

TURISMO DE
PORTUGAL

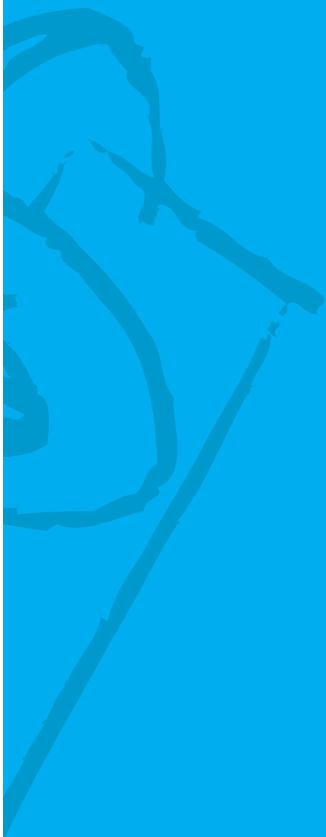




MANUAL DE TÉCNICAS DE OPERAÇÕES TURÍSTICAS E HOTELEIRAS

ÍNDICE

01 Introdução histórica	4 - 6
02 Front Office	7 - 9
03 O front Office como ponto de vendas	10
04 Conceito de PMS "Property Management System"	11
05 Operações de Front Office	12 - 27
06 Segmentação em hotelaria	28 - 29
07 GDS "Global Distribution System"	30 - 31
08 Serviço de andares	32 - 36
09 Departamento de andares e suas atribuições de serviço	37 - 42
10 Abreviaturas e símbolos	43 - 44
Bibliografia	46



• 01

INTRODUÇÃO HISTÓRICA

BREVE HISTÓRIA, DESENVOLVIMENTO E TENDÊNCIAS DO ACOLHIMENTO NA INDÚSTRIA DA HOSPITALIDADE

Muito se tem escrito acerca da história da hospitalidade e seu desenvolvimento ao longo dos tempos, no entanto o turismo e como sua consequência a hospitalidade têm marcos importantes de referência que a história não deixa de relatar, criando pontos críticos importantes de desenvolvimento até aos dias de hoje.

Segundo a História e alguns autores, o panorama de desenvolvimento europeu da hotelaria remonta ao século VI a.C., onde a procura de hospedagem era uma realidade, esta em função do intercâmbio comercial entre as diferentes cidades europeias. Assim os primeiros albergues nestas épocas eram uma realidade, embora operassem de forma muito artesanal e com características de auto-serviço.

Mais tarde, durante a vigência do Império Romano, existiram os *hostellum*, que eram uma espécie de casas senhoriais, utilizadas por nobres, quando se encontravam em deslocação, onde o luxo e os serviços eram uma realidade. A tendência para o serviço de qualidade neste registo já era uma vertente importante, em que os serviços prestados oferecidos aos clientes variavam de *hostellum* para *hostellum*.

Podemos concluir que as preocupações com a qualidade dos serviços já eram uma mais-valia nesta altura e o conceito básico de oferta de serviços uma preocupação em bem acolher e fazer melhor que o concorrente mais próximo, se bem que as proximidades nesta altura seriam por exemplo a cidade mais próxima.

Com a revolução mercantil e o final da Idade Média assiste-se então a um maior desenvolvimento das estalagens por toda a Europa, que para além dos serviços de alojamento, ofereciam também, refeições, cocheiras e alimentação para os cavalos, e algumas chegavam um pouco mais longe nos serviços, como a manutenção e limpeza para os veículos que serviam de transporte aos viajantes. Em adição a estes empreendimentos, convém referir que também nesta época os mosteiros serviam para hospedaria, já com alguns destes serviços, onde o hábito de receber forasteiros em viagem era uma realidade.



Já no século XV, como curiosidade destacamos o facto de os estabelecimentos referidos anteriormente possuírem como identificação mastros e adornos à entrada, na tentativa de serem reconhecidos pelos forasteiros. Assim em França era hábito as hospedarias usarem ramos verdes de cipreste, ou tecidos em mastros da mesma cor, e em Inglaterra um mastro bem alto, pintado de vermelho.

Em 1407, foi criada então a primeira lei para registo de hóspedes, com o intuito de aumentar a segurança nas hospedarias, mas só em 1561, já nos meados do século XVI, mais uma vez França regulamenta as tarifas das hospedarias ou estalagens, exigindo maior conforto para os hóspedes.

Em Inglaterra, durante o decorrer da revolução industrial já no século XIX, as estalagens são substituídas pelos famosos *inns*, que depressa ganham a boa reputação dos melhores hospedeiros daquela época. Foram desenvolvidos na cidade de Londres e arredores, onde os *innkeepers* valorizavam todos os serviços, passando a ser vistos como alto padrão de limpeza e óptima alimentação.

Como se pode constatar pelo conhecimento histórico, esta fase da revolução industrial foi bastante profícua para a edificação dos centros urbanos, a composição da grande cidade tal qual a conhecemos hoje em dia, desenvolvendo assim a indústria da acomodação. O crescimento dos hotéis nos grandes centros urbanos, o desenvolvimento dos caminhos-de-ferro e a construção de estradas que ligavam as grandes cidades portuárias foram o grande motor do desenvolvimento de toda a hotelaria em geral, sobretudo na Europa.

Por volta de 1870 surge César Ritz, com a construção do seu primeiro hotel em Paris, que actuou como um marco de desenvolvimento da hotelaria, pois foram inseridos neste seu primeiro hotel alguns conceitos de conforto que não existiam até então, e, a partir desta altura, começam a ser copiados pelo mundo inteiro, onde se destaca

a casa de banho privativa inserida dentro do quarto, prática utilizada até aos dias de hoje. Também podemos salientar que César Ritz insere o conceito de restauração de grande qualidade dentro do hotel, além da uniformização dos empregados, entre outras inovações.

Mas o grande desenvolvimento da hospitalidade não ficaria por aqui. Em terras do Tio Sam, assistimos ao grande desenvolvimento desta indústria, onde os hotéis foram abertos a toda a comunidade e não só para aristocracia, como era o modelo europeu de então, visões de desenvolvimento diferentes. A democracia americana criou a classe média, com hábitos de consumo muito próprios, pos-



sibilitando assim o usufruto do luxo e do conforto desta nova hotelaria.

Muito mais se poderia escrever acerca do desenvolvimento da hospitalidade, mas sairia do âmbito deste pequeno manual, deixando-se apenas algumas referências, que possam dar uma ideia do desenvolvimento desta indústria ao longo dos tempos.



• 02

FRONT OFFICE

Front Office ou linha de frente são actividades de uma empresa que tem alto contacto com o cliente. As empresas de prestação de serviço têm um nível de contacto com o cliente bem alto, mas isso não quer dizer não existam actividades ocorrendo longe dos olhos do cliente ¹ (p.30).

Como o Front Office é sempre direccionado para o contacto com o cliente, necessita de ter em conta certos aspectos que se tornam verdadeiramente importantes, tais como: tacto, diplomacia, capacidade de transmitir hospitalidade ao cliente ², entre outras vertentes.

As empresas neste contexto definem de forma clara quais irão ser as actividades e qual o tempo que realmente é necessário ao contacto com o cliente, conseguindo assim administrar a sensação de satisfação do cliente de forma planeada, pois foi definida a forma de abordagem e tratamento de problemas.

É evidente que estas definições são bastante académicas, mas na sua essência resumem bastante bem as actividades que estão implícitas ao Front Office de um hotel, pois é aqui que se dá o primeiro contacto com o cliente quando este entra no Hotel, e é também daqui que parte a primeira imagem que o cliente irá ter da unidade hoteleira.



1 INTERNATIONAL LABOUR OFFICE - Tasks to jobs: developing a modular system of training for hotel occupations.
Geneva: International Labour Organization, 1979. ISBN 978-92-102148-3

2 ABBOTT et al., 1999, p.1

DIFERENTES ORGANIZAÇÕES DO ESPAÇO DE FRONT OFFICE

O espaço do Font Office está dependente do tamanho do hotel e das actividades que irão ser desenvolvidas por esta secção. **Os hotéis podem ser classificados de acordo com os seguintes critérios ³:**

3 Mata, Américo, Front Office, Operação e Gestão, págs. 25 a 31.



Localização, tamanho e clientela.

A localização constitui a tendência para o tipo de clientela ser determinado em função do local onde estão implementados, podendo considerar-se a seguinte distinção:

- **Província; resort; estrada; aeroporto, suburbano e urbano.**

O tamanho está relacionado com o número de quartos do hotel e também o volume de negócios que pode gerar:

- Assim, até 25 quartos considera-se um hotel pequeno, entre 25 e 99 quartos considera-se médio, entre 100 e 299 quartos grande e partir de 300 quartos muito grande.

No respeitante à clientela, os hotéis podem definir-se pelo tipo de clientela que os frequenta, **como por exemplo:**

- Comerciais, destinados a homens e mulheres de negócios;
- Turismo de lazer, dedicados a turistas;
- Culturais, para pessoas que frequentam eventos culturais;
- Desportivos para pessoas que se deslocam para praticar ou assistir a eventos desportivos.

Como se pode constatar, o tamanho do Front Office vai de certeza variar de acordo com o número de quartos, bem como os serviços que estão relacionados e até o tipo de clientela, pois o Front Office para um hotel de homens e mulheres de negócios diferencia-se necessariamente do de um hotel para turismo de lazer, na tipologia de serviços que pode oferecer, não querendo dizer-se com isto que o serviço seja melhor ou pior, é simplesmente diferente.

Assim podemos definir que o Front Office engloba vários serviços que juntos fazem o conjunto de serviços anteriormente referenciados, tais serviços são:

Reservas, Recepção, Portaria, Caixa, Telefones, Business Centre ⁴ e Guest Relations ⁵.

⁴ Secretariado necessário aos homens e mulheres de negócios com equipamento multimédia.

⁵ Pessoa encarregada de manter relações com os clientes, sobretudo os VIP (Very Important Person).



Assim, à Recepção cumpre apenas uma parte do serviço prestado pelo FO ⁶, sendo os primeiros contactos com o cliente feitos por qualquer das secções enunciadas anteriormente. Muitas vezes confunde-se recepção com FO, devido ao facto de nos hotéis mais pequenos estas secções serem concentradas no mesmo sítio, o que é completamente diferente nos hotéis de maior dimensão.

6 Front Office.

PESSOAL DA SECÇÃO DE FRONT OFFICE E SUA ESTRUTURA

Nas Reservas temos normalmente um responsável que será o Chefe de Reservas e o respectivo pessoal, podendo aqui designar-se como reservistas mas que podem ser recepcionistas com funções de reservas. Hoje em dia este departamento em hotéis de grande porte está completamente dependente do departamento comercial, que também é conhecido por Marketing & Sales, deixando assim a responsabilidade das reservas ao Director Comercial do hotel.

Na Recepção temos os Recepcionistas e o seu responsável é o Chefe de Recepção, na Portaria temos os Porteiros, Bagageiros, Trintanários e Mandarettes, na Caixa podemos ter um Chefe de Caixas e os caixas e ainda na secção dos Telefones os Telefonistas.

Convém também referir que, hoje em dia, com a polivalência de serviços exigida a todos os funcionários de um hotel e nomeadamente no FO, assiste-se a uma completa interiorização dos diferentes tipos de serviços enunciados por parte de todos os funcionários. Assim os recepcionistas muitas vezes também são caixas e ao mesmo tempo telefonistas, não querendo com isto desvirtuar as competências de cada uma destas secções; mas a actividade hoteleira e os custos que lhes estão associados com o pessoal não permitem por vezes tantos funcionários para estas secções como foram descritos anteriormente.

• 03

O FRONT OFFICE COMO PONTO DE VENDAS

O alojamento é o principal ponto de venda do Hotel, representando entre 50% a 70% do total da facturação (receitas). O serviço de alojamento deve, por essa razão, ser alvo de especial atenção para que o seu contributo se mantenha elevado. É, por isso, importante que este departamento se mantenha a par das tendências e exigências de clientes cada vez mais atento e informado.

Assim sendo, a equipa que trabalha no Front Office deve estar orientada para o cliente e para a venda, direccionando-se para os clientes potenciais - que ainda não frequentam os serviços do hotel - em relação aos quais é necessário desenvolver e implementar estratégias de divulgação do hotel e seus serviços, de forma a persuadí-los a utilizarem-nos, mostrando-lhes as vantagens da sua opção e a diferença face à concorrência.

Aos já clientes, importa incentiva-los a consumir outros serviços existentes no hotel. É sempre possível aos recepcionistas e restante pessoal do Front Office, sugerir serviços, para que a estada resulte numa experiência inesquecível. Mas para que tal aconteça, é necessário que toda a equipa esteja consciente do seu papel determinante enquanto vendedores, e de que a eficácia do seu desempenho implica um profundo conhecimento dos produtos/serviços disponíveis. Esse conhecimento traduzir-se-á num relacionamento de proximidade com os clientes, isto é, num maior envolvimento do cliente nas actividades em curso no hotel e na capacidade de influenciar as suas escolhas.

Mais do que informar sobre tarifas o pessoal deve interiorizar o seu papel enquanto vendedor e criar condições para que o cliente entenda, aceite e compre o valor dos produtos e serviços.

Contudo convém lembrar que influenciar o cliente não significa pressionar ou incomodar. A abordagem ao cliente deve ser feita com a elegância, rigor e honestidade necessários para que se traduza na prestação dum serviço de qualidade.

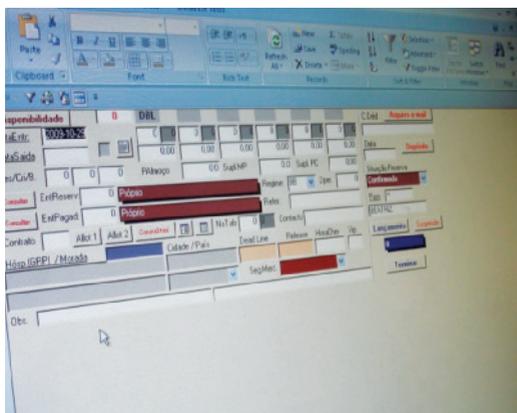
São vários os serviços que um hotel pode disponibilizar aos clientes dos quais se enumeram os mais comuns: restaurantes, bares, cafetaria, aluguer de salas, eventos (congressos, reuniões, etc.), lavandaria, Health club, SPA, entre outros.



• 04

CONCEITO DE PMS "Property Management System"

Nos dias de hoje, a gestão de um hotel sentiu com o avanço tecnológico necessidades de administração dos seus recursos e de operacionalidade muito particulares. Assim o FO não foge à regra e existe cada vez mais a necessidade de gestão integrada, que permita saber em qualquer momento como vai a saúde financeira da empresa em conjunto com a operacionalidade.



Os programas de gestão de FO são bastantes, mas torna-se essencial para um correcto equilíbrio dos serviços, que o mesmo esteja adaptado às necessidades de cada empreendimento. Assim este conceito de PMS revela-se na adaptabilidade de um software que satisfaça várias componentes, não só a gestão das secções e departamentos que estão em contacto com os clientes, mas também os departamentos de apoio e suporte. Os programas para este sector são normalmente baseados em duas áreas distintas FO e Back Office ⁷.

Para a área de FO temos os módulos de reservas, recepção, caixa e gestão de quartos; para o Back Office podemos ter variadíssimos módulos, tais como, contas recebidas e a receber, todas as operações de carácter financeiro do hotel, gestão de recursos humanos, controlo e valorização de inventários, stocks, compras, orçamentos, etc. Podemos ainda ligar, a estes módulos, outros através de interface com o PMS, como por exemplo o módulo de telefones, os POS ⁸, marketing, magnetização de cartões, F&B ⁹, entre outros recursos.

Apesar de as aplicações existentes no mercado não funcionarem da mesma maneira visto dependerem de cada marca, todavia as aplicações de FO são comuns na maior parte dos sistemas e marcas.

⁷ Back of the House, actividades que estão fora do circuito dos clientes mas que são essenciais aos serviços a prestar.

⁸ POS, pontos de venda (Points of Sales).

⁹ F&B, Comidas e Bebidas (Food and Beverage).

• 05 OPERAÇÕES DE FRONT OFFICE

CICLO DO CLIENTE

No capítulo 3 falamos das secções que compõem o FO e como é natural cada uma delas tem as suas rotinas próprias e serviços diferenciados. Assim teremos estas secções de FO a operar no sentido de acolher os clientes e com funções específicas para cada uma delas.

Podemos então designar para melhor compreensão um ciclo do cliente e que se irá adaptar à aplicação PMS existente:

- **Reserva**
fase em que o cliente assegura a sua estada;
- **Venda**
fase em que o cliente se regista no hotel, ficando hospedado, check-in ¹⁰;
- **Gestão de quartos**
fase necessária à organização dos quartos, livres, ocupados;
- **Pós-venda**
fase em que o cliente sai do hotel e paga a conta, check-out ¹¹.



Assim, comparando com o ponto 2, temos aqui identificados alguns dos módulos que enunciámos anteriormente no tocante à aplicação informática utilizada e que fazem parte de um ciclo normal do cliente em que se baseia todo o serviço de FO. Contudo, faltam ainda alguns módulos, como por exemplo a portaria ou os telefones, que estão também inseridos no ciclo do cliente, e podem operar separadamente, e embora sejam um complemento de serviço muito importante, havendo a necessidade de estarem presentes para uma correcta prestação de qualidade.

11 Acto de saída de um hotel, efectuando o respectivo pagamento da sua estada.

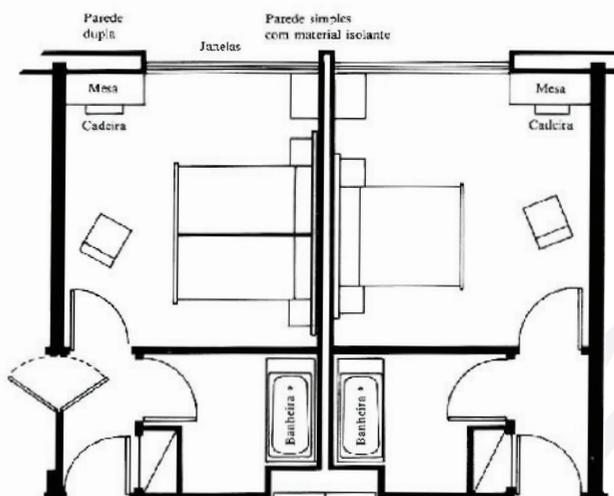
10 Acto de dar entrada num hotel, registando-se.

TIPOLOGIAS DE QUARTOS DE UM HOTEL

Os quartos de hotel obedecem a uma regra simples, servindo de base a todas as possíveis combinações que possam existir, dependendo do tipo de hotel, clientela e localização. Assim temos quartos com duas camas que internacionalmente se designam quarto TWIN BED¹², quartos com cama de casal que se designam DOUBLE BED¹³ e ainda quartos com a designação de SUITE. Temos também quartos com ocupação de uma pessoa que designamos de SINGLE.



No capítulo dos quartos, convém referenciar dois pormenores importantes: um é a capacidade do quarto e outro a sua ocupação. Os hotéis possuem quartos com capacidade para duas pessoas na sua generalidade, os quais podem ser ocupados por uma ou duas pessoas, daí ter sido referido anteriormente ocupação de SINGLE e não quarto SINGLE.



Segundo a legislação vigente, o quarto de hotel tem de possuir no mínimo uma antecâmara, quarto de dormir e casa de banho, sendo estes os espaços mínimos admitidos, embora encontremos quartos em hotéis com muito mais divisões e por vezes com mais de que uma casa de banho, como por exemplo as SUITES.

12 Fonte da ilustração: Ai Quintas, Manuel, *Tratado de Hotelaria*, Instituto Nacional de Formação Turística.

13 Fonte da ilustração: *Idem*, nota 12.

Mas os hotéis modernos não se contentam com esta simplicidade, pois têm muito que oferecer ao cliente, para melhorar a sua estada e ao mesmo tempo prestar um serviço de maior qualidade, daí encontrarmos dentro dos registos falados anteriormente mais possibilidades, sendo as variações normalmente em dimensão e requinte de equipamento, construindo-se assim dentro das tipologias SINGLE BED, TWIN BED, DOUBLE BED e SUITE outras, como por exemplo TWIN SUPERIOR ou DELUXE, ou então dando nomes específicos aos quartos de acordo com o plano de comunicação do próprio hotel.

SERVIÇOS PRESTADOS PELO FRONT OFFICE

• RESERVAS: CONCEITO E PROCEDIMENTOS

Como é sabido, todo o negócio de um hotel se apoia na venda dos serviços existentes que estão à disposição do cliente. Assim os quartos são uma das grandes fontes de receita dos hotéis e o processo de reserva, um dos meios mais importantes para garantir a sua boa ocupação.

Podemos de uma maneira simples resumir reserva como um pedido antecipado de venda de um quarto para uma data a realizar no futuro.

Existem procedimentos importantes neste sector de FO:

- **Garantir os quartos reservados anteriormente;**
- **Manter actualizados o inventário de quartos e as respectivas ocupações;**
- **Dados de clientes actualizados;**
- **Garantir ocupações de 100%;**
- **Vender os quartos ao melhor preço.**

Aceitar uma reserva implica alguns procedimentos que muito resumidamente iremos enumerar:

- Verificar a disponibilidade de quarto para a data pretendida;
- Em caso afirmativo de disponibilidade, informação do preço ao cliente, normalmente dependendo do tipo de cliente: individual, empresa, agência de viagens ou de contrato; o preço é normalmente negociado, cabendo a este departamento vender ao melhor preço;
- Preenchimento de um formulário de reserva, o mesmo contemplando dados necessários relativos à estada do cliente, preferências do cliente, pedidos especiais, com o objectivo de obter o máximo de informações para uma melhor prestação de serviço por parte da unidade hoteleira;

- Registo no sistema de todos os dados que constam da informação do cliente e que estão no formulário;
- Pedido de confirmação da reserva por parte do cliente, através de documento escrito, fax, email ou carta, e reconfirmação posterior por parte do hotel; este processo depende da maneira como é pedida a reserva. As reservas normalmente chegam através de telefone, fax ou email, sendo os procedimentos um pouco diferentes, para um caso e para outro;
- Garantir as reservas efectuadas através de pagamento antecipado ou outro meio, como depósito, ou através do envio de um número de cartão de crédito;
- Anulações e cancelamentos: este processo envolve procedimentos importantes, pois, se feito dentro dos prazos estabelecidos, terá de ser imediatamente alterado o registo no sistema, libertando assim o quarto e como consequência obtendo uma nova disponibilidade para aquela data.
- Manter actualizada a lista negra, sendo esta um registo de nomes que por vários motivos não interessam ao hotel, como por exemplo clientes que saíram sem pagar, ou comportamentos indesejáveis dentro do hotel, ou mesmo agentes de viagens ou empresas que enviaram clientes e no final não efectuaram o pagamento, ou pagaram fora dos prazos tidos como razoáveis e inicialmente contratados.

Boletim de reserva / Formulário de reserva

Quando as reservas são solicitadas existe a necessidade do seu registo; para esse efeito existe na maior parte dos hotéis um documento que se chama boletim de reserva ou formulário de reserva onde se regista o pedido do cliente, para mais tarde ser lançado na aplicação informática correspondente.

Boletim de Reserva

Reserva nº _____

In: _____

Hora de Chegada _____

Tipo de Quarto _____

Categoria _____

Out: _____

Hora de Partida _____

DBL _____

DELE _____

TB _____

SUP _____

SOL _____

STA _____

Nome do cliente: _____

Endereço _____

Nacionalidade: _____

Reservado por: _____

C. Postal _____

Nº Tell/Telrn/Fax _____

Email: _____

Garantia: _____

AM/PM _____

Validade: _____

C.C. nº _____

Deposito _____

1 noite _____

Pré-pagamento _____

Nome Emp/AVT: _____

Endereço _____

C. Postal _____

Pagamento por: _____

Próprio _____

Empresa _____

AVT _____

Obs: _____

Recebida: _____

Telefone _____

Lançada _____

Data: _____

Fax _____

Sim _____

Hora _____

Email _____

Não _____

fig1

Um possível modelo é o ilustrado na figura (fig1), com vários campos de detalhe de informação. Quanto mais informação se reunir acerca do cliente melhor será para a prestação de serviço.

Quando existe um pedido de reserva efectuado por um cliente e para essa mesma reserva estar garantida temos procedimentos diferentes. Garantir uma reserva significa ter algo que garanta ao hotel que o cliente, se por qualquer motivo não vier e não cancelar, pagará esse quarto; por outro lado garantir uma reserva significa para o cliente que terá o seu quarto guardado até ao final do dia da chegada (24h00). Se o cliente não aparecer passa então à condição de *no-show*¹⁴.

Garantias de reservas:

- Depósito ou pré-pagamento;
- Cartão de crédito;
- *Voucher* de agência de viagens;
- Garantia com contrato.



Overbooking

O conceito de *overbooking* é sem dúvida uma das técnicas utilizadas pela maioria dos hotéis de modo a permitir uma ocupação mais perto dos 100%. Funciona de maneiras diferentes de hotel para hotel, mas deve ser sempre apoiada nos históricos de reservas, cancelamentos e *no-shows*. Fazer um *overbooking* significa aceitar para determinada data reservas em valor superior ao número de quartos disponíveis na unidade hoteleira.

RECEPÇÃO

• VENDA DE QUARTOS

Vender quartos tem uma possibilidade bastante grande de acções. Reportando ao capítulo anterior, o acto de reservar um quarto é já por si uma venda do mesmo, no entanto podemos vendê-los directamente ao balcão, e assim teremos aqui uma designação para este tipo de cliente que é o *walk-in*¹⁵.

14 Cliente com reserva garantida que não apareceu à data contratada da reserva.

15 Walk-in, cliente que não tem reserva e faz toda a negociação ao balcão com o rececionista.

Encontram-se muitas técnicas de venda e tudo irá depender da política do hotel para este assunto, mas existem **conceitos básicos que todas as unidades hoteleiras professam:**

Vender o quarto ao melhor preço, não só para o hotel mas também para o cliente! Vender ao melhor preço indica entre várias técnicas fazer face às instruções de preço emanadas pela secção competente, neste caso o departamento comercial através do departamento de reservas, que estabelece os preços do dia de acordo com vários parâmetros e dentro do intervalo de preço estabelecido, para as diferentes tipologias de quarto.

A técnica usada consiste na venda do preço mais alto para o mais baixo, cabendo ao profissional que está a efectuar a venda observar as reacções do cliente no tocante ao preço e procurar adaptar o melhor possível o preço ao cliente, ganhando neste caso as duas partes envolvidas.

Para os clientes que fazem a sua contratação ao balcão, teremos de pedir também algumas garantias de pagamento; a mais utilizada hoje em dia é a garantia com cartão de crédito, podendo ir até ao pagamento antecipado, caso o cliente não traga qualquer bagagem. Normalmente para os clientes habituais que chegam ao balcão sem reserva não é exigida qualquer garantia.

A venda de serviços implica sempre uma atitude correcta por parte de quem vende, neste caso o vendedor, a saber:

- **A simpatia do profissional;**
- **A postura correcta;**
- **O conhecimento correcto da oferta existente;**
- **A capacidade de negociação;**
- **O conhecimento das necessidades do cliente,**

serão alguns dos ingredientes necessários a uma postura correcta em relação ao cliente.

• **CHEGADA DE CLIENTES** (check-in)

Quando um cliente dá entrada num hotel tem obrigatoriamente de se registar. Este registo consiste no preenchimento de um formulário, que varia de hotel para hotel no respeitante ao modelo, mas que **deve ter incluídos os seguintes pontos:**

- **Apelido, nome;**
- **Endereço;**
- **Nacionalidade;**
- **Data e local de nascimento;**
- **Número de identificação (Passaporte ou Bilhete de identidade);**
- **Local de emissão e data;**
- **Data de validade;**
- **Data de entrada e saída;**
- **Condições de pagamento;**
- **Assinatura do cliente.**

Formulário de registo do cliente

O formulário de registo do cliente contém os seguintes campos:

- Apelido, Endereço, Cidade
- Nome, Código Postal, Estado, País
- Data e Local de Nascimento
- Nº Passaporte/B/C, Cidadão
- Data de Validade
- Emissão, Entrada
- Formas de Pagamento
- C.C. Dinheiro, Cheque, Pré pagamento
- IN, Qua. n.º, Preço, Nº Pax, E./AVT
- Assinatura

Convém referenciar que este formulário é produzido de forma automática pelo sistema, no dia anterior ou na manhã da chegada, de acordo com as reservas existentes. No caso dos clientes que já estiveram hospedados no hotel, o mesmo terá um perfil histórico do cliente, informação disponível no acto de *check-in*, dando assim ao rececionista mais informação de pormenores ligados às estadas do cliente, que facilitam o acolhimento.

Para o caso de o cliente ser um *walk-in*, o mesmo terá de ser preenchido presencialmente no acto de entrada, pelo rececionista, sendo que o cliente preencherá alguns dados necessários do mesmo formulário de registo para posterior introdução no sistema; a tarefa de entrada fica completada depois da assinatura do cliente e entrega do cartão de hóspede (Key-pass)¹⁶, juntamente com a chave do quarto, um cartão com banda magnética “chave electrónica”.

Os *key-pass* são gerados automaticamente pelo sistema aquando do *check-in*, sendo apenas necessário ao cliente assiná-lo.

Este documento é obrigatório, sendo portanto oficial, e tem vários propósitos:

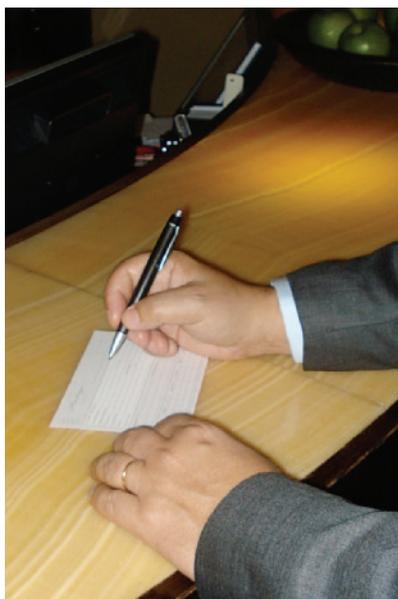
- Identificar o cliente dentro hotel;
- Pode ser exigido pelas secções como comprovativo de que o cliente é hóspede, quando o mesmo pretende que qualquer despesa efectuada seja lançada na sua factura;
- Serve de comprovativo para o cliente, de como esteve alojado nessa unidade hoteleira nesse mesmo período.

¹⁶ Key-pass, documento de identificação de cliente dentro do hotel, onde devem constar as seguintes informações: tipo de quarto, número de pessoas, data de entrada, data de saída, preço diário contratado e assinatura do cliente.

Contudo, o processo de chegada do cliente inclui procedimentos do ponto de vista do tratamento pessoal dado ao cliente à sua chegada, mas inclui também procedimentos internos, que se revestem de uma extrema importância, para que possam fluir correctamente.

Assim temos a necessidade de uma **Lista de Chegadas** e uma **Lista de Saídas**, com todos os clientes a chegar no dia, aqueles que possuem reserva, e todos os clientes que têm saída nesse mesmo dia.

Relatório do Estado dos Quartos onde se poderá consultar a ocupação real do hotel, disponibilizando várias informações, tais como, saídas previstas, quartos vagos, entre outras informações.



Estes documentos são elaborados pelo sistema durante o fecho do dia anterior e abertura do dia seguinte, permitindo assim uma melhor adaptação do trabalho de chegada dos clientes e facilitando todas as tarefas de atribuição de quartos.

Existe também um recurso muito importante para todo este trabalho que é o **Livro de Ocorrências**, onde estão inscritos todos os acontecimentos mais relevantes que se produziram durante o dia e que são passíveis de estar referenciados, facilitando muito o trabalho de passagem de serviço entre recepcionistas nos diferentes turnos e ajudando na atribuição correcta de quartos no dia.

Lista de chegadas

A photograph of a blank form titled "Lista de Entradas dia" (Daily Arrivals List). The form has a header with a small icon of a key and the title. Below the title is a table with five columns: "Quarto", "Nome do Cliente", "Nº Fax", "H.Chec.", and "Obs.". The table has approximately 15 rows for data entry. The form is slightly tilted and has a soft shadow.

O modelo da lista de saídas é igual ao de entradas, mudando apenas o seu título. De referir, também, que estes documentos são normalmente o resultado das necessidades internas de organização, e os seus traçados feitos de acordo com as necessidades e os modelos de gestão da unidade hoteleira. Porém, com as aplicações existentes no mercado para FO, e já que são produzidos automaticamente, os seus traçados não variam assim tanto.

O relatório do estado dos quartos ou Room Report indica-nos como se encontram os quartos, se estão limpos e prontos a serem ocupados, se por exemplo estão em manutenção, por qualquer motivo e não podem ser ocupados, ou ainda se estão livres mas estão ainda por preparar, para poderem ser atribuídos aos clientes a chegar. Este relatório pode ser tirado do sistema tantas vezes quanto necessário, embora a comunicação entre a recepção e os andares seja essencial em alturas de grandes ocupações, para não se atribuírem quartos que não estão ainda preparados para tal.

Room report

Data	Hora				
101	O	201	DIRTY	301	O
102	V	202	DIRTY	302	O
103	D	203	DIRTY	303	O
104	SO	204	DIRTY	304	O
105	BL	205	V	305	O
106	O	206	V	306	O
107	O	207	O	307	O
108	OOO	208	O	308	O
109	O	209	O	309	O
110	O	210	O	310	O
111	O	211	O	311	O
112	O	212	O	312	O
113	O	213	O	313	O
114	O	214	O	314	O
115	O	215	O	315	O
116	V	216	V	316	O
117	V	217	V	317	O
118	V	218	V	318	O

V – quarto vago (vacant)

SO – sleep out, cliente dormiu fora

BL – quarto bloqueado

OOO – quarto bloqueado

DIRTY – quarto sujo

Podemos ainda ter as conjugações de quarto ocupado mas sujo, quando o quarto está ocupado mas ainda não foi limpo, e quarto vago mas sujo, por exemplo quando o quarto está livre mas ainda não foi feita a limpeza para entrada de novo cliente.

Neste relatório aparece um campo para a hora, pois, como se referiu anteriormente, estes relatórios por vezes são tirados de hora a hora, para podermos consultar a evolução das disponibilidades dos quartos do hotel.

CAIXA E FACTURAÇÃO

• PROCEDIMENTOS DE FACTURAÇÃO



Esta secção ocupa-se de todos os procedimentos de registo de movimentos passíveis de serem debitados ao cliente, o encerramento de contas e pagamentos, e as receitas geradas nos diferentes pontos de venda dentro do hotel.

Dentro dos procedimentos desta secção destacamos:

- **Registo de todas as vendas, Accounting Process;**
- **Manutenção actualizada de todas as contas;**
- **Recebimentos de clientes;**
- **Receitas das outras secções;**
- **Troca de divisas;**
- **Guarda de valores.**

A guarda de valores hoje em dia é feita através do cofre que o hotel disponibiliza em todos os quartos, ficando assim a recepção mais liberta deste procedimento, já que os cofres do quarto são configuráveis pelo próprio cliente; no entanto algumas recepções também guardam valores dos clientes, havendo nestes casos uma necessidade de um controlo de todos os movimentos registados.

• CHECK-OUT - PARTIDA DO CLIENTE

Outras actividades do FO são os procedimentos de saída do cliente do hotel e o respectivo pagamento, assentando em pressupostos base que são comuns a todos os tipos de conta, o encerramento da conta do cliente e emissão de factura como processo final. Todavia existem algumas possibilidades de acordo com o método de pagamento, caso o cliente pague ou seja a empresa que pagará após a sua saída, ou mesmo quando a estada já se encontrava paga através de pré-pagamento por exemplo, ou ainda a possibilidade de *voucher* de agência de viagens, pagando esta também após a saída do hóspede.

O processo de fecho de factura é comum a todos os hotéis, amplamente facilitado pelo sistema informático, consistindo na sua essência no lançamento de todas as despesas referentes à estada do cliente, debitadas diariamente na sua conta, fecho este coincidente com o processo de *check-out*. Normalmente o recepcionista efectua este procedimento quando solicitado pelo cliente e em geral tem lugar no acto de saída do hotel, daí no período da manhã existir bastante movimento com estas características, chegando mesmo a formar-se fila de clientes para pagar.

O pagamento pode ser efectuado de diferentes maneiras:

- Dinheiro, euros ou divisa estrangeira;
- Cartão de crédito;
- Multibanco;
- Cheque;
- Cheque de viagem.

Para cada um dos casos existem cuidados essenciais a ter com cada uma das transacções, por isso o caixa deve ser conhecedor de todos os procedimentos no recebimento de qualquer uma destas formas de pagamento.

Instruções para pagamento de contas com concessão de crédito ¹⁷

Cheques / pagamento de contas por cheque	<ul style="list-style-type: none"> • Assegurar-se que o cheque é preenchido pelo cliente • Comparar a assinatura com a do boletim de entrada • Conferir a data que deve ser a do dia • Cruzar o cheque, obrigando assim ao seu depósito • Endosso do cheque
Cheque de viagem / pagamento de contas por cheque de viagem	<ul style="list-style-type: none"> • Aceitar apenas com assinatura feita presencialmente • Conferir as assinaturas • Registar o número do quarto no verso • Endosso do cheque
Cartões de crédito / pagamento de contas com cartão de crédito	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar a data de validade do cartão • Assegurar-se que o número do cartão é legível • Comparar a assinatura do cliente com documento de identificação • Verificar a lista de cartões cancelados antes de aceitar o pagamento
Contas transferidas para a contabilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar o endereço da companhia ou agência para onde deverá ser enviada a factura, não dar crédito sem comprovativo escrito • Assinatura do cliente concordando com as despesas

¹⁷ Mata, Américo, *Front Office, Operação e Gestão*, pág. 165

PORTARIA

• ATRIBUIÇÕES E TAREFAS

Este departamento é mais uma das funções do FO essenciais a uma boa prestação de serviços ao cliente, sendo designada internacionalmente como Concierge.

Como já foi explicado anteriormente, a Portaria existe em balcão separado da Recepção ou em conjunto, sendo o trabalho efectuado por esta secção complexo e exigindo excelentes níveis profissionais, como qualquer secção do hotel.



Nas grandes unidades hoteleiras os serviços desta secção têm uma complexidade elevada, sendo as suas tarefas bastante abrangentes; assim sendo, são atribuições desta secção todo o tipo de reservas em diversos [serviços exteriores ao hotel em questão, tais como:](#)

- **Confirmação de voos;**
- **Reservas de avião, comboios, *rent-a-car*¹⁸;**
- **Espectáculos;**
- **Restaurantes;**
- **Reservas noutros hotéis.**

Todo o tipo de informações, desde horários de abertura de monumentos, horários de transportes, horários de qualquer tipo que o cliente necessite.

Serviço de bagagens dos clientes, estacionamento de carros, controlo dos espaços, supervisão de entradas e saídas de clientes.

Serviço de mensagens, correio, venda de selos, registos de cartas e encomendas.

Muito resumidamente, um panorama dos serviços de portaria, sem dúvida os serviços que mais contactam com o cliente durante a sua estada, possibilitando aos hóspedes estadas mais agradáveis, fazendo a experiência de estar alojado no hotel única e inesquecível.

É necessária para este efeito a manutenção de um dossiê, devidamente actualizado com as informações úteis que referimos anteriormente, para rapidamente estar disponível toda a informação necessária a prestar ao cliente e sem demoras. Além deste documento, outras publicações devem existir para consulta, como por exemplo alguns guias internacionais, nacionais, listas telefónicas etc.

¹⁸ *Rent-a-car*, aluguer de automóveis com e sem condutor.

• CHAVES ELECTRÓNICAS

É também atribuição deste sector a gestão de chaves do hotel. Com o desenvolvimento tecnológico as antigas chaves foram vindo a ser substituídas por vários modelos, culminando no modelo actual que é uma chave electrónica que não é mais do que um cartão com uma banda magnética.

Estas chaves são mais fáceis de manusear, se o cliente a levar, por distração, o seu custo é mais baixo do que o de uma chave tradicional, é mais fácil de transportar e sobretudo mais prático.

Para que um hotel possa ter este sistema deverá possuir uma aplicação própria, que consiste num dos módulos de FO, inserido no módulo de Portaria para o efeito, em que o princípio básico assenta num sistema simples de codificação da banda, aquando do check-in, possibilitando ao cliente abrir a porta do seu quarto durante toda a sua estada. No final e na altura do check-out, esse mesmo código é retirado, ficando assim a chave electrónica pronta para nova recodificação, para outro novo hóspede e para qualquer outro quarto.

• MUDANÇAS DE QUARTO

Quando esta situação se apresenta, a ordem vem sempre da Recepção que avisa a Portaria, que por sua vez manda um funcionário fazer a mudança. Mais adiante nos capítulos designados para os andares, referenciaremos mais uma vez esta situação, visto que em muitos hotéis quem faz esta transferência não é a portaria mas sim o pessoal dos andares, **contudo existem procedimentos que devem ser tomados em consideração, a saber:**

- Bater à porta antes de entrar, identificando-se;
- Depois da resposta que vem do interior, entrar e, antes de pegar na bagagem e fazer a transferência para o novo quarto, deverá fazer as seguintes verificações:
- Abrir armários e todas as gavetas dentro das divisões do quarto, procurando algum objecto esquecido pelo cliente;
- Verificar a casa de banho, respectivos armários e atrás da porta;
- Fazer então a transferência;
- Seguidamente comunica à recepção que a troca está feita, se for um elemento da Portaria a fazê-lo, entregará as duas chaves, isto, claro está, se o cliente não estiver presente, pois neste caso o hóspede ficará na posse da nova chave, entregando assim apenas a antiga.



AUDITORIA NOCTURNA

O processo da auditoria nocturna envolve variadíssimas tarefas, mas basicamente consiste no fecho do dia em curso e abertura do novo. Durante o dia são efectuados variados tipos de transacções, que envolvem todos os procedimentos descritos até aqui, estando todos incluídos em registo seja de que tipo for. É então no final do dia e mais propriamente durante a madrugada que se verificam e apuram todas as transacções efectuadas, com o resultado de poder abrir o novo dia sem mais demoras, e ao mesmo tempo retomar toda a operação de novo.

Este processo de auditoria nocturna é feito em várias fases, e só pode ser começado depois de todos os outros utilizadores terem saído do sistema.

Deste modo o processo assenta nos seguintes procedimentos:

- **Proceder ao lançamento de vouchers ¹⁹, ainda não inscritos nas contas de clientes;**
- **Verificação dos vouchers lançados durante o dia nas contas dos clientes;**
- **Proceder ao lançamento dos débitos diários de quartos, nas contas dos hóspedes;**
- **Verificar as contas encerradas durante o dia;**
- **Verificação, correcção e lançamento das restantes secções;**
- **Preparar um relatório resumindo as transacções do dia;**
- **Verificação do relatório;**
- **Corrigir erros detectados nas contas dos hóspedes.**

• CONCEITO, TAREFAS E PROCEDIMENTOS

Muito sumariamente foi descrito o processo de auditoria nas suas tarefas mais importantes.

O trabalho da rotina de auditoria nocturna é apoiado na emissão dos mais variados relatórios que nos dão uma visão das actividades do dia:

Assim podemos destacar alguns de bastante interesse para a operação:

- Lista de clientes do hotel, lista de hóspedes
- Lista de chegadas do dia
- Lista de partidas do dia
- Listagem de grupos
- Listagem de anulações de reservas
- Listagem de depósitos
- Relatório de caixa
- Relatório da governanta
- Listagem de no-shows
- Lista de VIP
- Lista de quartos disponíveis
- Lista de quartos bloqueados
- Lista de mudanças de quartos
- Lista de limites de crédito a clientes
- Relatório da direcção
- Estatísticas

¹⁹ Voucher, documento emitido garantindo ao cliente serviços.

Podemos então realçar que o princípio que está por detrás destes procedimentos é o seguinte:

$$\text{Saldo anterior} + \text{débitos} - \text{créditos} = \text{saldo actual}$$

Correspondendo o saldo anterior aos valores que vêm em acumulado do dia anterior, os débitos a tudo o que foi recebido de clientes e os créditos a tudo o que foi pago no dia pela unidade hoteleira, sendo o saldo actual então o acumulado para o dia seguinte.

Com este processo, pretende-se sobretudo apurar o seguinte:

- Qual o montante diário de receita gerada por cada centro de vendas?
- Qual o montante do débito dos clientes?

É evidente que este trabalho hoje em dia é bastante facilitado pelas aplicações informáticas, mas mesmo assim não exclui um trabalho minucioso de conferência de tudo, antes de ser dada a ordem final ao programa para efectuar o fecho do dia - não se pode iniciar um fecho de dia se existirem discrepâncias nos movimentos.

• CONCEITO, TAREFAS E PROCEDIMENTOS

Para além do Front Office, consoante a categoria, o tipo de estabelecimento e o serviço, são várias as secções e subsecções que podem existir num hotel: Direcção, Cozinha, Restaurante, Bar, Andares/Lavandaria, Serviços Técnicos, Serviços Administrativos, Health Club, Economato e Room Service, entre outros.

É fundamental que estas secções se mantenham em permanente contacto para que o serviço prestado seja o mais eficiente, rápido e de qualidade.

É através do Front Office que o cliente contacta o hotel pela 1ª vez. É a esses mesmos serviços a quem recorre em caso de reclamações, pedidos especiais ou sugestões de funcionamento. Pode-se dizer que o Front Office é o pulsar do hotel: recebe, trata e transmite informações entre as diferentes secções. Serve de interface, isto é, de elo de ligação e intermediária entre o cliente e os diversos serviços.

Com a direcção do hotel deverá trocar informações sobre questões relativas ao funcionamento corrente, de forma a facilitar uma resposta rápida e atempada às questões que se colocam.

Para além, disso deve fornecer informações que apoiem as decisões de gestão (relatórios sobre a actividade diária; sugestões reclamações; listas de hóspedes, relatórios de vendas, de receitas, estatísticas entre outros).

As restantes secções, como por exemplo, Restaurante/Bar, Cafeteria/ Room Service e Cozinha, deverão ser informadas pelo Front Office quanto ao número diário de hóspedes, se a estadia inclui ou não refeições, se existem pedidos ou serviços especiais, (banquetes, refeições para grupos, etc.) ou outros serviços que envolvam estas secções - Welcome drinks, Welcome gifts (cestos de fruta, garrafa de vinho do Porto, bombons, entre outros), clientes com tratamento VIP, jantares temáticos e refeições do pessoal.

Esta troca de informações culmina com a saída do cliente, momento em que deverá existir uma extraordinária coordenação e colaboração entre o Front Office e as várias secções do hotel no sentido de que sejam cobrados os consumos ou despesas efectuados.

Aos Serviços Técnicos, deverá o Front Office comunicar a existência de avarias tanto nas zonas públicas como nas dos hóspedes. Por sua vez estes deverão informar se existem quartos que, por estarem em manutenção, não poderão ser vendidos.

Entre o Serviço de Andares e Lavandaria e o Front Office deve se mantida uma troca permanente de informações sobre o tratamento da roupa, solicitações especiais dos clientes e sobre o estado dos quartos.

• 06

SEGMENTAÇÃO EM HOTELARIA

É essencial conhecermos a segmentação normalmente utilizada pela hotelaria que em geral é feita por tipos de negócio e como consequência originando tipos de clientes diferentes.

Assim temos dois grandes segmentos, **individuais** e **grupos**. Por sua vez, cada uma destas segmentações tem diferentes tipologias. Normalmente considera-se grupo as reservas efectuadas em bloco para mais de 15 quartos.

Deste modo os individuais podem subdividir-se da seguinte maneira:

- FIT - Frequent Independent Traveler - Viajante Frequente Independente;
- Negócio, clientes em deslocação de trabalho;
- TIR – Travel Industry Rate - Tarifas para viajantes pertencentes à indústria turística;
- Wholesalers - Quartos vendidos por grossistas (operadores turísticos), com contrato especial, que pode ser allotment ²⁰, corporate ²¹ ou on request ²²;
- Pacotes - “Packages” - englobando vários serviços incluídos no mesmo preço;
- Stopovers ou nighthstops – clientes que ficam um período de tempo muito curto, às vezes apenas umas horas, são normalmente clientes de companhias aéreas que por diferentes motivos não puderam embarcar, pelas mais variadas causas.



²⁰ Allotment, contrato efectuado entre hotel e agente de viagens.

²¹ Corporate, contratos efectuados com empresas.

²² On request, contrato efectuado com empresas e/ou agentes de viagens garantindo apenas o preço.

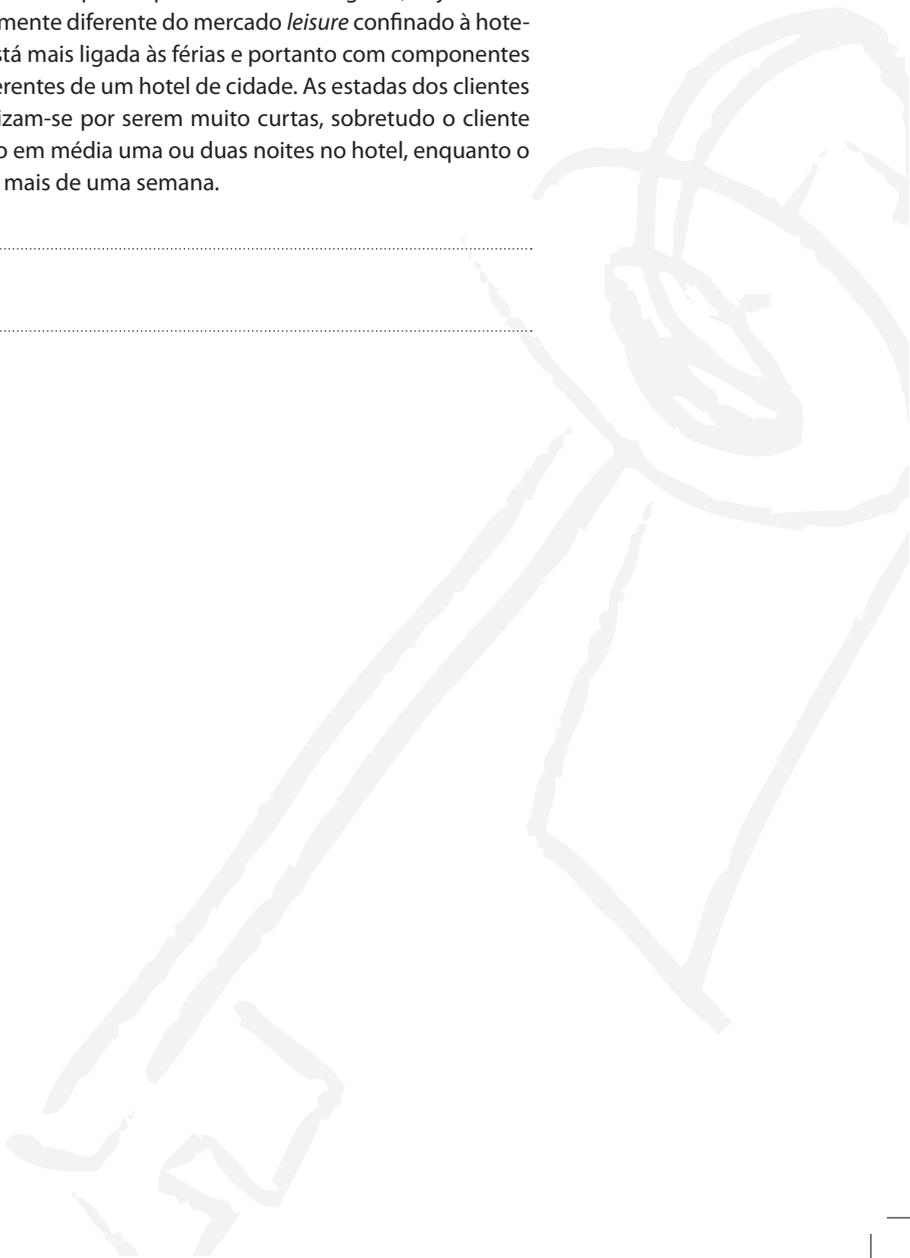
Os grupos normalmente dividem-se da seguinte forma:

- **Seminários;**
- **Incentivos;**
- **Congressos;**
- **Viagens de lazer;**
- **Feiras;**
- **Tripulações.**

De salientar que os grupos, sobretudo na hotelaria de cidade onde o mercado *leisure*²³ não é tão forte, são normalmente compostos por mercado de negócio, hoje em dia designado por MI²⁴, completamente diferente do mercado *leisure* confinado à hotelaria de *resort*; esta hotelaria está mais ligada às férias e portanto com componentes de estada de cliente muito diferentes de um hotel de cidade. As estadas dos clientes nos hotéis de cidade caracterizam-se por serem muito curtas, sobretudo o cliente individual de negócios, ficando em média uma ou duas noites no hotel, enquanto o mercado de resort permanece mais de uma semana.

²³ Leisure – Mercado de Lazer.

²⁴ MI – Meetings & Incentives.



• 07

GDS "GLOBAL DISTRIBUTION SYSTEMS"

CONCEITO E DIFERENTES POSSIBILIDADES DE RESERVAS ELECTRÓNICAS

Os GDS começaram por volta dos anos cinquenta com a implementação dos sistemas de reservas das companhias aéreas. Nesta altura eram sistemas só direccionados para as reservas de viagens aéreas, que as companhias de aviação desenvolveram para melhorar a capacidade de resposta nas reservas e nas consultas de lugares disponíveis em voos.



A partir desta altura constatou-se que, expandindo as reservas aos hotéis, companhias de aluguer de automóveis e ainda outros serviços, o trabalho de reservar o que quer que seja, dentro deste âmbito, em qualquer parte do mundo e a qualquer hora seria uma ferramenta de trabalho deveras interessante, prática e com uma dimensão global.

Com todo este desenvolvimento, embora ainda no começo, assiste-se a um processo algo lento que culmina com a integração, a partir dos anos 70, de alguns terminais em agências de viagens que possibilitavam fazer reservas de lugares nos aviões *on-line*, sem ter de usar o telefone.

Podemos ainda referir que no período anterior as reservas de lugares de avião eram feitas apenas entre companhias aéreas nos aeroportos ou nas suas filiais.

A partir dos anos 80 são finalmente incluídos no sistema de reservas os hotéis e outros serviços ligados a esta indústria, o que aumentou rapidamente o tráfego de reservas no mundo inteiro, tornando-se ao mesmo tempo uma ferramenta de marketing extremamente poderosa, já que o limite é a globalidade de informação e sobretudo uma rapidez extraordinária de acesso à mesma.

Actualmente, praticamente todas as agências de viagens possuem terminais GDS pela rapidez de informação, disponível em qualquer parte do mundo, mas sobretudo a rapidez de resposta de confirmação em reservas efectuadas *on-line*.

A realidade do momento é então a seguinte: praticamente todas as agências de viagens estão preparadas para fazer reservas, estando ao mesmo tempo dependentes do nível de informação que existe carregada nestes GDS, como por exemplo preços, quartos disponíveis em diferentes tipologias, entre outras questões.

Os hotéis debatem-se neste momento com uma tarefa complicada e algo trabalhosa de manter esta informação muito actualizada, diria mesmo actualizada ao dia, e no fundo com uma triagem correcta da informação de modo a fornecer a melhor possível e sempre melhor do que a concorrência disponibiliza. Não há dúvida que a Web acaba por ser o grande fenómeno de comunicação dos nossos dias, tornando mais fácil a todos o trabalho e a rapidez de respostas em todos as vertentes que a nossa imaginação possa chegar.

Para ter acesso a todo este negócio e poder receber reservas directamente através deste sistema, os hotéis deverão estar ligados a estes terminais e sobretudo a todos os GDS que possam eventualmente interessar ao negócio.

Assim os quatro maiores GDS são:

- Galileo
- Amadeo
- Sabre
- Worldspan

Existe ainda uma outra possibilidade de reservas com as vertentes anteriormente descritas mas para o próprio cliente, que é o **CRS “Central Reservation System”** possibilitando a quem viaja reservar directamente os seus voos, hotéis, aluguer de carro, em qualquer lugar no mundo. As pessoas poderão planificar as suas viagens directamente, a gosto e sem intermediários.

Existem ainda outras possibilidades de reservas em hotéis, a saber:

- **CRO – Central Reservation Office;**
- **Hotel REP – Hotel Representative Company;**
- **GDN – Global Distribution Network;**
- **Internet.**
 - Ecommerce
 - Echanells;
 - Third party;
 - Social networks.

• 08

SERVIÇO DE ANDARES

INTRODUÇÃO

Este sector do hotel reveste-se de enorme importância no respeitante ao serviço prestado nos quartos. Sendo um serviço com enorme destaque, pois normalmente para quem se aloja num hotel a preocupação principal é pernoitar, todos os outros serviços têm um carácter quase acessório neste contexto que nos estamos a referir. Sendo o elemento base da exploração, este serviço é a principal razão de ser do próprio estabelecimento.

Já anteriormente fizemos referência às tipologias de quartos de acordo com as reservas de alojamento e num contexto diferente, contudo é neste sector que iremos tratar deste assunto com um pouco mais de detalhe.

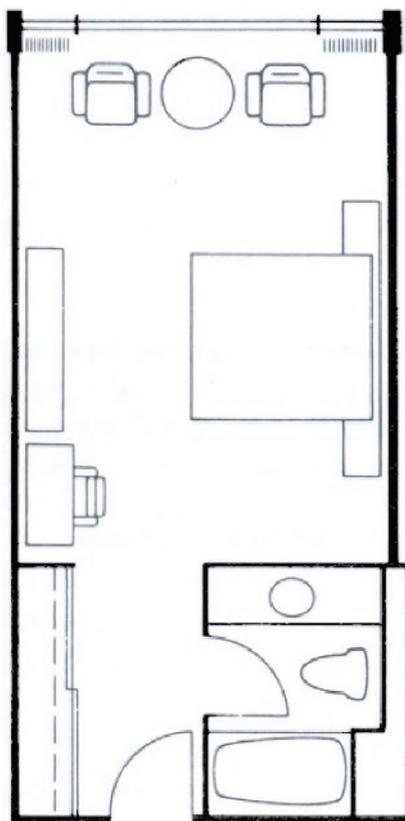
QUARTOS

Os quartos são sem dúvida um elemento importantíssimo em qualquer unidade hoteleira.

Apresentamos então algumas possibilidades de acordo com os tipos de quartos existentes num hotel; para um quarto duplo neste caso com uma cama de casal, um DOUBLE, a configuração standarde poderá ser a identificada na ilustração²⁵ ao lado.

Assim os elementos que compõem esta célula habitacional são:

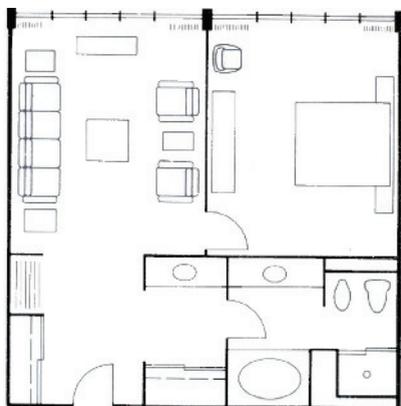
1. Antecâmara logo à entrada e casa de banho inserida neste local do lado direito. Nesta antecâmara podemos ainda encontrar um local para guardar roupas, um roupeiro para o hóspede arrumar os seus pertences e ainda espaço para arrumar a sua mala.



²⁵ Fonte da ilustração: Paul, Valerie, Jones, Christine, *Manual de Operações de Alojamento na Hotelaria*, Edições Cetop, ISBN 972-642-030-4.

2. Continuando em frente entramos directamente no quarto de dormir, onde existem alguns elementos de mobiliário, destacando-se cama e mesas-de-cabeceira integradas, um toucador normalmente com um espelho, uma secretária com a respectiva cadeira e ainda dois pequenos sofás com uma mesa ao centro. Na parede atrás dos sofás encontramos uma janela a todo o comprimento, permitindo assim a entrada de grande luminosidade dentro do quarto.

Nesta outra ilustração ²⁶ abaixo, podemos observar outra tipologia de quarto, uma SUITE, uma célula habitacional com mais uma divisão, além do quarto de dormir neste caso uma sala. No seu conceito os princípios básicos são os mesmos, uma antecâmara, casa de banho, quarto de dormir e mais uma divisão, a sala.



Salientamos mais uma vez que os hotéis devido à concorrência optam, sempre, por ter quartos com níveis diferentes de conforto, decoração e área para satisfazer as diferentes necessidades dos seus clientes, sendo tipos base os quartos DUPLOS, TWIN & DOUBLE e SUITE; os quartos SINGLE deixaram praticamente de ser incluídos nas configurações de projecto dos hotéis, tendo todos os quartos uma lotação para duas pessoas, mas podendo ser apenas ocupado por uma pessoa, aí terá a designação de ocupação SINGLE.

O mobiliário que reveste os quartos deve ser simples, funcional e, de preferência, fixo às paredes possibilitando assim uma maior facilidade nas limpezas. De salientar que na maior parte dos hotéis o mobiliário é standard e, sendo igual em cada tipo de quartos. As vantagens são muitas, além do investimento inicial ser menor, existe mais facilidade na sua substituição, caso se estrague algum componente, como também permite criar uma linha de mobiliário exclusivo para o hotel, muitas vezes desenhada com esse propósito.

²⁶ Fonte da ilustração, *Idem*, nota 25.

No tocante às camas, uma componente especial é o facto de as camas grandes agradarem à maior parte dos clientes; assim, as camas podem ter várias medidas, sendo as medidas standard as seguintes:

CAMA INDIVIDUAL – comprimento: 2,00m a 2,20m e largura: 1,00m.

CAMA DE CASAL – comprimento: 2,00m a 2,20m e largura; 1,60m

Contudo, existem camas de casal e individuais com medidas extra; para camas de casal temos a cama KING-SIZE, em que a largura chega até aos 2,00m e para as camas individuais temos as QUEEN-SIZE, que têm uma largura de 1,60m.

ÁREAS PÚBLICAS DE SERVIÇO

Todos os hotéis possuem estas duas áreas, importantíssimas do ponto de vista do serviço que prestam ao cliente. Designamos por **áreas públicas** todas aquelas que se destinam aos hóspedes, como por exemplo, recepção, restaurante, piscinas, bares, quartos, corredores dos pisos, elevadores de clientes etc., sendo áreas com uma componente de utilização por parte dos hóspedes e também pelos funcionários do hotel que prestam apoio ao cliente.

As **áreas de serviço**, são apenas de uso exclusivo dos funcionários do hotel, estando inseridas num contexto já referido anteriormente que é o Back of the House. Encontramos aqui todas as secções de armazenagem, corredores, zonas de produção, refeitório, vestiários, entrada de serviço, entre outras.

Em qualquer hotel os funcionários não entram pela porta principal, mas por uma porta com a designação de porta de serviço, que deverá estar situada fora da fachada principal, onde existe um controlo apertado de entradas e saídas de funcionários e respectivo controlo e segurança. É também aqui que se encontra o mecanismo de relógio de ponto, hoje em dia substituído por cartões com banda magnética.

Junto desta entrada, existe por vezes uma outra, que é a entrada de mercadorias com todo o equipamento necessário ao controlo.

SECÇÕES E PESSOAL DOS ANDARES

Os andares compreendem várias zonas e deste modo um número considerável de funcionários, assim como secções que fazem parte integrante. Temos:

- **Quartos;**
- **Limpezas, zonas públicas e de serviço;**
- **Lavandaria;**
- **Rouparia.**

Quanto ao pessoal existente nestas secções começaremos pelo responsável que é a(o) Governanta(e), em alguns hotéis de maior dimensão temos uma(um) Governanta(e) Executiva(o), e depois outros governantes para os outros sectores. Temos ainda Empregados e Empregadas de Andares e Limpezas e ainda o pessoal da Rouparia e Lavandaria.

• QUARTOS

Os quartos contam com os empregados de quartos, para as respectivas limpezas; de notar a necessidade de ter pessoas devidamente credenciadas em termos profissionais para o efeito, pois, como tudo, a limpeza dos quartos tem técnicas específicas e exige uma responsabilidade enorme por parte de quem as executa.

Não esquecer que estes funcionários entram dentro dos quartos dos hóspedes, para o arrumarem, mudarem roupas, estando em contacto directo com os objectos pessoais de cada cliente, onde as garantias de seriedade e confiança têm de ser as maiores, além das capacidades técnicas para o efeito.

Ainda dentro das características do pessoal deste sector, até há pouco tempo em Portugal, esta era uma área exclusiva ao sexo feminino, no entanto nos últimos anos assiste-se a algumas mudanças, onde começam a ser incluídos nas brigadas²⁷ também funcionários do sexo masculino, à semelhança do resto do mundo, bem como responsáveis por estes sectores.



• LIMPEZAS

As limpezas englobam as duas áreas a que fizemos referência anteriormente, as zonas públicas e de serviço. É certo que o asseio e a limpeza são componentes que fazem parte de qualquer realidade, mas na hotelaria assume um papel de grande importância, já que os standards exigidos hoje em dia são enormes neste sentido e por outro lado, é missão de todas as unidades hoteleiras prestarem serviços de qualidade aos clientes, independentemente da classificação do hotel. É neste contexto que as limpezas não têm estrelas, e os cuidados de higiene terão de ser os mesmos em qualquer hotel, evitando assim todos os problemas para a saúde pública que por falta de higiene possam surgir.

²⁷ Brigada, designação utilizada na hotelaria fazendo referência a uma equipa.

Assim, existe pessoal para limpezas de zonas públicas e de serviço que tem como ocupação principal manter todas as zonas de passagem dos clientes limpas, bem como limpeza de outras secções como bares, restaurantes, piscinas, SPA 's, entre outras secções, e ainda fazendo parte desta mesma brigada, a limpeza das zonas de serviço.

• LAVANDARIA E ROUPARIA

Estes dois sectores, normalmente funcionando em conjunto, adquirem um dos papéis mais importantes dentro da exploração hoteleira. A roupa que veste um hotel constitui um dos grandes investimentos de equipamento que é necessário obter, para funcionar correctamente. Embora nos dias de hoje os cuidados de lavagem das roupas estejam debaixo da responsabilidade de uma empresa contratada para o efeito, *outsourcing*, mesmo assim e dependendo do contrato, normalmente o hotel é proprietário da roupa, exigindo um controlo de qualidade da mesma, bem como a sua reposição e controlo.

Apesar destas inovações da gestão moderna, não se exclui a necessidade de haver um controlo e muita preocupação com o estado e qualidade da roupa, pois nos hotéis de categoria elevada, a qualidade dos materiais utilizados tem obrigatoriamente de ser a melhor, tendo em atenção o standard de qualidade que faz parte do serviço prestado ao cliente.

Ainda neste sector temos também os cuidados com a roupa dos clientes, pois cada vez mais utilizam este serviço. No caso dos clientes de hotel de cidade, mais direccionado para o mercado de negócio, o tratamento da roupa pessoal é uma realidade, pois este mercado utiliza bastante este serviço, tanto lavagem de roupa como limpeza a seco. Assim este serviço, disponibilizado por todos os hotéis de categoria superior, tem de ser efectuado correctamente e dentro de moldes e parâmetros de qualidade elevados, que vão deste a escolha de produtos de lavagem da melhor qualidade até à especial atenção para não haver trocas de roupa, bem como a preservação da qualidade das peças após a lavagem. Como se constata, este sector requer também especificações técnicas por parte dos funcionários e características profissionais adequadas, que vão desde a identificação do tipo de roupa, das temperaturas adequadas de lavagem, do tipo de produto de lavagem que se pode ou não utilizar.

• 09

DEPARTAMENTO DE ANDARES E SUAS ATRIBUIÇÕES DE SERVIÇO

ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO NOS QUARTOS

Cada hotel terá a sua organização e distribuição de tarefas específicas e de acordo com o seu modelo de gestão, no entanto existem elementos na distribuição de tarefas que são comuns à maior parte das unidades hoteleiras.

• CRITÉRIOS DE LIMPEZA DE UM QUARTO

Os procedimentos de limpeza de um quarto dependem antes de mais de:

- Tipo de hotel, luxo, cidade, resort etc.;
- Frequência de alteração do ocupante do quarto;
- Política do estabelecimento em relação à frequência de limpeza;
- Exposição do quarto à sujidade, caso de quartos onde o cliente abre as janelas;
- Vezes que a área é usada.

Por sua vez, a limpeza pode ser feita de diferentes maneiras, por exemplo, num piso de hotel, um bloco de funcionários desloca-se e de quarto em quarto e executa as mesmas tarefas em todos os quartos consecutivamente, tais como:

- Tirar as roupas das camas de todos os quartos;
- Fazer as camas;
- Limpar o pó em todos os quartos;
- Aspirar o bloco.

Outra possibilidade será um conjunto de funcionários, dois ou quatro por piso, fazerem todas as tarefas descritas anteriormente, mas quarto a quarto.

Cada empregada(o) de andares em média faz entre 10 a 15 quartos, e por vezes mais, dependendo das exigências de serviço; daí que o tempo disponível para fazer as limpezas, ou seja, a saída dos clientes e a entrada de novos, irá ser objecto de um cálculo por parte do responsável, bem como a quantidade necessária de colaboradores que precisa para a execução de todas estas tarefas. O número de saídas do dia e o número de entradas previstas irão ser de certeza objecto de uma análise por parte do(a) responsável, para assim poder fazer as distribuições da maneira mais adequada pelos pisos do hotel.

Ainda dentro dos critérios de limpeza e arrumação dos quartos, apresentamos em seguida um inventário, com as **rotinas mais importantes a efectuar**:

- **Verificar se não falta qualquer objecto no quarto;**
- **Verificar se o cliente não deixou algum objecto pessoal dentro do quarto;**
- **Abrir as janelas para arejar o quarto;**
- **Retirar as roupas da cama (lençóis) para mudar, colocar edredons, cobertores, cobertas e almofadões sobre uma cadeira ou sofá;**
- **Limpar cestos de papéis e cinzeiros;**
- **Lavar espelhos e prateleiras da casa de banho;**
- **Lavar copo dos dentes;**
- **Lavar e desinfectar lavatório, bidé, sanitas, banheira e duche.**
- **Lavar as torneiras;**
- **Mudar lençóis de banho e toalhas de acordo com as normas da casa;**
- **Substituição das *amenities*²⁸ caso haja necessidade, ou então repor;**
- **Fazer a cama;**
- **Renovar impressos, como as folhas de lavanderia para tratamento de roupas e ainda papel de carta, caso seja necessário;**
- **Verificar todas as lâmpadas;**
- **Verificar as portas comunicantes se estão devidamente bloqueadas;**
- **Dar como pronto o quarto.**

28 *Amenities*, produtos de oferta disponibilizados ao cliente para sua higiene pessoal.

MÁQUINAS, EQUIPAMENTOS E PRODUTOS

• AGENTES BÁSICOS DE LIMPEZA

Os produtos de limpeza são muito variados e de qualidade diversa, no entanto **existem agentes básicos de limpeza que são**:

- **Água;**
- **Sabão;**
- **Detergentes sintéticos;**
- **Detergentes alcalinos;**
- **Agentes ácidos;**
- **Agentes compostos de solventes;**
- **Agentes abrasivos**



• **Água**

o mais simples de todos, tem como objectivo ajudar a dissolver a maioria da sujidade, contudo a água sem qualquer agente misturado não limpa nem desinfecta, embora utilizar água com pressão seja um excelente método de limpeza, pois facilita a remoção de sujidade mais profunda.

- **Sabão**

é um agente feito de gorduras, de várias fontes, tais como óleo de palma, peixe ou outra fonte sempre misturado com soda cáustica²⁹, que é usado juntamente com água produzindo uma emulsão, que dissolve a sujidade. No entanto, os restos acumulados do sabão são uma fonte de desenvolvimento de bactérias, havendo necessidade de as superfícies lavadas com este produto serem muito enxaguadas. Daí que o sabão não deve ser usado para limpeza de superfícies mas sim na limpeza pessoal.

- **Detergentes sintéticos**

feitos a partir de várias combinações de químicos, geralmente derivados do petróleo. Podem combinar-se com água formando uma solução capaz de penetrar em superfícies e agir nos materiais compostos de óleo ao mesmo tempo que liberta a sujidade; mais uma vez a necessidade de as superfícies serem bem enxaguadas é importante; normalmente estes detergentes não formam espuma quando misturados com água.

- **Detergentes neutros**

normalmente designados multiusos, são sem dúvida os mais comuns; são constituídos por substâncias alcalinas e ácidos fracos, sendo seguros para qualquer utilização, que vai da lavagem de loiça até limpeza de pó.

- **Detergentes alcalinos**

conhecidos como detergentes para superfícies difíceis, são também designados por agentes desengordurantes; são constituídos por substâncias alcalinas mais do que as neutras, por isso o seu uso deve ser criterioso e seguir sempre as instruções do fabricante.

- **Detergentes ácidos**

usados para limpar casas de banho, para remover pedaços de estuque ou cimento e também para remoção de manchas deixadas por calcário. Existem em diferentes graus, consoante o tipo de ácido usado, sendo prejudiciais para a pele e outras texturas; seguir sempre as instruções de manuseamento do detergente e sobretudo nunca misturar com outros agentes que possam levar a reacções químicas nocivas e bastante perigosas.

- **Agentes compostos por solventes**

são uma solução de um líquido com água e outros aditivos; em limpeza solvente é um líquido que dissolve grandes quantidades de gordura e óleo que a água só por si não consegue; são muito utilizados para remoção de nódoas e limpeza a seco.

- **Agentes abrasivos**

designados como agentes corrosivos, são muito utilizados na limpeza de acessórios sanitários ou superfícies de esmalte. É preciso muito cuidado com o uso destes agentes pois são os mais prejudiciais para quase todas as superfícies. Aplicados continuamente podem estragar as superfícies, por isso o seu uso deve ser criteriosamente controlado. São classificados numa escala de 1 a 10, onde o talco é 1 e o diamante é 10.

²⁹ Soda cáustica, hidróxido de sódio NaOH.

• EQUIPAMENTO DE LIMPEZA

Os andares, à semelhança de qualquer outra secção dentro do hotel, têm equipamento próprio para poder fazer face às rotinas diárias. No capítulo anterior fizemos referência a agentes de limpeza, cabendo agora referir os equipamentos necessários para o efeito, assim temos **dois tipos**:

Equipamento manual	Equipamento eléctrico
Roupa, constituída por panos de algodão, com várias texturas para diferentes utilizações	Aspiradores, sendo estes de vários tipos, cilíndricos, verticais, em forma de caixa de metal, todos com utilidades diferentes
Roupas descartáveis, uma alternativa bastante usada hoje em dia	Máquinas de escovas rotativas para limpeza de pavimentos
Cores diferentes para tipos de limpeza diferentes	
Vassouras	
Esfregonas	
Escovas	
Limpadores de carpetes	
Carrinhos de limpeza	

AMENITIES

• CONCEITO E UTILIZAÇÕES

Os hotéis modernos tentam sempre dar aos seus clientes o melhor serviço, com o objectivo de os fidelizar, contribuir para uma correcta comunicação da marca e ao mesmo tempo fazer face aos elementos concorrenciais, que estão subordinados aos hotéis da mesma categoria. Assim, assistimos a uma completa gama de produtos que são oferecidos ao cliente, e que são colocados nos quartos para seu uso pessoal, que vão desde o tradicional sabonete até aos mais sofisticados óleos de banho, sempre de marcas internacionalmente conhecidas, como garantia de qualidade.



Mas este conjunto de produtos não se fica por aqui. Com a proliferação dos SPA em quase todos os hotéis, é quase obrigatória a inclusão deste serviço na prestação ao cliente, pois é uma grande fonte de receita. As marcas de produtos e a hotelaria em geral têm aqui uma combinação bastante interessante, como por exemplo a exclusividade de produtos destas gamas, que dão apoio a todos os tratamentos efectuados no SPA e, como consequência, as *amenities* que são colocadas nos quartos dos hóspedes são quase um teste da qualidade de que porventura podem desfrutar na compra desses mesmos produtos.

Tudo é negócio como sabemos, mas se o cliente tiver acesso a produtos de elevada qualidade, e ao mesmo tempo com a possibilidade de testar fragrâncias, qualidades terapêuticas entre outras possibilidades, teremos então uma indústria extremamente produtiva neste sector e com resultados enormes nas vendas destes produtos. Daí cada vez mais os grandes grupos hoteleiros, e não só, apostarem cada vez mais nesta realidade, onde, e de acordo com as novas tendências do mercado, as emoções começam a ser tratadas de maneira mais actuante e ao mesmo tempo retirando todos os dividendos de receita necessários para o negócio, deixando o cliente com uma sensação, ao nível da experiência, de que foi única e exclusiva.

O que começou com um simples sabonete há uns anos atrás, evoluiu neste sentido, sendo quase uma obrigatoriedade de cada hotel possuir estes elementos tão importantes no conforto dos seus hóspedes.

ROUPAS DOS QUARTOS

Como já referimos anteriormente, a roupa que veste o hotel é bastante, e composta por várias peças de uso necessário, sendo um grande investimento, dependendo da sua qualidade da categoria e serviço a prestar ao cliente.

Para se fazer um cálculo exacto da quantidade de roupa necessária é importante saber o seguinte:

- **N.º de camas de cada tipo;**
- **Frequência da mudança de roupa;**
- **Ocupação média do hotel;**
- **O tempo de lavagem;**
- **O tempo de repouso;**
- **Previsão de circunstâncias extraordinárias.**

O mínimo que cada quarto deve possuir e que se considera indispensável à operação tem os seguintes valores:

- **4 pares de lençóis para cada cama;**
- **5 fronhas por almofada;**
- **2 cobertores por cama ou 2 edredons por cama;**
- **1 coberta por cama;**
- **6 toalhas de rosto por quarto;**
- **4 lençóis de banho por quarto;**
- **4 toalhas de bidé por quarto;**
- **2 tapetes de banho por cada casa de banho.**

É evidente que cada hotel adoptará as suas quantidades, mas nunca esquecer os pormenores dos tempos de lavagem, a qualidade dos materiais que compõem essa mesma roupa, tendo em atenção a qualidade do serviço a implementar. A cor branca da maior parte da roupa dos hotéis deve-se ao facto de a mesma apresentar mais durabilidade, não desbotando, no entanto algumas unidades de maior categoria utilizam roupa de cor e muita vezes com os logótipos do hotel. Nestes casos o stock de roupa terá de ser ainda maior.

Como é natural só referenciamos neste manual a roupa dos quartos, mas não é apenas esta que existe em grande número, teremos de contar com as restantes secções.

A secção dentro dos andares que tem a seu cargo todo este trabalho é a Lavandaria/Rouparia que obriga a um controlo rigoroso de todas as peças a uso, e que são milhares, mas também todo o controlo da armazenagem e inventários.

• 10

ABREVIATURAS E SÍMBOLOS

A lista que a seguir se apresenta tem algumas das simbologias utilizadas nas secções de Front Office, Andares e na hotelaria na sua generalidade. Estes símbolos muitas vezes fazem parte dos relatórios internos, que são elaborados maioritariamente pelo Front Office e consultados por todos os funcionários, ajudando na organização de todas as tarefas.

Abreviaturas / Símbolos	Significado
PAX	Pessoa
#	Quarto
000	Quarto Bloqueado
BL	Quarto Bloqueado
SO	Cliente que dormiu fora (sleep out)
SGL	Quarto Single
TB	Quarto Twin (duas camas individuais)
DB	Quarto Double (cama de casal)
SUI	Suite
EB	Cama Extra (extra bed)
STAFF	Pessoal do hotel
COT	Berço, normalmente oferecido pelo hotel, para crianças até dois anos
VIP	Pessoa com tratamento especial (very important person)
HB	Meia pensão (half board) - regime de hospedagem com quarto e uma refeição principal
FB	Pensão completa (full board) - regime de hospedagem com quarto e duas refeições principais.
BB	Quarto e pequeno-almoço (bed & breakfast) - regime de hospedagem com quarto e pequeno-almoço
B	Quarto (bed) - regime de hospedagem apenas o quarto
RO	Room only - Regime de hospedagem apenas o quarto
APA	Quarto e pequeno-almoço - Regime de hospedagem com quarto e pequeno-almoço
MP	Meia pensão - Regime de hospedagem com quarto e uma refeição principal
PC	Pensão completa - Regime de hospedagem com quarto e duas refeições principais

Abreviaturas / Símbolos	Significado
Complimentary	Quarto oferecido
Full complimentary	Quarto oferecido com outros serviços, como por exemplo refeições, bar, lavanderia etc.
O	Quarto ocupado
V	Quarto vago
DIRTY	Quarto sujo
CLEAN	Quarto limpo
POS	Point of Sale, ponto de vendas ou de serviço
Rooming-list	Lista de quartos que compõem um grupo, discriminada com os nomes dos ocupantes de cada quarto e opções especiais
Corporate	Designação para mercado de negócios
Leisure	Designação para mercado de lazer
Incentives	Designação para viagens de incentivo, mercado de negócios
Allotment	Contratos efectuados entre hotéis e agentes de viagens com várias possibilidades, com prazos de confirmação ou não, garantidos preço e disponibilidade
On-request	Contrato efectuado entre hotel e empresas, agências de viagens ou outras entidades, que garante apenas o preço não a disponibilidade de quarto
BAR	Best Available Rate
AVT	Agências de Viagens e Turismo

BIBLIOGRAFIA

ABBOT, Peter, LEWRY, Sue, *Front Office, Procedures, Social Skills and Management*, Butterworth Heinemann, 1995

AI QUINTAS, Manuel, *Tratado de Hotelaria*, Instituto Nacional de Formação Turística, Lisboa, 1988.

COLUMBO, C., ROSSI, F., ZANCHI, F., *Laboratorio dei Servizi di Ricevimento*, Markes, Casa Editrice, S.R.L.

CUNHA, Licínio, *Introdução ao Turismo*, Editorial Verbo, Lisboa, 2003

CHON, Kye-Sung (Kaye), T. SPARROWE, Raymond, *Hospitalidade Conceitos e Aplicações*, Thomson,

KASAVANA, M. L. & BROOKS, R. M, *Managing Front-Office Operations*, 7th edition, Educational Institute of the American Hotel & Lodging Association, Lansing, Michigan, 2005.

DUARTE, Valdir Vieira, *Administração de Sistemas Hoteleiros, Conceitos Básicos*, Senac, Editora, São Paulo, 1966.

FROIDEVAUX, J., TRACHESEL, F., *Pratique, Guide La Réception d'Hôtel*, École Hôtelière Lausanne, E. Ruckstuhl S.A., Lausanne.

INTERNATIONAL LABOUR OFFICE, *Tasks to jobs: developing a modular system of training for hotel occupations*, International Labour Organization, Geneva, 1979.

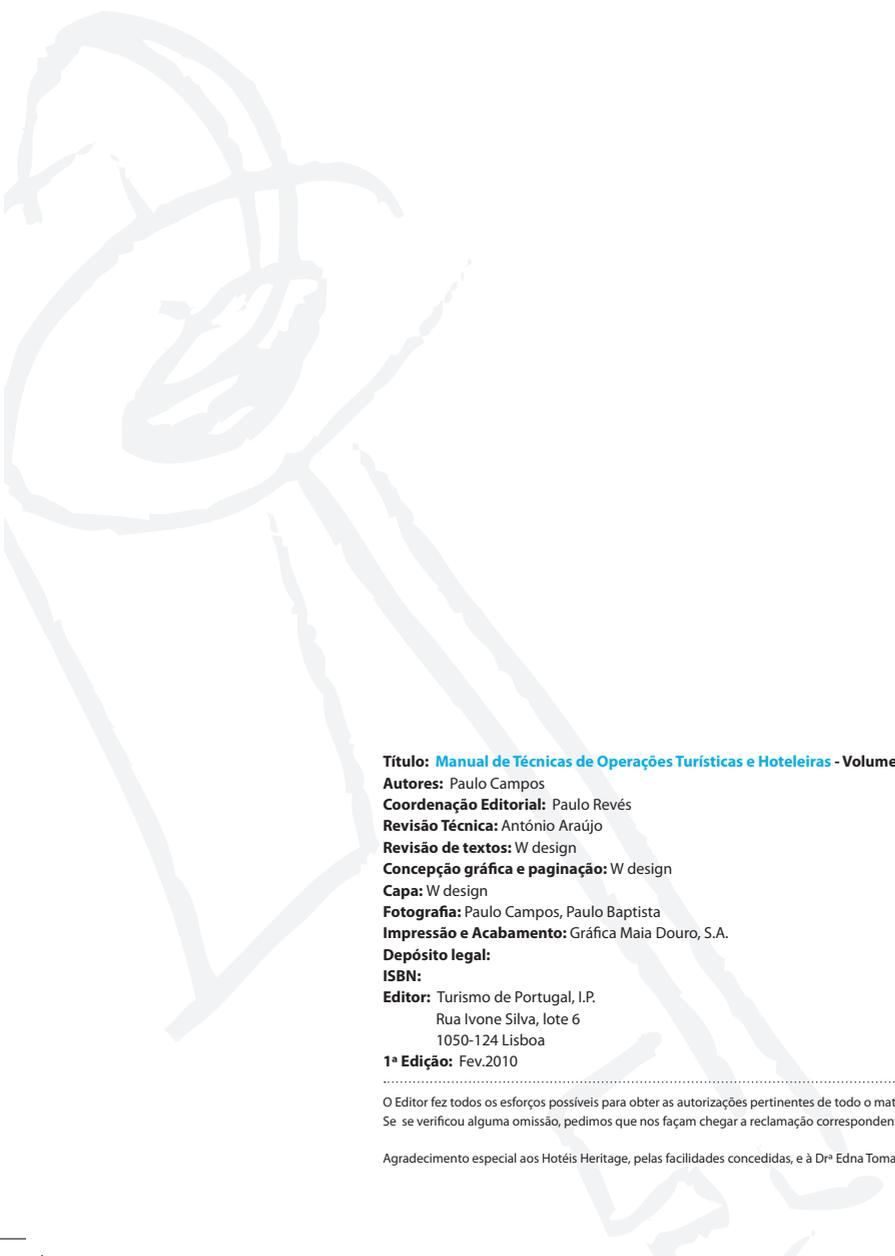
MATA, Américo, *Front Office, Operação e Gestão*, Prefácio, Lda, Lisboa, 2003.

MATA, Américo, *Dicionário de Terminologia Hoteleira (Front-Office)*, Prefácio, Lda, Lisboa, 2000.

PAUL, Valerie, JONES Christine, *Manual de Operações de Alojamento na Hotelaria*, Edições Cetop, Lisboa, 1989.

VALLEN, G. K., *Check-in, Check-out: Gestão e Prestação de Serviços e Hotelaria*, Bookman, Porto Alegre, 2003.





Título: Manual de Técnicas de Operações Turísticas e Hoteleiras - Volume 1

Autores: Paulo Campos

Coordenação Editorial: Paulo Revés

Revisão Técnica: António Araújo

Revisão de textos: W design

Concepção gráfica e paginação: W design

Capa: W design

Fotografia: Paulo Campos, Paulo Baptista

Impressão e Acabamento: Gráfica Maia Douro, S.A.

Depósito legal:

ISBN:

Editor: Turismo de Portugal, I.P.

Rua Ivone Silva, lote 6

1050-124 Lisboa

1ª Edição: Fev.2010

O Editor fez todos os esforços possíveis para obter as autorizações pertinentes de todo o material reproduzido neste manual.

Se se verificou alguma omissão, pedimos que nos façam chegar a reclamação correspondente a fim de se corrigir o erro em posteriores edições.

Agradecimento especial aos Hotéis Heritage, pelas facilidades concedidas, e à Drª Edna Tomar pelo contributo para a melhoria do manual.

