**Áreas de Intervenção**

1. Marketing e Vendas
2. Recursos Humanos, Recrutamento e Formação
3. Alojamento *(Front Office, Housekeeping,* Relações Públicas/ *Guest Relations Service e Reservas/ Revenue Management)*
4. Food & Beverage
5. Economato, Compras, Capital *Expenditures* e Retalho
6. *SPA*
7. **Marketing e Vendas**

**O que é que faz o Departamento Comercial?**

- É responsável pelas vendas dos produtos e serviços; Promove o Hotel na sua totalidade; Comercializa o Hotel utilizando vários canais de distribuição (Tour Operadores, Agentes de Viagens, E-commerce, segmento *MICE e corporate*; Constante procura e exploração de novas oportunidades de negócio; Angariação de novos clientes; Representa o hotel em acções de promoção (feiras, workshops, seminários, porta a porta).

**Quais as principais características de um bom comercial?**

Um Comercial deve mostrar-se:

- Com boa apresentação

- Muito proactivo

- Ser um excelente Relações Públicas

- Concentrar-se no cliente e nas suas necessidades

- Ser persuasivo

**Quais as principais acções desenvolvidas pelo departamento comercial?**

**-** Análise do mercado nacional-potencial: *Accounts* existentes (Empresas, TO´s, TA´s, E-commerce, organizadores de eventos e casamentos) – Fidelização de *accounts* do hotel, para aumentar e maximizar o *revenue* – Seguimento e análise da produção dos Tour Operadores – Procura de novos mercados – Seguimento telefónico e escrito com clientes – Telemarketing – Envio de promoções através de e-Newsletters – Visitas externas a *accounts* com potencial – Visitas internas (visitas de inspeção com clientes ou parceiros) – Manutenção e atualização das bases de dados – Apoiar, se necessário, na organização dos eventos, tendo em consideração os requisitos dos clientes: Montagens, horários, instruções de faturação, etc. – Cotação, negociação, envio de contrato, seguimento de depósitos, elaboração de ordens de serviço e comunicação dentro do Hotel – Resolução de problemas e gestão de reclamações de clientes – Supervisionar os eventos dentro do Resort, com o cliente directamente e com todos os departamentos implicados para obter o nível máximo de satisfação do cliente.

**Quais os requisitos necessários para obter um bom desempenho?**

- Conhecer muito bem o produto para poder comercializá-lo, potenciando todos os seus pontos fortes e mostrando as variadas possibilidades que se poder oferecer aos clientes; - Conhecimento dos principais *accounts* do Hotel;- Conhecimento da contratação actual / existente: condições, datas de renovação*, allotments*, comissões, etc. - Dossier Operativo – É conveniente que cada Comercial crie um dossier para uso próprio, no qual tenha:

- Tarifas de alojamento, restaurantes, bares, etc

- Descrição dos vários tipos de Alojamento

- Descrição das instalações do Hotel

- Capacidades das Salas de Reunião/Eventos

- Material disponível para fazer reuniões, tais como estrados (e medidas), mesas quadradas, redondas (capacidades de as mesmas), cavaletes, púlpito, etc…

- Equipamento incluído na sala

- Horários de serviço

-Material audiovisual disponível (inventario) e preços

- Preços e condições dos nossos parceiros, que fornecem outros serviços: Audiovisuais, Fotógrafo, Florista, *Transfer*, Atividades, etc.

- Informação sobre outras atividades fornecidas por parceiros externos

- Objectivos ou orçamento para o ano corrente e próximo (no caso de existir)

**O que é uma quotação de grupo / proposta como deveremos fazê-la?**

- É o orçamento que enviamos a uma empresa ou agência, que solicita os nossos serviços para realizar uma reunião e/ou evento; - Devemos anotar todos os serviços solicitados pelo cliente e os seus dados para envio da informação (caso o pedido seja feito via telefone);- Devemos responder num prazo de 24hrs, por escrito, detalhando todos os preços dos serviços solicitados - Utilizar o modelo padrão para realizar a proposta;- Devemos comunicar se existir disponibilidade e se realizarmos uma pré-reserva também deve ser comunicado indicando a data de opção para obter uma resposta final;- Não devem ser concedidas pré reservas durante mais do que 2 semanas e deve ser incluída na proposta a clausula das 24hrs: No caso de recebermos outro cliente interessado nas mesmas datas, devemos contactá-lo e pedir que tome uma decisão num prazo de 24hrs - No caso de não existir disponibilidade deverá ser oferecido sempre datas alternativas, com uma mais-valia (ou em termos de serviço ou algum *added value*) - Toda a troca de informação por telefone ou pessoalmente deve ficar por escrito;- Quando o cliente tomar uma decisão avançamos para o contrato ou libertamos o espaço;

**ACOMPANHAMENTO (FOLLOW-UP)**

- Antes do final do prazo (3 dias depois do envio da proposta) devemos contactar o cliente para obter o seu feedback: o que achou da nossa proposta, se já recebeu outros orçamentos da concorrência, se tem alguma questão ou mais algum pedido

- Perguntamos se quer bloquear o espaço com data de opção (no caso de não ter sido solicitado previamente), e informamos qual o prazo de resposta

- Se o cliente se mostrar indeciso, e se ainda não conhecer o Hotel, convidamos a visitar a unidade

- Se o cliente decidir avançar para uma visita de inspeção deverá ser recebido de uma maneira cordial e Professional, mostrando todas as instalações e espaços e alojamento que seriam utilizados pelo cliente;

1. **Recursos Humanos, Recrutamento e Formação**

**Posso pedir uma intervenção da consultoria sem o diagnóstico?**

- Se a consultoria for voltada para alguma formação /situação muito específica, sim, porém, o indicado é sempre solicitar um diagnóstico preciso a fim de garantir que a intervenção (qualquer que seja ela) tenha o efeito esperado.

**E como este diagnóstico é realizado?**

- Pode ser desde um diagnóstico mais geral como uma pesquisa de clima organizacional até um diagnóstico breve envolvendo grupos reduzidos (grupo de diretores, por exemplo). Em relação às ferramentas, a utilização de uma ou de outra dependerá diretamente do número de envolvidos, nível de escolaridade e nível hierárquico.

**Quais os direitos e deveres das entidades empregadoras?**

As entidades empregadoras têm deveres para com os seus trabalhadores e usufruem de direitos, a partir do momento em que o contrato de trabalho entra em vigor e até ao seu termo.

**O empregador está obrigado a:**

* Respeitar o trabalhador enquanto seu colaborador e a reconhecer o seu trabalho, retribuindo-lhe um pagamento acordado entre as duas partes e dando-lhe as necessárias condições de trabalho.
* Verificar a qualidade da execução das tarefas e providenciar formas de aumentar a produtividade dos empregados.
* Precaver situações de risco e garantir a segurança dos trabalhadores, bem como indemnizá-los dos prejuízos resultantes de acidentes ou doenças causados pelo trabalho.
* Cumprir todas as imposições estabelecidas no contrato de trabalho.

**E tem o direito de:**

* Ver a sua autoridade reconhecida pelos trabalhadores, merecendo ser tratado com lealdade e urbanidade.
* Ver se os seus trabalhadores cumprem o horário de trabalho acordado e obedecerem às suas ordens em tudo o que diz respeito à execução das tarefas.
* Impedir os trabalhadores de divulgar informações internas relacionadas com a entidade empregadora ou de negociarem por conta própria ou alheia em concorrência para com esta.
* Manter os seus bens em bom estado e sentir que os trabalhadores se empenham na produtividade da empresa, cumprindo todas as obrigações do contrato de trabalho e seguindo as normas pelas quais a organização se rege.



# Contratos a Termo

[**Quando podem ser celebrados contratos de trabalho a termo (prazo)?**](http://www.portaldaempresa.pt/CVE/pt/Geral/faqs/Recursos_Humanos/Contratos_a_Termo/#{FE44948C-7FA1-4639-92A8-E8D58320F30C})

Um contrato de trabalho a termo, vulgarmente designado por contrato a prazo, só pode ser celebrado para a satisfação de necessidades temporárias da empresa e pelo período estritamente necessário à satisfação das mesmas.

Fonte: IGT

[**O que são necessidades temporárias da empresa?**](http://www.portaldaempresa.pt/CVE/pt/Geral/faqs/Recursos_Humanos/Contratos_a_Termo/#{36CA39F8-B4D5-4D11-903B-7E0F76AC64B0})

Substituição direta ou indireta de trabalhador ausente nas seguintes situações:

* + Temporariamente impedido de prestar serviço;
	+ Em relação ao qual impenda acção em juízo de apreciação da licitude do despedimento;
	+ Situação de licença sem retribuição;
	+ Substituição de trabalhador a tempo completo que passe a trabalhar a tempo parcial por tempo indeterminado.

Consideram-se também como necessidades temporárias, as seguintes situações:

* + Atividades sazonais;
	+ Acréscimo excecional da actividade da empresa;
	+ Execução de tarefa ocasional ou serviço determinado precisamente definido e não duradouro;
	+ Execução de uma obra, projecto ou outra actividade definida e temporária;
	+ Lançamento de uma nova actividade de duração incerta, bem como início de laboração de uma empresa ou estabelecimento;
	+ Contratação de trabalhadores à procura de primeiro emprego ou de desempregados de longa duração.

Fonte: IGT

[**Que tipos de contratos a termo existem?**](http://www.portaldaempresa.pt/CVE/pt/Geral/faqs/Recursos_Humanos/Contratos_a_Termo/#{DDAC5D20-7178-4584-8708-23AD9C6376BB})

A termo certo e a termo incerto. Os contratos a termo certo são aqueles cuja duração depende do período acordado, sem prejuízo dos limites estabelecidos na lei. A duração dos contratos a termo incerto depende do tempo necessário à substituição do trabalhador ausente, para a conclusão da actividade, tarefa, obra ou projecto cuja execução justifica a celebração.

Fonte: IGT

[**Quais são os elementos obrigatórios que devem constar de um contrato a termo?**](http://www.portaldaempresa.pt/CVE/pt/Geral/faqs/Recursos_Humanos/Contratos_a_Termo/#{355F41E9-773B-47BD-9F93-CBE847502C3A})

O contrato de trabalho a termo deve ser elaborado por escrito e deve conter as seguintes indicações:

* + Nome ou denominação e domicílio ou sede dos contraentes;
	+ Actividade contratada e retribuição do trabalhador;
	+ Local e período normal de trabalho;
	+ Data de início do trabalho;
	+ Indicação do termo estipulado e do respectivo motivo justificativo;
	+ Data da celebração do contrato e, sendo a termo certo, da respectiva cessação.

Fonte: IGT

[**Quais são as consequências no caso do contrato a termo não conter os elementos indicados no número anterior?**](http://www.portaldaempresa.pt/CVE/pt/Geral/faqs/Recursos_Humanos/Contratos_a_Termo/#{03EA0454-2ED4-4125-B7C9-C1DE981206E2})

As faltas de contrato escrito, da assinatura e identificação das partes, ou simultaneamente, as datas de celebração do contrato e de início do trabalho, bem como a omissão ou insuficiência do motivo justificativo da aposição do termo (realizado pela menção expressa dos factos que o integram, devendo estabelecer-se a relação entre a justificação invocada e o termo estipulado), determinam que o contrato seja considerado sem termo.

Fonte: IGT

[**Qual é a duração máxima de um contrato a termo certo?**](http://www.portaldaempresa.pt/CVE/pt/Geral/faqs/Recursos_Humanos/Contratos_a_Termo/#{0DCBC2EA-65DE-46D4-AAD2-6329102E1CA1})

Em regra, um contrato não pode exceder três anos, podendo ser renovado até três vezes.

A duração máxima do contrato a termo certo passa a dois anos nos casos de lançamento de nova actividade de duração incerta, início de laboração de empresa ou de estabelecimento pertencente a empresa com menos de 750 trabalhadores, bem como na contratação a termo de desempregado de longa duração.

Quando se tratar de trabalhador à procura de primeiro emprego a contratação a termo não pode exceder 18 meses.

Fonte: IGT

[**Pode um contrato ser celebrado por prazo inferior a seis meses?**](http://www.portaldaempresa.pt/CVE/pt/Geral/faqs/Recursos_Humanos/Contratos_a_Termo/#{952C756B-904D-444B-AE25-B589E9023780})

Nas situações de substituição direta ou indireta de trabalhador, atividades sazonais, acréscimo excecional de actividade da empresa e execução de tarefa ocasional ou serviço determinado precisamente definido e não duradouro, o contrato a termo pode ter uma duração inferior a seis meses, não podendo a sua duração ser inferior à prevista para a tarefa ou serviço a realizar. A falta de cumprimento destas regras determina que o contrato se considere celebrado pelo prazo de seis meses.

Fonte: IGT

[**Em que circunstâncias se renova um contrato a termo?**](http://www.portaldaempresa.pt/CVE/pt/Geral/faqs/Recursos_Humanos/Contratos_a_Termo/#{8D46104B-E828-4441-9277-C127652D1FC3})

Na falta de declaração das partes em contrário, o contrato renova-se no final do termo estipulado, por igual período.

A renovação do contrato está sujeita à verificação das condições da sua celebração, nomeadamente às de forma no caso de se estipular prazo diferente.

Considera-se como único contrato aquele que seja objecto de renovação. Mediante acordo das partes, o contrato a termo certo pode não estar sujeito a renovação.

Fonte: IGT

[**Depois da não renovação de contrato a termo pode o empregador admitir novo trabalhador para o mesmo posto de trabalho?**](http://www.portaldaempresa.pt/CVE/pt/Geral/faqs/Recursos_Humanos/Contratos_a_Termo/#{C9327270-74A0-4E15-A9A0-1BC7BBAA6901})

Só após o decurso de um período de tempo equivalente a um terço da duração do contrato, incluindo as suas renovações.

Esta limitação não é aplicável nos seguintes casos:

* + Nova ausência do trabalhador substituído, quando o contrato de trabalho a termo tenha sido celebrado para a sua substituição;
	+ Acréscimos excecionais da actividade da empresa, após a cessação do contrato;
	+ Atividades sazonais;
	+ Trabalhador anteriormente contratado ao abrigo do regime aplicável à contratação de trabalhadores à procura de primeiro emprego, sem prejuízo dos limites previstos para a duração máxima dos contratos a termo certo.

Fonte: IGT

[**Os trabalhadores a quem não foi renovado o contrato a termo têm algum direito especial no caso de o empregador proceder a nova admissão externa para o exercício de funções idênticas?**](http://www.portaldaempresa.pt/CVE/pt/Geral/faqs/Recursos_Humanos/Contratos_a_Termo/#{36B1C5D2-71D1-40FE-AA6B-9493D404EFB1})

Até 30 dias após a cessação do contrato o trabalhador tem, em igualdade de condições, preferência na celebração de contrato sem termo, sempre que o empregador proceda a recrutamento externo para o exercício de funções idênticas àquelas para que foi contratado.

O não cumprimento desta disposição obriga o empregador a indemnizar o trabalhador no valor correspondente a três meses de retribuição base.

Fonte: IGT

* + 30 Dias para contratos de duração igual ou superior a seis meses.
	+ 15 Dias nos contratos a termo certo de duração inferior a seis meses e nos contratos a termo incerto cuja duração se preveja não vir a ser superior àquele limite.
	+ Fonte: IGT

[**Qual é o prazo de aviso prévio que o trabalhador contratado a termo deve dar caso pretenda desvincular-se antes do decurso do prazo acordado?**](http://www.portaldaempresa.pt/CVE/pt/Geral/faqs/Recursos_Humanos/Contratos_a_Termo/#{41ECF1FE-EC16-4531-88E3-A1C5E565813B})

O trabalhador deve avisar o empregador com a antecedência mínima de 30 dias, se o contrato tiver duração igual ou superior a seis meses, ou de 15 dias, se for de duração inferior.

No caso de contrato a termo incerto, para o cálculo do prazo de aviso prévio a que se refere o número anterior atender-se-á ao tempo de duração efetiva do contrato.

Se o trabalhador não cumprir, total ou parcialmente, o prazo de aviso prévio estabelecido, fica obrigado a pagar ao empregador uma indemnização de valor igual à retribuição base e diuturnidades correspondentes ao período de antecedência em falta, sem prejuízo da responsabilidade civil danosa.

Fonte: IGT

[**Quando caduca o contrato de trabalho a termo?**](http://www.portaldaempresa.pt/CVE/pt/Geral/faqs/Recursos_Humanos/Contratos_a_Termo/#{B86A6485-255C-4DFD-ACC7-DAA633E8405A})

O contrato caduca no final do prazo estipulado desde que o empregador ou o trabalhador comunique, respectivamente, 15 ou oito dias antes do prazo do contrato acabar por forma escrita, a vontade de o fazer cessar.
O contrato a termo incerto caduca quando, prevendo-se a ocorrência do termo incerto, o empregador comunique ao trabalhador a cessação do mesmo, com a antecedência mínima de sete, 30 ou 60 dias, conforme o contrato tenha durado até seis meses, de seis meses até dois anos ou por período superior.

Fonte: IGT

[**Que direitos tem o trabalhador quando o contrato a termo cessa por iniciativa da entidade empregadora?**](http://www.portaldaempresa.pt/CVE/pt/Geral/faqs/Recursos_Humanos/Contratos_a_Termo/#{283AC464-34F1-476E-B5FF-3429C6C2EB6C})

O direito a uma compensação correspondente a três ou dois dias de retribuição base e diuturnidades por cada mês de duração do vínculo, consoante o contrato tenha durado por um período que, respectivamente, não ultrapasse ou seja superior a seis meses.

Para efeitos da compensação prevista no número anterior à duração do contrato que corresponda, a fração de mês é calculada proporcionalmente.

O valor da retribuição horária é calculado segundo a seguinte fórmula em que “Rm” é o valor da retribuição mensal e “n” o período normal de trabalho seminal. (Rm x 12) : (52 x n)

Fonte: IGT

[**A quantos dias de férias tem direito o trabalhador contratado a termo?**](http://www.portaldaempresa.pt/CVE/pt/Geral/faqs/Recursos_Humanos/Contratos_a_Termo/#{7D130AD0-08FA-4503-B8C4-74F2E3E2BE4B})

Nos contratos inferiores a seis meses, o trabalhador tem direito a gozar, no momento imediatamente anterior ao da cessação (salvo acordo entre as partes), dois dias úteis de férias por cada mês de duração do contrato.

No ano da contratação, o trabalhador com contrato de duração superior a seis meses e após seis meses completos de execução do contrato tem direito a gozar dois dias úteis de férias por cada mês de duração do contrato até ao máximo de vinte dias úteis.

Fonte: IGT

[**As disposições do Código de Trabalho aplicam-se aos contratos celebrados antes da sua entrada em vigor?**](http://www.portaldaempresa.pt/CVE/pt/Geral/faqs/Recursos_Humanos/Contratos_a_Termo/#{7E584AE8-5E13-498C-A0B7-C9C39A1D1B42})

Aos contratos constituídos ou iniciados antes da entrada em vigor do novo Código de Trabalho não se aplica o regime previsto para o período experimental, prazos de prescrição e caducidade, procedimentos para a cessação do contrato de trabalho.

Fonte: IGT

[**Como posso saber se uma determinada Empresa de Trabalho Temporário está autorizada a exercer a actividade de cedência de trabalhadores?**](http://www.portaldaempresa.pt/CVE/pt/Geral/faqs/Recursos_Humanos/Contratos_a_Termo/#{5E2A9B5C-2CE8-426D-91BD-A11BDFDE0261})

O IEFP organiza e mantém atualizado o registo das Empresas de Trabalho Temporário em actividade, disponibilizando uma listagem no portal.
A informação pode ainda ser obtida junto do Departamento de Emprego (Direcção de Serviços de Colocação) do IEFP por correio, telefone ou fax:
Instituto do Emprego e Formação Profissional
Serviços Centrais - Departamento de Emprego
Direcção de Serviços de Colocação
Rua de Xabregas n.º 52, 2.º
1949 - 003 Lisboa

Telefone: 21 861 47 21
Fax: 21 861 46 03

Em alternativa, os interessados podem consultar no Boletim do Trabalho e Emprego Boletim do Trabalho e Emprego a lista das empresas devidamente regularizadas, que é publicada mensalmente.

Fonte: Instituto do Emprego e Formação Profissional

Fonte: IGT

1. **Alojamento *(Front Office, Housekeeping,* Relações Públicas/ *Guest Relations Service e Reservas/ Revenue Management)***

**Depto Reservas:**

**Como aumentar a ocupação, com o melhor preço possível?**

**-**Através da existência de uma política de *Yield Management* é possível otimizar as receitas em função da disponibilidade existente.

**Como introduzir um hotel no Mercado?**

**-** Os principais métodos são a internet, com a criação de *website* (sendo esta uma das mais importantes fontes de receita para um hotel) e através dos *Media.*

**Como otimizar as reservas?**

**-** Através de eficientes canais de reservas.

**Como medir a ocupação?**

**-**Através da standartização de relatórios para uma clara e regular análise.

**Depto *Front Office:***

**Qual a importância de um Depto de *Front Office?***

- É a primeira impressão que o cliente tem quando chega a um hotel, resultando no reflexo dos restantes departamentos e imagem global do hotel.

**Como garantir que é passada a melhor imagem do hotel, no 1º impacto?**

- Através da criação de standards e manuais de procedimentos, para que sejam conseguidos os mais altos padrões de profissionalismo.

**Quais os principais métodos para garantir a eficiência?**

**-** Com a aposta na formação e existência de *check-lists* que descrevam as tarefas a cumprir.

**Depto *Guest Service*/ Relações Públicas:**

**Para que serve o departamento de *Guest Service*?**

**-** Para garantir o atendimento personalizado e medir a satisfação dos clientes.

**Quais os principais objectivos?**

- Antecipação das necessidades dos clientes, registo e gestão do feedback, promoção dos diferentes serviços disponíveis e acompanhamento após saída, com o tratamento de questionários de satisfação.

**Como medir a satisfação dos clientes?**

Os principais métodos são através de questionários e verificação dos comentários no *Tripadvisor.*

**Depto Housekeeping:**

**Qual a importância do departamento, num hotel?**

- Tem a responsabilidade de manter elevados padrões de qualidade do serviço, no que respeita à limpeza, contribuindo para a boa imagem do hotel e consequente satisfação do cliente.

**Como garantir a qualidade dos serviços?**

- Através da implementação de standards de qualidade, com manuais de procedimentos e formação, assim como *check lists* de controlo.

**Quais os principais objectivos do departamento?**

**-** Conseguir elevados padrões de qualidade no que respeita à limpeza, com o controle de custos associado ao serviço

* 1. **Food & Beverage**
* **- Quais são os principais objectivos da gestão profissional do F&B?**
* Os objectivos principais de uma gestão profissional do departamento de F&B é a de criar estratégias eficientes para sua posterior implementação com a finalidade de alcançar os resultados pré-determinados a nível executivo dos principais indicadores de performance da unidade.
* **- Como são criados novos conceitos de restauração e como é feita a posterior implementação?**
* Na HCMS nos especializamos em adaptar as necessidades de cada cliente com nossa expertise para criar conceitos inovadores visando a vigência dos mesmos ao longo do tempo considerando os aspetos arquitetónicos, de design e infraestrutura como também a localização e a inteligência de mercado para desenvolver conceitos de ponta na área de alimentação e bebidas. A posterior implementação é desenvolvida e as fases do projecto são seguidas rigorosamente para a conclusão atempadamente evitando assim custos adicionais ao estabelecimento.
* **- De que forma aumentar o fluxo de clientes nos outlets de F&B?**
* Através de uma gestão eficiente em que o foco seja procurar a solidez de cada unidade de negócios. O fundamento principal é inspirar todos os colaboradores a que sintam a cultura e os valores de cada restaurante e os do hotel como próprios, estes são o melhor ativo de cada empresa. Também é fundamental estabelecer o *benchmarking* com a concorrência e entender os pontos fortes e a desenvolver de cada operação e traçar as estratégias de acordo para o posicionamento desejado levando em conta fatores internos e externos e os objectivos e limitações físicas para que o negócio seja sustentável e não visto somente como uma tendência.
* **- Como otimizar as receitas por cada unidade de negócios de F&B?**
* Através da organização administrativa, preparação do orçamento e revisões financeiras com frequência, uma estratégia de preços adequada, a gestão completa de sistema de POS, e a introdução do Revpash como ferramenta de análise da receita gerada por cada cliente e a rotatividade de lugares, são técnicas que buscamos implementar para a optimização de receitas e o respectivo crescimento progressivo.
* **- Como fazer uma gestão de custos eficiente?**
* A implementação de técnicas de controlo de custos responsável, adaptada a cada tipo de operação, estabelecendo os rácios adequados, padronizando a confeção de fichas técnicas e engenharia de menús, controlo de inventários eficiente e sistema de rotatividade e reutilização de produtos, como também a correta seleção de fornecedores e gerenciamento de fluxo dos pontos críticos de controlo compõem a base para uma gestão profissional que organicamente beneficiará a política de proteção de lucros de cada propriedade.
* **- Como fazer a promoção e divulgação dos restaurantes no mercado e obter resultados a curto prazo?**
* Buscamos gerar resultados não só a curto prazo, mas visando o posicionamento e visibilidade no longo termo. A elaboração da visão, missão e valores, o *branding* e a análise de inteligência de mercado são o ponto inicial para estabelecer o posicionamento perante a concorrência primária. Um calendário de actividade e promoções adequado, e estratégias de comunicação gráfica e *online* vão marcar a presença do *outlet* na média gerando o desejo de potenciais clientes de fazerem parte dessa experiência gastronômica.
* **- Como elevar a qualidade dos produtos e exceder a satisfação dos nossos clientes?**
* É de extrema importância que a empresa tenha uma cultura em busca de elevar a qualidade dos produtos de F&B, e para isto deve-se ter o conceito, a visão, missão e valores estabelecidos e bem claros para a organização em geral.
* A partir desse ponto entra o foco em consistência e qualidade de produto, para isto criamos o manual de operações e descrição de cargos, as politicas e procedimentos, a comunicação interna, e traçamos a política de formação dos colaboradores na parte técnica, teórica e comportamental. Implementando sistemas de qualidade e monitoramento de performance dando sempre a devida importância aos feedbacks de clientes para tomar acções corretivas quando necessário.
* **5. Economato, Compras, Capital *Expenditures* e Retalho**

**Como sei se estou a comprar bem e o melhor artigo?**

- Comprar bem não significa apenas ter um bom preço de compra mas também que se está a tirar uma boa rentabilidade do artigo e a garantir boas vendas desse item.

Ter um armazém cheio de produtos de baixo custo por um largo período de tempo (adquiridos porque “parecia” uma boa compra mas que não se usem ou vendam) significa uma má aplicação financeira, perca de cash flow, limitação do espaço útil para outras necessidades e em última instância produtos que são lixo em termos da produtividade do negócio.

Análises comparativas periódicas e frequentes permitem analisar os nossos custos de compra e posição no mercado versus a oferta de produtos e a sua qualidade.

O melhor artigo é tão só aquele que serve cada propósito no período de tempo ideal.

**Contratualizar e fixar preços por um período determinado para as compras de bens e serviços é um bom negócio?**

- Cada “necessidade” por si:

Contratualizar “Serviços” deve ser praticamente uma regra: permite por exemplo, que o fornecedor não só tenha um técnico pré-designado e que conheça a área de intervenção melhor como também tenha peças e equipamento de reserva para intervenções rápidas – atenção á forma e descrição do acordo/contrato.

Em relação a “Produtos” a nossa análise deve ser mais focalizada pois um contrato pode revelar-se um “não” negócio – basicamente o fornecedor aceita estabelecer um preço fixo enquanto o produto se encontra a um preço igual ou mais baixo no retalho em geral. (Nenhum fornecedor irá fornecer “laranjas” contratadas a € 0,40 quando o preço de compra dele passa a ser esse (ou mais caro) mas no pomar).

Contratar produtos “únicos/sazonais/com identidade” pode ser uma forma de garantir fornecimentos faseados e sem falhas que identifiquem e facilitem a operação da unidade nos mais diversos aspetos.

**Será que o meu fornecedor é o melhor do mercado?**

- Um mesmo fornecedor pode ser muito eficiente num determinado raio de ação do seu negócio e revelar-se pior noutras áreas geográficas. Pode ter determinados produtos de excelente qualidade/preço e outros que apenas ajudam e complementam o seu negócio (neste caso, e ao contrário do que possa pensar, estes complementos de produtos até podem revelar-se uma mais valia para si, pois a margem de lucro pode ser bem mais baixa de forma a atrair a compra dos artigos onde o fornecedor é mais representativo).

Flexibilidade, organização, confiança, qualidade, fiabilidade, consistência e sobretudo a mais-valia que esses fatores tragam para o seu negócio, são a base de escolha (para si) do “seu melhor fornecedor”.

**Como estabelecer *stocks* mínimos e máximos?**

- Os *stocks* de mercadoria devem ter em linha de conta não só a quantidade mas também o valor “investido” e evidentemente o tempo útil de consumo de cada artigo.

Em hotelaria não é algo que se defina como numa linha de produção de uma indústria mais standardizada onde se sabe o que produzir para uma encomenda ou para um período de encomendas. As mais diversas variáveis (sazonalidade *versus* picos de ocupação, tipo de clientes, grupos, artigos mais vendidos, artigos com a identidade do Hotel/Resort,…), condicionam a definição de *stocks* mínimos. A confiança/fiabilidade em determinados fornecedores, na sua frequência de entrega e qualidade de serviço assim como acordos pré-estabelecidos de fornecimentos faseados ajudam a minimizar quantidades de *stock*, protegem o *cash flow*, validades de produtos e espaço útil.

A regra é ajustar o “just in time” á operação e identidade de cada unidade.

**Quais os aspetos e características importantes no “Investimento/Compra” de equipamentos?**

- Conseguir 3 ou mais propostas ajuda na “escolha” de que equipamento utilizar e no “porquê”.

Não se trata só de ter um comparativo de preços - quantas vezes nos apercebemos de questões que nos são colocadas por fornecedores nos seus argumentos de venda? Na verdade estão a tentar colocar a balança a pender para o seu lado mas cabe ao “Decisor” validar que características têm mais peso na sua escolha.

Temos que nos lembrar também que o mais “barato” não é necessariamente a melhor escolha. Garantias, cumprimento de prazos de entrega, entregas em boas condições, serviços pós-venda/assistência e sua rapidez, condições de pagamento e referências do fornecedor no mercado, são fatores de extrema importância na escolha e decisão de compra de equipamentos – e que condicionam fortemente a operacionalidade futura do Hotel/Resort.

1. ***SPA,***

**Como melhorar os resultados de um SPA?**

- Através da análise das receitas e custos existentes e controle das margens de rentabilidade**.**

**É possível tornar os tratamentos existentes num SPA, mais apelativos?**

- Através da **“**Engenharia do Menu”, é possível elaborar o menu de forma a torná-lo mais apelativo ao cliente, conduzindo este para tratamentos específicos, que contribuam para o aumento das receitas.