

Identificação

Nome: Maria Manuel Mendes Diniz Vieira

Nº de Estudante: 20042080

Curso: Gestão

Entidade de Estágio: Tryp Coimbra

Sede: Avenida Armando Gonalves, Lote 20 3000-059 Coimbra

Orientador de Estágio: Professor Dr. João Veríssimo Lisboa

Orientador da Entidade – Tryp Coimbra: Dr. Luís Martins Fernandes

Área de Estágio: Certificação da Qualidade e Ambiente

Data de Início do Estágio: 2 de Março de 2009

Data de Conclusão do Estágio: 17 de Julho de 2009



Agradecimentos

Ao longo da minha vida académica que termina agora com o Estágio Curricular, depois de um ciclo de 5 anos de estudos, o meu maior agradecimento vai para os meus Pais, que me proporcionaram os 5 melhores anos da minha vida de estudante.

Desde o primeiro momento de entrada na Universidade, e propriamente no curso de Gestão, que tudo me foi facultado.

Após dois anos a estudar na Faculdade de Economia decidi, com a autorização e apoio dos meus pais, fazer um primeiro intercâmbio no Brasil (Rio de Janeiro) por um período de 6 meses, onde pude estudar, conhecer, e trazer novos conhecimentos de uma cultura que nos é muito familiar.

Não obstante esta experiência internacional, 6 meses volvidos depois de regressar de terras brasileiras, eis que surge a possibilidade de aprender nova língua e trazer outros novos conhecimentos, mas desta vez já na Europa, ao abrigo do programa Sócrates/Erasmus, mais concretamente em Itália, na cidade de Verona.

Agradeço igualmente a toda a minha família, irmãos, avó, tios e primos, que de uma maneira ou de outra me ajudam a crescer e formar a pessoa que sou hoje.

Deixo aqui também uma palavra de agradecimento a todos os meus amigos, que pois sem eles, directa ou indirectamente, não teria chegado onde cheguei e ser a pessoa feliz que hoje sou.

Já num ramo mais profissional, agradeço ao Professor João Lisboa, pela disponibilidade e orientação durante o período de estágio.

Dentro da entidade que me acolheu (Hotel Tryp Coimbra), gostaria de agradecer de um modo especial ao Dr. Luís Fernandes por toda a disponibilidade e amizade demonstrada ao longo deste período, bem como a Dr.^a Ana Maria Antunes que com todo o profissionalismo e amizade facilitou o meu trabalho durante o período de estágio.

Finalizo os meus agradecimentos à Administração do Coimbra Aparthotel S.A, por me terem acolhido, bem como a toda a equipa do Hotel que me proporcionou um estágio tão agradável de realizar, pois tive toda a ajuda possível por parte de cada um.

Não há palavras para expressar tudo o que me vai na alma e tudo o quanto deveria ser dito. Por isso, um grande **MUITO OBRIGADA**.

Sumário

Índice de Figuras	6
Índice de Anexos	6
PARTE – I	7
CapI – Introdução	8
Descrever os objectivos do Estágio	8
Marketing de Serviços e Gestão da Qualidade Total?.....	9
Estrutura do relatório	10
CapII – Conceitos fundamentais sobre Marketing de Serviços.....	12
1 – O que se entende por Marketing?	12
1.1 – Marketing de Serviços	12
1.2 – Especificidade nos Serviços	13
1.3 – Marketing Mix dos Serviços.....	14
1.4 – As Novas Necessidades dos Clientes	15
1.5 – Qualidade de Serviços	16
1.5.1 – Gaps Model	17
1.5.2 – Reclamações	20
1.5.3 – Questionário	20
1.6 – O Marketing no Sector Hoteleiro	21
1.6.1 – Marketing Relacional e os Serviços Hoteleiros.....	21
1.6.2 – As novas necessidades dos clientes na hotelaria	22
1.6.3 – Marketing Mix no serviço hoteleiro	23
CapIII – Conceitos fundamentais sobre Gestão da Qualidade Total.....	25
1.7 – O que é a qualidade?.....	25
1.7.1 – A qualidade é importante porquê?.....	25
1.7.2 – A qualidade aumenta a produtividade	26
1.7.3 – O cliente é rei.....	26
1.8 – Gestão pela Qualidade Total.....	26
1.9 – Principais modelos de excelência	27
1.10 – O que é a política da qualidade?.....	31
1.10.1 – As normas ISO	31
1.11 – Porque recorrem as empresas à certificação?.....	31
1.11.1 – Os Auditores externos	32
PARTE – II.....	33
2.1 – APRESENTAÇÃO DO GRUPO SOL MELIÁ	34
2.1.1 – Enquadramento histórico.....	34
2.1.2 – A marca Sol Meliá.....	34

2.1.3 – Estratégia de Marcas.....	35
2.1.4 – Portfolio de marca e posicionamento do Produto.....	36
2.2 – APRESENTAÇÃO E EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA COIMBRA APARTHOTEL SA – (Tryp Coimbra)	38
2.2.1 – Introdução	38
2.2.2 – Estrutura Organizacional	39
2.2.3 – Dados gerais do Hotel.....	39
2.2.4 – Serviços	40
2.3 – VISÃO, MISSÃO, VALORES E ESTRATÉGIA	41
2.4 – ÂMBITO DO ESTÁGIO – IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DE QUALIDADE	42
2.4.1 – Norma ISO 9001	42
2.4.2 – Campo de aplicação das normas de qualidade	44
2.4.3 – Sistemas de gestão da qualidade.....	44
2.4.3.1 – Controlo de documentos e controlo de registos.....	45
2.4.4 – Responsabilidade da gestão	45
2.4.5 – Medição, análise e melhoria	46
2.5 – Norma NP EN ISO 14001	46
2.6 – ELABORAÇÃO DE DOCUMENTOS.....	47
2.6.1 – Preenchimento de documentos normalizados.....	47
2.6.1.1 – Fichas de função	48
2.6.1.2 – Instrução	48
2.6.1.3 – Procedimentos	49
2.6.2 – Criação de documentos.....	49
2.6.2.1 – Documentos em suporte de papel.....	49
2.6.2.1 – Documentos em suporte informático.....	51
2.7 – FORMAÇÃO	53
2.8 – REUNIÕES BIMENSAIS COM AUDITOR EXTERNO.....	54
PARTE – III	55
Considerações Finais	56
Bibliografia.....	58
Anexos.....	59

Índice de Figuras

Figura1 – Modelo dos Hiatos	17
Figura2 – Perfil Organizacional	30
Figura3 – Processos Organizativos	30
Figura4 – Organigrama Tryp Coimbra	39
Figura5 – Melhoramento da Gestão de Qualidade	43

Índice de Anexos

Anexo1 – Controlo e registos	60
Anexo2 – Questionário Ambiental	61
Anexo3 – Registo de resíduos	62
Anexo4 – Ficha de Função	63
Anexo5 – Ficha de Função – Preenchida	64
Anexo6 – Sensibilização Ambiental para os Clientes	65
Anexo7 – Em caso de derrame	67
Anexo8 – Instrução do Night Audit – organização de facturas	68
Anexo9 – Procedimentos das Fichas de Função	70

PARTE – I



CapI – Introdução

Descrever os objectivos do Estágio

No seguimento do Mestrado em Gestão na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, eis chegada a recta final, culminando com o Estágio Curricular no Hotel Apartamento Tryp Coimbra (H.A – Tryp Coimbra), pondo em prática os conhecimentos adquiridos ao longo do curso.



A área hoteleira está sempre em constante contacto com o cliente, sendo este ponto o que mais me cativou.

Esta interacção e a possibilidade de conhecer este ramo de actividade por dentro, fez com que me entregasse totalmente ao projecto, colaborando em todas as tarefas que me foram solicitadas durante o período de estágio.

Posto isto, este relatório é composto por uma parte conceptual muito importante a qual se relaciona com o trabalho desempenhado na entidade acolhedora.

A escolha do mesmo, prendeu-se com a dinâmica de toda a instituição que tem como principal objectivo, a satisfação do cliente, e a obtenção de lucro com o mesmo.

O estágio tem como base a implementação de um sistema de gestão de qualidade e um sistema de gestão ambiental, mais concretamente a norma NP EN ISO 9001 e 14000, tendo sido minha função fazer o acompanhamento da implementação da norma NP EN ISO 9001.

O acompanhamento da implementação da referida norma incluiu: o estudo da estrutura organizativa e seu funcionamento; levantamento de literatura relevante, neste caso, a recolha das principais normas a implementar e a norma de enquadramento; elaboração de procedimentos e descrições de funções e a participação nas reuniões

bimensais com o responsável da empresa externa contratada para implementar o Sistema de Qualidade.

Ao longo do relatório serão apresentadas informações, ao Sistema de Gestão de Qualidade através da norma EN ISO 9001, bem como os documentos elaborados por via da norma em questão e a implementação desses mesmos documentos no ambiente laboral, de forma a demonstrar o entrosamento do trabalho produzido e da constatação da existência de uma efectiva aquisição de conhecimentos.

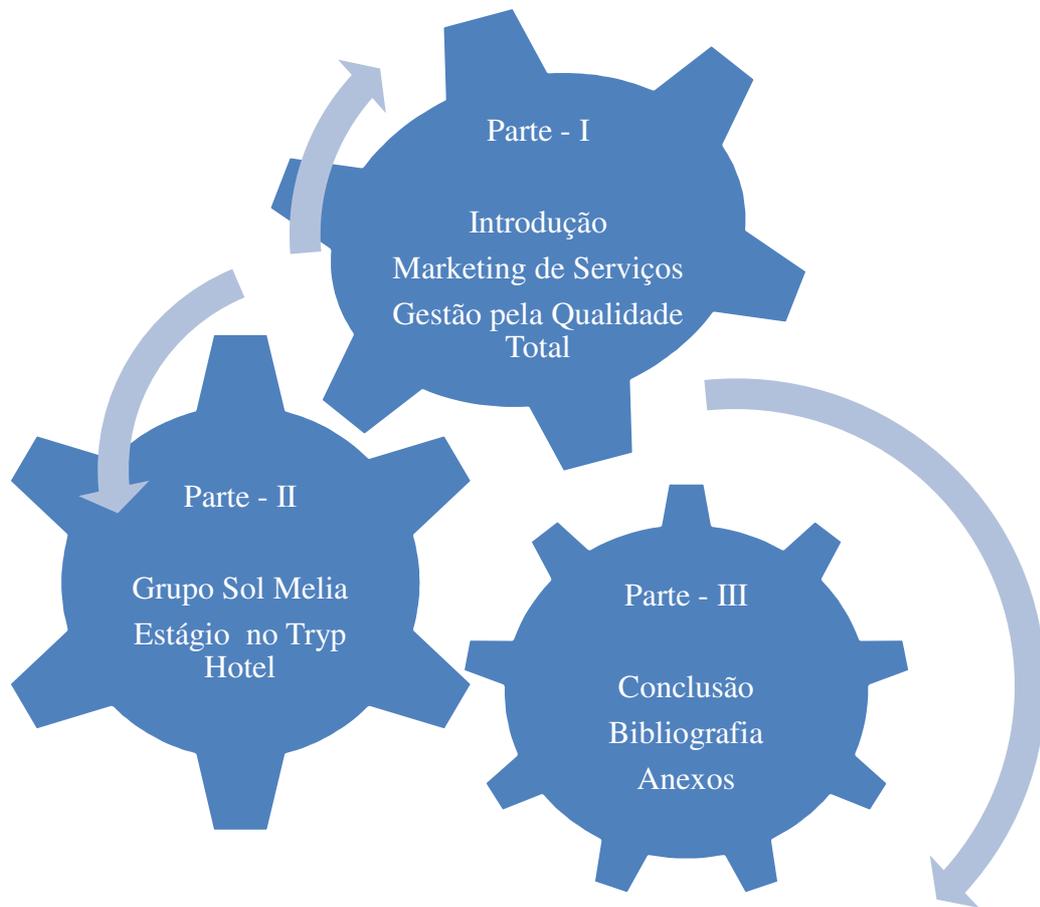
Marketing de Serviços e Gestão da Qualidade Total?

Neste mundo globalizante onde vivemos, o marketing é cada vez mais uma ferramenta essencial a ter em conta nas organizações, pois sem a renovação das estratégias e a proactividade dos colaboradores, as entidades perdem força perante outras, que apostem numa constante inovação.

No meu entender, o marketing é algo que cria valor e, por sua vez, necessidades à pessoa para a possível aquisição de um bem ou serviço. Uma organização não deve dispensar esta ferramenta cada vez mais essencial para o sucesso da mesma, nem internamente (visando a boa relação dos colaboradores e com isso maior empenho no trabalho prestado), nem externamente (visando a fidelização dos clientes à sua organização).

A sociedade é feita de mudanças e o pensamento acompanha ou determina essa evolução. Quando falamos em Gestão pela Qualidade Total, estamos a referimo-nos a algo que é necessário para a sobrevivência das empresas hoje em dia. “O futuro será das empresas que apostarem na qualidade, produtividade e serviços, indispensáveis condições de sobrevivência”. (Deming, 1992: 155)

Estrutura do relatório



Numa primeira parte, (Cap-1) faço uma breve introdução sobre os objectivos do estágio, (Cap-2) descrevo uma breve abordagem relacionada ao Marketing de Serviços e (Cap-3) descrevo também uma breve abordagem relacionada com a Gestão pela Qualidade Total.

Numa segunda parte do relatório, irei fazer uma apresentação da marca conceituada Sol Meliá, e dentro da mesma fazer referência ao grupo Tryp Hotéis, onde se insere o Tryp Coimbra, sobre o qual referenciarei a sua estrutura e funcionamento na Cidade de Coimbra.

Seguidamente, descrevo as principais tarefas realizadas no Hotel Tryp Coimbra e qual o seu objectivo, a forma como me ajudou a desenvolver e melhorar a performance da entidade, bem como a desenvolver capacidades de grande responsabilidade dentro do Hotel, tendo para isso de trabalhar num ritmo elevado.

Termino com a terceira parte, fazendo um balanço do que foram estes 4 meses e meio de Estágio, bem como a grande mais-valia que o mesmo me proporcionou.

CapII – Conceitos fundamentais sobre Marketing de Serviços

1 – O que se entende por Marketing?

O Marketing identifica a necessidade do cliente e cria a oportunidade ao mesmo.

Para Kotler, especialista nesta área, o *“Marketing é a entrega de satisfação ao consumidor (satisfação das necessidades do cliente), sob a forma de lucro. O seu objectivo é atrair novos consumidores, prometendo-lhes valor superior, e manter os actuais clientes, concedendo-lhes satisfação”*.

No meu entender, o marketing é algo que cria valor e, por sua vez, necessidades à pessoa para a possível aquisição de um bem ou serviço. Uma organização não deve dispensar esta ferramenta cada vez mais essencial para o sucesso da mesma, nem internamente (visando a boa relação dos colaboradores e com isso maior empenho no trabalho prestado), nem externamente (visando a fidelização dos clientes à sua organização).

1.1 – Marketing de Serviços

Podemos definir Marketing de serviços como um conjunto de actividades que pressupõem uma análise e planeamento, com vista ao aumento de procura do produto ou serviço, tentando satisfazer os desejos/necessidades dos consumidores que se criam, e com a melhor qualidade possível.

O Marketing de Serviços pode também ser definido como um acto essencialmente intangível, onde uma parte pode oferecer um serviço a outra, sem que daí resulte a posse de bem algum.

Ex: alugar um quarto no hotel, cortar o cabelo, viajar de avião.

Estas actividades supra citadas envolvem a compra de um serviço.

1.2 – Especificidade nos Serviços

São atribuídas aos serviços quatro características principais que, segundo alguns autores, são o que realmente faz a distinção entre bens e serviços, sendo estas as responsáveis pela diferença de marketing de serviços e marketing tradicional.

- **Intangibilidade:** O serviço e a qualidade do mesmo não podem ser avaliados através dos nossos 5 sentidos, e com isso não pode também ser avaliado antes de o consumidor tomar a decisão de adquirir ou não o serviço.
Existe um esforço extra de marketing para tentar compensar esta intangibilidade através de provas tangíveis dos seus serviços (reputação).
- **Inseparabilidade:** Esta característica faz com que o produto seja consumido à medida que se produz, tendo por base um alto nível de relação entre o funcionário e o consumidor final.
Há que ter alguma cautela quando os serviços se cruzam, pois esses momentos são cruciais para o sucesso.
- **Heterogeneidade:** Cada unidade de serviço produzido e a possível satisfação do cliente, vai variar de cliente para cliente. A qualidade do serviço depende de muitos factores incontroláveis.
- **Perecibilidade:** Esta característica diz-nos que estes serviços não podem ser armazenados, devendo ser consumidos quando produzidos. Se tal não acontecer, será considerado perdido (ex: lugar no avião, quarto em hotel.)

1.3 – Marketing Mix dos Serviços

O Marketing Mix utilizado em serviços é composto por 7 P's. Além dos 4 P's tradicionais (Product, Place, Price, Promotion), são acrescentados de 3 P's (People, Process, Physical Evidence):



- ⊗ People (Pessoas): é constituído por todas as pessoas envolvidas directa e indirectamente na produção e consumo de um serviço as quais são parte importante do Marketing Mix.
Para o sucesso é necessário cada vez mais apostar no marketing relacional, não apenas a nível externo, como também a nível interno.
- ⊗ Process (Processos): os mecanismos/procedimentos, e fluxo de actividades utilizados no serviço que é consumido, são elementos principais da estratégia de marketing. Estes elementos são essenciais numa estratégia de marketing, pois só durante a análise dos processos podemos encontrar possíveis falhas, e perante as mesmas actuar de forma a ultrapassá-las, bem como criar mais-valias para o cliente.
- ⊗ Physical Evidence (Evidências Físicas): o ambiente onde o serviço é prestado, bem como outras características físicas, podem tornar minimamente reais a representação de um serviço. No entanto, fica ao critério de cada cliente acreditar nas evidências apresentadas pelo serviço em causa, visto que é a única forma de o avaliar pois este serviço é maioritariamente intangível.

De uma forma figurativa, Fummersson (1987), refere-se a serviço como sendo “algo que pode ser comprado e vendido, mas que você não consegue deixar cair sobre seu pé!” “*Serviços são, essencialmente, intangíveis, embora possam estar associados a elementos tangíveis.*” Exemplos: decoração de um quarto de hotel, conforto de uma cama, higiene de um restaurante, aparência dos funcionários de uma loja, etc.

1.4 – As Novas Necessidades dos Clientes

Luís Saias (2007), refere que a sofisticação e educação crescentes dos clientes (consumidores particulares ou decisores de clientes organizacionais) têm vindo a proporcionar uma movimentação das suas necessidades habituais.

Um dos exemplos tipo que mais se fala hoje em dia é o da Xerox Co. (máquina e produtor de fotocópias).

A Xerox chegou à conclusão que lucraria muito mais vendendo um serviço de reprodução de documentos ao cliente, do que vender a própria máquina fotocopadora, até porque existe uma forte concorrência no mercado actual.

O Modelo dos 3 C's procura sintetizar a influência de 3 factores importantes numa possível opção de consumo por parte do cliente:

- *Comodidade*: diz respeito à forma como o cliente pode adquirir ou consumir o serviço, que deseja com um elevado nível de conforto. Podemos ter como exemplo a facilidade de entrega ao domicílio das compras de supermercado, ou mesmo a proximidade de um hospital.

No caso Português, temos vindo a ver esforços dos sucessivos governos que procuram minimizar os incómodos, como por exemplo: o trânsito, filas de espera para uma consulta, ou então nos serviços fiscais.

- *Conveniência*: este factor pode-se tornar um pouco parecido com o anterior descrito, mas varia na medida em que é muito importante a forma como o consumo é proporcionado.

A venda de serviços de crédito ao consumo, agregados a compra de produtos mais susceptíveis de originar a necessidade desse crédito, é uma estratégia que é implementada por exemplo na venda de viagens de lazer ou automóveis.

- 🕒 *Confiança*: é um factor incerto, uma vez que depende muito do colaborador que está a interagir com o cliente e da imagem que ele passa da organização e por sua vez do serviço a prestar.

Porque o tempo é um bem cada vez mais escasso para as pessoas, e porque estas estão cada vez mais habituadas a alcançar o que querem, procuram cada vez mais comprar e consumir com comodidade, do modo e forma que desejam, conforme o que mais lhes convier, e depositando a confiança necessária a aquisição do serviço.

1.5 – Qualidade de Serviços

A qualidade de serviços depende de 5 factores importantes tais como:

- ✚ *Consistência*: cumpre a razão de ser do serviço, isto é, cumpre o que promete.
- ✚ *Responsabilidade*: torna-se importante ser um serviço rápido como por exemplo; limpeza dos quartos e zonas comuns ou mesmo quando da chegada dos clientes ao hotel não ser muito demorado o check-in.
- ✚ *Confiança*: este é um factor muito importante e muito delicado, pois está dependente do atendimento dos funcionários. Ex: a reputação de um hotel, depende de toda a equipa, que tem que tentar agradar o mais possível ao cliente, satisfazendo as suas necessidades dando informações.
- ✚ *Empatia*: os colaboradores devem fazer sentir cada cliente como único, dando-lhe um serviço individualizado.
- ✚ *Tangibilidade*: a boa qualidade das instalações físicas, como a decoração, o acesso aos locais comuns ou mesmo uma carta apelativa da restauração, faz com que o cliente fique satisfeito e dê uma resposta positiva face à estadia num hotel.

1.5.1 – Gaps Model

Após ser definida a qualidade de um serviço, passamos à parte de como gerir esta qualidade, nunca descurando o cliente, que é o nosso centro de atenções.

O modelo sugerido por Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990), identifica as principais actividades das organizações de serviços, que vão influenciar a percepção do cliente.

Estas relações são descritas como gaps/lacunas, e por sua vez cada gap representa um obstáculo a ultrapassar para alcançar um nível de satisfação da qualidade do serviço.

Modelo Gap's de Qualidade dos Serviços

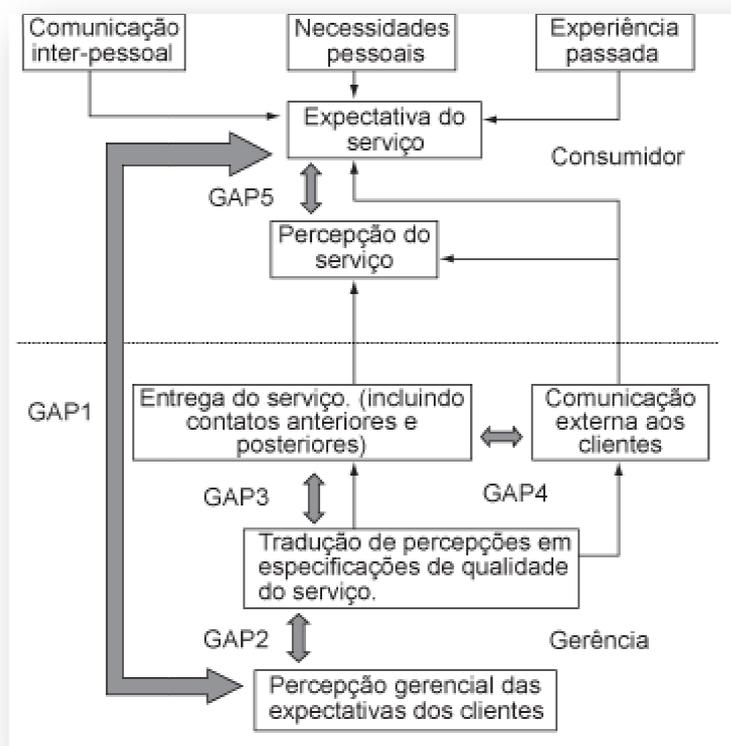


Figura1 – Modelo dos Hiatos
Fonte: Adaptado Parasuraman et al. 1985

🕒 **Gap–1: Lacuna do Conhecimento – está entre a expectativa do consumidor e a percepção da empresa**

Este erro acontece frequentemente entre os clientes e as empresas, isto é, entre o que os clientes querem e o que as empresas perceberam disso mesmo. Ao pensarem que estão a agir correctamente perante os seus clientes, por vezes não estão a ir ao encontro das necessidades destes. Por exemplo: um hotel pode investir em quartos confortáveis, mas a maioria dos seus clientes passa pouco tempo no quarto e está mais interessada nas actividades que o hotel pode proporcionar.

🕒 **Gap–2: Lacuna de Padrões – está entre a percepção da empresa e as especificações da qualidade do serviço.**

Um dos factores importantes para o prestador de serviços, passa por perceber bem as expectativas dos seus clientes.

Exemplo: A empresa pode não adoptar o padrão mais correcto para atender o cliente, tendo em conta as suas preferências de atendimento.

🕒 **Gap–3: Lacuna da Execução – está entre as especificações de qualidade do serviço e a sua execução**

Pode existir uma lacuna entre a forma como foi desempenhado um serviço e os padrões estabelecidos pela empresa que prestou o serviço. A ocorrência desta lacuna é inteiramente da responsabilidade do funcionário da organização. Exemplo: quando não cumpre as regras previamente estabelecidas, afectando a qualidade de serviço.

🕒 **Gap–4: Lacuna de Comunicação – está entre a execução do serviço e as comunicações externas.**

Pode existir uma lacuna entre o serviço que a empresa se compromete a realizar através da sua publicidade, e o serviço que realmente presta quando um cliente requer o mesmo. Esta falha pode implicar a perda futura da confiança do cliente para com a empresa, afectando directamente a qualidade de serviço percebida pelo cliente.

📍 **Gap-5: Lacuna de Serviço – está entre o serviço percebido e o serviço esperado.**

Esta lacuna representa o englobar de todos os possíveis erros supra-citados. A avaliação do serviço prestado pode ser de boa qualidade, ou mesmo superar as expectativas do cliente, que satisfeitos com o serviço vão “passar a palavra”, e assim fazem propaganda a um serviço onde consumidor e prestador de serviços ficam ambos satisfeitos.



Usado adequadamente, este modelo permite identificar as lacunas que possam existir entre a qualidade do serviço e a percepção do cliente, e facilita a otimização da qualidade percebida durante a sua execução.

Em termos práticos, do ponto de vista do cliente, a qualidade percebida torna-se a qualidade do serviço. A qualidade é o sentimento do cliente em relação ao serviço prestado.

$$\begin{aligned} & \text{Expectativas Prévias do Cliente (EPC)} \\ & \quad + \\ & \text{Qualidade Real do Processo (QRP)} \\ & \quad + \\ & \text{Qualidade Real do Resultado (QRR)} \\ & \quad = \\ & \textbf{Qualidade Percebida (QP)} \end{aligned}$$

1.5.2 – Reclamações

Na sociedade competitiva existe os prestadores de serviço tendem a baixar os preços para controlar uma maior quota de mercado.

Por sua vez, os clientes estão-se a tornar, cada vez mais exigentes consigo próprios e com o fornecedor do serviço. Perante isto, as reclamações vão permitir identificar os clientes descontentes com o serviço prestado, e com isso permitir tomar medidas correctivas no sentido de eliminar as falhas ou erros nos serviços prestados, tendo como objectivo a não reincidência da mesma falha futuramente.

As empresas devem, portanto, apostar na resolução atempada de uma reclamação, com vista a reter e fidelizar os clientes, demonstrando a qualidade do serviço e a preocupação da empresa com o cliente.

Todavia, a apresentação de uma reclamação, revela uma falha grave em algum sector, pois esta fica registada, tem que ser justificada pelo director da organização deve ser rapidamente rectificada.

De forma geral, o processo de reclamação é composto por:

1. Definição da ocorrência;
2. Registo da ocorrência;
3. Encaminhamento da ocorrência e resolução das mesmas;

1.5.3 – Questionário

Os questionários entregues aos clientes são outra forma de avaliar a satisfação do cliente, e permitem à empresa perceber se a sua política de prestação de serviços está adequada às expectativas dos clientes.

O feedback dos clientes é muito importante para a gestão, manutenção ou optimização das políticas da empresa.

Este método não é muito moroso para o cliente, e fornece informações importantes para a entidade.

Cada entidade ajusta a periodicidade dos questionários ao cliente, de acordo com a sua actividade. Exemplo: uma empresa de contabilidade que presta serviços mensalmente, apenas ao fim de 3 a 6 meses faz sentido apresentar o questionário para daí se retirarem resultados e ajustar algo que seja necessário.

Já no que diz respeito a uma entidade como um grupo hoteleiro, não faz sentido apresentar os inquéritos mensalmente, mas sim no final da estadia de um hóspede, no momento do check-out.

1.6 – O Marketing no Sector Hoteleiro



O Marketing no sector hoteleiro tem um papel fundamental, na medida em que todas as acções executadas num hotel são consideradas serviços, e todos estes estão a ser postos à prova, na medida em que o cliente avalia a sua satisfação ou não através deles.

Devido a esta constante avaliação do cliente, é preciso realizar as tarefas com especial atenção, uma vez que um mau serviço pode resultar na não fidelização do cliente.

1.6.1 – Marketing Relacional e os Serviços Hoteleiros

Com o aumento exponencial da comunicação entre empresas e os seus clientes (existentes ou potenciais), a eficácia desta comunicação assume especial importância. Para facilitar esta comunicação constante, surgiu o conceito de Marketing Relacional ou *Customer Relationship Management* (CRM), no âmbito do qual são coordenados um conjunto de conceitos e ferramentas, nomeadamente estratégico, processos, software e hardware.

Assim, o Marketing Relacional tem como principal objectivo o tratamento de dados respeitantes à relação entre empresas e os seus clientes, permitindo manter e acentuar relações sólidas, visando relacionamentos não apenas de troca de produtos ou serviços, mas também de identificação de valores entre os intervenientes.

Podemos então dizer que o CRM potencia uma estratégia de negócios direccionada para otimizar o lucro e a satisfação do cliente, através de uma boa organização da empresa orientada por segmentos de clientes, adoptando o seu comportamento para aumentar a satisfação dos clientes, e implementando processos e tecnologias que suportem relações com os clientes através dos mais variados canais de relacionamento.

A criação de um valor superior para o cliente será conseguida através da permanente comunicação com os clientes, fornecedores e funcionários.

Assim, podemos considerar que o Marketing Relacional – CRM permite otimizar a gestão das relações com o cliente, cujo objectivo é aumentar os lucros e garantir a sua fidelização. Podendo consultar o histórico do relacionamento do cliente com a empresa, faz-se a segmentação dos seus clientes, e personaliza-se o serviço prestado de acordo com o perfil de cada cliente (Marketing Pessoal). Cada interacção com o cliente pode-se tornar numa oportunidade de venda, independentemente do canal de comunicação.

1.6.2 – As novas necessidades dos clientes na hotelaria

Nos dias que correm, é cada vez mais visível a grande concorrência entre as unidades hoteleiras. Estas procuram desenvolver estratégias de marketing em que, para além de dar a conhecer o seu produto / serviço, tentam identificar clientes mais fiéis, e assim apostar em relacionamentos mais sólidos com os mesmos. Ao proporcionar aos clientes mais fiéis algum tipo de regalias, procura-se consolidar a sua marca e o seu serviço.

Assim, para afirmar a sua presença no mercado, as unidades hoteleiras têm que se preocupar com uma boa estruturação do Plano de Marketing, onde serão definidos os objectivos e a estratégia, nomeadamente diferenciar sua imagem ou suas promoções; ter atenção redobrada na qualidade do serviço para atender ou exceder as expectativas dos consumidores; gerir a produtividade dos seus funcionários visando o equilíbrio ou o melhoramento da qualidade de serviço.

Uma forte aposta deve ser feita na área dos recursos humanos, pois cada gesto e cada frase de um funcionário reflecte-se directamente na imagem da empresa.

Cada unidade hoteleira procura satisfazer as necessidades dos seus clientes, sabendo que serão estes que irão avaliar a qualidade do hotel, dos seus serviços e do seu atendimento.

De forma a ter um maior sucesso no ramo hoteleiro, ter-se-á que distinguir o cliente de negócios do cliente de lazer, e garantir uma ocupação e preço médios que sejam compatíveis com a estrutura de custos e a rentabilidade do hotel.

A fidelização de clientes ultrapassa o lançamento de campanhas promocionais, pois estas actuam no imediato e para produtos / serviços específicos, enquanto os programas de fidelização vão despende mais tempo e recursos, com acções contínuas visando um relacionamento permanente entre cliente e prestador de serviços.

Um cliente fiel acaba por regressar ao hotel de forma regular, devido a ter ficado satisfeito com o serviço. Logo, a fidelização de clientes é especialmente importante no ramo hoteleiro, devendo ser foco das políticas da Administração (que tem o poder de criar as condições e incentivos necessários), bem como da estratégia de marketing.

1.6.3 – Marketing Mix no serviço hoteleiro

Como anteriormente referido, o Marketing Mix é composto por 7 P's.

No que respeita ao Sector Hoteleiro, podemos identificar cada um destes componentes do Marketing de Mix com uma característica hoteleira:



CapIII – Conceitos fundamentais sobre Gestão da Qualidade Total

1.7 – O que é a qualidade?

Ao longo dos últimos anos a qualidade tem vindo a assumir um papel cada vez mais de destaque no nosso quotidiano.

A qualidade tem origem na palavra latina *qualis*, que significa “a coisa tal como ela é realmente”.

Hoje em dia não se pode dizer que existe uma única definição de qualidade, “Qualidade é a totalidade das características de um produto ou serviço que determinam a sua aptidão para satisfazer uma dada necessidade”.

Associação Portuguesa para a qualidade (APQ)

Porém, e não relacionando a nenhum caso em concreto, este conceito de qualidade é utilizado para distinguir uma organização, produto, serviço, pessoa etc.

Todo o esforço de melhoramento contínuo de qualidade, visa a percepção da satisfação do cliente.

Nos dias que correm, as grandes organizações tentam antecipar-se na satisfação dos seus clientes, tendo como objectivo proporcionar o melhor serviço, oferecendo-lhes mais do que é previsto.

Este tipo de empresas têm vindo a fazer um esforço tentando antecipar-se às expectativas futuras dos seus clientes, criando assim uma relação duradoura entre o cliente e a organização.

1.7.1 – A qualidade é importante porquê?

A qualidade como o próprio nome indica para muitos clientes, consumidores e produtores, torna-se no mais importante para o desenvolvimento das suas estratégias de venda de produtos. Se a qualidade do serviço não vai ao encontro das expectativas do cliente, a empresa pode vir a perder quota de mercado.

Podemos dizer que “A qualidade não é negociável”, um cliente que se perde devido à não conformidade dum serviço no que diz respeito ao sector da qualidade é muito mais difícil de recuperar do que uma perda devido ao preço. O cliente pode assim ficar perdido para sempre.

Deste modo, pôr em prática um processo contínuo de qualidade, passou a ser reconhecido, por muitas organizações, como a forma de alcançar os níveis dos seus concorrentes.

A avaliação da qualidade nos serviços é feita durante a prestação do serviço. Cada momento de contacto entre o fornecedor e o cliente é um “momento de verdade”, uma oportunidade de satisfazer ou não o cliente.

1.7.2 – A qualidade aumenta a produtividade

Por vezes, alguns gestores de topo não pensam que os custos incorporados na qualidade são um bem futuro para a organização.

Dizem ainda que para se debruçarem sobre a planificação da qualidade, têm que perder tempo útil para a operação, o que pode levar a aumento de custos. Mas, é importante referir neste caso a já conhecida Lei de Murphy: *Não há tempo para fazer bem, mas há sempre tempo para fazer de novo.*

O autor Deming, W. E. (1982) defendia que o aumento da qualidade faz aumentar a produtividade e reduzir os custos, levando assim a uma maior satisfação do cliente e por conseguinte um aumento da rentabilidade económica.

1.7.3 – O cliente é rei

Este é um conceito muito relevante na percepção de qualidade de hoje em dia. Os clientes têm cada vez mais exigências para com os serviços prestados.

Devido à grande concorrência no mercado actual, surgiram produtos novos e mais baratos. Consequentemente o processo de qualidade exige um empenho de todos os colaboradores que trabalham na empresa.

1.8 – Gestão pela Qualidade Total

Este conceito pode ser compreendido pelo envolvimento de todos os que trabalham numa organização (e nas actividades a ela associada), num processo de cooperação no fornecimento de produtos e serviços que vão ao encontro das necessidades e expectativas dos seus clientes.

Existem porém uns princípios que são comuns a todos:

- Há um empenho colectivo no aperfeiçoamento do processo, assumindo a responsabilidade da garantia de qualidade;
- Cada pessoa tem como objectivo satisfazer os seus clientes (internos ou externos);
- Os fornecedores e clientes são integrados no processo de qualidade
- Deve procurar-se a simplicidade nos processos, sistemas, procedimentos e instruções de trabalho.

A empresa deve reger-se pelas solicitações apresentadas pelos clientes, apreendidas como especificações a estabelecer. Por vezes os clientes estão dispostos a pagar mais a empresas que apostem na qualidade do serviço a quais são normalmente bem sucedidas. Nota-se a motivação entre os seus colaboradores, adquirindo competências novas para uma próxima empregabilidade.

1.9 – Principais modelos de excelência

Os principais modelos de excelência tinham como principal objectivo difundir a gestão pela qualidade total, e conseqüentemente melhorar a competitividade das organizações através de reconhecimentos de casos de sucesso, bem como promover a identificação de boas práticas no processo de produção ou nos serviços.



🌐 Deming Prize (Japão, 1951)

O papel de Deming na reconstrução da Indústria do Japão foi muito importante na medida em que conseguiu transmitir os conceitos do controlo estatístico da qualidade de uma maneira simplificada de modo a ser aceite pelos japoneses.

A teoria de Deming consistia em “Atribuir prémios às organizações reconhecidas por terem implementado com êxito mecanismos de controlo da qualidade de todas as suas actividades, baseados no controlo estatístico da qualidade. A atribuição do prémio dependia ainda da existência de razões que levassem a crer que estas organizações seriam capazes de o continuar a fazer no futuro.” (Nakhai & Neves, 1994)

Os 14 pontos de Deming que promovem a qualidade do produto ou serviço:

1. Criar uma unidade para resolução de possíveis necessidades a longo prazo continuando assim altamente competitivo no mercado;
2. Adotar uma nova filosofia é solução para a Europa ocidental que tende a declinar-se devido a mão-de-obra defeituosa, atrasos, erros entre outros;
3. Eliminar a inspecção em massa que nada acrescenta à qualidade e coloca-la sim no produto onde é mais necessária;
4. Não confiar no preço como critério único na escolha de um fornecedor, exigindo também outras medidas de qualidade;
5. Melhorar continuamente os processos do sistema, através do estudo sistemático dos problemas com o objectivo de aumentar a qualidade e produtividade diminuindo os custos;
6. Considerar as pessoas como o principal recurso de uma organização para assim conseguir a melhor rentabilidade dos seus colaboradores;
7. Apostar na formação estabelecendo novas formas de coordenar para alcançar melhorias na qualidade e conseqüentemente um aumento da produtividade;
8. Ensinar os indivíduos a avaliar o seu próprio trabalho, podendo assim criticar-se construtivamente em melhorar o seu desempenho;
9. Eliminar o medo. Encorajar a verdade e a confiança para que se possa trabalhar com eficiência na empresa;
10. Remover as barreiras entre os departamentos e instituir rotinas de cooperação para tratar com eficiência os problemas que possam surgir nos produtos e serviços;
11. Apostar no trabalho em equipa para assim haver entreaajuda e cooperação entre os colaboradores visando um objectivo comum;
12. Eliminar os grandes slogans uma vez que grande parte dos problemas de qualidade tem a ver com os processos e sistemas que estão para além dos colaboradores;
13. Criar e incentivar o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem organizacional;
14. Conceber como responsabilidade essencial da liderança a criação de uma atmosfera favorável à melhoria contínua que é tarefa de todos os colaboradores da empresa.

Malcolm Baldrige National Quality Award (EUA, 1987)

Tem como objectivo “Promover a Qualidade enquanto factor de importância crescente na competitividade das empresas, a compreensão da existência de um conjunto de requisitos necessários para um desempenho organizacional que procura a excelência e a partilha de informação relativa a estratégias de qualidade bem sucedidas e aos seus benefícios” (Nakhai & Neves, 1994)



Figura2 – Perfil Organizacional
Fonte: Apontamentos Patrícia Moura e Sá

European Quality Award (Europa, 1991)

*“Resultados excelentes no que se refere ao **Desempenho** da organização, aos **Clientes**, às **Pessoas** e à **Sociedade** são alcançados através de uma **Liderança** eficaz que conduza a **Política e Estratégia**, as **Pessoas**, as **Parcerias**, os **Recursos** e os **Processos**.”*



Figura3 – Processos Organizacionais
Fonte: Apontamentos Patrícia Moura e Sá

1.10 – O que é a política da qualidade?

Uma política de qualidade estrutura-se mediante os objectivos de qualidade traçados ano a ano e consiste numa declaração escrita da administração da empresa afirmando que é intenção da empresa produzir e fornecer produtos com qualidade, tendo por base boas garantias o que integra um conjunto de várias actividades planeadas, e quando necessário, demonstradas, por forma a proporcionar confiança adequada a uma organização que percorre os requisitos da Qualidade (norma ISO).

A política da qualidade esta que deve ser comunicada a todos os níveis da organização e a todos que com ela trabalham.

1.10.1 – As normas ISO

De uma maneira geral, estas normas servem de comprovativo do nível de qualidade atingido através de verificação de toda a documentação e formalização dos processos.

O melhoramento da qualidade das operações das necessidades explícitas e implícitas dos clientes e das restantes partes interessadas, vai fazer com que a organização seja conceituada no meio em que actua.

1.11 – Porque recorrem as empresas à certificação?



Inicialmente a certificação exige um grande esforço de todos os colaboradores da organização, obrigando a reestruturar processos ou serviços frequentes no seu dia-a-dia. A certificação é o reconhecimento formal, duma entidade certificadora, de que o Sistema de Garantia da Qualidade de uma organização cumpre a normalização, e homologação, de todos os requisitos.

Cada vez mais as organizações apostam na parte comercial para que com isso alcancem uma maior satisfação dos clientes bem como um melhoramento da imagem e dos padrões de gestão no mercado onde se inserem.

A decisão de recorrer à certificação está ligada ao sentimento de melhorar a organização e melhorar os níveis de optimização na gestão de recursos.

Certificar uma organização implica uma avaliação credível dum produto, processo ou serviço, através de requisitos especificados em documentos de referência.

1.11.1 – Os Auditores externos

Os auditores da entidade certificadora, são praticamente os únicos agentes externos que directamente influenciam a estrutura do sistema de qualidade.

As empresas, recorrem a consultores externos para as auxiliar no processo de certificação da entidade.

Assim, para uma ajuda inicial os auditores trazem consigo possíveis soluções de financiamento através de programas de abordagem à certificação e incentivo, mas também procedimentos e formatações de qualidade exemplificativas.

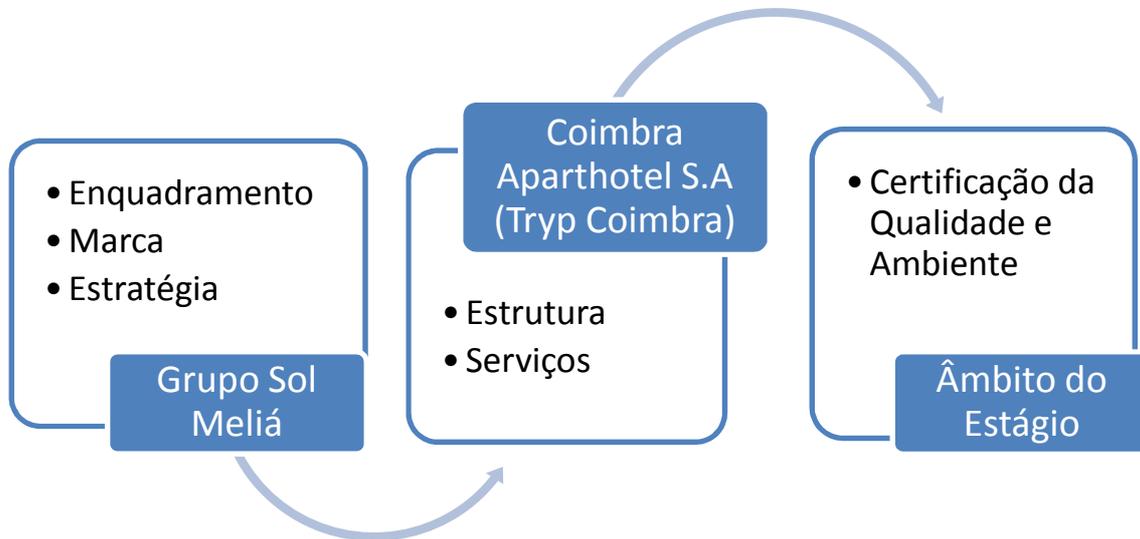
Estas pessoas tornam-se também para o empresário agentes de actualização no que diz respeito às normas de qualidade.

A partir de determinado nível de intervenção na empresa, podem surgir alguns casos de tensão entre os empresários e os auditores, na medida em que aqueles agem com vista à simplificação de alguns procedimentos e os consultores, olham mais à parte de formalização e controlo que tem que ser cumprido perante a Norma, bem como à definição do que está certo e à alteração do que não está em conformidade, definindo prazos para as tarefas a realizar, pois são eles que avaliam e atribuem o certificado de qualidade.

A probabilidade do auditor durante o tempo da implementação e reestruturação da qualidade da empresa encontrar não conformidades é muito elevada, pois são inúmeros os requisitos solicitados tornando-se difícil executar todos correctamente.

Os sistemas de qualidade não são estáticos, portanto ao longo de todo o processo podem surgir novos problemas, que por força dos rigorosos requisitos o auditor externo aconselhe a ponderar.

PARTE - II



2.1 – APRESENTAÇÃO DO GRUPO SOL MELIÁ

2.1.1 – Enquadramento histórico

A cadeia de hotéis Tryp foi adquirida em 2000 pelo grupo Sol Meliá, sendo hoje uma das marcas com que o grupo comercializa os seus hotéis.

O grupo Sol Meliá é uma cadeia hoteleira Espanhola fundada em 1956 por Gabriel Escarrer Juliá em Palma de Mallorca (Espanha). Ocupa presentemente o primeiro lugar no ranking hoteleiro Espanhol, nos segmentos urbano e de lazer, o terceiro lugar no ranking europeu e o décimo segundo no mundo, sendo ainda líder no segmento de lazer na América Latina e nas Caraíbas. Gere cerca de 350 hotéis e 85.000 apartamentos em 30 países de quatro Continentes. Em Portugal, detém 11 hotéis, com um total de 1370 quartos.

2.1.2 – A marca Sol Meliá

Até 1976, a cadeia operou sob a designação *Hotéis Mallorquines*. A partir daí, a cadeia hoteleira de Escarrer, registou um grande crescimento, principalmente devido à aquisição dos seus primeiros hotéis turísticos, localizados nas ilhas Baleares, Canárias, bem como nas principais áreas costeiras da Península Ibérica. Para responder a este crescimento, a cadeia sentiu então a necessidade de criar um nome mais forte, nascendo a designação *Hotéis Sol*.

A força da palavra *Sol* consolidou o posicionamento da empresa no mercado do turismo de férias de massas, na altura o mais importante segmento em Espanha.

Outro importante marco na história do grupo, foi a compra, em Junho de 1987, dos *Hotéis Meliá*. Esta cadeia de 22 hotéis, de alto prestígio e qualidade, veio trazer à empresa, *Hotéis Sol*, pessoal e dirigentes altamente qualificados, bem como o reconhecimento, pela rede de agências de viagens *Meliá*, de uma marca internacionalmente conhecida no mercado. Nasceu assim a actual *Sol Meliá*.

2.1.3 – Estratégia de Marcas

O significativo crescimento do grupo nas décadas de 80 e 90 e a evolução dos mercados, conduziu a empresa à criação de diversas sub marcas, onde passaram a incorporar-se os hotéis do grupo, oferecendo à companhia produtos específicos para cada segmento de mercado.

Na linha desta estratégia, em Abril de 1996, a marca Meliá subdividiu-se em 3 sub-marcas (*Gran Meliá, Meliá e Meliá Confort*) e a marca Sol, em 4 sub marcas (*Sol Elite, Sol Club, Sol e Sol Inn*) sendo ainda criada a marca *Paradisus*. Com este portfolio de marcas/produtos, a companhia respondia assim à evolução do comportamento dos consumidores, marcado crescentemente por hábitos de consumo diferenciados e homogeneizáveis em segmentos específicos de mercado.

Com a aquisição da cadeia de hotéis *Tryp*, o grupo sentiu necessidade de reavaliar o seu portfolio de marcas, descontinuando à data a marca *Meliá Confort*, passando os hotéis que ostentavam esta insígnia a ser comercializados sob a designação comercial de *Tryp Hoteles*.

As marcas com as quais o grupo *Sol Meliá* hoje comercializa os seus produtos são: *Meliá Hotels & Resorts, ME by Meliá, Tryp Hoteles, Sol Hoteles, Paradisus Resorts, Sol Meliá Vacation Club e Melia Boutique Hotels*.

Cada uma destas marcas foi criada para satisfazer um público exigente, que valoriza a localização estratégica do estabelecimento e qualidade dos serviços bem como o atendimento personalizado que recebe durante a sua estadia.



2.1.4 – Portfolio de marca e posicionamento do Produto

Meliá, Hotels & Resorts:

Inclui hotéis de quatro e cinco estrelas, idealizados especialmente para a realização de reuniões e convenções, com localização tanto nas grandes cidades, como nos principais pólos de férias. Estes estabelecimentos de luxo e alto prestígio primam pelos serviços personalizados e de alto padrão que oferecem aos seus clientes.

ME by Meliá:

Inclui hotéis localizados nas cidades mais importantes do mundo, assim como nos melhores destinos de férias. Proporcionam uma experiência única, dentro das suas particularidades, com o seu estilo próprio, pleno de inspiração e energia. O desenho inovador, a cozinha internacional e as músicas do mundo são características básicas destes hotéis, que podem ser encontrados em cidades como Cidade do Cabo, Cancun e Madrid.

Tryp Hotels:

Esta é a tipologia do Hotel no qual realizei o meu estágio. Inclui hotéis localizados nas principais áreas urbanas, orientam-se para o segmento de cliente de negócio, são estabelecimentos concebidos para oferecer uma excelente relação qualidade/preço, ideais para viagens de negócios, mas também para famílias em viagem.

Sol Hotels:

Inclui hotéis com excelente relação qualidade/preço, localizados nos principais destinos de lazer. Estes estabelecimentos destacam-se pela organização de actividades desportivas e de lazer, ideais para viagens em família.

Paradisus Resorts:

Inclui hotéis excepcionais com todos os serviços incluídos (“all inclusive Resorts”). Estão localizados em zonas exóticas de tom singular, mormente em destinos ambientalmente equilibrados.

Sol Meliá Vacation Club:

Inclui hotéis de quatro e cinco estrelas, segmento superior, para famílias em férias. Localizados nos principais destinos turísticos, têm uma ampla oferta de *buffets*, entretenimento e diversão.

Meliá Boutique Hotels:

Inclui hotéis implantados em “casas com história” associadas ou à qualidade arquitectónica, ou a acontecimentos que tenham marcado o espaço e suscitado a sua classificação enquanto edifício histórico. Encontramos hotéis sob esta marca, implantados em antigos conventos, palácios, castelos ou edifícios modernistas com arquitectura relevante. São em geral estabelecimentos pequenos que garantem um espaço acolhedor e confortável, onde a arquitectura restaurada se combina com uma decoração que mistura elementos clássicos com modernos traços de elegância. Destinam-se sobretudo a clientes que pretendem desfrutar das suas viagens profissionais em estabelecimentos de primeira categoria, podendo alargar a sua estadia para conhecer a riqueza cultural e gastronómica de cada cidade.

2.2 - APRESENTAÇÃO E EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA COIMBRA APARTHOTEL SA - (Tryp Coimbra)

2.2.1 - Introdução

A sociedade que explora hoje o denominado; Hotel Apartamento Tryp Coimbra, daqui em diante designado como HA Tryp Coimbra, foi fundado em 1 de Fevereiro de 1994, como sociedade anónima, integrando a pluralidade dos proprietários dos apartamentos hoteleiros que integram o denominado “Condomínio do Edifício Sol Coimbra”.

Ao longo da sua história, a sociedade sempre explorou o Aparthotel localizado no edifício Sol Coimbra, primeiro sob a designação comercial de *Sol Coimbra*, mais tarde *Meliá Confort Coimbra* e presentemente *Tryp Coimbra*. Estas mudanças de designação estiveram sempre associadas a alterações sofridas ao nível do portfolio de marcas do *Grupo Sol Meliá*, mantendo a sociedade, desde a sua fundação um contrato de Gestão com o Grupo Sol ou associados do Grupo Sol.

Presentemente a ligação ao Grupo Sol é estabelecida através de um contrato de Gestão com a *joint venture* do Grupo para Portugal, a Sol Hotti Lda, companhia com sede em Lisboa.

Ao longo de 15 anos de existência, a Coimbra Aparthotel, S.A., adquiriu uma vasta experiência na actividade hoteleira e um leque significativo de clientes, os quais procura satisfazer de um modo activo.

A aposta na qualidade dos serviços prestados levou a renovações no edifício nos anos 2000 e 2005. Continua a ser na actualidade o maior hotel da cidade, apresentando uma localização única e privilegiada junto aos Hospitais da Universidade de Coimbra, ao Pólo da Saúde da Universidade e ao Hospital Pediátrico do Centro Hospitalar de Coimbra, presentemente em fase de construção.

2.2.2 – Estrutura Organizacional

Esta empresa tem actualmente, nos seus quadros, 30 trabalhadores, encontrando-se organizada da seguinte forma:

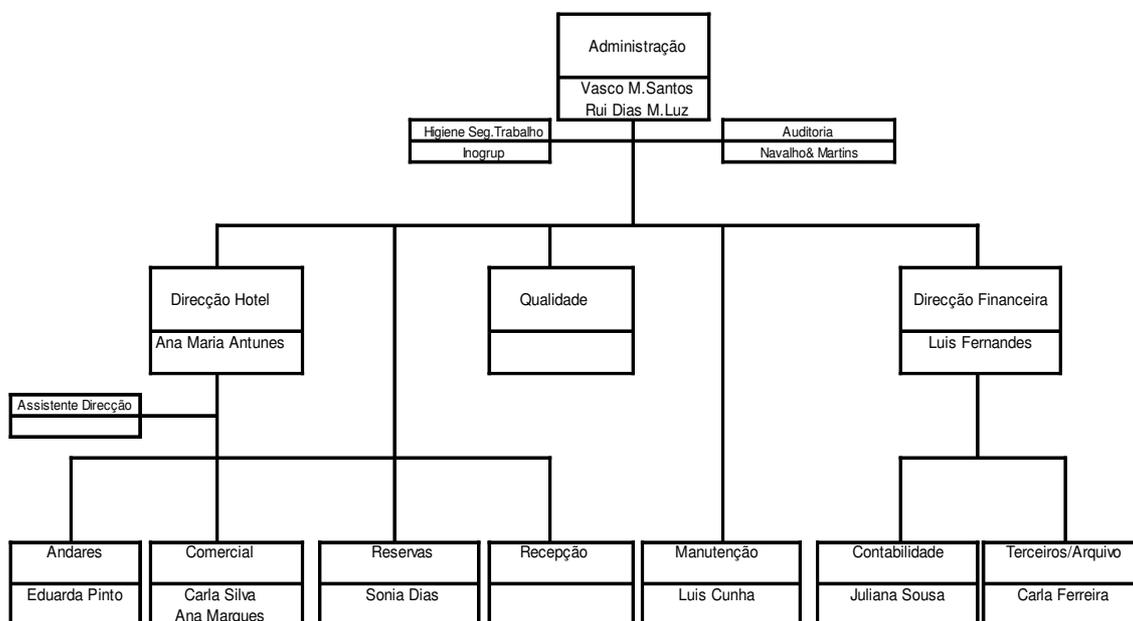


Figura4 – Organograma Tryp Coimbra

2.2.3 – Dados gerais do Hotel

Sociedade Exploradora	Coimbra Aparthotel SA
Designação	H.A. Tryp Coimbra ****
Morada	Av. Armando Gonsalves, 20
Código Postal	3000-059
Localidade	Coimbra – Portugal
Região	Beira Litoral
Telefone	+351 239 480 800
Fax	+351 239 484 300
Número de quartos	Quartos 120 Suites 13
Número de salas de reunião	6
Web	Http://www.trypcoimbra.com/

2.2.4 – Serviços

O HA Tryp Coimbra proporciona aos seus clientes um vasto conjunto de serviços:

- Quartos para não fumadores e fumadores
- Quartos anti-alérgicos (chão em madeira)
- Room Service
- Entrega de jornais no quarto
- Serviço de Bagageiro
- Cartões de crédito (Visa, Mastercard, American Express, Eurocard, Diners Club)
- Business Centre 24 horas (fotocópias, fax, Internet, processamento de texto, scanner...)
- *Wireless* em todo o hotel
- Câmbios 24 horas
- Estacionamento 24 horas (90 lugares de garagem – opcional)
- Lavandaria
- Lojas
- Rent-a-car
- Serviços religiosos nas proximidades
- Piscina pública nas proximidades
- Centro Comercial nas proximidades

Sob pedido pode oferecer ainda:

- Assistência médica
- Baby-sitting
- Massagens

2.3 – VISÃO, MISSÃO, VALORES E ESTRATÉGIA

Visão

- Ser o mais competitivo e eficiente produtor e fornecedor de serviços e soluções.

Missão

- Oferecer produtos e serviços hoteleiros de qualidade, com o compromisso de satisfazer os seus clientes, mantendo um quadro de crescimento rentável e sustentável.

Valores

- Oferecer aos clientes a melhor relação qualidade/preço;
- Proporcionar um serviço personalizado e com amabilidade;
- Fomentar os critérios de trabalho intenso, simplicidade, ética profissional, controlo de custos e não ostentação;
- Espírito de superação contínua;
- Estabelecer os controlos necessários e uma adequada supervisão;
 - Potenciar o sentido de responsabilidade;
 - Delegar funções.

Estratégia

- Oferecer competitivamente ao cliente um serviço excepcional e crescentemente personalizado;
- Utilizar activamente o ambiente característico de uma empresa familiar.

2.4 – ÂMBITO DO ESTÁGIO – IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DE QUALIDADE

A minha função neste estágio prende-se com o acompanhamento total da implementação de um sistema de gestão de qualidade e de um sistema de gestão ambiental, mais concretamente a norma NP EN ISO 9001 e 14001.

Este processo de acompanhamento incluiu vários processos tais como: estudo da estrutura organizativa e seu funcionamento; levantamento de literatura relevante, incluindo a recolha das principais normas a implementar e a norma de enquadramento; colaboração de procedimentos e descrições de funções; participação nas reuniões bimensais com o responsável da empresa externa (Johnson Diversey) contratada para implementar o Sistema de Qualidade.

Ao longo da descrição das tarefas realizadas, serão apresentados os documentos elaborados e a implementação desses mesmos documentos no ambiente laboral, de forma a demonstrar a efectiva aquisição de conhecimentos adquiridos.

A aposta na qualidade e na melhoria contínua dos serviços a oferecer aos seus clientes por parte da administração do Coimbra Aparthotel SA, levou a que no início do ano de 2008 tenha contratado uma empresa externa (Johnson Diversey) para superintender a implementação de um sistema de gestão de qualidade e gestão ambiental, procurando assim chegar ao termo do contrato e obter a certificação de qualidade referente à norma de qualidade NP EN ISO 9001 e à norma ambiental NP EN ISO 14001.

Actualmente o processo encontra-se em implementação, prevendo-se que fique concluído até ao final do primeiro trimestre de 2010.

2.4.1 – Norma ISO 9001

A adopção de um sistema de gestão da qualidade implica uma decisão estratégica da organização.

A concepção e implementação do sistema de gestão da qualidade de uma organização, é influenciada por necessidades variáveis, por objectivos particulares, pelos produtos que proporciona, pelos processos utilizados e pela dimensão e estrutura da organização.

Esta norma internacional leva a adopção de uma abordagem por processos que visam implementar e melhorar a eficácia de um sistema de gestão da qualidade, para assim aumentar a satisfação do cliente indo ao encontro dos seus requisitos.

Esta norma foi alinhada com a ISO 14001:1996 de forma a aumentar a compatibilidade das duas normas para benefício da comunidade utilizadora.

A implementação de novos processos dentro da organização, requer também a identificação de interacções entre os mesmos. Esta “abordagem por processos” tem importância elevada.

Numa óptica de melhoria contínua de processos a metodologia conhecida como “Plan-Do-Check-Act” (PDCA) pode ser aplicada a todos os processos, podendo ser resumida da seguinte forma:

- ✚ Plan: Estabelecer os objectivos e os processos necessários para apresentar resultados de acordo com os requisitos do cliente e as políticas da organização;
- ✚ Do: Implementar os processos;
- ✚ Check: Monitorizar e medir processos e serviços em comparação com políticas, objectivos e requisitos para o serviço, e reportar os resultados;
- ✚ Act: Empreender acções para melhorar continuamente o desempenho dos processos.

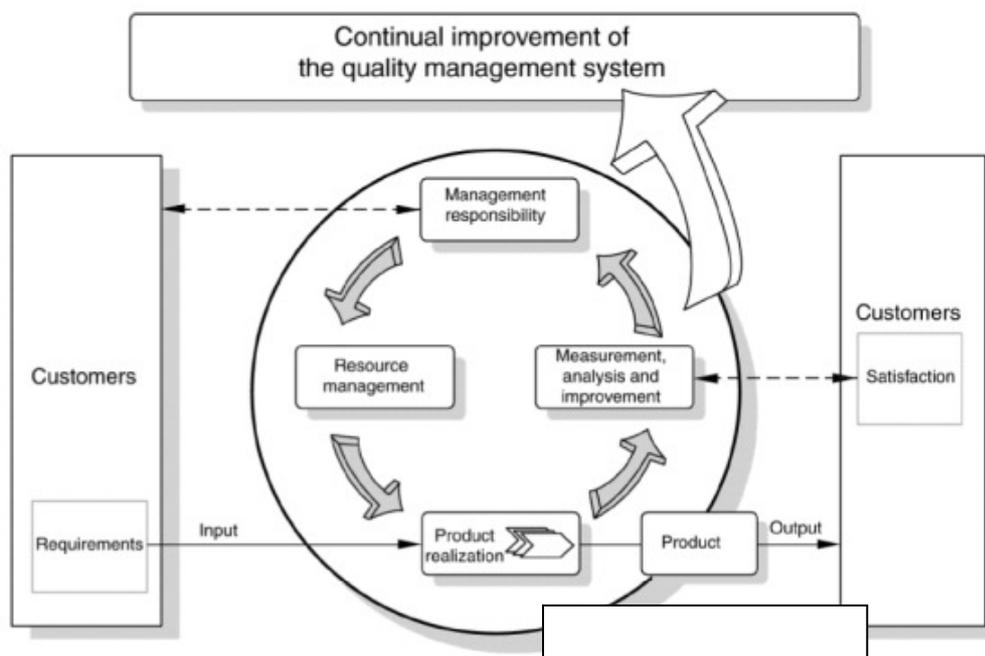


Figura5 – Melhoramento da Gestão de Qualidade

Fonte: Milkproduction.com

Legenda: --- Actividades que acrescentam valor → Fluxo de informação

2.4.2 – Campo de aplicação das normas de qualidade

A Norma ISO 9001 especifica requisito para um sistema de gestão da qualidade em que uma organização procura aumentar a satisfação do cliente através da aplicação eficaz do sistema (incluindo processos para melhoria contínua do sistema), garantindo a conformidade com os requisitos do cliente.

Todos os requisitos desta norma são genéricos e pretende-se que sejam aplicáveis a todas as organizações independentemente do tipo, dimensão ou serviços que proporcionam.

Caso sejam feitas exclusões de alguns requisitos da norma, essas exclusões não podem afectar a aptidão ou responsabilidade da organização para proporcionar um serviço que vá ao encontro dos requisitos do cliente.

Em toda a extensão do texto da norma internacional, “produto” e “serviço” devem ser entendidos como sinónimos.

2.4.3 – Sistemas de gestão da qualidade

A organização deve estabelecer, documentar, implementar e manter um sistema de gestão da qualidade. Para que tal aconteça a empresa deve:

- ④ Identificar os processos necessários para implementar o sistema de gestão da qualidade na organização;
- ④ Determinar a sequência e interacção destes processos;
- ④ Determinar os critérios e métodos necessários para assegurar que tanto a operação como o controlo destes processos são eficazes;
- ④ Monitorizar, medir e analisar estes processos;
- ④ Implementar acções necessárias para atingir resultados planeados e com isso a melhoria contínua destes processos.

A documentação que obrigatoriamente deve fazer parte de um sistema de gestão da qualidade inclui: política e objectivos da qualidade, manual da qualidade, procedimentos documentados requeridos pela norma, documentos necessários para a organização assegurar o planeamento da operação e o controlo dos processos, registos requeridos pela norma.

2.4.3.1 – Controlo de documentos e controlo de registos

Os documentos requeridos pelo sistema de gestão da qualidade devem ser controlados de forma a garantir a conformidade de todos os requisitos.

Os procedimentos a implementar incluem:

- ✚ Aprovar os documentos quanto à sua adequação antes de serem editados;
- ✚ Rever e actualizar dos documentos quando necessário;
- ✚ Identificar do estado actual de revisão dos documentos;
- ✚ Os documentos aplicáveis devem estar disponíveis nos locais de utilização;
- ✚ Os documentos de origem externa têm de ser de distribuição controlada;
- ✚ Prevenir a utilização indevida de documentos obsoletos e identificação de forma apropriada se forem retidos por qualquer motivo.

Os registos devem ser estabelecidos e mantidos, para proporcionar evidências da conformidade com os requisitos e da eficácia do sistema de gestão da qualidade.

(Exemplo: Ver Anexo1: Controlo e registos)

2.4.4 – Responsabilidade da gestão

A gestão de topo deve proporcionar evidências do seu comprometimento no desenvolvimento e implementação do sistema de gestão da qualidade e na melhoria contínua da sua eficácia da seguinte forma:

- 🕒 Comunicar à organização a importância dos requisitos do cliente;
- 🕒 Estabelecer uma política de qualidade apropriada com um devido enquadramento para um melhor entendimento pelos membros da organização;
- 🕒 Assegurar a disponibilidade de recursos necessários à implementação e manutenção do sistema de gestão da qualidade.

Para além do supra enunciado, a gestão de topo deve assegurar que as responsabilidades e as autoridades são definidas e comunicadas dentro da organização.

No caso do H.A. Tryp Coimbra, a administração responsabilizou a Directora do Hotel e o Director Financeiro pelas seguintes tarefas: assegura a implementação e manutenção dos processos necessários para o sistema de gestão da qualidade; reportar à administração o desempenho do sistema de gestão e qualquer necessidade de melhoria; assegura a promoção e a consciencialização para com os requisitos do cliente em toda a organização.

2.4.5 – Medição, análise e melhoria

A Organização deve planear e implementar os processos de monitorização, medição, análise e melhoria, de forma a demonstrar a conformidade do serviço e por conseguinte a conformidade e eficácia do sistema de gestão da qualidade, recorrendo a métodos aplicáveis, incluindo técnicas estatísticas.

A organização deve ainda proceder a auditorias internas em intervalos planeados, para verificar se o sistema de gestão está conforme os requisitos da norma, e se este está implementado e mantido com eficácia.

No caso do H.A Tryp Coimbra, está em curso uma pré-auditoria interna para preparar a auditoria externa.

O sistema de medição é elaborado feito recorrendo aos questionários de qualidade enviados pelo grupo Sol Meliá, sendo depois retiradas conclusões dos dados estatísticos resultantes, que permitem avançar com acções correctivas e/ou preventivas, no âmbito da melhoria contínua.

Foi também elaborado um questionário de âmbito ambiental.

Exemplo: (Ver Anexo2 e 6: Questionário Ambiental e Sensibilização Ambiental para clientes)

2.5 – Norma NP EN ISO 14001

Esta norma também está em implementação no H.A. Tryp Coimbra. Ao longo do estágio, participei na elaboração de alguns tipos de documentos,

Exemplo: (Ver Anexo3: Registo de resíduos)

Esse registo de resíduos foi elaborado de forma a poder quantificar semanalmente a produção de lixos do H.A. Tryp Coimbra.

Esta quantificação é recolhida junto do depósito de lixos produzidos, que estão segregados de acordo com as normas ecológicas vigentes.

Também por mim foi elaborada uma folha de consulta rápida dos produtos inflamáveis em caso de derrame utilizados pelas funcionárias de limpeza.

Exemplo: (Ver Anexo7: Em caso de derrame (S.15))

2.6 – ELABORAÇÃO DE DOCUMENTOS

Durante o meu estágio no H.A. Tryp Coimbra, a elaboração de documentos constituiu sempre uma vertente muito importante, pois estes passaram a suportar várias tarefas nos diversos sectores do hotel, sempre no âmbito do trabalho preparatório para as certificações de qualidade.

A elaboração de documentos dividiu-se em duas partes distintas:

1. Preenchimento de documentos já normalizados e enviados pelo auditor externo, de acordo com as actividades e/ou tarefas realizadas.
Estes documentos foram sujeitos a revisão e aprovação final pelo Auditor Externo durante as reuniões bimensais.
2. Criação de documentos de suporte à actividade como indicado na norma. Este tipo de documentos incluem a elaboração de múltiplos registos e mecanismos de controlo da actividade, plano de manutenção e planos de formação. Este processo careceu também de aprovação por parte do Director Financeiro como posteriormente do Auditor Externo, no âmbito da implementação em conformidade do sistema de gestão da qualidade.

2.6.1 – Preenchimento de documentos normalizados

No que diz respeito aos documentos normalizados, estes eram criados pelo auditor externo e, obrigatoriamente, faziam parte do sistema de gestão da qualidade, respeitando a norma NP EN ISO 9001.

Cada tipo de documento tinha um layout específico, consoante o objectivo de utilização, e continham campos para identificação da versão, data de produção e o seu código, respeitando assim a norma no que diz respeito ao controlo de documentos. No conjunto de documentos normalizados, incluem-se as fichas de função e as instruções de utilização, que posteriormente irão integrar o manual da qualidade.

Colaborei na criação de alguns procedimentos reescrevi também outros já existentes em colaboração com o Director Financeiro e Auditor Externo.

2.6.1.1 – Fichas de função

As fichas de função são documentos criados com fim de identificar a função exercida pelo funcionário nomeadamente: grau de hierarquia dentro da estrutura, descrição de função e o conjunto de competências necessárias para a execução dessas mesmas funções.

Todas as fichas de função dos membros do H.A. Tryp Coimbra, foram guiadas ou rectificadas durante o mau período de estágio. Para tal, realizei algumas entrevistas a cada um dos membros da equipa, de modo a obter as respostas que permitissem o preenchimento dos campos de informação pretendidos.

Exemplo: (Ver Anexo4 e 5: Apresentação da ficha de função matriz e Ficha de função completa)

2.6.1.2 – Instrução

As Instruções são suportes físicos (neste caso papel) sobre o modo como devem ser executadas algumas operações.

Em conformidade com a norma NP EN ISO 9001, devem estar documentados “como fazer” e “como proceder”.

A Instrução define assim, o objectivo, o campo de aplicação, impressos associados, definições, responsabilidades e a descrição de actuação.

Deste modo, existe um suporte físico que pode ser apresentado aos colaboradores, para que saibam actuar consoante as situações, no desenvolvimento das actividades de carácter relevante dentro da organização.

Estas instruções são também uma forma de controlo da actividade, pois permite aferir se a actividade foi desenvolvida de acordo com o estipulado.

No caso do H.A. Tryp Coimbra, durante o meu estágio elaborei diversas instruções.

Exemplo: (Ver Anexo8 – Instrução do Night Audit)

Para a elaboração das Instruções também efectuei algumas entrevistas, e posteriormente validei as transcrições das instruções com a Directora do Hotel ou o Director Financeiro.

2.6.1.3 – Procedimentos

Os procedimentos são documentos mais genéricos e dizem respeito a uma actividade global. O procedimento refere todo o envolvimento que o processo pode ter, e remete muitas vezes para as instruções, de modo a completar actividades mais específicas.

A estrutura dos procedimentos é igual à das instruções, ou seja, define claramente: o objectivo, campo de aplicação, documentos associados, definições, responsabilidade e descrições.

Existem três tipos de procedimentos: os procedimentos de qualidade, os procedimentos de ambiente e os procedimentos de segurança, sendo que os últimos dizem respeito a todas as questões que possam originar e/ou derivar de acidentes. Todos são incluídos no manual da qualidade, procedimentos de qualidade e procedimentos de segurança.

Exemplo: (Ver Anexo9 – Procedimento das Fichas de Função)

2.6.2 – Criação de documentos

A criação de documentos de suporte da actividade foi uma das funções que desenvolvi de forma quase diária durante o período do meu estágio, pois era necessária a criação dos mesmos para que tudo estivesse em conformidade com as normas.

Este tipo de documentos tem o objectivo de traduzir o que é definido em termos teóricos pelos procedimentos, pelas instruções e pelas fichas de função, no trabalho prático do dia-a-dia da empresa.

São documentos de registo, de passagem de informação, de controlo. Dentro deste tipo de documentos, algumas passam para o suporte físico (em formato papel) e outros apenas são usados em suporte informático.

2.6.2.1 – Documentos em suporte de papel

Os documentos que são passados para formato de papel, devem ser normalizados, isto é, devem conter o logotipo, estar devidamente identificados, conter a data de elaboração, a versão de documento que está em uso e ainda o espaço para o devido controlo, de modo a cumprir com o que a norma estabelece em relação ao controlo de documentos.

Este tipo de documentos, têm uma utilização bastante prática, sendo o exemplo mais pragmático, a alteração da folha de registo de limpeza de elevadores de serviço, que passou a ser semanal e a incluir a descrição de actividade realizada, permitindo assim ao utilizador saber o que foi feito e a que horas foi feito. O mesmo sucedeu com a folha de registo associada às salas de reunião, pois permite ao cliente perceber a que horas foi

montada a sala segundo as suas indicações, a que horas se verificou a limpeza, e quando foi feita a vistoria por parte das delegadas comerciais.

Um dos objectivos da certificação numa empresa como o H. A. Tryp Coimbra é a máxima satisfação do cliente, e os documentos protegidos servem para transmitir toda a informação a quem usufrui dos serviços prestados.

A elaboração destes documentos foi efectuada sobretudo em processadores de texto e em folhas de cálculo, consoante a função a que se destinassem. Envolveu os conhecimentos adquiridos durante a licenciatura em Gestão (nomeadamente no que respeita a tecnologia de informação), e ainda de alguma pesquisa na WEB (neste caso, mais concretamente para a elaboração do regulamento informático a ser distribuído entre os colaboradores da empresa).

No caso do processador de texto, procedi por exemplo à introdução de cabeçalhos e rodapés, introdução de pictogramas e seu dimensionamento e o desenho de tabelas. Na utilização das folhas de cálculos, para além do identificado anteriormente com o processador de texto, exigiu ainda, o dimensionamento das tabelas dentro da folha, a hiperligação a outras folhas de cálculo e ainda o uso de fórmulas de cálculo de determinados parâmetros, para obter valores tais como médias anuais, mensais, ou diárias.

De registar ainda, a criação de documentos que passaram ao suporte físico de papel e que se destinam quase em exclusivo à utilização pelos clientes, como é o caso do registo de avaria e o questionário de satisfação dos clientes.

No caso do registo de avaria, inseri campos de preenchimento (tais como data, número de quarto e observações) e a parte pictográfica (que serve para enunciar a origem da avaria).

Após a sua aprovação, estes documentos seguiram para a gráfica de modo a serem devidamente dimensionados e impressos.

No caso do questionário de satisfação, respeitando o definido pela norma no que diz respeito à contínua avaliação do sistema de gestão da qualidade, o cliente deve responder a uma série de questões relacionadas com a sua satisfação em relação ao serviço prestado pelo H.A. Tryp Coimbra. O resultado é posteriormente analisado (mensalmente) pela Directora, que procederá à sua compilação numa folha de cálculo do Hotel que também elaborei.

2.6.2.1 – Documentos em suporte informático

São documentos que respeitam a mesma filosofia de normalização dos documentos em suporte papel, pois são documentos que podem gerar relatórios ou exigir, a qualquer altura, a sua impressão de forma a comprovar a sua existência e/ou execução.

Este tipo de documentos está muitas vezes associado à função de controlo e registo de actividades desenvolvidas, e ao planeamento de actividades fundamentais dentro da organização, tanto à luz da sua actividade normal, como à luz da implementação do sistema de gestão da qualidade. Podem ainda ser documentos de controlo interno, específico para cada função existente.

Dentro deste tipo de documentos, destaco o levantamento de todo o equipamento existente no hotel, o plano de formação, o plano de avaliação de satisfação e a folha de custos mensais, (este último de acesso restrito).

O levantamento fotográfico e registo documental do equipamento existente no hotel é o primeiro passo para a construção do plano de manutenção do hotel, que é uma das exigências do sistema de gestão da qualidade, e que neste momento já se encontra finalizado.

Foi um trabalho demorado e exaustivo feito por mim e pelo responsável da manutenção do Hotel. Para além do levantamento de todo o material que carece de manutenção, obrigou a um contacto com os respectivos fornecedores.

Neste levantamento recolheram-se bastantes informações, tais como: o modelo, a marca, o ano de fabrico, o ano de compra, a sua função, a periodicidade de revisão e a existência ou não de um contrato de manutenção. Após este levantamento, foi construída uma folha de cálculo por piso do hotel, onde constam todas estas informações, que serão a fonte principal de informação no que diz respeito ao plano de manutenção. Este deve incluir as máquinas existentes, o tempo de reparação, bem como acções preventivas e correctivas a desenvolver.

O plano de avaliação de satisfação de clientes é constituído por um conjunto de folhas de cálculo, que permitem a introdução dos dados referentes aos inquéritos mensais de satisfação dos clientes e que depois, através da hiperligação desses documentos, permite obter um relatório de avaliação anual, bem como um gráfico que regista a variação individual ou total das componentes em análise. Na construção destas folhas de cálculo, foram utilizadas fórmulas matemáticas, hiperligações de folhas, e outras técnicas

adquiridas, de modo a obter: a percentagem de respostas por grau de satisfação, a percentagem da taxa de ocupação, e o nível de indicadores de cada uma das variáveis.



A folha de custos mensais é um documento contabilístico interno, que permite aos administradores terem uma melhor visão dos custos esperados ao longo do mês, podendo assim, antecipadamente, delinear as suas estratégias.

Para este efeito foram criadas duas folhas de cálculo – Encargos e Fornecedores - que depois irão originar uma folha de cálculo resumo. Na folha de encargos, são carregadas as informações relativas aos encargos sociais com os trabalhadores, as quotizações a pagar mensalmente, as rendas a pagar aos proprietários e ainda os encargos com o Estado, como por exemplo o IVA e as retenções de IRC. Na folha de fornecedores, que é devidamente separada por departamentos, são registados os valores referentes a cada mês, permitindo assim obter um total mensal. Na folha resumo ocorre uma importação do somatório desses mesmos valores, registando numa só folha todos os pagamentos a efectuar ao longo do mês. O carregamento destes dados é responsabilidade da contabilidade.

Na elaboração deste documento, mais uma vez utilizei conhecimentos adquiridos para manusear fórmulas matemáticas, hiperligações e ainda ocultar campos que não continham qualquer informação relevante, de modo a permitir uma leitura mais clara.

2.7 – FORMAÇÃO

De acordo com a legislação laboral portuguesa, através do código do trabalho e posteriormente da Lei n.º 35/2004 de 29 de Julho, que estipula os princípios e normas sobre formação profissional, as empresas ficam obrigadas a proceder a acções de formação dos seus colaboradores, num total de 35 (trinta e cinco) horas por colaborador ao longo de um ano.

No cumprimento da lei, o H.A. Tryp Coimbra durante o período de estágio, elaborou um plano de formação para os colaboradores do hotel, que incidiu sobretudo na implementação do sistema de gestão da qualidade e nos seus efeitos práticos que se começam a fazer sentir no dia-a-dia do H.A. Tryp Coimbra.

O plano de formação, à luz do sistema de gestão da qualidade, deve produzir registos concretos sobre a formação. Para isso foi-me solicitado que ajustasse o plano de formação anual em formato folha de cálculo, onde são registadas as datas previstas de realização, a data da realização efectiva, a quem se dirige, por quem é levada a cabo e qual o tema abordado.

A minha função no que diz respeito à formação, para além da co-elaboração do plano de formação, bem como da reestruturação das fichas de função, estendeu-se também ao acompanhamento directo das acções de formação, dado que as acções de formação ocorridas estiveram relacionadas com o meu trabalho na implementação do sistema de gestão de qualidade, tal como: novos registos de higienização, instruções de limpeza, instruções de atendimento pessoal e telefónico, localização dos novos documentos postos em circulação.

Para além de secretariar essas reuniões, foi-me pedido algumas vezes que explicasse a filosofia que levou à criação de determinado documento, para que os colaboradores percebessem mais facilmente o que lhes era pedido.

Particpei numa acção de formação, e acompanhei o planeamento de todas as acções de formação previstas e realizadas apresentando sugestões.

2.8 – REUNIÕES BIMENSAIS COM AUDITOR EXTERNO

As reuniões bimensais com o auditor externo eram agendadas pela Directora do Hotel e pelo Director Financeiro. Enquanto estagiária e responsável pela elaboração de alguns documentos, fui convidada a participar nessas reuniões.

As reuniões eram divididas em duas partes, sendo que a primeira parte era destinada à apresentação dos documentos elaborados após a reunião precedente, o que originava a aprovação final ou a sugestão de alterações por parte do auditor externo.

Em alguns casos tratava-se de alterações pontuais, noutros implicou o desenho de um novo documento, cabendo-me a mim efectuar essas alterações. De registar que esta primeira parte foi geralmente conduzida por mim enquanto autora dos documentos, apresentando a explicação do modelo elaborado e a sua utilização prática na realidade do H.A. Tryp Coimbra.

A segunda parte das reuniões bimensais, destinava-se à planificação de novos documentos, à discussão de quais os próximos itens do sistema de gestão da qualidade a trabalhar, e a visitas às instalações do hotel.

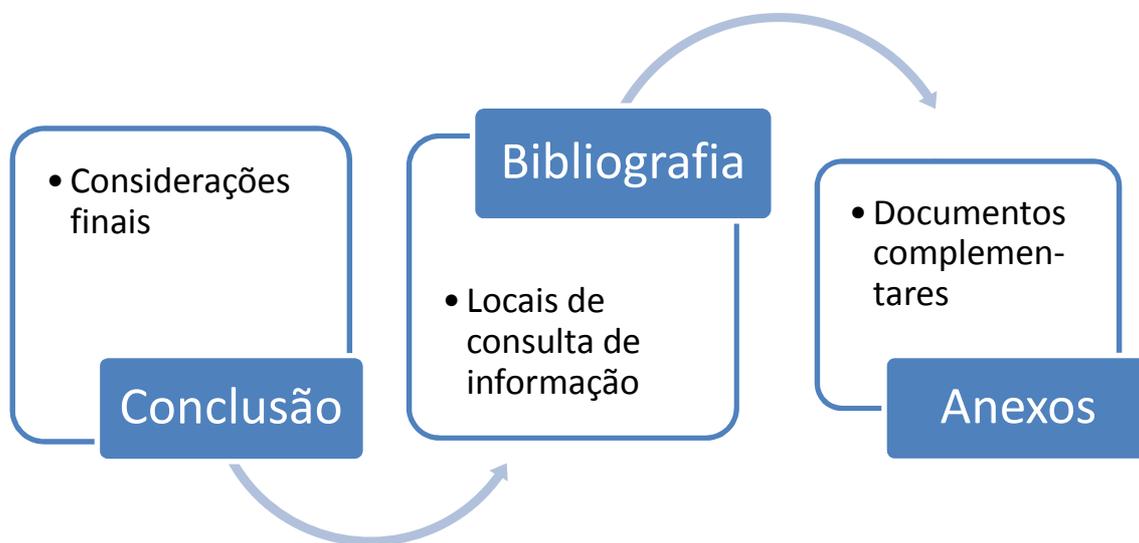
Estas visitas possibilitavam o acompanhamento da implementação já em curso, e permitiam avaliar o melhor meio para adaptar o sistema de gestão de qualidade ao *modus operandi* já existente no hotel.

Nesta segunda fase da reunião, a minha função era elaborar o registo de quais as actividades a desenvolver até a reunião seguinte, bem como fazer o levantamento da informação já existente, relativa aos temas a serem abordados futuramente.

Para além das reuniões bimensais com o auditor externo, sempre que existiam dúvidas processuais e de elaboração de documentos, contactava o auditor, com o objectivo de obter um esclarecimento e/ou aconselhamento.

Deste modo, consegui produzir documentos e resolver situações processuais para as quais não detinha informações e conhecimentos suficientes.

PARTE – III



Considerações Finais

Nos nossos dias cada vez mais se assiste a uma crescente globalização. Esta faz-se sentir no Sector Hoteleiro, uma vez que influencia as expectativas e valores das pessoas. A actual crise económica internacional, conduz a uma redução da confiança que leva a um corte imediato de gastos que não sejam de primeira necessidade, com imediato impacto no sector hoteleiro.

Esta diminuição de procura conduz a “competição” preços entre os concorrentes para obter vantagem neste campo.

Neste contexto, o marketing surge como uma resposta importante para o sector hoteleiro, pois visa o aumento da satisfação do cliente e por conseguinte a sua fidelização, provocando assim aumento da sua quota de mercado, e consequente aumento dos lucros.

Vive-se numa época em que os consumidores exigem cada vez mais produtos e serviços personalizados, onde as empresas têm que corresponder a estas necessidades crescentes, para obterem a satisfação do cliente.

A evolução da gestão da qualidade na indústria demonstra que, cada vez menos, se pode depender da “sorte” ou de meros acasos para conseguir a qualidade, sendo necessário recorrer a métodos que não só a garantam, mas que a melhorem continuamente, permitindo alcançar uma posição estável junto das exigências de hoje e futuras dos diferentes clientes.

A gestão pela qualidade total apresenta-se, se não como a solução ideal, como um importante contributo para a obtenção e melhoria dessa tão desejada qualidade.

A “qualidade total” provem de facto de esforços de melhoria, mas estes são definidos e iniciados a partir de dados recolhidos através de instrumentos e métodos estatísticos, e cuidadosamente orientados por equipas formadas para esse efeito, e não a partir de uma opinião, ou algumas opiniões isoladas, formulada unicamente com base em critérios subjectivos.

O meu trabalho desenvolvido no H. A. Tryp Coimbra incluiu o conhecimento da organização e da sua estrutura; para assim potenciar as mais-valias na elaboração dos documentos de apoio ao sistema de gestão de qualidade. Acompanhei também acções de formação dos colaboradores, e assessoriei as reuniões bimensais com o auditor externo.

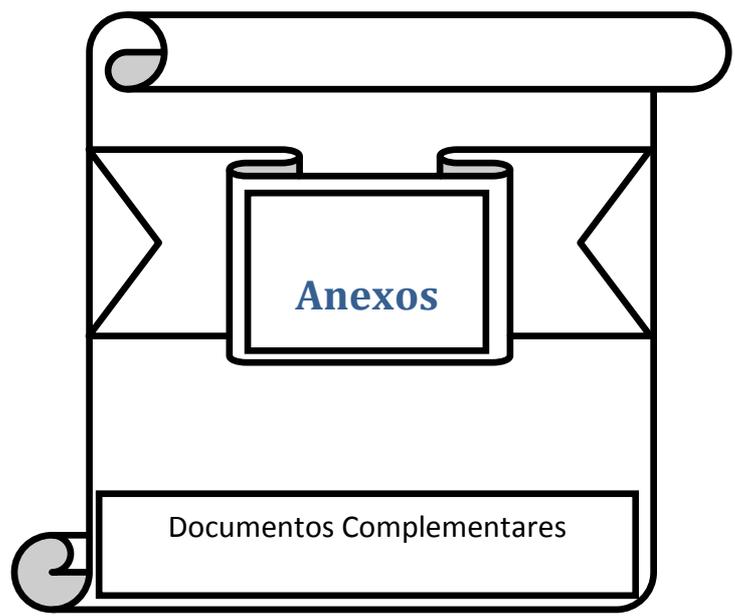
Após a realização deste estágio e depois de avaliar o trabalho desempenhado durante estas 20 semanas, penso que a minha colaboração foi fundamental para a conclusão e efectiva implementação de alguns processos com vista a certificação na qualidade e ambiente do H.A Tryp Coimbra.

Bibliografia

- Cota, B. (2006) *Manual de Marketing de Serviços*, Lisboa: Universidade Lusíada de Lisboa.
- Kotler, P., (2008), *Marketing para o século XXI*, Editorial Presença, Lisboa.
- Marques, J. Albano, (2006), *Introdução à Hotelaria*, Civilização Editora, Porto.
- Saias L. (2007), *Marketing de Serviços: Qualidade e fidelização de clientes*, Lisboa: Universidade Católica Editora, 1ª edição.
- Teixeira, Duarte, (1995), Dissertação de Mestrado em Gestão - *Gestão da Qualidade Total no Ensino Superior*, Covilhã.
- Bank, John., (1998), *Qualidade Total – A Essência da Gestão da Qualidade Total*, Edições Cetop, 2ª edição.
- Dale, Barrie, (1995), *Qualidade Total e Recursos Humanos*, Editorial Presença, Viseu.
- Domingues, Ivo, (2003), *Gestão de Qualidade nas Organizações Industriais*, Celta Editora, Oeiras.
- Coelho, Filipe, (2009), Apontamentos das aulas de Marketing de Serviços
- Moura e Sá, Patrícia, (2007/2008), Apontamentos das aulas de Gestão pela Qualidade Total
- Manual de Acolhimento Tryp Coimbra

Sites Consultados

- <http://pt.wikipedia.org/wiki/Marketing>
- <http://www.fixe.com/marketing/articles.asp>
- <http://www.citma.pt/Uploads/Jo%C3%A3o%20Beja.pdf>
- www.johnsondiversey.pt
- www.trypcoimbra.com
- www.solmelia.com
- http://prof.santana-e-silva.pt/gestao_de_empresas/trabalhos_05_06/ppt/Marketing-Mix.pdf



Anexo1 – Controlo e Registos

		Q.A - 26		Edição 01 25-04-09
Código	Documento/Registo	Serviço / Quem faz	Arquivo	Tempo Arquivo/anos
D.01	Termo de Responsabilidade - Autorização da utilização do Fogão	Recepção	Back Office	1ano
D.02	Termo de Responsabilidade - Autorização da abertura de Janelas	Recepção	Back Office	1ano
D.03	Recursos Humanos	Recepção	Direcção	1ano
D.04	Ordem Serviço	Direcção/Assistentes	Back Office	1ano
D.05	Correcções de Alojamento	Direcção/Assistentes/Recepção	Arquivo de Contabilidade	10anos
C.01	Contrato Individual	Comercial	Back Office	1ano
C.02	Contrato Empresa com Peq. Almoço	Comercial	Back Office	1ano
C.03	Comunicação de Serviço	Assistentes de Direcção	Back Office	1ano
C.04	Comunicação de Serviço - Alteração	Assistentes de Direcção	Back Office	1ano
C.05	Ficha Abertura de Conta - Modelo 1	Comercial	Back Office	1ano
C.06	Relatório Visita - Modelo 2	Comercial	Back Office	1ano
C.07	Action PPlan Anual	Comercial	Back Office	1ano
R.01	Abertura Crédito	Direcção/Assistentes	Contabilidade	5anos
R.02	Reconfirmação - (Inglês)	Chefe de Reservas/Recepção	Arquivo de Contabilidade	10anos
R.03	Reconfirmação da Reserva	Chefe de Reservas/Recepção	Arquivo de Contabilidade	10anos
R.04	Produção de Grupos	Chefe de Reservas	Back Office	1anos
R.05	Listas de Espera	Chefe de Reservas	Back Office	1ano
R.06	Pré-Pagamentos	Chefe de Reservas	Back Office	1ano
R.07	Follow Up de Grupos - (Inglês)	Chefe de Reservas	Back Office	1ano
R.08	Folhas de Reserva	Chefe de Reservas/Assistentes/Recepção	Arquivo de Contabilidade	10anos
R.09	Folha Conformidade - N° Pax Grupos	Chefe de Reservas	Arquivo Morto	2anos
R.10	Fax Tipo de Reservas	Chefe de Reservas/Recepção	Arquivo de Contabilidade	10anos
R.11	Fax Tipo de Reservas - (Inglês)	Chefe de Reservas/Recepção	Arquivo de Contabilidade	10anos
R.12	Fax Vip X	Night Audit	Arquivo de Contabilidade	10anos
R.13	Factura Pró-Forma	Assistente de Direcção/Chefe de Reservas	Arquivo Morto	2anos
R.14	Reserva de Grupo	Chefe de Reservas	Arquivo Morto	2anos
R.15	Controle dos Cartões Mas	Recepção	Back Office	1anos
R.16	Fax Reserva de Confirmação	Chefe de Reservas/Recepção	Arquivo de Contabilidade	10anos
R.17	Comunicação de Serviço	Assistente de Direcção/Chefe de Reservas	Back Office	1ano
R.18	Comunicação de Serviço - Alteração	Assistente de Direcção/Chefe de Reservas	Back Office	1ano

Anexo2 – Questionário Ambiental

			
		Q.A-13	
Questionário Ambiental			
Por favor, dê-nos a sua opinião. A sua opinião é importante para melhorarmos o nosso serviço e protegermos melhor o Ambiente.			
Questões		Sim	Não
1 Tem conhecimento da nossa política ambiental afixada na recepção e no nosso Site			
2 Considera adequada a nossa recolha selectiva de resíduos (ex:recolha de pilhas, separação de resíduos nas garagens)			
3 Considera adequada as medidas que temos em vigor para diminuir o consumo de água (ex:meia descarga nos autoclismos, torneiras com temporizadores nas casas de banho comuns, recolha de toalhas após indicação dos hospedes)			
4 Considera adequada as medidas que temos em vigor para diminuir o consumo de energia (ex: lâmpadas economizadoras, chave de cartão perfurado, detectores de presença nos corredores e nas garagens)			
5 Teve informação sobre as áreas protegidas e de interesse paisagístico próximo do hotel			
6 Considera o hotel calmo, com o ruído (barulho) adequado			
7 Considera que o hotel tem uma atmosfera adequada, sem cheiros incómodos			
8 Considera que é uma mais valia estar num hotel com preocupações ambientais			

Anexo3 – Registo de resíduos

		REGISTO DE RESÍDUOS						Ano: _____		Semana: _____		QA.16	
QUANTIDADE													
DATA	PLÁSTICO	VIDRO	PAPEL	DOMÉSTICO	PILHAS	LÂMPADAS	Embalagens e Detergentes	Latas de Tinta	Ferro	Madeira	Outros	ASSINATURA	
Segunda - Feira													
Terça - Feira													
Quarta - Feira													
Quinta - Feira													
Sexta -Feira													
Sábado													
Domingo													
Segunda - Feira													
Terça - Feira													
Quarta - Feira													
Quinta - Feira													
Sexta -Feira													
Sábado													
Domingo													
Controle													
Arquivado a: / /			Por:						Edição:01 25/04/09				

Anexo4 – Ficha de Função

	MANUAL DE ORGANIZAÇÃO	EDIÇÃO: REVISÃO:	QA-29
	Ficha de Função/Tarefa	DATA: 25-06-09	

IDENTIFICAÇÃO DA FUNÇÃO/TAREFA	
Designação da Função:	
Reporta a:	
Reportam-lhe directamente:	
Substituto nas impossibilidades:	

DESCRIÇÃO DA FUNÇÃO/TAREFA
ACTIVIDADES / RESPONSABILIDADES:

Local de Trabalho:	
Habilitações:	
Competências:	

Elaborado/Revisão: Responsável da Qualidade e Ambiente
 Aprovado por: 

Edição: 01 25-06-09

Anexo5 – Ficha de Função – Preenchida

	MANUAL DE ORGANIZAÇÃO	EDIÇÃO: 1 REVISÃO: 25042009
	Ficha de Função/Tarefa	DATA: 25 Abril 2009 PÁG: 1 de 2

I

IDENTIFICAÇÃO DA FUNÇÃO/TAREFA	
Designação da Função:	Night Audit
Reporta a:	Assistente de Direcção
Reportam-lhe directamente:	--
Substituto nas impossibilidades:	Rececionista de serviço

DESCRIÇÃO DA FUNÇÃO/TAREFA	
<ul style="list-style-type: none"> o Organizar a facturação do Hotel. o Controlar a facturação F&B. o Verificar durante a noite as condições de limpeza dos WC públicos. o Registar no livro de passagem de turno da recepção qualquer informação importante e que necessite de atenção ou seguimento no turno seguinte. Todos os comentários feitos no livro de passagem de turno merecem a máxima atenção dos funcionários do turno que apta e o seu seguimento deverá ser prontamente efectuado. o Assegurar nos termos do Plano de Emergência Interno (PEI) o accionamento do alarme em caso de acidente/incêndio e emitir a lista de clientes 	

Local de Trabalho:	Hotel Tryp Coimbra
Habilitações:	9º Ano de escolaridade
Competências:	Formação na area de Recepção
	Conhecimento de Línguas falado (Inglês)
	Conhecimento das operações do sector da recepção.
	Mantém um bom relacionamento entre colegas e departamentos

Elaborado/Revisão: Responsável da Qualidade e Ambiente
 Aprovado ~~gpc~~ Director

Anexo6 – Sensibilização Ambiental para os Clientes



Se nos quiser AJUDAR
Escreva-nos a sua opinião no
Inquérito Ambiental em anexo.

Tryp Coimbra ****
www.trypcoimbra.com
Tel:+351 239 480 800
Fax:+351 239 484 300
Av. Armando Gonsalves, 20
3000-059 Coimbra
tryp.coimbra@solmeliaportugal.com

Ajude-nos a ser Amigo
do
Meio Ambiente



A Favor do Ambiente



Água

- Na sanita não deposite detritos não fisiológicos
- Sempre que utilizar a casa de banho, avalie a necessidade de descarga do autoclismo
- Se a sua toalha estiver limpa, não a deite no chão, pendure-a no toalheiro
- Se encontrar uma torneira a pingar informe-nos
- Lave os dentes com a torneira fechada
- Sempre que possível substitua o banho de emersão por um duche rápido, fechando a torneira enquanto se ensaboa

Electricidade

- Não ligue luzes que não necessite
- Não deixe equipamentos eléctricos/electrónicos em standby, desligue sempre que não esteja em utilização
- Não deixe cartões (chaves) nos accionadores de energia dos quartos ocupados
- Quando estiver a utilizar o Ar Condicionado, mantenha a janela fechada, desligue o equipamento no caso de se ausentar do quarto
- Se encontrar algum equipamento avariado ou com um fio descarnado informe-nos
- Utilize o elevador apenas quando necessário, se usar as escadas está a fazer exercício, a cuidar da sua saúde e a poupar a electricidade



Gás

- Tome duchas rápidas, com água temperada e com pouca pressão

Detergentes

- A reutilização de toalhas e lençóis durante a sua estadia, poupam energia, evitam o desperdício de água e reduzem a poluição por detergentes

Resíduos

- Evite a produção de lixo
- Temos à sua disposição mini eco pontos nos pisos de garagem
- Nas casas de banho, temos também à sua disposição uma bolsa para resíduo hospitalar
- Se não necessitar dos nossos amenities não abra as embalagens
- Não deite lixo no chão
- Coloque o lixo no balde e não na sanita
- Não utilize o papel higiénico para limpar os sapatos (para esse efeito, tem uma esponja própria)

Pilhas

- Se tiver pilhas descarregadas não as coloque no lixo, coloque-as em cima da secretária (alguém se encarregará de as colocar no pilhão)

Edição:01 25/04/09

Anexo7 – Em caso de derrame

	MANUAL DE INSTRUÇÕES	EDIÇÃO: 1 Q.A-32 REVISÃO: 27032008
	Modo de actuação para S.15	DATA: 27 Março 2008 PÁG.: 1 de 1

Designação comercial do produto	Biodegradável S- Sim / N - Não	MSDS N.º	pH	Classificação
S.15 Limpeza de Vidros - Multilusos	Não		N determ.	Preparação Perigosa

Fases de Risco	Símbolo
R.11 - Facilmente inflamável R.36 - Irritante para os Olhos R.67 - Pode provocar sonolência e vertigens, por inalação de vapores	

1ºs Socorros	Actuação em caso de Derrame
Inalação:	Opção A:
Em caso de perda de consciência colocar a vítima na posição horizontal e transportá-la ao hospital	Diluir em grandes quantidades de água (aproximadamente 5 vezes mais a quantidade derramada).
Ingestão:	Enviar o efluente pelo sistema de esgotos domésticos
Em caso de ingestão consultar de imediato o Médico e mostrar-lhe a embalagem ou rótulo	Opção B:
Contacto com a pele:	Absorver o produto derramado com:
Lavar imediatamente com água corrente	- Areia ou,
Contacto com os olhos:	- Dolomite ou,
Lavar abundantemente com água, mantendo as pálpebras separadas, pelo menos durante 20 minutos. Obter cuidados médicos caso os sintomas persistam	- Aglutinantes universais
	Colocar o absorvente com o líquido num saco plástico. Identificar inequivocamente o saco com o resíduo. Encaminhar o resíduo como resíduo perigoso (Código LER 20 01 15)

Modo de Actuação em caso de Incêndio
Combate contra incêndio: <ul style="list-style-type: none"> - Espuma Física - Pó Polivalente - Pó Normal - CO2 - Halons

Equipamento de Protecção Individual	Símbolo
Lúvas	

Anexo8 – Instrução do Night Audit – organização de facturas

	MANUAL DE PROCEDIMENTOS	EDIÇÃO: 1 REVISÃO: 14082008
	IN-11 – Night Audit, organização de facturas	DATA: 14 Agosto 2008 PÁG.: 2 de 3

1. OBJECTIVO

Esta instrução tem como objectivo a organização das facturas por parte do Night Audit em conformidade.

2. CAMPO DE APLICAÇÃO

Facturas pagas pelos clientes.

3. REGISTOS E/OU IMPRESSOS ASSOCIADOS

Nada a assinalar.

4. DEFINIÇÕES

Nada a assinalar.

5. RESPONSABILIDADES

A responsabilidade pelo cumprimento desta instrução é do rececionista de serviço.

6. DESCRIÇÃO

1ª FASE

No processo a enviar ao cliente inclui-se:

- Cópia da Reserva
- Original da factura
- Original das facturas do Magistrado (restauração)
- Nota de encomenda ou Requisição

2ª FASE

No processo que fica para arquivo inclui-se:

- Original da Reserva
- Key-pass, onde se encontra a assinatura do cliente com o comprovativo da estadia
- Cópia das facturas do magistrado

Anexo8 – Instrução do Night Audit – organização de facturas
Continuação

	MANUAL DE PROCEDIMENTOS	EDIÇÃO: 1 REVISÃO: 14082008
	IN-11 – Night Audit, organização de facturas	DATA: 14 Agosto 2008 PÁG.: 3 de 3

3ª FASE

Para finalizar organiza-se todas as facturas do dia por ordem numérica ascendente ou descendente.

I

HISTÓRICO DAS MODIFICAÇÕES

DATA	DETALHES DAS MODIFICAÇÕES
14/08/08	- Criação da instrução

	MANUAL DE PROCEDIMENTOS	EDIÇÃO: 1 REVISÃO: 14012008
	PQ-01 – Ficha de Função	DATA: 14 Janeiro 2008 PÁG.: 2 de 4

1. OBJECTIVO

Este procedimento tem o objectivo de estabelecer a metodologia adequada para criar e rever as fichas de funções dos colaboradores do Hotel Tryp - Coimbra.

2. CAMPO DE APLICAÇÃO

Aplica-se a todas as funções e colaboradores inerentes às actividades da empresa no âmbito do SGQA.

3. REGISTOS E/OU IMPRESSOS ASSOCIADOS

- Ficha de Função

4. DEFINIÇÕES

Ficha de Função

Documento onde são descritas as atribuições e tarefas que o colaborador do Hotel Tryp - Coimbra deve efectuar no exercício da sua actividade.

5. RESPONSABILIDADES

A elaboração e revisão deste procedimento é da responsabilidade do Responsável da Qualidade e Ambiente e a aprovação é da responsabilidade do Director.

6. DESCRIÇÃO

Criação e/ou revisão das fichas de funções, para cada colaborador, de acordo com os elementos que constam da "Ficha de Função".

A Ficha de Função de um novo colaborador deve ser efectuada após 3 meses de permanência na Hotel Tryp - Coimbra. Este facto permite realizar a Ficha de Função com maior rigor e mais adaptada às necessidades da Empresa e da respectiva função,

Anexo9 – Procedimentos das Fichas de Função
Continuação

	MANUAL DE PROCEDIMENTOS	EDIÇÃO: 1 REVISÃO: 14012008
	PQ-01 – Ficha de Função	DATA: 14 Janeiro 2008 PÁG.: 3 de 4

dado que permite que o próprio desenho da função se desenvolva com base no perfil do colaborador e da necessidade da Hotel Tryp - Coimbra (competências).

O pedido da criação e/ou revisão da Ficha de Função é efectuado pelo Responsável da Qualidade e Ambiente à chefia do Departamento, onde o colaborador se insere, fornecendo todos os elementos de descrição da função e competências considerados necessários.

As Fichas de Função são revistas sempre que:

- Há admissão de um novo colaborador;
- E criada uma nova função;
- Um colaborador muda de funções, aplicando-se o prazo acima referido.

I

HISTÓRICO DAS MODIFICAÇÕES

DATA	DETALHES DAS MODIFICAÇÕES
14/01/08	- Criação do procedimento