



**Universidade
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

Relatório de Estágio para obtenção de Grau de Mestre

Mestrado em Gestão do Turismo e da Hotelaria

Gestão da Cadeia de Abastecimento

Hotel The Yeatman

Orientadora: Professora Doutora Gabriela Silva Marques

Miguel Filipe Marques Ventura Oliveira Luz

50035708

Lisboa, fevereiro de 2018



**Universidade
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

Relatório de Estágio para obtenção de Grau de Mestre

Mestrado em Gestão do Turismo e da Hotelaria

Gestão da Cadeia de Abastecimento

Hotel The Yeatman

Declaração de Autoria

Declaro, por minha honra, que o presente relatório de estágio foi elaborado por mim próprio. Tenho a plena consciência de que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética. Mais declaro que não incluí neste trabalho material ou dados de outras fontes ou autores sem a sua correta referência.

Assinatura

Data

“Companies don't compete, supply chains compete”

Wael Safwat

I. Agradecimentos

O estágio de mestrado efetuado revelou-se de grande importância não só pelo crescimento profissional, como também para a minha formação pessoal e social. A realização deste relatório contou com importantes e incondicionais apoios tornando-se, assim, imprescindível uma palavra de agradecimento a todas essas pessoas.

À minha orientadora, a Doutora Gabriela Silva Marques o meu agradecimento por ter aceite ser minha orientadora e por toda a disponibilidade e ajuda prestada.

A toda a equipa do The Yeatman os meus agradecimentos, sobretudo, ao departamento de compras.

Queria agradecer em particular ao Nuno Falcão, Manuel Almeida e João Andrade, que contribuíram muito para o meu crescimento profissional.

Por último, um agradecimento especial aos meus pais, ao meu irmão e à minha família, pois são muitos importantes na minha vida e estiveram sempre presentes em todos os momentos.

II. Resumo

O presente relatório tem por base o estágio curricular realizado no Hotel The Yeatman entre setembro de 2017 a dezembro de 2017, com vista à conclusão do Mestrado em Gestão do Turismo e da Hotelaria da Universidade Europeia em Lisboa.

No relatório é apresentada uma revisão de literatura acerca das áreas de estudo do Turismo, da Hotelaria e da Gestão da Cadeia de Abastecimento, tal como uma descrição e análise do Hotel The Yeatman e das atividades desempenhadas durante o estágio.

O estágio foi realizado no departamento das compras, tendo sido incluído na equipa como estagiário participando ativamente nas decisões/ações da equipa. O objetivo principal do estágio centra-se na aquisição e aplicação de conhecimentos referentes à gestão e operação hoteleira, nomeadamente no que concerne às fases de planeamento, execução, otimização, controlo e monitorização, numa tentativa de melhorar processos futuros e desenvolver competências.

Este documento encontra-se dividido em cinco partes. Na primeira parte é efetuada uma contextualização acerca do Turismo e Hotelaria em Portugal e no Mundo. Posteriormente efetuou-se um enquadramento teórico acerca do conceito de Gestão da Cadeia de Abastecimento. Na terceira e quarta partes apresenta-se a entidade de acolhimento assim como a descrição do estágio e das respetivas atividades. O relatório termina com uma proposta de valor, o alinhamento entre os conhecimentos adquiridos no curso e na empresa, e algumas considerações finais do relatório e dos temas nele abordado.

Palavras-Chave: Turismo; Hotelaria; Gestão da Cadeia de Abastecimento; Compras.

III. Abstract

This report is based on the internship held at The Yeatman Hotel which occurred between September 2017 and December 2017, with the purpose of obtaining the degree of Master in Tourism and Hospitality Management from the European University in Lisbon.

The report presents a literature review on the areas of Tourism, Hospitality and Supply Chain Management, and a description of the activities performed during the internship in The Yeatman.

The internship was held in the purchasing department and the intern carried out several tasks during his participating in the decisions / actions of the team. The main objective of the internship was to acquire and apply knowledge related to hotel management and operation, in particular, in several important phases of planning, execution, optimization, control and monitoring, in an attempt to improve future processes and develop skills .

This document is divided into five parts. In the first part, the contextualization about tourism and Hospitality in Portugal and in the World was carried out, later a theoretical framework about the concept of Supply Chain Management. In the third and fourth parts the host entity is presented as well as the description of the activities. The report concludes with a conclusion and final considerations from the report and the themes it addresses.

Key-Words: Tourism; Hospitality; Supply Chain Management; Purchasing.

IV. Índice de Figuras

Figura 1 - Região do Norte.....	21
Figura 2 - Etapas da cadeia de abastecimento.....	28
Figura 3 - Cadeia de Valor de Porter.....	33
Figura 4 - Logo The Fladgate Partnership	36
Figura 5 - Logo Hotel The Yeatman	37
Figura 6 - Localização do Hotel The Yeatman	39
Figura 7 – Organograma	42
Figura 8 - Projeto Hotel The Yeatman	48
Figura 9 - Fluxograma do processo de compra de produtos habituais.....	59
Figura 10 - Fluxograma do processo de compra de produtos novos.....	60

V. Índice de Tabelas

Tabela 1 - Mercados Emissores de Turistas para Portugal.....	43
Tabela 2 - Análise da Concorrência	45
Tabela 3 - Análise SWOT	47

VI. Índice de Anexos

Anexo 1 – Fachada do Hotel The Yeatman	71
Anexo 2 – Spa do Hotel Yeatman	72
Anexo 3 – Esplanada do Restaurante Gastronómico	73
Anexo 4 – Garrafeira do Hotel Yeatman	74
Anexo 5 – Parceiros Vínicos do Hotel	75

VII. Índice Geral

I. Agradecimentos	5
II. Resumo	6
III. Abstract	7
IV. Índice de Figuras	8
V. Índice de Tabelas	8
VI. Índice de Anexos	8
VII. Índice Geral.....	9
1. Introdução	11
2. Contextualização – Turismo e Hotelaria.....	13
2.1 A Evolução do Turismo	13
2.2 O Turismo	14
2.3 O Turismo em Portugal.....	15
2.4 A Evolução da Hotelaria	17
2.5 A Hotelaria – Serviços e Hotéis	18
2.6 A Hotelaria em Portugal	19
2.7 A Hotelaria e o Turismo na Região do Norte e a Cidade do Porto.....	20
2.8 Tendências Futuras no Turismo e na Hotelaria.....	23
3. Enquadramento Teórico - Perspetiva Global da Cadeia de Abastecimento	26
3.1 Evolução Histórica.....	26
3.2 Cadeia de Abastecimento	27
3.3 Gestão da Cadeia de Abastecimento	28
3.4 Gestão da Cadeia de Abastecimento na Indústria Hoteleira	29
3.5 Logística.....	31
3.6 Compras na Gestão da Cadeia de Abastecimento.....	32
4. Hotel The Yeatman	35
4.1 Natureza jurídica e Sede	35
4.2 O objeto do The Yeatman Hotel	35

4.3	The Fladgate Partnership	35
4.4	The Yeatman	36
4.4.1	Missão, Visão e Valores	37
4.4.2	Localização	38
4.4.3	Instalações e Comodidades	39
4.4.4	Spa	39
4.4.5	Wellbeing Area e Área envolvente	40
4.4.6	Restaurante Gastronómico	40
4.4.7	Garrafeira	40
4.4.8	Parcerias/Quartos	41
4.4.9	Organograma e Estrutura Organizacional	41
4.4.10	Mercado e Público Alvo	42
4.4.11	Análise da Concorrência	43
4.4.12	Análise SWOT	46
4.4.13	Futuro do Grupo e do Hotel	47
4.4.14	Prémios e Distinções	48
5.	Estágio	50
5.1	Atividades Desenvolvidas	50
5.2	Evento Christmas Wine Experience	55
5.3	Proposta de Valor	55
5.4	Alinhamento entre os conhecimentos adquiridos no curso e na empresa	62
6.	Conclusão	63
6.1	Considerações Finais	63
6.2	Limitações	63
6.3	Estudos Futuros	64
7.	Bibliografia	65
8.	Anexos	71

1. Introdução

A concorrência no setor turístico hoteleiro é cada vez mais agressiva, daí que seja fundamental que estas indústrias tenham uma pluralidade de recursos e formas para responder aos desafios de um mercado em constante evolução, alterando os padrões de funcionamento para obter um melhor rendimento e criar vantagens competitivas sobre os principais concorrentes.

A gestão de um empreendimento turístico e/ou hoteleiro requer muito trabalho e uma grande capacidade de dedicação em termos de formação contínua com vista à aquisição de novos conhecimentos e procedimentos a nível operacional.

Este trabalho surge no seguimento do estágio realizado para a conclusão do Mestrado em Gestão do Turismo e da Hotelaria, da Universidade Europeia.

A realização deste estágio, no Hotel The Yeatman, tem como motivação principal a experiência “*on-the-job*” numa unidade hoteleira de luxo, com a realização de tarefas em contexto real de trabalho, participação nas rotinas de trabalho, observação das diferentes realidades, bem como a aquisição de competências em algumas práticas de trabalho, que facilitem no curto-prazo a inserção no mercado de trabalho.

Durante o estágio ambiciona-se que sejam aplicados alguns dos conhecimentos obtidos no Mestrado em Gestão do Turismo e Hotelaria da Universidade Europeia.

Pretende-se que o presente relatório de Estágio, para além de uma mera descrição de tarefas realizadas, aborde, de forma construtiva, as temáticas do Turismo, da Hotelaria, designadamente a Gestão da Cadeia de Abastecimentos.

Em termos de estrutura, o relatório encontra-se dividido em cinco partes.

Na primeira parte é efetuada uma revisão de literatura acerca do Turismo e da Hotelaria em Portugal e no Mundo, descrevendo a sua evolução ao longo do tempo até aos dias de hoje e efetuando uma previsão do futuro destas duas áreas.

Na segunda parte apresenta-se um enquadramento teórico sobre a temática que envolveu a realização do estágio. Uma vez que o departamento de compras é um dos elementos da cadeia de abastecimentos do Hotel The Yeatman, decidiu-se explorar o tema da gestão da cadeia de

abastecimentos. Analisou-se a sua evolução, as diferenças entre os termos cadeia de abastecimentos e gestão da cadeia de abastecimentos, percorreu-se o conteúdo da logística e terminou-se com a função das compras na gestão da cadeia de abastecimento.

Na terceira parte apresenta-se a entidade de acolhimento onde foi realizado o estágio. Desde a sua história, missão, visão e valores até às análises da concorrência e SWOT.

Na quarta parte efetuou-se um cronograma de atividades com a descrição das mesmas, prosseguindo-se com uma análise crítica ao departamento e com uma proposta de valor.

Na última parte apresenta-se uma conclusão e as considerações finais.

2. Contextualização – Turismo e Hotelaria

2.1 A Evolução do Turismo

É desde os tempos primórdios que os seres humanos se deslocam, passando pela idade Antiga, pela Idade Média, até aos tempos de hoje. Mas foi no século XIX que, segundo Lickorish e Jenkins (2000), a expansão do turismo teve origem e relacionou-se diretamente com a Revolução Industrial. Houve três fatores que despoletaram aquilo que conhecemos como destinos de massas: o aumento dos tempos livres, o progresso e desenvolvimento dos meios de transporte e a melhoria do nível de vida.

A partir do início do século XX o turismo é considerado como uma atividade economicamente relevante. Apesar da sua evolução ter abrandado com as Guerras Mundiais, a partir da década de 50 assistiu-se a um crescimento desta atividade até então nunca visto.

No entanto, só se conhece o seu verdadeiro potencial nos anos 60 e 70, quando o turismo internacional cresceu de forma desmedida devido ao desenvolvimento económico e à estabilidade social que se fez sentir.

O turismo é hoje a mais importante atividade de serviços à escala global e aquela em que, com mais propriedade, se pode falar de uma verdadeira concorrência à escala planetária, que vive de fronteiras abertas e que permite competir pelo mesmo turista.

Na Europa houve duas medidas políticas importantes para esta atividade, o Tratado de Maastricht e o Acordo de Schengen, que permitem a livre circulação de bens, pessoas e capitais e eliminam os controlos fronteiriços na União Europeia (Wincott, 1996; Davis & Gift, 2014).

O Turismo é uma atividade estratégica para o desenvolvimento económico e social do país, provocando fluxos monetários, gastos em serviços, criação de emprego, crescimento das exportações e riqueza. (Turismo de Portugal, 2017)¹.

O Turismo foi uma das atividades que sentiu positivamente o reflexo da globalização da economia mundial, alavancado pelo avanço tecnológico explosivo desencadeado por

¹ Estratégia Turismo 2027

múltiplas mudanças nos sistemas de comunicação e transporte, reduzindo desta forma, as distâncias entre os lugares (Silva & Guerreiro, 2001).

O último relatório anual da World Travel and Tourism Council demonstra a contribuição da indústria do Turismo na economia. Em 2016, a contribuição do setor atingiu os 10,2% do PIB mundial e empregou 292 milhões de pessoas (WTTC, 2017)².

2.2 O Turismo

A Organização Mundial do Turismo (OMT/ UNWTO)³, considera o turismo como um conjunto de atividades que os indivíduos realizam durante as suas viagens e permanência em locais situados fora do seu ambiente habitual, por um período contínuo que não ultrapasse um ano, por motivos de lazer, negócios e outros.

Em 1942, os professores Walter Hunziker e Kurt Kraft definem turismo como “o conjunto de relações e fenômenos originados pela deslocação e permanência de pessoas fora a do seu local habitual de residencia, desde que tais deslocações e permanencias não sejam utilizadas para o exercício de uma atividade lucrative principal” (Henriques, 2003, p.21).

De uma outra forma, Mathieson e Wall (1982) definem turismo como a circulação de pessoas, para destinos fora dos seus pontos frequentes de trabalho e residência. São as atividades que estes praticam aquando da sua estadia nesses destinos e as infraestruturas construídas para colmatar as suas necessidades.

Já Cunha e Abrantes (2013), definem turismo como “o conjunto de atividades desenvolvidas pelos visitantes em razão das suas deslocações, as atrações e os meios que as originam, as facilidades criadas para satisfazer as suas necessidades e os fenômenos resultantes de umas e de outras”.

Smith (1991) considera que o turismo é composto por um agregado de atividades de negócios que direta ou indiretamente fornecem bens ou serviços que suportam as atividades de lazer e negócio realizadas pelas pessoas fora dos locais de residência habitual.

² Travel & Tourism Economic Impact

³ <http://www2.unwto.org/>

No entanto existem autores que admitem que o conceito de turismo não pode ser considerado estático. Boyer (2000) constatou que, embora se possam encontrar inúmeros trabalhos que abordem a temática do turismo, tem-se negligenciado a sua conceptualização e considera até que o mais difícil tem sido a apresentação de uma definição de turismo.

Não há dúvida que o turismo está associado à emergência e às mudanças observadas nas sociedades modernas. É neste sentido que, considerando as sociedades modernas em que a imprevisibilidade é um facto a ter em conta, importa que os planos e estratégias do turismo se possam adequar facilmente à mudança (Cooper, 2008).

É por isso que Portugal possui o Plano Estratégico Nacional do Turismo – PENT, que serve para definir as ações para o crescimento sustentado do Turismo Nacional. (Turismo de Portugal, 2007)⁴.

Ver para além do presente implica definir um rumo, uma visão, e estabelecer prioridades. É por isso que a entidade pública, Turismo de Portugal, I.P, define um documento estratégico para o horizonte 2021-2027. A estratégia para o Turismo em Portugal – a Estratégia Turismo 2027 é um conjunto de projetos prioritários enquadrados nos vários eixos estratégicos com o objetivo de liderar o turismo do futuro. É mais do que uma ambição, é uma convicção que permite afirmar Portugal como destino sustentável, com um território coeso, inovador e competitivo, que valoriza o trabalho e o talento. Um destino para visitar, investir, viver e estudar (Turismo de Portugal, 2017)⁵.

2.3 O Turismo em Portugal

A primeira vez que houve contacto com o turismo em Portugal foi quando Eça de Queiroz utiliza a palavra *touriste* no seu romance, Os Maias, porque a palavra ainda não tinha sido transportada para a língua portuguesa, o que só se verificou a partir do início do séc. XX.

É no início da década de 60 do séc. XX, quando o fenómeno turístico apresenta um crescimento intenso a nível mundial que, em Portugal, se começa a criar um ambiente de interesse por este setor. Portugal centrou essencialmente a atividade turística num único

⁴ Plano Estratégico Nacional do Turismo

⁵ Estratégia Turismo 2027

produto: o produto tradicional “Sol e Mar”, mais conhecido pelo turismo dos 3 “S” – *Sun, Sea and Sand*.

O turismo é uma das atividades económicas mais importantes em Portugal onde, para além do seu impacto na Balança de Pagamentos, no Produto Interno Bruto (PIB) e do seu papel na criação de emprego, investimento e rendimento, é-lhe também reconhecida a função de “motor” de desenvolvimento de outras atividades económicas.

A elaboração do Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT), veio reforçar a importância do setor e definir um conjunto de orientações a seguir em relação à qualidade e ao aproveitamento de vantagens competitivas. O diagnóstico realizado permitiu identificar as necessidades e a consequente forma de melhor segmentar as propostas de valor, de aumentar a oferta de qualidade, melhorar as acessibilidades, desenvolver o turismo residencial e de saúde, criar uma imagem mais forte junto dos clientes exigentes, facilitar o licenciamento e reduzir o peso da burocracia (Turismo de Portugal, 2007)⁶.

O Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT), define uma ambição para Portugal e estabelece cinco princípios (Pessoa, Liberdade, Abertura, Conhecimento e Colaboração) que favorecem a sua concretização. O objetivo é tornar Portugal o destino turístico mais ágil e dinâmico da Europa (Turismo de Portugal, 2015)⁷.

Parece ser consensual que em Portugal o setor do turismo precisa que lhe sejam garantidas condições de competitividade para vencer num mundo global. Competitividade, para conseguir oferecer a melhor proposta, para conseguir responder às motivações da procura, para conseguir estruturar o seu negócio, para conseguir investir na qualificação ou requalificação da sua atividade, para conseguir inovar, para conseguir ser melhor e mais rápido e mais ágil do que a concorrência.

Estima-se que o turismo vá continuar a crescer, o que estimula a economia.

A Europa continua a ser a região que está na linha da frente, e no que se refere a gastos, Portugal tem a vantagem de contar com a possibilidade de poder desenvolver melhores estratégias para aqueles que são os seus mercados prioritários. Alemanha, Reino Unido,

⁶ Plano Estratégico Nacional do Turismo

⁷ Turismo 2020

França e Brasil continuam a fazer parte dos 10 mercados que mais gastam no mundo em viagens turísticas.

Num estudo realizado ao mercado português (Turismo de Portugal, 2017)⁸. conclui-se que em 2016:

- As viagens domésticas e no estrangeiro ascenderam a 18,2 milhões e 1,9 milhões, totalizando no global 20,2 milhões, respetivamente;
- As dormidas em Portugal totalizaram 66,8 milhões e no estrangeiro ascenderam a 14,8 milhões, ascendendo no global a 81,6 milhões;
- Centro e Norte concentraram o maior número de viagens domésticas, com quotas de 31,8% e 23,6%, respetivamente;
- Centro e Algarve concentraram o maior número de dormidas com quotas de 28,7% e 24,5%, respetivamente;
- Espanha e França foram os destinos que concentraram maior número de dormidas dos residentes, 3,3 milhões e 2,4 milhões, respetivamente;
- Mercado turístico online registou um crescimento de 7,5%.

Destaca-se o esforço crescente na dinamização e diversificação da oferta que permitem não só a harmonização do aproveitamento do espaço territorial português, mas também a atenuação da sazonalidade. A promoção do país a nível internacional e a preocupação em acelerar o crescimento do turismo interno são também aspetos a destacar.

2.4 A Evolução da Hotelaria

Relativamente à Hotelaria, Marques (2003) reconhece que sem a hotelaria não há turismo e sem bons empreendimentos hoteleiros não há bom turismo.

Andrade (2002) afirma que o registo mais antigo relativamente à hotelaria remonta aos Jogos Olímpicos, que consistia numa hospedagem com o propósito de permitir o descanso, a proteção e a privacidade aos atletas.

⁸ Mercado em Números

Os Jogos Olímpicos marcam o início da Hotelaria, mas foi certamente a expansão do Império Romano que criou o hábito das pessoas se hospedarem. No início da expansão os Romanos construíram estradas para serem utilizadas como meio de comunicação. Segundo Gonçalves e Campos (1999), a organização nas estradas romanas era minuciosa, uma vez que para transitar nelas as pessoas possuíam um documento muito semelhante a um passaporte.

No entanto, os primeiros estabelecimentos de abrigo com a finalidade exclusivamente comercial (com fins lucrativos) surgiram no final da Idade Média. Eram as tabernas e as pousadas que ofereciam alimentos, bebidas e albergue aos viajantes, cavaleiros e carruagens.

O desenvolvimento das estradas e o crescimento do comércio, segundo Gonçalves e Campos (1999), fez com que a hotelaria começasse a fazer parte significativa da economia local.

Aos poucos, diversos países implantavam regras para atividade hoteleira. Com a Revolução Industrial e a expansão do capitalismo, a Hotelaria passou a ser uma atividade estritamente económica a ser explorada comercialmente (Andrade, Brito & Jorge, 2002).

Após a Segunda Guerra Mundial verifica-se uma transformação da sociedade e da economia mundial. O progressivo fluxo de viagens regionais e internacionais (melhoria do sistema de transportes) ampliou de forma acelerada o setor de lazer e do turismo.

Para Beni (1998), uma empresa hoteleira com prestação de serviços, é um dos elementos essenciais da infraestrutura turística.

2.5 A Hotelaria – Serviços e Hotéis

A hotelaria surge como uma indústria dentro do turismo, mas de extrema importância para o desenvolvimento do mesmo. É neste sentido que Mota (2001) afirma que a hotelaria é compreendida como uma das atividades do turismo.

Atualmente, a preocupação da indústria hoteleira incide essencialmente sobre o atendimento e a diversificação nos serviços. Desta forma, Costa (2012) refere que o serviço hoteleiro necessita de existir em função dos hóspedes e que a sua qualidade será resultante da forma como satisfaz as expectativas destes.

Para Maroco e Maroco (2011), os mercados turísticos são altamente competitivos, nomeadamente o setor da Hotelaria. Há a obrigação de desenvolver estratégias para tentar compreender as necessidades dos clientes e encontrar soluções.

Neste sentido, Quintas (2006) afirma que não nos podemos desviar do objetivo principal - o que os clientes pretendem dos hotéis a que recorrem. Eles esperam serem tratados com cortesia, privacidade, conforto e segurança.

Por isso é que a definição de Hotel, segundo Mata (2003), traduz-se em um estabelecimento que oferece bens e serviços para satisfação das necessidades dos seus clientes.

Complementando esta ideia, Medlik e Ingram (2002), defendem que um hotel é um estabelecimento que oferece além dos serviços, abrigo, alimentação e bebidas aos clientes.

2.6 A Hotelaria em Portugal

O desenvolvimento da hotelaria em Portugal foi vagaroso, pois o alojamento sempre esteve assegurado, fosse em mosteiros, albergues ou estalagens.

Em termos históricos, foi em 1780, em Sintra, que surge os primeiros Hotéis – Hotel Lawrence's.

Apesar de em 1840 abrir em Portugal a primeira agência de viagens (Agência Abreu), foi só em 1906 que se criou a Sociedade Propaganda de Portugal, que tinha o objetivo de promover o destino Portugal a nível nacional e internacional

Um momento importante no turismo e na Hotelaria em Portugal foi a Revolução de 25 de Abril. Em 1974 as iniciativas turísticas em Portugal estiveram quase sempre atrasadas em relação ao resto da Europa, pelo que o após 25 de Abril foi importante para o crescimento turístico que se sente nos dias de hoje onde há uma constante crescimento do nível adequado de receitas.

Os hotéis, como podemos verificar através da análise do documento Atlas da Hotelaria 2017, constituem 73% dos empreendimento turísticos, onde 8% são de 5 estrelas, 38% são de 4

estrelas, 33% são de 3 estrelas, 17% são de 2 estrelas, 2% são de 1 estrela e o restante são Pousadas (Deloitte, 2017)⁹.

Em relação ao “top 5” dos grupos hoteleiros com maior número de hotéis em Portugal, são eles (Deloitte, 2017)¹⁰:

- Pestana Hotels & Resorts (67 hotéis);
- Accor Hotels (32 hotéis);
- Vila Galé Hotéis (20 hotéis);
- Hoti Hotéis/ Meliá Hotels & Resorts (16 hotéis);
- Sana Hotels e Turim Hotéis (14 hotéis).

2.7A Hotelaria e o Turismo na Região do Norte e a Cidade do Porto

A Região do Norte (Figura 1) dispõe de um vasto e diversificado conjunto de recursos de elevado interesse turístico. Paralelamente apresenta uma oferta de alojamento qualificada, nomeadamente ao nível da hotelaria e do turismo.

⁹ Atlas da Hotelaria

¹⁰ Atlas da Hotelaria



Figura 1 - Região do Norte

Fonte: Turismo Porto e Norte

A Região do Norte é uma região de nível II (NUTS II), de Portugal, que compreende os distritos de Viana do Castelo, Braga, Porto, Vila Real e Bragança, e o norte dos distritos de Aveiro, Viseu e Guarda. É limitada a norte e a este com Espanha, a sul com a Região do Centro (Região das Beiras) e a oeste com o Oceano Atlântico.

Tem uma área de 21 278 km² (24% do Continente) e uma população de 3 689 609 habitantes, correspondendo a 37% de Portugal Continental, sendo, portanto, a região mais populosa.

A cidade do Porto é um dos destinos mais fascinantes da Europa. A sua arquitetura magnífica e extraordinária localização nas margens do Rio Douro, constituem uma das mais memoráveis e comoventes paisagens urbanas do mundo.

Cidade de tradições mercantis, o Porto possui um importante porto marítimo. Os seus elegantes e imponentes edifícios testemunham a visão e o espírito empreendedor dos seus característicos habitantes, com o seu inconfundível sotaque, sentido de humor e arte de bem receber. É por todas estas características que o Porto, foi premiado como “*European Best Destination*” nos anos de 2012, 2014 e 2017.

No que concerne à oferta de alojamento, salienta-se que a sub-região do Grande Porto detém mais de 40% (46.560 camas) da oferta global da região do Norte. (Turismo de Portugal, 2015)¹¹.

¹¹ Turismo 2020

No ano de 2016, a região norte teve 6,9 milhões de dormidas, o que representa uma taxa de ocupação das camas de 50,2% (Turismo de Portugal, 2017)¹².

A região Norte registou 5,4 milhões de dormidas, em 2014. Entre 2007 e 2014 verificou-se uma taxa de crescimento médio anual das dormidas de 2,6%, significando, mesmo, um crescimento superior à média nacional (2,2%) (Turismo de Portugal, 2015)¹³.

O Porto é a porta de entrada para uma das mais importantes zonas europeias de produção de moda, roupa e calçado. É, acima de tudo, uma cidade de encantos escondidos, de pequenas praças e jardins, mercados tradicionais e museus invulgares. Constituída por vários distritos e bairros, cada um com um carácter autentico e próprio. As diferentes características da cidade do Porto, a elegância, a excentricidade e o romantismo são os pilares desta região.

Os grandes marcos que afetaram a hotelaria na cidade do Porto ocorreram quando a UNESCO (Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura), em 1996, elevou o Porto a “Cidade Património Mundial” e, em 2001, Capital Europeia da Cultura.

O The Yeatman é o local ideal para iniciar uma descoberta a esta região. A cidade do Porto é o centro de uma extensa rede de ligações rodoviárias que permitem o rápido acesso a esta região.

A zona Norte do país apresenta as seguintes estatísticas em termos hoteleiros (Deloitte, 2017)¹⁴:

- Preço Médio por Quarto: 55,69€;
- Taxa de Ocupação: 60,8%;
- N° de quartos: 21.762;
- Estada Média: 1,81 “noites”;
- RevPar: 42,9€.

Já no ano de 2017 abriram 7 novas unidades, sendo três delas de 5 estrelas e quatro de 4 estrelas.

¹² Turismo 2027

¹³ Turismo 2020

¹⁴ Atlas da Hotelaria

2.8 Tendências Futuras no Turismo e na Hotelaria

As perspetivas do turismo, incluindo a sua contribuição para o desenvolvimento económico e social, são cada vez mais importantes. Existe um volume significativo de procura estimulada pelo aumento do rendimento disponível, das motivações para viajar, do crescimento exponencial dos mercados, das mudanças demográficas, sociais e tecnológicas, da diversificação de destinos e da crescente liberalização do setor (Turismo de Portugal, 2017)¹⁵.

Emergem novas tendências do lado da procura e, neste sentido, assistimos ao crescimento e à formação de novos segmentos e nichos de mercado. Do lado da oferta, o conceito de sustentabilidade é cada vez mais utilizado para delinear estratégias bem-sucedidas, tanto ao nível do aumento da produtividade e eficiência dos recursos, como nas questões relacionadas com a notoriedade da marca.

O aparecimento da internet possibilitou o desenvolvimento do turismo, conferindo-lhe maior transparência e estreitando a relação com o cliente final. Hoje os clientes estão mais e melhor informados, são mais críticos e exigentes.

É a mudança que provoca a necessidade de repensar e enquadrar políticas na área do turismo, importa então delinear as principais tendências de mudança que afectam o turismo contemporâneo (Turismo de Portugal, 2015)¹⁶:

- Economia: O crescimento económico é um dos fatores que maior impacto tem no desenvolvimento do turismo internacional. É por importante para seguir o desenvolvimento do turismo internacional, seguir de perto todos os indicadores económicos globais como o crescimento do PIB, as taxas de câmbio, as taxas de juro, ou a inflação;
- Demografia: No que se refere às tendências ao nível demográfico há que considerar dois aspetos principais: o envelhecimento da população e o consequente aumento dos turistas senior; e o aumento dos fluxos migratórios, que tem levado a um aumento significativo do tráfego de turistas por motivos de visitas a familiares e amigos;
- Tecnologia: O desenvolvimento tecnológico tem influenciado o setor do turismo de uma forma sem paralelo noutros setores. A expansão das tecnologias da informação e

¹⁵ Turismo 2027

¹⁶ Turismo 2020

comunicação no setor trouxe uma nova dimensão ao mercado global das viagens; permitiu ao cliente ter acesso a serviços que antes não tinha e, como tal, este passou a ter maior domínio do processo de decisão e compra;

- Sustentabilidade: Existe uma crescente consciência ambiental que se reforçou ainda mais no seguimento dos debates sobre a mudança climática. Apesar de, no momento, a maioria dos consumidores ainda não incorpora estas preocupações na sua decisão de compra, é um facto que entre duas ofertas muito semelhantes o fator sustentabilidade pode ser um valor acrescentado e determinar a competitividade do produto;
- Segurança: O turismo tem sofrido nos últimos anos um número crescente de ameaças (terrorismo, ameaças sanitárias e desastres naturais), fatores que levaram a um aumento da preocupação pela segurança e à implementação de medidas de segurança;
- Mercados emergentes: O crescimento da economia mundial tem sido nos últimos anos resultado do forte desenvolvimento dos mercados emergentes como a Índia, a China e a Rússia. Este crescimento levou ao aumento da classe média com poder de compra e rendimento disponível para viajar, numa primeira fase dentro do seu país, numa segunda fase na sua região e posteriormente noutras regiões;
- Transporte: A área do transporte, e em particular no que se refere ao transporte aéreo, mudou significativamente nos últimos anos o panorama do turismo internacional. A crescente liberalização do transporte aéreo e a expansão das companhias aéreas low cost levou a uma diminuição significativa do custo das viagens aéreas, fator que impulsionou a alteração dos padrões de consumo.

Além do impacto que as novas tendências possuem no turismo, existem também desafios que devem ser ultrapassados através de estratégias delineadas. Esses desafios são (Turismo de Portugal, 2017)¹⁷:

- Fomentar o emprego, a qualificação e a valorização das pessoas;
- Expandir a atividade turística a todo o território;
- Equilíbrio no ritmo de crescimento entre receitas vs dormidas;
- Quebrar a sazonalidade, de forma a que o turismo seja sustentável;

¹⁷ Turismo 2027

- Garantir a competitividade das acessibilidades ao destino Portugal e promover a mobilidade dentro do território;
- Atingir os mercados emissores que melhor respondem aos desafios de crescer;
- Incentivar a inovação e empreendedorismo;
- Assegurar a preservação e a sustentabilidade do património cultural e natural;
- Remover barreiras burocráticas e simplificar a legislação;
- Garantir e estimular recursos financeiros e investimento.

No que se refere ao setor de hotelaria, as mudanças e as tendências futuras estão focadas em 3 pilares (Deloitte, 2016)¹⁸:

- A importância das experiências: Tendo como referência o que já foi dito em relação ao turismo, os viajantes atuais, ou seja, os millennials valorizam a experiência acima de tudo. Esta nova geração de hóspedes dá preferência aos estabelecimentos que os ajudem a vivenciar o destino como um verdadeiro local. Nesse sentido, é cada vez mais importante que os hotéis estejam ligados com a comunidade de modo a promover estas experiências;
- O *bleisure*: O *bleisure* é simplesmente a união de uma viagem de negócios com o lazer (*business + leisure*). Ou seja, há uma aliança entre as viagens de negócios com as atividades turísticas;
- A tecnologia: A crescente utilização da tecnologia no quotidiano obriga à indústria a procurar integrar e potencializar esta ferramenta na hotelaria. No entanto, o foco não deve estar na ferramenta em si, mas sim no que a tecnologia poderá oferecer de diferente para uma experiência positiva dos clientes.

Qualquer previsão, especialmente a longo prazo, é extremamente difícil em termos de precisão. Muitas alterações podem acontecer nos próximos anos, o que pode desviar as previsões. No entanto, as tendências que estão a ser definidas irão certamente auxiliar no futuro e serão importantes para que se possa identificar os cenários possíveis para a evolução futura e em caso de extravio, decidir as medidas corretivas.

¹⁸ Hotel of The Future

3. Enquadramento Teórico - Perspetiva Global da Cadeia de Abastecimento

3.1 Evolução Histórica

Nos seus primórdios, a atividade comercial caracterizava-se essencialmente pela troca entre produtores de bens excedentários de certas regiões por outros bens excedentários noutras regiões.

Segundo Denis (1966) na Antiguidade Clássica, a atividade comercial não era considerada digna, porém, se o comerciante empregasse os seus lucros no sustento da família, a sua atividade seria legal.

Nos séculos XIV e XV, acentuou-se o desenvolvimento comercial e industrial, e formaram-se novas classes profissionais. Como, no comércio da época, o lucro dependia basicamente da diferença entre o preço pago para obter as mercadorias e o preço a que era vendido novamente, o processo de obtenção de lucro consistia na compra de mercadorias numa região que as produzisse a baixo preço e na sua posterior revenda em regiões onde o seu preço pudesse ser mais elevado.

Este tipo de comércio desempenhou um papel fundamental na criação de bases do comércio mundial, gerando novas oportunidades de desenvolvimento e abertura de novos mercados (LeFranc, 1972).

Nos séculos XVI e XVII, o progressivo fortalecimento da classe dos mercadores, o crescente desenvolvimento dos mercados e a compra e venda de produtos tornaram-se mais frequentes, surgindo as primeiras formas de comércio marítimo, o que levou ao fenómeno vulgarmente conhecido como mercantilismo.

Já no séc. XIX, assistiu-se ao aumento geral da produção quer agrícola e Industrial, e a era do livre-câmbio foi um dos pontos chave para que as relações económicas pudessem desenvolver sem entraves comerciais nem barreiras alfandegárias (Tamanes, 1979).

O século XX, pode ser dividido em dois períodos distintos. O primeiro estende-se até à Segunda Grande Guerra, e que se caracteriza pelo aparecimento de empresas que desenvolveram formas de distribuição em massa e começaram a utilizar meios de comunicação com grande cobertura geográfica. O segundo define um melhoramento no nível

de vida do consumidor, devido à estabilidade que se vivia, o que obrigou ao comerciante a estar submetido a novas e diferentes necessidades do consumidor.

A classificação tradicional das atividades económicas está dividida em três partes:

- O setor primário caracteriza-se pela exploração da natureza (Agricultura e Indústrias extractivas);
- O setor secundário abrange as indústrias que transformam os produtos produzidos no setor primário;
- O setor terciário, identifica-se como produtor de bens intangíveis e fugazes e de prestação de serviços consumidos no momento e no lugar onde se produzem.

No âmbito do terciário, o comércio adquiriu, a partir dos anos 80, um estatuto de criador de riqueza, de emprego, de serviços e, sobretudo, de valor acrescentado. A sociedade ocidental deixou de ser predominantemente industrial e passou a ser fundamentalmente produtora de serviços, fazendo com que o setor terciário seja hoje dominante da economia moderna, representando já dois terços do total de empresas.

3.2 Cadeia de Abastecimento

Qualquer produto só possui valor ou utilidade se corresponder a uma procura e se puderem ser adquiridos no tempo e lugar que o consumidor pretende. Há um conjunto de agentes económicos interessados na formação de um circuito/cadeia de abastecimento para difundir produtos junto dos consumidores (Figura 2).

Segundo Souza, Carvalho e Liboreiro (2006), a cadeia de abastecimento é um conjunto de empresas geograficamente dispersas, que interagem entre si, constituídas por fornecedores, produtores, distribuidores, retalhistas e clientes através das quais fluem produtos, matérias-primas e informações.

Cox, Sanderson e Watson (2001) descrevem a cadeia de abastecimento como uma rede de relacionamentos empresariais que transformam a matéria-prima num produto que sofre várias etapas de transformação, onde são agregados valor com o objetivo de satisfazer o cliente final.

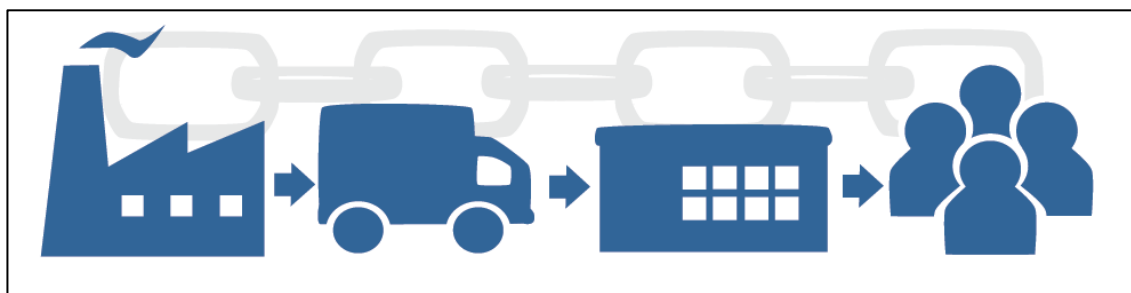


Figura 2 - Etapas da cadeia de abastecimento

Fonte: Council of Supply Chain Management Professionals

Moura (2006) refere que a cadeia de abastecimento começa a ter uma perspectiva de rede com múltiplas interligações. A filosofia subjacente ao conceito de rede é a interdependência entre todos os participantes, assente em parcerias e outras soluções de cooperação, com requisito básico para a criação de valor para os clientes e com rendibilidade para as organizações.

Segundo Gomes e Rodriguez (2008) a globalização é um dos maiores motivadores nas configurações e reconfigurações das estruturas de cadeias de abastecimento no mundo, com o intuito de se tornarem mais competitivas e de se afirmarem no mercado mundial.

A cadeia de abastecimento é um conjunto de várias empresas independentes que estão envolvidas na fabricação de um produto e possuem o objetivo de colocá-lo nas mãos do consumidor final. Desde produtores de matérias-primas, grossistas, retalhistas, a empresas de transporte, todos eles são membros da cadeia. (La Londe & Masters, 1994).

A cadeia de abastecimento é uma rede de organizações compreendidas, através de ligações a montante e a jusante, nos diferentes processos e atividades que produzem valor sob a forma de produtos e serviços que serão entregues ao consumidor final (Christopher, 1992).

3.3 Gestão da Cadeia de Abastecimento

Há claramente uma distinção entre as expressões cadeia de abastecimento e gestão da cadeia de abastecimento. A primeira é simplesmente algo que existe (e que também é definido como um canal de distribuição), enquanto que a segunda exige um esforço de administração pelas empresas que pertencem e participam nesta rede.

Enquanto que a cadeia de abastecimento é vista como um processo único em que as responsabilidades estão distribuídas pelos vários segmentos, a gestão da cadeia de abastecimento obriga a uma tomada de decisão estratégica. O pensamento de "abastecer" é

um objetivo partilhado por todos os intervenientes da cadeia, e tem um particular significado estratégico devido ao seu impacto nos mercados. Há uma perspectiva diferente e uma nova abordagem de integração (Houlihan, 1988).

Segundo Cooper, Lambert e Pagh (1997) a gestão da cadeia de abastecimento é uma filosofia integrativa para gerir o fluxo total do canal de distribuição desde o produtor até ao consumidor final.

Monczka, Trent e Handfield (1998) acreditam que a gestão da cadeia de abastecimento é um conceito cujo principal objetivo é integrar, gerir e controlar o fornecimento e o fluxo dos materiais usando uma perspectiva de sistema agregado.

O objetivo principal é sincronizar as necessidades do cliente com o fluxo de materiais dos fornecedores, de modo a efetuar um equilíbrio entre os parâmetros de gestão, custos e perspectivas do consumidor (Stevens, 1989).

Do ponto de vista da filosofia, a gestão da cadeia de abastecimento adota uma abordagem em que visualiza a cadeia de abastecimento como uma entidade única, e não como um conjunto de partes fragmentadas, em que cada uma das entidades executa a sua própria função (Ellram & Cooper, 1990; Houlihan, 1988; Tyndall, Gopal, Partsch & Kamauff, 1998).

Ou seja, a filosofia da gestão da cadeia de abastecimentos amplia o conceito de parcerias em uma cooperação para gerir o fluxo total de produtos do fornecedor para o cliente final (Ellram, 1990; Jones & Riley, 1985).

Assim, a Gestão da Cadeia de Abastecimentos é um conjunto de “crenças” que cada empresa da rede afeta direta e indiretamente o desempenho de todos os outros membros da mesma (Cooper et al., 1997).

3.4 Gestão da Cadeia de Abastecimento na Indústria Hoteleira

Atualmente, na indústria hoteleira, uma gestão da cadeia de abastecimento bem implementada pode ajudar a criar vantagem competitiva aos hotéis. O uso correto de estratégias ajuda não só a melhorar a qualidade e o serviço dos hotéis, mas também a reduzir os custos (Odoom, 2012).

Analisar a cadeia de abastecimento dos hotéis permite conhecer a forma como estes se organizam para se tornarem competitivos no mercado e, principalmente, escrutinar os vários agentes económicos que podem intervir no circuito de distribuição (Song, 2012).

Uma gestão harmoniosa da cadeia de abastecimento é capaz de coordenar e aperfeiçoar o desempenho de cada uma das empresas isoladamente (desde produtores, grossistas, retalhistas, intermediários, comissionistas, agentes comerciais e operadores de logística), tornando o sistema num “todo” (Ballou, 2006; Bowersox & Closs, 2011).

Como exemplo, temos a Hilton Hotels & Resorts, que implementou diversas estratégias na gestão da cadeia de abastecimento para ajudar a reduzir os custos. A Hilton tinha o desafio de lidar com diferentes fornecedores e distribuidores nas suas operações diárias e, por isso, optou por utilizar fornecedores locais em vez de estrangeiros. A Hilton criou relacionamentos fortes com os fornecedores e obteve bons negócios diminuindo os custos de transporte (Terry, 2007).

Hoje em dia, muitas empresas hoteleiras estão a começar a entender o papel que a tecnologia da informação desempenha na coordenação entre as diferentes partes da cadeia de abastecimento. A tecnologia da informação continua a diferenciar as pequenas das grandes cadeias hoteleiras e, hoje em dia, uma empresa com uma forte reputação dos seus sistemas de gestão da cadeia de abastecimento pode resultar num impacto positivo na satisfação do cliente e na lealdade do mesmo, o que reforça o valor da marca, contribuindo para melhores oportunidades de publicidade/marketing, e ainda numa maior aceitação das comunidades locais.

Machado (2005) reforça que, dentro da hotelaria, ter um fluxo de informações bem organizado é imprescindível para uma prestação de serviços de excelência e o sucesso do empreendimento.

Para que a gestão da cadeia de abastecimento tenha um impacto positivo na performance dos hotéis, também é necessária uma integração e colaboração próxima com os outros departamentos. Segundo Trent e Monczka (1994), a interação interdepartamental representa os aspetos de comunicação associados com as atividades executadas pelos diferentes departamentos dentro da organização. Essas atividades de comunicação envolvem trocas de informação verbal e documental entre as partes envolvidas e como tal devem ser encaradas como ativos tangíveis e intangíveis da organização.

A tecnologia da informação tornou-se uma parte integrante de todos os processos de negócios, e está implementada na logística e na gestão da cadeia de abastecimento da indústria hoteleira. É importante ter a capacidade de garantir que a maioria das decisões da empresa sejam feitas o mais rapidamente possível. Com a tecnologia de informação certa, o hotel pode comunicar informações e exigir mudanças facilmente em todas as áreas e departamentos (Harps, 2002).

Pode-se chegar então à conclusão que a introdução da gestão da cadeia de abastecimentos mudou a forma de trabalhar, introduzindo o um novo processo mais completo e otimizado, o que resulta na satisfação do cliente (Poirier, 2003).

3.5 Logística

A logística corresponde à pesquisa de soluções para a gestão de fluxos de materiais e informações da cadeia de abastecimento, necessárias para facilitar toda a atividade comercial associada direta e indiretamente à satisfação das encomendas dos clientes, incluindo compras (de matérias-primas e outros bens e serviços), armazenamento e transporte. A logística abrange não só os aspetos operacionais, mas também aspetos de âmbito estratégico.

Levy e Weitz (1996) definem logística como o processo organizacional de gestão do fluxo de mercadorias desde o aprovisionamento, através de diversos métodos internos, até às suas vendas e entrega ao consumidor.

Já Carvalho (1993) considerava que era um processo estratégico de orientação de matérias que funcionava em harmonia, uma vez que acrescentava valor, vantagem competitiva e diferenciação.

O papel a desempenhar pela logística é fundamental, dado que as atividades que lhe estão adjacentes são numerosas e encontram-se frequentemente desarticuladas, o que torna imperativo a componente da logística como arma de obter sucesso em termos estratégicos.

Um estabelecimento hoteleiro possui obrigatoriamente características de produção de bens e serviços. Para obter o resultado final dos produtos que vão ser vendidos aos clientes, necessita de realizar o devido processamento dos mesmos. Existe um desafio enorme de conseguir obter os recursos materiais necessários ao funcionamento do hotel sem pôr em causa a operação do mesmo. A logística pode ser não só uma forma otimizada de redução de custos, mas também uma boa fonte de proveitos.

O Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP¹⁹) define logística como parte integrante da cadeia de abastecimento que é responsável por planear, implementar e controlar o fluxo e as operações de armazenagem de bens, serviços e informações relacionado entre o ponto de origem e o ponto de consumo, de forma a ir ao encontro dos requisitos/necessidades do cliente.

3.6 Compras na Gestão da Cadeia de Abastecimento

É cada vez mais claro que o papel das compras tem vindo a assumir relevancia nas empresas. As compras devem ser encaradas como uma atividade estratégica em que os departamentos de compras devem ser geridos como sendo uma parte importante das empresas (Johnson, Leenders & Fearon, 1998; Trent & Monczka, 1998).

A gestão estratégica das compras tem um impacto positivo na performance financeira quer das grandes como das pequenas empresas (Carr & Pearson, 2002). A gestão das compras possui a responsabilidade de gerir/medir a interacção entre os clientes internos (colaboradores ou departamentos da organização) e os fornecedores (Monczka, Trent & Handfield, 2005).

Para que se perceba a função das compras nas organizações dever-se-á verificar o conceito da cadeia de valor de Porter, onde se observa uma distinção entre as atividades primárias e secundárias. Todas estas atividades devem ser executadas de forma a que o valor gerado pela organização seja maior do que a soma de todos os custos.

Segundo Porter (1985, p.36) a cadeia de valor é “uma forma sistematizada de apreciar todas as atividades da distribuição e o modo de estas interactuarem como fonte potencial de vantagens competitivas”. A noção de cadeia de valor foi introduzida para facilitar a identificação dos modos de criação de valor através de diferentes tipos de atividades (primárias e secundárias) (Figura 3).

¹⁹ <http://cscmp.org/>

Atividades Secundárias

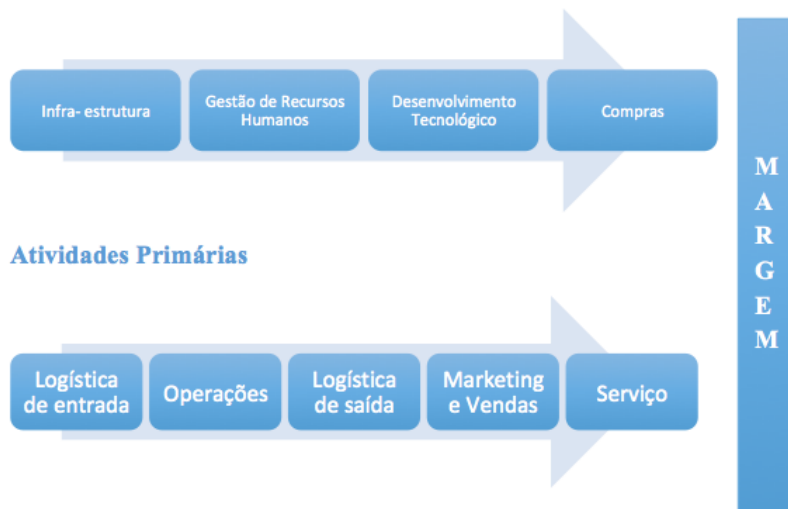


Figura 3 - Cadeia de Valor de Porter

Fonte: Adaptado de Porter (1985)

As atividades primárias são as que permitem adicionar valor acrescentado de forma directa ao produto final e as atividades secundárias são as que permitem adicionar valor acrescentado de forma indirecta ao produto.

Assim, dentro das atividades primárias temos:

- Logística de entrada: São todos os processos relacionados com a receção, controlo de inventário, marcação de transporte e aprovisionamento de matérias primas. Aqui, as relações que tem com os fornecedores são um fator decisivo para a criação de valor;
- Operações: Inclui maquinaria, embalagens, montagem, manutenção de equipamento, testes e outras atividades do processo produtivo que transformam *inputs* no produto final, para ser vendido aos clientes;
- Logística de saída: Está associado às atividades da entrega do produto ou serviço ao cliente, incluindo sistemas de recolha, armazenamento e distribuição;
- Marketing e Vendas: São os processos que a empresa utiliza para convencer os clientes a comprarem os seus produtos ou serviços. Também possui estudos de mercado, publicidade e forças de vendas;
- Serviço: Aqui incluem-se o apoio ao cliente, serviços de reparação e/ou instalação, formação, atualizações, e serviços após a compra.

E dentro das atividades secundárias temos:

- Infra-estrutura: São os sistemas de apoio que a empresa necessita para manter as operações diárias. Inclui a gestão administrativa, legal, financeira, contabilística entre outras;
- Gestão de Recursos Humanos: Uma vez que as pessoas são uma fonte de valor, as empresas podem criar grandes vantagens se utilizarem boas práticas de Recursos Humanos. As atividades associadas são o recrutamento, desenvolvimento, formação e motivação das pessoas;
- Desenvolvimento Tecnológico: O desenvolvimento tecnológico apoia as atividades da cadeia de valor, como Investigação e Desenvolvimento (I&D). São promovidos trabalhos experimentais ou teóricos com vista à obtenção de novos conhecimentos de modo a que estes possam ser utilizados no desenvolvimento sistemático de novos materiais, de novos produtos e/ou processos, sistemas e serviços, ou à melhoria substancial dos já existentes;
- Compra: Todos os processos que a empresa realiza para adquirir os recursos necessários para trabalhar desde matérias-primas, serviços, equipamentos, etc.

Por fim, a margem é o que resulta da diferença entre o custo total das atividades e o preço que os clientes estão disposto a pagar. O valor de um bem ou serviço é determinado pelo seu custo de produção, pelo que, se um bem ou serviço é oneroso em termos de processo produtivo, então o seu valor é elevado. Ou seja, se esse valor cobre os custos da empresa com alguma margem, há valor gerado pela empresa.

Segundo Van Weele (2005), “as compras” refere-se à obtenção de fontes externas de todos os bens, serviços, competências e conhecimentos que são necessários para a execução e gestão de todas as atividades primárias e secundárias da organização.

Assim, o processo de compra envolve as seguintes etapas: *i.* identificação da necessidade; *ii.* seleção do fornecedor; *iii.* negociação do preço; *iv.* condições de entrega; *v.* preparação do contrato; e *vi.* colocação da encomenda e acompanhamento da prestação do serviço ou entrega do produto.

4. Hotel The Yeatman

4.1 Natureza jurídica e Sede

O The Yeatman Hotel, Lda, é uma sociedade comercial por quotas, com o número único de matrícula e de pessoa coletiva: 508 396 557, com sede na rua do Choupelo, 345, 4400-088 Vila Nova de Gaia, matriculada na conservatória do registo comercial de Vila Nova de Gaia, com capital social no valor de €: 3.000.000.00 (três milhões de euros) (anexo I).

4.2 O objeto do The Yeatman Hotel

O The Yeatman prossegue fins privados e tem por objeto o exercício da atividade de hotelaria e restauração, bem como a prestação de serviços e organização de eventos, designadamente de índole cultural, ambiental, gastronómica, enológica, de lazer, bem-estar.²⁰

4.3 The Fladgate Partnership

Inicialmente com o nome Taylor's, a história da empresa acompanha a própria história do vinho do Porto. Desde a sua fundação, em 1692, que a empresa se mantém familiar e independente e isto é conseguido através da continuidade da tradição que as sucessivas gerações, com a sua experiência, têm-se empenhado em apurar os conhecimentos.

No entanto, em 1966 há algumas alterações, uma vez que, Richard Yeatman, Presidente, Diretor Geral e proprietário da Taylor's, faleceu subitamente. Este acontecimento levou a que a sua viúva, Beryl, solicitasse ao sobrinho, Alistair Robertson, a responsabilidade da gestão da empresa. Em 1982 Adrian Bridge, atual CEO, teve pela primeira vez contacto com a indústria do vinho do Porto, quando conheceu a sua esposa Natasha, a filha mais velha de Alistair Robertson.

Em 1994, Adrian Bridge assume o controlo total do grupo. Em 2000, assumiu formalmente o cargo de Diretor Geral do grupo "Taylor Fonseca" e teve uma intervenção crucial no grupo com a compra do da Croft em 2001. Após esta expansão, há uma reorganização da empresa para formar a atual The Fladgate Partnership.

²⁰ <https://www.racius.com/the-yeatman-hotel-lda/>

As aquisições estratégicas consolidaram a posição do grupo como produtor líder de vinho do Porto de qualidade. O grupo empresarial tem investido substancialmente nos últimos anos e tem mantido um papel pioneiro nesta área. Atualmente são detentores de quatro marcas de vinhos de vinhos do Porto, Taylor's; Fonseca; Croft e Krohn, de três hotéis, The Vintage House, The Yeatman e Infante Sagres e de algumas quintas no Vale do Douro.



Figura 4 - Logo The Fladgate Partnership

Fonte: Taylor's

4.4 The Yeatman

Em 2006, surge a oportunidade de fazer nascer um novo projeto, um hotel de luxo, com o nome The Yeatman. Homenageando a forte ligação existente entre a história da família e a cidade do Porto, o hotel beneficia da elevada experiência dos seus proprietários na produção de vinho do Porto de qualidade e na gestão em hotelaria (Figura 5).

Inaugurado em 2010, o hotel possui 83 quartos, todos agradavelmente bem decorados e com terraços privados com vista panorâmica sobre a cidade do Porto. O hotel combina elegância eterna com uma riqueza de detalhes autênticos para criar uma atmosfera diferente, que relembra a personalidade distinta desta antiga cidade e da sua ligação histórica ao mundo do vinho.

Este hotel vínico é fruto do trabalho de Adrian Bridge, tendo estado envolvido em todos os detalhes desde o conceito, ao design, à marca e ao respectivo lançamento.

Rodeado de extensos jardins onde os hóspedes podem relaxar enquanto desfrutam das vistas deslumbrantes, proporciona um ambiente sereno, raro num hotel de cidade, que torna a estadia memorável.

O hotel é um refúgio luxuoso que já conquistou um local de eleição no Porto, tornando-se no hotel que define a cidade. O The Yeatman é o local preferido para o hóspede mais exigente. Com um serviço atencioso e profissional, a acolhedora equipa do hotel com sentido natural de hospitalidade convida ao relaxamento e à distração.

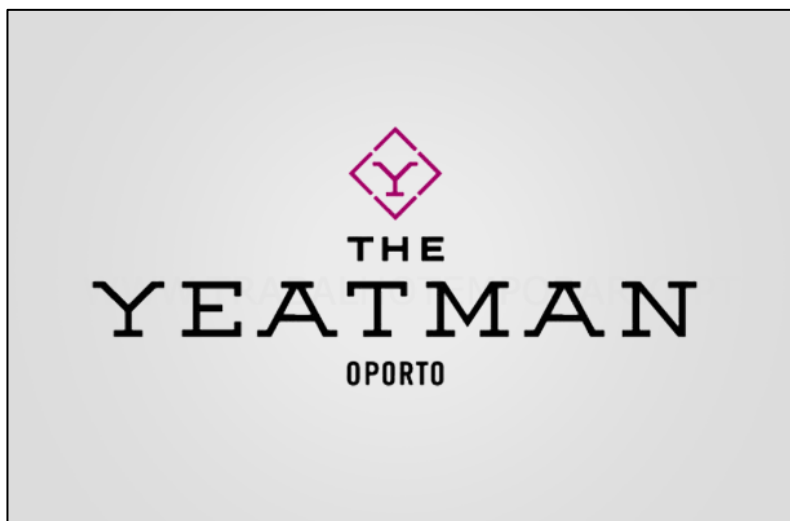


Figura 5 - Logo Hotel The Yeatman

Fonte: The Yeatman

4.4.1 Missão, Visão e Valores

Segundo Lisboa, Coelho, Coelho e Almeida (2013) a constituição de uma empresa ou de uma organização tem sempre, na sua génese, uma visão do que ela poderá ser e das razões que justificam a sua criação, apoiada num idealismo mais ou menos pragmático daqueles que protagonizam essa vontade. Esta visão dos fundadores, relativamente ao futuro da organização e ao caminho que ela deve percorrer no sentido do seu desenvolvimento, é traduzida pela missão que eles definem para a própria empresa.

Já relativamente aos valores, Lisboa et al. (2013) considera que a dimensão está ligada aos comportamentos moralmente aceitáveis no âmbito da atividade da organização.

Missão

“O The Yeatman é um hotel vínico de luxo localizado no Porto, cujo objetivo é proporcionar aos clientes a melhor e mais autentica experiencia sobre a cidade do Porto, vinho do Porto e vinhos portugueses. Apresenta aos seus clientes a cultura e charme de Portugal e promove uma ligação perfeita entre os grandes vinhos e a experiencia gastronómica. O The Yeatman

redefine a oferta hoteleira do Porto e constitui uma referencia de qualidade e serviço.” (The Yeatman).²¹

Visão

“Expor os clientes ao mundo do vinho, num dos mais importantes centros de vinho do mundo” (The Yeatman).²²

Valores

O The Yeatman designa os seguintes valores²³:

- ❖ **Qualidade** - Procurando a excelência na prestação de serviços na área do turismo, num ambiente atrativo e amigável;
- ❖ **Ética** – Advogando os mais elevados princípios de conduta em todas as ações e decisões, como base para a confiança dos clientes;
- ❖ **Respeito** – Procurando responder às necessidades dos clientes e dos colaboradores, com respeito pela privacidade e encorajando a sua participação no processo de decisão;
- ❖ **Performance** – Garantindo a eficiência económica nos custos e nas soluções adotadas na prestação do service;
- ❖ **Mérito** – Seguindo uma gestão por objetivos devidamente quantificados e avaliação periódica em função dos resultados;
- ❖ **Inovação** – Incentivando e premiando a exploração de novas ideias e o desenvolvimento de novas atividades.

4.4.2 Localização

O The Yeatman está localizado no alto da margem sul do rio Douro, no coração histórico de Vila Nova de Gaia, rodeado pelas antigas caves onde envelhecem os famosos Vinhos do Porto (Figura 6).

É ali o ponto de partida para explorar o centro histórico de Vila Nova de Gaia. Entre as altas paredes das caves, o labirinto de ruas estreitas em pedra leva-nos até ao cais do Rio Douro onde encontramos diversos estabelecimentos, como restaurantes e bares.

Através do tabuleiro da Ponte D. Luís, atravessamos o rio para encontrar o Porto. A cidade do Porto é o centro de uma extensa rede de conexões que permitem o acesso fácil a uma das mais

²¹ <https://www.the-yeatman-hotel.com/pt/>

²² <https://www.the-yeatman-hotel.com/pt/>

²³ <https://www.the-yeatman-hotel.com/pt/>

bonitas regiões de Portugal, que oferece uma enorme riqueza de história e cultura. Encontra-se estrategicamente localizado, para que os hóspedes explorem e conheçam o local de nascimento do vinho do Porto, que é uma das mais antigas e mais belas regiões vinícolas.

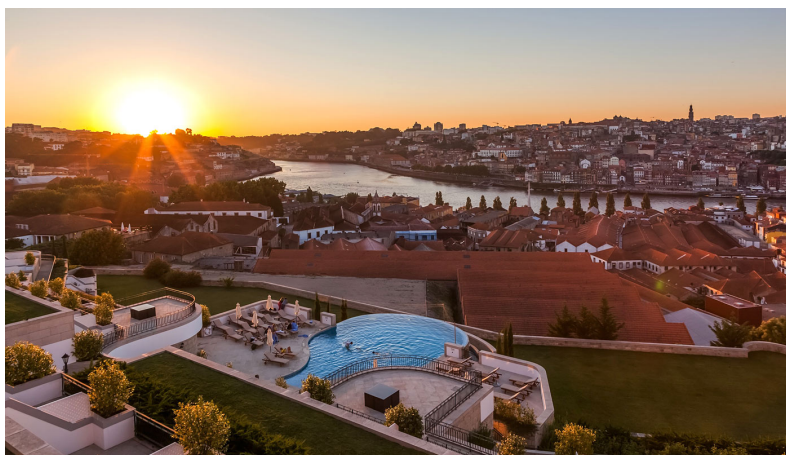


Figura 6 - Localização do Hotel The Yeatman

Fonte: The Yeatman

4.4.3 Instalações e Comodidades

O hotel The Yeatman dispõe de 83 quartos (15 quartos executivos; 56 quartos superiores; 7 suítes; 3 Master suítes; 1 Artist suite e 1 Bacchus suite), um restaurante gastronómico com 2 estrelas Michelin, um restaurante à carta (Orangerie), um bar, 11 sala de eventos e reuniões, Spa, Loja/Garrafeira, Kids club, duas piscinas (interior e exterior) com vistas panorâmicas sobre o Porto e o Rio Douro, parque de estacionamento, internet, sala de fumo, sala de provas de vinhos e uma biblioteca.

4.4.4 Spa

O tema do vinho estende-se ainda ao premiado *Caudalie Vinothérapie Spa* através de produtos e terapias especializados à base de vinha. É um oásis de tranquilidade e bem-estar que possui programas completos e desenvolvidos para realçar a beleza natural.

A experiência está pensada para que cada hóspede se restabeleça e recupere o seu bem-estar no corpo e na mente. Com 10 salas de tratamento, o ambiente sereno e evocativo do elementar espírito do vinho está em perfeita harmonia com a cultura envolvente (ver anexo 2).

4.4.5 Wellbeing Area e Área envolvente

Rodeado e embalado de jardins que não são apenas um paraíso para os hóspedes, mas também um refúgio para a flora e fauna local. A piscina exterior com efeito infinito encontra-se na zona frontal do hotel, numa zona bastante soalheira. Já no interior, a piscina tem acesso ao Spa, Sauna e ao ginásio.

Todas as zonas de acesso aos hóspedes são deslumbrantes e em harmonia com a paisagem da cidade. Muitos aspetos do design do hotel são pensados em reduzir o impacto no ambiente.

Perfazendo uma das poucas áreas verdes no centro da cidade, o hotel possui um estilo arquitectónico que de forma discreta se insere na zona histórica das caves de Vinho do Porto.

4.4.6 Restaurante Gastronómico

O restaurante gastronómico do The Yeatman proporciona um ambiente clássico e confortável, apresentando um serviço de elevada qualidade. Há uma abordagem numa perspetiva sensorial. Cada menu de degustação é uma experiência única em que se explora a relação entre a cozinha do Chef Ricardo Costa e as diferentes personalidades de cada vinho. Com uma abrangente lista de vinhos, esta conjugação permite descobrir uma grande diversidade de harmonias e contrastes gustativos.

Com uma cozinha de imaginação onde os sabores tradicionais portugueses são interpretados e apresentados num estilo contemporâneo, o restaurante gastronómico dispõe de uma enorme variedade produtos frescos, bem como uma diversidade de especialidades gastronómicas regionais.

Atualmente é um dos melhores restaurantes da cidade do Porto. A atribuição de duas estrelas Michelin no Guia de 2017 confirma isso mesmo. É o local perfeito para quem pretende relaxar, degustar e apreciar o panorama envolvente (ver anexo 3).

4.4.7 Garrafeira

The Yeatman é o destino de eleição para quem pretende explorar os prazeres do vinho. A garrafeira disponibiliza uma incomparável seleção de vinhos, proveniente das mais notáveis caves e quintas. Esta é uma das mais completas caves de vinhos portugueses no mundo. Com mais de 25 mil garrafas e 1200 referências, a responsável Beatriz Machado e a sua equipa de

especialistas dedicados, proporcionam a possibilidade de descobrir os melhores produtores de vinhos de diferentes regiões (ver anexo 4).

4.4.8 Parcerias/Quartos

O hotel estabeleceu parcerias com produtores de vinhos em Portugal, que participam ativamente no programa de provas, eventos, Workshops, Masterclasses, seminários e jantares vínicos. Os quartos e suites são personalizados por esses mesmos parceiros vínicos, com a colocação de fotografias e outros objetos decorativos, proporcionando um conhecimento da história e do ambiente que caracteriza cada adega/marca. A decoração em cada quarto e suite é discreta e única, salientando a identidade de cada região vínica, cada vinho do nosso parceiro (ver anexo 5).

4.4.9 Organograma e Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional do The Yeatman obedece a determinadas regras no que toca à hierarquia. O hotel segue um conjunto de “standards operacionais” e “standards de qualidade” formulados pelo grupo ao qual pertence o hotel.

A figura máxima do hotel é Mr. Adrian Bridge, CEO do grupo Fladgate Partnership. O diretor geral é Mr. Jan-Erik Ringertz. A direção geral é o comando operativo, pois superviona os vários departamentos do hotel (Figura 7).

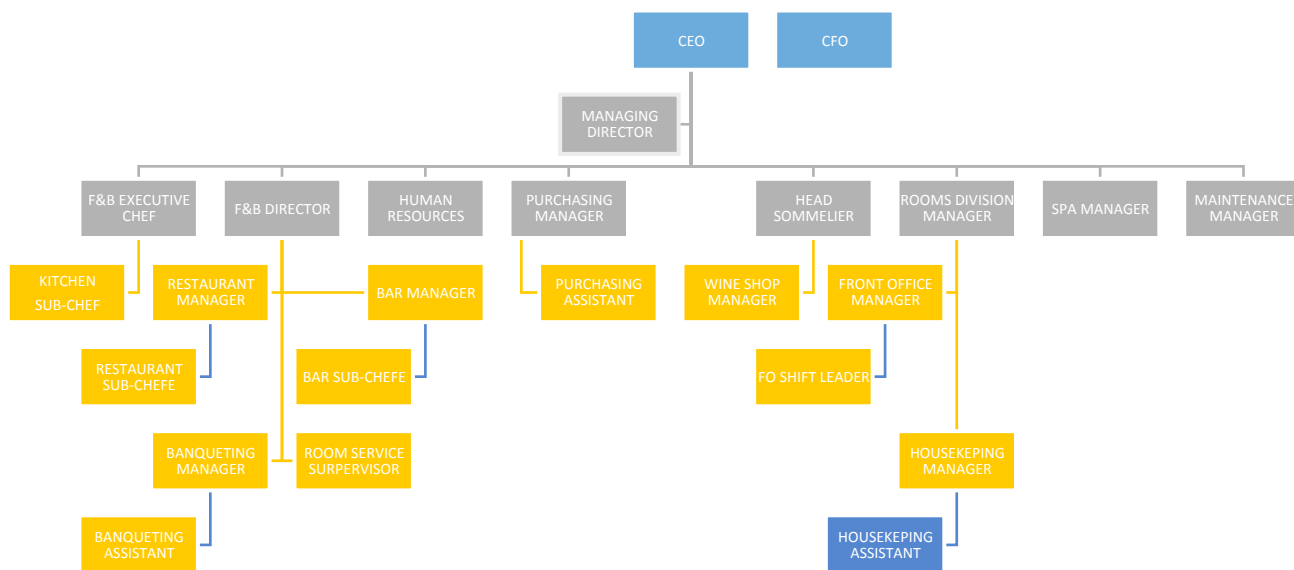


Figura 7 – Organograma

Fonte: Elaboração Própria

4.4.10 Mercado e Público Alvo

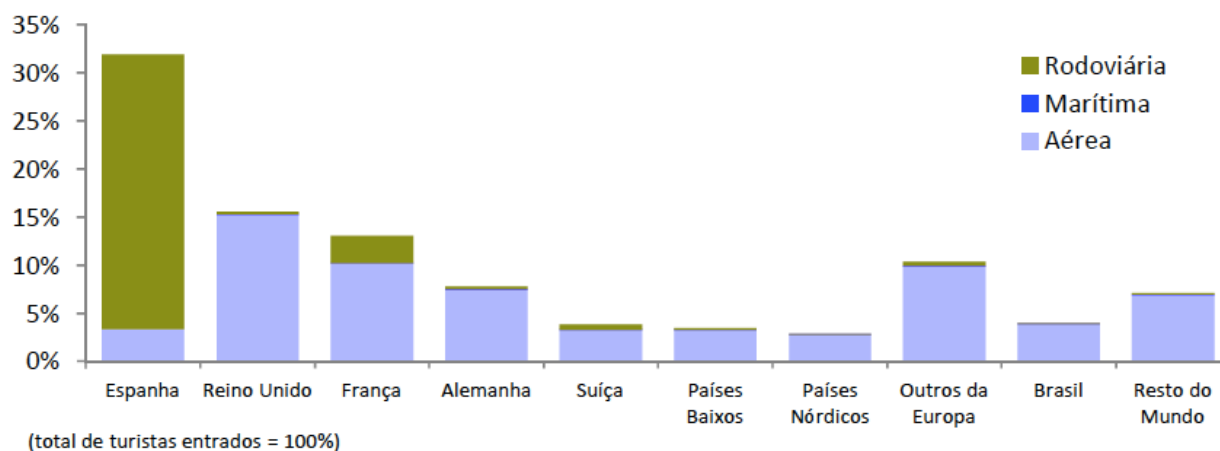
O The Yeatman é a escolha para os hóspedes que procuram um alto nível de serviços personalizados, exclusivos e autênticos, mas também para os amantes do vinho. Um dos maiores desafios da indústria do turismo é compreender o turista, as suas características, necessidades e comportamentos.

Hoje, as pessoas não querem apenas ver, elas querem participar. O Hotel permite que os hóspedes tenham maior profundidade de compreensão e imersão na cultura local, pois as Caves de Vinho do Porto constituem uma das maiores e mais interessantes atrações da cidade.

Um Hotel de Luxo assegura serviços diferenciados. Uma grande diferença entre as categorias hoteleiras é o serviço. Mais do que eficiente tem de se tratar de um serviço de excelência. Como tal, todos os fatores, desde a arquitetura, a decoração, a gastronomia, o serviço e o conforto devem estar em consonância. O The Yeatman oferece todos estes fatores aliado ao vinho. O enoturismo é um conceito e um produto ainda em fase de desenvolvimento, mas o hotel reconheceu o seu potencial para explorar.

O Hotel tem como principais mercados-alvo o mercado Inglês, Alemão, Espanhol e o Francês, que são também os principais mercados emissores de turistas para Portugal como se pode ver na tabela seguinte (INE, 2016)²⁴.

Tabela 1 - Mercados Emissores de Turistas para Portugal



Fonte: INE – Estatísticas do Turismo, 2016

Analisando o website Booking.com²⁵, o típico visitante desta unidade Hoteleira são os casais, pois consideram ser uma referência de glamour e luxo, cuja vista panorâmica sobre a cidade constituem o cenário romântico perfeito.

4.4.11 Análise da Concorrência

²⁴ Estatísticas do Turismo

²⁵ - <https://www.booking.com>

Após a identificação do público-alvo, é necessário analisar os concorrentes diretos, que são os que têm o mesmo tipo de negócio, oferecem o mesmo serviço e procuram o mesmo consumidor.

Para uma análise mais eficaz decidiu-se escolher alguns critérios de comparação entre unidades, tais como: localização, classificação, serviços, capacidade de alojamento e intervalos de preços.

Na identificação dos concorrentes diretos do The Yeatman recorreu-se aos websites de cada hotel, ao Booking.com²⁶ e ao Tripadvisor.pt.²⁷ Através desta pesquisa conclui-se que o The Yeatman possui 4 concorrentes com a mesma classificação de 5 estrelas, que são:

- Hotel Pestana Vintage House;
- Hotel Pestana Palácio do Freixo;
- Hotel Sheraton;
- Hotel Intercontinental.

Análise comparativa

Dado que todos os hotéis possuem 5 estrelas, em termos de categoria encontram-se todos no mesmo patamar.

Ao nível da localização o The Yeatman é o único que se situa em Gaia, junto ao Rio Douro e com vistas para a cidade do Porto, no entanto tanto o Hotel Pestana Vintage House como o Hotel Pestana Palácio do Freixo possuem vistas para o Rio Douro. Em termos de distancia ao centro da cidade, o The Yeatman é o que se encontra mais distante, e o Hotel Intercontinental e Hotel Sheraton são os que se encontram mais próximos.

No que diz respeito aos serviços, todos os hotéis apresentam serviços semelhantes, como Wi-Fi gratuito, piscina, restaurante, spa, sala de reuniões, centro de fitness, lavandaria, parque de estacionamento e até transporte ao aeroporto, exepcto o Pestana Vintage House que neste aspeto se encontra com menos facilidades para os hóspedes.

Em termos de capacidade de alojamento, o Hotel Yeatman possui 83 quartos, o Hotel Pestana Vintage House conta com 109, o Pestana Palácio do Freixo com 87, o Sheraton com 265 e o

²⁶ - <https://www.booking.com>

²⁷ <https://www.tripadvisor.pt/>

Intercontinental com 105. Neste item o Hotel Sheraton é claramente superior a todos os outros.

Relativamente ao preço e dado que constitui um fator determinante na altura de escolher um hotel, decidiu-se procurar por intervalos de preços para que seja possível analisar todos os preços que variam por tipos de quartos e por sazonalidade.

O The Yeatman apresenta um intervalo de preços que varia entre 202€-582€, no Hotel Pestana Vintage House varia entre 146€-294€, no Pestana Palácio do Freixo varia entre 146€-279€, no Hotel Sheraton varia entre 114€-222€ e no Hotel Intercontinental varia entre 156€-396€.

É possível verificar-se que o The Yeatman é o hotel que apresenta os valores mais altos em comparação com os outros em análise.

Tabela 2 - Análise da Concorrência

Hotel	Localização	Serviços	Capacidade Alojamento	Preços
The Yeatman	Gaia/ Rio Douro	Wi-fi; Piscina; Spa; Restaurante; Centro de Fitness	83	202€ - 582€
Pestana Vintage House	Porto/ Rio Douro	Wi-fi; Piscina; Spa; Restaurante; Centro de Fitness	109	146€ - 294€
Pestana Palácio do Freixo	Porto/Rio Douro	Wi-fi; Piscina; Spa; Restaurante; Centro de Fitness	87	146€ - 279€
Sheraton	Porto/Centro	Wi-fi; Piscina; Spa; Restaurante; Centro de Fitness	265	114€ - 222€
Intercontinental	Porto/Centro	Wi-fi; Piscina; Spa; Restaurante; Centro de Fitness	105	156€ - 396€

Fonte: Elaboração Própria

4.4.12 Análise SWOT

Dionísio, Rodrigues, Lévy e Lendrevie (2015) referem que a análise SWOT é um instrumento de apoio à análise e reflexão estratégica que, a partir de uma síntese das informações recolhidas no diagnóstico, permite avaliar os efeitos conjugados dos fatores externos e internos que contribuem para o desenvolvimento do negócio.

Uma análise SWOT tem por objetivo analisar a viabilidade empresarial, a sua capacidade de sobrevivência no mercado e a competitividade face à concorrência. Na generalidade das vezes, a análise SWOT está mais associada ao marketing e a estudos de mercado. A sigla deriva da língua inglesa em que cada letra significa uma palavra:

S – *Strengths* ou pontos fortes

W – *Weaknesses* ou pontos fracos

O – *Opportunities* ou oportunidades

T - *Threats* ou ameaças

A análise é representada graficamente por uma matriz de quatro células, cuja elaboração permite uma perspectiva generalizada das potencialidades e oportunidades de crescimento do negócio e quais os aspetos a corrigir de forma a minimizar possíveis ameaças.

A análise SWOT do Hotel Yeatman encontra-se Tabela 3.

Tabela 3 - Análise SWOT

Pontos Fortes	Pontos Fracos
Qualidade de Serviço	Preços um pouco elevados
Qualidade das Infraestrutura	Localização
Qualificação dos funcionários	Forte dependência do mercado estrangeiro
Presença nas redes sócias	
Vista Panorâmica	
Oportunidades	Ameaças
Possibilidade de expansão	Atual crise económica
Forte componente turística da região	Hotéis novos e renovados
Aposta das companhias aéreas no destino	

Fonte: Elaboração Própria

4.4.13 Futuro do Grupo e do Hotel

Atualmente o Hotel Yeatman encontra-se em expansão, adicionando mais 26 quartos. No entanto não está só, uma vez que o grupo The Fladgate Partnership investiu 100 milhões de euros num projeto de 30 mil metros quadros, onde irá haver 12 restaurantes, uma escola de vinho e museus interativos. O projeto chama-se “*World of Wine*”, ou então apenas “WoW” (Figura 8).

Trata-se de um projeto ambicioso que vai nascer junto ao The Yeatman, onde antes estiveram antigos armazéns de vinho do Porto e estão ainda previstos espaços para eventos, exposições temporárias, lojas e um parque de estacionamento com capacidade para 150 automóveis. O objetivo é terminar em meados de 2020.



Figura 8 - Projeto Hotel The Yeatman

Fonte: The Yeatman

4.4.14 Prémios e Distinções

O The Yeatman é um hotel de luxo conceituado a nível nacional e internacional, e sendo um dos principais pontos de referência da cidade do Porto com diversas publicações em revistas de renome do setor do turismo, este está constantemente a ser nomeado para diversos prémios, tais como:

- Melhor Hotel Vinico – Wine Tourism Awards (2014/2015/2016), pela UK magazine, Drinks Internacional;
- Hotel do Ano na categoria Internacional – Food and Travel Reader Awards 2014;
- Top 100 dos melhores Hotéis do Mundo, 2014 – Fodor’s Travel;
- Best Hotel in the Iberian Peninsula, Condé Nast Traveler Readers Choice Awards 2015;
- The World of Fine Wine – World’s Best Wine Lists 2016;
2 Estrelas Michelin (Guia Michelin 2012, 2013, 2014, 2015, 2016);
- The Wine Spectator: Best of Award of excellence (2012, 2013, 2014, 2015, 2016);
- Sparfinder Wellness Travel Awards 2015, Best Spa in Portugal;
- Best Dinning Experience, Europe and The Mediterranean, pela Condé Nast (2015);
- Portugal’s Best Boutique Hotel, World Travel Awards, 2015;

- Chave de Ouro (Boa Cama, Boa mesa do Jornal Expresso 2012);
- Nomeação “12 Head-Turning Hotel Infinity Pools” pela Condé Nasr Traveler’s.

5. Estágio

5.1 Atividades Desenvolvidas

O seguinte capítulo refere-se às atividades realizadas durante o estágio no departamento de compras do Hotel The Yeatman que decorreu de 18 de Setembro a 18 de Dezembro de 2017.

No primeiro dia do estágio, foi apresentado ao estagiário um dossier (manual do colaborador, manual de standards operacionais e manual das normas) do hotel, de modo a proporcionar a familiarização dos procedimentos que caracterizam o serviço desta unidade hoteleira de referência e quais os valores fundamentais a reter. Este primeiro impacto teve a finalidade de fazer entender como empresa funciona no seu todo.

O departamento de compras possui a responsabilidade de fazer as compras do Hotel, quer isto dizer, qualquer necessidade de aquisição de produtos por parte dos departamentos hotel fica a cargo do departamento de compras. Há uma comunicação com os fornecedores para encontrar o melhor produto com base na relação preço/qualidade.

Existem 5 processos fundamentais do departamento de compras. São eles:

- Requisições;
- Receção das mercadorias;
- Armazenamento;
- Lançamento de faturas;
- Inventário.

Requisições

As requisições/encomendas são feitas por cada secção, como restaurante, cozinha, Spa, Bar, Housekeeping entre outros, de onde vêm descritos todos os produtos que cada secção vai necessitar para a semana. Estas requisições devem ser elaboradas e entregues até segunda-feira.

É da responsabilidade dos departamentos verificar se há falta de algum produto e não do departamento de compras. É essencial que as secções avisem com antecedência quando os produtos estão a terminar ou a esgotar, para serem requisitados atempadamente.

Praticamente todas as requisições são efetuadas no software de gestão SAP e enviados por e-mail, apenas os “casos de emergência” são efetuados por telefone.

Receção das Mercadorias

Depois de feitas as encomendas aos fornecedores, são entregues diariamente as mercadorias, onde se deve verificar se correspondem aos produtos solicitados, se a quantidade é a correta, a respetiva validade e se está em boas condições. Durante a entrega, a primeira ação passa por conferir a fatura do fornecedor e comparar com a nota da encomenda, para verificar se a quantidade e o preço estão de acordo com o que foi pedido.

Caso exista uma divergência na quantidade ou no preço do produto (que impeça o recebimento total ou parcial do mesmo) é criada uma nota de crédito. A nota de crédito consiste num documento que anula o valor da fatura em causa. Neste momento da receção, o hotel implementa um sistema de controlo de qualidade HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points). O HACCP (mais não significa do que Análise de Perigos e Controlo de Pontos Críticos e consiste num sistema baseado na identificação e avaliação de perigos específicos e na implementação de medidas para o seu controlo, focadas na prevenção do produto, de forma a garantir a segurança dos alimentos.

Outro fator importante é a necessidade de controlo dos pesos das mercadorias. Na prática, as pessoas que fazem as entregas e as recepções são quase sempre as mesmas, o que pode criar relações de familiaridade, entrando-se no facilitismo e na falta de controlo das encomendas. Esse facilitismo também pode ser provocado, pelo horário de entrega que, quando se sobrepõe ao das refeições dos trabalhadores, tem tendência a provocar a inexistência de controlo.

Armazenamento

Todos os armazéns, arcas frigoríficas e arcas de congelação devem ter um controlo em termos de espaço de forma a que após a receção do produto e análise de qualidade seja feito o seu armazenamento. Dentro das áreas de armazenamento cada produto está posicionado de forma a facilitar a sua visibilidade e controle de quantidade e qualidade.

Não se devem misturar produtos de armazéns diferentes devido aos procedimentos de segurança. As câmaras frigoríficas e de congelação destinam-se a conservar todos os alimentos deterioráveis, que carecem da ação do frio para prolongarem a sua durabilidade, mantendo as suas características próprias.

A armazenagem de produtos não poderá, em hipótese alguma, ser feita em recipientes de alumínio ou metal, caixas de madeira ou cartão e não deve haver misturas de produtos de características diferentes, de forma a evitar, por um lado, a transmissão de cheiros e, por outro, pela circunstância de cada tipo de alimento necessitar de temperaturas diferentes para a sua conservação.

Lançamento de Faturas

Todas as mercadorias recebidas trazem a fatura nas quais, em primeiro lugar, se deve verificar se está tudo em conformidade, e caso isso não aconteça, é necessário fazer uma nota de crédito para o fornecedor a reclamar as mercadorias em falta ou outro tipo de erro.

Por vezes acontece chegarem alguns produtos que ainda não foram devidamente faturados, pelo que deve haver um controlo atento sobre as mercadorias pedidas a cada fornecedor.

No lançamento das faturas deve ser inserido a nota de encomenda no SAP pois é lá que já se encontram os artigos lançados/requisitados anteriormente no sistema.

A maioria das faturas tem prazos de pagamento que podem variar entre trinta, sessenta ou noventa dias, mas também há faturas pagas a pronto pagamento.

Depois de organizadas e lançadas as faturas, dá-se início ao lançamento e transferência das requisições de cada secção e de cada produto com a sua respetiva quantidade.

Inventário

Mensalmente é feito o inventário de quase todos os armazéns, para verificar se o stock físico é compatível com o stock em sistema. O inventário e respetivo fecho do mês é realizado em parceria com o departamento de custos do hotel. Caso exista alguma divergência de quantidades, são ajustados os valores e procura-se detetar o erro. A realização do inventário no final do mês é sempre necessária para impedir leituras do sistema que não correspondam à realidade encontrada nos armazéns.

No topo da hierarquia do departamento, encontra-se o chefe de compras, que está encarregue das principais encomendas (que são as da cozinha) aos fornecedores, sendo este quem coordena as atividades do setor.

Seguidamente, encontram-se os despenseiros que também fazem encomendas (as dos restantes departamentos do hotel). Estas funções exigem alguns requisitos e qualidades. É

essencial ter facilidade de contactos; bom conhecimento dos produtos utilizados na hotelaria e boa experiência no ramo.

Cabe ao setor de compras adquirir as mercadorias necessárias para o funcionamento do hotel, verificar os preços, contactar com os fornecedores, emitir ordens de compra, etc. Todos os colaboradores do departamento ajudam na inserção de documentos no sistema, a receber e a conferir as entregas de produtos.

Rotina de atividades

O departamento de compras do Hotel Yeatman funciona de segunda a sexta, onde as atividades possuem uma certa rotina em termos semanais. Essas atividades estão organizadas da seguinte forma:

Segunda-feira

O primeiro dia da semana é o aquele em que se faz as encomendas para toda semana. A “Market-List” (que é a lista de produtos que são para as cozinhas) que o Chef Ricardo Costa elabora em formato *excel* é enviada para o departamento de compras. Também os chefes dos outros departamentos do hotel enviam as suas necessidades (“Pickings”) para o departamento. De modo a facilitar as encomendas, há uma divisão entre “Comidas” e “Bebidas”. Os termos não possuem a sua verdadeira denotação. As “Comidas” são todos os produtos da “Market-List” e as “Bebidas” são as encomendas dos “Pickings”.

Terça-feira

Uma vez que as encomendas são efetuadas na segunda-feira, a terça-feira é o dia com mais carga de trabalho, recebendo-se cerca de 70% da mercadoria. Todos os produtos recebidos são encaminhados para as câmaras frigoríficas, de congelação e para o economato geral que possuem as temperaturas devidamente apropriadas. Apesar de este dia ser o que mais se recebe, há quatro fornecedores de grande peso para o hotel, com entregas praticamente diárias. São eles: a Manuel Duarte da Cruz para os vegetais, a Nutrifesco para o peixe, Carnes S. José para as carnes e a Makro para produtos diversos. Um hotel de excelência necessita dos melhores produtos frescos para servir os clientes.

Quarta-feira

Sendo este dia a “meio da semana”, é o dia que se efetua a separação das

reservas/encomendas de todos os departamentos do hotel (excetuando a cozinha), ou seja, os “Pickings” que se encontram no economato geral do hotel. O departamento de compras entra em contacto com o Dick’s bar, Pool Bar, Housekeeping, SPA, Eventos, Recursos Humanos, Marketing e Receção para procederem ao levantamento da requisição.

Após a entrega dos produtos aos departamentos é efetuada a transferência/movimento desses produtos através do sistema SAP.

Quinta-feira

Neste dia o hotel já recebe alguns produtos a pensar no fim-de semana, designadamente vinhos. Tradicionalmente às quintas-feitas há um jantar vínico de degustação, (em associação com os nossos parceiros) no restaurante The Yeatman e, por isso, efetua-se o processamento de todas as garrafas de vinho para a garrafeira. Dentro do panorama da qualidade, o departamento de compras possui a obrigação de contactar todos os produtores/parceiros vínicos em que os seus vinhos possuam *Trichloroanisol* (TCA), que é o principal responsável pelo chamado «gosto a rolha» no vinho, de modo a efetuar a substituição das garrafas. O Hotel pressupõe igualmente uma resposta aos desafios ambientais e de sustentabilidade da atividade turística, e é na quinta-feira que se realiza uma recolha de resíduos no cais de carga.

Sexta-feira

O último dia da semana caracteriza-se pela organização de todos os processos pendentes da semana, notas de crédito, faturas mal processadas, corre-se o interface no SAP para detetar erros de vendas ou de transferências de material, e organiza-se o arquivo, colocam-se todas as faturas por ordem alfabética e arquiva-se mais uma semana de trabalho.

O estágio consistiu nestas tarefas. Obviamente que a ordem de trabalhos pode ser alterada devido a vários fatores, mas há sempre a preocupação em mantê-la nesta sequência. Também acontece com frequência os produtos possuírem preços que variam (em média, o preço acordado apenas se mantém durante duas semanas) o que obriga o departamento a uma contínua troca de telefonemas e emails para obter orçamentos de produtos.

No final de cada dia as faturas são enviados ao diretor-geral para aprovação e após a aprovação são enviados para a contabilidade para efetuar o pagamento. Cada documento (fatura, recibo, nota de crédito etc) possui um número interno que é criado através do software SAP para que não haja extravios. Sempre que surgia alguma duvida, os colaboradores

estiveram sempre dispostos a ajudar e a esclarecer. Este espírito de entreajuda permitiu que o estagiário ganhasse conhecimentos e competências rapidamente e possibilitou a captação de mais experiência na realização de qualquer tarefa sem ser necessário acompanhamento de outro funcionário.

O trabalho tornou-se mais fácil e o tempo necessário para a conclusão de tarefas diminuiu progressivamente. Roupa e sapatos clássicos, cabelo curto, barba feita, perfume leve, sorriso na face, simpatia e disponibilidade imediata são as exigências por parte da administração para quem trabalha no departamento de compras.

5.2 Evento Christmas Wine Experience

O estagiário teve o privilégio de participar no evento vínico mais exclusivo de Portugal que se realiza no The Yeatman. Foi o 7º ano consecutivo de mais um fantástico *Christmas Wine Experience*, que se realizou nos dias 1 e 2 de Dezembro 2017.

Este evento natalício de dois dias, oferece a oportunidade de provar os melhores vinhos do país, produzidos pelos parceiros vinhos do Hotel. Existe a oportunidade de conversar pessoalmente com os proprietários e enólogos das quintas produtoras e provar as deliciosas harmonizações gastronómicas entre estes vinhos e os petiscos do Chef Ricardo Costa.

Todos os vinhos servidos no evento estão à venda na garrafeira do Hotel, de modo a que os participantes possam comprar.

A sua função foi a de receber os participantes, orientá-los, efetuar o check-in no evento e explicar a organização do evento bem como verificar como os produtores estavam distribuídos dentro das salas de eventos.

5.3 Proposta de Valor

Hotel The Yeatman

Apesar do estatuto evidenciado do hotel The Yeatman, há sempre aspetos que devem ser melhorados.

Um dos grandes problemas dos hotéis é a comunicação interna entre os departamentos. O principal objetivo da comunicação interna é manter os colaboradores alinhados e focados nos objetivos da organização. Neste parâmetro, o The Yeatman apresenta uma boa estrutura

comunicacional, no entanto, constata-se algumas falhas. Apesar de todos os departamentos apresentarem telefones e os seus “chefes de departamento” possuírem telemóvel, por vezes a informação não chega a todos os colaboradores. Para fazer face a esta situação, penso que deveria haver uma plataforma tecnológica, através das novas tecnologias da informação e comunicação, onde a informação importante para todos os funcionários fosse lá colocada.

O uso da plataforma online acessível a todos os colaboradores iria facilitar e aprimorar as ações da comunicação interna. O objetivo seria alcançar o máximo de colaboradores possível no menor tempo possível. Adaptar as novas tecnologias do mundo à rotina do hotel seria uma forma de melhoria interna e competitiva.

Não obstante, a comunicação externa (para o cliente) é também fundamental na indústria hoteleira. Nos hotéis, uma das ferramentas para manter o contacto com os clientes, promovendo a oferta e a fidelização dos clientes, são as redes sociais. Sem uma comunicação eficaz, os hotéis não conseguem atingir os potenciais e os já existentes clientes. Embora o hotel The Yeatman já tenha ganho a sua notoriedade, pois é um dos estabelecimentos mais conhecidos do Porto e de Portugal, não deve menosprezar este elemento da comunicação.

O hotel The Yeatman deverá continuar a investir na angariação de clientes e a consequente fidelização. Hoje as redes sociais mudaram a interacção dos clientes como o mundo dos serviços. O número de clientes que acompanha as marcas/empresas nas redes sociais tem aumentado visivelmente, tornando-se numa ferramenta de inegável benefício uma vez que permite a aproximação do cliente ao hotel.

É aqui que o CRM (*Customer Relationship Management*) pode fazer a diferença, contribuindo e auxiliando os gestores hoteleiros. Um estabelecimento hoteleiro deve, não só atrair novos clientes, como também fidelizar os já existentes. E uma dessas formas de fidelização e retenção dos clientes passa pelo uso de uma gestão eficaz e eficiente do relacionamento com os clientes. A gestão do relacionamento com os clientes, além de ser um dos fatores de diferenciação, é, também, uma técnica para fazer com que os clientes se sintam valorizados.

Na esfera da competitividade, o fator que estabelece a diferença entre os hotéis, é sempre e invariavelmente, a qualificação das suas equipas de trabalho. O hotel The Yeatman caracteriza-se por um serviço de luxo onde a exigência pedida aos seus colaboradores é máxima. Não é novidade que a formação contínua tem um papel fulcral na qualidade do

desempenho, na produtividade e na competitividade organizacional. O The Yeatman, ao permitir enriquecer os conhecimentos dos seus colaboradores, desenvolver as suas capacidades e melhorar as suas competências técnicas e comportamentais sedimentará a sua visão e os seus valores organizacionais, possibilitando o desenvolvimento de uma cultura organizacional coesa com uma participação coletiva ativa no alcance dos seus objetivos e no posicionamento competitivo desejado.

Neste âmbito, o hotel The Yeatman promove algumas ações de formação, não obstante parecerem ser insuficientes. Neste sentido, sugeria que fossem promovidas as seguintes ações de formação, enquadradas em três áreas formativas:

- Gestão de Pessoas e Soft Skills: Atendimento e Gestão de Reclamações; Atendimento e Relação com o Cliente; Civismo e Postura com o Cliente; Gestão de Conflitos e Relacionamento Interpessoal; Gestão de Equipas. Estas ações de formação teriam como destinatários os colaboradores dos departamentos que estão em contacto com os clientes, nomeadamente, *Front-Office*, *F&B* e *Housekeeping*;
- Operações e Performance: Aprovisionamento e Logística; Manutenção de Equipamentos; Noções Básicas de Orçamentação; Práticas Administrativas; Cultura Organizacional e Boas Práticas na Empresa; Legislação Laboral. Estas ações teriam como destinatários os colaboradores dos departamentos de *Back-Office*, ou seja, Departamento de Compras, Departamento de Custos, Departamento de Recursos Humanos e Departamento de Marketing e Comercial;
- Línguas: Inglês, Francês, Espanhol, Alemão e Mandarim. O domínio de competências linguísticas é imprescindível ao sucesso das pessoas e das organizações. Através de metodologias de e-learning (*electronic learning*) e/ou b-learning (*blended learning*), estas ações deveriam de ser criteriosamente definidas pelo departamento de recursos humanos, de acordo com as necessidades específicas dos colaboradores.

Departamento de Compras

O que sucede no departamento de compras do hotel The Yeatman é o que ocorre noutro hotel comum. Independentemente do hotel em questão, todos têm os seus problemas.

Como referi previamente, a comunicação interna é um dos problemas do hotel. Mesmo que 90% das mercadorias sejam encomendadas através do departamento de compras, há algumas situações, normalmente produtos novos, onde as encomendas são efetuadas pelo próprios chefes dos outros departamentos. Estes episódios pontuais, quando não comunicados, podem transformar-se num problema. Se não houver a comunicação ao departamento de compras de que houve um produto encomendado por outro departamento, no momento da receção desse há um vazio informacional que pode levar aos colaboradores do departamento de compras a “rejeitar” o produto e a criar um problema.

O processo de compra dos produtos habituais, isto é, dos produtos frequentes é efetuado pelo departamento de compras e está devidamente explicado no fluxograma da Figura 9. No entanto, na necessidade de comprar um produto novo, é o próprio departamento em questão (ex: Marketing, Manutenção, Eventos etc.) que efetua esse pedido. Na Figura 10, o fluxograma de compra de produtos novos, demonstra o “*gap* informacional” que existe entre o departamento que efetua a encomenda e o departamento que o recebe.

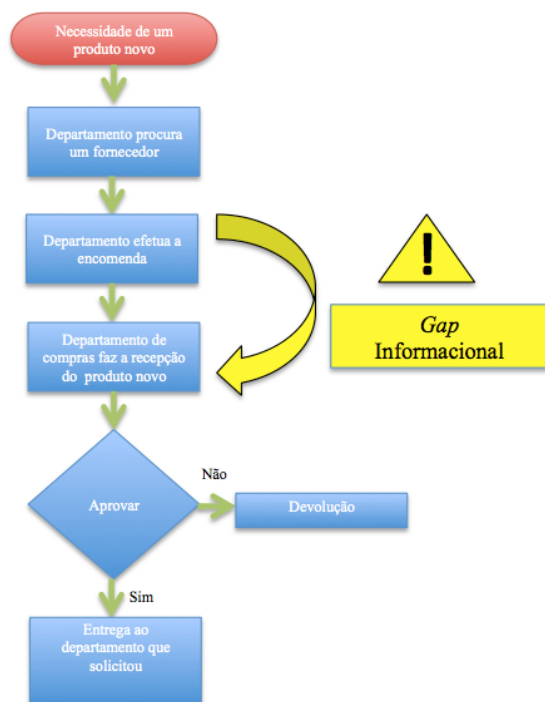


Figura 10 - Fluxograma do processo de compra de produtos novos

Fonte: Elaboração Própria

Segundo Stadtler e Kilger (2008), a cadeia de abastecimento torna-se mais complexa quanto maior for o número de interações entre os membros que integram a rede.

Moura (2006) salienta que os dois grandes grupos de informação na cadeia de abastecimento são a interna (informação vertical e horizontal no interior das organizações) e a externa (o fluxo de informação com as organizações do exterior). Por isso, é que Christopher (1992) realça a importância da informação para o sucesso da gestão da cadeia de abastecimento, pois facilita as ligações entre os membros da cadeia.

A receção do produto sem a devida informação provoca problemas no que diz respeito ao controlo. Não há qualquer tipo de registo da entrada do produto nem da sua movimentação. Não há controlo do custo nem de inventário. A compra de produtos por outros departamentos sem a devida transmissão de informação é uma lacuna sem monitorização.

Este tipo de erros podiam ser melhorados através da plataforma de comunicação interna que referi anteriormente, já que as frequentes falhas resultam da falta de sincronia do fluxo informacional entre os departamentos.

Em Portugal, a categorização máxima de cinco estrelas, no que diz respeito aos estabelecimentos hoteleiros, faz com que muitos desses hotéis se apresentem ao consumidor como sendo hotéis de luxo. O departamento de compras do hotel The Yeatman deverá estabelecer contacto com os melhores fornecedores que existem no mercado.

A avaliação e seleção de fornecedores é uma das principais tarefas das compras. Uma seleção adequada de fornecedores pode reduzir ou evitar um número significativo de problemas no futuro. O departamento de compras do hotel possui uma base de fornecedores que foram selecionados por serem capazes de satisfazer os requisitos necessários. Porém, nem sempre isso acontece. O Hotel possui um restaurante Gastronómico com duas estrelas *Michelin*, que serve diariamente aos clientes produtos exclusivos e excêntricos. Em alguns casos, a compra destes produtos pode tornar-se muito complexa. Neste campo, um fator importante é a relação. O desenvolvimento de relações de parceria (fornecedor – comprador) pressupõe que se alcancem resultados mutuamente satisfatórios para ambas as partes. Uma das grandes dificuldades do departamento de compras é possuir estes produtos mais exclusivos “a tempo” de serem servidos ao cliente. O departamento de compras deveria otimizar a base dos seus fornecedores, isto é, explorar novas oportunidades no mercado. Uma das formas de reduzir o risco e assegurar o abastecimento é comprar localmente. Apesar de por vezes haver um aumento dos custos, os fornecedores locais proporcionam um serviço personalizado e focado nas necessidades específicas de cada cliente.

Outro aspeto que deveria ser melhorado, e que não é inteiramente da responsabilidade do departamento de compras, é a empatia e a interiorização do conceito de cliente interno. Para uma melhor compreensão, pode-se relatar a seguinte situação: devido à localização central do departamento de compras, alguns funcionários do hotel aproveitam o facto de os carros de transporte de produtos não estarem a ser utilizados para os usar noutras funções não os devolvendo mais tarde. Obviamente que esta situação não ocorre regularmente, contudo, os colaboradores do departamento de compras desconhecem onde se encontram os carros de transporte e o processo de transporte dos produtos é atrasado (muitas vezes, produtos congelados e frescos que necessitam de rápido armazenamento). Este tipo de ocorrência pode e deve ser melhorado ao longo do tempo. A solução não é comprar mais carros de transporte para os outros departamentos, mas sim desenvolver um ambiente de cooperação e de disciplina. O sentido de cooperação e de respeito pelos colegas são âncoras do comportamento e constituem fatores de diferenciação no desempenho de qualquer empresa

5.4 Alinhamento entre os conhecimentos adquiridos no curso e na empresa

As competências adquiridas durante o decurso do estágio foram ao encontro dos objetivos traçados antes do mesmo e sei que saio com um leque de conhecimentos que me vão possibilitar desempenhar outras atividades inerentes ao departamento como também ter capacidade para enfrentar o mercado de trabalho competitivo de hoje. Sendo o Mestrado em Gestão do Turismo e Hotelaria maioritariamente teórico houve algumas unidades curriculares que tiveram um papel importante em vários momentos/situações de trabalho.

A disciplina de Gestão da Cadeia de Abastecimento foi a que me ajudou mais, no entanto, as disciplinas de Gestão Estratégica e a de Análise e Report Financeiro também me auxiliaram.

Existem dois tipos de saberes, que são igualmente importantes e necessários para realizarmos com sucesso as mais diversas tarefas e vivermos bem, contribuindo para a sociedade e conseguindo o que nos importa. São eles os saberes práticos e os saberes teóricos.

Um profissional bem formado deve possuir ambos os tipos de saberes, teóricos e práticos. Os saberes práticos são adquiridos no próprio exercício da profissão, que é o que a Universidade Europeia pretende ao possuir a opção de realização de estágio. Sendo a hotelaria e o turismo uma área muito prática, faz todo sentido existir esta opção. No entanto, os saberes teóricos, adquiridos no ambiente de aulas, não são esquecidos e constituem uma base essencial para o desenvolvimento das competências exigidas no contexto profissional.

6. Conclusão

6.1 Considerações Finais

Com a elaboração deste relatório, evidencia-se que a formação em turismo e hotelaria permite o redirecionamento para um leque variado de áreas devido às relações multidisciplinares desta atividade com outros setores. As atividades turísticas focam-se na criação de experiências, uma vez que vivemos na era da economia de experiências, onde já não basta apenas vender um produto ou serviço.

Hoje, o consumidor está cada vez mais bem informado e mais exigente, consequentemente procura um serviço de maior qualidade, de forma a superar as suas expectativas. Cada experiência tende a ser vivida de forma particular, pois as sensações vividas variam de cliente para cliente.

A pesquisa bibliográfica realizada para a elaboração do presente relatório proporcionou-me uma constante reflexão sobre os temas do turismo e da gestão da cadeia de abastecimentos, permitindo assim desenvolver e realizar este relatório de uma forma correta e completa, atingindo, assim, o objetivo pré-definido.

Relativamente ao estágio, para além da aproximação à realidade profissional, este possibilitou o acesso mais profundo a uma área do meu interesse onde assumi um papel mais interventivo e não somente de mera observação.

Considero o estágio uma mais-valia, na medida que me incutiu o sentido de responsabilidade e de obediência, de flexibilidade, de capacidade de adaptação a novos ambientes, de espírito de equipa e de cooperação, e de capacidade de comunicação e relacionamento interpessoal.

Posso dizer que a experiência que tive foi uma grande mais-valia para o meu desenvolvimento profissional e do meu conhecimento sobre a indústria hoteleira, obtendo também excelentes referências para o futuro em relação ao profissionalismo e forma de trabalhar das pessoas com quem interagi.

6.2 Limitações

Durante o desenvolvimento do presente relatório surgiram algumas limitações. Uma das limitações foi a duração do estágio, uma vez que se torna difícil para o estagiário envolver-se

em toda a rotina de trabalho e obter o máximo de informação possível quando a extensão do estágio é de apenas 3 meses.

Num hotel exigente como o The Yeatman, o cansaço físico e psicológico a que o estagiário esteve sujeito durante o período de estágio devido à carga horária e de trabalho restringiu o espaço de tempo.

A resistência à mudança e ao acolhimento de novos estagiários prorrogou a inclusão do estagiário nas principais atividades do departamento.

Porém, é de salientar que algumas das limitações referidas se tornaram um elemento positivo, pois são as pessoas que determinam a dificuldade das ações e a sua capacidade em ultrapassar obstáculos.

6.3 Estudos Futuros

O tema da gestão da cadeia de abastecimento não é novo, no entanto, acredito que a abordagem deste tema no setor da Hotelaria pode ser alvo de estudos futuros de uma forma mais aprofundada.

É claro que há uma melhoria da produtividade quando as empresas possuem uma cadeia de abastecimento estruturada. A produtividade é um argumento central no desenvolvimento empresarial e é por isso que a gestão da cadeia de abastecimento deve emergir como uma vantagem competitiva. No seguimento da ideia da produtividade, o serviço ao cliente e a qualidade geral no serviço de um hotel são fortes contributos que podem advir de uma combinação de recursos e competências da cadeia de abastecimento.

Desta forma, este relatório foi importante na medida em que permitiu ao estagiário aumentar os conhecimentos na área em questão e aumentar a sua experiência num contexto real de trabalho.

7. Bibliografia

- Andrade, N., Brito, P. L., Jorge, W. E. (2000). *Hotel: Planejamento e Projeto*. São Paulo: SENAC.
- Andrade, R. B. (2002). *Manual de eventos*. Caxias do Sul: EDUCS.
- Ballou, R. H. (2006). *Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial*. Porto Alegre: Brookman.
- Beni, M. C. (1998). *Análise estrutural do turismo*. São Paulo: SENAC.
- Bowersox, D. J., & Closs, D. J. (2001). *Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos*. São Paulo: Atlas.
- Boyer, M. (2000). *Histoire de L'Invention du Tourisme*. Éditions de L'Aube.
- Campos, C. & Gonçalves, M. (1999). *Turismo – Atividade Económica 1ª edição*. São Paulo: Senac.
- Carr, A. S., & Pearson, J. N. (2002). The impact of purchasing and supplier involvement on strategic purchasing and its impacts on firm's performance. *Internacional Journal of Operations & Production Management*, 22, 1032-1053. <https://doi.org/10.1108/01443570210440528>
- Carvalho, J. C. (1993). *Logística 1ª edição*. Edições Sílabo.
- Christopher, M. (1992). *Logistics and Supply Chain Management: Strategies for Reducing Costs and Improving Service*. Financial Times.
- Cooper, C. (2008). *Tourism: Principles and practice*. Pearson education.
- Cooper, M. C., Lambert, D. M., & Pagh, J. D. (1997). Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics. *The International Journal of Logistics Management*, 8, 1-14. <https://doi.org/10.1108/09574099710805556>
- Costa, R. (2012). *Introdução à Gestão Hoteleira (4ª Edição Atualizada)*. LIDEL.
- Cox, A., Sanderson, J., & Watson, G. (2001). Supply Chains and Power Regimes: Toward an Analytic Framework for Managing Extended Networks of Buyer and Supplier

- Relationships. *Journal of Supply Chain Management*, 37, .2-4. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2001.tb00097.x>
- Cunha, L. & Abrantes, A. (2013). *Introdução ao turismo*. Lidel.
- Davis, D. & Gift, T. (2014). The Positive Effects of the Schengen Agreement on European Trade. *World Economy*, 37, 1541–1557. <https://doi.org/10.1111/twec.12158>
- Deloitte. (2016). *Hotel of the Future*. Disponível via Deloitte em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/us-cb-the-hotel-of-the-future.pdf>
- Deloitte. (2017). *Atlas da Hotelaria*. Disponível via Deloitte em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pt/Documents/transportation-infrastructures-services/Atlas%20da%20Hotelaria%202017.pdf>
- Denis, H. (1966). *Histoire de la pensée économique*. Presses Universitaires de France.
- Dionísio, P., Rodrigues, J. V., Lévy, J., & Lendrevie, J. (2015). *Mercator da Língua Portuguesa: Teoria e Prática do Marketing*. Publicações Dom Quixote.
- Ellram, L. M. (1990). The Supplier Selection Decision in Strategic Partnerships. *Journal of Purchasing and Materials Management*, 26, 8-14. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.1990.tb00515.x>
- Ellram, L. M., & Cooper. M. C. (1990). Supply Chain Management, Partnership, and the Shipper - Third Party Relationship. *The International Journal of Logistics Management*, 1, 1-10, <https://doi.org/10.1108/95740939080001276>
- Gomes, S. & Rodriguez, C. (2008). *Configuração de cadeia de suprimentos: estudos de casos em ambiente dinâmico de competição*. Universidade Federal de Santa Catarina. (https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/164_164_seget.pdf)
- Harps, L.H (2002). *Yesterday, Today & Tomorrow*. Inbound Logistics. (<http://www.inboundlogistics.com/cms/article/yesterday-today-and-tomorrow/>)
- Henriques, C. (2003). *Turismo Cidade e Cultura, Planeamento e Gestão Sustentável* (pp. 21). Lisboa: Edições Sílabo

- Houlihan, J. B. (1988). International Supply Chains: A New Approach. *Management Decision*, 26, 13-19. <https://doi.org/10.1108/eb001493>
- INE – Instituto Nacional de Estatística. (2016). *Estatísticas do Turismo*. Disponível via Instituto Nacional de Estatística em: https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=299820007&att_display=n&att_download=y
- INE – Instituto Nacional de Estatística. (2017). *Conta Satélite do Turismo (2014-2016)*. Disponível via Instituto Nacional de Estatística em: https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=312027695&att_display=n&att_download=y
- Johnson, P. F., Leenders, M. R. & Fearon, H. E (1998). The Influence of Organizational Factors on Purchasing Activities. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 34, 10-19. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.1998.tb00291.x>
- Jones, T. C., & Riley, D. W. (1985). Using Inventory for Competitive Advantage through Supply Chain Management. *International Journal of Physical Distribution & Materials Management*, 15, 16-26. <https://doi.org/10.1108/eb014615>
- La Londe, B. J., & Masters, J. M. (1994). Emerging Logistics Strategies: Blueprints for the Next Century. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 24, 35-47. <https://doi.org/10.1108/09600039410070975>
- Lefranc, G. (1972). *Histoire du Commerce*. Presses Universitaires de France.
- Levy, M., & Weitz, B. A. (1996). *Essentials of Retailing*. McGraw-Hill Education.
- Lickorish, L. & Jenkins, C. (2000). *Introdução ao Turismo*. Editora Campus.
- Lisboa, J., Coelho, A., Coelho, F., & Almeida, F. (2013). *Introdução à Gestão de Organizações*. Vida Económica.
- Machado, A. M. (2005). *Logística y Turismo*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Maroco, A. L., & Maroco, J. (2011). Qdsh: Uma nova Escala para a Avaliação da Qualidade de Serviço do setor Hoteleiro Português. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 15, 71-85.
- Marques, J. A. (2003). *Introdução à Hotelaria*. Bauru: EDUSC.

- Mata, A. (2003). *Front Office - Operação e Gestão*. Prefácio.
- Mathieson, A., & Wall, G. (1982). *Tourism: Economic, Physical, and Social Impacts*. Longman.
- Medlik, S. & Ingram, H. (2002). *Introdução à Hotelaria - Gerenciamento e Serviços*. Editora Campus.
- Monczka, R. M., Trent, R. J. & Handfield, R. B. (1998). *Purchasing & Supply Chain Management*. South-Western College Pub.
- Monczka, R. M., Trent, R. J. & Handfield, R. B. (2005). *Purchasing & Supply Chain Management*. Thomson.
- Mota, K. (2001). *Marketing Turístico – Promovendo uma Actividade*. Atlas
- Moura, B. (2006). *Logística: Conceitos e Tendências*. Lisboa. Edições Centro Atlântico.
- Odoom, C. K. (2012). *Logistics and Supply Chain Management in the Hotel Industry: Impact on Hotel Performance In Service*. University of Nevada, Las Vegas. <http://digitalscholarship.unlv.edu/thesesdissertations/1339>
- Poirier, C. C. (2003). *The supply chain manager's problem-solver: Maximizing the value of collaboration and technology*. St. Lucie Press.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press.
- Quintas, M. (2006). *Organização e Gestão Hoteleira*. Oteltur
- Silva, J. A., & Guerreiro, M. M. (2001). A Qualidade dos Destinos Turísticos: dos Modelos aos Indicadores. *Revista Portuguesa de Gestão*.
- Smith, S. (1991). *Tourism analysis: A handbook*. London. Longman.
- Song, H. (2012). *Tourism Supply Chain Management (Advances in Tourism)*. Routledge.
- Souza, G., Carvalho, M., & Liboreiro, M. (2006). Gestão da cadeia de suprimentos integrada à tecnologia da informação. *Revista de Administração Pública*, 40, 1982-3134. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122006000400010>

- Stevens, G. C. (1989). Integrating the Supply Chain. *International Journal of Physical Distribution & Materials Management*, 19, 3-8.
<https://doi.org/10.1108/EUM000000000000329>
- Tamanes, R. (1979). *Estrutura da Economia Internacional*. Dom Quixote.
- Terry, L. (2007). *Hospitality logistics: Supply chains made to order*. Inbound Logistics. (<http://www.inboundlogistics.com/cms/article/hospitality-logistics-supply-chains-made-to-order/>)
- Trent, R. J. & Monczka, R. M. (1994). Effective Cross-Functional Sourcing Teams: Critical Success Factors. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 30, 2–11.
<https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.1994.tb00267.x>
- Trent, R. J. & Monczka, R. M. (1998). Purchasing and Supply Management: Trend and Changes throughout the 1990s. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 34, 2–11. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.1998.tb00296.x>
- Turismo de Portugal (2017). *Mercado em Números*. Disponível via Turismo de Portugal em: <http://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Documents/An%C3%A1lises/Mercados/portugalturismointernomercadoemnunerosjunho2017.pdf>
- Turismo de Portugal. (2007). *Plano Estratégico Nacional do Turismo*. Disponível via Turismo de Portugal em: http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/AreasAtividade/ApoioaoInvestimento/Anexos/PENT_VERSAO_REVISTA_PT.pdf
- Turismo de Portugal. (2015). *Turismo 2020*. Disponível via Turismo de Portugal em: <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/newsletter/2015/Documents/TURISMO2020-5Principios.pdf>
- Turismo de Portugal. (2017). *Estratégia Turismo 2027*. Disponível via Turismo de Portugal em: http://estrategia.turismodeportugal.pt/sites/default/files/Estrategia_Turismo_Portugal_ET27.pdf

- Tyndall, G., Gopal, C., Partsch, W., & Kamauff, J. (1998). *Supercharging Supply Chains: New Ways to Increase Value Through Global Operational Excellence*. Wiley.
- Van Weele, A. J. (2005). *Purchasing & Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice*. Cengage Learning EMEA.
- Wincott, D. (1996). Federalism and the European Union: The Scope and Limits of the Treaty of Maastricht. *International Political Science Review*, 17, 403-415.
<https://doi.org/10.1177/019251296017004005>
- WTTC – World Travel & Tourism Organization. (2017). *Travel & Tourism Economic Impact*. Disponível via World Travel & Tourism Council em: <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/regions-2017/world2017.pdf>

Webgrafia

- Booking.com™ - <https://www.booking.com>, acesso em 03/01/2018
- Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP) - <http://cscmp.org/>, acesso em 27/01/2018
- Hotel The Yeatman - <https://www.the-yeatman-hotel.com/pt/>, acesso em 15/01/2018
- Racius - <https://www.racius.com/the-yeatman-hotel-lda/>, acesso em 06/01/2018
- TripAdvisor - <https://www.tripadvisor.pt/>, acesso em 03/01/2018
- World Tourism Organization (UNWTO) - <http://www2.unwto.org/>, acesso em 12/01/2018

8. *Anexos*

Anexo 1 – Fachada do Hotel The Yeatman



Anexo 2 – Spa do Hotel Yeatman



Anexo 3 – Esplanada do Restaurante Gastronómico



Anexo 4 – Garrafeira do Hotel Yeatman



Anexo 5 – Parceiros Vínicos do Hotel