

REM

Hotel Lopesan Costa Meloneras Resort & SPA Gran Canaria

RELATÓRIO DE ESTÁGIO DE MESTRADO

Mateus Braz de Moura
MESTRADO EM GESTÃO HOTELEIRA



UNIVERSIDADE da MADEIRA
A Nossa Universidade
www.uma.pt

setembro | 2025

Hotel Lopesan Costa Meloneras Resort & SPA Gran Canaria

RELATÓRIO DE ESTÁGIO DE MESTRADO

Mateus Braz de Moura

MESTRADO EM GESTÃO HOTELEIRA

ORIENTAÇÃO

Mara José Sousa Franco



Escola Superior de Tecnologias e Gestão

Mestrado em Gestão Hoteleira

Ano Letivo 2024/2025

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO NO HOTEL LOPESAN COSTA MELONERAS
RESORT & SPA – GRAN CANARIA**

Mateus Braz de Moura

Obtenção do Grau de Mestre em Gestão Hoteleira

Orientadora Prof.^a Doutora Mara José Sousa Franco

Setembro de 2025

AGRADECIMENTOS

O estágio no Hotel Lopesan Costa Meloneras Resort & Spa, em Gran Canaria, foi uma experiência extremamente enriquecedora, tanto a nível pessoal como profissional. Estes quase seis meses permitiram-me aprender, superar desafios e aproveitar novas oportunidades, algo que não teria sido possível sem o apoio e incentivo das pessoas que me rodearam durante este período.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer aos meus pais, Roberto Moura e Lucinda Moura, pelo apoio incondicional, orientação e incentivo ao longo de toda a minha vida académica. Sem eles, todo este percurso não teria sido possível.

Agradeço também a todo o pessoal do hotel, que me recebeu de braços abertos e demonstrou uma paciência imensa comigo, ensinando-me com dedicação e profissionalismo. Cada colega com quem tive contacto contribuiu para a minha adaptação ao mundo hoteleiro e para o meu crescimento enquanto futuro profissional na área de hotelaria e gestão.

Um agradecimento especial à minha orientadora de estágio, Professora Mara Franco, pelo acompanhamento, disponibilidade e confiança demonstrados desde o início na elaboração deste relatório, acreditando no meu potencial para concluir com sucesso o Mestrado.

Por último, deixo o meu reconhecimento a todos os que, de alguma forma, fizeram parte desta experiência inesquecível.

Muito obrigado a todos.

RESUMO

O presente relatório descreve o estágio curricular realizado no Hotel Lopesan Costa Meloneras Resort & Spa, em Gran Canaria, entre 17 de fevereiro e 17 de julho de 2025, como parte do percurso para a conclusão do Mestrado em Gestão Hoteleira da Universidade da Madeira em associação com o Instituto Politécnico de Leiria. Durante este período, o estágio decorreu em diversos departamentos, incluindo Relações-Públicas, Recepção, Direção, Eventos e Food & Beverage (Bares e Restaurantes), permitindo uma visão abrangente da operação de um *resort* de luxo e a aplicação prática de conhecimentos teóricos adquiridos ao longo da licenciatura e mestrado. Através da realização do estágio foi possível investigar em que medida a implementação de uma funcionalidade digital para o registo e gestão de restrições alimentares no serviço de pequeno-almoço pode contribuir para a redução dos tempos de atendimento, para a diminuição da dependência da intervenção manual do chefe de sala e para a melhoria da experiência do hóspede num resort de cinco estrelas. Partindo da identificação de ineficiências operacionais no atendimento a clientes com necessidades alimentares específicas, a investigação analisa o potencial da integração tecnológica, através da aplicação móvel e da associação à pulseira de acesso ao buffet, como instrumento estratégico para reforçar a eficiência operacional, a personalização do serviço e a competitividade da unidade hoteleira. A metodologia utilizada foi estudo de caso com métodos mistos: medição dos tempos de atendimento a pedidos especiais, observação participante do serviço e análise de feedback dos hóspedes (ReviewPro), com triangulação de dados para sustentar a proposta de melhoria digital. A principal conclusão do estudo é que as ineficiências operacionais no atendimento de hóspedes com restrições alimentares, especialmente os atrasos e a excessiva centralização de responsabilidades no chefe de sala, comprometem a fluidez do serviço, afetam negativamente a experiência do hóspede e têm impacto direto na reputação online do resort, sendo a digitalização dos processos a solução estratégica mais eficaz para melhorar simultaneamente a eficiência operacional, a personalização do serviço e a competitividade da unidade hoteleira. O estágio realizado contribuiu para a obtenção de conhecimentos técnicos e operacionais sobre funções em diferentes departamentos e proporcionou ainda o desenvolvimento de múltiplas competências que contribuirão para um desenvolvimento pessoal e profissional futuro.

Palavras-chave: Estágio, Gestão Hoteleira, Experiência do Cliente, Food & Beverage, Restrições Alimentares, Resort, Buffet

ABSTRACT

This report describes the curricular internship carried out at the Lopesan Costa Meloneras Resort & Spa Hotel, in Gran Canaria, between February 17 and July 17, 2025, as part of the requirements for completing the Master's degree in Hotel Management at the University of Madeira in association with the Polytechnic Institute of Leiria. During this period, the internship took place across several departments, including Public Relations, Front Office, Management, Events, and Food & Beverage (Bars and Restaurants), providing a comprehensive understanding of the operations of a luxury resort and enabling the practical application of theoretical knowledge acquired throughout the undergraduate and master's programs. Through this internship, it was possible to investigate to what extent the implementation of a digital functionality for recording and managing dietary restrictions during breakfast service can contribute to reducing service times, decreasing reliance on manual intervention by the head waiter, and improving the guest experience in a five-star resort. Based on the identification of operational inefficiencies in serving guests with specific dietary needs, the study analyzes the potential of technological integration—through the mobile application and its linkage to the buffet access wristband—as a strategic tool to enhance operational efficiency, service personalization, and the hotel's competitiveness. The methodology adopted was a case study using mixed methods: measurement of service times for special requests, participant observation of the service, and analysis of guest feedback (ReviewPro), with data triangulation supporting the proposed digital improvement. The main conclusion of the study is that operational inefficiencies in serving guests with dietary restrictions—particularly delays and the excessive centralization of responsibilities in the head waiter—compromise service flow, negatively affect the guest experience, and directly impact the resort's online reputation. Process digitalization emerges as the most effective strategic solution to simultaneously improve operational efficiency, service personalization, and the competitiveness of the hotel unit. The internship contributed to the acquisition of technical and operational knowledge across different departments and fostered the development of multiple skills that support future personal and professional growth.

Keywords: Internship, Hospitality Management, Customer Experience, Food & Beverage, Dietary Restrictions, Resort, Buffet

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.....	ii
RESUMO.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
ÍNDICE DE TABELAS.....	xi
LISTA DE ABREVIATURAS.....	xii
1. Introdução.....	1
2. Caracterização da Entidade de Estágio.....	3
2.1 Enquadramento e História do Grupo Lopesan.....	3
2.2 Estrutura Corporativa e Áreas de Negócio.....	3
2.2.1 <i>Marcas da Lopesan</i>	3
2.2.2 <i>Empresas de Apoio</i>	5
2.3 Cultura Organizacional e Sustentabilidade.....	6
2.3.1 <i>Missão, Visão e Valores</i>	7
2.4 Envoltente Territorial e Contexto de Meloneras.....	8
2.5 O Hotel Lopesan Costa Meloneras Resort & Spa.....	9
2.5.1 <i>História e Construção</i>	9
2.5.2 <i>Oferta de Alojamento</i>	11
2.5.3 <i>Gastronomia e Restaurantes</i>	11
2.5.4 <i>Bares</i>	12
2.5.5 <i>Lazer, Bem-Estar e Serviços Complementares</i>	14
2.5.6 <i>Reconhecimento e Distinções</i>	15
2.6 Aplicação Móvel Lopesan Costa Meloneras Resort & Spa.....	15
2.7 Relevância no Setor e no Destino.....	16
2.8 Importância Formativa e “Hotel-Escola”.....	17
3. Revisão de Literatura.....	18
3.1 Gestão de operações em hotelaria de luxo.....	18
3.2 Customer Experience Management (CEM).....	21
3.3 Personalização e fidelização de clientes.....	23

3.4 Digitalização e inovação tecnológica em hotelaria	25
3.4.1 <i>Smart Hospitality e Personalização no F&B</i>	26
3.5 Gestão de hóspedes com restrições alimentares.....	29
3.6 Gestão de Riscos e Segurança Alimentar em Hotéis de Luxo.....	30
3.7 Tendências e desafios futuros no F&B de luxo	31
4. Descrição da Experiência de Estágio.....	33
4.1 Receção.....	33
4.2 Relações-Públicas / Guest Relations.....	35
4.3 Direção.....	38
4.4 Restaurantes e Bares	41
4.4.1 <i>Restaurantes</i>	42
4.4.2 <i>Bares</i>	44
4.4.3 <i>Reflexão crítica</i>	46
4.5 Eventos	47
4.5.1 <i>Reflexão crítica</i>	48
5. Fundamentação Teórico-Metodológica do Projeto de Estágio	49
6. Exploração da Situação-Problema e Delimitação do Objeto de Estudo.....	52
7. Metodologia	55
7.1 Método e técnicas de investigação	55
7.2 Amostra.....	57
7.3 Materiais e Instrumentos	58
7.4 Procedimentos de Investigação.....	59
7.5 Técnicas de análise de dados	60
7.6 Justificação Metodológica	62
8. Resultados e Discussão	64
8.1 Volume e tipologia dos pedidos especiais.....	65
8.2 Impacto nos tempos de resposta.....	67
8.3 Organização do staff e constrangimentos operacionais	69
8.4 Perceções da equipa de F&B	70
8.5 Feedback externo e reputação online (ReviewPro).....	71

8.6 Tecnologia existente e potencial de inovação	72
8.6.1 Oportunidade de expansão funcional	73
8.6.2 Vantagens estratégicas esperadas	74
8.6.3 Riscos e limitações da adoção tecnológica.....	75
8.7 Discussão integrada: cruzamento de dados e literatura	76
8.7.1 Eficiência operacional vs. experiência do cliente.....	77
8.7.2 Stress da equipa e impacto no serviço.....	78
8.7.3 Reputação online como reflexo da operação interna	78
8.7.4 Síntese crítica.....	79
9. Conclusões e Recomendações	83
9.1 Conclusões	83
9.2 Recomendações	84
9.3 Sugestões de Investigação Futura e Limitações do Estudo.....	86
9.3.1 Oportunidades para Investigação Futura	87
9.4 Síntese final	88
Referências Bibliográficas	91
Anexos.....	96
Anexo A – Checklist tarefas receção	96
Anexo B – Procedimento corporativo de gestão da receção	97
Anexo C – Briefing diário	100
Anexo D – Livro de novidades	104
Anexo E – Checklists por zonas (restaurantes).....	105
Anexo F – Lista de funções dos colaboradores (restaurantes)	108
Anexo G – Rooming lists	111
Anexo H – Ordem de serviço (evento corporativo Nestlé).....	113
Anexo I – Elaboração de menus e propostas de catering.....	117

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Marcas pertencentes ao Grupo Lopesan.....	4
Figura 2: Mapa de posicionamento das marcas do Grupo Lopesan	5
Figura 3: Logotipo da Lopesan Hotel Management.....	5
Figura 4: Logotipo da Interhotelera Española S.A	6
Figura 5: Logotipo da Lopesan Construcción	6
Figura 6: Logotipo da LS Invest AG.....	6
Figura 7: Missão, visão e valores da empresa.....	8
Figura 8: Localização do LCM em Maspalomas	9
Figura 9: Mapa do LCM (zona interior).....	10
Figura 10: Mapa do LCM (zona exterior)	10
Figura 11: Restaurante Gastro Market Alameda	11
Figura 12: Bar Central LCM.....	12
Figura 13: Bar Laguna LCM	13
Figura 14: Serviços da área de restaurante e bar LCM.....	13
Figura 15: Infinity pool LCM.....	14
Figura 16: Om Spa Costa Meloneras	15
Figura 17: Aplicação do Lopesan Costa Meloneras.....	16
Figura 18: Realização de check-ins e check-outs (sistema OPERA)	34
Figura 19: Organização de táxis e transfers para o aeroporto.....	34
Figura 20: Sistema ReviewPro.....	36
Figura 21: Atenciones.....	37
Figura 22: Voucher.....	38
Figura 23: Direção do Hotel Lopesan Costa Meloneras (elementos principais).....	39
Figura 24: Modelo de calendário dos chefes e da direção.....	40
Figura 25: Lista de documentos do Sistema de Gestão Integrado	41
Figura 26: Planeamento de horários (restaurantes)	43

Figura 27: Software HS Consulting.....	45
Figura 28: Fichas técnicas de bebidas.....	45
Figura 29: Documentos de limpeza de câmaras de bebidas.....	46
Figura 30: Comparação entre tempos atuais e ideais.....	68

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Tempo médio de atendimento de pedidos especiais	52
Tabela 2: Avaliação qualitativa de aspetos do serviço de pequeno-almoço.....	53
Tabela 3: Média de pedidos especiais por hora	66
Tabela 4: Síntese das recomendações estratégicas e operacionais	86

LISTA DE ABREVIATURAS

CEM - Customer Experience Management

CRM - Customer Relationship Management

F&B - Food & Beverage

HACCP- Hazard Analysis and Critical Control Point

IoT- Internet of things

LCM - Lopesan Costa Meloneras

LHM - Lopesan Hotel Management

MICE - Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions

RH - Recursos Humanos

RP - Relações Públicas

SOPs - Standard Operating Procedures

RGPD - Regulamento Geral de Proteção de Dados

TOC - Theory of Constraints

1. Introdução

O presente relatório foi elaborado no âmbito da unidade curricular de estágio, com vista à conclusão do Mestrado em Gestão Hoteleira e à obtenção do grau de mestre pela Universidade da Madeira em associação com o Instituto Politécnico de Leiria. O estágio decorreu entre 17 de fevereiro e 17 de julho de 2025, no Hotel Lopesan Costa Meloneras Resort & Spa, situado em Gran Canaria, Espanha, um *resort* de cinco estrelas conhecido pela sua dimensão, diversidade de serviços e elevada capacidade de atendimento.

O Lopesan Costa Meloneras é frequentemente referido como um “hotel escola”, devido à sua capacidade de proporcionar experiências de aprendizagem abrangentes e práticas aos estagiários. Esta característica, aliada à operação de grande escala do *resort*, permite a aquisição de conhecimentos profundos sobre gestão hoteleira, operação de departamentos diversos e contacto direto com hóspedes internacionais. Durante o estágio, o serviço de pequeno-almoço atendia, em média, cerca de 2.000 clientes por dia, clientes esses que circulavam todo o dia pelo hotel, o que proporcionou desafios significativos em termos de eficiência operacional, coordenação de equipas e gestão da experiência do cliente, constituindo um contexto ideal para a aplicação de conhecimentos teóricos a situações práticas e reais.

O estágio envolveu a integração em diversos departamentos, nomeadamente, Relações-Públicas, Recepção, Direção, Eventos e Food & Beverage (Bares e Restaurantes). Esta rotação permitiu uma visão completa do funcionamento de um *resort* de luxo, abrangendo tarefas que vão desde a receção e atendimento de clientes, à organização de eventos, gestão de reservas, supervisão de operações em bares e restaurantes, e acompanhamento da experiência dos hóspedes. A diversidade de atividades contribuiu para um entendimento mais aprofundado da complexidade da gestão hoteleira e da importância da coordenação entre departamentos.

Entre os principais objetivos do estágio destacaram-se a aplicação prática de conhecimentos adquiridos ao longo da licenciatura e do mestrado, o desenvolvimento de competências técnicas em ambientes operacionais reais, bem como a observação de boas práticas de gestão hoteleira. Um dos desafios mais relevantes identificados durante o estágio esteve relacionado com o serviço de pequeno-almoço, nomeadamente o atendimento de hóspedes com restrições alimentares, como celíacos ou com alergias. A dependência de registos manuais por parte dos chefes de sala acabava por originar atrasos e dificuldades no serviço, constituindo uma oportunidade

de reflexão crítica sobre a eficiência operacional e a personalização da experiência do cliente.

O estágio proporcionou um crescimento significativo em competências pessoais e profissionais, incluindo capacidade analítica, trabalho em equipa, gestão do tempo, rápida adaptação, comunicação e resolução de problemas. Paralelamente, contribuiu para o aperfeiçoamento do espanhol e desenvolvimento do inglês, competências linguísticas essenciais para a atuação em contextos internacionais de hotelaria, fortalecendo a capacidade de interação com hóspedes de diferentes nacionalidades e com equipas multiculturais.

O presente relatório encontra-se estruturado de forma a apresentar, inicialmente, uma caracterização detalhada da unidade hoteleira e do grupo Lopesan Hotels & Resorts, incluindo a sua história, missão, visão, valores, estrutura organizacional, serviços e enquadramento no mercado. Seguem-se os conceitos teóricos relevantes, relacionados com a gestão de operações em hotéis de luxo, a experiência do cliente, a personalização de serviços, a tecnologia e digitalização, bem como a gestão de hóspedes com restrições alimentares. Posteriormente, a descrição da experiência de estágio, com ênfase nas tarefas desenvolvidas em cada departamento, bem como nos conhecimentos adquiridos e competências desenvolvidas. Por fim, procede-se à análise de uma situação-problema identificada, da metodologia utilizada, acompanhada da apresentação de possíveis soluções, refletindo-se ainda acerca da aplicação prática dos conhecimentos adquiridos, bem como do contributo do estágio para o desenvolvimento académico e profissional.

Deste modo, o relatório não se limita à descrição das atividades desenvolvidas, mas procura igualmente evidenciar a integração entre teoria e prática. Destaca, assim, a relevância do estágio para a formação de um profissional de hotelaria preparado para enfrentar os desafios de um ambiente complexo e competitivo, promovendo a excelência no atendimento e a inovação na gestão de serviços de luxo.

2. Caracterização da Entidade de Estágio

O presente capítulo visa a caracterização da entidade de estágio, iniciando-se com um enquadramento do Grupo Lopesan, de forma a contextualizar a unidade hoteleira analisada no âmbito da sua estrutura organizacional e estratégica.

2.1 Enquadramento e História do Grupo Lopesan

O Grupo Lopesan constitui, atualmente, uma das referências mais sólidas no panorama turístico das Ilhas Canárias e, por extensão, da hotelaria europeia. Fundado em 1972 sob a designação de Hijos de Francisco López Sánchez, S.A., o grupo iniciou a sua atividade ligada à construção civil e à promoção imobiliária, expandindo-se progressivamente para outras áreas de negócio, até consolidar na hotelaria a sua verdadeira vocação estratégica (Lopesan Hotels & Resorts 2025).

A inauguração do Hotel Altamarena, em Fuerteventura, em 1991, constituiu um ponto de viragem na história da empresa, conduzindo à criação da marca Lopesan Hotels & Resorts em meados da década de 1990 e, a partir desse momento, a uma aposta decidida na diversificação e no crescimento internacional (Lopesan Hotels & Resorts 2025).

Atualmente, o grupo gere 22 hotéis em quatro continentes, disponibilizando cerca de 8 000 quartos, com o contributo de mais de 6 000 colaboradores e registando mais de 5 milhões de estadias anuais, o que o consolida como uma das maiores referências hoteleiras das Ilhas Canárias (Lopesan Hotels & Resorts 2025).

2.2 Estrutura Corporativa e Áreas de Negócio

O Grupo Lopesan apresenta uma estrutura diversificada, com unidades de negócio complementares que asseguram eficiência, inovação e diferenciação. A hotelaria constitui o núcleo central, mas é apoiada por áreas estratégicas de serviços e construção.

2.2.1 Marcas da Lopesan

O portefólio da Lopesan encontra-se segmentado em diversas marcas (Figura 1), cada uma adaptada a diferentes perfis de clientes (Figura 2), entre elas: (1) The Lopesan Collection Hotels – hotéis de luxo, exclusivos, com forte aposta na arquitetura de assinatura, experiências gastronómicas e serviço personalizado; (2) Lopesan Hotels & Resorts – *resorts* de grande dimensão, orientados para o lazer, famílias e casais, localizados em destinos turísticos de excelência; (3) Corallium by Lopesan Hotels –

conceito de hotéis “adults-only”, mais intimistas, com foco no bem-estar e tranquilidade; (4) Abora by Lopesan Hotels – hotéis de três e quatro estrelas, com uma oferta mais acessível, direcionados para famílias e estadias em regime “all inclusive”; (5) Kumara by Lopesan Hotels – conceito moderno e urbano, planejado para hóspedes jovens e dinâmicos; (6) IFA Hotels – integrados sobretudo no mercado alemão, beneficiando da herança da IFA Hotel & Touristik AG, adquirida pela Lopesan nos anos 2000.



Figura 1: Marcas pertencentes ao Grupo Lopesan

Fonte: Lopesan Hotels & Resorts, 2025



Figura 2: Mapa de posicionamento das marcas do Grupo Lopesan

Fonte: Elaboração Própria, 2025

2.2.2 Empresas de Apoio

O Grupo Lopesan apoia-se em diversas empresas, entre elas: (1) a Lopesan Hotel Management (LHM) (Figura 3), que assegura a gestão global dos hotéis, planeamento de serviços e inovação turística, integrando tecnologia e estratégias de hospitalidade; (2) a Interhotelera Española S.A. (Figura 4), especializada em lavandaria industrial, com processos altamente mecanizados e sustentáveis, assegurando higiene e qualidade a todos os hotéis do grupo; (3) a Lopesan Construcción (Figura 5), empresa dedicada à construção e reabilitação de infraestruturas hoteleiras, residenciais e públicas, garantindo elevados padrões de inovação e segurança; (4) e a LS Invest AG (Figura 6), braço financeiro e imobiliário, com sede na Alemanha, focado em investimentos estratégicos no turismo e imobiliário internacional.



Figura 3: Logotipo da Lopesan Hotel Management

Fonte: Lopesan Hotels & Resorts, 2025



Figura 4: Logotipo da Interhotelera Española S.A.

Fonte: Lopesan Hotels & Resorts, 2025



Figura 5: Logotipo da Lopesan Construcción

Fonte: Lopesan Hotels & Resorts, 2025



Figura 6: Logotipo da LS Invest AG

Fonte: Lopesan Hotels & Resorts, 2025

Esta integração vertical permite ao grupo controlar todas as fases do processo de criação de valor, desde a conceção arquitetónica e construção até à gestão hoteleira e serviços de apoio.

2.3 Cultura Organizacional e Sustentabilidade

O Grupo Lopesan adota uma filosofia organizacional centrada na sustentabilidade e responsabilidade social. Os investimentos em energias renováveis, bem como o reaproveitamento de águas e a redução do consumo de plásticos são práticas comuns em todas as suas operações.

Em 2025, o grupo foi destacado na FITUR (Feira Internacional de Turismo de Madrid) pelo seu compromisso com a economia circular e práticas hoteleiras ambientalmente responsáveis.

Adicionalmente, a Lopesan valoriza o capital humano através de programas de formação contínua, planos de progressão de carreira e políticas de recrutamento que privilegiam a mão de obra local. Este investimento promove a integração da comunidade nas operações turísticas e contribui para o fortalecimento socioeconómico das Ilhas Canárias (Lopesan Hotels & Resorts 2025).

2.3.1 Missão, Visão e Valores

A missão do grupo Lopesan centra-se no desenvolvimento de um turismo de elevada qualidade, orientado para a criação de valor partilhado e promoção do progresso socioeconómico e cultural das Ilhas Canárias. Esta missão assenta em valores como o rigor profissional, a honestidade, o compromisso com a qualidade, a inovação e o respeito ambiental (Figura 7).

O Grupo Lopesan Hotels & Resorts orienta a sua atividade por três premissas fundamentais, que dirigem todas as decisões estratégicas: (1) a satisfação do cliente, garantindo experiências memoráveis e personalizadas; (2) a rentabilidade das unidades de produção, assegurando a sustentabilidade económica de cada hotel; (3) e a sustentabilidade das instalações, promovendo práticas ambientalmente responsáveis em todas as operações. A partir destas premissas, define-se a visão estratégica do grupo (Figura 7), que assenta em: (1) ser uma referência no mercado em termos de gestão de atividades turísticas; (2) desenvolver estratégias de gestão centradas na satisfação do cliente, através da implementação de modelos de melhoria contínua orientados para a excelência; (3) consolidar-se como uma organização inovadora e participativa, focada em soluções que aumentem a produtividade, melhorem processos e gerem novos produtos e serviços de valor para os clientes e para a sociedade; (4) ser reconhecida por uma cultura corporativa que respeita e protege o meio ambiente, garantindo condições de trabalho seguras, saudáveis e equitativas; (5) e promover a igualdade de oportunidades, reforçando o compromisso com o progresso social e cultural.

Deste modo, os valores corporativos que sustentam a missão e visão do Grupo Lopesan Hotels & Resorts incluem: (1) o rigor profissional, excelência e disciplina em todos os processos; (2) a honestidade, sinceridade, clareza e transparência nas

relações com clientes e colaboradores; (3) o compromisso com a qualidade, respeito ambiental e cultura preventiva, com foco na melhoria contínua e sustentabilidade; (4) e a promoção interna, através do desenvolvimento e valorização do capital humano.



Figura 7: Missão, visão e valores da empresa

Fonte: Documentos recolhidos durante o estágio no LCM, 2025

2.4 Envoltente Territorial e Contexto de Meloneras

O Lopesan Costa Meloneras Resort & Spa situa-se em Meloneras, no sul de Gran Canaria, uma das zonas turísticas mais exclusivas da ilha. A proximidade às Dunas de Maspalomas e ao emblemático Faro de Maspalomas confere ao destino um carácter singular, onde a natureza e a cultura se entrelaçam. Meloneras destaca-se pelo elevado padrão de urbanização turística, compilando hotéis de luxo, centros comerciais, restaurantes premium e um largo passeio marítimo (Figura 8).



Figura 8: Localização do LCM em Maspalomas

Fonte: Lopesan Hotels & Resorts, 2025

2.5 O Hotel Lopesan Costa Meloneras Resort & Spa

2.5.1 História e Construção

O projeto do Lopesan Costa Meloneras Resort & Spa teve início em 1998, com inauguração em dezembro de 2000. A concepção arquitetônica ficou à responsabilidade do estúdio norte-americano Hill-Glazier, com execução de Lisandro Hernández e direção de design por Miguel Ángel Ziganda.

O *resort* ocupa uma área de 105 000 m², dos quais mais de 70 000 m² são dedicados a jardins, integrando sete pátios e oito torres (Figura 9; Figura 10). A utilização de materiais autênticos, como mármore de Novelda, pedra de Arucas e madeira de noqueira espanhola, dá ao *resort* uma estética singular e integrada ao ambiente natural.

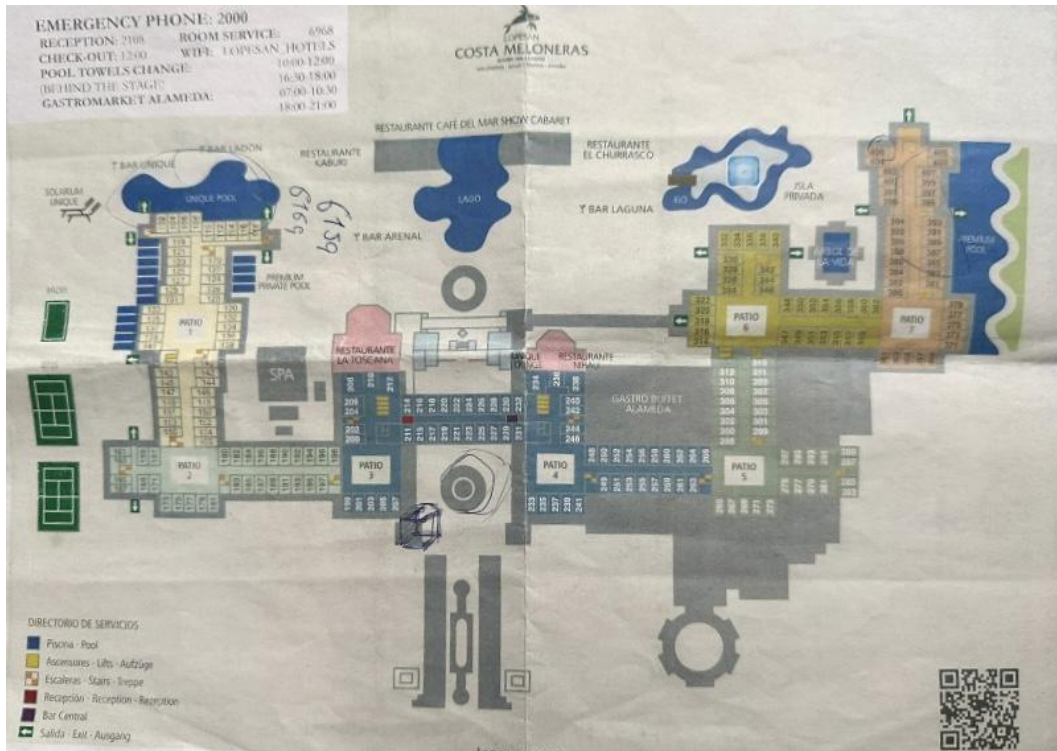


Figura 9: Mapa do LCM (zona interior)

Fonte: Documentos recolhidos durante o estágio no LCM, 2025

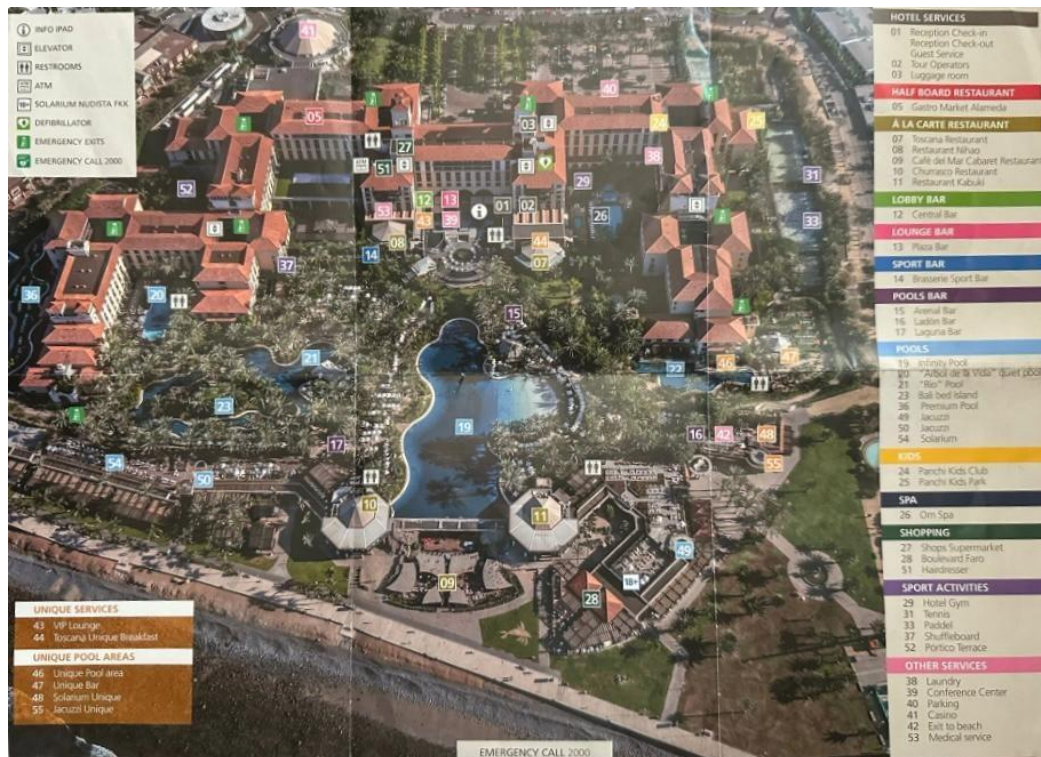


Figura 10: Mapa do LCM (zona exterior)

Fonte: Documentos recolhidos durante o estágio no LCM, 2025

2.5.2 Oferta de Alojamento

O *resort* dispõe de 1 138 unidades habitacionais, incluindo quartos deluxe e suítes exclusivas com piscina privada. A oferta encontra-se segmentada para atender diferentes perfis de clientes, desde famílias em regime de meia pensão até hóspedes de luxo, servidos pelo programa Unique by Lopesan, que proporciona serviços personalizados e acesso a áreas exclusivas.

2.5.3 Gastronomia e Restaurantes

O *resort* oferece uma experiência gastronómica diversificada e de elevada qualidade. O Restaurante Gastro Market Alameda (Figura 11) disponibiliza um buffet temático com uma ampla variedade de pratos internacionais. Os hóspedes do programa Unique by Lopesan desfrutam de um pequeno-almoço exclusivo no Restaurante Toscana, que apresenta uma seleção de pratos mediterrânicos. Por sua vez, o Restaurante Bevir, reaberto em junho de 2025, propõe uma cozinha criativa liderada pelo chef José Luis Espino, com ênfase em produtos locais e na sustentabilidade. O restaurante foi premiado com uma Estrela Michelin em 2024 e um Sol Repsol em 2023.

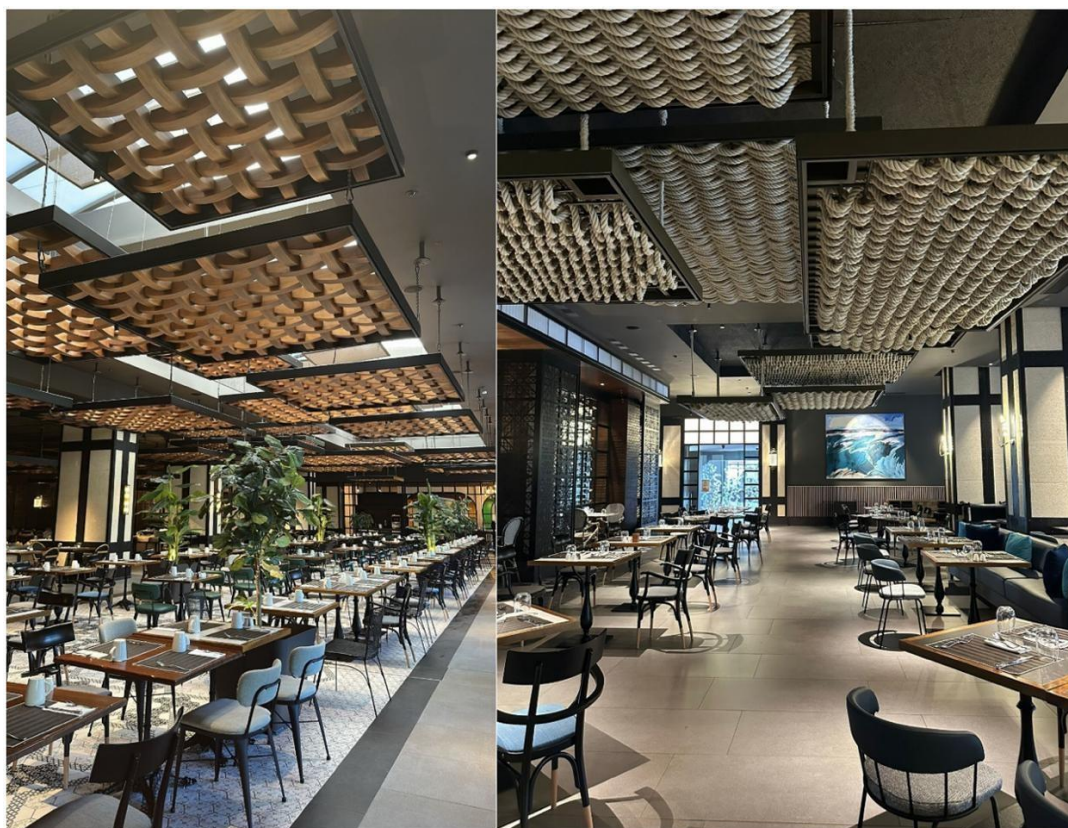


Figura 11: Restaurante Gastro Market Alameda

Fonte: Elaboração Própria, 2025

2.5.4 Bares

O LCM conta com uma ampla rede de bares que complementa e diversifica a oferta de *Food & Beverage* do resort. A distribuição destes espaços permite responder a diferentes perfis de hóspedes e momentos de consumo, contribuindo para uma experiência global mais completa. Entre os principais pontos de serviço destacam-se: (1) o Bar Central, situado no *lobby* e pensado como espaço de recepção e socialização (Figura 12); (2) o Bar Arenal, associado à área da piscina principal; (3) o Bar Ladón, concebido como quiosque de conveniência junto à entrada da rua; (4) o Bar Laguna, integrado na piscina rio (Figura 13); (5) o Bar Unique, exclusivo para a VIP Pool; (6) o Bar Plaza, orientado para eventos e animação; e (7) os Minibares, presentes nos quartos.



Figura 12: Bar Central LCM

Fonte: Lopesan Hotels & Resorts, 2025

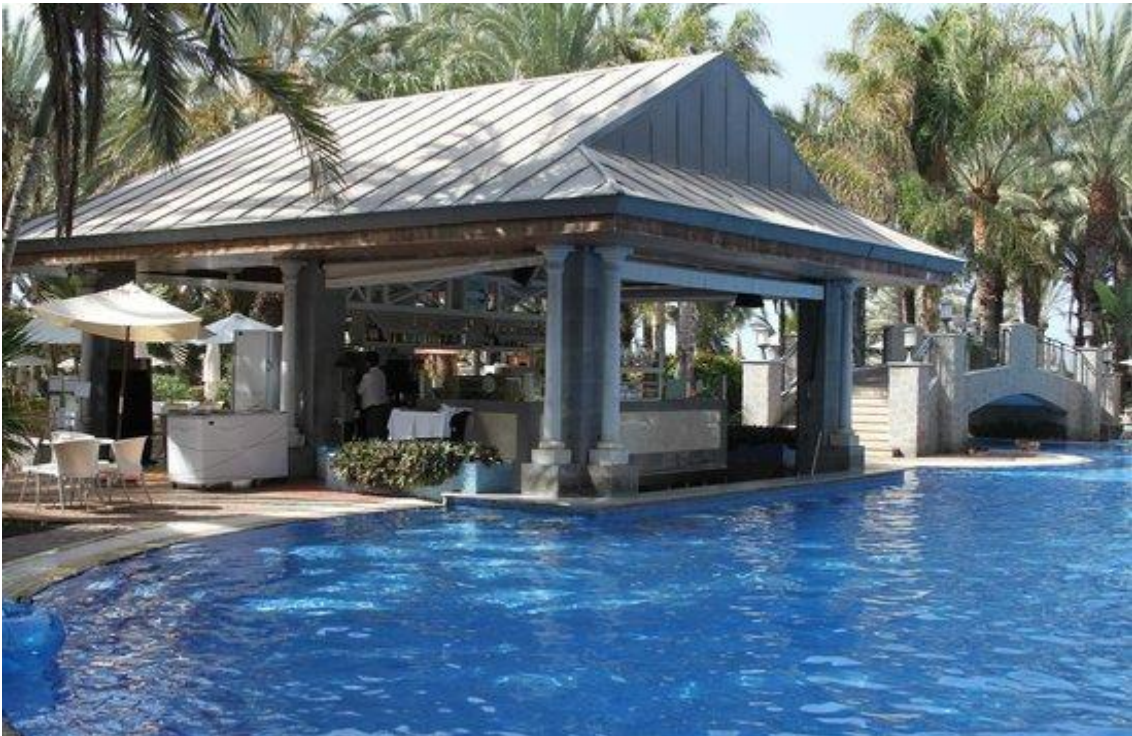


Figura 13: Bar Laguna LCM

Fonte: Lopesan Hotels & Resorts, 2025

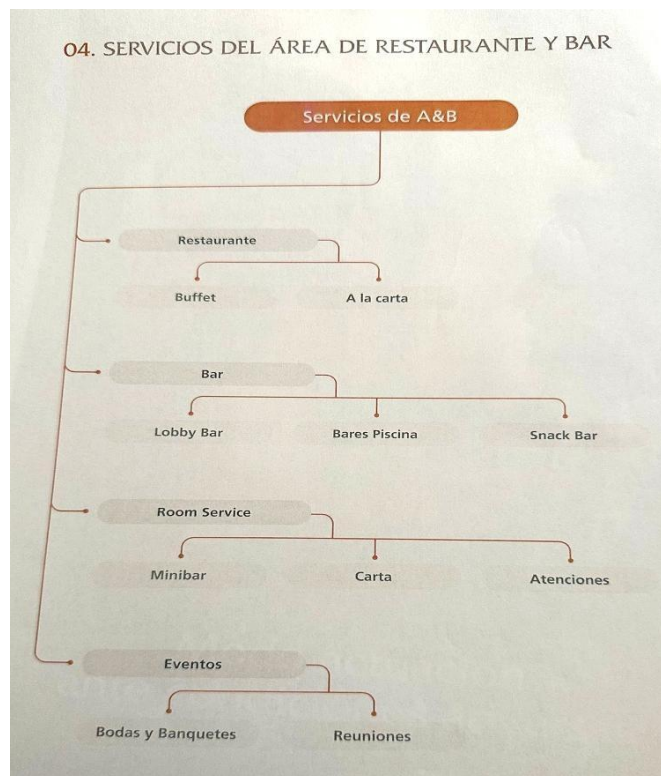


Figura 14: Serviços da área de restaurante e bar LCM

Fonte: Documentos recolhidos durante o estágio no LCM, 2025

2.5.5 Lazer, Bem-Estar e Serviços Complementares

O *resort* disponibiliza uma ampla oferta de lazer, bem-estar e serviços complementares. As piscinas ocupam mais de 7 000 m² de superfície aquática, incluindo um lago central, um rio lento, uma piscina infinita (Figura 15) e uma piscina VIP. O Om Spa Costa Meloneras (Figura 16), com 3 500 m², evidencia-se um dos maiores spas da Europa, oferecendo hidroterapia, massagens e tratamentos de bem-estar. No âmbito das atividades desportivas, os hóspedes têm à sua disposição campos de ténis e pádel, mesas de ping-pong e um ginásio muito bem equipado. De modo complementar, o LCM conta com um centro médico, um centro comercial, um casino, um cabeleireiro, um minimercado e um estacionamento, reforçando a conveniência e qualidade da experiência proporcionada.



Figura 15: Infinity pool LCM

Fonte: Elaboração Própria, 2025



Figura 16: Om Spa Costa Meloneras

Fonte: Elaboração Própria, 2025

2.5.6 Reconhecimento e Distinções

Em 2024, o Lopesan Costa Meloneras Resort & Spa consolidou a sua posição como um dos hotéis de luxo mais procurados em Espanha, segundo o portal de reservas online eBooking.com. O hotel destacou-se como o quarto mais requisitado no segmento Premium a nível nacional, sendo o único hotel das Canárias a alcançar tal distinção neste ranking.

2.6 Aplicação Móvel Lopesan Costa Meloneras Resort & Spa

A aplicação móvel do Lopesan Costa Meloneras Resort & Spa (Figura 17) foi desenvolvida com o intuito de aprimorar a experiência dos hóspedes, de modo a proporcionar um acesso rápido e intuitivo a informações e serviços essenciais do *resort*. Disponível para Android e iOS, a aplicação permite aos clientes: (1) a consulta do programa de atividades diárias, incluindo animação, workshops e eventos especiais; (2) a reserva de mesa nos restaurantes do *resort*, garantindo disponibilidade e comodidade; (3) a consulta dos menus dos restaurantes; (4) o acesso a mapas interativos do *resort*.

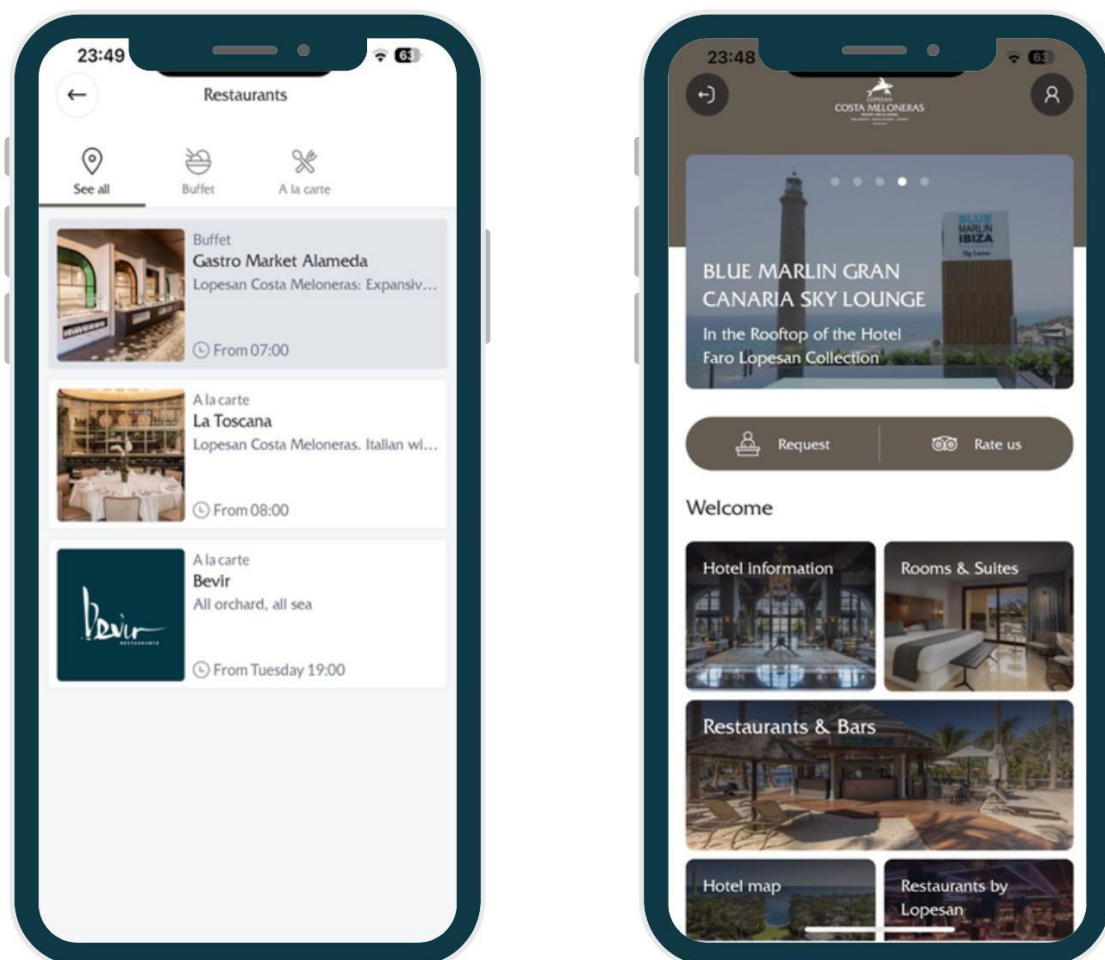


Figura 17: Aplicação do Lopesan Costa Meloneras

Fonte: Lopesan Hotels & Resorts, 2025

A aplicação possui como principal objetivo facilitar a organização da estadia, disponibilizando aos hóspedes informação atualizada acerca das atividades e opções de jantar. Para a equipa do *resort*, a aplicação constitui igualmente uma ferramenta indispensável à monitorização de reservas, ajuste de horários e otimização do atendimento, o que ajuda na eficiência operacional e melhora do grau de satisfação dos clientes.

2.7 Relevância no Setor e no Destino

O LCM é considerado o maior *resort* de luxo das Ilhas Canárias, e, nesse sentido: emprega mais de 550 trabalhadores em plena ocupação; exerce um impacto direto no turismo de Meloneras e na economia local; tornou-se referência para eventos

internacionais e conferências; e é reconhecido como um dos hotéis mais relevantes de Espanha em termos de dimensão, capacidade e gestão operacional.

2.8 Importância Formativa e “Hotel-Escola”

O Lopesan Costa Meloneras Resort & Spa é frequentemente designado como um “hotel-escola”, em virtude da sua escala operacional e da complexidade dos serviços oferecidos. Para estudantes e profissionais da área de hotelaria, o *resort* constitui um ambiente privilegiado de aprendizagem e permite o contacto direto com práticas de gestão, atendimento e organização de elevado nível.

3. Revisão de Literatura

3.1 Gestão de operações em hotelaria de luxo

A gestão de operações na hotelaria de luxo constitui um dos pilares fundamentais para assegurar a excelência do serviço, a consistência da experiência e a diferenciação num mercado altamente competitivo. Segundo Jain, Wirtz, Salunke, Nunkoo e Sharma (2023), a hotelaria de luxo caracteriza-se pela personalização, pelo detalhe e pela integração de múltiplos serviços, desde o alojamento até ao Food & Beverage (F&B), passando pelo spa e pela organização de eventos, o que exige uma coordenação rigorosa de processos. Deste modo, a gestão operacional neste segmento transpõe a eficiência interna, assumindo-se como parte integrante da criação de valor percebido pelo hóspede.

Um dos principais desafios enfrentados por *resorts* de luxo de grande dimensão reside na coordenação interdepartamental. Hotéis com elevada capacidade, centenas de quartos e uma ampla diversidade de serviços requerem mecanismos eficazes de comunicação entre receção, *housekeeping*, F&B, manutenção e direção. Quando estes processos não encontram devidamente alinhados, surgem falhas que impactam negativamente a experiência do cliente, manifestando-se em atrasos no serviço, sobrecarga de colaboradores ou inconsistências na prestação (Luna-Cortés et al., 2022). Neste sentido, o recurso a sistemas de informação integrados, a plataformas digitais de gestão e a reuniões diárias de alinhamento operacional constitui uma prática recomendada para assegurar a fluidez e prevenir ruturas.

Outro aspeto a destacar é a relevância da gestão da variabilidade e da capacidade. Resorts de luxo enfrentam frequentemente picos de procura associados a épocas festivas, feriados ou grandes eventos. Segundo Jain et al. (2023), estratégias como a utilização de modelos preditivos de ocupação, a flexibilidade na gestão de turnos dos colaboradores e a implementação de planos de contingência com equipas de apoio adicionais permitem reduzir os impactos desses picos na qualidade percebida do serviço.

No que concerne à ligação entre operações e experiência do cliente, diversos estudos evidenciam que falhas operacionais em momentos-chave exercem um impacto desproporcional na satisfação global. Exemplos como atrasos no check-in, filas prolongadas no pequeno-almoço ou erros em pedidos alimentares específicos podem comprometer a perceção de luxo, mesmo quando os restantes elementos da estadia são avaliados positivamente (Kim & So, 2022). Esta evidência reforça a necessidade de

encarar a eficiência operacional como parte integrante da estratégia de gestão da experiência.

No contexto específico do serviço de pequeno-almoço em regime buffet, a gestão operacional assume particular complexidade, devido à elevada rotatividade, simultaneidade de consumo e à necessidade de resposta imediata às variações da procura. O serviço de buffet constitui, assim, um caso paradigmático de complexidade operacional em unidades de grande escala. Field, McKnew & Kiessler (1997) demonstram, através de modelos de simulação, que fatores como a disposição física das estações, a sequência de atendimento e a política de reposição influenciam diretamente a rotatividade de mesas e o tempo de espera dos hóspedes. Alterações aparentemente simples, como a criação de estações dedicadas a dietas específicas, a melhoria da sinalização ou a introdução de pontos de autoatendimento, podem ter um impacto significativo na fluidez do serviço e na perceção de qualidade (Jain et al., 2023).

A gestão de operações na hotelaria de luxo encontra-se ainda intrinsecamente ligada ao desenvolvimento tecnológico. Sistemas de *business intelligence* e *dashboards* em tempo real permitem monitorizar indicadores críticos, tais como tempos médios de atendimento, ocupação de restaurantes, taxa de incidentes e percentagem de pedidos especiais atendidos dentro dos prazos (Jain et al., 2023), de forma a promover melhorias contínuas nos processos.

Paralelamente, a gestão de operações deve integrar preocupações de sustentabilidade, cada vez mais relevantes no setor de luxo. A eficiência energética, a redução do desperdício alimentar e a otimização de recursos humanos e materiais constituem áreas em que a inovação operacional contribui simultaneamente para a rentabilidade e para o fortalecimento da imagem de marca (Luna-Cortés et al., 2022).

A literatura reforça, ainda, a relevância da padronização de procedimentos através de SOPs (*Standard Operating Procedures*), aliada a mecanismos de monitorização e *feedback*. Protocolos claros de comunicação entre salas, cozinhas e serviços de apoio permitem responder de forma célere e eficaz a pedidos específicos ou a situações imprevistas (Luna-Cortés et al., 2022). Paralelamente, a formação contínua das equipas, com foco na antecipação de necessidades do cliente e na gestão de situações de *stress*, constitui igualmente um fator crítico para assegurar a consistência do serviço em períodos de maior pressão.

No âmbito da gestão de operações, a Teoria das Restrições (Theory of Constraints – TOC), desenvolvida por Eliyahu M. Goldratt, constitui um enquadramento conceptual relevante para a análise de sistemas de serviço complexos, como os existentes na hotelaria de luxo. Esta abordagem parte do pressuposto de que o desempenho global de um sistema é condicionado por um número reduzido de restrições críticas (bottlenecks), que limitam a capacidade de resposta do conjunto do processo. Assim, a melhoria contínua não deve incidir de forma dispersa sobre todos os subprocessos, mas sim concentrar-se na identificação, exploração e elevação dessas restrições (Goldratt, 1990).

Em contextos de serviços, o conceito de bottleneck assume particular relevância, uma vez que os constrangimentos podem assumir naturezas distintas, incluindo limitações físicas (por exemplo, número de estações de serviço), humanas (capacidade das equipas), organizacionais (sequência de processos) ou informacionais (falhas de comunicação). Conforme argumenta Goldratt (1990), a existência de uma restrição num ponto específico do sistema tende a gerar efeitos em cadeia, manifestando-se em tempos de espera elevados, acumulação de clientes e redução do desempenho global, com impacto direto na perceção de qualidade do serviço.

Neste sentido, a aplicação dos princípios da TOC à hotelaria de luxo permite enquadrar a gestão operacional como um processo estratégico de priorização de melhorias, em que a identificação dos principais bottlenecks nos momentos críticos da jornada do cliente se revela determinante para a otimização do desempenho global do serviço (Goldratt, 1990).

A gestão de operações na hotelaria de luxo deve ser compreendida como um processo estratégico que integra eficiência, inovação e foco no cliente. A robustez dos processos internos, a utilização de ferramentas tecnológicas, a aposta na sustentabilidade e a capacitação das equipas constituem fatores interdependentes que, em conjunto, permitem assegurar a excelência operacional e consolidar a perceção de luxo. A experiência de luxo não resulta apenas do produto oferecido, mas sobretudo da forma como as operações são planeadas e executadas (Luna-Cortés et al., 2022). Contudo, a literatura reconhece que a busca excessiva por eficiência pode comprometer a personalização do serviço, criando uma tensão entre padronização e exclusividade.

3.2 Customer Experience Management (CEM)

O conceito de *Customer Experience Management* (CEM) emergiu como uma área de investigação e prática fundamental na hotelaria, particularmente no segmento de luxo, onde a experiência global ultrapassa a prestação de serviços básicos, centrando-se na criação de momentos memoráveis para o hóspede. Segundo Kandampully et al. (2018), a experiência do cliente deve ser compreendida como um fenómeno multidimensional que integra elementos cognitivos, emocionais, sensoriais e comportamentais, constituindo, assim, um construto complexo, mas determinante para a competitividade das empresas de hospitalidade.

Um dos modelos mais influentes na análise da qualidade em serviços é o modelo SERVQUAL, que conceptualiza a qualidade percebida como o resultado da discrepância entre as expectativas do cliente e a perceção do desempenho efetivo do serviço (Parasuraman et al., 1988). De acordo com este modelo, falhas na qualidade podem emergir de diferentes “gaps” ao longo do processo de prestação do serviço, nomeadamente entre a perceção da gestão sobre as expectativas dos clientes e a execução operacional. Assim, conforme argumentam Parasuraman et al. (1988), discrepâncias entre expectativa e perceção podem resultar de falhas na comunicação interna ou na execução operacional, assumindo particular relevância em contextos de serviços intensivos em contacto humano, como a hotelaria de luxo.

A evolução do CEM na hotelaria traduz-se numa transição da simples prestação de serviços para a gestão estratégica da jornada do hóspede. Estudos recentes demonstram que os clientes não avaliam isoladamente cada interação, mas constroem uma perceção global a partir da soma de todos os pontos de contacto (*touchpoints*) antes, durante e após a estadia (Kim & So, 2022). Esta perspetiva implica que as organizações considerem, de forma integrada, processos que contemplam a pré-reserva, a comunicação digital, a receção, o alojamento, os serviços de alimentação e bebidas, o bem-estar, os eventos e o acompanhamento pós-estadia.

No contexto da hotelaria de luxo, a gestão da experiência requer um equilíbrio entre elementos tangíveis e intangíveis. Entre os tangíveis, destacam-se fatores como a arquitetura, o design de interiores, o conforto das instalações e a gastronomia. No domínio dos intangíveis, sobressaem a hospitalidade, a empatia e a personalização do serviço, aspetos que os hóspedes associam diretamente ao carácter exclusivo do luxo (Kim & So, 2022).

A experiência deve ser delineada de forma intencional. Nesse sentido, os gestores de hotéis devem mapear a jornada do cliente, identificar os momentos críticos (*moments of truth*) e assegurar consistência na prestação do serviço (ex.: a antecipação das necessidades dos hóspedes constitui uma prática reconhecida como diferenciadora, sobretudo em hotéis de cinco estrelas). Neste âmbito, registrar preferências de clientes frequentes, oferecer soluções adaptadas a restrições alimentares ou preparar serviços personalizados para celebrações constituem exemplos de práticas de CEM reportadas como eficazes (Kim & So, 2022).

Outro contributo relevante do CEM relaciona-se com a gestão de emoções. A experiência em hospitalidade não é apenas funcional, mas também emocional, e os hóspedes de luxo procuram frequentemente momentos de surpresa, encantamento e reconhecimento. Pequenos gestos, como cumprimentar um hóspede pelo nome, oferecer uma cortesia personalizada ou responder prontamente a uma reclamação, podem gerar memórias positivas duradouras, que se refletem em níveis elevados de lealdade e recomendação (Kandampully et al., 2018).

A integração da tecnologia tem assumido igualmente um papel relevante na CEM. Ferramentas como aplicações móveis, sistemas de *Customer Relationship Management* (CRM) e plataformas digitais de *feedback* permitem a recolha de dados em tempo real acerca da experiência, permitindo um ajuste proativo da prestação do serviço. Contudo, no contexto do luxo, a tecnologia deve atuar como um complemento, não substituindo o contacto humano, que permanece o núcleo da hospitalidade (Kandampully et al., 2018).

O CEM evidencia-se um fator determinante para a reputação e para a diferenciação competitiva no setor pois os hóspedes que vivenciam experiências positivas tendem a partilhá-las em plataformas digitais, o que acaba por gerar engajamento positivo para o hotel. Em contrapartida, experiências negativas, ainda que pontuais, podem exercer um impacto significativo na perceção de valor por parte dos clientes, afetando diretamente a sua fidelização e procura futura.

Em resorts de grande dimensão, o pequeno-almoço constitui frequentemente o principal momento de interação diária entre hóspede e operação, assumindo-se como um 'momento da verdade' determinante para a avaliação global da experiência. Neste contexto, atrasos no serviço, filas prolongadas no buffet ou falhas no atendimento a pedidos alimentares específicos tendem a gerar um gap negativo entre a expectativa de um serviço fluido e personalizado e a perceção efetiva do desempenho operacional,

comprometendo a percepção de luxo, em linha com o modelo SERVQUAL proposto por Parasuraman et al. (1988).

3.3 Personalização e fidelização de clientes

A personalização do serviço tem vindo a assumir um papel central no setor da hotelaria de luxo, onde os hóspedes esperam que cada detalhe da sua experiência se adapte às suas preferências individuais. Esta personalização não se limita a aspetos funcionais, abrangendo também a criação de experiências emocionais e simbólicas que reforçam o sentimento de exclusividade. Deste modo, fortalece-se a relação entre o hóspede e a marca, promovendo tanto a satisfação imediata como a fidelização a longo prazo (Daries et al., 2024).

A fidelização de clientes resulta de uma combinação de fatores racionais e emocionais. Por um lado, a consistência na qualidade do serviço, a fiabilidade e a percepção de valor constituem elementos racionais que influenciam a decisão de regressar. Por outro, a ligação emocional, o reconhecimento individual e a percepção de pertença desempenham um papel igualmente determinante. Assim, a personalização atua como elo entre ambas as dimensões, diferenciando o hotel num mercado altamente competitivo (Daries et al., 2024).

Outro contributo relevante reside na utilização de dados de modo a intensificar estratégias de personalização. Por meio de sistemas de Customer Relationship Management (CRM), é possível recolher e analisar informações relativas às preferências de hóspedes, padrões de consumo, restrições alimentares e interações anteriores, possibilitando a prestação de serviços antecipatórios (e.g., preparação do quarto de acordo com as preferências de climatização ou a oferta de opções alimentares adaptadas a restrições específicas) (Šálková & Hes, 2015). Tais práticas não só aumentam a satisfação, como também contribuem para a fidelização e recomendação do cliente.

A personalização assume igualmente um papel relevante na redução da percepção de risco e na criação de confiança. No caso de hóspedes com restrições alimentares ou necessidades específicas, a demonstração de cuidado personalizado transmite segurança e reforça o compromisso do hotel com a experiência global do cliente (Ashqar et al., 2024). Este aspeto torna-se particularmente relevante na hotelaria de luxo, onde a expectativa de atenção ao detalhe é significativamente elevada.

Os hóspedes valorizam cada vez mais experiências coerentes e contínuas ao longo da sua jornada, e não apenas momentos isolados. A personalização deve, assim, estender-se desde a fase de reserva, passando pela estadia e prolongando-se no pós-estadia, incluindo comunicações direcionadas, ofertas exclusivas e programas de fidelização adaptados ao perfil de cada cliente. Esta abordagem holística reforça a probabilidade de repetição da visita e aumenta o valor do ciclo de vida do cliente para com a organização (Kandampully et al., 2018).

Um desafio frequentemente apontado na hotelaria de luxo consiste em equilibrar a personalização do serviço com a proteção da privacidade dos clientes. Embora a recolha de dados seja essencial para a criação de experiências adaptadas, os hóspedes esperam transparência e segurança no tratamento da sua informação pessoal. A gestão ética destes dados é, portanto, uma condição para que a personalização se traduza efetivamente em fidelização, evitando desconfiças (Shin et al., 2022).

A intensificação da recolha e utilização de dados para fins de personalização levanta, contudo, desafios éticos relevantes no contexto da hotelaria de luxo. A utilização de sistemas de CRM e de tecnologias de monitorização da experiência exige práticas transparentes de recolha, armazenamento e tratamento da informação pessoal dos hóspedes, bem como o respeito pelos princípios de consentimento informado e proteção de dados. Embora a personalização dependa do acesso a informação detalhada sobre preferências e comportamentos, a perceção de intrusão ou de uso inadequado desses dados pode comprometer a confiança na marca e, conseqüentemente, a própria fidelização. Assim, a literatura sublinha que a tecnologia deve atuar como um facilitador da experiência personalizada, sem comprometer a privacidade dos clientes, sendo a ética e a transparência condições indispensáveis para que a personalização se traduza em valor relacional sustentável (Ashqar et al., 2024).

De modo transversal, os clientes que percecionam valor acrescentado na atenção ao detalhe e na exclusividade do serviço tendem não só a regressar, mas também a tornar-se promotores da marca, reforçando o prestígio e a posição competitiva do hotel de luxo no mercado internacional.

Apesar dos benefícios da personalização, a sua implementação em operações de grande escala apresenta desafios logísticos e de consistência, particularmente em serviços de elevada rotatividade como o buffet de pequeno-almoço. Neste contexto, a capacidade de reconhecer preferências individuais (por exemplo, restrições alimentares, hábitos de consumo ou pedidos recorrentes) sem comprometer a fluidez

do serviço constitui um fator crítico para a fidelização, uma vez que o pequeno-almoço representa um dos momentos mais visíveis da atenção ao detalhe e da promessa de exclusividade associada à experiência de luxo.

3.4 Digitalização e inovação tecnológica em hotelaria

A digitalização e a adoção de tecnologias inovadoras constituem motores fundamentais na transformação da hotelaria contemporânea, particularmente no segmento de luxo, onde a excelência na experiência do hóspede constitui um fator diferenciador de competitividade. A integração de tecnologias digitais não apenas otimiza os processos operacionais, como também possibilita a criação de experiências altamente personalizadas, contribuindo para níveis superiores de satisfação e fidelização dos clientes (Huang et al., 2024).

Huang et al. (2024) evidenciam que a utilização de plataformas digitais, incluindo aplicações móveis e sistemas interativos, facilita a comunicação eficiente entre os hóspedes e a equipa do hotel, permitindo respostas rápidas às solicitações e uma gestão proativa das suas preferências. Estas tecnologias proporcionam, igualmente, mecanismos de monitorização contínua do comportamento e das escolhas do hóspede, possibilitando a antecipação de necessidades e a adaptação precisa dos serviços, sustentando a excelência operacional.

No contexto da gestão hoteleira, a integração de tecnologias emergentes, como inteligência artificial (IA), Internet das Coisas (IoT) e sistemas de automação, apresenta impactos significativos na eficiência operacional e na experiência do cliente (e.g., estas ferramentas permitem a gestão remota e personalizada de diversas funcionalidades do quarto, incluindo climatização, iluminação, entretenimento e serviços complementares, bem como a otimização da alocação de recursos humanos e materiais). Este tipo de inovação não só melhora a eficiência interna, como também reduz custos operacionais e possibilita uma resposta mais ágil às exigências do mercado (Cain et al., 2024).

Paralelamente, a utilização estratégica das novas tecnologias possibilita a recolha e análise de grandes volumes de dados relativos ao comportamento dos hóspedes, o que permite uma tomada de decisão fundamentada em evidências, bem como o desenvolvimento de estratégias de marketing e fidelização mais direcionadas. Iranmanesh et al. (2022) destacam que a análise desses dados permite identificar padrões de comportamento, preferências individuais e tendências emergentes, o que facilita a implementação de serviços personalizados e de maior valor percebido pelos clientes.

Apesar dos benefícios associados à digitalização e à inovação tecnológica, a literatura evidencia um conjunto de limitações e riscos que importa considerar, particularmente no contexto da hotelaria de luxo. A resistência à mudança por parte das equipas constitui um dos principais obstáculos à adoção de novas tecnologias, sobretudo quando estas implicam alterações significativas nos processos de trabalho ou exigem novas competências técnicas, podendo gerar insegurança e diminuição do envolvimento dos colaboradores. Adicionalmente, os elevados custos de implementação, manutenção e atualização tecnológica representam um constrangimento relevante, especialmente em unidades de grande dimensão, onde os investimentos necessários tendem a ser substanciais. A dependência crescente de sistemas digitais introduz, ainda, vulnerabilidades operacionais associadas a falhas técnicas, interrupções de serviço ou ciberataques, que podem comprometer a continuidade da operação e a experiência do hóspede. Por fim, no segmento de luxo, existe o risco de desumanização do serviço quando a tecnologia substitui excessivamente o contacto humano, podendo enfraquecer dimensões centrais da hospitalidade, como a empatia, o reconhecimento pessoal e a criação de relações de proximidade com o cliente (Iranmanesh et al., 2022; Cain et al., 2024).

Assim, a digitalização deve ser orientada por uma estratégia clara e crítica, alinhando-se aos objetivos organizacionais e à criação de valor experiencial para o hóspede, assegurando que a tecnologia atua como complemento ao serviço humano e não como seu substituto, particularmente em contextos de luxo onde a relação interpessoal constitui um elemento diferenciador central (Iranmanesh et al., 2022).

3.4.1 Smart Hospitality e Personalização no F&B

A tendência de *Smart Hospitality* tem vindo a assumir uma crescente relevância na hotelaria de luxo, particularmente no contexto do serviço de Food & Beverage (F&B), onde a experiência do hóspede depende não apenas da qualidade dos produtos oferecidos, mas também da personalização e da rapidez no atendimento (Bonfanti et al., 2023). Este conceito assenta na integração de tecnologias digitais, inteligência artificial, Internet das Coisas (IoT) e sistemas de comunicação em tempo real, com o objetivo de proporcionar experiências individualizadas, aumentar a eficiência operacional e reduzir erros em serviços de elevada complexidade.

No âmbito do F&B, a implementação de soluções de *Smart Hospitality* permite a gestão proativa de restrições alimentares, como alergias, intolerâncias e preferências dietéticas específicas, traduzindo-se numa experiência mais segura e personalizada. Os sistemas digitais permitem registar as necessidades alimentares de cada hóspede no

momento da reserva ou do *check-in*, integrando toda esta informação em bases de dados centralizadas que comunicam diretamente com a cozinha e com os chefes de sala (Kalenjuk et al., 2017). A automação deste fluxo minimiza a intervenção manual, reduzindo o risco de erros e atrasos, e permite que a equipa operacional se concentre em atividades de maior valor acrescentado, como a personalização de pratos e o atendimento direto ao cliente.

Um dos principais mecanismos de *Smart Hospitality* aplicados ao F&B é o uso de alertas em tempo real, que notificam de imediato a equipa acerca da presença de restrições alimentares sempre que o hóspede realiza um pedido ou acede ao *buffet*. Esta tecnologia acelera o serviço e assegura o cumprimento rigoroso das normas de segurança alimentar, fator crítico em hotéis de luxo, onde a perceção de qualidade está fortemente associada à segurança e confiabilidade dos alimentos (Dominguez et al., 2024). Adicionalmente, a integração de sistemas inteligentes possibilita a personalização dinâmica de menus. Aplicações móveis ou quiosques digitais podem sugerir pratos compatíveis com as restrições alimentares de cada hóspede, indicando ingredientes, valores nutricionais e combinações recomendadas. A inteligência artificial pode, inclusivamente, analisar padrões de consumo e preferências anteriores, antecipando pedidos futuros e proporcionando uma experiência altamente personalizada, que reforça a perceção de exclusividade e cuidado individual (Huang et al., 2024). Este tipo de abordagem transforma a alimentação num elemento diferenciador da estadia, elevando os níveis de satisfação e fidelização do cliente.

Estudos internacionais fornecem evidência empírica de que a integração de tecnologias inteligentes impacta significativamente a experiência do hóspede e a eficiência operacional. Por exemplo, um estudo com 487 hóspedes demonstrou que a adoção de soluções digitais inteligentes está positivamente correlacionada com melhorias na satisfação dos clientes e na perceção de inovação no serviço, refletindo-se em avaliações mais favoráveis e maior intenção de repetição da estadia (Dai et al., 2025). Complementarmente, relatórios sobre IoT e digitalização na hotelaria indicam que a utilização de dispositivos inteligentes e plataformas digitais pode reduzir tempos de espera em até 40 %, melhorar a coordenação entre as equipas e aumentar o envolvimento e satisfação dos hóspedes, traduzindo-se em experiências mais ágeis e eficientes (Andersen et al., 2025). Estes estudos fornecem suporte empírico à adoção de tecnologias inteligentes no serviço de F&B, evidenciando que a digitalização contribui para maior precisão, rapidez e personalização, mesmo em contextos de elevada

complexidade operacional como o buffet de pequeno-almoço em resorts de grande dimensão.

Outro benefício estratégico da *Smart Hospitality* no F&B relaciona-se com a gestão de *stocks* e o planeamento operacional. A centralização da informação relacionada às restrições alimentares e preferências dos hóspedes permite calcular com maior precisão as quantidades de ingredientes necessárias, reduzindo desperdícios, evitando ruturas e otimizando a produção em períodos de maior procura. Este alinhamento entre dados do cliente e operações internas aumenta a eficiência e contribui para a sustentabilidade, sem comprometer a qualidade percebida pelo hóspede (Abdul Majid et al., 2024).

Não obstante, a formação da equipa representa um elemento determinante neste processo. A tecnologia, por si só, não assegura a excelência do serviço. Torna-se indispensável que chefs, chefes de sala e restantes colaboradores compreendam como interpretar e atuar sobre os dados disponibilizados, garantindo que a experiência personalizada seja consistente e confiável. Os programas de capacitação devem incluir formação em protocolos de segurança alimentar, utilização de plataformas digitais e comunicação eficaz entre departamentos (Figuroa-Gómez et al., 2024).

A *Smart Hospitality* possibilita o controlo e análise de dados em tempo real, e permite uma avaliação contínua da *performance* do serviço. Indicadores como os tempos de resposta a pedidos especiais, a frequência de solicitações por tipo de restrição e os níveis de satisfação dos hóspedes podem ser acompanhados de forma sistemática, oferecendo *insights* valiosos para ajustes operacionais e estratégicos. Esta abordagem baseada em evidências fortalece a tomada de decisão e promove melhorias contínuas na experiência do cliente (Iranmanesh et al., 2022).

Importa salientar que a adoção de soluções de *Smart Hospitality* no F&B não deve ser encarada apenas como uma inovação tecnológica, mas também como uma estratégia de diferenciação competitiva. Os hóspedes de luxo valorizam a atenção ao detalhe, a segurança alimentar e a personalização do serviço, pelo que as unidades hoteleiras que consigam integrar tecnologia, operações e experiência do cliente de forma coesa destacam-se no mercado global. A implementação de sistemas digitais inteligentes não só aumenta a eficiência e reduz riscos operacionais, como também fortalece a reputação do hotel, promove a fidelização e transforma a gestão de restrições alimentares num fator de excelência e exclusividade (Bonfanti et al., 2023).

Resumindo, a *Smart Hospitality* aplicada ao F&B conjuga tecnologia, dados e operações de forma integrada, criando experiências personalizadas, aumentando a eficiência, reduzindo erros e reforçando a competitividade da unidade hoteleira. A gestão inteligente das necessidades alimentares traduz-se numa melhoria tangível da experiência do hóspede, evidenciando que a inovação digital, quando aplicada de forma estratégica, constitui um elemento central na hotelaria de luxo contemporânea.

Estes resultados reforçam a relevância do presente estudo, uma vez que o serviço de buffet em resorts de grande dimensão constitui um contexto de elevada complexidade operacional, onde a precisão, rapidez e segurança no atendimento de restrições alimentares se apresentam como fatores críticos da experiência do hóspede.

3.5 Gestão de hóspedes com restrições alimentares

A crescente diversidade de necessidades alimentares entre os hóspedes constitui um desafio relevante para a hotelaria de luxo, onde a qualidade da experiência gastronómica é determinante para a satisfação do cliente. A gestão eficaz de hóspedes com restrições alimentares, incluindo celíacos, indivíduos com alergias severas, intolerâncias e dietas éticas como vegan, requer uma abordagem integrada que combine conhecimento técnico, práticas operacionais rigorosas e comunicação clara entre os departamentos (Towers & Pratten, 2003; Dominguez et al., 2024).

É importante diferenciar os tipos de restrições, pois nem todas apresentam o mesmo nível de risco. Por exemplo, celíacos e hóspedes com alergias severas enfrentam riscos imediatos para a saúde em caso de exposição a ingredientes proibidos, enquanto intolerâncias alimentares ou escolhas éticas como dietas veganas exigem atenção à consistência e personalização do serviço, impactando mais a perceção de qualidade e experiência do cliente do que a segurança direta (Dominguez et al., 2024).

A implementação de medidas operacionais específicas é essencial para garantir que todas as necessidades dietéticas sejam atendidas de forma segura e eficiente. Isto inclui a formação contínua do pessoal, procedimentos padronizados para a preparação e serviço de alimentos e comunicação eficaz entre cozinha, serviço de mesa e receção (Towers & Pratten, 2003). A introdução de tecnologias de informação revela-se um recurso valioso, permitindo registar as preferências alimentares dos hóspedes, alertar para a presença de alérgenos e facilitar a coordenação interna, reduzindo erros e potenciando a eficiência operacional (Kalenjuk et al., 2017).

A capacidade do hotel para gerir adequadamente estas restrições influencia diretamente a experiência do hóspede, a sua satisfação e a probabilidade de fidelização. Hóspedes que percebem que as suas necessidades alimentares são respeitadas e atendidas de forma eficaz tendem a avaliar positivamente a qualidade do serviço, recomendando o hotel em reviews online e aumentando a reputação da marca (Dominguez et al., 2024). Por outro lado, falhas na gestão de restrições alimentares podem ter consequências graves, incluindo incidentes legais, críticas negativas em plataformas de avaliação e, em casos mais mediáticos, repercussão negativa junto do público e da imprensa, afetando diretamente a credibilidade e posicionamento do hotel no mercado (Kalenjuk et al., 2017; Figueroa-Gómez et al., 2024).

Deste modo, a gestão de hóspedes com restrições alimentares não é apenas uma questão operacional ou de compliance, mas também um elemento crítico de gestão de risco reputacional, evidenciando a necessidade de integração entre operações, formação das equipas e soluções tecnológicas que garantam precisão, segurança e excelência na experiência do cliente.

3.6 Gestão de Riscos e Segurança Alimentar em Hotéis de Luxo

A segurança alimentar constitui um componente crítico na hotelaria de luxo, assumindo um papel determinante não apenas para a saúde dos hóspedes, mas também na consolidação da reputação e da confiança associadas à marca. Diferentemente do que sucede em unidades hoteleiras convencionais, os hotéis de luxo enfrentam padrões elevados de exigência, em que qualquer falha no serviço de alimentação pode comprometer de modo significativo a experiência do cliente e a perceção de qualidade (Towers & Pratten, 2003).

A implementação de protocolos rigorosos de higiene e segurança alimentar, como os sistemas HACCP (*Hazard Analysis and Critical Control Points*), permite identificar, monitorizar e controlar riscos potenciais em todas as etapas da cadeia alimentar, desde o aprovisionamento de matérias-primas até à apresentação final dos pratos (Dominguez et al., 2024). Os hotéis de luxo combinam frequentemente estes protocolos com auditorias internas e externas periódicas, garantindo a conformidade com regulamentações nacionais e internacionais e reforçando a confiança dos clientes.

Outro elemento central consiste na formação contínua das equipas de cozinha e serviço, garantindo que todos os colaboradores compreendem e aplicam os procedimentos de higiene, manipulação e armazenamento de alimentos. Esta formação

abrange, entre outros aspetos, a segregação adequada de alimentos alergénicos, a utilização correta de equipamentos de desinfeção e o controlo rigoroso da temperatura em cada etapa da preparação (Figuerola-Gómez et al., 2024). Trata-se de uma abordagem preventiva que minimiza a probabilidade de incidentes, protegendo simultaneamente os hóspedes e a imagem institucional do hotel.

A tecnologia desempenha igualmente um papel crescente na gestão de riscos alimentares. Softwares especializados permitem monitorizar *stocks*, rastrear fornecedores, registar prazos de validade, bem como emitir alertas relativamente a potenciais contaminações. Em hotéis de luxo, estas ferramentas podem integrar-se com sistemas de gestão de reservas e preferências dos hóspedes, assegurando que alergias ou restrições dietéticas sejam atendidas de forma proativa e segura (Kalenjuk et al., 2017).

Para além dos aspetos operacionais, a gestão de crises e a comunicação integram-se como dimensões críticas na hospitalidade de luxo. Perante um incidente alimentar, torna-se indispensável que existam planos de ação estruturados, contemplando a notificação imediata dos hóspedes afetados, a implementação de medidas corretivas e a definição de estratégias de comunicação pública, capazes de mitigar riscos legais e danos na reputação. Mais do que cumprir requisitos legais, este tipo de abordagem traduz-se numa estratégia integrada que alia proteção do cliente, fortalecimento da reputação e excelência do serviço. A conjugação de protocolos rigorosos, formação contínua, inovação tecnológica e planos de contingência contribui, assim, para experiências gastronómicas seguras e memoráveis, reforçando a perceção de profissionalismo, cuidado e responsabilidade que caracteriza a hotelaria de luxo. A segurança alimentar não é apenas um requisito técnico, mas um elemento integrante da perceção de qualidade e confiança.

3.7 Tendências e desafios futuros no F&B de luxo

O setor de Food & Beverage (F&B) em hotéis de luxo enfrenta desafios crescentes, enquanto surgem oportunidades significativas decorrentes da evolução das expectativas dos clientes, das tecnologias e das tendências de consumo. A digitalização, a personalização e a inovação constituem atualmente fatores centrais para a competitividade e sustentabilidade dos serviços de F&B em *resorts* e hotéis de elevado padrão (Cain et al., 2024). A integração de tecnologias digitais permite melhorar a eficiência operacional, reduzir desperdícios e, simultaneamente, proporcionar

experiências gastronómicas mais personalizadas, como menus interativos ou serviços de pedido antecipado via aplicações móveis (Abdul Majid et al., 2024).

Tem-se verificado também uma crescente valorização da experiência do hóspede, sendo que clientes de diferentes gerações procuram experiências únicas, autênticas e alinhadas com valores pessoais, como sustentabilidade e saúde. Este fenómeno obriga os estabelecimentos de luxo a adaptarem não apenas o serviço, mas também a oferta de produtos e métodos de apresentação e interação com os clientes, conciliando tradição e inovação. Um outro aspeto relevante assenta no equilíbrio entre personalização e eficiência. O F&B de luxo deve satisfazer pedidos específicos, incluindo dietas especiais ou restrições alimentares, sem comprometer a qualidade, o ritmo de serviço ou os padrões de higiene (Abdul Majid et al., 2024).

A adoção de tecnologias emergentes, como sistemas de gestão integrados e ferramentas de análise de dados, pode contribuir para a antecipação de necessidades, gestão de stocks e melhoria contínua do serviço (Abdul Majid et al., 2024). O desafio reside na implementação destas tecnologias de forma estratégica, garantindo que todos os colaboradores compreendem os processos e conseguem tirar proveito das ferramentas, sem comprometer a proximidade e atenção ao hóspede, características essenciais do serviço de luxo.

Assim, o setor de F&B em hotéis de luxo deverá evoluir, de modo a integrar experiências digitais, personalização avançada e práticas sustentáveis, enquanto preserva elevados padrões de serviço e satisfação do hóspede (Abdul Majid et al., 2024). A capacidade de inovação e adaptação às novas tendências é, por conseguinte, determinante para assegurar a fidelização de clientes e a competitividade do estabelecimento no mercado de luxo global.

4. Descrição da Experiência de Estágio

O estágio no Hotel Lopesan Costa Meloneras Resort & Spa proporcionou uma experiência prática integral na operação de um *resort* de luxo, permitindo compreender a interação entre departamentos, a gestão do serviço e o seu impacto direto na experiência do hóspede. Ao longo dos cinco meses de estágio, realizei atividades em diversos departamentos, integrando funções operacionais e estratégicas.

4.1 Receção

O estágio no departamento de Receção decorreu, maioritariamente, no turno da manhã (08h00 – 16h00), permitindo acompanhar de perto uma das fases mais críticas do serviço hoteleiro: a gestão de entradas (*check-in*) e saídas (*check-out*) dos hóspedes.

Ao iniciar o turno, realizava-se um *briefing* verbal conduzido pelo chefe de receção, no qual eram discutidos os pontos-chave do dia (e.g., previsões de chegadas e partidas, hóspedes VIP, eventos especiais e questões operacionais pendentes). Esta prática revelou-se fundamental para assegurar a coordenação da equipa e a prestação de um serviço consistente.

Entre as tarefas desempenhadas, destacam-se: (1) a realização de check-ins e check-outs através do sistema OPERA (Figura 18); (2) a gestão de reservas e possibilidade de *upgrades* de quartos, consoante a disponibilidade e o perfil do hóspede; (3) o atendimento personalizado a dúvidas e pedidos, assegurando constantemente um elevado padrão de hospitalidade; (4) o aluguer de campos de ténis e pádel, bem como o apoio na reserva de outras experiências; (5) a organização de táxis e *transfers* para o aeroporto (Figura 19); (6) o tratamento de objetos perdidos e encaminhamento para os respetivos proprietários; (7) bem como a contagem da caixa ao final do turno, a fim de assegurar rigor nos registos financeiros.



Figura 18: Realização de check-ins e check-outs (sistema OPERA)

Fonte: Documentos recolhidos durante o estágio no LCM, 2025

TARIFA AÑO 2025

HOTEL LOPESAN COSTA MELONERAS

BONO HOTELES / AGENCIAS

PUNTO DE PARTIDA	DESTINO	NOC / FEST	DIURNO
LOPESAN COSTA MELONERAS	AEROPUERTO	60.00€	53.00€
LOPESAN COSTA MELONERAS	PUERTO RICO	33.00€	29.00€
LOPESAN COSTA MELONERAS	CAMPO DE GOLF ANFI TAURO	33.00€	29.00€
LOPESAN COSTA MELONERAS	TAURITO	38.00€	34.00€
LOPESAN COSTA MELONERAS	SANTA CATALINA	97.00€	85.00€
LOPESAN COSTA MELONERAS	PUERTO DE MOGÁN	40.00€	36.00€
LOPESAN COSTA MELONERAS	SAN TELMO	90.00€	78.00€
LOPESAN COSTA MELONERAS	PALMITOS PARK	22.00€	20.00€
LOPESAN COSTA MELONERAS	PLAYA DE AMADORES	33.00€	29.00€
LOPESAN COSTA MELONERAS	ARGUINEGUIN	23.00€	21.00€
LOPESAN COSTA MELONERAS	ANFI DEL MAR	27.00€	24.00€
LOPESAN COSTA MELONERAS	C.C ATLÁNTICO	40.00€	35.00€
LOPESAN COSTA MELONERAS	C.C ALCAMPO	70.00€	64.00€
LOPESAN COSTA MELONERAS	C.C LAS TERRAZAS	74.00€	66.00€
LOPESAN COSTA MELONERAS	C.C EL MIRADOR	76.00€	68.00€
LOPESAN COSTA MELONERAS	C.C 7 PALMAS – ESTAD O GIC	94.00€	82.00€
LOPESAN COSTA MELONERAS	C.C LAS ARENAS	92.00€	84.00€
LOPESAN COSTA MELONERAS	PUERTO DE LAS PALMAS	106.00€	94.00€
LOPESAN COSTA MELONERAS	PUERTO DE AGAFETE	144.00€	126.00€

EXCURSIONES

ROUTE	RECORRIDO DE INICIO	DURACIÓN	PVP
1	Maspalomas, Arguineguin, Puerto Rico, Mogán puerto y pueblo, Aldes San Nicolás, Agafete, Gáldar, Guia, Bafaderos, Las Palmas, Telde, Ingenio, Agüimes, San Agustín, Playa del Inglés y Maspalomas.	8 HRS	280€
2	Maspalomas, Fataga, San Bartolomé de Tirajana, Santa Lucía, Agüimes, Ingenio y Playa del Inglés.	4 HRS	140€
3	Maspalomas, Fataga, San Bartolomé de Tirajana, Tejeda, Teror, Arucas, Las Palmas y Playa del Inglés.	7 HRS	245€
4	Maspalomas, Fataga, San Bartolomé de Tirajana, Tejeda, San mateo, Santa Brigida, Bandama, Valsequillo, Telde, Ingenio, Agüimes y Playa del Inglés.	7 HRS	245€

* LOS PRECIOS SON POR TAXI NO POR PERSONAS * TENEMOS TAXI DE 1 A 8 PAS * SERVICIO 24 HORAS

Figura 19: Organização de táxis e transfers para o aeroporto

Fonte: Documentos recolhidos durante o estágio no LCM, 2025

No que concerne à documentação de apoio, foi possível observar e utilizar diversos instrumentos de controlo, nomeadamente: (1) a *checklist* do turno da tarde (ver Anexo A), que assegura a continuidade do serviço entre equipas; (2) e o procedimento corporativo de gestão da receção (ver Anexo B), que uniformiza processos e reforça a consistência do atendimento em toda a cadeia Lopesan.

De modo transversal, esta experiência evidenciou a importância da receção enquanto ponto de contacto central entre o hóspede e a unidade hoteleira. A receção

espelha simultaneamente a “cara” e o “coração” do hotel, uma vez que todos os hóspedes recorrem a este serviço, sendo a primeira e última impressão que retiram da unidade. Para além do domínio técnico dos sistemas informáticos, salientou-se a relevância das competências interpessoais. A empatia, a proatividade e a capacidade de resolução de problemas tornaram-se elementos essenciais à garantia de uma experiência positiva ao cliente.

4.2 Relações-Públicas / Guest Relations

No departamento de Relações Públicas / *Guest Relations*, a prioridade consistia em assegurar a satisfação contínua do hóspede ao longo da estadia e, sempre que necessário, intervir de forma imediata na resolução de eventuais reclamações.

Um dos instrumentos mais utilizados foi o sistema ReviewPro (Figura 20), uma plataforma que compila, em tempo real, os comentários deixados pelos hóspedes nos diferentes canais digitais (e.g., Booking, TripAdvisor, Google Reviews, etc.). Através desta ferramenta, tornou-se possível responder tanto a comentários *in-stay*, a fim de solucionar problemas durante a estadia, como a comentários *post-stay*, nos quais se transmitia um pedido formal de desculpas e se garantia que as observações seriam consideradas para melhoria contínua do serviço.

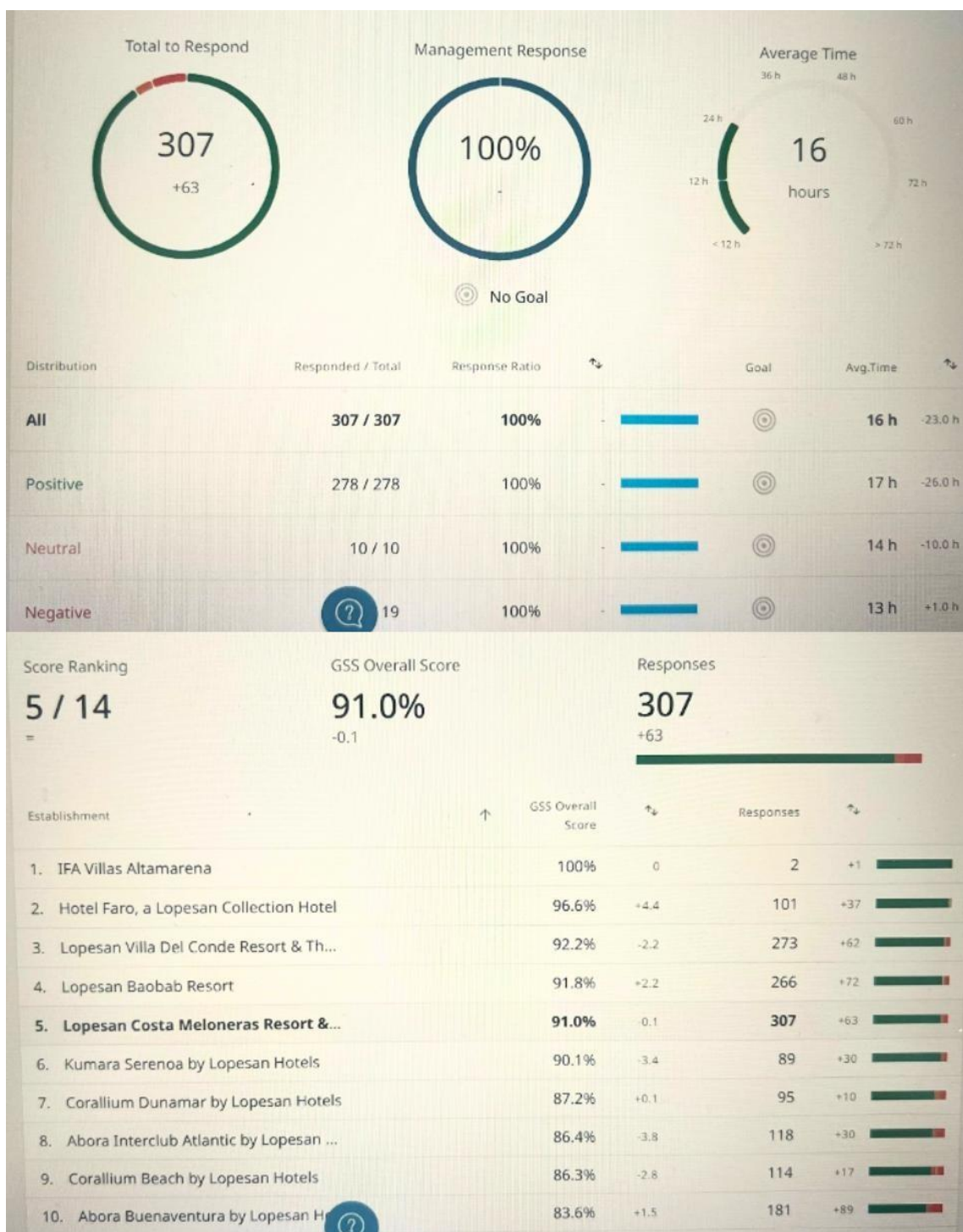


Figura 20: Sistema ReviewPro

Fonte: Documentos recolhidos durante o estágio no LCM, 2025

Outra vertente essencial consistiu na gestão das chamadas “atenciones” (Figura 21), pequenos gestos de cortesia oferecidos em ocasiões especiais, como aniversários, luas de mel ou celebrações particulares. Estas atenções, frequentemente entregues nos

quartos *Unique* ou em outras tipologias *premium*, reforçavam a personalização do serviço e contribuíam para a fidelização dos hóspedes.



Figura 21: Atenciones

Fonte: Elaboração Própria, 2025

O trabalho diário incluía ainda rondas ao hotel, com o objetivo de controlar os diferentes pontos de contacto e assegurar que todos os serviços decorriam de forma adequada. Paralelamente, era necessário manter uma atenção constante aos eventos do dia, garantindo apoio adicional sempre que ocorresse um aumento do fluxo de hóspedes ou surgissem situações específicas.

Um dos momentos centrais do departamento consistia no *briefing* diário (ver Anexo C), durante o qual eram discutidas as novidades e, sobretudo, analisados os casos registados no sistema *Isotools*. Sempre que surgia uma reclamação, era criado um registo numerado que permitia acompanhar o desenvolvimento e a resolução do problema. Este procedimento garantia não apenas uma resposta rápida, mas também um registo histórico, que contribui para a melhoria contínua do hotel.

De modo complementar, existia ainda o livro de novidades (ver Anexo D), um instrumento físico onde eram registadas informações relevantes do dia anterior, facilitando a passagem de informação entre turnos. Adicionalmente, em determinadas situações, eram oferecidos “bonos” (*vouchers*) (Figura 22) de consumo (e.g., almoços ou jantares em restaurantes do hotel), quer como forma de compensação em casos de

insatisfação, quer como gesto de valorização e reconhecimento perante clientes especiais.

The image shows a voucher form from Lopesan Costa Meloneras. At the top, there is the Lopesan logo and the text 'LOPESAN COSTA MELONERAS'. Below this, the title 'Bono / Gutschein / Voucher' is centered. The form contains several fields for information: 'Valedero para', 'Gültig für', and 'Valid for' are stacked vertically. Below these is 'Motivo'. Then 'Agencia / Reiseveranstalter / Your Operator'. Next is 'Nº Habitación / Zimmernummer / Room Number' with a corresponding input box. The 'Fecha' field has three boxes for the day, month, and year (with '20' pre-filled). Finally, there is 'Autorizado por' with a signature line and a 'Firma' label.

Figura 22: Voucher

Fonte: Documentos recolhidos durante o estágio no LCM, 2025

Finalmente, o departamento de *Guest Relations* destacou-se como o elo entre o hóspede e a gestão do hotel, desempenhando um papel essencial na gestão da experiência do cliente, quer através da personalização dos serviços, quer pela capacidade de transformar potenciais situações negativas em oportunidades de fidelização.

4.3 Direção

Durante o estágio tive a oportunidade de acompanhar, ainda que de forma pontual, o trabalho desenvolvido pela Direção do Hotel Lopesan Costa Meloneras, composta por quatro elementos principais (Figura 23): (1) Diretor Geral; (2) Diretor de Alojamento; (3) Diretor de F&B; (4) e Subdiretora.

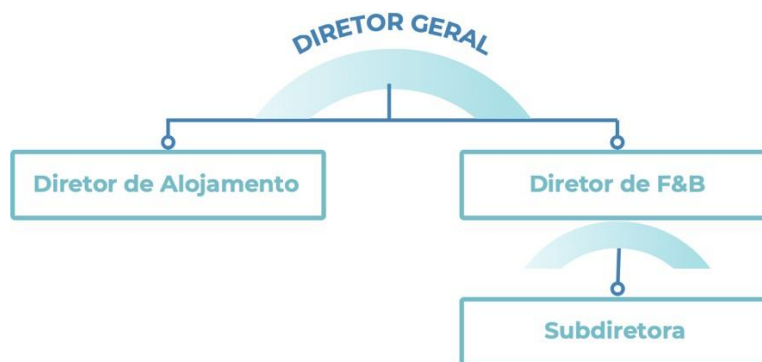


Figura 23: Direção do Hotel Lopesan Costa Meloneras (elementos principais)

Fonte: *Elaboração Própria, 2025*

Cada um destes profissionais desempenhava funções específicas, mas em permanente articulação, assegurando a gestão estratégica e operacional do *resort*. As principais atividades observadas incluíram: (1) a gestão de equipas e acompanhamento dos colaboradores, assegurando que todos os departamentos dispunham de recursos humanos adequados e motivados; (2) a supervisão do funcionamento diário do hotel, com visitas regulares às instalações, a fim de verificar o estado dos serviços e o cumprimento dos padrões de qualidade; (3) a monitorização de eventos e conferências, garantindo que toda a logística decorria sem falhas; (4) a participação em reuniões de coordenação e gestão, nas quais se analisavam resultados, indicadores de desempenho e problemas emergentes; (5) a gestão de correspondência e emails institucionais, assegurando a comunicação entre diferentes áreas do hotel e com a administração do grupo; (6) o acompanhamento das auditorias internas e externas, fundamentais ao cumprimento dos normativos de qualidade, higiene e segurança; (7) bem como a resposta imediata a situações irregulares ou excecionais (casos de hóspedes, problemas técnicos ou reclamações críticas), garantindo a tomada de decisão adequada.

No âmbito documental, tornou-se ainda possível o contacto com instrumentos de grande relevância, como o modelo de calendário dos chefes e da direção (Figura 24), que organiza os turnos, folgas e presenças da liderança, e a lista de documentos do Sistema de Gestão Integrado (Figura 25), que reúne normas, procedimentos e registos fundamentais, a fim de assegurar a conformidade com os padrões de qualidade do grupo Lopesan.

DC.234	V1	Modelo de calendario de jefatura y dirección										LOPESAN GRUPO
PAUTAS DE CONFECCION DE PLANNING DE VACACIONES Y MODELOS DE EJEMPLO <i>Evitar las vacaciones en los temporadas altas de recepción (Semana Santa, Navidad, Año Nuevo) excepto con excepción</i> <i>Evitar coincidencias de Dirección / RRPP / Recepción</i> <i>Evitar coincidencias de Recepción / Pms</i> <i>Evitar coincidencias de Maître / Bar / Cocina</i>												
EJEMPLOS DE PLANNING:												
Modelo	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
Director				X				X				X
Subdirector			X				X			X		
Asistente		X				X						
Jefe RRPP	X				X				X			
Jefe Recepción			X			X				X		
Gobernanta		X			X				X			
Jefe Mantenimiento	X			X				X				
Maître	X				X				X			
Jefe Bar		X				X				X		
Jefe Cocina			X				X				X	
Jefe Steward				X				X				X

DC.234	V1	Modelo de horario y calendario jefatura y dirección										LOPESAN GRUPO
PAUTAS GENERALES: <i>El objetivo es la presencia de algún miembro de dirección en los momentos "calientes": Días de llegada y salidas fuertes, eventos, servicios buffet, inspecciones, visitas especiales, etc.</i> <i>No deberían coincidir los días libres de ningún miembro del equipo de dirección</i> <i>No deberían coincidir los días libres de ningún miembro del equipo de front (j. rpp, j. recepción)</i> <i>No deberían coincidir los días libres de ningún miembro del equipo de wcb (j. cocina y maître/bar)</i> <i>Tanto en turno de mañana como de tarde, debe haber un responsable hacia los clientes (dirección, rpp, recepción etc.)</i> <i>El director de hotel debería realizar una guardia de dirección al menos un día por semana (no siempre el mismo)</i> <i>El fin de semana debería haber cobertura del servicio de 9.00 a 22.00 h</i>												
EJEMPLOS DE HORARIOS:												
Hotels Lopesan	lunes	martes	miércoles	jueves	viernes	sábado	domingo					
Director	M	T	M	T	M	L	L					
Subdirector	T	M	M	L	L	T	M					
Asistente	L	L	T	M	T	M	T					
Guardia Dirección	Subdirector	Director	Asistente	Director	Asistente	Subdirector	RRPP					
Hotels Ahora	lunes	martes	miércoles	jueves	viernes	sábado	domingo					
Director	M	T	M	T	M	L	L					
Subdirector	T	M	T	L	L	M	M					
RRPP	L	L	M	M	T	T	T					
Guardia Dirección	Subdirector	Director	Subdirector	Director	RRPP	RRPP	J. Reception					
Hotels Coralium	lunes	martes	miércoles	jueves	viernes	sábado	domingo					
Director	T	T	M	T	M	L	L					
RRPP	M	M	M	L	L	T	T					
Jefe Recepción	L	L	T	M	T	M	M					
Guardia Dirección	Director	Director	J. Reception	Director	J. Reception	RRPP	RRPP					

Horarios	
M. Mañana	9.00-17.00
T. Tarde	13.00-21.00
M/T. Mañana / Tarde	9.00-13.00 / 18.00-22.00
Guardia Dirección	Hasta 22.00

si alguna nota de vacaciones

Figura 24: Modelo de calendario dos chefes e da direção

Fonte: Documentos recolhidos durante o estágio no LCM, 2025

Fecha de actualización 23/01/23		V.133 13/09/09		LISTA DE DOCUMENTOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO										LOPESAN	
DOCUMENTOS	DENOMINACIÓN	VERSION	FECHA	DIRECCION/CALIDAD	COMERCIAL	RR.HH	SISTEMAS	COMPRAS	C.TECNICO	CAJONAMIENTO	CORP. A&B	DEPARTAMENTO/CENTRO	DIRECCION REGIONAL	HOTEL/ES	
M006	Manual de sistema Integrado de Control														
Publca	Publica Integrada	1	11/03/23	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
CP01	Publica de Cumplimiento y Prevencion de Riesgos Ponder Grupo Lopesan	2	05/09/20	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
CP02	Documento Explicativo Modelo de Cumplimiento y Prevencion de Riesgos Ponder	1	10/07/23	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
CP03	Modelo de Cumplimiento y Prevencion de Riesgos Ponder	1	10/07/23	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
CP04	Modelo de Cumplimiento y Prevencion de Riesgos Ponder Publica anticorrupcion	1	10/07/23	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
CP05	Programa de Compliance Ponder Publica de gestion de conflictos de interes	1	10/07/23	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
CP06	Cumplimiento y otros empresaria Publica de subvencion de Gobierno y sostenibilidad	1	10/07/23	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
CP07	Publica Fiscal Corporativa Modelo de Cumplimiento	1	10/07/23	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
CP08	Publica corporativa del sistema interno de control y gestion del patrimonio del grupo Lopesan	1	10/07/23	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
CP09	Procedimiento del sistema interno de informacion del grupo Lopesan	1	10/07/23	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
CP10	Publica Global de Etica y Cumplimiento	1	21/04/24	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
V101	Compliance - Modelo 01 - ¿Qué es el compliance?	1	10/07/23	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
V102	Compliance - Modelo 02 - Requisitos del Modelo de Compliance en España	1	10/07/23	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
V103	Compliance - Modelo 03 - Canal de denuncia	1	10/07/23	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
V104	Compliance - Modelo 04 - Corruption	1	10/07/23	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
V105	Compliance - Modelo 05 - Delitos	1	10/07/23	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
V106	Compliance - Modelo 06 - Delitos parte 2	1	10/07/23	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
V107	Compliance - Modelo 07 - Delitos parte 3	1	10/07/23	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
V108	Compliance - Modelo 08 - Delitos parte 4	1	10/07/23	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
V109	Compliance - Modelo 09 - Delitos parte 5 - Control los derechos de los minoritarios y control los derechos de los sociacion minoritaria	1	10/07/23	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
SAC-01	Documentacion Digital Cook-Estrel S.A.	1	10/07/23	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
SAC-02	Documentacion Digital Equitacion Biron S.A.	1	10/07/23	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
SAC-03	Documentacion Digital Almarosa S.A.U.	1	10/07/23	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
SAC-04	Documentacion Digital Bironica S.A.U.	1	10/07/23	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
SAC-05	Documentacion Digital Casar Hotel Buzaneros S.A.	1	10/07/23	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
SAC-06	Documentacion Digital Casar Hotel Casanova S.A.U.	1	10/07/23	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	

Figura 25: Lista de documentos do Sistema de Gestão Integrado

Fonte: Documentos recolhidos durante o estágio no LCM, 2025

Esta experiência junto da Direção permitiu compreender a complexidade inerente ao processo de gestão de um *resort* de cinco estrelas, no qual cada decisão exerce impacto direto, não apenas na operação diária, mas também na imagem global do hotel e satisfação dos hóspedes.

4.4 Restaurantes e Bares

O departamento de Food & Beverage (F&B) constitui um dos eixos centrais da operação do Lopesan Costa Meloneras Resort & Spa, não só pela sua dimensão, mas também pelo impacto direto que exerce na experiência global do hóspede. Num *resort* com mais de 1 100 quartos e uma taxa média de ocupação elevada, a gestão do F&B assume-se como um desafio logístico, humano e organizacional de grande complexidade, que requer planeamento, rigor e uma forte coordenação entre as diferentes equipas.

Durante o estágio, tive a oportunidade de integrar restaurantes e bares, assumindo funções operacionais e acompanhando práticas de gestão, o que me permitiu obter uma visão holística do funcionamento do setor.

4.4.1 Restaurantes

O hotel dispõe de diversos espaços de restauração, entre os quais se destacam o GastroMarket Buffet, principal unidade de serviço, bem como unidades temáticas, como o Restaurante Toscana. A diversidade gastronómica constitui um elemento distintivo do Lopesan Costa Meloneras, onde a qualidade e a personalização do serviço se revelam fundamentais para satisfazer um público internacional exigente.

No que concerne às principais atividades desenvolvidas, no GastroMarket Buffet (pequeno-almoço), assumi funções de acolhimento e encaminhamento de hóspedes, atuando como uma espécie de chefe de sala ao assegurar que a experiência começava de forma organizada e acolhedora. Em paralelo, acompanhei de perto a chefia do departamento, observando tarefas relacionadas com o planeamento de horários (Figura 26), processo de recrutamento e integração de novos colaboradores, bem como a distribuição de funções entre equipas. No restaurante La Toscana (almoço), desempenhei funções de receção e acompanhamento, dando as boas-vindas aos hóspedes e garantindo que a disposição das mesas e a rotação de lugares cumpriam os padrões exigidos pelo *resort*.

SEMANA DEL 07 DE ABRIL AL 13 DE ABRIL 2025							
	24/03/2025	25/03/2025	26/03/2025	27/03/2025	28/03/2025	29/03/2025	30/03/2025
	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO
Planes de Restaurantes ZNORTE LIMPIEZA DE NUMEROS Y ADHESIVOS QR							
Planes de Restaurantes ZSUR LIMPIEZA DE NUMEROS Y ADHESIVOS QR	NELIDA	MIRIAM	MIRIAM	MAGDALENA	MAGDALENA	MAGDALENA	MAGDALENA
	MAGDALENA	SULAY	SULAY	SULAY	SULAY	SULAY	TERESA
		DAVID			WILMA		MIRIAM
AUDITORIA DESAYUNO VIP	BESAY			BESAY			DAVID
AUDITORIA NIHAO					PINO		
AUDITORIA TOSCANA	ALEJANDRO		TOMAS		GUSTAVO		
ORDENAR CAMARA MADRE + CAJAS DE REFRESCOS Y	PINO		DAVID	ALEJANDRO			TERESA
REVISAR AÑADIDAS E INVENTARIO DE VINOS	VB/VR DAVID-MIRIAM	CAVA+REFRESCOS+CE REJAS NELIDA-ALEJANDRO		VT WILMA			
REVISAR BOMBONAS GAS AGUARDADAS (CADERNA)							
SUPERVISION TAREAS REVISAR COPE			MIRIAM				
MAQUINA DE COCA COLA Y LIMPIEZA CUARTOS							
AUDITORIA SISTEMAS				ALEJANDRO		NELIDA	
BAJAR BAYETAS A LENCERIA PARA MATERIAL PARA SERVIR COCA COLA Y SER REPARADO							
REVISAR ZUMO NARANJA Y AGUA	MIRIAM	SULAY	SULAY	SULAY	SULAY	SULAY	TERESA
REVISAR PAPEL IMPRESORAS							
REVISAR VINOS DE SUGERENCIAS EN BOGA VISITAS					MAGDALENA		
REVISAR FOLIOS DE COPIAS Y TIZAS							
ACER FOTOCOPIAS DOCUMENTOS							
REVISAR EL SERVIDOR INFORMACION COMENAR LA OFICINA DE LAS PDL							NELIDA
PEDIDOS BODEGA		LOLI B		LOLI B			
PEDIDOS REST.		MIRIAM		WILMA			
PEDIDO COPE (JUEVES)							
PEDIDO TOSCANA		TOMAS		PINO			
PEDIDO DESAYUNO VIP		BESAY		BESAY			
PEDIDO NIHAO		GUSTAVO		GUSTAVO			
REVISAR ETIQUETADO EN LAS CAJAS DE REFRESCOS Y CERVIZAS DE PUERTO RICO DE CANA	MIRIAM	SULAY	SULAY	SULAY	SULAY	SULAY	TERESA
REVISAR ETIQUETADO EN LAS CAJAS DE REFRESCOS Y CERVIZAS DE PUERTO RICO DE CANA	MIRIAM	SULAY	SULAY	SULAY	SULAY	SULAY	TERESA

Figura 26: Planeamento de horários (restaurantes)

Fonte: Documentos recolhidos durante o estágio no LCM, 2025

Relativamente às ferramentas e procedimentos utilizados, destaca-se a aplicação de *checklists* por zonas (Norte e Sul), fundamentais para assegurar a cobertura e qualidade do serviço em todas as áreas do restaurante (ver Anexo E). Adicionalmente, os documentos de higiene e segurança alimentar revelaram-se essenciais para o cumprimento das normas de HACCP (sistema de Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controlo), permitindo que todos os colaboradores conhecessem e aplicassem os procedimentos obrigatórios. Por fim, cada colaborador dispunha de uma lista detalhada de funções específicas, desde a montagem de mesas até ao controlo da temperatura dos buffets (ver Anexo F), instrumento que reforçava a clareza das responsabilidades individuais e contribuía para a consistência do serviço.

4.4.2 Bares

O setor de bares do Lopesan Costa Meloneras é igualmente diversificado, incluindo bares centrais, bares de piscina, bares de apoio a eventos e o serviço de minibares. A escala da operação exige uma organização minuciosa, desde a preparação de bebidas até à gestão de stocks e inventário.

No que diz respeito às atividades principais desenvolvidas, no serviço de minibares, percorri diariamente os quartos com o carrinho de reposição, verificando consumos e garantindo que o serviço estava de acordo com os *standards* de um hotel de cinco estrelas. Nos bares de piscina, prestei apoio no serviço de bebidas e snacks em ambiente de grande fluxo, desenvolvendo rapidez no atendimento e a capacidade de lidar com clientes de diversas nacionalidades. No bar central, tive contacto direto com hóspedes, participei na preparação de *cocktails* e aprofundei competências em conhecimento de bebidas, recorrendo às fichas técnicas a fim de garantir a consistência das receitas. Por fim, no economato de bares, estive envolvido na gestão de stocks e inventário, assegurando o abastecimento dos diferentes bares e participando na preparação de pré-mix para *cocktails*, o que permitia otimizar o serviço durante os períodos de maior movimento.

Relativamente às ferramentas e procedimentos utilizados, destaco o *software* HS Consulting (Figura 27), que possibilitava, através de *checklists* digitais, verificar se os bares se encontravam em conformidade com os parâmetros definidos (higiene, temperaturas de câmaras, arrumação e stocks). As fichas técnicas de bebidas (Figura 28) foram igualmente relevantes para manter a qualidade e padronização dos *cocktails* e restantes bebidas servidas. Adicionalmente, os documentos de limpeza de câmaras de bebidas (Figura 29) asseguravam a conformidade com as normas de higiene e segurança alimentar, reforçando a consistência e fiabilidade do serviço.

FECHA	TARTAS (LA PLAZA) + 7 °C	HELADOS (LA PLAZA) + 15 °C	PASTELERIA (LADÓN) + 7 °C	HELADOS (LADÓN) + 15 °C	SANDWICH (ARENAL) + 8 °C	HELADOS (ARENAL) + 15 °C	SANDWICH (LAGUNA) + 7 °C	HELADOS (LAGUNA) + 15 °C	TARTAS (SOLAMAR) + 7 °C	HELADOS (SOLAMAR) + 15 °C
28/05/2025	18 °C	13 °C	6 °C	-16 °C	6 °C	16 °C	7 °C	15 °C		
26/05/2025	9 °C	-16 °C	6 °C	-18 °C	5 °C	17 °C	6 °C	-17 °C		
27/05/2025	11 °C	-16 °C	6 °C	-18 °C	5 °C	16 °C	7 °C	-17 °C		
27/05/2025	10 °C	-16 °C	7 °C	-15 °C	7 °C	-16 °C	12 °C	-17 °C		

Figura 27: Software HS Consulting

Fonte: Documentos recolhidos durante o estágio no LCM, 2025

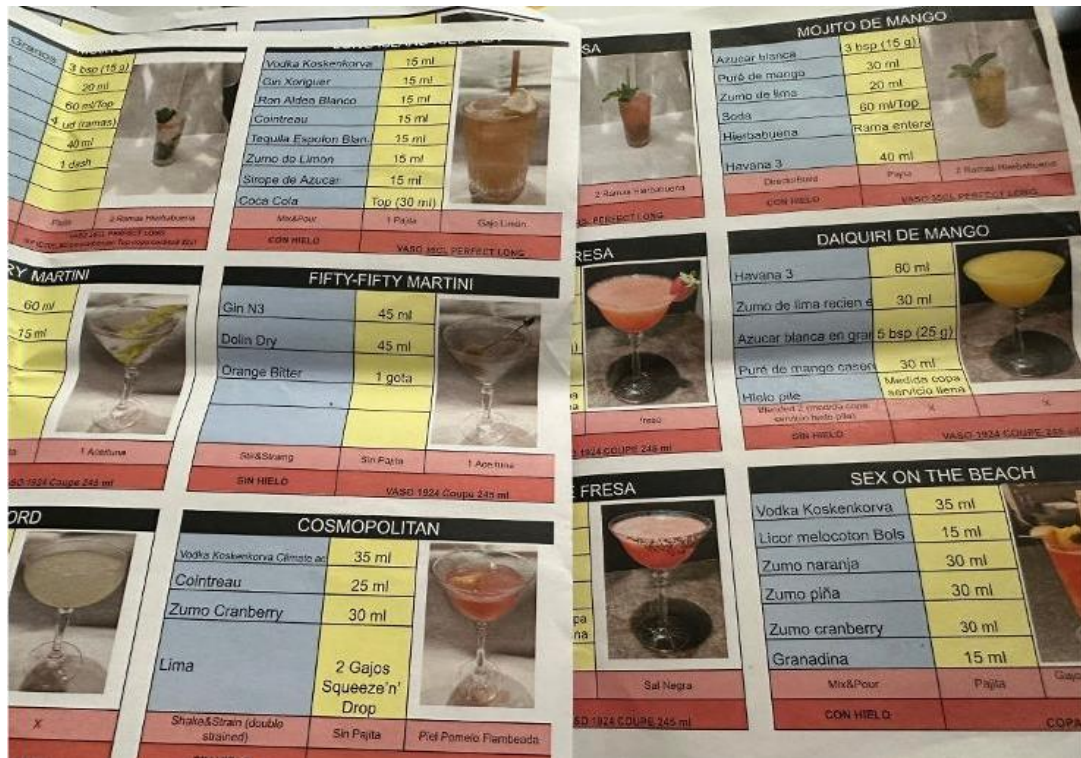


Figura 28: Fichas técnicas de bebidas

Fonte: Documentos recolhidos durante o estágio no LCM, 2025

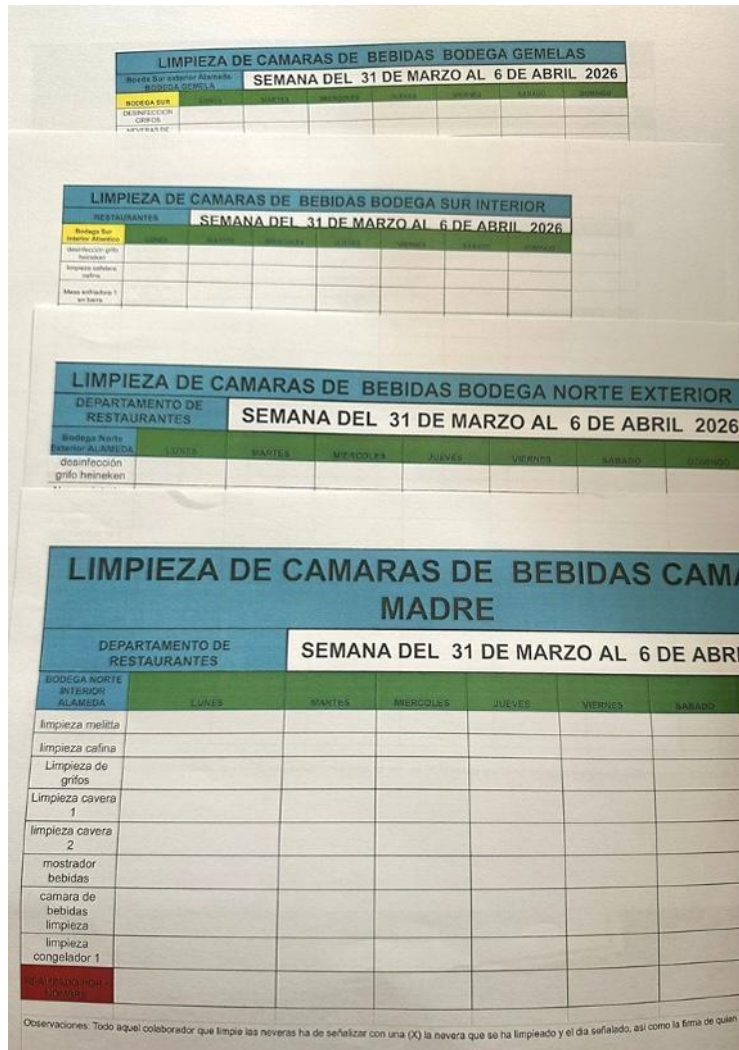


Figura 29: Documentos de limpeza de câmaras de bebidas

Fonte: Documentos recolhidos durante o estágio no LCM, 2025

4.4.3 Reflexão crítica

A experiência nos bares e restaurantes do Lopesan Costa Meloneras revelou-se particularmente enriquecedora, na medida em que permitiu compreender a conjugação entre diferentes dimensões. A vertente operacional destacou-se pelo contacto direto com o hóspede, pelo serviço personalizado e pela necessidade de adaptação a diversos perfis de clientes. A vertente organizacional evidenciou-se através do planeamento de equipas, da elaboração de horários, da gestão de inventários e da aplicação rigorosa de normas de qualidade. Através da vertente estratégica, tornou-se possível compreender que o F&B não constitui apenas um serviço de apoio, mas sim uma fonte de diferenciação e de receita fundamental num *resort* de luxo, com impacto direto na reputação e na satisfação global dos hóspedes.

A complexidade do setor de F&B neste *resort* ilustrou a máxima de que a hotelaria de luxo exige um equilíbrio constante entre a excelência no detalhe e eficiência operacional, sendo o papel da gestão indispensável para assegurar a consistência do serviço numa estrutura tamanha dimensão.

4.5 Eventos

O departamento de Eventos do Lopesan Costa Meloneras Resort & Spa assume um papel estratégico na dinâmica do hotel, que se distingue não apenas pela sua dimensão hoteleira, como também pela capacidade de acolher grandes conferências, convenções internacionais, incentivos empresariais, casamentos e eventos sociais de prestígio. A infraestrutura integra diversos salões polivalentes, áreas exteriores adaptáveis e serviços de *catering* de excelência, posicionando o hotel como uma referência no segmento MICE (*Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions*) nas Ilhas Canárias.

Durante o estágio, tive a oportunidade de acompanhar de perto o processo de organização, planeamento e acompanhamento de eventos, adquirindo uma visão integrada e prática deste setor. As principais funções desempenhadas no departamento de eventos abrangeram diversas áreas de planeamento e acompanhamento.

Uma das tarefas recorrentes consistiu na revisão de *rooming lists*, através da verificação detalhada das listas de grupos (*rooming*), assegurando que os dados introduzidos no software OPERA coincidiam com os fornecidos pelas agências e operadores. Esta tarefa exigia especial atenção a detalhes como a tipologia de quartos, *upgrades*, pedidos específicos, bem como a marcação de *early check-in* ou *late check-out* (ver Anexo G).

A gestão de restrições alimentares demonstrou-se igualmente relevante, através da identificação de hóspedes com alergias, intolerâncias alimentares (e.g., celíacos, lactose, etc.) ou dietas específicas, garantindo que essa informação era transmitida de forma precisa aos departamentos de cozinha e F&B.

Particpei igualmente na elaboração de ordens de serviço e produção de documentos detalhados para cada evento, nos quais se especificavam horários, espaços a utilizar, *set-ups* de salas, equipamentos técnicos e serviços de *catering* (e.g., ordem de serviço preparada para um evento corporativo da empresa Nestlé) (ver Anexo H).

Colaborei ainda na elaboração de menus e propostas de catering, apoiando a definição de menus para *coffee breaks*, *business lunches* e jantares de gala, ajustados ao perfil dos clientes e ao orçamento estabelecido (ver Anexo I).

Outra vertente do trabalho incluiu a realização de visitas guiadas (ex.: acompanhamento de operadores turísticos, agências e potenciais clientes interessados em realizar eventos no hotel), com o intuito de apresentar as características das salas, os espaços exteriores e as valências de F&B do hotel.

Adicionalmente, desempenhei funções de acompanhamento durante os eventos, garantindo presença ativa nos dias de realização, o que implicava disponibilidade para resolver imprevistos, coordenar pedidos de última hora e atuar como elo entre o cliente e a equipa operacional.

4.5.1 Reflexão crítica

A experiência no departamento de eventos permitiu-me compreender a complexidade da gestão de grupos e conferências num resort de luxo. Diferentemente do serviço regular ao hóspede individual, a organização de eventos exige planeamento transversal (e.g., receção, alojamento, *housekeeping*, F&B, manutenção, etc.) e comunicação interdepartamental constante.

O Lopesan Costa Meloneras posiciona-se como líder regional no turismo MICE, e ter a oportunidade de acompanhar este segmento proporcionou-me uma visão privilegiada de como um *resort* pode diversificar a sua operação, tornando-se não apenas um destino de lazer, mas também um centro de negócios internacional.

5. Fundamentação Teórico-Metodológica do Projeto de Estágio

O projeto de estágio desenvolvido no Lopesan Costa Meloneras Resort & Spa teve por objetivo identificar e propor melhorias no processo de atendimento a hóspedes com restrições alimentares durante o serviço de pequeno-almoço, com especial enfoque em clientes celíacos, veganos, intolerantes à lactose ou com alergias específicas. A pertinência deste estudo enquadra-se na crescente valorização da personalização do serviço e da experiência do cliente (Customer Experience Management) na hotelaria de luxo, bem como na necessidade de otimização de processos operacionais em unidades hoteleiras de grande dimensão (Jain et al., 2023).

A literatura aponta que os serviços de F&B constituem touchpoints críticos da experiência do hóspede, sendo particularmente sensíveis a falhas operacionais quando envolvem necessidades específicas, como restrições alimentares. Atrasos no atendimento, falta de autonomia operacional das equipas ou dependência excessiva da intervenção das chefias podem comprometer a perceção de qualidade do serviço e a experiência de luxo, justificando a necessidade de uma análise aprofundada destes processos em contexto real.

A conceção do projeto resultou da articulação com interlocutores estratégicos da unidade hoteleira, nomeadamente o tutor de estágio e os chefes de sala responsáveis pelos restaurantes do resort, que identificaram constrangimentos recorrentes no atendimento a hóspedes com necessidades dietéticas especiais durante o pequeno-almoço. Contudo, a definição do problema e da abordagem metodológica não se baseou apenas em perceções internas, sendo sustentada pelo enquadramento teórico da gestão de operações, da digitalização de serviços e da personalização do atendimento em hotelaria de luxo (Abdul Majid et al., 2024).

A opção metodológica por um estudo de caso em contexto organizacional real justifica-se pela necessidade de compreender em profundidade um fenómeno operacional complexo e altamente dependente do contexto específico de funcionamento do resort. A observação direta das práticas existentes, complementada pela análise de dados operacionais e pelas perceções do staff, permite captar indicadores quantitativos (como tempos médios de atendimento) e dimensões qualitativas associadas à organização do trabalho e à coordenação entre equipas, possibilitando a triangulação de dados e reforçando a robustez da análise.

A Theory of Constraints (TOC), desenvolvida por Eliyahu M. Goldratt (1990), constitui uma abordagem sistémica de gestão que parte do princípio de que todo o sistema organizacional é limitado por, pelo menos, uma restrição (constraint), a qual condiciona o desempenho global. Segundo esta perspetiva, a melhoria significativa dos resultados não depende da otimização isolada de todas as partes do sistema, mas sim da identificação e gestão eficaz do seu principal gargalo (bottleneck).

No contexto do presente estudo, o serviço de pequeno-almoço no Lopesan Costa Meloneras Resort & Spa, que atende diariamente cerca de 2.000 hóspedes, apresenta características típicas de sistemas complexos de elevada variabilidade. A análise empírica realizada evidenciou que o processo de atendimento a hóspedes com restrições alimentares depende excessivamente da intervenção manual do chefe de sala, responsável por registar, validar e comunicar os pedidos específicos à cozinha. Esta centralização de responsabilidade configura-se como uma restrição operacional, uma vez que limita o fluxo do serviço e gera atrasos cumulativos em períodos de maior afluência.

De acordo com a TOC, a primeira etapa consiste em identificar a restrição do sistema. No caso em análise, a restrição manifesta-se na capacidade limitada de processamento de pedidos especiais por parte do chefe de sala, sobretudo em momentos de pico. A segunda etapa implica explorar a restrição, isto é, garantir que o recurso limitante seja utilizado da forma mais eficiente possível. Contudo, sendo o processo atual predominantemente manual, o potencial de otimização é reduzido, dado que depende da disponibilidade física e da rapidez individual do colaborador.

A terceira etapa da TOC propõe subordinar os restantes processos à restrição identificada. No serviço em estudo, verifica-se que outros elementos da equipa ficam dependentes da validação do chefe de sala, criando períodos de espera e reduzindo a autonomia operacional. Esta dependência compromete a fluidez do serviço e impacta negativamente a perceção de eficiência e exclusividade associada ao segmento de luxo.

A quarta etapa consiste em elevar a restrição, ou seja, implementar alterações estruturais que aumentem a capacidade do sistema no ponto crítico. Neste enquadramento, a proposta de digitalização do registo e gestão de restrições alimentares, através da integração da aplicação móvel com a pulseira de acesso ao buffet, surge como mecanismo de elevação da restrição. Ao automatizar o fluxo de informação entre hóspede, sala e cozinha, elimina-se a necessidade de intermediação

manual constante, redistribuindo a carga operacional e aumentando a capacidade de resposta do sistema.

Por fim, a TOC enfatiza a necessidade de reiniciar o ciclo após a eliminação de uma restrição, reconhecendo que a melhoria contínua pode revelar novos gargalos. Assim, após a digitalização, será fundamental monitorizar indicadores como tempos médios de atendimento, número de pedidos especiais por hora e níveis de satisfação associados ao pequeno-almoço, assegurando que eventuais novas limitações sejam identificadas e tratadas.

A aplicação da Theory of Constraints ao caso em estudo permite compreender que o problema não reside na inexistência de recursos humanos ou na qualidade do serviço, mas na configuração processual que concentra funções críticas num único ponto. Ao interpretar o chefe de sala como bottleneck operacional, torna-se possível fundamentar teoricamente a necessidade de reconfiguração do sistema através da tecnologia, não apenas como inovação digital, mas como intervenção estratégica orientada à otimização do fluxo de serviço, melhoria da experiência do hóspede e reforço da competitividade do resort.

Deste modo, a TOC oferece um enquadramento conceptual robusto que sustenta a proposta de melhoria apresentada, evidenciando que a eficiência operacional e a personalização do serviço não são objetivos contraditórios, mas resultados alcançáveis através da identificação e gestão estruturada das restrições do sistema.

6. Exploração da Situação-Problema e Delimitação do Objeto de Estudo

Durante o estágio no Lopesan Costa Meloneras Resort & Spa foi identificada uma situação-problema recorrente no serviço de pequeno-almoço relacionada com o atendimento a hóspedes com restrições alimentares, nomeadamente clientes celíacos, veganos, intolerantes a lactose ou com alergias específicas. Este constrangimento assume particular relevância num resort de cinco estrelas de grande dimensão, onde a média diária de hóspedes no pequeno-almoço ronda os 2 000 clientes, tornando os processos operacionais especialmente sensíveis a falhas em períodos de pico.

Segundo Jain et al. (2023), os serviços de alimentação e bebidas constituem touchpoints críticos da experiência do hóspede em hotelaria de luxo, sendo o serviço de pequeno-almoço particularmente sensível a falhas operacionais devido à elevada rotatividade e simultaneidade de consumo. No contexto do pequeno-almoço em buffet, estas fragilidades tornam-se mais evidentes quando envolvem necessidades alimentares específicas, uma vez que exigem coordenação adicional entre sala e cozinha, aumentando o risco de atrasos e erros.

Empiricamente, verificou-se que o processo atual de atendimento a hóspedes com restrições alimentares depende fortemente da intervenção manual do chefe de sala, responsável por registar e validar os pedidos e comunicá-los à cozinha. Este procedimento origina tempos de espera superiores ao desejável em períodos de maior afluência. Os pedidos sem glúten apresentaram um tempo médio de atendimento de 18 minutos, face a um tempo de referência de 10 minutos, verificando-se desvios semelhantes em pedidos veganos, sem lactose ou associados a alergias específicas (Tabela 1).

Tabela 1: Tempo médio de atendimento de pedidos especiais

TIPO DE PEDIDO	TEMPO MÉDIO ATUAL (MIN)	TEMPO IDEAL (MIN)	DIFERENÇA
Sem glúten	18	10	+8
Vegan	15	10	+5
Sem lactose	20	12	+8
Alergias específicas	22	12	+10

Para além do impacto nos tempos de resposta, a análise qualitativa revelou uma dependência excessiva da validação do chefe de sala para o encaminhamento de pedidos especiais. Embora existam tablets para registo de pedidos, a inexistência de uma funcionalidade específica para restrições alimentares limita a eficiência da comunicação interna entre sala e cozinha. Esta centralização do processo num único elemento da equipa configura um constrangimento operacional que compromete o fluxo do serviço, em linha com a lógica da Theory of Constraints, segundo a qual o desempenho do sistema é condicionado pela sua principal restrição (Goldratt, 1990).

Adicionalmente, apesar de a satisfação profissional do staff se manter globalmente positiva, observou-se um aumento significativo dos níveis de stress em períodos de pico, associado à acumulação de pedidos especiais e à pressão para manter os padrões de serviço do segmento de luxo (Tabela 2). Este fator representa um risco para a consistência do serviço e para a sustentabilidade do modelo operacional atual.

Tabela 2: Avaliação qualitativa de aspetos do serviço de pequeno-almoço

ASPETO AVALIADO	PONTO FORTE	LIMITAÇÃO IDENTIFICADA
Comunicação com a cozinha	Chefes de sala fazem a ponte	Dependência total da presença do chefe
Gestão de tempo	Organização por turnos funcional	Os atrasos em pedidos especiais sobrecarregam o serviço
Ferramentas tecnológicas	Utilização de tablets para os pedidos	Não existe nenhuma função específica para restrições alimentares
Satisfação profissional	Reconhecimento por parte dos clientes	Stress nos horários de maior afluência

Face a este diagnóstico, o objeto de estudo do presente projeto é claramente delimitado ao serviço de pequeno-almoço do Lopesan Costa Meloneras Resort & Spa, incidindo especificamente sobre o processo de registo e comunicação interna de pedidos de hóspedes com restrições alimentares. O estudo não abrange a totalidade do F&B do resort, nem outras tipologias de serviço, focando-se exclusivamente no contexto do buffet de pequeno-almoço e na gestão operacional de restrições alimentares. Em concreto, propõe-se a criação de uma funcionalidade específica na aplicação móvel do

grupo Lopesan, que permita o registo antecipado das restrições dietéticas dos hóspedes, associando essa informação à leitura automática da pulseira do quarto no acesso ao buffet.

Neste enquadramento, a problemática de investigação adotada é a seguinte:

Em que medida a ausência de um sistema digital integrado para o registo e gestão de restrições alimentares compromete a eficiência operacional e a experiência do hóspede no serviço de pequeno-almoço de um resort de grande dimensão?

A relevância deste estudo para a literatura reside no facto de, embora a digitalização de serviços e a Smart Hospitality sejam amplamente abordadas em contexto de hotelaria, existir menor enfoque na aplicação específica de soluções digitais à gestão de restrições alimentares em serviços de buffet de grande escala. Assim, o presente trabalho contribui para aprofundar a compreensão de como a tecnologia pode ser utilizada para mitigar constrangimentos operacionais em contextos de elevada complexidade, articulando personalização do serviço e eficiência operacional.

Do ponto de vista prático, o estudo é particularmente relevante para resorts de grande dimensão, onde pequenos constrangimentos nos processos de atendimento tendem a amplificar-se em períodos de pico, com impacto direto na experiência do hóspede e na perceção de qualidade do serviço. A análise proposta pretende, assim, fundamentar a viabilidade de soluções digitais como instrumento de melhoria operacional no serviço de pequeno-almoço, em alinhamento com as exigências do segmento de luxo.

7. Metodologia

A metodologia definida para este projeto de estágio foi concebida com o propósito de analisar, de forma sistemática, os constrangimentos identificados no atendimento a hóspedes com restrições alimentares durante o serviço de pequeno-almoço no Lopesan Costa Meloneras Resort & Spa. Considerando a complexidade do contexto (um resort de cinco estrelas com elevada taxa de ocupação e um serviço de buffet diário que recebe, em média, cerca de 2 000 hóspedes), optou-se pela adoção de uma abordagem de estudo de caso, por se revelar adequada à análise aprofundada de fenómenos inseridos em contextos organizacionais específicos e de elevada complexidade operacional, permitindo uma leitura holística que integra variáveis processuais e dimensões humanas (Yin, 2018).

A escolha deste método justifica-se pela necessidade de captar a interação entre procedimentos formais, práticas informais e perceções dos diferentes intervenientes no serviço de pequeno-almoço, em particular no atendimento de hóspedes com necessidades dietéticas específicas.

7.1 Método e técnicas de investigação

A presente investigação adotou uma abordagem de métodos mistos, combinando técnicas de recolha e análise de dados de natureza qualitativa e quantitativa. Esta opção metodológica justifica-se pela natureza multifacetada do fenómeno em análise, que envolve simultaneamente dimensões operacionais (tempos de resposta, frequência de pedidos especiais) e dimensões experienciais (perceções dos colaboradores e dos hóspedes). A integração de métodos quantitativos e qualitativos permite uma compreensão mais aprofundada e contextualizada de fenómenos complexos em ambientes organizacionais reais, reforçando a validade dos resultados através da complementaridade de perspetivas (Creswell & Plano Clark, 2018).

No âmbito da componente quantitativa, procedeu-se à recolha dos tempos médios de atendimento relativos a diferentes tipos de pedidos especiais (sem glúten, vegan, sem lactose e alergias específicas), os quais foram comparados com os tempos de referência definidos pela equipa de F&B, permitindo identificar desvios operacionais relevantes. A recolha de dados decorreu ao longo de um período contínuo de um mês, correspondente ao período de permanência no departamento de Food & Beverage,

durante o mês de abril de 2025. As medições abrangeram todo o horário do serviço de pequeno-almoço, incluindo os períodos de maior afluência (horas de pico), garantindo uma representação fidedigna das dinâmicas operacionais em contextos de elevada pressão de serviço.

Relativamente à componente qualitativa, foram realizadas observações sistemáticas durante o serviço de pequeno-almoço ao longo do mesmo período, com registo dos principais constrangimentos operacionais, dos fluxos de comunicação entre sala e cozinha e das práticas informais adotadas pela equipa para lidar com pedidos especiais. Estas observações foram complementadas por conversas informais com chefes de sala e colaboradores diretamente envolvidos no atendimento a hóspedes com restrições alimentares, permitindo captar perceções sobre dificuldades recorrentes, estratégias de adaptação e impacto do modelo atual nos níveis de stress e organização do trabalho.

Importa salientar que o período de recolha de dados coincidiu com um contexto de ocupação consistentemente elevada do resort, situando-se entre 80% e 90% de taxa de ocupação, com uma média diária aproximada de 2 000 pequenos-almoços servidos. A ausência de variações significativas entre dias de maior e menor afluência reforça a relevância dos dados recolhidos, na medida em que os constrangimentos observados refletem o funcionamento do serviço em condições reais de elevada pressão operacional, típicas de resorts de grande dimensão.

Adicionalmente, procedeu-se à análise de comentários de hóspedes recolhidos através da plataforma ReviewPro, durante o período de integração no departamento de Relações Públicas (maio e junho de 2025). Esta análise incidiu particularmente sobre avaliações associadas ao serviço de pequeno-almoço e à gestão de pedidos especiais, tendo sido identificadas referências recorrentes a atrasos no atendimento de pedidos sem glúten e a dificuldades na comunicação de necessidades alimentares específicas, reforçando empiricamente a relevância do problema do ponto de vista da experiência do hóspede.

A combinação destas técnicas permitiu a triangulação de dados, ao articular métricas operacionais (tempos de atendimento), evidências observacionais (fluxos de comunicação e constrangimentos no serviço) e perceções externas dos hóspedes (reviews online). Esta estratégia metodológica reforça a validade dos resultados, ao permitir confirmar o problema identificado a partir de diferentes perspetivas e fontes de evidência, reduzindo o risco de enviesamento associado a uma única fonte de dados.

7.2 Amostra

O estudo recorreu a uma amostra não probabilística e intencional, selecionada em função da relevância direta dos participantes para o objeto de investigação. Este tipo de amostragem revela-se particularmente adequado em estudos de natureza exploratória e aplicada, nos quais se privilegia a profundidade da informação em detrimento da representatividade estatística (Etikan et al., 2016).

A amostra foi constituída por dois grupos principais. O primeiro grupo integrou profissionais de Food & Beverage (F&B), incluindo chefes de sala e empregados de mesa diretamente envolvidos no serviço de pequeno-almoço. Foram acompanhados cerca de doze colaboradores ao longo do período de observação, desempenhando diferentes funções e níveis de responsabilidade no buffet de pequeno-almoço, o que permitiu captar variações nos procedimentos e nos constrangimentos operacionais ao longo do serviço.

O segundo grupo correspondeu a hóspedes com pedidos especiais no serviço de pequeno-almoço. Durante o período de permanência no departamento de F&B (abril de 2025), foram acompanhados aproximadamente 100 casos de pedidos associados a restrições alimentares (sem glúten, vegan, sem lactose e alergias específicas). Estes casos foram selecionados com base no critério de exequibilidade de acompanhamento integral do processo de atendimento, desde o momento do pedido até à entrega do prato ao hóspede, permitindo uma análise detalhada dos tempos de resposta, dos pontos de bloqueio no processo e das interações entre sala e cozinha.

A opção por um período de observação contínuo de um mês justifica-se por permitir captar o funcionamento do serviço em condições reais e repetidas de elevada pressão operacional, evitando enviesamentos associados a dias atípicos. Durante este período, a ocupação do resort manteve-se consistentemente elevada (entre 80% e 90%), com uma média diária aproximada de 2 000 pequenos-almoços servidos, o que reforça a relevância e a robustez dos dados recolhidos para a análise de constrangimentos em contextos de grande escala.

Complementarmente, foram analisados cerca de 200 comentários de hóspedes disponíveis na plataforma ReviewPro ao longo de dois meses de integração no departamento de Relações Públicas. Esta análise incluiu comentários de clientes in-house (presentes no hotel no momento da publicação) e de hóspedes que já tinham

concluído a estadia, permitindo captar percepções em tempo real e avaliações retrospectivas sobre o serviço de pequeno-almoço e o atendimento a pedidos especiais.

Finalmente, a diversidade de nacionalidades dos hóspedes observados (nomeadamente espanhola, alemã, britânica e nórdica) permitiu captar diferentes expectativas culturais relativamente ao atendimento personalizado em hotelaria de luxo. A integração de dados provenientes de colaboradores, de observações diretas do processo de serviço e de avaliações online dos hóspedes possibilitou reforçar a credibilidade e a consistência das conclusões, ao articular perspetivas internas da operação com percepções externas da experiência do cliente.

7.3 Materiais e Instrumentos

Para a recolha e análise de dados, foram utilizados instrumentos que permitiram integrar a análise operacional do serviço de pequeno-almoço com a percepção dos hóspedes relativamente ao atendimento de pedidos associados a restrições alimentares.

Um dos principais instrumentos utilizados foi a plataforma ReviewPro, consultada diariamente durante o período de integração no departamento de Relações Públicas, ao longo de dois meses. Esta ferramenta agrega comentários provenientes de plataformas externas de avaliação, permitindo monitorizar a reputação online do hotel e identificar padrões de satisfação e insatisfação associados a diferentes momentos da experiência do hóspede. No âmbito deste estudo, foram selecionados e arquivados, em documento Word, os comentários que faziam referência direta ao serviço de pequeno-almoço e, em particular, ao atendimento de pedidos relacionados com restrições alimentares. A análise incluiu comentários de clientes in-house e de hóspedes que já tinham concluído a estadia, permitindo captar percepções em tempo real e avaliações retrospectivas.

A categorização dos comentários foi realizada de forma manual, sem recurso a software de análise qualitativa, através da leitura sistemática dos conteúdos e da criação de categorias temáticas emergentes a partir dos dados. As categorias foram definidas de forma indutiva, à medida que os padrões de reclamações e elogios se tornavam recorrentes, destacando-se, por exemplo, referências a tempos de espera, qualidade da resposta a pedidos sem glúten e clareza da comunicação com a equipa de sala. Para garantir maior consistência analítica, foi utilizado um protocolo simples de codificação, no qual cada comentário selecionado era classificado segundo o tema principal

identificado. Embora a codificação tenha sido realizada por um único investigador, a leitura repetida dos comentários e a aplicação consistente dos mesmos critérios de categorização contribuíram para reforçar a fiabilidade interna da análise qualitativa.

Paralelamente, foram utilizadas tabelas de registo quantitativo dos tempos de atendimento de pedidos especiais no serviço de pequeno-almoço, criadas especificamente para este estudo e preenchidas manualmente durante o período de observação no departamento de Food & Beverage. Estas tabelas incluíam o tipo de pedido (sem glúten, vegan, sem lactose ou alergias específicas), a hora de solicitação, a hora de entrega e o tempo total de espera, permitindo comparar os tempos reais com os tempos de referência definidos pela equipa de F&B. Este instrumento possibilitou a recolha de dados objetivos sobre a eficiência operacional do processo de atendimento a hóspedes com restrições alimentares.

Adicionalmente, foram consultados documentos internos do resort, nomeadamente procedimentos operacionais do departamento de F&B, *checklists* de serviço e informação funcional relativa à aplicação móvel do grupo Lopesan. A análise destes documentos permitiu contrastar os standards formais da organização com as práticas observadas no terreno, contribuindo para uma análise crítica dos constrangimentos operacionais identificados no serviço de pequeno-almoço.

No seu conjunto, a utilização articulada de comentários de hóspedes, registos operacionais de tempos de atendimento e documentação interna permitiu reforçar a robustez da análise, assegurando coerência entre evidências empíricas, perceções dos clientes e enquadramento organizacional do processo em estudo.

7.4 Procedimentos de Investigação

A investigação decorreu em três fases principais, articuladas de modo a integrar a observação direta, a análise documental e a interpretação sistemática dos dados de feedback, permitindo uma abordagem estruturada e coerente ao fenómeno em estudo.

Numa primeira fase, recorreu-se à observação participante durante o serviço de pequeno-almoço, ao longo de um mês de abril de 2025, cobrindo o horário completo de funcionamento do buffet, incluindo as horas de maior afluência. Durante este período, foram registados simultaneamente dados quantitativos, como os tempos médios de atendimento de pedidos especiais, e dados qualitativos, incluindo

observações sobre os processos operacionais, limitações estruturais e fluxos de comunicação entre sala e cozinha. A observação direta revelou-se adequada para identificar constrangimentos no fluxo de serviço e compreender práticas informais adotadas pela equipa de F&B em contexto real de elevada pressão operacional (Jain et al., 2023).

Na segunda fase, procedeu-se à análise do feedback interno e externo, através da monitorização diária de cerca de 200 comentários de hóspedes registados na plataforma ReviewPro durante dois meses de integração no departamento de Relações Públicas. A análise incluiu comentários de clientes in-house, presentes no hotel no momento da publicação, e de hóspedes que já tinham concluído a estadia, permitindo captar perceções em tempo real e avaliações retrospectivas sobre o serviço de pequeno-almoço e o atendimento de pedidos especiais. Paralelamente, foram consultados documentos internos do resort, como procedimentos operacionais de F&B, checklists de serviço e informações relativas à aplicação móvel Lopesan, permitindo confrontar práticas observadas com standards formais e recursos tecnológicos disponíveis.

A terceira fase, desenvolveu-se a proposta de melhoria, centrada na integração das restrições alimentares na aplicação móvel Lopesan, associada à pulseira de acesso ao buffet. Esta etapa incluiu a análise da viabilidade operacional e tecnológica da solução proposta, bem como a identificação de potenciais benefícios para a experiência do hóspede e para a eficiência do serviço de F&B, em alinhamento com os princípios de digitalização e personalização do serviço em hotelaria de luxo (Abdul Majid et al., 2024).

7.5 Técnicas de análise de dados

A análise dos dados recolhidos seguiu uma abordagem estruturada e coerente com a combinação de métodos quantitativos e qualitativos adotada, permitindo quantificar os constrangimentos operacionais e interpretar as perceções dos hóspedes de forma integrada e consistente (Creswell & Plano Clark, 2018).

No plano quantitativo, os dados foram obtidos a partir das tabelas de registo dos tempos médios de atendimento, incluindo o tipo de pedido (sem glúten, vegan, sem lactose ou alergias específicas), a hora de solicitação e a hora de entrega. O tratamento dos dados foi realizado através do Microsoft Excel, permitindo o cálculo das médias de tempo de atendimento por tipo de pedido e a identificação de desvios face aos tempos

ideais definidos pela equipa de F&B. Esta análise descritiva possibilitou identificar os principais pontos críticos do fluxo de serviço e forneceu uma base empírica sólida para a formulação de recomendações de melhoria.

A análise revelou padrões operacionais recorrentes, indicando que determinados tipos de pedidos, como sem glúten ou com alergias específicas, exigiam maior tempo de espera, concentrando os constrangimentos principalmente na validação e comunicação com a cozinha. Dada a natureza exploratória e aplicada do estudo, privilegiou-se análise descritiva, não tendo sido aplicados testes estatísticos de significância, uma vez que o objetivo foi compreender em profundidade a dinâmica do serviço e não generalizar os resultados.

Relativamente à vertente qualitativa, procedeu-se à análise temática manual dos cerca de 200 comentários de hóspedes registados diariamente na plataforma ReviewPro durante o período de integração no departamento de Relações Públicas. Esta análise incluiu comentários de clientes in-house e de hóspedes que já tinham concluído a estadia, permitindo captar perceções em tempo real e avaliações retrospectivas sobre o serviço de pequeno-almoço e o atendimento a pedidos especiais. Os comentários foram organizados em quatro categorias centrais: (1) tempo de espera no atendimento de pedidos especiais; (2) variedade e disponibilidade de opções adaptadas às restrições alimentares; (3) qualidade e cordialidade do atendimento da equipa de F&B; e (4) perceção global do serviço de pequeno-almoço.

A codificação manual permitiu uma leitura detalhada das mensagens, identificando padrões de insatisfação e pontos críticos de melhoria, alinhando as perceções dos hóspedes com os dados quantitativos do serviço. Este procedimento foi realizado de forma sistemática e consistente, de forma a não comprometer a fiabilidade e coerência na interpretação.

A integração das duas vertentes de análise possibilitou confrontar a perspetiva interna da eficiência operacional com a perceção externa dos hóspedes, reforçando a credibilidade das conclusões e evitando interpretações baseadas em métricas isoladas ou em perceções exclusivamente subjetivas. Assim, a análise permitiu sustentar empiricamente as propostas de melhoria, articulando eficiência operacional, personalização do serviço e satisfação do hóspede (Creswell & Plano Clark, 2018).

7.6 Justificação Metodológica

A metodologia adotada justifica-se pelo caráter multifacetado do problema em análise, que envolve simultaneamente dimensões operacionais, humanas e tecnológicas no atendimento a hóspedes com restrições alimentares em contexto de hotelaria de luxo. A combinação de dados quantitativos, obtidos através da medição sistemática dos tempos médios de atendimento durante o serviço de pequeno-almoço ao longo de um mês, com dados qualitativos recolhidos por meio da observação direta, da análise de documentação interna e da análise manual de cerca de 200 comentários de hóspedes na plataforma ReviewPro durante dois meses no departamento de Relações Públicas, permitiu captar de forma integrada tanto a dimensão objetiva do fenómeno como as perceções subjetivas associadas à experiência do cliente (Creswell & Plano Clark, 2018).

O recurso ao estudo de caso revelou-se particularmente adequado, pois possibilitou uma análise aprofundada da realidade específica do Lopesan Costa Meloneras Resort & Spa, considerando as particularidades do serviço de pequeno-almoço num contexto de elevada afluência e diversidade cultural de hóspedes. A observação direta decorreu durante todo o horário do buffet de pequeno-almoço, incluindo os períodos de maior fluxo, permitindo identificar constrangimentos operacionais concretos associados aos tempos de resposta e à dependência da intervenção manual dos chefes de sala, considerados o principal bottleneck do processo, em linha com a perspetiva da Theory of Constraints (Goldratt, 1990). Esta abordagem permitiu compreender não apenas os atrasos e desvios operacionais, mas também as suas implicações diretas na experiência do hóspede e na perceção de eficiência do serviço.

A utilização de métodos mistos conferiu maior robustez à investigação, ao possibilitar a triangulação de dados provenientes de diferentes fontes e perspetivas. Por um lado, a medição quantitativa dos tempos de atendimento permitiu calcular médias, identificar desvios face aos tempos ideais definidos pela equipa de F&B e mapear padrões de atraso recorrentes, fornecendo evidências objetivas sobre os impactos potenciais da implementação de uma funcionalidade digital na redução dos tempos de resposta. A natureza exploratória e aplicada do estudo justificou a utilização de análise descritiva, sem recorrer a testes de significância, privilegiando a interpretação prática dos dados para informar recomendações operacionais (Abdul Majid et al., 2024).

Por outro lado, a análise qualitativa dos comentários de hóspedes, realizada manualmente, permitiu categorizar percepções relacionadas com: (1) tempo de espera no atendimento de pedidos especiais; (2) variedade e disponibilidade de opções adaptadas às restrições alimentares; (3) qualidade e cordialidade do atendimento da equipa de F&B; e (4) percepção global do serviço de pequeno-almoço. Esta análise incluiu tanto comentários de clientes *in-house* como de hóspedes que já tinham concluído a estadia, permitindo captar percepções em tempo real e avaliações retrospectivas, reforçando a validade das conclusões e a identificação de pontos críticos de melhoria.

A observação direta e a análise integrada de dados permitiram ainda avaliar de que forma a digitalização do registo de restrições alimentares, associada à aplicação móvel Lopesan e à pulseira de acesso ao buffet, poderia contribuir para a redução da dependência da intervenção manual do chefe de sala, melhorar a gestão do tempo da equipa de F&B e reduzir níveis de stress em períodos de pico.

Deste modo, a abordagem metodológica adotada garante coerência com a problemática de investigação definida: em que medida a ausência de um sistema digital integrado para o registo e gestão de restrições alimentares compromete a eficiência operacional e a experiência do hóspede no serviço de pequeno-almoço de um resort de grande dimensão. Ao focar-se no serviço de pequeno-almoço, no processo de registo e comunicação interna de pedidos especiais, e na aplicação de soluções digitais, a metodologia permite avaliar de forma sistemática os efeitos da proposta tecnológica sobre os tempos de atendimento, a carga operacional da equipa de F&B e a percepção de qualidade do serviço pelos hóspedes, assegurando que as conclusões e recomendações se fundamentam em evidências diretamente relacionadas com o objeto de estudo e a lacuna identificada na literatura.

8. Resultados e Discussão

O presente capítulo apresenta os resultados obtidos ao longo do estágio curricular no Lopesan Costa Meloneras Resort & Spa, com foco no serviço de pequeno-almoço e, em particular, no atendimento a hóspedes com restrições alimentares. A análise evidenciou que a situação-problema identificada se manifesta em múltiplas dimensões interdependentes: ineficiências operacionais, sobrecarga da equipa de Food & Beverage (F&B) e impactos significativos na experiência do hóspede e na reputação online do resort.

A investigação baseou-se em três fontes complementares de evidência, permitindo uma análise integrada e coerente. Em primeiro lugar, os dados quantitativos recolhidos durante um mês de observação direta no serviço de pequeno-almoço incluíram tempos médios de atendimento e volume de pedidos especiais, permitindo identificar desvios em relação aos padrões de excelência definidos pela equipa de F&B. Os pedidos sem glúten apresentaram um tempo médio de 18 minutos, face a um tempo de referência de 10 minutos; pedidos veganos e sem lactose apresentaram tempos médios de 15 a 20 minutos; e pedidos com alergias específicas alcançaram 22 minutos de média, evidenciando atrasos consistentes e sistemáticos nos períodos de maior afluência.

Em segundo lugar, os dados qualitativos obtidos por observação participante e registos em tabelas manuais permitiram identificar constrangimentos processuais, como a centralização da validação de pedidos no chefe de sala, dependência excessiva da intervenção manual e dificuldades de comunicação entre sala e cozinha. Estes fatores contribuíram para a sobrecarga da equipa e aumento do stress em momentos de pico, comprometendo a eficiência e fluidez do serviço.

Em terceiro lugar, o feedback de hóspedes, analisado através da plataforma ReviewPro durante dois meses no departamento de Relações Públicas, forneceu uma perspetiva direta sobre a perceção da qualidade do serviço e a experiência global da estadia. Foram analisados cerca de 200 comentários relacionados com o buffet de pequeno-almoço, incluindo clientes in-house e hóspedes que já tinham concluído a estadia. A análise temática manual permitiu identificar padrões recorrentes de insatisfação, nomeadamente: tempo de espera elevado, limitações na variedade de opções adaptadas às restrições alimentares, e perceção de dependência excessiva do staff para a resolução de pedidos especiais.

O cruzamento destas três fontes de evidência possibilitou uma triangulação robusta, articulando a dimensão objetiva da eficiência operacional com a percepção subjetiva dos hóspedes. Esta abordagem revelou que os atrasos nos pedidos especiais não apenas comprometam a experiência do hóspede, mas também amplificam o stress e a sobrecarga da equipa de F&B, evidenciando que a ausência de um sistema digital integrado constitui uma limitação crítica do processo.

Além disso, a análise permitiu relacionar os dados empíricos com a Theory of Constraints (Goldratt, 1990), confirmando que a principal restrição do sistema é a capacidade limitada do chefe de sala em processar pedidos especiais durante o serviço. A proposta de integração de uma funcionalidade na aplicação móvel Lopesan, associada à pulseira de acesso ao buffet, surge como solução estratégica para elevar esta restrição, automatizando a comunicação de pedidos e redistribuindo a carga operacional, com impactos potenciais na redução dos tempos médios de atendimento, na diminuição do stress da equipa e na melhoria da percepção de qualidade do serviço por parte dos hóspedes.

8.1 Volume e tipologia dos pedidos especiais

Durante o serviço de pequeno-almoço no Lopesan Costa Meloneras Resort & Spa, registaram-se em média entre 30 e 40 pedidos especiais por turno, correspondendo a cerca de 1,5% a 2% do total de hóspedes presentes (2 000 hóspedes por manhã). Embora representem uma percentagem minoritária do total de clientes, estes pedidos exigem atenção diferenciada, validações adicionais na cozinha e intervenção direta de pessoal qualificado, gerando um impacto desproporcional na carga operacional do serviço.

Os períodos de maior pressão ocorreram entre as 9h00 e as 10h30, momento em que os chefes de sala se encontravam prioritariamente ocupados a acomodar os hóspedes e gerir o fluxo do buffet. Nestes períodos, os pedidos especiais frequentemente ficavam em segundo plano, resultando em atrasos acumulados e aumento do stress operacional (Tabela 3).

Tabela 3: Média de pedidos especiais por hora

HORA	Nº MÉDIO DE PEDIDOS ESPECIAIS	OBSERVAÇÕES
07h00 - 09h00	5 - 10	Menor movimento; Pedidos tratados sem atrasos
09h00 - 10h30	20 - 25	Hora de maior pressão; Atrasos frequentes
10h30 - 11h30	5 - 10	Serviço estabiliza; Pedidos processados mais rapidamente

Fonte: Elaboração Própria, 2025

A análise por tipologia dos pedidos especiais evidenciou diferenças significativas na complexidade operacional. Os pedidos associados a alergias específicas exigem validações rigorosas e uma comunicação detalhada entre a sala e a cozinha, representando, por isso, um risco mais elevado de atraso. Por outro lado, os pedidos sem glúten ou sem lactose requerem uma preparação específica, embora a sua complexidade seja ligeiramente inferior à dos pedidos com alergias, dado que a cozinha dispõe de alguns processos padronizados para estas situações. Os pedidos veganos, por sua vez, exigem atenção à disponibilidade de opções adaptadas e uma coordenação cuidadosa na apresentação dos pratos, garantindo que as refeições servidas respeitem integralmente as restrições dietéticas dos hóspedes.

Este padrão evidencia o que a literatura designa por “picos de serviço crítico” (critical service peaks), momentos em que o volume de clientes e a complexidade dos pedidos elevam o risco de falhas operacionais (Šálková & Hes, 2015). Apesar de os pedidos especiais serem minoritários, a sua gestão inadequada compromete a experiência do hóspede e a perceção de serviço de luxo, especialmente em resorts de grande escala, onde cada erro é amplificado pela visibilidade e pelo impacto direto na reputação online.

A elevada prevalência de restrições alimentares reflete não apenas necessidades de saúde, mas também tendências culturais e sociais do turismo internacional. Embora a literatura sugira sistemas preditivos e planeamento antecipado para mitigar constrangimentos (Bonfanti et al., 2023), no caso em estudo verificou-se uma dependência elevada da capacidade de reação imediata do staff, reforçando a relevância de soluções digitais para apoiar o planeamento proativo e reduzir a pressão sobre a equipa.

Em síntese, apesar de representarem uma percentagem minoritária do total de hóspedes, os pedidos com restrições alimentares geram um impacto operacional desproporcional, evidenciando a necessidade de automação e integração digital no processo de registo e gestão destes pedidos, em linha com a problemática de investigação definida: “Em que medida a ausência de um sistema digital integrado para o registo e gestão de restrições alimentares compromete a eficiência operacional e a experiência do hóspede no serviço de pequeno-almoço de um resort de grande dimensão?”

8.2 Impacto nos tempos de resposta

Os dados analisados demonstram que os tempos médios de atendimento dos pedidos especiais foram sistematicamente superiores aos tempos ideais definidos pela operação. Em alguns casos, como nas alergias específicas ou nos pedidos sem glúten, os atrasos ultrapassaram os oito a dez minutos adicionais. Este desfasamento não apenas aumenta a espera do hóspede, mas também gera sobrecarga operacional, comprometendo a fluidez do serviço e expondo a limitação do bottleneck identificado na Theory of Constraints (Goldratt, 1990), nomeadamente a dependência excessiva da intervenção manual do chefe de sala para validar e comunicar pedidos especiais à cozinha.

A Figura 30, que compara os tempos médios atuais com os tempos ideais, evidencia de forma clara estas discrepâncias. O desfasamento entre o tempo esperado e o tempo real revela-se particularmente problemático no contexto da hotelaria de luxo, onde a rapidez e a personalização constituem momentos of truth cruciais na perceção de qualidade do serviço. Cada atraso transforma-se, assim, num ponto crítico da experiência do cliente, afetando a perceção de cuidado, atenção ao detalhe e confiabilidade do serviço (Kim & So, 2022).

A diferença entre o tempo esperado e o tempo real também evidencia o efeito multiplicador dos atrasos sobre a operação do buffet. Cada pedido especial em atraso desencadeia uma reorganização contínua da produção na cozinha, exigindo maior atenção e replaneamento dos pratos subsequentes (Šálková & Hes, 2015). Em períodos de elevada afluência, como entre as 9h00 e as 10h30, estas discrepâncias acumulam-se, aumentando o risco de erros, inconsistências na entrega do serviço e sobrecarga da equipa de F&B.

Do ponto de vista estratégico, mesmo pequenos atrasos têm impacto desproporcional. O tempo prolongado de resposta não afeta apenas a satisfação imediata do hóspede, mas compromete a confiança na capacidade do resort em gerir restrições alimentares específicas, podendo refletir-se em comentários negativos online e, conseqüentemente, na reputação digital da unidade. A integração de dados operacionais com percepções dos hóspedes demonstra que atrasos médios de 8 a 10 minutos podem reduzir a percepção de excelência do serviço, indicando um potencial impacto financeiro indireto, considerando a influência da reputação online na decisão de futuros clientes e na fidelização.

Em termos de gestão de capacidade, os resultados revelam que a configuração atual do serviço coloca um recurso crítico (o chefe de sala) sobrecarregado em períodos de pico, limitando a capacidade global do sistema e comprometendo o desempenho do buffet. A digitalização do registo e comunicação de restrições alimentares surge, assim, como uma intervenção estratégica para elevar a restrição identificada, redistribuir a carga operacional e reduzir a sobrecarga da equipa, enquanto protege os *moments of truth* (um momento crítico em que a percepção da qualidade do serviço é formada), que definem a experiência de luxo no pequeno-almoço.

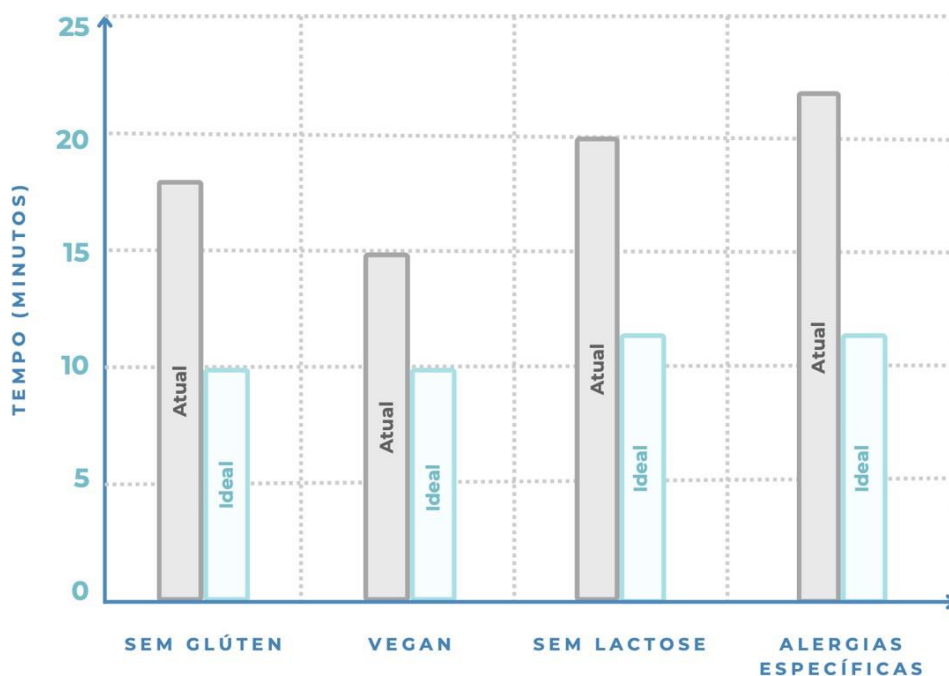


Figura 30: Comparação entre tempos atuais e ideais

Fonte: Elaboração Própria, 2025

8.3 Organização do staff e constrangimentos operacionais

Durante o pequeno-almoço, encontravam-se em média oito chefes de sala em serviço. Contudo, apenas estes profissionais tinham acesso aos tablets que permitiam registar pedidos especiais junto da cozinha, o que configurava um bottleneck estrutural no processo operacional. Nos períodos de maior afluência, os chefes de sala priorizavam a receção e organização das mesas, deixando os pedidos diferenciados em espera, o que gerava atrasos acumulativos e comprometia a eficiência do serviço.

A concentração de responsabilidades nos chefes de sala implica que, sempre que se verificam picos de procura, ocorre um desequilíbrio entre funções de front-office e tarefas administrativas de coordenação, constituindo um risco sistémico para a operação. Este padrão evidencia a existência de constrangimentos hierárquicos, em que a centralização de informação ou autoridade limita a capacidade de resposta do sistema como um todo (Bonfanti et al., 2023).

Em conversas informais, os chefes de sala relataram que “os pedidos ficam muitas vezes para trás porque, na hora de ponta, a prioridade é sentar clientes e manter o fluxo do restaurante”. Esta perceção ilustra que a sobreposição de responsabilidades conduz a decisões operacionais que privilegiam tarefas imediatas em detrimento de pedidos diferenciados, impactando diretamente a experiência do hóspede (Yang et al., 2024).

A limitação do acesso tecnológico a um único nível hierárquico contribui para a frustração entre colaboradores de níveis inferiores, que manifestam vontade de participar mais ativamente na gestão dos pedidos especiais. Esta restrição não só reduz a eficiência do serviço como aumenta o desgaste psicológico da equipa, potenciando situações de stress e impactando a motivação e retenção de pessoal, evidenciando a vulnerabilidade organizacional inerente à centralização de processos críticos (Bonfanti et al., 2023).

Deste modo, a centralização do processo num único interveniente configura uma restrição crítica do sistema, confirmando a necessidade de redistribuição de tarefas e de integração tecnológica na operação. A descentralização do acesso a sistemas de registo de pedidos, associada a protocolos claros e formação adequada, pode reduzir significativamente os constrangimentos operacionais e reforçar a capacidade de resposta em momentos críticos (Yang et al., 2024).

A análise demonstra que os pontos frágeis observados no serviço de pequeno-almoço do Lopesan Costa Meloneras Resort & Spa resultam de uma interdependência

entre tecnologia, hierarquia e fluxo de trabalho. Sem ajustes estratégicos na distribuição de responsabilidades e no acesso a ferramentas digitais, a operação permanecerá vulnerável a atrasos e insatisfação do hóspede, evidenciando a necessidade de inovação tecnológica e de uma gestão eficiente dos recursos humanos, alinhada com os princípios da Theory of Constraints (Goldratt, 1990).

8.4 Percepções da equipa de F&B

A análise qualitativa das percepções da equipa de F&B revelou uma tensão constante entre reconhecimento profissional e sobrecarga operacional. Por um lado, os colaboradores salientaram a satisfação em ver o seu esforço reconhecido pelos hóspedes, especialmente quando os pedidos especiais eram atendidos com sucesso. Este reconhecimento constituía um elemento motivador, reforçando o sentimento de utilidade e de valorização do trabalho realizado.

Por outro lado, os relatos de stress foram recorrentes, sobretudo nos períodos de maior afluência, entre as 9h00 e as 10h30. A pressão adicional gerada pelos pedidos especiais, associada à exigência de manter o fluxo regular do buffet, originava momentos de tensão que impactavam diretamente o bem-estar da equipa. Este cenário evidencia uma dualidade entre orgulho profissional e frustração operacional, em linha com a literatura sobre clima organizacional, que aponta que sobrecarga de trabalho e centralização de responsabilidades podem gerar desmotivação, desgaste psicológico e redução da satisfação no trabalho (Bonfanti et al., 2023; Yang et al., 2024).

A dependência tecnológica exclusiva dos chefes de sala foi também identificada como fator de ineficiência e desmotivação. Muitos colaboradores de níveis hierárquicos inferiores manifestaram vontade de contribuir de forma mais ativa na gestão dos pedidos especiais; contudo, a limitação do acesso aos tablets impossibilitava uma atuação autónoma. A centralização do processo num único interveniente, além de configurar uma restrição crítica do sistema, reforça a sobrecarga hierárquica e aumenta o risco de burnout, desmotivação e eventual rotatividade de pessoal a médio prazo.

Em termos de implicações organizacionais, a situação observada sugere que, se não forem implementadas medidas de redistribuição de tarefas e descentralização tecnológica, poderão ocorrer consequências significativas: aumento do desgaste psicológico, queda na motivação e perda de capital humano qualificado, com impacto direto na consistência do serviço e na experiência do hóspede. A literatura indica que equipas sobrecarregadas e com fraca autonomia tendem a apresentar menor

engagement e maior propensão a abandonar a organização, reforçando a importância de intervenções estruturais e tecnológicas como mecanismo de mitigação (Kim & So, 2022; Huang et al., 2024).

Por conseguinte, conclui-se que o problema do atendimento a pedidos especiais não se limita à eficiência operacional, mas também afeta a sustentabilidade do capital humano e a capacidade do resort em manter padrões de serviço consistentes e de elevada qualidade no longo prazo.

8.5 Feedback externo e reputação online (ReviewPro)

A análise do feedback externo confirmou que as dificuldades observadas internamente se repercutem de forma evidente na percepção dos hóspedes. Durante o período de estágio, foram analisados 200 comentários relacionados com o buffet de pequeno-almoço, recolhidos através da plataforma ReviewPro ao longo de dois meses. Dentro deste conjunto, uma proporção significativa das observações negativas referia-se a atrasos no atendimento de pedidos sem glúten ou associados a outras restrições alimentares.

A concentração de comentários sobre o serviço de pequeno-almoço evidencia que falhas ocorridas no serviço matinal assumem um peso desproporcional na reputação digital do resort, funcionando como reflexo direto da experiência global do hóspede.

“O pequeno-almoço foi confuso e demorou demasiado a ser servido. Pedimos opções sem glúten e tivemos de esperar mais de 20 minutos, o que afetou toda a nossa manhã.” – comentário anónimo retirado do ReviewPro.

A reputação online influencia decisivamente a decisão de reserva de potenciais hóspedes. Comentários recorrentes sobre falhas no atendimento a pedidos especiais podem ser interpretados como uma fragilidade estrutural, afetando a confiança na capacidade do hotel de proporcionar uma experiência de luxo consistente (Abdul Majid et al., 2024). Isto demonstra que os efeitos de uma operação interna deficiente transcendem o momento do serviço, impactando diretamente a atratividade e a competitividade do resort.

Para além do impacto direto na percepção de qualidade, os comentários negativos refletem igualmente a dimensão emocional da experiência do cliente. Para hóspedes com restrições alimentares, atrasos ou erros no atendimento podem gerar frustração e

ansiedade, aumentando a probabilidade de avaliações desfavoráveis (Ashqar et al., 2024). Este efeito evidencia que a gestão eficiente destes pedidos constitui um fator crítico não apenas operacional, mas também estratégico.

A integração de soluções digitais para gerir automaticamente pedidos especiais surge como uma oportunidade para reduzir atrasos, melhorar a experiência do hóspede e proteger a reputação online. A aplicação de conceitos de smart hospitality, como alertas automáticos, monitorização em tempo real e personalização do serviço, permite transformar potenciais pontos críticos em vantagens competitivas (Bonfanti et al., 2023).

Constata-se, assim, que o impacto dos pedidos especiais não se restringe ao plano interno da operação ou ao bem-estar do staff, traduzindo-se também numa exposição pública negativa. Esta realidade reforça a necessidade de estratégias integradas que combinem eficiência operacional e gestão da reputação digital, evidenciando a relevância prática de soluções tecnológicas no serviço de pequeno-almoço de um resort de grande dimensão.

8.6 Tecnologia existente e potencial de inovação

O Lopesan Costa Meloneras Resort & Spa já dispõe de uma base tecnológica sólida, que serve de suporte a diversas operações hoteleiras. A aplicação móvel da Lopesan integra um conjunto alargado de funcionalidades, incluindo reservas de restaurantes, pedidos de manutenção, serviços de lavandaria, marcações de spa e outros serviços complementares.

Paralelamente, os hóspedes utilizam pulseiras inteligentes, que desempenham múltiplas funções, como chave do quarto, meio de pagamento interno e sistema de controlo de acessos, nomeadamente à entrada do buffet. Em contexto de elevada afluência, um chefe de sala procede à leitura da pulseira para autorizar o acesso ao restaurante, processo que não incorpora qualquer informação relativa a restrições alimentares do hóspede.

Apesar de constituírem uma infraestruturas digital avançada, estes recursos apresentam limitações no âmbito específico do serviço de alimentação e bebidas (F&B). Atualmente, não existe integração direta entre as restrições alimentares dos hóspedes e os sistemas operacionais do buffet, o que obriga os chefes de sala a registar manualmente cada pedido especial. Esta ausência de integração tecnológica reforça a

restrição operacional previamente identificada, ao manter a centralização do processo num único interveniente, configurando um gargalo estrutural do sistema.

Esta limitação tecnológica encontra correspondência direta nos resultados empíricos apresentados ao longo do capítulo, nomeadamente nos atrasos sistemáticos nos tempos de resposta (8.2), na sobrecarga dos chefes de sala (8.3), no aumento dos níveis de stress da equipa (8.4) e na repercussão negativa na perceção dos hóspedes expressa nos comentários online (8.5). Assim, a tecnologia existente, embora avançada noutros domínios da operação hoteleira, revela-se insuficientemente explorada no contexto específico da gestão de restrições alimentares no serviço de pequeno-almoço (Kalenjuk et al., 2017).

A utilização de dados já disponíveis na aplicação móvel e nas pulseiras inteligentes constitui, neste contexto, uma oportunidade de melhoria sem necessidade de investimento adicional em hardware. Os pedidos especiais poderiam ser introduzidos diretamente pelos hóspedes antes da chegada ou durante a estadia, sendo automaticamente transmitidos à equipa de F&B. Esta adaptação tecnológica permitiria antecipar necessidades, reduzir tempos de resposta, diminuir a dependência da intervenção manual dos chefes de sala e reforçar a perceção de cuidado e atenção ao detalhe, dimensões centrais da hospitalidade de luxo (Jain et al., 2023).

Adicionalmente, a recolha sistemática de informação sobre pedidos especiais possibilitaria análises futuras orientadas para a otimização da gestão de stocks e do planeamento de menus, permitindo ao resort antecipar padrões de consumo e reduzir desperdício, sem comprometer a experiência do hóspede (Šálková & Hes, 2015).

8.6.1 Oportunidade de expansão funcional

O recurso a soluções digitais já existentes, nomeadamente a aplicação móvel e as pulseiras inteligentes do Lopesan Costa Meloneras Resort & Spa, constitui uma oportunidade de inovação com custos relativamente reduzidos do ponto de vista de hardware, uma vez que não implicaria investimento em novos dispositivos, mas sobretudo o desenvolvimento e adaptação de software. Esta estratégia revela-se particularmente pertinente no contexto do serviço de pequeno-almoço, onde se verificaram atrasos recorrentes, picos de pressão operacional e uma centralização excessiva dos pedidos especiais nos chefes de sala.

A integração das restrições alimentares na aplicação móvel poderia seguir um fluxo operativo estruturado em quatro etapas principais. Em primeiro lugar, o registo prévio por parte do hóspede, que teria a possibilidade de introduzir, antes ou durante a estadia, as suas necessidades alimentares específicas (por exemplo, intolerância à lactose, alergia ao amendoim ou dieta vegana). Em segundo lugar, a vinculação automática destas informações à pulseira inteligente, ficando os dados associados ao perfil do hóspede e ativados sempre que a pulseira fosse utilizada. Em terceiro lugar, a emissão de um alerta em tempo real, de forma que, quando o hóspede passasse a pulseira na entrada do buffet, o sistema notificasse automaticamente a equipa de F&B das suas restrições, permitindo antecipar a preparação do pedido. Por fim, a monitorização e o registo histórico assegurariam a compilação de todos os pedidos, facilitando tanto a análise descritiva futura como a gestão de stocks e o planeamento de menus.

Este modelo de funcionamento permitiria atuar diretamente sobre a principal restrição operacional identificada ao longo do estudo, ao reduzir a dependência da intervenção manual dos chefes de sala no registo e comunicação de pedidos especiais. Ao elevar este gargalo estrutural do sistema, seria expectável uma diminuição dos tempos de espera observados em períodos de pico, uma redução da sobrecarga da equipa e uma melhoria da consistência do serviço, com impacto positivo na perceção de qualidade por parte dos hóspedes.

O conceito *de smart hospitality* constitui uma tendência determinante na hotelaria de luxo (Bonfanti et al., 2023) e envolve a utilização de tecnologias inteligentes, como aplicações móveis, Internet das Coisas (IoT) e inteligência artificial, com o intuito de criar experiências personalizadas e, simultaneamente, aumentar a eficiência operacional. Neste sentido, o resort já dispõe das bases tecnológicas necessárias para evoluir para um modelo mais inteligente e proativo de gestão de pedidos especiais, carecendo sobretudo de uma adaptação funcional específica ao contexto do serviço de F&B.

8.6.2 Vantagens estratégicas esperadas

A implementação de uma solução tecnológica para a integração das restrições alimentares no serviço de pequeno-almoço poderá gerar benefícios em múltiplos níveis interdependentes. Ao nível operacional, a automatização do registo e comunicação dos pedidos permitirá reduzir os tempos médios de espera identificados empiricamente,

redistribuir de forma mais equilibrada as tarefas da equipa de F&B e diminuir a sobrecarga concentrada nos chefes de sala, que foi identificada como principal gargalo do sistema. Esta elevação da restrição operacional contribui para uma maior fluidez do serviço em períodos de pico e para a redução do risco de erros na comunicação entre sala e cozinha.

No que respeita à experiência do cliente, a integração prévia das restrições alimentares permite antecipar necessidades específicas, reduzindo a incerteza e a ansiedade sentida por hóspedes com alergias ou intolerâncias alimentares. A diminuição dos tempos de espera e a maior precisão no atendimento reforçam a perceção de cuidado, atenção ao detalhe e segurança alimentar, dimensões particularmente valorizadas no segmento da hotelaria de luxo. Estes fatores contribuem para uma avaliação global mais positiva da experiência de pequeno-almoço, mitigando um dos principais pontos de fricção identificados no feedback externo analisado.

Ao nível estratégico e competitivo, a adoção desta funcionalidade digital constitui um mecanismo de diferenciação face a outros resorts de grande dimensão, tanto no destino de Gran Canaria como no segmento de resorts de luxo. A melhoria consistente da experiência em touchpoints críticos, como o pequeno-almoço, tende a refletir-se positivamente na reputação online e na atratividade do hotel para novos hóspedes, contribuindo para a consolidação da imagem de marca do Lopesan Costa Meloneras Resort & Spa enquanto unidade inovadora e orientada para a personalização do serviço.

Neste enquadramento, a personalização digitalizada deixa de ser apenas um fator de inovação incremental e assume-se como um requisito estratégico para a competitividade em contextos de hotelaria de grande escala. Tal como salientam Jain et al. (2023), a personalização mediada por tecnologia passou a constituir uma expectativa padrão do cliente contemporâneo, sendo particularmente relevante em ambientes de elevada complexidade operacional, onde pequenas falhas no serviço tendem a amplificar-se e a impactar desproporcionalmente a perceção global da qualidade.

8.6.3 Riscos e limitações da adoção tecnológica

Apesar das vantagens identificadas, a implementação da solução proposta envolve um conjunto de riscos e limitações que importa reconhecer. Em primeiro lugar, embora não seja necessário investimento adicional em hardware (uma vez que a aplicação móvel e as pulseiras inteligentes já existem), será necessário investimento no

desenvolvimento e adaptação do software, o que implica custos financeiros e articulação com equipas técnicas internas ou fornecedores externos.

Em segundo lugar, a eficácia da solução depende da capacitação da equipa de F&B para interpretar e utilizar corretamente os alertas em tempo real, sendo indispensável formação específica e a definição de protocolos claros de atuação durante o serviço de pequeno-almoço, sobretudo em períodos de maior afluência.

Adicionalmente, a recolha de dados sensíveis, como informações sobre alergias ou intolerâncias, exige cuidados rigorosos ao nível da privacidade e da proteção de dados, em conformidade com o Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD), sob pena de riscos legais e reputacionais para o Lopesan Costa Meloneras Resort & Spa.

Por fim, a adesão por parte dos hóspedes não é garantida, uma vez que alguns poderão não se sentir confortáveis em introduzir previamente informações de saúde na aplicação móvel, o que limita o alcance da solução. Assim, a tecnologia deverá ser encarada como um complemento ao atendimento presencial e não como substituto total do contacto humano. Como sublinha Yang et al. (2024), a adoção de tecnologias em contextos de hospitalidade deve ser acompanhada por estratégias de gestão da mudança, assegurando simultaneamente a adaptação da equipa e a aceitação por parte dos clientes.

8.7 Discussão integrada: cruzamento de dados e literatura

A triangulação das evidências recolhidas – dados quantitativos, observações qualitativas e feedback de hóspedes – permite aprofundar a análise do problema identificado no serviço de pequeno-almoço do Lopesan Costa Meloneras Resort & Spa. Esta abordagem integrada demonstra que a ausência de um sistema digital integrado para o registo e gestão de restrições alimentares não constitui uma limitação operacional pontual, mas sim um constrangimento estrutural com implicações diretas na eficiência do serviço, no bem-estar da equipa e na experiência do hóspede.

O cruzamento entre os resultados empíricos do estágio e a literatura evidencia que pequenas ineficiências operacionais, quando repetidas em contextos de elevada afluência, tendem a produzir impactos cumulativos significativos ao nível da experiência do cliente e do desempenho organizacional. Neste sentido, o problema observado não decorre de falhas individuais dos colaboradores, mas da própria arquitetura do processo, que concentra a gestão dos pedidos especiais num único ponto de decisão.

À luz da Teoria das Restrições, esta configuração operacional pode ser interpretada como a existência de um gargalo estrutural do sistema. A centralização do registo e validação dos pedidos especiais nos chefes de sala limita a fluidez do processo global, condicionando o desempenho do serviço como um todo. Assim, a ausência de um sistema digital integrado não apenas compromete a eficiência operacional, como amplifica os efeitos negativos do gargalo em períodos de elevada afluência.

8.7.1 Eficiência operacional vs. experiência do cliente

Os resultados demonstram que os tempos de resposta atuais para pedidos especiais se situam entre cinco a dez minutos acima do tempo considerado ideal (secção 8.2). Embora este desvio possa parecer reduzido em termos absolutos, assume relevância quando contextualizado na escala da operação. Com trinta a quarenta pedidos especiais por turno, os atrasos acumulados correspondem a aproximadamente quatro a seis horas adicionais de serviço por manhã, evidenciando uma ineficiência estrutural no fluxo operacional.

Estes desvios produzem efeitos multiplicadores, sobretudo em períodos de elevada afluência, nos quais cada atraso compromete não apenas o hóspede em espera, mas também a capacidade da cozinha em manter um ritmo de produção contínuo e equilibrado. Esta dinâmica compromete a articulação entre front-office e back-office, elemento central para a prestação de um serviço fluido e consistente em contextos de hotelaria de luxo (Ivanov & Webster, 2020).

Para hóspedes com restrições alimentares, o tempo de resposta assume um peso acrescido, pois influencia diretamente a perceção de segurança e cuidado. Nestes casos, os atrasos não se traduzem apenas em falhas operacionais, mas geram ansiedade e sensação de vulnerabilidade, afetando negativamente a experiência global do hóspede (Kim & So, 2022).

A análise evidencia, assim, que a eficiência operacional e a experiência do cliente revelam-se dimensões indissociáveis. A ausência de um sistema digital integrado para antecipação e comunicação automática dos pedidos especiais compromete simultaneamente a fluidez do serviço e a perceção de qualidade, reforçando a natureza estrutural do problema.

8.7.2 Stress da equipa e impacto no serviço

Os dados qualitativos recolhidos evidenciam uma sobrecarga acentuada dos chefes de sala, responsáveis simultaneamente pela receção de hóspedes, pela gestão do fluxo do serviço e pelo registo manual de pedidos especiais. Esta centralização funcional configura o principal gargalo do sistema, uma vez que a totalidade do processo depende da disponibilidade de um único interveniente.

A literatura indica que a sobreposição de tarefas operacionais e de personalização do serviço contribui para o aumento dos níveis de stress ocupacional e para a redução da eficácia do atendimento (Bonfanti et al., 2023). A situação observada no resort confirma este padrão. Embora os chefes de sala relatem satisfação profissional associada ao contacto direto com os hóspedes, a pressão para conciliar múltiplas responsabilidades em contextos de elevada procura resulta em frustração e desgaste emocional.

A ausência de ferramentas digitais adequadas e, em particular, de um sistema digital integrado para o registo e comunicação de pedidos especiais impede uma atuação proativa por parte da equipa, transformando cada atraso num fator adicional de stress. Esta dinâmica compromete a eficiência do serviço e pode afetar a motivação dos colaboradores, aumentando o risco de rotatividade, um problema particularmente sensível na hotelaria de luxo, onde a consistência e a experiência da equipa são determinantes para a qualidade percebida (Bonfanti et al., 2023).

Deste modo, estratégias como a redistribuição de tarefas, a formação contínua em gestão de fluxos e a digitalização dos processos de comunicação interna surgem como medidas relevantes para mitigar o stress, melhorar a gestão do tempo e promover o bem-estar da equipa, com impacto direto na qualidade do serviço prestado e na sustentabilidade do modelo operacional. (Abdul Majid et al., 2024).

8.7.3 Reputação online como reflexo da operação interna

Os constrangimentos operacionais identificados no serviço de pequeno-almoço refletem-se diretamente na reputação digital do resort. A análise dos comentários recolhidos na plataforma ReviewPro evidenciou que uma parte substancial do feedback dos hóspedes incide sobre o buffet de pequeno-almoço, sendo os atrasos no atendimento de pedidos especiais um dos temas negativos mais recorrentes. Embora os pedidos com restrições alimentares representem uma proporção minoritária do

volume total de hóspedes, os problemas associados a este tipo de atendimento assumem um peso desproporcional na avaliação global da experiência.

A reputação online constitui um fator determinante na escolha de unidades hoteleiras de luxo, influenciando diretamente a percepção de qualidade e a competitividade do empreendimento (Abdul Majid et al., 2024). Falhas operacionais recorrentes, quando amplificadas por plataformas digitais, tendem a produzir um efeito de contágio reputacional, afetando a percepção global do resort mesmo junto de potenciais hóspedes que não experienciaram diretamente o problema (Ashqar et al., 2024). Deste modo, ineficiências internas localizadas, quando repetidas, transformam-se em fragilidades estratégicas visíveis externamente.

A literatura evidencia ainda que falhas associadas à alimentação possuem um peso emocional superior face a outros tipos de falhas de serviço, uma vez que envolvem dimensões de saúde, segurança e bem-estar (Ashqar et al., 2024). No caso específico de hóspedes com restrições alimentares, atrasos ou falhas no atendimento tendem a gerar frustração e ansiedade acrescidas, sendo frequentemente percebidos como sinais de falta de cuidado ou de risco potencial.

Neste sentido, a ausência de um sistema digital integrado para o registo e gestão de restrições alimentares não compromete apenas a eficiência operacional interna, mas contribui diretamente para a exposição pública das fragilidades do serviço, com impacto negativo na reputação online do resort. Assim, os problemas observados no atendimento de pedidos especiais configuram não apenas um desafio operacional, mas também um risco estratégico para a imagem e posicionamento competitivo do resort no segmento de luxo.

8.7.4 Síntese crítica

O cruzamento entre dados empíricos recolhidos durante o estágio, observações qualitativas e feedback de hóspedes, em articulação com a literatura especializada, permite concluir que a problemática identificada no serviço de pequeno-almoço do Lopesan Costa Meloneras Resort & Spa possui três dimensões interdependentes e profundamente interligadas.

A dimensão operacional evidencia-se nos atrasos acumulados de quatro a seis horas por turno, refletindo uma ineficiência estrutural no fluxo do serviço. Estes atrasos

não são incidentes isolados, mas sim sintomas de um gargalo estrutural crítico, alinhado com o conceito de TOC – Theory of Constraints de Goldratt, que limita a capacidade do resort em gerir simultaneamente elevados volumes de hóspedes e pedidos diferenciados. A análise reforça que a repetição contínua de pequenos desvios gera impactos cumulativos significativos, afetando a fluidez do serviço e aumentando a probabilidade de erros (secção 8.2).

A dimensão humana está marcada pela sobrecarga e stress da equipa, em particular dos chefes de sala, que centralizam tarefas essenciais de receção, coordenação do fluxo e registo manual de pedidos especiais. Esta centralização constitui um ponto de estrangulamento, limitando a delegação e autonomia operacional, intensificando o desgaste emocional, elevando o risco de rotatividade e comprometendo a consistência do serviço, fatores críticos em contextos de hotelaria de luxo, onde a experiência da equipa é determinante para a qualidade percebida (secções 8.3 e 8.4; Bonfanti et al., 2023).

Por fim, a dimensão estratégica traduz-se na repercussão direta sobre a reputação online do resort. A análise do ReviewPro demonstrou que uma proporção significativa das críticas negativas se relaciona com o buffet de pequeno-almoço, em especial com atrasos no atendimento de pedidos especiais (secção 8.5). Esta exposição pública evidencia como falhas operacionais internas se convertem em impactos estratégicos, afetando a perceção de cuidado, segurança e personalização, elementos centrais da hospitalidade de luxo (Abdul Majid et al., 2024; Ashqar et al., 2024).

Os resultados demonstram que ajustes pontuais são insuficientes para resolver o problema. É necessária uma solução tecnológica integrada, capaz de digitalizar o registo de restrições alimentares, automatizar a comunicação entre *front-office* e cozinha e gerar dados úteis para planeamento futuro de menus e processos. Tal solução reforçaria simultaneamente a eficiência operacional, a experiência do hóspede e a sustentabilidade da operação (Bonfanti et al., 2023).

Desta forma, o serviço de pequeno-almoço, frequentemente percecionado como rotineiro, assume aqui o estatuto de ponto crítico estratégico, cuja melhoria traz impactos cumulativos: aumento da satisfação e fidelização, redução da rotatividade da equipa e fortalecimento da reputação digital, consolidando uma vantagem competitiva sustentável (Jain et al., 2023).

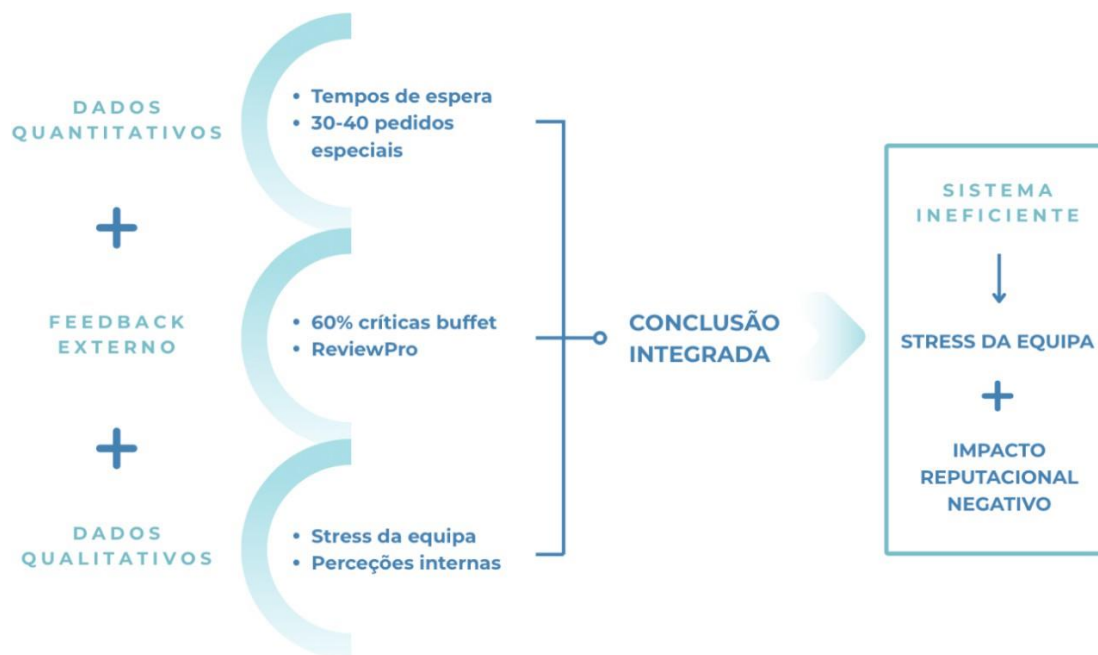


Figura 31: Discussão integrada dos resultados

Fonte: Elaboração Própria, 2025

Para além das conclusões apresentadas, importa salientar que a integração das dimensões operacional, humana e estratégica não se restringe à melhoria imediata do serviço de pequeno-almoço. Resorts de luxo que implementam soluções tecnológicas e práticas de gestão de fluxos mais eficientes conseguem gerar efeitos cumulativos, incluindo o aumento da satisfação e fidelização dos hóspedes, a redução da sobrecarga e stress da equipa, e o fortalecimento da reputação digital, resultando numa vantagem competitiva sustentável (Jain et al., 2023). Este efeito revela-se particularmente relevante em contextos de elevada afluência, como o do Lopesan Costa Meloneras Resort & Spa, onde a consistência na qualidade do serviço se demonstra essencial à preservação da percepção de excelência.

Por último, mas não menos importante, importa agora responder à questão de investigação que orientou este estudo, de modo a evidenciar de que forma os resultados obtidos permitem esclarecer os impactos operacionais, humanos e experienciados pelos hóspedes.

“Em que medida a ausência de um sistema digital integrado para o registo e gestão de restrições alimentares compromete a eficiência operacional e a experiência do hóspede no serviço de pequeno-almoço de um resort de grande dimensão?”, os resultados do estudo evidenciam que:

A ausência de integração digital cria atrasos acumulados, sobrecarrega os chefes de sala e restringe a atuação proativa da equipa, configurando um gargalo estrutural (TOC – Goldratt) que compromete a fluidez operacional e a consistência do serviço. Estes atrasos e constrangimentos não afetam apenas a performance interna, mas repercutem-se na experiência do hóspede, aumentando a ansiedade e diminuindo a percepção de cuidado, segurança e personalização do serviço.

A implementação de uma solução tecnológica integrada, como a funcionalidade digital para registo e comunicação automática de restrições alimentares, permitiria automatizar o fluxo de informação entre hóspedes, *front-office* e cozinha, reduzir atrasos e redistribuir responsabilidades, promovendo simultaneamente eficiência operacional e melhoria da experiência do cliente. A digitalização também proporcionaria dados históricos úteis para planeamento futuro, otimização de recursos e antecipação de padrões de consumo, fortalecendo a capacidade estratégica do resort.

Deste modo, os resultados confirmam que a ausência de um sistema digital integrado compromete de forma significativa tanto a eficiência operacional como a experiência do hóspede, sublinhando a necessidade de inovação tecnológica como elemento central na gestão de operações de pequeno-almoço em resorts de grande escala.

9. Conclusões e Recomendações

O presente capítulo apresenta as conclusões do projeto de estágio realizado no Lopesan Costa Meloneras Resort & Spa, cujo foco incidiu na análise do impacto da ausência de um sistema digital integrado para o registo e gestão de restrições alimentares durante o serviço de pequeno-almoço. Com base nos dados recolhidos, observações realizadas e revisão da literatura, são propostas recomendações estratégicas e operacionais que visam otimizar a eficiência do serviço, reduzir constrangimentos operacionais e melhorar a experiência do hóspede.

9.1 Conclusões

Primeiramente, verificou-se a existência de ineficiências operacionais e de atrasos significativos no atendimento de pedidos especiais. Os tempos de atendimento excedem consistentemente o padrão ideal em cerca de 8 a 10 minutos por pedido, gerando impactos cumulativos relevantes no contexto de elevada afluência. Estes atrasos configuram um gargalo estrutural no fluxo do buffet, aumentando a carga operacional da equipa e afetando a perceção de eficiência do serviço. A análise evidencia que a ausência de um sistema digital integrado para registo e gestão de restrições alimentares é o fator central que explica esta ineficiência, reforçando a necessidade de intervenção tecnológica e de reorganização do processo (Šálková & Hes, 2015).

Em segundo lugar, constatou-se uma dependência hierárquica elevada e sobrecarga da equipa de Food & Beverage. O chefe de sala assume um papel central e praticamente exclusivo na mediação entre hóspedes e cozinha para o registo manual de pedidos especiais, limitando a autonomia da equipa e criando um ponto de estrangulamento operacional em períodos de pico (secções 8.3–8.4; Bonfanti et al., 2023). A ausência de integração digital aumenta o stress operacional, restringe a capacidade de resposta proativa e potencializa o risco de erro humano, afetando tanto a eficiência interna como a experiência do hóspede.

Em terceiro lugar, identificou-se o impacto direto destes constrangimentos na experiência do hóspede e na reputação digital do resort. A análise do feedback recolhido na plataforma ReviewPro demonstrou que uma proporção significativa das críticas negativas associadas ao buffet de pequeno-almoço se relaciona com atrasos no atendimento de pedidos especiais, confirmando que falhas operacionais internas se repercutem estrategicamente na perceção de cuidado, segurança e personalização do

serviço (Abdul Majid et al., 2024; Ashqar et al., 2024). O problema não é apenas operacional, mas estrutural e experiencial, refletindo a importância de soluções digitais integradas para mitigar os impactos negativos.

Em quarto lugar, a análise do contexto tecnológico evidenciou oportunidades claras de inovação digital. A existência de uma aplicação móvel e de pulseiras inteligentes oferece uma base favorável para implementar soluções digitais de baixo custo, capazes de automatizar o registo de restrições alimentares, redistribuir responsabilidades e reduzir dependências manuais. A adoção desta funcionalidade digital surge como elemento central para melhorar simultaneamente a eficiência operacional, a experiência do hóspede e a sustentabilidade da operação (Bonfanti et al., 2023).

Por fim, os resultados confirmam que o atendimento de hóspedes com restrições alimentares no pequeno-almoço constitui um problema estrutural com efeitos interdependentes e cumulativos: (i) ineficiência do fluxo operacional, (ii) sobrecarga e stress da equipa, e (iii) repercussão estratégica na reputação digital do resort. A solução exige intervenção integrada, tecnológica e processual, não meros ajustes pontuais. (Jain et al., 2023).

9.2 Recomendações

Uma das principais recomendações consiste na implementação de uma funcionalidade digital integrada para o registo e gestão de restrições alimentares, associada à aplicação móvel do Lopesan e à pulseira de acesso ao buffet. A ausência deste sistema tem sido identificada como o principal fator que contribui para atrasos acumulados e sobrecarga operacional, pelo que a automatização do registo e a comunicação automática de pedidos entre hóspedes, front-office e cozinha permitirão reduzir significativamente os tempos de espera e redistribuir responsabilidades, promovendo maior fluidez e consistência do serviço (Bonfanti et al., 2023).

Recomenda-se, adicionalmente, o reforço da formação contínua da equipa de F&B, orientada para o uso eficiente das notificações digitais, gestão de pedidos especiais e atuação proativa em períodos de elevada procura. A conjugação entre tecnologia e capacitação da equipa permite reduzir stress operacional, aumentar a autonomia e melhorar a perceção de cuidado e personalização por parte do hóspede (Towers & Pratten, 2003; Bonfanti et al., 2023).

É ainda recomendada a monitorização sistemática dos dados relativos a pedidos especiais, incluindo padrões de restrições alimentares e hábitos de consumo. Esta análise possibilita antecipar necessidades, otimizar menus e recursos, criar métricas de desempenho e apoiar decisões estratégicas, alinhando a operação do resort com padrões de excelência em hotelaria de luxo (Jain et al., 2023).

No que respeita à gestão da mudança e à comunicação com os hóspedes, recomenda-se uma implementação gradual da funcionalidade digital, acompanhada de explicações claras sobre utilidade, segurança e facilidade de uso. O feedback contínuo dos hóspedes deve ser utilizado para ajustes progressivos, garantindo aceitação tecnológica e reforçando a perceção de valor da solução (Abdul Majid et al., 2024).

Por fim, sugere-se a integração das melhorias operacionais com uma estratégia de gestão ativa da reputação digital. A redução dos atrasos e a personalização do serviço deverão refletir-se em melhorias graduais nas avaliações online, fortalecendo a confiança, fidelização e competitividade internacional do resort (Abdul Majid et al., 2024).

A Tabela 4 apresentada abaixo sintetiza estas recomendações estratégicas e operacionais, permitindo visualizar as medidas propostas e os respetivos impactos esperados.

Tabela 4: Síntese das recomendações estratégicas e operacionais

DESAFIO IDENTIFICADO	SOLUÇÃO PROPOSTA	IMPACTO ESPERADO
Atrasos no atendimento de pedidos especiais (5-10 min acima do ideal)	Implementação de uma funcionalidade digital na aplicação Lopesan (integrada com pulseira inteligente)	Redução significativa dos tempos de espera e antecipação do serviço
Sobrecarga dos chefes de sala e centralização dos pedidos	Formação contínua da equipa de F&B e delegação apoiada por notificações digitais	Melhor distribuição de tarefas, diminuição do stress e maior motivação
Falta de dados sistematizados sobre restrições alimentares	Monitorização e análise estatística dos pedidos registados	Otimização da gestão de stocks e planeamento de menus personalizados
Ansiedade de hóspedes com alergias/intolerâncias	Comunicação clara sobre segurança alimentar e personalização	Aumento da perceção de confiança e satisfação dos clientes
Repercussões negativas na reputação <i>online</i>	Estratégias de incentivo à recolha de avaliações positivas pós-serviço	Reforço da reputação digital e diferenciação competitiva no segmento de luxo

Fonte: Elaboração Própria, 2025

9.3 Sugestões de Investigação Futura e Limitações do Estudo

O presente estudo permitiu identificar e propor soluções para os desafios associados ao atendimento de hóspedes com restrições alimentares no Lopesan Costa Meloneras Resort & Spa. Contudo, algumas limitações devem ser consideradas na interpretação dos resultados.

Primeiramente, a amostra analisada foi limitada, centrando-se no serviço de pequeno-almoço e envolvendo uma seleção não probabilística de hóspedes e colaboradores. Esta delimitação restringe a generalização dos resultados para outros serviços, períodos do dia ou unidades da cadeia Lopesan, sugerindo que investigações futuras explorem outros momentos do F&B, como almoço, jantar, snacks ou room

service, para avaliar a consistência operacional e a aplicabilidade das soluções digitais em diferentes contextos.

A investigação apoiou-se principalmente em dados qualitativos, resultantes das perceções da equipa de F&B e do feedback dos hóspedes, embora também tenham sido recolhidos dados quantitativos sobre tempos de atendimento e volume de pedidos. Os dados qualitativos foram essenciais para captar a dimensão experiencial do serviço, mas os dados quantitativos poderão ser utilizados em investigações futuras para validar empiricamente os impactos operacionais e na experiência do hóspede, incluindo medições de tempos de atendimento, satisfação e níveis de stress da equipa, especialmente após a implementação de soluções digitais integradas.

A limitação temporal do estudo, realizado durante um período de elevada afluência turística, pode ter influenciado os padrões observados, com tempos de atendimento e sobrecarga da equipa possivelmente diferentes em épocas de menor ocupação. Estudos futuros deverão replicar a investigação em diferentes períodos para validar a robustez das conclusões.

Por fim, a solução tecnológica proposta ainda não foi implementada, pelo que os impactos operacionais e na experiência do hóspede permanecem projetados teoricamente. Investigações futuras deverão incluir testes piloto da funcionalidade digital, permitindo avaliar empiricamente os efeitos na eficiência operacional, na gestão do stress da equipa e na experiência global do hóspede, fornecendo dados objetivos para ajustar processos, otimizar recursos e validar os benefícios estratégicos da digitalização.

9.3.1 Oportunidades para Investigação Futura

Face às limitações identificadas, surgem diversas oportunidades para investigação futura, com foco na avaliação empírica da implementação de soluções digitais para a gestão de restrições alimentares. Uma das mais relevantes consiste na realização de testes-piloto da funcionalidade digital na aplicação Lopesan, permitindo medir de forma objetiva os impactos nos tempos de atendimento, na satisfação do hóspede e nos níveis de stress da equipa, validando os resultados qualitativos obtidos durante o estágio.

A investigação futura poderá expandir-se para outros serviços de F&B, como almoço, jantar, snacks ou room service, de modo a compreender a consistência

operacional em diferentes contextos e momentos do dia. Estudos comparativos entre unidades hoteleiras da cadeia Lopesan e outros resorts de luxo poderão igualmente revelar boas práticas e estratégias de digitalização suscetíveis de adaptação a diferentes contextos.

A análise de custo-benefício da digitalização permitirá avaliar economicamente a implementação da funcionalidade, considerando investimentos iniciais, custos de manutenção, formação de colaboradores e benefícios associados à eficiência operacional, satisfação dos hóspedes e reputação digital.

Outra oportunidade relevante é a monitorização de hóspedes recorrentes, permitindo avaliar o impacto de soluções tecnológicas personalizadas na perceção de qualidade, fidelização e lealdade a médio e longo prazo.

Adicionalmente, a integração de tecnologias emergentes, como inteligência artificial e Internet das Coisas, poderá apoiar a antecipação de necessidades, a automatização de alertas e a personalização proativa do serviço, alinhando-se às tendências de smart hospitality e reforçando a competitividade estratégica do resort. De forma complementar, o desenvolvimento de estudos de benchmarking competitivo poderá posicionar o Lopesan como referência na implementação de soluções digitais no setor da hotelaria de luxo.

Concluindo, estas oportunidades de investigação futura não apenas consolidam a credibilidade das conclusões alcançadas, como também permitem aprofundar a análise do impacto operacional, humano e experiencial da digitalização, contribuindo para a excelência do serviço, aumento da satisfação do hóspede e fortalecimento da competitividade da unidade.

9.4 Síntese final

O presente projeto de estágio evidenciou que o atendimento de hóspedes com restrições alimentares no Lopesan Costa Meloneras Resort & Spa constitui simultaneamente um desafio operacional, humano e estratégico. A análise integrada de dados quantitativos, observações qualitativas e feedback dos hóspedes permitiu identificar três dimensões críticas: (1) eficiência operacional, evidenciada por atrasos acumulados e gargalos no fluxo de serviço; (2) gestão do stress e motivação da equipa, decorrente da centralização de tarefas e sobrecarga dos chefes de sala; e (3) impacto

na experiência do hóspede e reputação digital, refletido na percepção de cuidado, personalização e avaliações online.

A ausência de um sistema digital integrado para registo e gestão de restrições alimentares configura, de acordo com a Teoria das Restrições (TOC), o principal gargalo do processo, limitando a capacidade do resort de gerir elevados volumes de pedidos especiais de forma eficiente. Neste contexto, a implementação de soluções digitais integradas surge como a principal via para elevar esta restrição e otimizar o desempenho global do serviço. A utilização da aplicação móvel e das pulseiras inteligentes, combinada com a personalização do serviço e distribuição equilibrada de responsabilidades, permitirá reduzir tempos de espera, minimizar constrangimentos hierárquicos e aumentar a satisfação dos hóspedes.

A formação contínua da equipa de F&B assume um papel complementar, garantindo que os colaboradores consigam interpretar e atuar sobre informações em tempo real, promovendo respostas rápidas, seguras e personalizadas. A conjugação entre tecnologia e capacitação humana contribui para reduzir o stress operacional, melhorar a motivação e reforçar a consistência da equipa, fatores determinantes para a excelência do serviço.

A monitorização sistemática da experiência do hóspede, através da análise de dados e feedback, permitirá ajustes contínuos nos processos, possibilitando a antecipação de necessidades e a evolução de práticas operacionais. Este enfoque proativo na gestão de pedidos especiais consolida a reputação digital do resort, reforçando a fidelização dos clientes e a competitividade da unidade no mercado das Canárias.

Para além das melhorias imediatas, este estudo oferece uma reflexão estratégica de longo prazo. A integração de tecnologia, personalização e gestão de dados, alinhada com a TOC, permite que o Lopesan Costa Meloneras Resort & Spa responda de forma ágil a mudanças nas expectativas do cliente, tendências do setor e exigências do mercado. A capacidade de antecipar necessidades, automatizar processos críticos e criar experiências personalizadas transforma desafios operacionais em oportunidades de diferenciação sustentável.

Em jeito de conclusão e tendo em conta o que já foi referido anteriormente, o sucesso na gestão de pedidos especiais transcende a mera eficiência operacional. Requer uma abordagem estratégica que combine inovação tecnológica, desenvolvimento humano e gestão sofisticada da experiência do cliente, com base na

identificação e resolução do gargalo crítico do processo. A aplicação destas medidas permitirá ao Lopesan Costa Meloneras Resort & Spa não apenas atender eficazmente às necessidades específicas dos hóspedes, mas também consolidar-se como referência em excelência, inovação e competitividade, assegurando a sustentabilidade da sua reputação e a fidelização a longo prazo.

Referências Bibliográficas

Abdul Majid, M. A., Azman, A. B., Usman, S. B., Zahari, H., & Abdul Raji, M. N. (2024). Leveraging technology for the survival of the restaurant business: A systematic literature review. *Journal of Tourism, Hospitality and Culinary Arts*, 16(1), 619-639.

Andersen, G., & MoldStud Research Team (2025). Exploring the impact of IoT on hospitality management software solutions: Transforming guest experiences and operations. Consultado a 18 de Fevereiro, 2026, em <https://moldstud.com/articles/p-exploring-the-impact-of-iot-on-hospitality-management-software-solutions-transforming-guest-experiences-and-operations>

Ashqar, R. I., & Ramos, C. M. M. (2024). The Potentialities of CRM to Increase Personalization in Hospitality. In *Social Media Strategies for Tourism Interactivity* (pp. 132-158). IGI Global Scientific Publishing.

Bonfanti, A., Vigolo, V., Yfantidou, G., & Gutuleac, R. (2023). Customer experience management strategies in upscale restaurants: Lessons from the COVID-19 pandemic. *International Journal of Hospitality Management*, 109, 103416.

Cadena SER (2025). *Lopesan Hotel Group vuelve a encender los fogones del restaurante Bevir en el sur de Gran Canaria*. Consultado a 17 de Fevereiro, 2025, em <https://cadenaser.com/canarias/2025/06/04/lopesan-hotel-group-vuelve-a-encender-los-fogones-del-restaurante-bevir-en-el-sur-de-gran-canaria-ser-las-palmas/>

Cain, L. N., Mistry, T. G., Douglas, S., Rahman, I., & Moreo, A. (2024). Luxury hotel technology trends: A multigenerational analysis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36(12), 4031-4054.

Dai, A., Zhang, J., Pai, C. K., & Lee, T. J. (2025). The impact of the perception of smart hotel attributes and perceptions of service innovation on tourist happiness and brand loyalty. *International Journal of Hospitality Management*, 127, 104107.

Daries, N., Cristobal-Fransi, E., Sánchez-García, J., & Marine-Roig, E. (2024). Customers' behavioral intentions when visiting upscale restaurants: Enjoying the experience or posturing? *International Journal of Gastronomy and Food Science*, 35, 100840.

DatosCanarias Global Media, S.L. (2021). *Radiografía del entramado societário de Eustasio López, propietario de Lopesan. Atlántico Hoy*. Consultado a 17 de Fevereiro, 2025, em https://www.atlanticohoy.com/empresas/recorrido-por-entramado-societario-eustasio-lopez_1500820_102.html

DatosCIF. (2025). *HIJOS DE FRANCISCO LOPEZ SANCHEZ SA*. Consultado a 17 de Fevereiro, 2025, em <https://www.datoscif.es/empresa/hijos-de-francisco-lopez-sanchez-sa>

Dawadi, S., Shrestha, S., & Giri, R. A. (2021). Mixed-methods research: A discussion on its types, challenges, and criticisms. *Journal of Practical Studies in Education*, 2(2), 25-36.

Dominguez, S., Theolier, J., Gerdtts, J., & Godefroy, S. B. (2024). Dining out with food allergies: Two decades of evidence calling for enhanced consumer protection. *International Journal of Hospitality Management*, 115, 103825.

Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American journal of theoretical and applied statistics*, 5(1), 1-4.

Field, A., McKnew, M., & Kiessler, P. (1997). A simulation comparison of buffet restaurants : Applying Monte Carlo modeling. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 38(6), 5-79.

Figuroa-Gómez, X. A., Oliveras-López, M. J., Poyanco-Bugueño, M. F., Ocaña-Peinado, F. M., López-García de la Serrana, H., & Araya Quezada, M. (2024). Knowledge, attitude, and practices of restaurant and foodservice personnel in food allergy: A systematic review and meta-analysis. *Heliyon*, 10(13).

Goldratt, E. M. (1990). What is this thing called theory of constraints and how should it be implemented? North River Press.

Iranmanesh, M., Ghobakhloo, M., Nilashi, M., Tseng, M. L., Yadegaridehkordi, E., & Leung, N. (2022). Applications of disruptive digital technologies in hotel industry: A systematic review and future research agenda. *International Journal of Hospitality Management*, 107, 103304.

Ivanov, S., & Webster, C. (Eds.). (2019). *Robots, artificial intelligence, and service automation in travel, tourism and hospitality*. Emerald Publishing Limited.

Jain, V., Wirtz, J., Salunke, P., Nunkoo, R., & Sharma, A. (2023). Luxury Hospitality: A Systematic Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Hospitality Management*, 115, 103597.

Johnson, R. B., Onwuegbuzie, A. J., & Turner, L. A. (2007). Toward a definition of mixed methods research. *Journal of mixed methods research*, 1(2), 112-133.

Kalenjuk, B., Grče, R., Tošić, P., & Tešanović, D. (2017). Food allergens as an issue of a “successful” hospitality business. *Researches Review of the Department of Geography, Tourism and Hotel Management*, 46(1), 24–33.

Kandampully, J., & Zhang, T., & Jaakkola, E. (2018). Customer experience management in hospitality: A literature synthesis, new understanding and research agenda. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), 21-56.

Kim, H., & So, K. K. F. (2022). Two decades of customer experience research in hospitality and tourism: A bibliometric analysis and thematic content analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 100, 103082.

Lopesan Hotels & Resorts. (2025). *Lopesan Costa Meloneras Resort & Spa*. Consultado a 17 de Fevereiro, 2025, em https://www.lopesan.com/en/hotels/spain/gran-canaria/meloneras/costa-meloneras/?utm_source=affilired&utm_medium=cpa&utm_campaign=affilired_agency&partner=3690&eaf-publisher=Affilired&eaf-name=Lopesan-Affilired&eaf-creative=link-1x1&eaf-creativetype=1x1&_affclk=adn:3817::CjwKCAjw-_FBhBzEiwA7QEeqyKL9d7I5LVrmfOw_u9VC2ESpwPty14SqQ7k5rDLr1QW6qQiqNFi6DBoC8jYQAvD_BwE:8002y1&gad_source=1

Luna-Cortés, G., López-Bonilla, L. M., & López-Bonilla, J. M. (2022). Research on luxury hospitality: A systematic review of the literature. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 52, 469–477.

McAdams, B., Deng, A., & MacLaurin, T. (2018). Food allergy knowledge, attitudes, and resources of restaurant employees. *British Food Journal*, 120(11), 2681-2694.

Medallia Institute. (2024). *Understanding personalization efforts in the hospitality and retail industries [Special report]*. Medallia Inc.

Nanu, L., Rahman, I., Ali, F., & Martin, D. S. (2024). Enhancing the hospitality experience : A systematic review of 22 years of physical environment research. *International Journal of Hospitality Management*, 119, Article 103692.

Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.

Šálková, D., & Hes, A. (2015). Gluten-free food: The influence of selected qualitative characteristics on consumer decision making of coeliacs in hospitality establishments. *Czech Journal of Food Sciences*, 33(5), 513–517

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8a ed). Pearson education.

Shin, H. H., Jeong, M., So, K. K. F., & DiPietro, R. (2022). Consumers' experience with hospitality and tourism technologies: Measurement and conceptualization. *International Journal of Hospitality Management*, 106, 103297.

Towers, N., & Pratten, J. D. (2003). Managing special dietary needs for food allergies in the hospitality industry: A survey based on the coeliac disorder. *International Journal of Hospitality Management*, 22(4), 341–351.

Yang, Y., Xiang, K., Zeng, J., Au, N., Han, B., & Li, J. (2024). Digital transformation paradigm involved in high-star hotels and budget hotels: Sensory and innovation diffusion perspective. *Tourism Management Perspectives*, 53, 101274.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications

Anexo B – Procedimiento corporativo de gestión da recepción

P Recepción	Procedimiento corporativo de gestión recepción	V74	21/05/24	LOPESAN GRUPO
Alojamiento		Página 1 de 22		

P Recepción

Objeto Este procedimiento tiene por objeto definir los procesos para la gestión de Recepción: check-in, check-out, facturación y atención al huésped-servicio despertador, facturación, recogida equipaje, acorde a lo especificado a las normas de referencia de SGI - recogidas en el Manual Estratégico de la compañía.

Responsabilidades	Procesos	Personas	Registros
	Coordinación y planificación	Jefe de Recepción	
	Proceso de recepción	Recepcionistas	DAL.04 DAL.14

Registros	Críticos de calidad	Tiempo de guarda	Responsabilidad almacenamiento
DAL.04	Tablilla de novedades para pisos	TVIG	Recepción
DAL.05	Informe de liquidación a tesorería	TVIG	Recepción
DAL.14	Libro de novedades de recepción	TVIG	Recepción
DE.10	Parte de incidencias de seguridad	1 año	Recepción.
DC.219	Tramos de horarios de personal	TVIG	Recepción
DAL.24	Factura de clientes (S.I.)	TVIG	Recepción
DAL.25	Factura TTOO (S.I.)	TVIG	Recepción
DAL.31	Renuncia de Responsabilidad	1 año	Recepción
DAL.45	Arqueo de Caja 360	TVIG	Recepción
DAL.58	Registro de Control Acceso CPD	1 año	Recepción/Sistemas S.I.
DAL.62	Formulario largas custodias de equipajes de clientes	3 años	Recepción
Otros registros complementarios, no críticos para el sistema			
DAL. 10	Solicitud Devolución por transferencia bancaria	ITAL.01	Proceso y Gestión de objetos perdidos y largas custodias de equipajes de clientes.
DAL. 12	Listado de seguridad 360	ITAL.02	Proceso y gestión de reservas de golf y excursiones náuticas
DAL. 33	Compensación de queja	ITAL.07	Lista de inspección de recepción
DAL. 40	Control de bajada de equipajes DRIVE	ITAL.09	Creación reservas Day use / Day pass
DAL. 41	Hoja petición de clientes	ITAL.15	Manual 360
DAL. 42	Servicios extras A&B	ITAL.16	Procesos del área de recepción
DAL. 43	Control de mensajes para clientes DRIVE	ITAL.17	Proceso de pedido de decoración floral.
DAL.56	Liquidaciones de punto de venta	ITAL.18	Codificación de llaves
DAL.59	Solicitud de tarjeta magnética	ITAL.20	Atención telefónica
DAL.60	Control diario de llaves	ITAL.22	Gestión de averías de cajas fuertes

Las copias en papel de este documento tendrán carácter única y exclusivamente INFORMATIVO. A efectos de conformidad con procedimientos, la única referencia válida será el documento en formato electrónico disponible en la intranet corporativa.

...el (según
...cias de
RCC

P Recepción	Procedimiento corporativo de gestión recepción	V74	21/05/24	LOPESAN GRUPO
Alojamiento		Página 7 de 22		

- Anota en **DAL.43 Servicio de Mensajería**, las peticiones de huéspedes de este servicio, así como la documentación recibida para huéspedes alojados, en DRIVE.
- Anota en **DAL.42 Servicios Extras de A&B**, la peticiones de huéspedes de servicios como room service, minibar à la carte, pic-nic, desayunos tempranos y cenas frías, dicho DAL está compartido en DRIVE con el dpto. correspondiente de A&B (Room Service, Cocina, Restaurante) y se puede imprimir a última hora para entregarlo físicamente al departamento de A&B.
- En caso de necesitar un técnico por incidencias de Vingcard o ElSafe, realizará parte de Prisma a Sistemas para registrar dicha incidencia, seleccionando en los activos “Vingcard” o “El Safe” según corresponda. Posteriormente se llamará a la empresa correspondiente para notificar la incidencia y se anotará el número del parte de Prisma generado en el albarán de trabajo emitido por Vingcard o Elsafe.
- Atender la central telefónica, según las indicaciones del **ITAL.20 Atención telefónica**.
- Crear, modificar o anular reservas en sistema, según se indica en la **ITAL.15 Manual de 360 o ITAL 29 Manual de Ópera Cloud Front**
- Informar a huéspedes sobre precios y disponibilidad, según instrucciones del Departamento de Reservas. Nunca se remitirá una petición de reserva al día siguiente.
- Ante la petición expresa de un huésped a través de la recepción, de una petición cuyo responsable es el departamento de pisos, se avisará a la gobernanta mediante la herramienta 360 en “avisos a pisos”, según se recoge en la **ITAL.15 Manual de 360 o ITAL 29 Manual de Ópera Cloud Front**.
- Durante el periodo de prueba, rellenará una vez al mes el **DAL.83 Check list de recepción – recepcionista**. El tutor asignado será el responsable de revisar esta tarea y comprobar su cumplimiento. Se cumplimentará por un periodo máximo de 3 meses.
- El **DAL 14 Libro de novedades de recepción** se encuentra en digital en la carpeta común de alojamiento en Drive y no se encuentra impreso. Cada novedad debe reflejar el nombre de la persona que la escribe y de la persona que hace seguimiento o finaliza la tarea indicando un “ok o hecho”. También debe incluir el nombre de todas las personas que leen dicho documento.
- El listado de servicios externos con número de teléfono y ubicación está a disposición de todos los compañeros.
- Quejas / Incidentes en el Libro de novedades: solo se debe reflejar el título de la queja/incidente, número de reserva y número de NC. Según el nuevo reglamento general de protección de datos (RGPD) el contenido de la NC únicamente se debe reflejar en la propia NC, nunca en el libro de novedades.
- Supervisa la realización de las preautorizaciones, según lo establecido en la **ITAL.76 Manual de preautorizaciones**.

Los documentos (**DAL.40 Servicio de Equipaje**, **DAL.42 Servicios Extras A&B** y **DAL.43 Servicio de Mensajería**) se rellenan en el DRIVE y no se imprimen. Como herramienta adicional los maleteros se pueden comunicar a través de hangout para agilizar la gestión. **DAL.40 Servicio de equipaje** a través del grupo en hangout se comunica la bajada de maleta con nombre de empleado quien solicita el servicio, a continuación responde el maletero quien da el servicio anotando hora, nombre y ok servicio.

El **DAL.41 Hoja de Servicio Despertador** se rellena directamente en 360 “despertadores” el servicio con el huésped presente, para los establecimientos con sistema 360. Aquellos establecimientos que trabajen con el sistema Ópera Cloud, utilizarán el DAL 41 digitalizado en el Drive, para llevar un mejor control.

Las copias en papel de este documento tendrán carácter única y exclusivamente INFORMATIVO. A efectos de conformidad con procedimientos, la única referencia válida será el documento en formato electrónico disponible en la intranet corporativa.

- DE.10 Parte de incidencias de seguridad** será entregado a la dirección del hotel (caso de empresa puede ser digital a través de e-mail o impreso). El **DE.10 Parte de incidencias de seguridad** debe ser guardado en la carpeta común de Alojamiento en drive, tanto en RRCC.
- Para el caso de alojamiento de menores consultar **ITAL 16 Procesos de Recepción**
 - Se ha definido en el **DE.04 Control de brotes de Norovirus** como actuar en caso de detectarse algún caso de virus que pueda causar gastroenteritis. En él se recoge el protocolo a seguir en caso necesario y debe ser conocido por todos el personal del departamento.
 - Se ha definido en la **ITC.027 Protocolo de actuación 2019-nCoV** el protocolo a seguir en caso de sospechar de una situación Covid-19.
 - Gestiona las reservas masivas según **ITAL. 39 Protocolo reservas masivas imprevistas** y en el cambio de turno de mañana-tarde se informará acerca de las habitaciones disponibles para posibles reservas masivas (avión), incluidas las habitaciones pendientes por limpiar, salidas tardes, etc. Esta información irá recogida en el **DAL.14 Libro de Novedades**.
 - Supervisa la gestión de los procesos a seguir para cumplir con el concepto Unique según **ITAL.41 Protocolos Unique**.
 - Supervisa la realización de las preautorizaciones, según lo establecido en la **ITAL.76 Manual de preautorizaciones**.

3.2. Recepcionistas:

Especialmente orientados a la atención al huésped, responsables de facilitar información del establecimiento y realizando las funciones que se describen en este procedimiento:

- Presencia y atención en mostrador transmitiendo amabilidad y simpatía, según el **P Interacción con procesos centrales**.
- Check in y Check out siguiendo las pautas indicadas en la **ITAL.16 Procesos del área de recepción**, según las circunstancias del momento.
- Gestiones de conserjería (Golf, reservas, información a huéspedes cuando proceda). Para las reservas en el Campo de Meloneras Golf se deberá de utilizar el programa New Golf.
- Gestión de la correspondencia externa, siguiendo las especificaciones establecidas, para la correspondencia externa certificada, en la **ITC.10 Gestión de la correspondencia externa certificada y gestión de reclamaciones oficiales de clientes**.
- En ausencia de RR.PP recibe y atiende en primera instancia quejas e incidentes de huéspedes, dejando registro de la misma en el Programa Informático SIG del **DC.65 No conformidad queja de cliente**, según se establece en el **P No conformidades** y en la **ITC.01 Manual de gestión de no conformidades** haciendo firmar al huésped el **DAL 108 Cláusula de Incidencias** en caso de que no haya aceptado la siguiente cláusula en el proceso de recogida de datos a través de la tablet y consentimiento de cláusulas. **NO ACEPTA CONSENTIMIENTO DE DATOS PERSONALES RELATIVOS A MI SALUD CON LA FINALIDAD DE GESTIONAR CUALQUIER INCIDENCIA QUE REQUIERA UN ACCESO A LOS MISMOS para el uso de los datos de salud.**
- Repaso y distribución de correo interno. En hoteles donde exista, esta tarea la realiza el maletero.
- Seguimiento de los objetos perdidos o custodiados en el hotel según la **ITAL.01 Proceso y Gestión de objetos perdidos y largas custodias de equipajes** de huéspedes utilizando la herramienta 360 para la gestión.
- Anota en **DAL.40 Servicio de Equipajes**, las peticiones de huéspedes de este servicio en DRIVE.

Las copias en papel de este documento tendrán carácter única y exclusivamente INFORMATIVO. A efectos de conformidad con procedimientos, la única referencia válida será el documento en formato electrónico disponible en la intranet corporativa.

Anexo C – Briefing diario

14.05.2025

I

R.R.P.P. MAÑANA

Presencia desayuno Gastro Market Alameda / VIP/ UNIQUE: Leena/Beatriz

Puerta Entrada hab. abierta: S/N

Puerta Terraza hab. abierta: S/N

Comprobar si mañana hay SHOW/PIANO/ETC: S/N

Novedades de Turno de Noche RRCC: S/N

Rondas por instalaciones + novedades:

- Presencia en Alameda y desayuno Toscana, SN.
- Rondas varias por zzcc + piscina Infinity, SN.
- SOCORRISTAS: 4 de LookUp y 2 de Activa Canarias. A las 11:00, 2 LookUp + 1 Activa Canarias de refuerzo hasta 19:00
- Les informo que han llegado 3 socorristas (2 de LOOK UP para spa y 1 de ACTIVA CANARIA de 11:00h a 19:00h).
- En el día de hoy han llegado 9 socorristas (6 de LOOK UP y 3 de ACTIVA CANARIA)
- Un saludo.
- ANTONIO (puerta de servicio).

Jose

- Info cliente. RVA 406402575. Transfer UNIQUE de vuelta ya se confirmo al cliente pues es unique.

Pte Magar.

- Queja cliente shuttle RVA 359091485 NC 8103 cerrada Hab 2171 Sres Sharp salida 14.05.25

Le aseguramos que estamos haciendo todo lo posible y que su caso está entre nuestras prioridades. Lamentablemente, no podemos tomar ninguna medida concreta hasta que no aparezca el objeto.

También le explicamos que el hotel no se hace responsable de objetos que desaparecen junto con toallas, albornoces o ropa de cama. La clienta nos comentó que el collar estaba colocado sobre una toalla y que ella no había solicitado el cambio. Le informamos que el departamento de pisos cambia las toallas si nota que están sucias, de la misma forma que con las sábanas: se cambian cuando el cliente lo solicita o si el personal observa que están en mal estado.

Le aseguramos que, en caso de que el collar aparezca, se lo enviaremos directamente a su domicilio y la contactaremos de inmediato.

Finalmente, la clienta preguntó a partir de qué hora está disponible el departamento de Relaciones Públicas, y le informamos que el horario de atención comienza a las 10:00 h. pero estamos en casa ya a las 9:00h.

SSIT avisa que se limpiaron los filtros los cuales si estaban un poco sucios y que ahora el aire funciona a máxima capacidad.

Se llamo a cliente comentándole lo anterior. Nos agradeció la gestión. Mañana volveremos a contactar con él para aseguramos que el AC funciona a su gusto. Se mandan atenciones de disculpas.

- **Collar de oro perdido. RVA 311816291 NC 8123 abierta y actualizada.**

Hab 4131 Sres Hoogendoorn salida 14.05.25

RRCC: La clienta llama hoy sobre las 17 horas diciendonos que teni un collar de oro colgado de uno de los colgadores del baño para las toallas y que antes de salir de la habitación colgó las toallas ahí también para que no se las cambiasen porque estaban limpias. La clienta llega nos dice que cuadno llego de vuelta a la habitación no tenia ni las toallas ni el colgante. Se llama a pisos para avisar a ver si todavía no se habían enviado las toallas a lavandería pero ya era tarde. Inma de pisos nos comenta que se mando email a lavandería para que mañana a primera hora cuando se pueda mirasen a ver si aparecia el collar. La clienta vino a preguntar durante toda la tarde unas 4 o 5 veces. La clienta describe el collar como muy importante para ella, dorado y de flores.

Inés: Hemos llamado a la clienta para pedir alguna foto del collar para saber cómo es y poder pasarlo a Estibaliz Escanio de la lavandería externa, pero sin éxito. Se comprueba con la lencería que no ha vuelto ningún collar con las toallas limpias.

Johanna: La clienta se ha puesto en contacto con nosotros para saber si hemos encontrado su collar. Le informamos que, por el momento, no ha aparecido, pero que seguimos buscándolo. Le pedimos si podía enviamos una fotografía del collar para hacer llegar la información a los diferentes departamentos. Ella nos respondió que lo hará y que está muy preocupada, ya que el collar tiene un gran valor sentimental.

La guía nos informa que ya ha informado al cliente, por lo que no es necesario realizar más intentos de contacto.

Dado que se trata de una mejora en las instalaciones y el ruido se produjo dentro del horario permitido, procedemos a cerrar NC.

I

Ines

- **Queja comportamientos racistas Alameda RVA 409319014 NC 8121 actualizada.**
Hab 5360 Sra Bausch salida 17.05.25

Nos avisan del restaurante que han encontrado a la clienta racista (hab 3210 res. 402744664). Nos hemos acercado al restaurante para saber quien es pero sin hablarla. Aprovechando que también los clientes que sufrieron el acoso se encontraban allí, les hemos invitado a Toscana para poder desayunar para el resto de su estancia si lo desean. Nos comentaron que si les gustaria probar. Se les mandó el bono en la habitación. Los clientes agradecieron las gestiones. Tras consultarlo con la adjunta a dirección no nos autorizan hablar con la clienta que ha manifestado actos racistas ayer.

- **Queja camiseta Armani desteñida RVA 409503930 NC 8120 actualizada y cerrada.**

Hab 1192 Sres Tersmette salida 13.05.25 Vinculada a la NC 8095.

Hemos llamado al clientes y agradece la invitación a la Toscana sin bebidas y la salida tarde.

Se prepara el bono y el dal 33. El cliente deseó cenar en Toscana ayer a las 19:00h.

Hoy se cierra la Nc por haber solucionado el problema y no haber vuelto tener más novedades por parte del cliente.

RR.P.P. TARDE

Marco

- **Queja comida RRSS RVA 407057595 NC 8127 abierta y actualizada**

Hab 1375 Sres Rechl salida 17.05.25

Los clientes nos mandan un mail: Estimado equipo del hotel:

Esta noche utilizamos el servicio de habitaciones y nos gustaría darle su opinión sincera.

Pedimos una pizza Margherita, una ensalada romana de aguacate y patatas fritas.

Desgraciadamente, ninguno de los platos nos convenció; al contrario, todo el pedido parecía haber sido preparado con mucho cuidado y su sabor fue decepcionante. La pizza recordaba

mucho a una pizza congelada muy sencilla, tanto en sabor como en consistencia. Las patatas

fritas parecían haber sido cocinadas en el horno y carecían de la textura crujiente o el sabor

que uno esperaría de los alimentos fritos. La ensalada consistía únicamente en rodajas de

lechuga romana, algunas rodajas de aguacate sin sabor y un queso bastante básico; además,

no tenía ningún aderezo, lo que hacía que el plato pareciera muy seco y poco inspirado. En

general, este fue, con diferencia, el servicio de habitación más decepcionante que hemos

experimentado jamás. Habríamos esperado un estándar mucho más alto en un hotel de su

categoría.

Actualizado: Tras preguntar info a la compañera RRSS nos informa de que la ensalada lleva salsa de ajo y vinagre pero el cliente pidió la ensalada sin salsa. RRSS confirma que las pizzas están congeladas pero las papas son naturales y frescas y que esta semana no tuvieron más quejas sobre la comida. Contestamos al cliente que hablaremos con los compañeros de

Procedemos a cerrar NC

Añadir coste y tickets de Taxi el Martes 13.05.25. Pte que el cliente traiga los tickets.

El cliente PAgo extras + late check out pero no traje ticket de Taxi. tienen late check out hasta las 18:00h contactar el cliente para tickets de Taxi. !!

- **Info cliente. Rsva. 406734775. Descuento en reserva.**

Hab. 2102 Sr. Lockard Salida 15.05.25

RRCC informa: Informar al cliente que el 10% se le aplicó en la master, lo cual los 410€ se quedan allí. El cliente puede gastar este dinero en los extras pero no se devuelve ya que es una tarifa no reembolsable.

Se llama al cliente y nos contesta la sra y se le explica y nos dice que a su hermana si se le devolvió y le explicamos que no sabemos que caso tenia su hermana, pero el suyo es no reembolsable y el descuento se hizo como cortesía pue sno aplica en su caso. La sra lo entiende y nos da las gracias. Se le explica donde puede usarlo, que son POS de lo pasan solo, nos pregunta por Churrasco y le indica cuales. Se le envía email para que conste por escrito y se contesta a jefatura rrcc estén al corriente.

Good day Mrs. Lockard As spoken on the phone, the 10% was applied and stays as credit in your room (€410) . The customer can spend it on extras, but it is not refunded since it is a non-refundable reservation. Also, pls bare in mind, the discount was applied as courtesy as should not apply to your tariff. Enjoy the rest of the vacation. Regards Jose L

Anexo D – Libro de novedades

DAL.21	V3	LIBRO DE NOVEDADES DE RELACIONES PÚBLICAS	
	07/07/15		

FECHA: 16/07/2023

R.R.P.P. MAÑANA

Presencia desayuno Gastro Market Alameda / VIP/ UNIQUE: Jose/Irina.

Puerta Entrada hab. abierta: S/N

Puerta Terraza hab. abierta: S/N

Comprobar si mañana hay SHOW/PIANO/ETC: SN

Novedades de Turno de Noche RRCC: |

- *Los chicos de la empresa Falucho nos comunicaron anoche que van a venir a limpiar conductos de cocina al churrasco el día Jueves 17 a las 05:00 y al Café del Mar el día Viernes 18 a las 05:00.*

Novedades de RRCC extraídas del Isotools:

- Queja cliente RVA 410028433 NC 8562 abierta y cerrada.
Cerrada por Jose L.

Rondas por instalaciones + novedades:

Anexo E – Checklists por zonas (restaurantes)

CHECK LIST TAREAS RESTAURANTES ZONA SUR		TURNO: 19:00-23:00 V,4	
JEFE DE SECTOR: AYOZE WILMA		FECHA: 09/04/2025	
CIERRE DE BODEGAS		<i>Quién lo realiza? (nombre camarero o ayte)</i>	
Rellenar las neveras, caveras, y cámaras de bebidas	LAURA	GABRIEL	
Etiquetar todos los zumos que están abiertos	"	"	
Preparar los cubos de basura para el servicio siguiente (RECICLAJE)	"	"	
Revisar que los bodegueros hayan recogido los platos para el corcho.	"	"	
Recogida de los fajines separando los sucios para lavarlos.	"	"	
Apagado de las luces de los botelleros frontales y de las vinotecas.	"	"	
Reposición y repaso de toda la cristalería, vasos, copas en bandejas y coperos.	"	"	
Áreas de fregaderos las cajas vacías y preparadas para el servicio siguiente	VÍCTOR		
Limpieza de los grifos de cerveza, barra y fregadero.	LAURA	GABRIEL	
Despinchar el barril de cerveza para el servicio siguiente	"	"	
Colocación de los decantadores, embudos tal cual se indica en la foto.	"	"	
Guardar la tapa con la fecha de caducidad del barril (etiquetarlo).	"	"	
Revisar fecha de caducidad del punto de bebida natural, y completarlo.	"	"	
Apagar las impresoras y retirar los papeles de los ticket	"	"	
Revisar Cámara madre (norte) y Cámara bodega gemela (sur) (orden y limpieza)	AYOZE		
Dispensadores de agua rellenos con vasos y las 5 garrafas de agua	ANDONI		
Revisar que estén las sillas de bebé colocadas en su sitio y cantidades correctas	CORA		
Revisar que hay rollo de ticket para el servicio del día siguiente.	LAURA	GABRIEL	
Guardar 2 carros negros para el servicio de panderos	PANDERISTA		
Preparación de las cucharitas, caja de té, tazas para el servicio de té.	LAURA		
Carro preparado con el material para el montaje de terrazas y logias	C. TORRES		
Limpieza cafetera CAFINA	LAURA		
Cierre de las puertas de Bodega.	AYOZE		
SUPERVISADO POR JEFE/A: AYOZE WILMA		<i>Quién lo realiza? (nombre camarero o ayte)</i>	
CIERRE DEL RESTAURANTE (SALA)			
Rellenar todos los aparadores con cubiertos para el servicio siguiente	ESMAEL		
Cada camarero ha de dejar preparado en su rango la muletilla	OK		
Comprobar que todas las tablet tienen las mesas CERRADAS	OK		
lamparas del reservado APAGADAS	WILMA		
Aparadoras con Tazas, servilletas de papel, el paño de limpieza, D.10	C. TORRES		
Copas de cava preparadas para el servicio y Colocación de tijeras.	JUDITH		
Colocación de panderos y tijeras en cada rango y colocación de muletilla.	JUDITH		
Cierre de la vinoteca de la entrada principal.	AYOZE		
Revisar que las puertas automáticas estén cerradas.	JUDITH		
Apagar luces del Reservado.	AYOZE		
SUPERVISADO POR JEFE/A: AYOZE WILMA		<i>Quién lo realiza? (nombre camarero o ayte)</i>	
OFICCE DE REMONTE CENTRAL			
El office ha de quedarse limpio y ordenado con las estanterías coladas.	PELICIA		
Carro ordenado con las pinzas del buffet para el día siguiente	"		
Carros de platos trincheros (3) Carros de postre (2) Voles (1)	"		
Estanterías ordenadas con los vasos de agua para el servicio del día siguiente	"		
Revisar el cubo de basura limpio y reciclaje para el servicio siguiente	"		
Revisar que el fregadero esté limpio y no hayan productos químicos sin etiqueta	"		
Revisar las sillas de bebé del office central.	CORA		
SUPERVISADO POR JEFE/A: AYOZE WILMA			

CHECK LIST TAREAS RESTAURANTES ZONA NORTE

TURNO: 19:00-23:00

JEFE DE SECTOR: _____ **FECHA:** _____

CIERRE DE BODEGAS *Quién lo realiza? (nombre camarero o ayte)*

Rellenar las neveras, caveras, y cámaras de bebidas			
Etiquetar todos los zumos que están abiertos			
Preparar los cubos de basura para el servicio siguiente (RECICLAJE)			
Apagado de las luces de los botelleros frontales y de las vinotecas.			
Reposición y repaso de toda la cristalería, vasos, copas en bandejas y coperos.			
Limpieza de los grifos de cerveza, barra y fregadero.			
Despinchar el barril de cerveza para el servicio siguiente			
Colocación de los decantadores, embudos tal cual se indica en la foto.			
Guardar la tapa con la fecha de caducidad del barril (etiquetarlo).			
Revisar fecha de caducidad del punto de bebida natural, y completarlo.			
Apagar las impresoras y retirar los papeles de los ticket			
Revisar Cámara madre (norte) y Cámara bodega gemela (sur) (orden y limpieza)			
Dispensadores de agua rellenos con vasos y las 5 garrafas de agua			
Revisar que esten las sillas de bebé colocadas en su sitio y cantidades correctas			
Revisar que hay rollo de ticket para el servicio del día siguiente.			
Guardar 2 carros negros para el servicio de panderos			
Preparación de las cucharitas, caja de té, tazas para el servicio de té.			
Carro preparado con el material para el montaje de terrazas y logias			
Limpieza cafetera CAFINA			
Cierre de las puertas de Bodega.			

SUPERVISADO POR JEFE/A:

CIERRE DEL RESTAURANTE (SALA) *Quién lo realiza? (nombre camarero o ayte)*

Rellenar todos los aparadores con cubiertos para el servicio siguiente			
Cada camarero ha de dejar preparado en su rango la muletilla			
Comprobar que todas las tablet tienen las mesas CERRADAS			
Aparadoras con Tazas, servilletas de papel, el paño de limpieza, D.10			
Copas de cava preparadas para el servicio y Colocación de tijeras.			
Colocación de panderos y tijeras en cada rango y colocación de muletilla.			
Cierre de la vinoteca de la entrada principal.			
Revisar que las puertas automáticas estén cerradas.			
Apagar luces del Reservado.			

SUPERVISADO POR JEFE/A:

OFICCE DE REMONTE CENTRAL *Quién lo realiza? (nombre camarero o ayte)*

El ofice ha de quedarse limpio y ordenado con las estanterías coladas.			
Carro ordenado con las pinzas del buffet para el día siguiente			
Carros de platos trincheros (3) Carros de postre (2) Voles (1)			
Estanterías ordenadas con los vasos de agua para el servicio del día siguiente			
Revisar el cubo de basura limpio y reciclaje para el servicio siguiente			
Revisar que el fregadero esté limpio y no hayan productos químicos sin etiqueta			
Revisar las sillas de bebé del oficce central.			

SUPERVISADO POR JEFE/A:

FREGADERO Y ÁREA DE REPASO *Quién lo realiza? (nombre camarero o ayte)*

Revisar que el pulidor haya bajado el material limpio y cubertería al cope.			
Supervisar que las cajas amarillas quedan todas ordenadas y maquina limpia			
Revisar que las mesas de apoyo queden limpias y se quiten paños de repaso.			

FREGADERO Y ÁREA DE REPASO	<i>Quién lo realiza? (nombre camarero o ayte)</i>		
Revisar que el pulidor haya bajado el material limpio y cubertería al cope.			
Supervisar que las cajas amarillas quedan todas ordenadas y maquina limpia			
Revisar que las mesas de apoyo queden limpias y se quiten paños de repaso.			
Colocación de las barquetas de tazas, copa de cava y vaso de zumos			
Bajar la jaula de ropa sucia y revisar lo placemat sucios que esten en una caja			
Dejar 3 carros con los cubiertos repasados en el pasillo para la reposición durante el servicio			
Todas las cajas blancas de la estanteria quedarán boca abajo.			
Supervisar que las bandejas de camareros estén lavadas y recogidas.			
Orden y limpieza de las botellas retornable. Barril vacío en su sitio y gas			
Orden y colocación en las zonas de barquetas vacias y cajas vacias.			
Colocación de los panderos en la estanteria para la reposición del servicio.			
Dejar 3 carros limpios y preparados con los panderos para el desbarase.			
SUPERVISADO POR JEFE/A:	<i>Quién lo realiza? (nombre camarero o ayte)</i>		
EN CASO DE LLUVIA.....			
Estufas desconectadas. Logia Norte			
aparadores tapados			
levantar los cojines para que el agua no se empoce			
Si la lluvia viene con viento se recogen los toldos para que no se rompan			
Tener en cuenta que la caja de los mandos están en BSE. Llave en caja.			
Los toldos de logia si hace mucho viento no se dejan abiertos. OJO.....			
SUPERVISADO POR JEFE/A:			
<i>Las llaves han de recogerse TODAS y revisar que están todas colgadas en su sitio. Anotar cualquier incidencia o novedad que haya ocurrido en el cierre</i>	<i>Este check list ha de quedar cada noche en el casillero de la Jefa del Dpto. Gracias.</i>		

Anexo F – Lista de funciones dos colaboradores (restaurantes)

<u>CHECK LIST CAMAREROS</u>		Buena	Mala
PARTE GENERAL		SI	NO
Conoce el uso de Simphony			
Conoce el contenido de bebidas corporativas (grupos)			
Lista de vinos recomendados (lugar y conocimiento de los mismos)			
Check list Saleros y Pimenteros (lugar y firma)			
Listados de Puré diarios (lugar y conocimiento)			
Información Reviewpro. Objetivo departamental 89,30			
Cuadrantes diarios y semanales (funcionamiento,lugar , conocimiento). Peticiónes de días libres antes de los Jueves.			
Teléfono de Emergencias. 2000 Telefono hotel .Extensión Jefa de Dpto. 6693			
Conocimiento política medioambiental de la empresa (Manual de operaciones)			
Uso del Lito			
Normas de Comportamiento, uniformidad, presencia en el trabajo(Manual de operaciones)			
Orientación del cliente y vocación al servicio (valores LOPESAN)			
Relación laboral con iguales y superiores			
Trabajo en equipo y resolución de problemas (Manua operaciones Lopesan)			
Protocolos de actuación ante un fuego,medidas de extinción , etc (salidas de emergencias y punto de encuentro)			
Habilidades y conocimiento lingüísticos (inglés, alemán)			
Conocimiento de las bodegas de bebidas.			

PARTE ESPECÍFICA	Buena	Mala
	SI	NO
Correcta atención cliente (saludo, toma de comanda, etc		
Capacidad- Iniciativa de venta.		
Conocimiento de las cartas de bebidas.		
Gestion de Rango-desenvoltura-Gestión del tiempo.		
Cumple con los objetivos de tiempo durante el servicio y después de él.		
Conocimiento y aplicación de la zona de desbarace.(limpieza de panderos)		
Es organizado y previsor en su punto de trabajo.		
Conocimiento de los puntos del GASTRO MARKET para explicación a un cliente.		
Sonrisa y amabilidad. (MANUAL STANDAR LOPESAN))		
Correcto montaje mesas. ITAB.16		
Uso de las bandejas en las diferentes situaciones (uso blondas, mezcla de materiales).		
Desbarace en punto sucio.		
Clasificación de cristalería y botellas de la vajilla. NO MEZCLAR.		
Correcto uso de traslado de material y carros (utilización de puertas, etc).		
Uso correcto de las normas de PRL (traslado material,escaleras,etc).		
Sonrisa y amabilidad. (STANDAR LOPESAN)		
Finalización de Tareas asignadas.		
Muestra interés e iniciativa en el trabajo.		
Capacidad de desarrollo de trabajo (alta-media-baja).		
Sigue el procedimiento interno para las tareas asignadas.		

Firma del Tutor

Jefa departamento

Trabajador

Fecha

Prohibido utilizar el buscador para las bebidas.		
Informar a un superior para la anulación de un documento.		
Conocimiento del funcionamiento del paytef		
Cambio de placa a los 15 dias TRAINING. (Placa por debajo del logo)		
Comunica a su Tutor/a dudas.		
Conocimiento del ITAB.16 (PROCEDIMIENTO DE MONTAJES)		
P. Interacción procesos Central (imagen hombres, mujeres,) publicado en tablon de anuncio.		
Peticion de alérgenos (servicio desayuno y cena) (Explicar procedimiento)		
Cientes UNIQUE (PULSERAS + CUBOS DE RESTAURANTES)		
Cientes UNIQUE DESAYUNO (Restaurante LA TOSCANA)		
BRIFING (Asistencias al turno de mañana y tarde)		

Anexo G – Rooming lists

Rooming Coco time. - Nestlé

Noombre		Fecha ida	Hora Llegada	Fecha de salida
Abascal, Cristina				21/3/2025
Aguilar Prat, Rafael	56	19/3/2025	9:30h	21/3/2025
Alonso Garcia, David	35	19/3/2025	9:30h	21/3/2025
Alvarez Fernandez, Julio Jose	48	19/3/2025	9:30h	21/3/2025
Andreu Rodriguez, Abel	142	19/3/2025	8:00	21/3/2025
Araguas Flores, Ana	77	19/3/2025	9:30h	21/3/2025
Arregui Azpillaga, Jon	51	19/3/2025	9:30h	21/3/2025
Artur Tavora de Magalhaes Basto	41	19/3/2025	9:30h	21/3/2025
Baiget Balanya, Gerard	157	19/3/2025	14:15	21/3/2025
Baster Luque, Sonia	74	19/3/2025	8:50	21/3/2025
Beltran de Heredia, Andrea	50	19/3/2025	9:30h	21/3/2025
Benitez Garcia, Diego	86	19/3/2025	9:30h	21/3/2025
Bernabe Fernandez, Jordi	116	19/3/2025	9:30h	21/3/2025
Bernal Ortego, Sophie	34	19/3/2025	9:30h	21/3/2025
Bescos Perez, Rosa Maria	38	19/3/2025	9:30h	21/3/2025
Blanco Sancho, Laura	107	19/3/2025	14:15	21/3/2025
Blazquez Pozo, Sergi	5	18/3/2025		21/3/2025
Bodoque Amador, Cristobal	14	19/3/2025		21/3/2025
Bonnin Anglada, Assumpta	121	19/3/2025	8:00	21/3/2025
Borja Sevilla (Barcelona)	52	19/3/2025	9:30h	21/3/2025
Bosch Puche, Maria Del Carmen	31	19/3/2025	13:20	21/3/2025
BRANQUINHO OLIVEIRA, José	71	19/3/2025	8:50	21/3/2025
Brasero Rodriguez, Carlos	108	19/3/2025	14:15	21/3/2025
Brunetto, Alfredo	39	19/3/2025	13:20	21/3/2025
Cabrera Chacon, David Cristian	134	19/3/2025	8:25h	21/3/2025
Caraballo Viejo, Antonio	92	19/3/2025	13:20	21/3/2025
Castañera Ajenjo, Marta	140	19/3/2025	9:30h	21/3/2025
Castañera Ajenjo, Marta	104	19/3/2025	9:30h	21/3/2025
Caturla Lillo, Jonathan	7	19/3/2025		21/3/2025
Ceballos Calvo, Yolanda	36	19/3/2025	9:30h	21/3/2025
Cesar Silvester, Nicolas	62	19/3/2025	9:30h	21/3/2025
Cisneros Mut, Victor	144	19/3/2025	8:50	21/3/2025
Compernelle Balleasca, Carina Yolanda	3	18/3/2025		21/3/2025
Cordoba Escobar, Manuel	139	19/3/2025	11:45	21/3/2025
De Cospedal Bercedo, Sofia	113	19/3/2025	14:15	21/3/2025
del Valle santa Cruz, Elena	160	18/3/2025		21/3/2025
Egido, Ines	60	19/3/2025		21/3/2025
Estrada Pellejero, Daniel	19	19/3/2025	8:50	21/3/2025
Fernandez Gomez, Juan Luis	65	19/3/2025	8:50	21/3/2025
Fernandez Lasierra, David	103	19/3/2025	9:30h	21/3/2025
Fernandez Martinez, Alejandro	150	19/3/2025	9:30h	21/3/2025
Fernandez Medina, Fernando Javier	120	19/3/2025	9:30h	21/3/2025
Flores Esteban, Jose Luis	100	19/3/2025	9:30h	21/3/2025
Flores Ormeño, Carlos Alberto	115	19/3/2025	9:30h	21/3/2025
Franco Francisco, Raul	26	19/3/2025	11:45	21/3/2025
Gabriel Rodriguez, Ramiro	29	19/3/2025	14:15	21/3/2025
Gallisa Villarreal, Ivan	79	19/3/2025	9:30h	21/3/2025
Garcia Bueno, Maria	2	18/3/2025	14:15	21/3/2025
Garcia Dominguez, Rafael	32	19/3/2025		21/3/2025
Garcia Fernandez, David	135	19/3/2025	8:25h	21/3/2025
Garcia Jaraices, Francisco Javier	131	19/3/2025	14:15	21/3/2025
Giralt Rovira, Mar	58	19/3/2025	9:30h	21/3/2025
			8:25h	21/3/2025



Lopesan Costa Meloneras Resort & Spa

Arrivals: Detailed

17-03-25
10:14

Room No.	Name	Company	Arr. Date	Dep. Date	Room Type	Adl.	Chl.	Rms.	Mkt. Code	Sic. Code	Res. Status
Travel Agent GRUPO COCO TIME											
XXXXXX	Ceballos Calvo, Yolanda,Ceballos C	T- GRUPO COCO TIME	19-03-25	21-03-25	DDE	1	0	1	BARI	OTA	6PM
367277788		XXXXXX DINGUSGENH									✓
XXXXXX	Cesar Silvestre, Nicolas,Cesar Sil	T- GRUPO COCO TIME	19-03-25	21-03-25	DDE	1	0	1	BARI	OTA	6PM
367278526		XXXXXX DINGUSGENH									✓
XXXXXX	Cisneros Mut, Victor,Cisneros Mut,	T- GRUPO COCO TIME	18-03-25	21-03-25	DDE	1	0	1	BARI	OTA	6PM
367281564		XXXXXX DINGUSGENH									✓
XXXXXX	Comperolle Ballesca, Carina Yolan	T- GRUPO COCO TIME	18-03-25	21-03-25	MSUV	1	0	1	BARI	OTA	6PM
36726746		XXXXXX DINGUSGENH									✓
XXXXXX	Cordoba Escobar, Manuel,Cordoba Es T-	T- GRUPO COCO TIME	19-03-25	21-03-25	DDE	1	0	1	BARI	OTA	6PM
367281521		XXXXXX DINGUSGENH									✓
XXXXXX	De Arana Puig, Ines,De Arana Puig,	T- GRUPO COCO TIME	19-03-25	21-03-25	DDE	1	0	1	BARI	OTA	6PM
367276952		XXXXXX DINGUSGENH									✓
XXXXXX	De Cospedal Bercedo, Sofia,De Cosp	T- GRUPO COCO TIME	19-03-25	21-03-25	DDE	1	0	1	BARI	OTA	6PM
367281026		XXXXXX DINGUSGENH									✓
XXXXXX	Del Valle Santa Cruz, Elena,Del Va	T- GRUPO COCO TIME	19-03-25	21-03-25	SUI	1	0	1	BARI	OTA	6PM
367282190		XXXXXX DINGUSGENH									✓
XXXXXX	Egido, Ines,Egido, Ines	T- GRUPO COCO TIME	19-03-25	21-03-25	DDE	1	0	1	BARI	OTA	6PM
367278502		XXXXXX DINGUSGENH									✓
XXXXXX	Estrada Pellejero, Daniel,Estrada	T- GRUPO COCO TIME	19-03-25	21-03-25	DDE	1	0	1	BARI	OTA	6PM
367277143		XXXXXX DINGUSGENH									✓
XXXXXX	Fernandez Gomez, Juan Luis,Fernand	T- GRUPO COCO TIME	19-03-25	21-03-25	DDE	1	0	1	BARI	OTA	6PM
367278551		XXXXXX DINGUSGENH									✓
XXXXXX	Fernandez Lasierra, David,Fernande	T- GRUPO COCO TIME	19-03-25	21-03-25	DDE	1	0	1	BARI	OTA	6PM
367280938		XXXXXX DINGUSGENH									✓
XXXXXX	Fernandez Martinez, Alejandro,Fern	T- GRUPO COCO TIME	19-03-25	21-03-25	DDE	1	0	1	BARI	OTA	6PM
367281821		XXXXXX DINGUSGENH									✓
XXXXXX	Fernandez Medina, Fernando,Javier	T- GRUPO COCO TIME	19-03-25	21-03-25	DDE	1	0	1	BARI	OTA	6PM
367281353		XXXXXX DINGUSGENH									✓

- Sin hora

- 18/03/25 - 21/03/25

Filter Arrival from Date 17-03-25 Arrival to Date 26-03-25
Room Class All Room Types All Rate Code - All
Market Code All Source All Membership Type All Preferences All
From Arrival Time 00:00 To Arrival Time 23:59
Colors All
Pre-Registered N Room Assignment All Reservations

Anexo H – Orden de servicio (evento corporativo Nestlé)

DC.101	V2	Orden de Servicio	LOPESAN GRUPO		
	13/10/15		Cod.	LX47302AT	
Nombre	GRUPO NESTLÉ (COCO TIME)		PM	9024	
FÉCHAS	18 AL 21 DE MARZO 2025		Tfno:	609201073	
Nombre Agencia	COCO TIME		Mail:	gloria.martinez@cocotime.es	
Contacto	Gloria Martínez		Total		
	Nº Pax	166			

INFORMACION GENERAL					
Convención de la empresa Nestlé para 166 personas, vienen con la agencia Coco Time, que es nuestro interlocutor					
Estos son los servicios que tiene el grupo con nosotros:					
-Alojamiento AD					
-Delivery en habitaciones (lo hace Bares)					
-Almuerzo buffet el 19/03 (El agua para este servicio la facilita el cliente, no se debe usar agua Firgas. La trae Cook & Events el 14/03)					
-Picnic almuerzo para los asistentes que no llegan al almuerzo el 19/03					
Además han contratado los siguientes servicios en Baobab:					
-Sala Karisimbi para reunión el 19/03					
-Cena de Gala el 20/03					
La facturación de todos los servicios del grupo se hace desde Costa Meloneras					
El martes 18/03 la organización estará en Maspalomas 3 organizando el pack de bienvenida que entregarán en el check in. La mercancía ya está en Maspalomas 3					

AGENDA					
FECHA	SERVICIO	HORA	PAX	UBICACION	OBSERVACIONES
martes 18/03	Montaje Hospitality	11:00 - 16:00	-	Patio3	
	Check in	09:00 - 16:00	150	Patio 3	
miércoles 19/03	Almuerzo Buffet	14:00 - 15:30	166	Hall salones	
	Reunión en Baobab	16:15	166	Baobab	Tras la reunión en LBA tienen cena en el Perchel, la vuelta la tienen prevista a las 23:30 en guaguas
jueves 20/03	Salida a Agaete	9:30	166		Vuelta a las 17:00 aprox en guaguas
	Cena + Fiesta	20:30 - 02:00	166	Baobab	
viernes 21/03	Check out	07:00 15:00	166		Saldrán del hotel a las 20:15

ALOJAMIENTO	
Han reservado un total del 166 habitaciones DUJ en AD con la siguiente tarifa:	

DC.101

V2

13/10/15

Orden de Servicio

DDE AD		
DOBLE	127,77€	por pax/día
DUI	191,66€	por pax/día
Supl 3º pax	89,44€	por pax/día
Supl niño en DBL	63,89€	por pax/día

DAR PULSERAS AZULES

No hay tarjeta de garantía para los consumos en el hotel, se dejará cerrado el crédito de todas las reservas

15 de las 166 reservas llegan el 18/03, entre ellos el staff de Coco Time y los directivos de Nestlé, el resto el 19/03. Tenemos la hora de llegada de cada reserva

El check in del grupo el día 19/03 se hará en Patio 3. Elena del Valle, una de las responsables de Coco Time estará dentro del mostrador ya que cada asistente tiene que firmar un documento.

La organización tiene pendiente enviarnos las horas de salida el día 21/03, nos adelantamos que serán entre las 06:00 y las 14:00

HOSPITALITY DESK

Para el check in del día 19/03 se instalarán dos mesas hospitality, distribuyendo al grupo por apellido para la entrega de material y acreditaciones. Coco Time ha contratado azafatas para esta tarea

Con Publisur han contratado dos foam para decorar el mostrador que no irán con adhesivo, la instalación está prevista para el 18/03 a partir de las 11:00. Pondrán también dos banderolas en el patio 3

Los días 20 y 21/03 no harán uso del patio 3

El montaje de las dos mesas hospitality lo harán los maleteros

DELIVERY

El grupo tiene un delivery especial con productos Nestlé que hará Bares.

Hay que poner en cada habitación lo siguiente:

- 4 botellas de agua Aquarel de 50cl (mercancía en economato)
- 2 bolsitas de té Roiboos Copacabana, 2 bolsitas de té Jengibre y 2 bolsitas de manzanilla (mercancía en economato)
- 1 tarjetón (que nos dará el organizador el 18/03)
- 1 tarjeta del hotel con códigos QR para valoración en Google y Tripadvisor (solicitar a Eventos)
- Kitkat y Milkybar: 1 ud de cada por habitación (mercancía en economato)

El día 18/03 se hará el reparto en las habitaciones que llegan ese día y en las que estén libre, en principio serán unas 60 habitaciones las que estarán disponibles para el delivery el día 18/03, el resto se hará en la mañana del 19/03, dando prioridad en el reparto a las habitaciones que llegan por la mañana, es importante que el cliente lo encuentre a su llegada.

Bares y Recepción deben coordinarse

DC.101	V2	Orden de Servicio		LOPESAN GRUPO	
	13/10/15				
Nombre Evento	ALMUERZO BUFFET GRUPO NESTLÉ (COCO TIME)				
Día del Evento	19/03/2025	Nº Pax	147		
Horario y ubicación	14:00 - 15:30	TERRAZA SUR GASTROMARKET ALAMEDA			
INFORMACION GENERAL					
El grupo hará la entrada al servicio de manca gradual, la mayoría llega al hotel antes de las 14:00 e irán desde las habitaciones.					
Estiman que unos 20 pax lleguen sobre las 15:15, como no tendrán tiempo de comer, la organización les hará entrega de un picnic en Patio 3 (ver en pestaña Picnics Almuerzo)					
En este servicio no se servirán vino ni cerveza, se ha eliminado del menú y se ha recotizado, no servir alcohol, es una petición expresa del cliente. Tienen reunión en Baobab a las 16:30					
El agua que se utilizará para este servicio es Aquarel de Nestlé.					
La entrada se hará por Terraza Sur					
RESTAURANTE					
-Montaje de mesas de 6-8 pax en la medida de lo posible					
-Cartelería del buffet					
-Servicio					
COCINA					
-Elaboración del menú, no olvidar el falafel de remolacha					
EVENTOS					
-Cartelería					
ORDEN PARA LOS SERVICIOS DE A&B					
ALMUERZO BUFFET GRUPO NESTLÉ (COCO TIME)					
Día del Servicio	19/03/2025	Nº Pax	147	Hora:	14:00
				Lugar	GASTROMARKET TERRAZA SUR
Dpto. Responsable:	EVENTOS - COCINA - RESTAURANTE			Hora Finalizacion	15:30
Menú:	Entrantes Ensalada de pasta con cangrejo Ensalada tropical de gambas y tomate seco Ensalada de arroz con verduras y soja Terrina de salmón ahumado				
Bebidas:	Agua Aquarel Refrescos Café e infusiones				
Nota:					

V2	Orden de Servicio
13/10/15	

Nombre Evento **COCKTAIL GRUPO MSC WEST AFRICA**

Día del Evento **26/05/2025** N° Pax **44**

Horario y ubicación **20:00 - 21:00** **BAR ARENAL**

- BARES**
Montaje del bar con mesas altas con mantel blanco
Encender hilo musical del bar
Servicio de cocktail
- LENCERIA**
Facilitar manteles según pedido de Bares
- COCINA**
Elaboración el menú
Solicitar a Steward el material que necesitan
- STEWARD**
Montaje del material solicitado por cocina y bares
- SSTT**
Revisar la iluminación nocturna del bar
- EVENTOS // RRPP**
Cartelería del evento
Asistencia al cliente
- RECEPCION**
Colocar Catenarias en el acceso al Bar Arenal a las 18:00

ORDEN PARA LOS SERVICIOS DE A&B

COCKTAIL GRUPO MSC WEST AFRICA

Día del Servicio **26/05/2025** N° Pax **44** Hora: **20:00** Lugar **BAR ARENAL**

Dpto. Responsable: **EVENTOS - COCINA - BARES** Hora Finalizacion **21:30**

Anexo I – Elaboração de menus e propostas de catering

Cocktail Especial

Opción 01

Cava Brut
Vino blanco D.O. Rioja
Vino tinto D.O. Rioja
Vino de Jerez
Martini
Cervezas
Refrescos
Zumos de frutas
Aguas Minerales con y sin gas

Chips de papas
Tempura de frutos secos

Surtido de embutidos Ibéricos
Cucharita de guacamole y salmón marinado
Empanada gallega

Pincho de carpaccio de pato con parmesano
Bocadito de conejo en salmorejo
Tosta de steak tartare

Bolsitas vegetales crujientes
Tosta de huevo de codorniz con chorizo de Teror
Pincho de gallina en pepitoria
Brocheta de lubina al cilantro
Fideua de mariscos en ramequín
Mini hamburguesa de baifo con queso

Petit Four Gofío-Plátano
Petit Four Pistacho
Petit Four Frambuesa

Precio: 56,50 € por persona + IGIC vigente (actualmente 7%).

Observaciones:

En caso de incluir bebidas con etiqueta negra y reservas, el precio aumentará 6,36 € por persona + IGIC vigente (actualmente 7%).
El servicio de cocktail a su gusto tiene una duración entre una hora y cuarto y una hora y media aproximadamente.
Consultar precios para servicios de menos de 40 personas.

Business Lunch

Option 2

Melon with Parma ham



Salmon fillet with dill sauce, vegetables of the season and potatoes



Flambéed banana with pistachio ice-cream

From our wine cellar:

White wine (D.O. Rioja)

Red wine (D.O. Rioja)

Carbonated and non-carbonated mineral waters

Soft drinks

Beers

Colombian coffee

Price: 41,41 € per person + IGIC IGIC (7% local tax)

Remarks:

Duration of our business lunch service is approximately two hours.
Please request rates for services of less than 25 persons.

Business Lunch

Option 3

Caprese salad



Saltimbocca (veal fillet with Parma ham and sage)
Pont Neuf potatoes and sautéed mushrooms
Meat juice



Gianduia cake with caramelized walnuts and Ricotta-fig ice-cream

From our wine cellar:

White wine (D.O. Rioja)

Red wine (D.O. Rioja)

Carbonated and non-carbonated mineral waters

Soft drinks

Beers

Colombian coffee

Price: 42,67 € per person + IGIC IGIC (7% local tax)

Remarks:

Duration of our business lunch service is approximately two hours.
Please request rates for services of less than 25 persons.