., então quando é o mas nós respondemos ou para esclarecer o cliente ou para explicar porque é que não aconteceu, ou para explicar porque é que a gente não tem ou para dar uma satisfação ao cliente. Quando o cliente reclama nós respondemos sempre. E normalmente respondemos, nós nunca, se o cliente, quando o cliente reclama no livro de reclamações e nós achamos que o cliente não tem razão também não respondemos. Quando achamos que o cliente tem razão mandamos para o Turismo de Portugal e mandamos uma carta para o cliente a pedir desculpa. A mim não me custa nada e ao cliente cai-lhe bem. E o que nós queremos é que o cliente diga, pá reclamei e ele respondeu-me a pedir desculpa, e os clientes que nos querem bem normalmente voltam. O cliente que reclama só porque quis um desconto não volta, não volta porque aquela reclamação, a gente já sabe qual era o motivo daquela reclamação. O cliente. Agora. Nós já sabemos quais são os clientes que reclamam para ter desconto. É o cliente que mal entra já está a reclamar. Acontece muitas vezes. E nós já sabemos. E esses clientes nós já sabemos que querem desconto quer reclamar vai reclamar. Temos é de ter paciência para o aturar mas vai reclamar, vai reclamar no livro de reclamações, vai fazer isto, vai fazer aquilo. **(Grupo: Vai criar mau ambiente para os outros hóspedes)** Não. Nunca, não tem muita lata para fazer isso. Normalmente fazem isso na recepção, mais veladamente para ver se agente lhe dá desconto, percebe?

**Grupo: E a parte do marketing?**

**Fernando Fernandes:** a parte do marketing nós temos duas, nós temos uma empresa que trabalha connosco e que faz, produz todos os documentos que saem para a rua e depois há o marketing caseiro. Nós não temos dimensão para pagar a uma empresa de (hesitação). Mas eu continuo a dizer e, e, e, e, até haver alguém que me prove o contrário acho que o melhor marketing é o marketing que nós temos dentro de casa. Nós temos, nós aparecemos nas revistas, aparecemos na televisão, temos boa cotação com os nossos clientes, estamos com as agências de viagens mais importantes, somos, fazemos parte das organizações relevantes do sector. Mas o marketing mais importante é aquele do cliente que diz achei o sitio uma coisa fantástica, vale a pena lá ir. Esse para mim é o melhor marketing e, e, é com esse marketing que nós temos vivido.

**Grupo: *Como se processa a relação com os fornecedores?***

**Fernando Fernandes:** Hoje em dia a comunicação com os fornecedores traduz-se numa coisa, capacidade de pagar rápido. E felizmente nós temos tido a sorte de pagar rápido, portanto temos uma relação privilegiada com os nossos fornecedores. Somos nós que determinamos quem são os nossos fornecedores, não somos, não somos pressionados por ninguém. As empresas que devem dinheiro estão na mão dos fornecedores. Nós como não devemos dinheiro a ninguém podemos escolher os nossos fornecedores. Portanto nós temos basicamente 4/5 fornecedores para o piso (?), alimentação e bebidas temos 2 fornecedores base que são a Makro e o Recheio que nos vêm cá trazer a mercadoria, depois temos um para os amenities, para o shampoo e para aquelas coisas dos quartos, temos o nosso fornecedor para roupa e para lavagem de roupa, temos o nosso fornecedor para limpeza dos quartos e das zonas públicas, temos o nosso fornecedor, temos contratos de exclusividade com algumas empresas para o fornecimento de café, águas e cervejas, gás, temos esses. Depois temos fornecedores locais, que nos interessa cativar porque são nossos parceiros no negócio e pronto. **(Grupo: *E no caso de alguma emergência, avaria de alguma máquina, etc.?*)** Nós temos um fornecedor aqui local, tínhamos um fornecedor nacional e agora temos um fornecedor local de equipamento de cozinha, por exemplo. Que é daqui da zona e que responde rapidamente. Há outros equipamentos, o ar condicionado, que é mais complicado. Que normalmente estes equipamentos têm de vir do estrangeiro e às



vezes temos de estar alguns dias à espera da reparação. Mas temos uma boa relação. Mas hoje a relação, e hoje a relação tem como base muito a capacidade de pagar atempadamente e portanto o cliente vai dar preferência aqueles, o fornecedor vai dar preferência aos clientes que pagam em detrimento daqueles que pedem os serviços e demoram não sei quanto tempo a pagar. E também é a nossa arma quando falamos com os fornecedores. Porque quando um fornecedor, nós somos bons pagadores e o fornecedor se faz caro esse fornecedor tem os dias contados connosco.

**Grupo:** *Há bocado disse-nos que a parte dos andares, da limpeza dos andares era feita fora mas há alguém cá de dentro que seja responsável por essa limpeza? Alguém que tenha o papel de governanta?*

**Fernando Fernandes:** O director do alojamento é que trata. Nós temos uma brigada de fora mas que já está cá dentro desde que nós abrimos. Portanto é uma brigada exclusiva do hotel. São sempre as mesmas pessoas. Portanto, temos uma brigada que é, eu não sei se elas trabalham fora depois de saírem aqui do hotel mas são, fomos adequando a brigada às nossas necessidades e houve pessoas que saíram, outras que entraram. Mas diria que 80% da brigada é uma brigada fiel desde a abertura e temos tido sorte com as pessoas que têm vindo para cá. Rapidamente percebem a filosofia do hotel, integram-se rapidamente, também têm uma boa relação com os nossos colaboradores. Portanto está facilitado, está facilitado esse trabalho. Há uma pessoa da empresa que funciona quase como uma governanta. E essa pessoa que faz esse serviço. Nós tivemos que ensinar, explicar e agora já não é preciso dizer nada, já sabem como é, a que horas têm de arrumar o quarto, onde é que põem a roupa, por onde é que passam a roupa, a quem entregam, quando é que é preciso limpar os vidros, no princípio tinha que se estar sempre a dizer, hoje em dia não, tornou-se uma rotina no bom sentido e as pessoas sabem o quais são as funções que têm de fazer e a que horas.

**Grupo:** *O que levou o hotel a optar pelo outsourcing?*

**Fernando Fernandes:** Porque, eu expliquei, já lhe disse, é que sendo outsourcing eu posso adequar a minha brigada às necessidades. Se eu hoje tenho 10% de ocupação preciso de gente para 10%, se amanhã tenho 100% de ocupação

peço 100% de ocupação. E tenho um custo adequado a 10%, 20%, 30%, 50%. Não tenho um custo fixo. E é assim, para mim não existem férias nem feriados nem folgas. Eu sei que tenho, no meu contrato diz que eu tenho em permanência, no mínimo 4 pessoas a trabalhar, no mínimo. Para a taxa de ocupação que eu contratei com a empresa, não é? 4 pessoas fixas a trabalhar e organizo-as de forma a que me interessa. Umas entra às 7 da manhã para limpar as zonas públicas, outra sai às 8 da noite para arrumar os quartos que forem necessários e tenho, há-de haver aqui um trabalho em que tenho as pessoas cá todas, não é? Que é a altura crítica para limpar os quartos, não é? Se eu tenho mais ocupação tem de vir mais gente, se tiver menos ocupação tenho aquelas 4. Portanto eu sei que se amanhã eu tiver 20 quartos ocupados cada quarto vai custar X, não é? Se eu tiver 60 quartos ocupados vai-me custar aquele X mais um Y, não me vai custar sempre Y. Pode-me custar X mais Y naquele dia mas, no dia seguinte já me vai custar só X. Portanto em termos de exploração é flexível (?). E outra coisa, eu nunca fiz essa análise, posso fazer uma análise estática, mas não posso fazer uma análise porque eu não sei se as pessoas metiam baixa e tinha de contratar um extra, se as pessoas, qual era a reputação do pessoal, portanto estava sempre a perder tempo e dinheiro sempre que estivesse a contratar gente. Até adequar a minha brigada também estava a perder tempo. Se eu achar que a pessoa que vem para aqui não corresponde às minhas expectativas é só dizer à empresa esta pessoa não serve. Coisa que eu não podia fazer se eu tivesse, se o pessoal fosse meu. Vamos imaginar que agora estava numa crise horrível que tinha de fechar o hotel. Ou tinha um problema qualquer que tinha de fechar os quartos. É só dizer, amanhã não precisam de vir e já não vêm.

**Grupo:** *E o sector da contabilidade? É feito em outsourcing?*

**Fernando Fernandes:** É em outsourcing, é em outsourcing também.