

**PATRÍCIA SOFIA HOLGADO ALEXANDRE**

**NAU HOTELS & RESORTS**

**CARACTERIZAÇÃO DO SEGMENTO MICE**



Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo

2021

**PATRÍCIA SOFIA HOLGADO ALEXANDRE**

**NAU HOTELS & RESORTS**

**CARACTERIZAÇÃO DO SEGMENTO MICE**

**Mestrado em Turismo**

**Especialidade em Gestão de Operações Turísticas**

**Trabalho efetuado sob a orientação de:**

**Prof.<sup>a</sup> Doutora Margarida Custódio Santos**

**Prof. Doutor José António Conceição Santos**



**Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo**

**2021**

Nau Hotels and Resorts  
Caracterização do Segmento MICE

Declaração de Autoria de Trabalho

Declaro ser a autora deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

---

Patrícia Sofia Holgado Alexandre

## Direitos de autor ou copyright

©Copyright: Patrícia Sofia Holgado Alexandre

A Universidade do Algarve reserva para si o direito, em conformidade com o disposto no Código do Direito de Autor e dos direitos Conexos, de arquivar, reproduzir e publicar a obra, independentemente do meio utilizado, bem como de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição para fins meramente educacionais ou de investigação e não comerciais, conquanto seja dado o devido crédito ao autor e editor respetivos.

## **Agradecimentos**

Antes de começar o meu relatório de estágio, registo o meu profundo reconhecimento à Prof.<sup>a</sup> Doutora Margarida Custódio por me ter acompanhado ao longo deste percurso, partilhando o seu conhecimento e orientações. Obrigada pelo seu acompanhamento e por não ter desistido deste projeto.

Ao Prof. Doutor José António Conceição pela orientação e por se ter dedicado na revisão do presente relatório de estágio.

Agradeço aos meus pais Françoise e Vítor e à minha irmã Marina, que mesmo longe sempre estiveram ao meu lado, por me terem dado força e motivação.

Sem eles não seria a pessoa que sou hoje, foram e são um grande pilar e uma fonte de força e inspiração, foi graças aos valores que me passaram ao longo da minha educação que consegui ultrapassar todos os obstáculos no meu percurso académico assim como na realização do meu estágio. São o verdadeiro significado do lema da família Holgado Alexandre - Resistir para Vencer.

Agradeço também aos meus amigos, Ana Lopes, André Patinhas, Luís Valério, Catarina Fernandes, António Nunes, Rita Monteiro, Luís Mendonça, Adriana Nogueira, Lara Jardimha, Inês Parreira e Patrícia Canão, Mariana e Soraia Paulo pelo apoio, por serem a minha segunda família, por me deixarem ir para a casa deles fazer o relatório quando já não conseguia estar na minha. Do fundo do coração obrigado pelo carinho e apoio.

Não posso deixar de agradecer ao meu orientador de estágio da unidade Salgados Palace Bruno Gamito, por me ter acompanhado e partilhado o seu conhecimento da realidade hoteleira.

Aos meus colegas da unidade Salgados Palace, por ter sido sempre bem recebida em todos os departamentos, por partilharem o seu dia a dia comigo, assim como o seu conhecimento. A todos eles o meu obrigada, sem eles este estágio não seria possível.

Bem Hajam

## **Resumo**

Este relatório é o resultado do estágio efetuado no âmbito do Mestrado em Turismo com a especialidade em Gestão de Operações da Universidade do Algarve. O estágio decorreu nos dez departamentos da unidade Salgados Palace, do Grupo Nau Hotels, teve dois objetivos: o primeiro, orientado para a formação em posto de trabalho, onde se efetuaram todas as tarefas de cada departamento, ficando-se com um conhecimento aprofundado sobre o funcionamento de uma unidade hoteleira de cinco estrelas que integra um centro de congressos; o segundo objetivo centrou-se no estudo do setor de MICE, efetuando-se, com base na realidade do Departamento de MICE da unidade Salgados Palace, um estudo empírico com a finalidade de tentar perceber quais os fatores mais importantes para um cliente quando decide optar por um determinado espaço para realizar um congresso.

Os dados recolhidos indiciam, que a decisão é suportada por conjuntos de fatores, onde o fator preço não é priorizado no conjunto considerado de nível muito importante.

Os resultados obtidos foram analisados em função da oferta disponibilizada pela unidade Salgados Palace, o que permitiu retirar algumas interessantes conclusões sobre a capacidade instalada desta unidade hoteleira,

Palavras-chave: MICE, fatores de escolha do destino, hotel, espaço congressos, Grupo Nau Hotels, unidade Salgados Palace.

## **Abstract**

This report is the result of the internship carried out under the Master in Tourism, with a specialization in Operations Management, at the University of Algarve. The internship took place in the ten departments of the Salgados Palace unit, part of the Nau Hotels Group, with two objectives: the first objective was oriented towards on-the-job training, carrying out all the tasks of each department, resulting in in-depth knowledge on the operation of a five-star hotel that integrates a congress center; the second objective focused on the study of the MICE sector, based on the reality of the MICE Department of the Salgados Palace unit.

An empirical study was carried out with the purpose of trying to understand which are the most important factors for a client when he/she decides to opt for a certain space to hold a congress. The collected data indicate that the decision is supported by sets of factors where the price factor is not prioritized in the set considered to be of very important level.

The results obtained were analyzed according to the offer made available by the Salgados Palace unit, which allowed us to draw some interesting conclusions about the installed capacity of this hotel.

**Keywords:** MICE, destination, choice factors for the destination, and congress center Grupo Nau Hotels, Salgados Palace unit.

## Índice

Agradecimentos.....	iv
Resumo.....	v
Abstract.....	vi
Índice de Figuras.....	x
Índice de Tabelas.....	xi
Lista de Acrónimos.....	xii
Capítulo 1 – Introdução.....	1
Capítulo 2 – Caracterização do Estágio Curricular.....	3
2.1 – Caracterização da Empresa.....	3
2.1.1 – Apresentação do Grupo NAU Hotels & Resorts.....	3
2.1.2 – Apresentação da Unidade Salgados Palace.....	7
2.1.2.1 – Organização Funcional da Unidade Salgados Palace.....	10
2.1.3 – Ambiente Competitivo.....	14
2.1.3.1 – Segmentos.....	14
2.1.3.2 – Competitive Set.....	17
2.1.3.3 – Posição no Ranking Nacional.....	26
2.2 – Caracterização do Estágio.....	27
2.2.1 – Estrutura do Estágio.....	27
2.2.2 – Caracterização dos Departamentos.....	28
2.2.2.1 – Departamento de Tour Operação.....	28
2.2.2.2 – Departamento de Revenue Management (RM).....	31
2.2.2.3 – MICE.....	34
2.2.2.4 – Economato (Compras / Controlo de Custos).....	37
2.2.2.5 – Caracterização Departamento de Housekeeping (HSK).....	39
2.2.2.6 – Organização e Grupos de Eventos (OGE).....	42
2.2.2.7 – Relações-Públicas / Direção.....	45
2.2.2.8 – Food & Beverage (F&B).....	50
2.2.2.9 – Tesouraria.....	53
2.2.2.10 – Receção (Back Office).....	55
Capítulo 3 – Estudo Empírico.....	59
3.1 – Conceito de Turismo.....	59
3.1.1 – Oferta Turística.....	60
3.1.2 – Características da Oferta Turística.....	60
3.1.3 – Componentes da Oferta Turística.....	61

3.1.4 – A Procura Turística .....	61
3.1.5 – Características da Procura Turística .....	62
3.1.6 – O Impacto do Sector Turístico na Economia em Portugal .....	63
3.1.7 – Perspetiva de Retoma do Sector Turístico após a Pandemia .....	66
3.2 – O Segmento de MICE .....	68
3.2.1 – Caracterização do Turismo de Negócios .....	68
3.2.2 – <i>Bleisure</i> - Turismo de Negócios e Lazer .....	69
3.2.3 – Caracterização do Segmento MICE .....	71
3.2.4 – Funções e Objetivos do <i>Meeting Manager</i> (Gestor de Eventos) .....	72
3.2.4.1 – Definição de Evento .....	73
3.2.4.2 – Reuniões .....	74
3.2.4.3 – Conferências e Convenções .....	74
3.2.4.4 – Congressos .....	74
3.2.4.5 – Exibições .....	75
3.2.4.6 – Viagens de Incentivo .....	75
3.2.5 – A Posição de Portugal a Nível Mundial e Europeu .....	75
3.2.5.1 – O MICE em Portugal .....	77
3.2.5.2 – O Segmento MICE no Algarve .....	79
3.3 – Fatores de Escolha de um Espaço de Eventos .....	81
3.3.1 – Fatores de Escolha do Destino .....	82
3.3.2 – Fatores Importantes Escolha do Hotel .....	84
3.3.3 – Fatores Importantes na Escolha do Centro de Congressos .....	85
3.4 – Metodologia .....	87
3.4.1 – As Etapas do Processo de Investigação .....	87
3.4.2 – Objetivos e Pergunta de Partida .....	88
3.4.3 – Desenho do Instrumento de Recolha de Informação .....	89
3.4.4 – Pré-teste .....	93
3.4.5 – Seleção da Amostra e Envio do Questionário .....	93
3.4.6 – Análise dos Dados .....	94
3.5 – Análise e Discussão dos Resultados .....	96
3.5.1 – Caracterização da Amostra .....	96
3.5.1.1 – Localização .....	97
3.5.1.2 – Dimensão das Empresas .....	97
3.5.1.3 – Dimensão da Empresa quanto ao Número de Trabalhadores e Número de Eventos .....	97

3.5.1.4 – Perfil dos Respondentes.....	99
3.5.1.5 – Género .....	99
3.5.1.6 – Idade .....	99
3.5.1.7 – Funções dos Inquiridos.....	100
3.5.2 – Análise dos Fatores para Escolha de um Espaço de Eventos.....	101
3.5.2.1 – Fatores de Decisão sobre o Destino.....	101
3.5.2.2 – Fatores de Decisão sobre o Hotel .....	102
3.5.2.3 – Fatores de Decisão sobre o Espaço de Congressos .....	104
3.5.3 – Análise das Perguntas Abertas .....	106
3.5.3.1 – Visita de Inspeção.....	107
3.5.3.2 – Hotel e Centro de Congressos .....	107
3.5.3.3 – Pandemia Covid 19.....	108
3.5.4 – Apuramento dos Resultados Implicações e Recomendações para a Unidade Salgados Palace .....	108
3.5.4.1 – Fatores de Primeiro Nível.....	109
3.5.4.2 – Fatores de Segundo Nível.....	110
3.5.4.3 – Fatores de Terceiro Nível .....	111
Capítulo 4 – Conclusão .....	115
4.1 – Objetivos do Estágio.....	115
4.2 – Objetivos do Estudo.....	115
4.3 – O Que Ficou Por Fazer ou O Que Faria de Diferente.....	117
4.4 – O Contributo para a Empresa.....	117
4.5 – Limitações do Estudo e Recomendações .....	118
Bibliografia.....	120
Apêndice.....	123
Apêndice A – Questionário .....	123

## Índice de Figuras

<b>Figura 2.1:</b> Logotipo do grupo Nau Hotels & Resorts .....	6
<b>Figura 2.2:</b> Salgados Palace.....	8
<b>Figura 2.3:</b> Vista Aérea - Salgados Palace .....	8
<b>Figura 2.4:</b> Palácio de Congressos - Salgados Palace .....	9
<b>Figura 2.5:</b> Organograma Operacional - unidade Salgados Palace.....	13
<b>Figura 3.1:</b> Dormidas de Nacionais e Estrangeiros 2016/2020.....	64
<b>Figura 3.2:</b> Hóspedes Nacionais e Estrangeiros de 2016/2020 .....	65
<b>Figura 3.3:</b> Modelo de Pesquisa .....	96
<b>Figura 3.4:</b> Distribuição regional da amostra .....	97
<b>Figura 3.5:</b> Funções dos respondentes.....	100

## Índice de Tabelas

<b>Tabela 2.1:</b> Localização das unidades do Grupo .....	3
<b>Tabela 2.2:</b> Empresas gestoras do Grupo .....	5
<b>Tabela 2.3:</b> Clientes /Segmento Família.....	15
<b>Tabela 2.4:</b> Clientes /Segmento MICE.....	16
<b>Tabela 2.5:</b> Competitive Set - Produto .....	17
<b>Tabela 2.6:</b> Competitive Set - Preço.....	21
<b>Tabela 2.7:</b> Competitive Set - Promoção.....	23
<b>Tabela 2.8:</b> Competitive Set - Distribuição .....	25
<b>Tabela 2.9:</b> Distribuição da carga horária por departamento .....	27
<b>Tabela 3.1:</b> Fatores que influenciam a escolha do Destino .....	90
<b>Tabela 3.2:</b> Fatores que influenciam a escolha do Hotel .....	91
<b>Tabela 3.3:</b> Fatores que influenciam a escolha do Espaço de Congressos.....	92
<b>Tabela 3.4:</b> Eventos realizados pelas empresas num ano .....	98
<b>Tabela 3.5:</b> Participantes em eventos realizados pelas empresas .....	99
<b>Tabela 3.6:</b> Distribuição etária dos respondentes .....	100
<b>Tabela 3.7:</b> Fatores de decisão sobre o local de Destino .....	101
<b>Tabela 3.8:</b> Fatores de decisão sobre o hotel.....	102
<b>Tabela 3.9:</b> Fatores de decisão sobre o espaço de congressos.....	104
<b>Tabela 3.10:</b> Fatores de decisão de primeiro nível .....	109
<b>Tabela 3.11:</b> Fatores de decisão de segundo nível .....	110
<b>Tabela 3.12:</b> Fatores de decisão de terceiro nível .....	112

## **Lista de Acrónimos**

SGHER-Sociedade Gestora e Exploradora de Hotéis e Resorts, S.A.

C&S - Carlos Saraiva

ECS Capital – Sociedade Gestora de Fundos de Capital de Risco e Estruturação

PER- Plano de Especial Revitalização

MICE – *Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions*

AI - *All Inclusive*

FO - *Front Office*

GR - *Guest Relations*

F&B - *Food and Beverage*

OGE - Organização e Gestão de Eventos

VIP - *Very Important Person*

BTL - Bolsa de Turismo de Portugal

TO - Tour Operação

B2B - *Business to Business*

B2C- *Business to Consumer*

OTAS - *Online Travel Agencies*

EBD-*Early Booking Discount*

PMS - *Property Management System*

ADR – *Average Daily Rate*

RM - *Revenue Management*

STR - *Smith Travel Research*

ICCA – *International Congress and Convention Association*

MI - *Meeting Industry*

SAP - *Systeme Anwendungen un Prodkte/ Sistema, Aplicativos e Produtos*

HSK - *Housekeeping*

IT - *Instrução de Trabalho*

AR - *Accounts Receivable*

GRI - *Global Review Index*

SEF - *Serviço de Estrangeiros e Fronteiras*

OMT - *Organização Mundial de Turismo*

PIB - *Produto Interno Bruto*

INE - *Instituto Nacional de Estatística*

DMC – *Destination Management Company*

SPSS - *Statistical Package for the Socail Sciences*

*“As you are Reading these words, tens of thousands of business travellers worldwide are beginning or ending their trips. At the time, thousands of major conferences and exhibitions are taking place globally, while hundreds of incentive travel programmes are being enjoyed in your country”.*

(Horner, 2001)

Dedico este trabalho aos meus pais e irmã.

Também aos meus anjos da guarda que começaram este percurso comigo e não me viram a terminar.

## Capítulo 1 – Introdução

No presente capítulo consta o texto introdutório ao relatório de estágio, no qual será indicado o tema do estágio, descrita a estrutura do trabalho e da empresa em estudo, assim como os objetivos do estágio e do estudo empírico.

O relatório de estágio tem como tema a caracterização do segmento *Meetings Incentives Conferences and Exhibitions* (MICE). O estágio foi desenvolvido na unidade Salgados Palace, pertencente ao Grupo Nau Hotels & Resorts, no âmbito do Mestrado em Turismo com especialidade em Gestão de Operações da Universidade do Algarve. Iniciou-se a 16 de novembro de 2018 e terminou a 31 de junho de 2019.

Foi selecionado o sector MICE como objeto de estudo, dado que é um setor em desenvolvimento e que poderá ser visto como uma ferramenta para atenuar os efeitos da sazonalidade. Deste modo, foi feito um estudo para entender todo o processo de realização de um evento e foram analisados os fatores que estão na base da seleção de um espaço para a sua concretização. Para o efeito, foi tomada a unidade Salgados Palace como objeto de estudo, uma vez que dispõe de um centro de congressos que acolhe a realização de conferências e congressos a nível nacional e internacional.

O tema do relatório de estágio tem como base o estudo desenvolvido ao longo do estágio, como também uma revisão da literatura sobre a temática ou temáticas semelhantes. Desta forma, procura-se dar resposta à pergunta de partida:

“Quais os fatores mais importantes para a escolha do destino, hotel e centro de congressos para a realização de um evento?”.

Para dar resposta a esta questão foram delineados diferentes objetivos, suportados pela aplicação dos conhecimentos académicos à realidade hoteleira, para tentar apreender como se desenvolve o dia a dia de um departamento de MICE, como se procede ao primeiro contacto com o cliente, como se elabora a proposta final, como se articula a gestão das diferentes equipas que fazem o acompanhamento de um evento.

Para além disso, analisou-se como se estabelece o preço a aplicar e de que forma as tarefas de cada departamento têm influência no desenvolvimento de um evento, abordando os fluxos interdepartamentais necessários.

No que concerne ao estudo empírico e tendo definido a pergunta de partida, seguiu-se todo o processo de investigação. Este iniciou-se com uma revisão da literatura que serviu de suporte ao desenvolvimento do instrumento de recolha de informação sobre problemática selecionada, definindo-se como objetivos: aferir os principais critérios de seleção do espaço de eventos; estudar os principais pontos a ter em consideração numa visita de inspeção; compreender a preferência do cliente relativamente a um espaço de congressos separado do hotel ou no mesmo espaço; em função da pandemia de COVID-19 que o mundo está a atravessar, quais os principais aspetos a ter em consideração.

O relatório está dividido em 4 capítulos: o primeiro capítulo corresponde à introdução, o segundo capítulo foca-se na caracterização do estágio curricular fazendo uma apresentação da empresa, em particular da unidade Salgados Palace, descrevendo os departamentos e os objetivos e tarefas concretizados em cada um deles.

O terceiro capítulo integra o estudo empírico e inicia-se com uma abordagem dos conceitos de Turismo e MICE. A revisão da literatura teve como especial enfoque aferir a importância do segmento MICE e analisar os fatores importantes para a seleção do local do evento, do hotel e do centro de congressos. Termina com a análise e discussão dos resultados.

No capítulo quarto apresentam-se as conclusões, indicando-se as principais limitações ao longo deste percurso, assim como avançando sugestões de temas para investigações futuras.

Este relatório representa para a estagiária um período de vivência na unidade Salgados Palace de grande enriquecimento profissional e pessoal, uma vez que nele teve oportunidade de conjugar conhecimentos da vertente académica com os conhecimentos adquiridos no posto de trabalho. A conjugação destas duas vertentes permitiu-lhe adquirir uma visão global, do dia a dia, de uma unidade hoteleira que integra um centro de congressos.

É a complexidade da gestão e execução dessa multiplicidade de tarefas, mas também a satisfação de as ter conseguido cumprir, que vai tentar transmitir nos capítulos seguintes.

## Capítulo 2 – Caracterização do Estágio Curricular

O segundo capítulo tem como tema a caracterização do estágio e é composto por dois subcapítulos, em que no primeiro se fará referência à caracterização do grupo Nau Hotels & Resorts, descrevendo as unidades hoteleiras que o constituem. Uma vez que o estágio decorreu na unidade Salgados Palace, será feita a sua descrição organizacional e a análise do ambiente competitivo, entre esta unidade e os seus três principais concorrentes, baseada na análise das principais variáveis de marketing. O segundo subcapítulo visa expor os objetivos e metas delineadas para o estágio, descrevendo-se cada departamento e seus objetivos, bem como as tarefas realizadas pela estagiária em cada um dos dez departamentos daquela unidade.

### 2.1– Caracterização da Empresa

#### 2.1.1– Apresentação do Grupo NAU Hotels & Resorts

O Grupo Nau Hotels & Resorts caracteriza-se por ser uma cadeia que detém dez unidades hoteleiras de cinco e quatro estrelas superiores, três campos de golfe e dois centros de congressos. As unidades e infraestruturas do grupo localizam-se na região de Lisboa, na região do Alentejo e principalmente na região do Algarve. Nesta última região estão sediadas oito das dez unidades, onde se incluem três campos de golf e dois centros de congressos.

**Tabela 2.1:** Localização das unidades do Grupo

Localização	Unidade	Classificação
Região Lisboa	Nau Palácio do Governador	5
Região Algarve	Lago Montargil & Villas	5
	Nau São Rafael Atlântico	5
	Nau São Rafael Suites	5
	Nau Salgados Dunas Suites	5
Região Algarve	Nau Salgados Palace	5
	Nau Salgados Vila das Lagoas	4
	Nau Salgados Palm Village	4
	Nau Morgado Golf & Country Club	4
	Nau Salema Beach Village	5

Apesar do seu *core business* ser direcionado para o mercado hoteleiro, o grupo é detentor de sete empresas que atuam noutras áreas da atividade económica: promoção imobiliária, agricultura, desporto e lazer, saúde e bem-estar. Nas empresas do sector hoteleiro é de referenciar a empresa Fliptrel que, por não estar integrada no capital do grupo, gere o hotel Salema Beach com base num contrato de gestão, deste modo o controlo operacional daquela unidade não é feito diretamente pelo Grupo Nau Hotels & Resorts, mas sim por aquela empresa.

Na Tabela 2.2, estão representadas as empresas gestoras das unidades do grupo, destacando-se a empresa Solago, que explora a unidade Lago Montargil & Villas, e a empresa SGHER-Sociedade Gestora e Exploradora de Hotéis e Resorts, S.A. que concentra a gestão das restantes unidades hoteleiras.

**Tabela 2.2:** Empresas gestoras do Grupo

Empresa Gestora	Unidade
FLIPTREL SALEMA SA.	Salema Beach Village
INFANSA - Sociedade de Desporto e Lazer, S.A.	Infante Sagres Health Club
IMOREGUENGO - Desenvolvimento e Promoção Imobiliária, S.A.	Golf do Morgado e Álamos
REGRÍCOLA - Sociedade Agrícola, Lda.	n.a
RGAL DOURO - Atividades Agrícolas e Turísticas S.A.	n.a
SOLAGO - Investimentos Turísticos, S.A.	Lago Montargil & Villas
	Estruturas Comuns
SGEHR-Sociedade Gestora e Exploradora de Hotéis e Resorts, S.A	Morgado Golf & Country Club
	Palácio do Governador
	Salgados Palm Village Apartments & Suites
	Salgados Golfe
	Salgados Dunas Suites
	Salgados Palace
	São Rafael Atlântico
	São Rafael Suites
	Vila das Lagoas Apartments

Fonte: Elaboração própria com base nos dados fornecidos pelo departamento financeiro do Grupo (2019).

A génese do grupo ocorreu em 2013, com a aquisição dos ativos do grupo Carlos Saraiva (C&S) Hotels & Resorts na sequência de processo de insolvência, pela ECS Capital, uma das maiores gestoras de fundos de reestruturação em Portugal. Através do Processo Especial de Revitalização (PER), e com um investimento de 15 milhões de euros, foi possível recuperar os imóveis degradados, revitalizando as 10 unidades hoteleiras (nove das quais reiniciaram a sua atividade em 2013 e a décima em 2015), apresentando um novo nome e *design*. Em dezembro de 2014 foi criada a marca Nau Hotels & Resorts que, apesar de ter preservado a estrutura do antigo proprietário, se apresenta com uma missão, visão, valores e objetivos renovados, que passamos a descrever.

O logotipo representa a esteira de uma vela, o que compara a saída das Naus para novas conquistas com a força do grupo na abertura de novos mercados.

**Figura 2.1:** Logotipo do grupo Nau Hotels & Resorts



Fonte-<https://www.publituris.pt/2014/12/18/nau-hotels-resorts-e-a-nova-marca-hoteleira/logotipo-nau-hotels-resorts/>

O grupo Nau Hotels & Resorts delineou uma nova missão, onde pretende afirmar-se como grupo líder nacional de hotelaria numa relação de confiança e qualidade para com todos os clientes e fornecedores, com o objetivo de abrir mercados, criar novos consumidores e oferecer produtos que a concorrência não pode alcançar na customização especializada de cada unidade hoteleira.

Após o novo *rebranding*, foi essencial traçar novas estratégias para atingir novos objetivos. Para isso o grupo Nau Hotels & Resorts focou-se na seguinte visão: ser um grupo pioneiro na conceção de um mercado hoteleiro customizado e diferenciado no sector, com vista a um desempenho de excelência no preenchimento das necessidades de todos os clientes. Como valores, são de referir a serenidade, a força, a estabilidade, a harmonia e o dinamismo.

O grupo adotou como *slogan* “*Leading Guest Happiness*”. Este lema remete para a promoção da felicidade e a satisfação dos clientes em relação à prestação dos serviços. Para além de ser um lema, é uma forma de compromisso que a empresa assume com os seus clientes, mantendo o nível de excelência dos serviços propostos, satisfazendo as necessidades e desejos durante a sua estada. É possível encontrar referências a este *slogan* em diferentes pontos do hotel e também em material de marketing, como por exemplo, no *website* e nos produtos de promoção (cadernos, capas, tapetes para ratos de computador e canetas).

Definido o rumo, o grupo Nau Hotels & Resorts concretizou os objetivos de revitalização do património hoteleiro, o que exigiu um grande esforço de recuperação e restauro das infraestruturas que, no início de 2013, se apresentavam em grande estado de degradação, conforme relata Conceição Antunes no jornal Expresso, de 19 de janeiro de

2013, num artigo *online* sobre o estado de abandono da Herdade dos Salgados (Antunes, 2013):

*“...Blocos sucessivos de apartamentos vazios, milhares de palmeiras secas à volta, lixeiras a céu aberto, entulhos e construção inacabada é a visão que oferece agora a Herdade dos Salgados.”;*

*“... É agora um cemitério de hotéis encerrados com milhares de palmeiras secas à volta lixeiras a céu a aberto, entulhos e construção inacabada.”.*

A implementação de uma estratégia promovendo a dedicação, o dinamismo e inovação no serviço prestado aos clientes, mas também perante os restantes *stakeholders*, permitiu ir alcançando o reconhecimento de ser, atualmente, um grupo hoteleiro de relevo em termos nacionais, contando com uma capacidade de 1387 unidades de alojamento e 3738 camas em 2020.

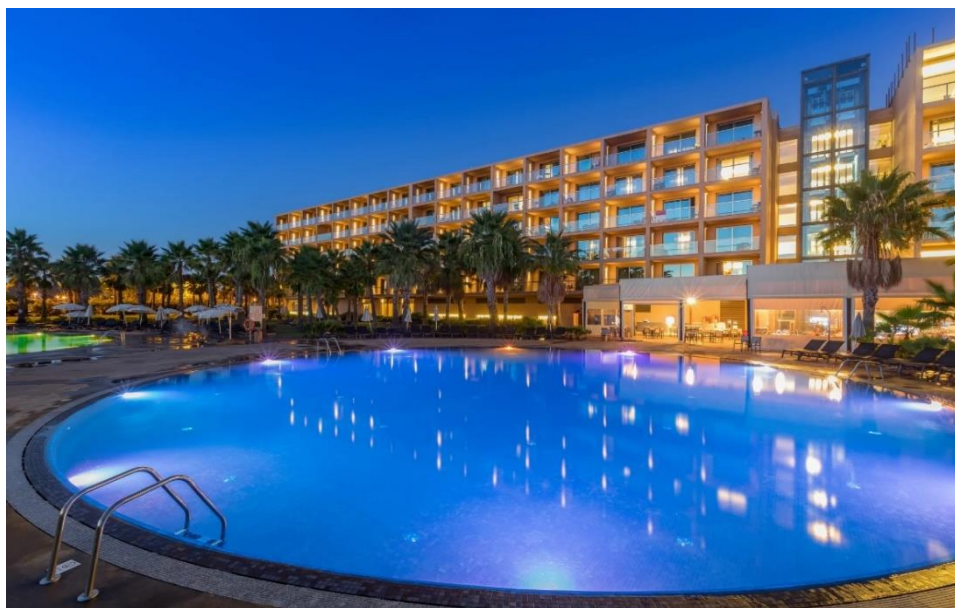
## **2.1.2– Apresentação da Unidade Salgados Palace**

Neste ponto será feita a apresentação da unidade Salgados Palace, no que concerne aos seus equipamentos e serviços, à sua organização funcional, caracterizando cada departamento operacional que a constitui e o seu ambiente competitivo. A opção por apresentar de forma mais detalhada a unidade Salgados Palace deve-se ao facto de o estágio ter decorrido aqui.

A unidade Salgados Palace, localiza-se em Vale de Parra, entre as localidades de Albufeira e Armação de Pera, mais precisamente na Herdade dos Salgados. Situando-se numa zona de boas acessibilidades com proximidade a grandes vias de comunicação, como a A2 e A22, permite aos seus clientes deslocarem-se com facilidade para os centros urbanos mais próximos, como Albufeira a cerca de 7 km e Armação de Pera a 6 km de distância. Em relação ao aeroporto de Faro a unidade Salgados Palace encontra-se a 49 km de distância.

Para além de boas acessibilidades, a unidade Salgados Palace situa-se a 800 metros da Praia dos Salgados, o que possibilita aos hóspedes deslocarem-se para a praia a pé ou utilizando meios de transporte amigos do ambiente como a bicicleta ou o comboio turístico do hotel.

**Figura 2.2:** Salgados Palace



Fonte- [https://www.tripadvisor.pt/ShowUserReviews-g189112-d2143194-r220181559-Salgados\\_Palace-Albufeira\\_Faro\\_District\\_Algarve](https://www.tripadvisor.pt/ShowUserReviews-g189112-d2143194-r220181559-Salgados_Palace-Albufeira_Faro_District_Algarve).

A unidade Salgados Palace teve a sua abertura inicial em fevereiro de 2011, com o nome de Grande Hotel. Após a insolvência do grupo C&S, encerrou, voltando a abrir depois de passar por processo de reestruturação, no ano de 2013, com o nome de Salgados Palace.

**Figura 2.3:** Vista Aérea - Salgados Palace



Fonte: Google Earth

O Salgados Palace é uma unidade hoteleira de cinco estrelas que dispõe de 228 unidades de alojamento, destacando-se entre elas, doze suites e uma suite presidencial.

Para além do alojamento, os seus hóspedes dispõem de diversas infraestruturas de lazer: quatro piscinas, SPA, com múltiplos tratamentos e massagens, e três restaurantes: o *All In One* no primeiro piso, *19th Hole* junto à piscina e o restaurante *à la carte - Moonlight*, localizado no topo do hotel, que oferece não só um menu *gourmet*, mas também uma vista de 360° graus do *resort* e dos campos de golfe. Os clientes dispõem, ainda, de quatro bares: o *Lobby Bar* no primeiro piso, o *Bar da Piscina*, o *Sports Bar* e o *Sunset Bar*.

Adjacente à unidade Salgados Palace, encontra-se o Palácio de Congressos do Algarve, composto por 23 salas de reunião/multiusos e um auditório com capacidade até 1650 pessoas. O Palácio de Congressos, que está integrado no Salgados Palace, foi nomeado para a categoria de “Melhor Espaço para Congressos” dos prémios Publituris Portugal nos anos de 2016, 2017, 2018 e 2020, sendo o grande vencedor nos anos de 2016 e 2018.

**Figura 2.4:** Palácio de Congressos - Salgados Palace



Fonte: <https://www.sulinformacao.pt/2016/12/nau-hotels-resorts-promove-evento-no-algarve>

A unidade Salgados Palace e o Palácio de Congressos do Algarve, ao longo do ano trabalham com diferentes segmentos, sendo os dois principais: o segmento Famílias e o segmento MICE. Assim é possível delinear duas épocas de ocupação: de outubro até junho recebe congressos tanto a nível nacional (*e.g.* o congresso do Grupo Sonae), como a nível internacional (o congresso da Skoda ou da Mercedes); de junho a setembro a unidade Salgados Palace vocaciona-se para o segmento de famílias, passando desta forma a adotar um novo conceito: o Salgados *Summer Club*, inteiramente concebido para famílias, passando, assim, a adotar um regime de tudo incluído (*All Inclusive - AI*).

### **2.1.2.1– Organização Funcional da Unidade Salgados Palace**

A estrutura orgânica da unidade Salgados Palace é composta por dezassete departamentos, cujo pessoal operacional labora para a unidade Salgados Palace e para a unidade Salgados Palm Village. O pessoal não operacional ou administrativo faz a gestão e coordenação dos hotéis do grupo.

Podemos, assim, dividir os departamentos em operacionais (*e.g. Front Office; Food & Beverage; Housekeeping; Animação; Manutenção; Compras, Organização e Gestão de Eventos*, entre outros) e em departamentos não operacionais ou administrativos (Departamento Comercial que inclui, MICE, Marketing, Golf, Tour Operação, Departamento Financeiro, Recursos Humanos). A Figura 2.5 representa o organograma dos departamentos operacionais da unidade Salgados Palace, cujas relações hierárquicas a seguir se descrevem.

No topo da hierarquia está o Diretor Executivo, ao qual responde diretamente o Assistente de Direção, que também o representa nas suas ausências. Ambos coordenam o funcionamento do hotel, devendo possuir toda a informação dos problemas e das situações fundamentais de cada departamento.

O Departamento *Housekeeping* é chefiado pela Governanta Executiva que coordena as equipas, participa nas entrevistas de recrutamento de *staff* e faz controlo do *stock* da rouparia. Sob a sua orientação estão as Governantas de Andares que são responsáveis pela inspeção de quartos e a distribuição do serviço às empregadas de andares; as Governantas das Áreas Comuns são responsáveis pela inspeção da limpeza dos restaurantes, da receção e das salas de congressos, e distribuem o serviço diário pelas empregadas de andares e das áreas comuns. As Empregadas de Andares e também as Empregadas das Áreas Comuns, são responsáveis pela limpeza das respetivas zonas e por manterem os padrões de exigência do hotel.

O Departamento de Economato tem como responsável um Chefe de Compras, que coordena a contratação de fornecedores e os pedidos de encomenda de material de todos os departamentos do hotel. Sob as suas ordens, dois Ecónomos fazem a receção e verificação do material consoante cada encomenda, do processo de faturação e de seguida armazenam o material.

O *Front Office* (FO) é dirigido por um Chefe de Receção, que coordena o Subchefe da unidade Salgados Palace assim como toda a equipa de Rececionistas. A

equipa de rececionistas, composta por seis elementos, tem como funções fazer os *check-in e check-out*, prestar apoio aos hóspedes ao longo da estada, efetuar a verificação da faturação, o registo e o recebimento de correio. A equipa de receção fica completa com seis Bagageiros, estes prestam não só apoio aos clientes no momento de *check-in e check-out*, mas são também responsáveis pela programação das portas do hotel e distribuição de correio.

Pertencendo à Direção, o cargo de *Guest Relations* (GR) é responsável pelo *costumer care* da unidade Salgados Palace. Assume as reclamações de cada cliente, falando com os mesmos a fim de encontrar uma solução satisfatória, prestando, assim, apoio à receção. No ato do *check-out* cada cliente preenche um questionário de satisfação, onde avalia de 1-5 cada serviço prestado. O *Guest Relations* tem como função diária verificar cada questionário, registando a avaliação atribuída, sendo esta uma forma de avaliar o desempenho de cada departamento. Para além disso, tem a seu encargo a gestão das plataformas em que o hotel se encontra registado, analisando o número de visitas e também os comentários realizados por cada cliente. Neste sentido, consulta diariamente plataformas como TripAdvisor, Booking e Google, respondendo aos comentários efetuados pelos clientes, e tendo em conta o que é apontado, reporta a informação ao respetivo departamento.

O Departamento de Comidas e Bebidas (F&B) é chefiado por um Assistente de F&B que, para além da coordenação do departamento, é responsável pela elaboração dos orçamentos com base em diferentes rácios de F&B. Em conjunto com a organização e gestão de eventos (OGE) e MICE, participa na preparação e delineamento dos congresso e eventos que irão decorrer ao longo do ano no hotel. Para além disso, colabora com a área de recursos humanos no recrutamento de elementos para o departamento e com o economato no processo de contratação de fornecedores. Coordena dois Chefes de Sala, que realizam os horários de todas as equipas, gerem os *stocks* de cada restaurante e realizam o mapa de *couverts*. Sob as suas ordens encontra-se o Subchefe de Sala de cada restaurante acompanhando e coordenando a respetiva equipa.

Os Empregados de Mesa reportam ao Subchefe de Sala, que atendem os clientes e responsáveis pela montagem e limpeza dos *buffets*, fazendo a *mise en place* do restaurante em função da refeição que vai ser servida. O Departamento de F&B é também responsável pelos Piscineiros, cujas principais funções são a entrega e recolha de toalhas

e a manutenção das piscinas e respetivas zonas limpas e arrumadas, para que os clientes possam usufruir das mesmas em condições de máxima segurança.

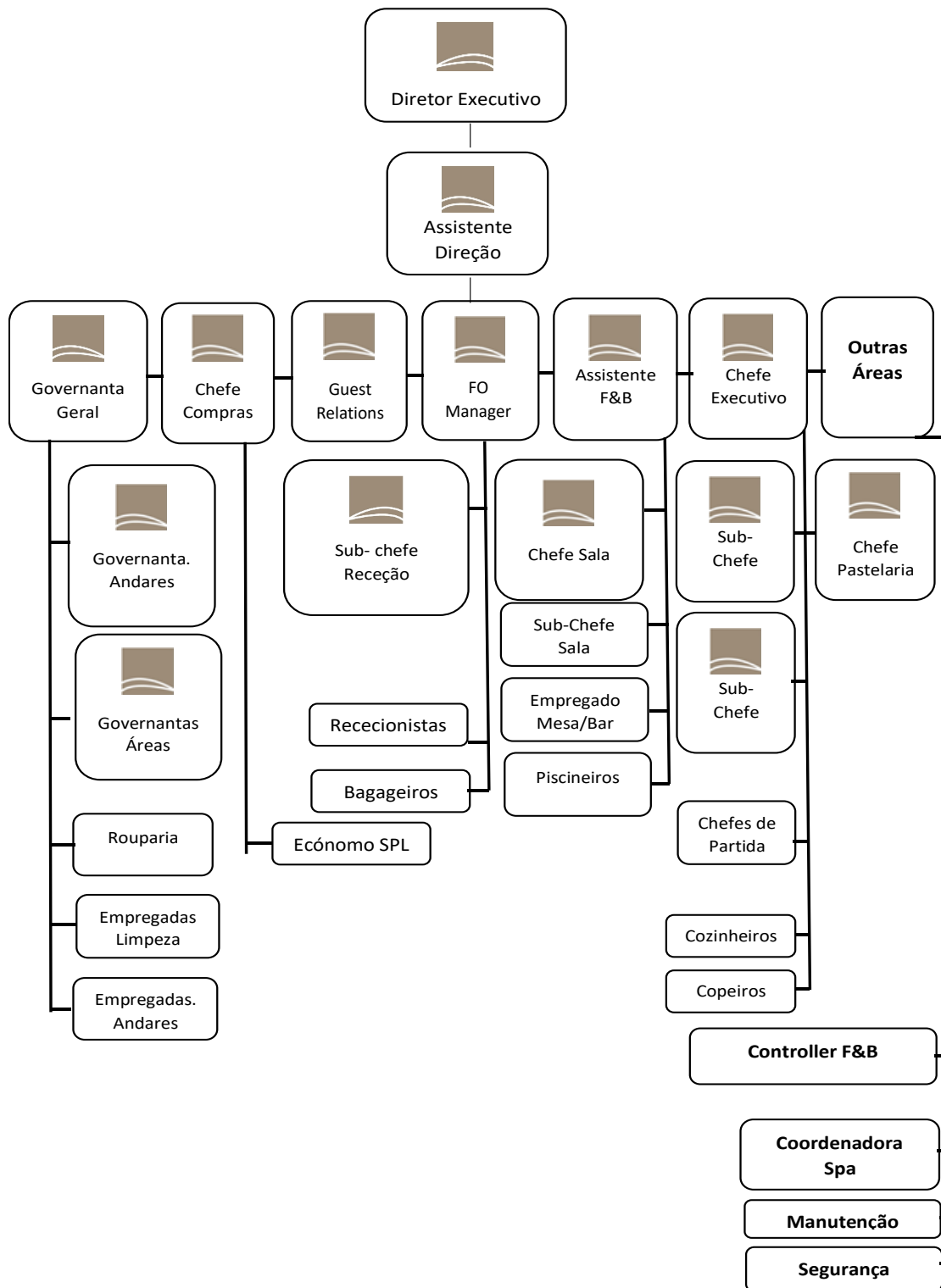
O Departamento de Cozinha é chefiado pelo Chefe Executivo, apoiado por dois Subchefes, responsável pela confeção de todos os pratos servidos na unidade Salgados Palace. Coordena as equipas dos três restaurantes do hotel na realização dos menus para os congressos de *MICE* e para os clientes diretos. Os dois Subchefes são responsáveis pela confeção dos *buffets*, assegurando que o delineado pelo Chefe Executivo foi confeccionado de acordo com a sua exigência. Coordenam os Chefes de Partida, os Cozinheiros e os Copeiros, orientam as equipas durante os eventos e fazem, ainda, o controlo de *stocks* e horários.

Interligado com o Departamento de Cozinha está o setor de pastelaria, liderado por um Chefe de Pastelaria, que com a sua equipa confecciona os *Vip* (pequenos bolos de oferta que são colocados nos quartos dos clientes), os bolos e sobremesas servidos nos jantares de gala, almoços de negócios, *buffets* e *coffee breaks*.

A unidade Salgados Palace conta com um SPA, gerido pela Coordenadora de SPA que coordena a equipa de Terapeutas, assim como todos os tratamentos que são agendados. Para além disso, todos os meses realiza ofertas e promoções. Em conjunto com o Diretor elabora a faturação do SPA, assim como o recrutamento.

Para além dos departamentos acima descritos, existem também o Departamento de Manutenção que é responsável pelas intervenções de manutenção de todo o equipamento colocado nos quartos, assim como de todos os espaços comuns (*e.g.* restaurantes, salas de congressos e auditório).

**Figura 2.5:** Organograma Operacional - unidade Salgados Palace



Fonte: Registo Interno do Hotel Salgados Palace

### **2.1.3– Ambiente Competitivo**

O presente ponto tem como objetivo analisar o ambiente competitivo da unidade Salgados Palace, visando aferir não só os segmentos em que se destaca, como comparar e analisar a oferta e infraestruturas relativamente à sua concorrência. Neste sentido este ponto será dividido em duas partes. Na primeira parte serão apresentados os dois principais segmentos de mercado onde a unidade Salgados Palace se destaca, o segmento Familiar e o segmento MICE. Na segunda parte será realizada, como já mencionado, uma análise dos serviços e infraestruturas da unidade Salgados Palace assim como ao seu *competitive set*. Para realizar a análise do ambiente competitivo, foi efetuada uma recolha de dados e informação nos *websites*, *factsheet* e a consulta de plataformas como Booking, Tripadvisor e Google. Complementou-se com a informação sobre a posição do grupo em termos do ranking nacional.

#### **2.1.3.1– Segmentos**

A unidade Salgados Palace visa atrair diferentes segmentos como o segmento Familiar, MICE, *Wellness* e Golfe. Contudo, os principais segmentos onde esta unidade se posiciona são os seguintes: Familiar, e o segmento de MICE. Neste sentido, será sobre estes dois segmentos que será realizada uma análise sobre as principais nacionalidades dos clientes de cada segmento.

No segmento familiar, o mercado com maior destaque é o português. Os clientes portugueses procuram, cada vez mais, hotéis com o regime de pensão completa ou meia pensão que se localizem perto da praia e com uma boa oferta de atividades para crianças. Apesar do mercado português ter grande peso na procura nos hotéis do Grupo Nau Hotels & Resorts, o mercado inglês, devido a contratos de garantia com grandes operadores britânicos, como a Jet2holidays, tem vindo a aumentar o número de reservas durante a época alta. Para além dos mercados já mencionados, o terceiro com maior número de clientes é o mercado espanhol. Ao longo do ano de 2019 verificou-se um pequeno aumento da procura pelo mercado francês.

Na Tabela 2.3 estão representados os meses considerados de época alta e as nacionalidades que se hospedaram no hotel. Neste sentido, verifica-se que no mês de junho o mercado que apresentou valores mais altos foi o mercado português, representado 81,29% dos clientes. Devido às garantias contratadas, o mercado britânico apresenta a segunda percentagem mais elevada, 10,07%. Apresentando valores intermédios outras nacionalidades com 4,44% e também o mercado espanhol que apresenta uma

percentagem de 3,45%. A nacionalidade que apresenta valores mais baixos é a francesa com 0,75 % de clientes.

**Tabela 2.3:** Clientes /Segmento Família

Nacionalidades	Meses			
	Junho	Julho	Agosto	Setembro
Portuguesa	81,29%	62,55%	75,19%	72,49%
Espanhola	3,45%	3,34%	6,15%	4,77%
Britânica	10,07%	16,39%	8,99%	5,91%
Francesa	0,75%	2,17%	2,89%	0,61%
Outras	4,44%	15,55%	6,78%	16,22%
Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fonte: Elaboração própria com base em dados sistema Operativo Opera, ano de 2019.

No mês de julho a nacionalidade portuguesa sofreu um considerável decréscimo de 18,74%, ainda assim, é a nacionalidade com maior percentagem 62,55% dos clientes. À semelhança do mês anterior, encontra-se a nacionalidade britânica, com um aumento de 6,29%, apresentado uma percentagem de 16,36. As outras nacionalidades também tiveram um aumento considerável de 11,11%. A nacionalidade espanhola com uma percentagem de 3,34% sofreu um ligeiro decréscimo relativamente ao mês anterior. Por fim, apresentando um crescimento de 1,42% a nacionalidade francesa apresenta a menor percentagem 2,17.

No mês de agosto é possível verificar novamente algumas alterações, a nacionalidade portuguesa apresenta a maior percentagem 75,19%, ao contrário do mês de julho teve um aumento de 12,64 %. Por sua vez a nacionalidade britânica teve uma descida de 7,40%, mas é a segunda nacionalidade, com maior peso no segmento de famílias, que visitou a unidade Salgados Palace. As outras nacionalidades sofreram uma descida, apresentando uma percentagem de 6,78%, ao contrário a nacionalidade espanhola, no mês de agosto, teve um aumento de 2,81%, apresentando uma percentagem de 6,78%. A nacionalidade com menor percentagem continua a ser francesa 2,89%, que mesmo tendo registado um ligeiro aumento, continua a ser a que tem menor peso.

Por fim, o mês de setembro, ainda considerado como mês de grande afluência do segmento familiar. Apesar de ter sofrido um ligeiro decréscimo de 2,70%, a nacionalidade portuguesa continua a ser a nacionalidade predominante com 72,49 %, seguida por outras

nacionalidades com 16,22%, que registaram, assim, um aumento de 9,44%. Com o terceiro valor mais alto encontra-se a nacionalidade britânica com 5,91%, registando um decréscimo de 3,08%. A nacionalidade espanhola com 4,77%, registando um decréscimo de 1,38% e encontra-se na quarta posição. Por fim, com valores mais baixos encontra-se a nacionalidade francesa com apenas 0,61%.

Em suma, ao analisar a Tabela 2.3 é possível verificar que no segmento familiar o mercado predominante, apesar de haver algumas variações ao longo dos meses, é o português; seguem-se as nacionalidades britânica e espanhola e outras nacionalidades que agrupam clientes de várias nacionalidades (alemães, brasileiros, irlandeses). Por fim, com menor peso encontra-se a nacionalidade francesa.

No segmento MICE os clientes da unidade Salgados Palace caracterizam-se, na sua maioria, por serem empresas portuguesas que organizam congressos de âmbito nacional, ainda que em muitos dos congressos estejam também presentes participantes ou convidados estrangeiros. Para além dos congressos nacionais muitas agências (*e.g.* Team 4; LXtravel) do sector procuram captar eventos internacionais, sendo uma forma de angariar novos clientes, nomeadamente no mercado inglês e francês.

A Tabela 2.4 representa as nacionalidades dos clientes com maior realização de eventos durante os meses de fevereiro a outubro, considerados os meses de época alta do segmento MICE e em que a unidade Salgados Palace recebe grupos de grande dimensão. Ao analisar a Tabela 2.4 constata-se que as nacionalidades com maior número médio de eventos são, respetivamente, a nacionalidade portuguesa com 53,57%, e a nacionalidade espanhola com 16,56% (atingindo a portuguesa o pico em abril (73,21%) e a espanhola em fevereiro (30,86%).

**Tabela 2.4:** Clientes /Segmento MICE

Nacionalidades	Meses				
	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Outubro
Portuguesa	65,39%	49,68%	73,21%	35,35%	44,22%
Espanhola	30,86%	10,22%	11,62%	10,82%	19,30%
Britânica	0,85%	21,88%	6,78%	11,07%	6,31%
Francesa	0,88%	2,86%	1,63%	5,69%	22,23%
Outras	2,02%	15,36%	6,76%	37,07%	7,94%

	Meses				
Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fonte: Elaboração própria com base em dados sistema Operativo Opera (2019).

As outras nacionalidades apresentam no período uma percentagem média de eventos de 13,83%, sendo o mês de maio o de maior realização de eventos (37,07%). As nacionalidades britânica e francesa apresentam, respetivamente, percentagens com o pico de 21,88% no mês de março e com o pico de 22,23%, no mês de outubro.

### 2.1.3.2– Competitive Set

Seguidamente iremos analisar o *Competitive Set* nos principais segmentos que a unidade Salgados Palace disponibiliza: o segmento MICE e o segmento Familiar. O *Competitive Set*, selecionado para a realização da presente análise, foi identificado pelo departamento comercial e pelo departamento de *revenue*, uma vez que os concorrentes selecionados se posicionam nos mesmos segmentos e apresentam um produto com características similares ao da unidade Salgados Palace. Os concorrentes selecionados são a unidade Vidamar, a unidade Tivoli Marina Vilamoura e a unidade Epic Sana. A análise será realizada com base nos 4 Ps do Marketing Mix, conceito criado em 1949, por Neil Borden, e melhorado pelo professor Jerome McCarthy (1960) que define os quatro pilares fundamentais para análise de qualquer projeto empresarial – o Produto, Preço, Promoção e Distribuição.

A primeira variável a ser analisada será o **Produto**, tendo-se elaborado a Tabela 2.5 onde se discriminam os diferentes itens e os resultados de cada concorrente.

**Tabela 2.5:** *Competitive Set - Produto*

Produto	Unidade Salgados Palace	Vidamar	Tivoli/Vilamoura	Epic Sana
Localização	Vale Parra Albufeira	Vale Parra Albufeira	Marina Vilamoura	Praia Falésia
Distância Aeroporto	49Km	51Km	29Km	36Km
Distância Praia	800m	400m	550m	700m
Distância Cidade	7 Km/ Albufeira	8,3 Km/ Albufeira	2,8 Km/ Vilamoura	10,8Km/ Albufeira

Produto	Unidade Salgados Palace	Vidamar	Tivoli/Vilamoura	Epic Sana
N.º Quartos	228	260/65 moradias	383	229
N.º Restaurantes	3	4	4	3
N.º Bares	3	5	4	4
N.º Salas Congressos	23	12	23	8
Zonas Exposição/Coffee break	4	3	2	2
Capacidade Máxima Auditório	1650	0	0	0
Capacidade Participantes	4364	1265	3500	870
Audiovisuais Incluídos	disponibiliza	disponibiliza	disponibiliza	disponibiliza
WiFi	gratuita	gratuita	gratuita	gratuita
Parque Estacionamento	gratuito	gratuito	gratuito	gratuito
N.º de Piscinas	3	3	3	5
SPA	sim	sim	sim	sim
Ginásio	sim	sim	sim	sim
Kids Club	sim	sim	sim	sim

Fonte: Elaboração própria com base em dados recolhidos nos *websites* de cada unidade

Ao analisar as variáveis relativas à localização e as distâncias entre o aeroporto e a praia, verifica-se que a unidade Salgados Palace está integrada na Herdade dos Salgados, que se localiza em Vale de Parra, concelho de Albufeira. Tendo em conta a localização, a unidade Salgados Palace situa-se a 800 metros da Praia dos Salgados, a 7 km da cidade de Albufeira e a 49 km do aeroporto de Faro.

No que concerne às unidades concorrentes, verifica-se que a unidade Vidamar apresenta uma localização semelhante à da unidade Salgados Palace, uma vez que ambas se localizam em Vale de Parra no concelho de Albufeira. Esta unidade hoteleira encontra-

se a 51 km de distância do aeroporto, a 400 m da Praia dos Salgados e a 8,8 km de distância da cidade de Albufeira.

Por sua vez a unidade Epic Sana que se localiza na Praia da Falésia no concelho de Albufeira, encontra-se a 36 km de distância do aeroporto de Faro e a 700 metros da Praia da Falésia, e a 10,8 km da cidade de Albufeira, sendo a unidade que apresenta maior distância a um centro urbano.

Por fim, a unidade que se encontra mais perto do aeroporto de Faro é a unidade Tivoli Marina Vilamoura, apenas a 29 km de distância. Da Praia de Vilamoura encontra-se a 550m e no centro da cidade de Vilamoura. A cidade de Quarteira fica a menos de um quilómetro. A unidade Tivoli Marina Vilamoura é a unidade com menor distância de um centro urbano.

Neste sentido, conclui-se que a unidade Salgados Palace se encontra em desvantagem competitiva relativamente à unidade Tivoli Marina Vilamoura, uma vez que esta unidade é a que se encontra mais perto de dois pontos de referência, o aeroporto de Faro e a cidade mais próxima.

Relativamente à vertente alojamento, a unidade Salgados Palace tem 228 quartos: A unidade que a supera é a unidade Tivoli Marina de Vilamoura com uma oferta de 383 quartos; a unidade Vidamar dispõe de 260 quartos e 65 moradias; a unidade Epic Sana disponibiliza aproximadamente o mesmo número de quartos, 229.

A unidade Salgados Palace é a que apresenta menor número de quartos disponíveis relativamente aos seus concorrentes, em especial à unidade Tivoli Marina Vilamoura que dispõe de mais 155 quartos. No entanto, para complementar a oferta de alojamento, é também possível utilizar os restantes três hotéis existentes na Herdade dos Salgados; o Salgados Dunas Suites com 151 quartos, o Salgados Palm Village com 253 suites e o Salgados Vila das Lagoas com 72 apartamentos. Aumentando, assim, a capacidade de alojamento para 704 unidades, o que permite receber eventos de grande dimensão.

No que concerne à vertente de restauração, a unidade Vidamar detém 4 restaurantes, com diferentes temas: os sabores orientais, italianos, brasileiros e portugueses. À semelhança desta unidade, também a unidade Tivoli Marina Vilamoura oferece 4 restaurantes distintos aos seus hóspedes: por sua vez, a unidade Epic Sana

contabiliza nas suas infraestruturas 3 restaurantes. Assim, tendo em conta a informação constante da Tabela 2.5, verifica-se que a unidade Vidamar dispõe de 5 bares, a unidade Tivoli Marina de Vilamoura e a unidade Epic Sana têm 4 bares nas suas infraestruturas, e por sua vez a unidade Salgados Palace tem 3 bares.

Relativamente às variáveis relacionadas diretamente com o produto do segmento MICE, verifica-se que tanto a unidade Salgados Palace como a unidade Tivoli Marina Vilamoura dispõem de 23 salas de congressos; a unidade Vidamar dispõe de 12 salas de congressos e por fim, com menor número, a unidade Epic Sana apenas dispõe de 8 salas de congressos.

No que concerne às zonas de exposição e de *coffee break*, a unidade Salgados Palace dispõe de 4 zonas destinadas a estas duas funções, uma em cada piso, onde se encontram as salas de congressos. A unidade Vidamar apresenta três zonas destinadas a estas funções, as unidades Tivoli Marina de Vilamoura e Epic Sana têm duas zonas de exposição e *coffee break*.

Apesar de a unidade Tivoli Marina de Vilamoura apresentar o mesmo número de salas de congressos, a unidade Salgados Palace possui um fator que a distingue das restantes unidades concorrentes: a versatilidade do seu auditório Algarve, com capacidade máxima de 1650 pessoas, permitindo colocar divisórias e ajustar a sua dimensão ao solicitado pelo cliente. Para além disso, o auditório Algarve está equipado com todo o material audiovisual necessário e ainda dispõe de dois técnicos que acompanham o decorrer do evento. Neste sentido, verifica-se que apesar do Tivoli Marina de Vilamoura dispor do mesmo número de salas de congressos que o Salgados Palace, este último apresenta uma vantagem competitiva relativamente à sua concorrência, devido ao seu auditório ter a versatilidade de permitir receber congressos de pequena ou grande dimensão.

Numa análise geral e tendo em conta o número de salas e a capacidade dos auditórios, constata-se que a unidade que tem maior capacidade para receber participantes é a unidade Salgados Palace com 4 365 lugares, seguida pela unidade Tivoli Marina de Vilamoura que disponibiliza lugares para 3500 participantes. A unidade Vidamar com 1265 lugares e a unidade Epic Sana com 870 lugares apresentam menor capacidade concorrencial para receber participantes.

Relativamente aos serviços complementares, todas as unidades dispõem de *WiFi* gratuito, parque de estacionamento, piscinas, SPA, ginásio e *kids club* para servir os seus clientes.

Ao comparar a capacidade das salas de congressos, assim como do auditório, é possível concluir que a unidade Salgados Palace se encontra em vantagem competitiva relativamente aos seus concorrentes, que apresentam menor capacidade para receber congressos de grande dimensão.

O segundo pilar a comparar é o **Preço** e para possibilitar a análise foi necessário realizar simulações de diferentes reservas a fim de verificar os preços que cada unidade aplicará para uma determinada data do ano. A data selecionada para as reservas foi o dia 07 a 08 de maio de 2022, incluindo pequeno-almoço e alojamento. Para cada hotel foi efetuada a mesma tipologia de reserva para ocupação de quarto single, quarto duplo e um quarto familiar para dois adultos e duas crianças.

As reservas, acima mencionadas, foram realizadas no mês de maio, uma vez que o segmento de MICE e o segmento de Famílias se cruzam. Esta situação deve-se ao facto de algumas famílias e casais jovens realizarem as suas férias no mês de maio para evitarem o turismo de época alta. As empresas optam, igualmente, por esta época mais calma para realizarem os seus congressos.

**Tabela 2.6:** *Competitive Set - Preço*

Preço	Unidade Salgados Palace	Vidamar	Tivoli M. Vilamoura	Epic Sana
Preço Single	112,5	142,5	178	200
Preço Duplo	112,5	174	187	200
Preço Família	142,5	228	347,06	384

Fonte: Elaboração própria tendo como base informação do *website* de cada unidade

Ao analisar a Tabela 2.6 é possível verificar os diferentes preços aplicados para uma reserva single: o valor mais alto será praticado pela unidade Epic Sana com um valor de 200,00€/noite; em seguida encontra-se a unidade Tivoli Marina Vilamoura com 178,00 €/noite. Apresentando um preço intermédio, a unidade Vidamar com um valor de 142,50 €/noite; por fim com um valor mais baixo encontra-se a unidade Salgados Palace com um preço de 112,50 € a noite. Ao analisar os valores de uma reserva single, verifica-se que a

unidade Epic Sana é a unidade que está em desvantagem, uma vez que apresenta o valor mais alto, havendo uma diferença considerável de 87,5€ relativamente à unidade Salgados Palace que apresenta o preço mais competitivo.

Para uma reserva de quarto duplo, o valor mais alto é praticado pela unidade Epic Sana com um valor de 200,00 €/noite, seguida pela unidade Tivoli Marina Vilamoura com um valor noite de 187,70 €, com o valor intermédio encontra-se a unidade Vidamar com um valor de 174,00 €/noite. A unidade que apresenta valores mais baixos é a unidade Salgados Palace com um valor de 112,50 €/noite.

No que concerne a reserva de quarto duplo, constata-se que é a unidade Epic Sana que apresenta o valor mais alto, estando uma vez mais em desvantagem relativamente aos seus concorrentes, sobretudo em relação à unidade Salgados Palace uma vez que existe uma diferença de 87,50 € entre o valor mais alto e o mais baixo. Nos preços indicados na Tabela 1.6 é possível igualmente verificar que tanto a unidade Salgados Palace como a unidade Epic Sana apresentam os mesmos valores para ocupação de quarto single e duplo, uma vez que o preço é definido por quarto e não por pessoa.

Por fim na simulação de reservas para uma família, composta por dois adultos e duas crianças, verifica-se que o valor mais alto é o da unidade Epic Sana, apresentando um valor de 384,00 €/noite, e em seguida encontra-se a unidade Tivoli Marina de Vilamoura com um valor de 347,06 €/noite. A unidade Vidamar apresenta um valor intermédio de 228,00 € por noite. O preço mais baixo é apresentado pela unidade Salgados Palace com um valor de 142,50 € por noite. Uma vez mais é a unidade Epic Sana que se encontra em desvantagem relativamente à sua concorrência, apresentando o valor mais alto, com uma diferença considerável de 241,50 €, relativamente ao preço mais baixo apresentado pela unidade Salgados Palace. Perante os valores apurados, é de salientar que em todos os segmentos, a unidade Salgados Palace apresenta uma vantagem competitiva considerável por ter o preço mais competitivo.

O terceiro pilar a ser analisado será a **Promoção**, tendo-se elaborado a Tabela 2.7, em que os fatores a analisar são: publicidade na televisão, publicidade em revistas, vídeos promocionais, *newsletter*, eventos de divulgação e a pontuação atribuída nas plataformas Booking, Tripadvisor e Google.

A informação recolhida demonstra que na vertente publicidade televisiva a unidade Salgados Palace foi a única que no ano de 2019 investiu na publicidade em

televisão. Por outro lado, relativamente à publicidade em revistas, todas as unidades em análise recorreram a este tipo publicidade ou foram mencionadas em artigos de revistas especializadas na área, como por exemplo a revista Publituris.

No que respeita a vídeos promocionais, todas as unidades os utilizaram como modo de promoção nos seus *websites*, participando, igualmente, em feiras e eventos como forma de divulgação das infraestruturas e serviços.

Deste modo tendo em conta as três variáveis analisadas é possível verificar que a unidade Salgados Palace se encontra em vantagem perante os seus concorrentes, mesmo que todas as unidades tenham apostado em publicidade através de revistas e tenham desenvolvido vídeos promocionais. A unidade Salgados Palace foi a única a apostar em publicidade através da televisão, acrescentando uma vantagem competitiva para captação de clientes.

**Tabela 2.7:** *Competitive Set - Promoção*

Promoção	Palace	Vidamar	Tivoli M. Vilamoura	EPIC Sana
Publicidade Televisão	Sim	Não	Não	Não
Publicidade Revistas	Sim	Sim	Sim	Sim
Vídeos Promocionais	Sim	Sim	Sim	Sim
Newsletter	Sim	Não	Não	sim
Eventos de Divulgação	Feiras Turismo, Espetáculos (humor, dança, teatro)	Feiras de Turismo	Feiras de Turismo	Feiras de Turismo
Pontuação Booking	8,5	8,8	8,8	9,3
Pontuação Tripadvisor	4	4	4,5	4,5
Pontuação Google	4,6	4,5	4,7	4,6

Fonte: Elaboração Própria tendo como base informação do *website* de cada unidade

Uma outra forma de promoção passa pelo envio de *newsletter* aos clientes por forma a divulgar novas campanhas ou novos serviços que cada unidade tenha lançado. Neste sentido sucede que apenas a unidade Salgados Palace e a unidade Epic Sana, apostaram neste tipo de publicitação.

A divulgação da marca através da participação em feiras de turismo em território nacional e no estrangeiro é uma estratégia comum a todas as unidades concorrentes. Nesta vertente a unidade Salgados Palace participa em várias feiras de turismo que, por norma, abrangem os dois segmentos o Familiar e também o MICE, como por exemplo a Bolsa de Turismo de Lisboa (BTL). Para além das feiras, a unidade Salgados Palace recebe no seu Palácio de Congressos, ao longo do ano, espetáculos de dança, espetáculos de comédia, concertos de música etc., com a participação de artistas de renome. Uma vez que os espetáculos são publicitados na televisão, os próprios intervenientes também os divulgam nas suas redes sociais, é também uma forma de promover tanto a unidade Salgados Palace como o Palácio de Congressos, o que pode aumentar a divulgação da sua marca, perante um mercado mais vasto, relativamente aos seus concorrentes.

Segue-se a análise da pontuação atribuída a cada uma das unidades nas plataformas Booking, Tripadvisor e Google, tendo como base os comentários e a pontuação atribuída por clientes que estiveram alojados nas unidades referidas.

Deste modo ao analisar a Tabela 2.7 verifica-se que a pontuação mais alta atribuída na plataforma Booking é a da unidade Epic Sana, com 9,3 pontos; em seguida com a mesma pontuação as unidades Vidamar e Tivoli Marina de Vilamoura com 8,8 pontos; por fim com a pontuação mais baixa encontra-se a unidade Salgados Palace com 8,5 pontos. Ao verificar as pontuações referentes à Booking a unidade Salgados Palace encontra-se em desvantagem relativamente aos seus concorrentes em especial à unidade Epic Sana, com uma diferença de 0,5 pontos.

As pontuações na plataforma Tripadvisor apresentam-se mais elevadas nas unidades Tivoli Marina de Vilamoura e a unidade Epic Sana, com a mesma pontuação de 4,5 pontos. As unidades Salgados Palace e Vidamar têm a mesma pontuação, 4 pontos.

Na plataforma Google verifica-se que a unidade que apresenta uma pontuação mais alta é a unidade Tivoli Marina Vilamoura com 4,7 pontos; com a mesma pontuação encontra-se a unidade Salgados Palace e Epic Sana com 4,6 pontos; por fim com a pontuação mais baixa a unidade Vidamar com 4,5 pontos.

Ao analisar as pontuações atribuídas nas plataformas Google e Tripadvisor verifica-se que a unidade Salgados Palace encontra-se em segundo lugar, com praticamente as mesmas pontuações que as unidades Epic Sana e Vidamar, não sendo uma diferença considerável para estar em desvantagem. No *ranking* das pontuações da

plataforma Booking, embora as diferenças pontuais sejam na ordem de 0,5 pontos, pode significar uma desvantagem competitiva para a unidade Salgados Palace, uma vez que se posiciona em último lugar.

O quarto pilar a ser analisado será a **Distribuição**, para tal serão consideradas as seguintes vertentes: se as unidades dispõem de central de reservas (reservas diretas via telefone), *website* (reservas diretas online), se as unidades constam nos seguintes canais de distribuição *online* como: Booking, Tripadvisor, Trivago, Expedia. Por fim se estabeleceram acordos com canais de distribuição *offline* com agências de viagens como a TUI, Jet2 Holidays ou a Itaka.

Assim na informação apresentada na Tabela 2.8, constata-se que todas as unidades em análise dispõem de central de reservas para onde os clientes podem ligar, realizar as suas reservas, obter informações sobre tarifas ou esclarecer alguma questão sobre o processo de reserva. Para além da central de reservas todas dispõem de um *website* onde os clientes podem obter informações sobre a unidade que pretendem reservar, realizar reservas e consultar tarifas.

No que concerne aos canais de distribuição *online*, todas as unidades utilizam as plataformas *online* como canal de distribuição a Booking, Tripadvisor, Trivago ou Expedia.

Relativamente aos canais de distribuição *offline* todas as unidades têm como parceiro grandes agências como a TUI, que opera em diferentes países tendo como principal foco o mercado inglês. Também a Jet2Holidays um dos principais operadores no Algarve, opera sobretudo a partir do Reino Unido. Relativamente à agência polaca Itaka, à exceção da unidade Tivoli Marina de Vilamoura, todas as restantes unidades estabeleceram acordos com esta agência.

**Tabela 2.8:** *Competitive Set* - Distribuição

Distribuição	Palace	Vidamar	Tivoli M. Vilamoura	EPIC Sana
Central Reservas (diretas via telefone)	Sim	Sim	Sim	Sim
Website (reservas diretas online)	Sim	Sim	Sim	Sim

Distribuição	Palace	Vidamar	Tivoli M. Vilamoura	EPIC Sana
Booking	Sim	Sim	Sim	Sim
Tripadvisor	Sim	Sim	Sim	Sim
Trivago	Sim	Sim	Sim	Sim
Expedia	Sim	Sim	Sim	Sim
TUI	Sim	Sim	Sim	Sim
JET2Holidays	Sim	Sim	Sim	Sim
Itaka	Sim	Sim	Não	Sim

Fonte: Elaboração própria tendo como base informação do website de cada unidade

### 2.1.3.3– Posição no Ranking Nacional

A empresa Delloite, especializada na prestação de serviços de consultadoria, tem vindo a recolher informação relativa aos empreendimentos turísticos nacionais, sistematizando-a na elaboração anual do Atlas da Hotelaria. No ano de 2020 foi lançada a 15.<sup>a</sup> edição do Atlas, com base nos dados relativos a 2 132 empreendimentos turísticos nacionais que representavam 150 238 unidades de alojamento e 321 228 camas. Nesta edição, e nas dos últimos 8 anos, o grupo Pestana Hotels & Resorts/Pestana Pousadas tem vindo a manter o primeiro lugar no ranking nacional, seguido pelas cadeias hoteleiras Vila Galé Hotéis e Accor Hotels, assumindo-se como os principais líderes da hotelaria em Portugal.

Por sua vez o grupo Nau Hotels & Resorts, integrou este *ranking* na edição de 2015 posicionando-se em 10.<sup>o</sup> lugar, situação que manteve até 2018, passando a ocupar em 2019 e 2020, respetivamente a 12.<sup>a</sup> a 15.<sup>a</sup> posição. Na última edição as suas 10 unidades, onde está integrada a unidade Salgados Palace, representam 0,5% dos empreendimentos turísticos nacionais o que se traduz em 0,9% das unidades de alojamento portuguesas (1387) e em 1,2% do número de camas (3738). O grupo ainda não consta, no referido Atlas, na listagem das cadeias hoteleiras reconhecidas a nível internacional.

A nível regional o grupo Nau Hotels & Resorts encontra-se no quarto lugar do Top 5 dos Grupos Hoteleiros/Entidades de Gestão por NUTS II, representando 2.0% das unidades de alojamento da Região do Algarve.

## 2.2– Caracterização do Estágio

O segundo subcapítulo visa expor os objetivos e metas delineados para o estágio, para isso será feita uma breve introdução da sua estrutura, descrevendo-se cada departamento e seus objetivos, bem como as tarefas realizadas pela estagiária em cada um dos dez departamentos que constituem a unidade Salgados Palace.

### 2.2.1– Estrutura do Estágio

O presente relatório, foi desenvolvido com base no estágio curricular realizado na unidade hoteleira de cinco estrelas, unidade Salgados Palace, integrada no grupo hoteleiro Nau Hotels & Resorts. O estágio decorreu entre o dia 16 de novembro de 2018 e 30 de junho de 2019, para a conclusão do Mestrado em Turismo - Especialidade em Gestão de Operações da Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve. O estágio teve uma duração de sete meses, distribuída pelos departamentos das diferentes áreas do hotel.

**Tabela 2.9:** Distribuição da carga horária por departamento

Departamento	Início	Fim	Carga Horária
Tour Operação	16-11-2018	30-11-2018	88 horas
Revenue Management	01-12-2018	23-12-2018	120 horas
MICE (Meetings Incentives Conferencing, Exhibitions)	04-01-2019	25-01-2019	128 horas
Compras/Controlo de custos	26-01-2019	22-02-2019	160 horas
Housekeeping	23-02-2019	08-03-2019	100 horas
Organização e Gestão de Eventos (OGE)	09-03-2019	12-04-2019	232 horas
Guest Relations/Direção	13-04-2019	17-05-2019	176 horas
<i>Food &amp; Beverage</i> (F&B)	18-05-2019	31-05-2019	88 horas
Tesouraria	01-06-2019	16-06-2019	80 horas
Receção/Back Office	17-06-2019	30-06-2019	88 horas
Total			1260 horas

Para atingir os objetivos estabelecidos no estágio, assim como para cumprir as metas e tarefas em cada um dos departamentos, foi fundamental recorrer aos conhecimentos adquiridos nas unidades curriculares do primeiro ano de mestrado: Gestão

Financeira, que forneceu instrumentos de trabalho para os departamentos de *Revenue* e Tesouraria, na perspectiva de aplicar métodos de rentabilidade económica e financeira para apoio à tomada de decisão que levam à criação de valor. Os ensinamentos desta unidade curricular juntamente com os conhecimentos adquiridos na unidade de Operações em Alojamento, foram aplicados no departamento de Tour Operação: para compreensão das dinâmicas das operações de alojamento e na conceção de estratégias operacionais aplicadas aos objetivos da empresa.

Os conhecimentos adquiridos nas unidades curriculares Comportamento do Consumidor e Inovação em Turismo foram utilizados nos departamentos de MICE e OGE, pois permitem perspetivar as tendências do consumidor e aplicar indicadores de gestão e planeamento e inovação. Também no departamento de MICE, para além das ferramentas referidas, foi essencial ter presente as matrizes de como implementar uma estratégia de comunicação e distribuição, estudadas na unidade curricular de Distribuição e Comunicação em Turismo. No departamento de Relações Públicas recorremos às unidades de Comportamento do Consumidor e Turismo e Ciências Sociais, a fim de entender as novas tendências e os comportamentos dos clientes.

Deste modo o presente capítulo foca-se na descrição das funções desempenhadas em cada departamento, bem como nos objetivos delineados para cada um deles.

## **2.2.2– Caracterização dos Departamentos**

### **2.2.2.1– Departamento de Tour Operação**

O estágio iniciou-se no mês de novembro, no departamento de *Tour Operação*, que se caracteriza pela relação e contacto direto com as agências de viagens. Os elementos pertencentes a este departamento são apelidados como “*tour operators*”. Um dos seus principais objetivos é realizar, ao longo do ano, diferentes negociações com as agências para que seja possível fechar contratos para o ano seguinte.

As contratações com as agências podem ter diferentes características: nas agências Business to Business (B2B), o tipo de contratação estabelece-se apenas entre empresas, não vendendo diretamente ao consumidor. No caso da hotelaria há agências que contratam com os hotéis e revendem a outras agências para que estas, por sua vez, possam vender aos clientes, criando assim um fluxo comercial entre agências. Estes tipos de agências são designados como “representadas”, uma vez que se fazem representar por

outras agências. Por outro lado, existem as agências *Business to Consumer*, que são agências que têm loja física e vendem diretamente ao cliente.

O departamento de Tour Operação (TO) no Grupo Nau Hotels & Resorts está englobado no departamento comercial e funciona com dois elementos, que realizam toda a contratação para os dez hotéis do grupo. Cada um dos hotéis tem diferentes características o que permite um posicionamento em diferentes mercados e uma oferta mais diversificada. Por isso foram delineados diferentes tipos de segmentos, para que seja possível distinguir cada mercado e também a origem de cada reserva. O departamento de TO trabalha com os seguintes segmentos:

- *Leisure* onde estão incluídos os clientes diretos que realizam as suas reservas diretamente no *website*;
- **Central de reservas**, através da qual os clientes que realizam as suas reservas.
- *Online Travel Agencies*, mais conhecidas pela sigla “OTA’s”, como por exemplo a *Booking* ou a *Expedia*;
- O departamento de Tour Operação inclui, ainda, todas as reservas que provêm de todos os contratos celebrados com as **Agências de Golf**.

Por norma, este departamento contrata sempre com um ano de avanço, ou seja, no inverno de 2020 já estarão a ser estabelecidos e fechados os contratos para o verão de 2021, e em alguns casos são mesmo delineadas as condições e acordos para o ano seguinte. Para além da contratação é também realizada, ao longo do ano, uma parte da promoção do Grupo (como por exemplo, agendamento de visitas com agências para que estas conheçam os serviços e disponibilidades do hotel). A promoção passa também pela participação em feiras, como a BTL, por forma a divulgar o grupo junto de novos agentes e futuros parceiros. Estas feiras são importantes não só para a Tour Operação, mas também são fundamentais para outros segmentos como o Golf e o Departamento de MICE.

No âmbito da contratação elaborada pelo departamento são redigidos diferentes tipos de contratos, com características e definições diferentes com agências de viagens e parceiros, como por exemplo:

- Contratos com **Tarifas Fit ou Estáticos**, em que os valores são sempre os mesmos e não são alterados;

- Contratos de **Rappel** em que *rappel* é o nome dado à comissão estabelecida entre agência de viagens e a unidade hoteleira. É estabelecido um determinado objetivo de vendas: se a agência atinge o objetivo, recebe uma percentagem relativa ao valor das vendas anuais. Consoante os resultados do ano anterior e o histórico da agência este valor pode aumentar ou diminuir;

Para além do *rappel*, os contratos podem também conter **Mark up**, **Over Ride** e contrato com **Early Booking Discount** (EBD).

Os elementos do TO em conjunto com o departamento de *Revenue* definem estratégias para fomentar a atratividade do hotel a nível de ofertas e campanhas. Ao longo do ano são postas em prática diferentes campanhas de marketing, com o objetivo de aumentar o volume de vendas. Uma das campanhas mais frequente, se o cliente efetuar uma reserva superior a cinco noites diretamente no *website*, é a oferta de bilhetes para o Parque Zoomarine. Para além desta campanha são também promovidas ofertas, em épocas especiais ou festivas (Ano Novo, Dia dos Namorados, etc.), nas quais, no ato da reserva, o cliente tem direito a um jantar e um tratamento no SPA.

Também são delineadas ofertas: preços ou descontos aplicados no *website* do Grupo Nau Hotels & Resorts. Podem, igualmente, ser estabelecidas ofertas específicas para alguma agência ou operador turístico já contratado. Para que as ofertas sejam disponibilizadas ao mercado, são delineadas pelo departamento de *Revenue*, tendo em conta a época do ano, se há feriados, períodos de férias, o orçamento para esse mês e o volume de vendas. Quando os preços das campanhas estão estabelecidos, assim como a sua duração, é criado no *Property Management System (PMS)*, um *Rate Code*, ou seja, é atribuído um nome interno ligado aos preços da campanha para que seja possível individualizá-la entre as outras ofertas. Quando são geradas reservas através destas ofertas e campanhas, a central de reservas atribui esse *Rate Code* à respetiva reserva, de modo a identificar qual a agência que originou a reserva.

A nível interno, estas campanhas e ofertas são monitorizadas pelo Departamento de TO, através de um relatório - *Matrix*, gerado no PMS – Opera que é o sistema operativo utilizado nas unidades do grupo. Este relatório permite analisar resultados, ou seja, a produção (apurar o número de reservas e o correspondente *revenue*) de cada oferta ou campanha específica.

Para realizar as tarefas acima descritas, foram estabelecidos diferentes objetivos: estudar e analisar as propostas dos diferentes clientes a fim de celebrar contratos, verificar as métricas utilizadas para estabelecer um contrato (*e.g.* os procedimentos de revisão, estabelecer em conjunto com o departamento de *Revenue* preços para futuros contratos), aferir e estudar formas de negociação com os diferentes agentes, realizar ofertas promocionais a colocar no mercado e medir os seus resultados, aferir o processo de realização dos relatórios de produção de reservas, do relatório de verificação do número de *room nights* já reservadas, assim como o respetivo *Average Daily Rate* (ADR). Assim como o estudo e análise de agências com maior volume de vendas, acompanhamento de visitas das agências aos hotéis do grupo, para que os seus agentes possam ter maior conhecimento sobre as unidades.

#### **2.2.2.2– Departamento de Revenue Management (RM)**

O Departamento de *Revenue Management* (RM) utiliza técnicas de gestão para antecipar e influenciar o comportamento dos hóspedes de forma a maximizar as receitas.

O RM funciona com quatro recursos humanos, designados por *revenue managers*, (gestores de receitas). Estes gestores são responsáveis por gerar receita, uma das funções mais importantes na estrutura de gestão de um hotel, uma vez que tem uma contribuição fundamental para a viabilidade e crescimento das unidades de negócio. Este departamento exige que os seus funcionários tenham outros conhecimentos, para além da gestão hoteleira, o que faz deles colaboradores polivalentes para trabalharem com outros departamentos (marketing, comercial [MICE, TO], Golf), reservas, *front office*, organização e gestão de eventos), reportando diretamente à direção. Esta interligação torna o Departamento de RM um dos departamentos centrais de um hotel.

Os *Revenue Managers*, para além de fazerem toda a gestão de receitas, desenvolvem estratégias para a sua criação, através não só da análise da taxa de ocupação, mas também identificando oportunidades ao estudar o mercado. Analisam a produção por cada segmento e planeiam estratégias por forma a aplicar os melhores preços, tendo em conta o perfil do cliente, as necessidades de faturação, a época e o *budget* delineado.

Para completar todas as suas funções e o departamento obter os resultados pretendidos, é essencial que um *revenue* tenha como metodologia de trabalho:

- O Diagnóstico
- O Estímulo à Procura

- A Previsão da Procura
- A Gestão de *overbookings*, *no-shows* e cancelamentos
- A Gestão de preços
- A análise da rentabilidade em reservas de grupos (*e.g.* de reservas MICE)
- A Gestão de inventário
- Avaliação

Durante o período de estágio foi possível apoiar a execução de diferentes tarefas: elaborar o relatório de *pick ups*, criar *blocks*, criar *rate codes*, verificar os relatórios diários, estabelecer os preços para um grupo de MICE e fazer análises de final do mês. Em termos orçamentais, executou-se a introdução do orçamento no sistema operativo e efetuou-se a análise de produção entre cada ano.

Estas tarefas foram efetuadas através de várias ferramentas informáticas: o Sistema Operativo Opera; o programa Smith Travel Research (STR) e o programa específico de RM – *Ideas*, conforme se discrimina:

- Sistema Operativo Opera, aplicação informática que fornece os dados para o relatório *pick ups*. Estes relatórios têm como objetivo aferir as novas reservas realizadas no dia anterior para todo o ano, bem como a receita realizada. O relatório *pick ups* agrega a informação de três relatórios: o relatório *history and forecast*, o relatório de cancelamentos e o relatório de *no-shows*.

- O **relatório de *history forecast*** apresenta as reservas que foram realizadas no dia anterior para os próximos 365 dias, indicando quantas reservas foram realizadas por agências, por reservas diretas no *website* do grupo Nau Hotels & Resorts e OTA's. A partir deste relatório é possível verificar o ponto de situação de cada hotel relativamente ao *budget* e se as promoções ou os preços em vigor estão a gerar as reservas estimadas. É também possível verificar as reservas para um evento de MICE.

- O **relatório *no-shows*** reflete o número de reservas que foram efetuadas, mas que os clientes não compareceram na respetiva unidade para fazer o *check-in*. O **relatório de cancelamentos** demonstra o número de cancelamentos realizados no dia anterior por cada segmento. Ainda no Sistema Operativo Opera são criados os **códigos de *Rate Code***, para definir os preços para cada tipologia de quarto, num determinado intervalo de datas, tendo em consideração promoções ou tarifas específicas. Cada código é associado a uma

promoção, agência ou grupo, sendo o nome composto pela sigla do respectivo segmento. Se foi negociado, pode ter o nome da agência ou do grupo e a percentagem do valor negociado.

No programa *Smith Travel Research* (STR), apuram-se os valores de *revenue* e (ADR) dos hotéis do grupo e o *Competitive Set* da concorrência selecionada. O STR de cada hotel é atualizado ao dia, com o número de quartos de cada unidade, bem como o valor de *revenue* efetuado este valor de receita é fornecido pelo relatório de *pick up*.

Pelo STR são também fornecidos os dados para elaborar o relatório *rate checker* que compara o preço que está a ser praticado por um hotel em relação à concorrência. Para proceder a esta comparação é necessário realizar o *Competitive Set* da concorrência direta, ou seja, selecionar hotéis que tenham as mesmas características que o hotel que estamos a trabalhar, neste caso, a unidade Salgados Palace. As características a ter em consideração são: a proximidade, o tipo de regime praticado por cada hotel e a sua dimensão. Deste modo, é possível verificar, em relação à concorrência, se os preços praticados estão demasiado altos ou baixos e se é necessário ajustar os preços que estão em vigor. Igualmente, quando se pretende colocar novos preços em prática, é um dos relatórios a ser analisado por forma a lançar preços concorrenciais.

O sistema operativo *Ideas* é um programa de *revenue management* que permite uma gestão de receitas dos hotéis, analisando os dados e fornecendo informação para apoio à decisão. Com as informações que são retiradas dos três programas (*Ideas*, STR e Opera) é gerado o relatório de *pick ups*, onde constam as receitas e as reservas da unidade Salgados Palace, onde se incluem as reservas e as receitas de MICE Para além disso permite avaliar se o *budget* de cada mês está a ser atingido, bem como a análise da evolução orçamental anual confrontando-a com os valores executados em anos anteriores.

Após elaborar os relatórios, cada *revenue* envia para a administração e para a direção do respetivo hotel a sua análise, evidenciando o número de reservas, o número de cancelamentos, o número de *no-shows* e a justificação, caso tenha sido feito algum acerto de valores ou tenham sido detetados erros.

No final do ano os *revenue managers* reúnem-se com a administração e com a direção das diferentes unidades do grupo para realizar o balanço do ano. Reúnem, ainda, com os departamentos de vendas, comercial e central de reservas para delinearem os

objetivos e o budget para o próximo ano. Por norma, este processo inicia-se em final de outubro para que o orçamento final seja aprovado em dezembro.

Os objetivos do estágio delineados para o Departamento de *Revenue*, foram orientados para desenvolver competências na previsão das receitas diárias, semanais e mensais, através da realização do relatório de *pick up*, e também através do programa *Ideas*. Este programa de *revenue management* permite uma gestão de receitas dos hotéis, auditoria aos lançamentos realizados no sistema Opera, adquirir conhecimentos no estudo da concorrência através da realização do relatório de *rate checker*, aferir os parâmetros e critérios a ter em consideração na estrutura do preço, através da determinação de preços para grupos e eventos de MICE, entender e realizar *rate codes* e as suas funções, detetar erros no sistema operativo Opera, assim como verificar *overbookings* e proceder à sua correção.

### **2.2.2.3– MICE**

Após o Departamento de *Revenue* seguiu-se o Departamento de MICE. Apesar de ser a designação mais conhecida, desde a 45ª edição do Congresso da ICCA, em Rhodes na Grécia existe uma nova designação para o segmento, sendo assim apelidado de *Meeting Industry* (MI).

O Departamento de MICE está integrado no organigrama da unidade Salgados Palace, sendo também responsável pela contratação de eventos para as unidades do grupo que se encontram sediadas na Herdade do Salgados: a unidade Salgados Palm Village, a unidade Salgados Dunas Suites e a unidade Salgados Vila das Lagoas.

No período de estágio, que decorreu neste departamento, foram desenvolvidas as várias tarefas conducentes aos processos de contratação para realização de eventos na Herdade dos Salgados. O processo de contratação inicia-se com a elaboração da proposta pelo departamento de MICE e termina no acompanhamento da realização do evento, conforme se discrimina:

- Após a receção do pedido de orçamento por parte do cliente, indicando designadamente, o número de salas necessárias para o evento, o número de participantes, as datas de preferência e o número de refeições pretendidas, elabora-se a proposta para resposta no prazo estabelecido de 48 horas;
- A proposta de preço indica o hotel ou os hotéis onde ficarão alojados os participantes do evento, anexando fotos para que o cliente tenha a perceção dos serviços a contratar;

- O valor, por noite e por quarto, que foi validado através do simulador pelo Departamento de *Revenue*;
- O valor por dia e por sala para cada evento e fotos das respectivas salas;
- Os menus das refeições, por forma a que o cliente possa seleccionar os mesmos e os respetivos preços;
- Nas condições de pagamento define-se que o número de quartos só será reservado definitivamente após a confirmação do cliente e a realização do pagamento do primeiro depósito.

Após reunir toda a informação a proposta é enviada ao cliente dentro do prazo de 48 horas. A resposta, dentro do prazo definido, possibilita, relativamente à eventual concorrência, que a nossa proposta seja das primeiras a ser analisada; demonstra, também, o interesse e rigor na prestação dos serviços por parte da unidade Salgados Palace.

Se o cliente antes de formalizar a adjudicação, demonstrar interesse, é marcada uma primeira visita de inspeção, para dar a conhecer o espaço. A visita é acompanhada por um elemento da equipa de MICE que prepara um portefólio com a *factsheet*, caracterizando a unidade, designadamente, cada sala de congressos, as suas dimensões e a sua capacidade, tendo em conta o *layout* escolhido (em plateia, em escola, em forma de U, etc.), permitindo que o cliente tenha a perceção da melhor forma de utilizar e rentabilizar o espaço. A primeira visita é a mais importante, momento em que o cliente vai ter a primeira impressão da unidade e do centro de congressos, e que pode ser muito relevante no momento da tomada de decisão de adjudicar.

Após a visita, pode ocorrer uma fase de negociação. A fase de negociação de um evento pode variar, tendo em conta a sua dimensão e a data prevista para a sua realização. Por norma, um evento de grande ou média dimensão pode ser negociado de seis meses a um ano antes da data do início. Eventos mais pequenos podem demorar menos tempo e serem negociados de três a seis meses antes da sua realização.

Durante a negociação do evento são acordados os preços finais dos quartos e das salas; os menus e o tipo de refeições (se serão *buffet*, se haverá jantar de gala, o número de *coffee breaks*) e respetivos preços. São, ainda, acordados o valor de extras, como a colocação de brindes nos quartos ou a personalização de televisores e internet.

A formalização da negociação é realizada através da emissão de fatura com a discriminação de todos os detalhes contratados e os valores dos depósitos a entregar pelo cliente. Esta fatura depois é atualizada pela equipa de OGE no decorrer do evento.

Juntamente com a fatura proforma é enviado ao cliente o contrato onde está exarado o acordo entre as partes interessadas e redigidas, entre outras, as cláusulas relativas ao cancelamento. A regulamentação do cancelamento é dos pontos mais importantes da contratação, uma vez que protege os interesses do cliente, mas também da unidade hoteleira, caso se verifiquem alterações nas condições acordadas que impeçam a realização do mesmo.

Após o contrato assinado e o pagamento do primeiro depósito realizado, o departamento MICE junta todas as informações como a troca de *e-mails*, a fatura proforma, o contrato, resumo de F&B e passa a pasta para o departamento de Organização e Gestão de Eventos (OGE) que vai dar seguimento à restante negociação necessária e realiza a operação de todo o evento.

Estagiar no departamento de MICE da unidade Salgados Palace, permitiu-nos participar nas várias fases do processo de contratação de eventos: desde o primeiro contacto com o cliente à realização de propostas, aferir todo o processo de negociação e elaboração do contrato, realizar visitas de inspeção, adquirindo uma perceção mais aprofundada das suas funções e do impacto que este departamento tem nas unidades sediadas na Herdade dos Salgados, minorando o efeito da sazonalidade.

A experiência adquirida na participação da organização dos eventos da área da Medicina e da empresa REMAX, traduziu-se num grande enriquecimento em termos de formação para o desenvolvimento do relatório de estágio. No segmento MICE, ao contrário do segmento Sol e Mar, os períodos onde decorrem mais eventos são o inverno a primavera e o outono. Assim pode considerar-se que a época de eventos decorre de janeiro a maio e de setembro a novembro, podendo existir eventos ou reuniões em outros períodos do ano. Tendo em conta a experiência deste departamento, foi possível verificar que a maioria das propostas orçamentais enviadas a clientes se enquadram nos meses mencionados. Isto permite ao grupo diminuir as discrepâncias entre as duas épocas, combatendo a sazonalidade e permite também manter as unidades abertas em pleno funcionamento sendo possível manter os postos de trabalho de todos os funcionários, não

sendo necessário recorrer a despedimentos ou reduzir a duração dos contratos apenas para o período do verão.

Os objetivos delineados para o Departamento de MICE foram importantes para obter um bom desempenho no decorrer do estágio, assim como no desenvolvimento do relatório. Estes passaram por caracterizar as funções de MICE, desde o primeiro contacto com o cliente até a passagem da pasta do evento para o departamento de OGE, compreender o peso e a importância que este departamento tem na melhoria do desempenho da empresa, aferir quais os principais períodos em que decorrem as negociações, quando decorrem os eventos e de que forma ajuda a combater a sazonalidade.

#### **2.2.2.4– Economato (Compras / Controlo de Custos)**

De acordo com o plano de estágio, o Departamento de Economato e Controlo de Custos foi o quarto departamento onde decorreu o estágio. Este departamento é o responsável pelos processos de compra, receção e distribuição dos bens necessários ao funcionamento de uma unidade hoteleira (desde os bens alimentares para consumo diário até aos bens inventariáveis de longa duração). Para além de ser responsável pelas compras das unidades Salgados Palace e Salgados Palm Village, também estabelece contratos de aquisição de bens e serviços para os restantes hotéis do grupo, uma vez que o serviço de compras está centralizado.

Para desenvolver as suas funções, o economato, numa primeira fase, estabelece contratos e parcerias com diferentes fornecedores. Por norma, a contratação é feita durante os meses de janeiro e fevereiro, ainda que ao longo do ano muitas empresas se dirijam aos hotéis apresentando os seus produtos a fim de estabelecerem novos contratos.

Deste modo, todo o material e bens que o hotel necessita são entregues no economato que procede ao armazenamento, após validação e processamento da fatura. Cada departamento, uma vez por semana, efetua a sua requisição de material, que é preparada pelo ecónomo e entregue ao respetivo departamento.

Ao longo do estágio realizado neste departamento, foram desenvolvidas tarefas de receção de mercadorias, o que permitiu ter um contacto direto com fornecedores; realizar as requisições e as folhas de despesa para os departamentos; criar e validar pedidos de compra; gerar listagens dos produtos mais requisitados, respetivos fornecedores e preços; processar o lançamento de faturas e elaboração de encomendas, fazer o controlo de *stocks*

e do período de validade dos bens. Estando o sistema de controlo de custos integrado no departamento de economato, foram também desenvolvidas nesta função tarefas para criar fichas técnicas, verificar os lançamentos e consumos realizados nos restaurantes de cada unidade, assim como validar faturas realizadas pelo ecónomo.

O Departamento de economato da unidade Salgados Palace funciona com quatro elementos: um chefe de compras, dois ecónomos e um controlador de custos. O departamento recorre ao sistema operativo, de origem alemã, *Systeme, Anwendungen und Produkte* (SAP), em português, Sistema, Aplicativos e Produtos, como ferramenta base para a execução das tarefas de economato acima descritas.

A área de controlo de custos processa os custos de cada departamento, mas está principalmente interligada com o Departamento de F&B. Como ferramentas de trabalho utiliza os programas Opera, Micros e SAP, neles obtendo a informação necessária sobre os outros departamentos. Mas é com o programa SAP que executa as suas principais funções. O controlador de custos trabalha, ainda, com o programa de *stock* de armazém e também com o de centro de custos. Os centros de custos, são contas de cada *outlet*. Na unidade Salgados Palace são utilizados, designadamente, os seguintes centros de custos:

- A004 - Refeitório
- A005 - Pequeno Almoço
- A016 - Banquetes (*Coffee Break* centro de custos utilizado para os grupos contratados pelo *MICE*)
- A015 - Restaurante All In One
- A011 - Restaurante Moonlight
- A010 – Restaurante Piscina
- A012 - *Lobby*
- C005 - Receção
- C006 - *Housekeeping*.

Após o recebimento das matérias-primas e a validação, pelo ecónomo, a respetiva fatura é processada, pelo controlador de custos, através do sistema SAP, ou seja, vai introduzir no *stock* do hotel todos produtos comprados para que seja possível controlar o que foi comprado e tudo o que é consumido, permitindo estabelecer uma estatística de produtos mais consumidos e a cadência de consumo.

Uma das funções realizadas pelo controlador de custos é criar, em sistema, as fichas técnicas, o que consiste em criar uma ficha onde estão discriminados os ingredientes de cada prato e o seu preço. Esta ficha permite apurar as quantidades consumidas e estabelecer o preço de venda ao público, tendo em conta o custo de produção e as margens de lucro.

É através destas fichas e dos registos de cada restaurante que todos os dias o controlador de custos dá baixa do consumo dos produtos em *stock*, fazendo a sua transferência para um dos centros de custos (restaurante, banquetes, bar, refeitório) do respetivo restaurante onde o produto foi consumido. Permite ainda verificar o *stock* disponível para consumo e o que é necessário adquirir através do economato.

Relativamente ao controlo de custos dos grupos e de congressos, o técnico de MICE estabelece os menus para os almoços, jantares, *coffee breaks* ou jantar de gala com os clientes, mediante aprovação do chefe de cozinha do hotel, que elabora a respetiva ficha técnica para o controlador de custos processar no respetivo centro de custos do evento. Estes valores serão utilizados para as contas do final do mês, mas também como valores de referência de despesa e receita do Departamento de MICE.

No final de cada mês é realizado o Mapa de Consumos Internos, o apuramento de todos os consumos realizados por cada departamento, tendo em conta vários rácios. Este mapa reúne toda a informação não só sobre os departamentos, mas também por cada hotel, e um documento desenvolvido pelos diferentes controladores dos diferentes hotéis.

Os objetivos delineados para este segmento do estágio, tiveram como finalidade adquirir conhecimentos no sistema operativo SAP, apreender como se desenvolve o processo de seleção e realização da encomenda, os processos de receção e faturação e por fim o processo de distribuição pelos diferentes departamentos. Estudar estratégias aplicadas para a rentabilização de *stocks*, aferir o processo de contratação e os seus critérios. Para além disso, como já mencionado, o controlador de custos está integrado no Departamento de Economato. Deste modo, um dos objetivos foi compreender o processo de faturação e controlo de *stocks*, controlo de saída e entrada de receita e o sistema de fichas técnicas.

#### **2.2.2.5– Caracterização Departamento de Housekeeping (HSK)**

Durante o período de estágio neste departamento foi possível verificar a importância que o Departamento de *Housekeeping* tem na organização do alojamento e

consequentemente no bom funcionamento do hotel, a interligação que tem com outros departamentos, fundamentalmente com o *Front Office* e com a Manutenção.

No Departamento de HSK da unidade Salgados Palace exercem funções nove elementos, repartidos por uma estrutura hierárquica constituída por uma Governanta Executiva, uma Governanta Geral, duas Governantas de Andares e Duas governantas das Áreas. A rouparia, onde trabalham três elementos, depende diretamente da Governanta Executiva.

A contratação de recursos humanos para trabalhar neste setor apresenta alterações em função da época. Em média, durante a época baixa, de outubro a março existem dez empregadas de andares e áreas fixas, podendo variar consoante o número e dimensão dos congressos que o hotel recebe durante o inverno. No verão, época alta, este número pode subir devido ao aumento do volume de trabalho e consequentemente ao aumento da contratação a termo certo.

Como referido acima, o HSK é um dos departamentos com maior responsabilidade a nível do alojamento, uma vez que é pelo seu desempenho que são avaliados pelo cliente grande parte dos *standards* de qualidade. Igualmente, a fluência na comunicação com outros departamentos, designadamente com a Receção, informando quando os quartos estão prontos para os clientes poderem entrar, é um requisito indispensável para um desempenho eficiente.

Para além da Receção, um outro departamento que recebe informação do HSK, sobre alguma inoperacionalidade detetada nos quartos, é o Departamento de Manutenção. Durante a inspeção do quarto, se são detetados problemas nos eletrodomésticos, na eletricidade, algum defeito na pintura ou objeto partido, a governanta regista no seu relatório e envia uma listagem de pedidos de manutenção para que os elementos deste departamento procedam à reparação.

Neste departamento, durante duas semanas de trabalho, foram executadas pela estagiária diferentes tarefas: inspeção de quartos, realização de relatórios de produtividade e relatório das governantas (contendo o mapa de quartos prontos, quartos por inspecionar e quartos a preparar), distribuição de serviço e preparação e limpeza de quartos.

Numa primeira fase, foi feito o acompanhamento diário da governanta geral. As suas funções iniciam-se com a análise de três relatórios elaborados pela receção. A partir destes relatórios (*Arrivals* - contendo o número de clientes que vão dar entrada no hotel nesse dia; *Departures* – número de clientes que vão sair; *Guests in House* – relativo aos quartos que ainda estão ocupados), a Governanta Geral distribuí as empregadas de andares, tendo em conta o número de saídas (*check-out*) de cada corredor e o número de diárias (quartos que ainda estão ocupados, sendo necessário a troca de lençóis, troca de toalhas e limpeza diária) e o tempo estipulado para a limpeza de quarto de acordo com os índices de produtividade definidos (em média entre dez a quinze minutos por quarto). O controlo de tarefas de cada empregada é feito através de uma folha de serviço onde tem de assinalar cada quarto que já foi limpo e o número de toalhas, lençóis e *amenities* (ofertas colocadas no quarto como gel de duche, shampoo, sabão e chinelos) que coloca por quarto, para que haja um controlo de inventário e gastos.

Após a distribuição de serviço é feita a contagem dos atalhados que chegaram da lavandaria. Depois da contabilização, o material é dividido pelas copas (espaços nos corredores do hotel, onde cada empregada de andar pode encontrar todo o material necessário para exercer as suas funções). De seguida é feita a inspeção, uma das funções mais importantes, que consiste na revisão do quarto após a limpeza por forma a verificar se está tudo dentro dos *standarts* exigidos pelo hotel: verificar se a limpeza está feita em conformidade e se todos os aparelhos do quarto estão a funcionar (luzes, televisão, mini-bar, luzes, chaleira e telefones).

Com a passagem da governanta, o quarto é dado como *Inspected* e já será possível dar entrada do cliente. A preparação de um quarto é composta por três fases, que são: após a saída do cliente este é dado como *Dirty*; após a limpeza fica *Clean*; por fim após a inspeção da governanta fica *Inspected*. Assim, é possível a receção entregar as chaves do quarto ao cliente e este dar entrada no quarto.

No final do dia, todas as empregadas de andares entregam a sua folha de serviço onde constam os quartos que foram limpos, todos os atalhados utilizados, sendo com essa informação que a governanta elabora o mapa de produtividade.

É também com base nestas folhas que a governanta faz o seu próprio relatório, onde coloca uma listagem de quartos ocupados ou livres e destes quais estão inspecionados, os que só estão limpos, e os que ainda estão por limpar. Para além disso,

é neste relatório que as governantas colocam os quartos que se encontram bloqueados (*Out of Service ou Out of Office*) por necessitarem de manutenção.

Ao desenvolver as tarefas acima referidas foi possível atingir os seguintes objetivos: compreender como se processa a preparação dos quartos e se realiza a sua inspeção. A participação na gestão e coordenação de equipas, tendo em conta a ocupação diária do hotel. A realização de mapas de produção das empregadas de andares, atendendo ao número de saídas e ao tempo médio para realização de cada uma das tarefas. Gestão de *stock* de roupa através de mapas de lavandaria e contagem de material recebido.

#### **2.2.2.6– Organização e Grupos de Eventos (OGE)**

O período de estágio neste departamento foi fundamental para a consolidação dos conhecimentos adquiridos no Departamento de MICE e apreender a importância das sinergias existentes entre o departamento comercial e o departamento operacional. Ao longo do estágio foram realizadas diferentes tarefas que permitiram adquirir conhecimento do processo que se desenvolve neste departamento a partir do momento em que se recebe a pasta do evento ou congresso do Departamento de MICE. Acompanhou-se, ainda, o processo da faturação de eventos e o cálculo das respetivas comissões.

Como já acima mencionado, o Departamento de MICE é responsável pelas primeiras negociações e até ao pagamento do primeiro depósito. Após esta primeira fase é realizada uma reunião com o cliente onde este é informado que a continuação da negociação dos detalhes, assim como o acompanhamento de todo o evento passa a ser feito pela equipa de OGE. Uma das tarefas desenvolvidas no estágio foi o acompanhamento de clientes na realização de visita para definição dos *lay outs* das salas, e revisão da programação de todo o evento.

Para além do trabalho operacional, o OGE faz as reservas e a faturação, inserindo as *rooming list* dos participantes no *block*, criado para o evento no sistema operativo Opera. Uma *rooming list* consiste na listagem de participantes do congresso, contendo os dados pessoais, para criar a reserva e para que os *revenue* possam colocar o *rate code* correto. A *rooming list* é solicitada no mínimo quinze dias antes do evento com os seguintes detalhes:

- Nome completo
- Data de nascimento

- Nº de Bilhete de Identidade (BI)
- Data de Validade do Bilhete de Identidade
- Nacionalidade
- Data de *check-in*
- Data de *check-out*
- Se leva acompanhante
- Tipo de quarto (Single ou Duplo)
- Observações (se o cliente tem alguma alergia ou se é preciso ter algum cuidado especial para que sejam informados os respetivos departamentos).

Após recolhida toda a informação, são criadas as reservas pelos elementos do OGE, os *revenue* colocam o *rate code*, informando-se a receção para que seja feita atribuição de quartos. A atribuição de quartos pode ser feita de duas formas: *run of the house*, ou seja, os quartos são atribuídos consoante a disponibilidade do hotel, ou então, o próprio cliente, aquando das negociações, seleciona as tipologias que pretende e indica na *room list* qual a tipologia que deve ser atribuída a cada um dos participantes. Consequentemente, o Departamento de *Front Office* poderá preparar as entradas, assim como organizar o seu turno, tendo em conta o número de entradas por dia.

Após informar o Departamento de *Front Office* é necessário também informar o Departamento de HSK uma vez que este necessita de saber, com antecedência, o número de quartos necessários para o evento. Ao saber o número de entradas, e de hóspedes podem assim coordenar as suas equipas por forma a que todos os quartos estejam prontos nesse dia. Tendo em consideração o número de entradas e o número de hóspedes, é possível para a governanta executiva planificar as equipas, tendo em conta as entradas e as saídas ao longo do evento, prevendo, ainda, se será necessário contratar recursos humanos complementares ou se o *staff* da unidade será suficiente.

A partir da introdução das reservas e o número de participantes, é possível para o Departamento de F&B e para a Cozinha realizarem os seus rácios e planear quais as quantidades de cada produto que devem encomendar para prepararem as refeições e para organizar e distribuir as suas equipas por turnos. À semelhança do departamento de HSK,

verificar, em função do volume de trabalho, se o pessoal existente é suficiente ou se é necessário contratar reforços.

Uma das tarefas desenvolvidas no estágio foi a recolha de informação, através de reuniões com as chefias de diversos departamentos a fim de definir os procedimentos que cada departamento deve assumir perante o cliente, e por fim, a construção da Instrução de Trabalho (IT). Numa primeira fase é necessário recolher as informações das visitas e das negociações, seguidamente é realizado todo o planeamento e alinhamento do procedimento que é introduzido no sistema Operativo Opera e no *blocks* do grupo. Como já mencionado anteriormente, o *blocks* é a conta ou o perfil do evento onde são introduzidas as reservas, realizada a faturação, os horários do *check-in* e *check-out* e das refeições e seus menus. É também inserido o alinhamento da realização de cada reunião, palestra ou conferência e a sala onde vai decorrer e o seu *set up*. Os intervalos, caso haja serviço de *coffee-breaks*, devem igualmente ser registados.

Após esta informação ser inserida, é realizada pelo OGE a IT. Este documento contém todo o alinhamento e detalhes do evento, assim como todas as tarefas que, em cada dia, cada departamento, deve realizar. A IT será o guião, e é remetida uma semana antes do início dos eventos para todos os departamentos e utilizada na coordenação e controlo do mesmo.

A equipa de OGE, ao longo do decorrer do evento, coordena todas as atividades assegurando-se que todos os serviços estão a desenvolver-se como planeado na ficha de IT. Para o efeito, a equipa dividida por turnos, inspeciona a montagem das salas e os serviços de refeição; realiza em sistema os lançamentos dos valores do que é consumido no dia, conferindo as reservas e as situações de *no-shows*, ou seja, clientes que não compareceram no dia previsto, mas podem vir a participar no evento ou congresso nos dias seguintes. Concluída a verificação diária, o cliente é informado dos *no-shows* para que a equipa de OGE possa, ou não, cancelar a reserva.

Uma das tarefas do dia é verificar se a *Grid* está a zero. A *Grid* consiste num quadro onde estão representados, por dia e por tipologias, os quartos que foram bloqueados/pagos pelo cliente e os quartos que estão em *pickup*, ou seja, os que estão realmente a ser utilizados no momento. É muito importante, no caso do contrato do evento não ser de exclusividade, verificar se estes dois valores coincidem, pois caso haja

diferenças, podem estar a ser retirados quartos da disponibilidade do hotel, criando *overbooking*.

No final do congresso é enviada ao cliente uma fatura proforma contendo os valores já acordados assim como todos os custos adicionais processados ao longo do evento. Nessa fatura são também indicados os depósitos já realizados, o valor em falta e a data de limite de pagamento que por norma é de até trinta dias após a data de encerramento do evento. Para isso é necessário pedir à tesouraria a criação de um código, para que a conta deste cliente permaneça aberta até ao seu pagamento. A fatura proforma é aprovada pelo cliente, sendo feito o seu lançamento no *blocks* e emitida a fatura final. Caso o evento seja negociado através de uma agência é necessário faturar os valores das suas comissões, relativamente aos valores negociados para salas, serviços de F&B e reservas. O valor das comissões pode variar consoante a agência, tendo em conta as percentagens contratadas.

Foram diversos os objetivos estabelecidos para o Departamento de OGE: desde aferir a passagem de processo do departamento de MICE para o departamento de OGE; apreender quais os passos a ter em consideração na forma como se realiza o planeamento e como se projeta o evento; verificar as diferentes fases da montagem do congresso, desde a contratação ao acompanhamento do cliente nas visitas de inspeção e ao longo da realização do evento. Aprender como se processam e validam as reservas no sistema operativo e aferir os procedimentos de faturação diária, constatando *in loco* o impacto dos eventos no sistema de comunicação interdepartamental e de que forma funcionam as sinergias entre cada departamento.

Foi muito importante o trabalho de estágio neste departamento uma vez que foi possível dar continuidade às tarefas desenvolvidas no Departamento de MICE, ficando com uma perspetiva consolidada da organização de um evento, pondo em prática os conhecimentos já adquiridos, aquando da passagem pelos departamentos de MICE, RM e HSK.

#### **2.2.2.7– Relações-Públicas / Direção**

O Departamento de Relações Públicas tem uma maior proximidade com a Direção, partilhando o mesmo espaço de trabalho. Assim, durante o estágio, foram desempenhadas funções simultaneamente nos dois departamentos.

Este departamento tem como função promover a imagem do hotel, avaliando a satisfação do cliente face aos serviços prestados, tratando as reclamações ou sugerindo melhorias dos serviços. Compete-lhe, ainda, a responsabilidade da gestão das redes sociais do hotel e de todas as plataformas em que o hotel está registado, como por exemplo: *Tripadvisor, Booking, Google*. Aos comentários registados nestas plataformas é o *Guest Relations* que responde e as reporta aos respetivos departamentos.

Ao longo do mês, em que se acompanhou o dia a dia da *Guest Relations* da unidade Salgados Palace, desenvolveram-se diferentes tarefas diretamente ou indiretamente relacionadas com os clientes. À semelhança de outros departamentos, o departamento de *Guest Relations* tem como interlocutor privilegiado a receção do hotel, onde obtém a maioria da informação (através de inquérito de satisfação, classificando a prestação de cada departamento), reclamações ou sugestões de melhoria apresentadas pelos clientes.

Diariamente, a *Guest Relations* analisa os inquéritos de satisfação apurando a avaliação do desempenho dos departamentos num intervalo de 1 a 5, em que 1 revela uma avaliação insuficiente e 5 uma avaliação muito boa. Esta informação é reportada a cada chefe de departamento e ao diretor do hotel e, para além disso, recolhe também os nomes dos elementos do *staff* referenciados positivamente ou em sentido negativo pelos clientes.

Para além dos comentários, é feito diariamente um *follow up*. O *Guest Relations* verifica, com a receção, se houve algum incidente ou reclamação e entra em contacto com o cliente, pois tal é uma forma de acompanhamento mais personalizado que pretende demonstrar a preocupação de ir ao encontro do bem-estar do cliente, conforme compromisso do nosso slogan – “*Leading Guest Happiness*”.

As plataformas são verificadas, de dois em dois dias, e respondidos os comentários dos clientes. São igualmente analisadas as classificações atribuídas ao hotel e também aos principais concorrentes. Analisa-se, igualmente, o número de pesquisas nas plataformas e as dirigidas ao nosso hotel, para conseguir perspetivar a “popularidade” do hotel *online*.

A *Guest Relations* tem a seu cargo os clientes *VIP*, dando-lhes as boas-vindas, na receção do hotel, acompanhando-os até ao quarto, enquanto lhes apresenta os serviços e facilidades que podem dispor no hotel. As suas funções incluem também a área da divulgação, orientando os pedidos de visita ao hotel de escolas e de futuros clientes;

assegura, ainda, a promoção da unidade e do grupo em feiras ou em eventos de divulgação turística.

Ao longo do estágio, uma das tarefas desenvolvidas foi o acompanhamento de uma visita de uma escola de hotelaria ao hotel e também a participação numa feira gastronómica, a *Algarve chefs week*, tendo contacto com o público e dando não só a conhecer o hotel e as suas opções gastronómicas, mas também promover o hotel e atrair novos clientes.

Durante o período de congressos, dado que não existe a intervenção direta do Departamento de *Guest Relations*, este departamento presta apoio à Coordenação de Grupos e Eventos, na parte operacional do evento, ou seja, acompanha os *coffee breaks*, os almoços e os jantares e verifica, em conjunto com a OGE, se as salas estão devidamente montadas e se tudo está de acordo com o contratado pelo cliente.

Uma das tarefas desenvolvidas pela *Guest Relations* é analisar o posicionamento da unidade nas redes sociais, relativamente aos seus concorrentes assim como as restantes unidades que compõem o grupo. Para isso utiliza o sistema operativo *ReviewPro*, que é utilizado por vários grupos para gerir a reputação das unidades, uma vez que este programa recolhe avaliações de várias agências *online*. Deste modo, mensalmente, uma das tarefas da *Guest Relations* é realizar o relatório de *Global Review Index* (GRI), onde é realizada uma análise ao número de comentários positivos e negativos realizados ao longo do mês. Para além disso, é realizada uma comparação entre a pontuação atribuída pela *Booking* às unidades do grupo e à concorrência, a fim de verificar a posição da unidade Salgados Palace. Esta pontuação tem como base a pontuação atribuída por clientes a diferentes critérios como a localização, comodidades, funcionários, qualidade/preço e *WiFi* gratuito.

Para além da comparação da pontuação da *Booking* é também realizada uma análise a outras plataformas como *Facebook*, *Twitter*, *Instagram*, *Linkedin* e *Youtube*, verificando o número de seguidores existentes em cada uma destas plataformas. Esta análise é realizada não só para a unidade Salgados Palace, como também a todos os seus concorrentes, a fim de aferir qual tem maior visibilidade no mercado, e, após realizado, o GRI é enviado para a Direção.

Ao longo do estágio como *Guest Relations*, foram simultaneamente executadas funções no departamento de direção. O desempenho das funções como assistente de

direção, que reporta diretamente ao Diretor, permitiram analisar a relação que o Departamento da Direção tem com os outros departamentos; conhecendo como trabalham, e quais as suas principais dificuldades.

O Assistente de Direção inicia as suas funções diárias analisando os relatórios que são enviados *pelo night auditor*: o relatório de fecho de cada restaurante, o relatório de *no-shows*, e os relatórios financeiros. Analisa também o relatório do diretor de serviço da noite anterior, designado por *duty manager*, e o relatório de segurança.

Após a leitura de todos os relatórios, é feita uma inspeção a algumas zonas do hotel: à receção, ao restaurante onde está a decorrer o pequeno-almoço, à zona dos jardins e piscinas, para verificar a limpeza e se está tudo dentro da conformidade para utilização pelos clientes. Esta inspeção diária tem como objetivos verificar como estão a decorrer as tarefas, mas é, também, uma forma de demonstrar que o desempenho de cada departamento é imprescindível para se atingir padrões de excelência na organização. É nestes pequenos gestos, com cada departamento, que é possível fazer a diferença, ouvir as dificuldades de cada um e reforçar o espírito de equipa

Para complementar a experiência das funções de assistente de direção, realizaram-se as tarefas de diretor de serviço, ou seja, o *duty manager*. Diariamente, é destacada uma chefia, dos diferentes departamentos, para ficar de serviço no hotel, resolvendo eventuais incidentes que possam ocorrer durante a noite. O diretor de serviço cumpre um horário específico: entra por volta do meio-dia e sai por volta da meia-noite; assumindo, após a saída dos responsáveis dos departamentos, a responsabilidade do hotel. No final do turno elabora um relatório onde reporta os acontecimentos da noite, designadamente: o número de *check-ins* e de *check-outs*, eventuais problemas de manutenção. Este relatório é enviado às chefias e administração, para que se tomem decisões relativamente às ocorrências reportadas.

Para a conclusão do mês é realizado, pelo assistente de direção, o *Mapa Fecho*. Este relatório consolida a informação de diferentes relatórios (*manager flash*, *financial payment*, *no-shows*), discriminando: o número de quartos ocupados ao longo do mês, quantos *check-out* tardios e *upgrades* foram vendidos, assim como o número total de hóspedes; a receita mensal de cada restaurante, a receita dos serviços prestados no SPA, a receita dos serviços de lavandaria e o valor faturado no Golfe. Tendo em conta o

processamento dos valores acima referidos, é apurado qual o valor mensal faturado pelo hotel, se está de acordo com o orçamento delineado.

No final de cada ano cabe também ao assistente de direção, em conjunto com o diretor da unidade, preparar o orçamento para o ano seguinte. Esta tarefa passa pela recolha da informação dos mapas de final do mês, do mapa *Opex* (onde constam, respetivamente, os custos operacionais do material e dos bens, ingredientes de refeições, consumidos diariamente) e *Kapex* (custo de investimento com bens duradouros). Pelo mapa de pessoal são calculados os custos com os funcionários fixos, e o valor para trabalhadores temporários. Apurados os custos obtém-se o rácio do custo por hóspede:

$$(\text{Custo Hóspede} = \text{Custo Total} / \text{Total Hóspedes Ano}).$$

Apurada toda a informação relativa à receita e despesa do ano, e tendo em consideração o princípio do equilíbrio, afeta-se a receita por rubricas de despesa, construindo-se o orçamento do próximo ano.

Durante o período de estágio no Departamento de *Guest Relations*, assim como no Departamento da Direção, foram concretizados os seguintes objetivos: analisar os pontos negativos e positivos da unidade Salgados Palace, a partir dos questionários de satisfação realizados no *check-out* e dos comentários s clientes nas redes sociais; analisar, mensalmente, o posicionamento da unidade nas plataformas, como a *Booking*, e nas redes sociais como o *Linkedin*, realizando o relatório GRI, que engloba a análise da unidade em diferentes aspetos, em particular nas redes sociais, e também a sua posição relativamente às ocorrências.

Para além disso, foi também delineado como objetivo o acompanhamento de clientes: desde clientes *VIP* a clientes considerados *repeater*, clientes que optam pela unidade Salgados Palace para passar as suas férias há vários anos e a quem é prestada uma especial atenção, sendo acolhidos no *check-in* pelo *Guest Relations*. Por fim a gestão de reclamações e o seu devido acompanhamento.

Paralelamente, desenvolveram-se objetivos no departamento da Direção executando o processo fecho do mês; a análise de gastos/receita através do acompanhamento diário de cada departamento e do controlo orçamental.

### 2.2.2.8– Food & Beverage (F&B)

O período de estágio no departamento de *Food & Beverage (F&B)*, traduzido para português, como Comidas e Bebidas, foi dividido em duas fases distintas: em que na primeira fase decorreu a formação prática em dois restaurantes da unidade Palm Village e dois da unidade Salgados Palace, apreendendo a sua organização e como se desenvolve o serviço; a segunda fase passou pelo acompanhamento das respetivas chefias: Subchefe de sala, Subchefe de F&B e Assistente de F&B.

Na primeira semana de estágio, foi prestado serviço nos restaurantes da unidade Salgados Palace: o Moonlight, caracterizado por ter serviço *à la carte*; o restaurante *All In One*, com um serviço de *buffet*.

Para além de ter experienciado estes dois tipos de serviços, foi possível complementar com o serviço de *sitting* (fazer a receção do restaurante e acompanhar o cliente à mesa), com o serviço de “*room service*” (entrega das refeições no quarto), e serviço de entrega *VIP* (ofertas que o hotel faz a um cliente ou que o cliente pode adquirir na receção, *VIP* Aniversário (consiste na oferta de um bolo e uma garrafa de espumante entregue no quarto)).

A expressão *à la carte*, originária da língua francesa, caracteriza-se por ser um serviço de restauração mais intimista e personalizado, em que o cliente pode escolher o prato que vai degustar, preparado na hora por um chefe de cozinha. Neste serviço, o empregado de mesa está mais próximo do cliente, acompanhando do início até ao fim da refeição. O restaurante *à la carte* na unidade Salgados Palace, o Moonlight, localiza-se no quinto piso e apenas faz o serviço de jantares, complementado por um bar com vista sobre a Praia dos Salgados. Na sala está sempre presente um chefe de sala e, em função das marcações, o correspondente número de empregados de mesa. A cozinha está dividida entre zona de confeção das refeições, onde trabalha um chefe de cozinha e os seus ajudantes. Numa outra zona está montada a parte da pastelaria.

Este restaurante, numa perspetiva de MICE, e durante a fase de congressos, é utilizado para reuniões, almoços e jantares de administração das empresas, e para *welcome cocktails* servidos no início dos eventos.

Por outro lado, o serviço de *buffet* é o mais adequado para jantares de grandes dimensões, caracteriza-se por ser um pouco mais informal: os clientes, consoante a sua vontade, servem-se do que desejam comer. Este tipo de serviço foi possível presenciar e

desenvolver na unidade Salgados Palace e na unidade Salgados Palm Village, dois hotéis com categorias e formas de funcionamento diferentes, permitindo acompanhar e trabalhar com equipas distintas.

O restaurante principal *All In One*, localiza-se no primeiro piso da unidade Salgados Palace, e serve a maioria das refeições do hotel: pequeno-almoço, almoço e jantar, em serviço de *buffet*. Durante cada refeição, a equipa é composta por um chefe de sala e um elemento responsável pelo *buffet*, com a função de comunicar com as cozinhas para reposição dos pratos; para além destes, seis empregados de mesa, cujo número varia em função da ocupação do hotel, são responsáveis pela *mise en place*, levantar as mesas e auxiliar os clientes ao longo da refeição. Na equipa existe sempre um elemento destacado para serviço de *room service*, entregando a refeição no quarto dos clientes.

A segunda fase do estágio no Departamento de F&B baseou-se no acompanhamento das chefias, Chefes e Subchefes de sala e o Diretor de F&B, permitindo ter a perceção da organização e distribuição do serviço. Ao Chefe de sala compete orientar os empregados de mesa durante o serviço, ou seja, organiza e faz a divisão de tarefas; é também responsável pela abertura do restaurante, verificando se estão cumpridos os parâmetros definidos, e pelo serviço de “*sitting*”, coordena os pedidos de *room service* e entrega *VIP*.

Um Subchefe de *F&B* supervisiona o trabalho das equipas e do Chefe de Sala, é ele que assume as reclamações e faz a gestão de horários; elabora o Mapa de *Couvert* (mapa onde é contabilizado o número de refeições servidas e o número de pessoas que passaram por cada restaurante, obtendo a taxa de captação), verifica as necessidades de material de todos os *outlets* (restaurantes e bares) a encomendar.

As funções exercidas pelo Diretor de *F&B*, mais distantes do cliente, baseiam-se, sobretudo, na realização do planeamento das atividades do departamento, participando também, com o OGE e MICE, no planeamento dos congressos e eventos que irão decorrer ao longo do ano no hotel. Para além disso, também trabalha em conjunto com o economato na contratação de fornecedores, tendo em conta as necessidades e funcionamento de cada *outlet*. À semelhança do controlador de custos, o Diretor de *F&B* realiza fichas técnicas de todas as bebidas realizadas e vendidas nos bares do hotel (*cocktails, long drinks* etc.) e durante os congressos. Quando realiza as fichas técnicas, tem sempre em conta o valor de produção, discriminando a quantidade e o seu valor.

No final de cada mês são calculados os rácios de comidas e bebidas tendo em conta o valor das vendas e custos, utilizando este valor como referência para a realização do orçamento do ano seguinte.

➤ **Rácio de F&B = custos /vendas x100**

Para além do cálculo do rácio de comidas e bebidas, são calculados rácios relativos às necessidades de pessoal, tendo em conta a ocupação do hotel, o número de *couverts* servidos, o número de empregados de mesa fixos no hotel e os que são necessários contratar, sendo neste caso calculado o rácio de contratação temporária.

➤ **Nº contratos temporários = Empregados de mesas existentes - Os empregados de mesa necessários / média de *couverts*.**

A contratação destes trabalhadores, geralmente é feita a empresas externas, e no caso do F&B, destina-se a reforçar as equipas de empregados de mesa consoante a ocupação do hotel.

Um outro rácio calculado pelo Diretor de F&B é o número de vagas para contratação de pessoal:

➤ **Nº de pessoas/1,4 (dias de folgas) x 60 (nº de *couverts* que cada empregado de mesa serve em média).**

Todos estes rácios são calculados mensalmente e no início de cada ano e tomados em consideração na preparação do orçamento do hotel do ano seguinte.

Na integração do Departamento de F&B no plano de estágio, foram delineadas as seguintes tarefas desenvolvidas neste departamento em cada tipo de serviço *à la carte* e *buffet* nas diferentes refeições diárias, desde a reposição e limpeza do *buffet*, levantar mesas e reposição da *mise en place*.

No acompanhamento do Chefe de Sala foram desempenhadas tarefas como a reposição de material em falta para o início do serviço, fazer *sitting* e apoiar na distribuição de serviço dos empregados de mesa.

Por sua vez, com o Subchefe de F&B foi realizado o mapa de *couvert* e calculada a taxa de captação, a realização de horários, realização do inventário, e acompanhamento ao longo do serviço.

Com o Diretor de F&B foi possível obter uma perspectiva não direcionada para o cliente, mas sim para o *staff* do departamento, através das seguintes tarefas: cálculo dos rácios, elaborar fichas técnicas e verificação do mapa de *couvert* realizado pelos subchefes.

Ao desenvolver as tarefas acima referidas, foi possível aferir como se processam os diferentes serviços de restauração: o *buffet*; o serviço à la carte; serviço de banquete. Para além disso como deve ser feita a gestão de diferentes equipas, contratação de *staff*, aferir como deve ser feita a gestão de contratação de trabalho temporário, gestão de F&B através do controlo de *stocks* e mapas de faltas. Compreender de que forma o departamento de OGE está interligado com o Departamento de F&B através do planeamento de *setups* das salas, e a organização das diferentes refeições dos congressos e eventos que vão decorrer ao longo do ano no hotel. Estudar como se realizam os rácios de F&B e a sua finalidade e o seu peso na organização do serviço e do departamento, aferir a relação entre os custos e recursos em relação à ocupação do hotel.

#### **2.2.2.9– Tesouraria**

O Departamento financeiro do grupo Nau Hotels & Resorts é responsável pelo registo, planeamento e gestão dos recursos financeiros da empresa. A tesouraria do grupo Nau Hotels & Resorts encontra-se integrada no departamento financeiro e nela trabalham seis funcionários: cada um deles tem funções específicas por forma a garantir o bom funcionamento financeiro das dez unidades e de todas as empresas que compõem o grupo.

Durante o estágio realizado na tesouraria foi possível desempenhar as diferentes tarefas distribuídas pelos seis tesoureiros: com o tesoureiro que é responsável pela faturação de fornecedores, com os dois tesoureiros que são responsáveis pela tesouraria de agências, com os dois tesoureiros responsáveis pela tesouraria de clientes que têm contrato com as unidades; por fim, com o Tesoureiro que é responsável pela faturação das unidades e das restantes empresas do grupo.

O estágio decorreu inicialmente com os responsáveis pela tesouraria de agências, para controlo dos recebimentos de todas as agências que têm contrato com as unidades. Com essa finalidade, uma das tarefas realizadas, diariamente, foi a reconciliação do extrato bancário de cada unidade, a fim de validar os pagamentos realizados pelas agências, imprimindo-se os respetivos comprovativos de pagamento. Realizaram-se os

seus lançamentos na respetiva unidade e processou-se a faturação no sistema SAP (o sistema SAP só emite faturas finais após efetuado o pagamento).

Após os pagamentos inseridos em SAP, são emitidas as faturas definitivas em nome da agência que procedeu ao pagamento e reencaminhamos para a mesma. Verifica-se o saldo contabilístico das agências uma vez que na sua maioria procedem a pagamento por tranches, e quando as agências não respeitam esse acordo cabe à tesouraria fazer o *follow up* das datas de pagamento. No final de cada época realiza-se o fecho de contas de cada agência, realizando a faturação final. Verifica-se se as agências pagaram tudo em conformidade ou se pagaram mais ou menos em relação ao número de reservas realizadas, e nesse caso pode ser realizada nota de crédito, devoluções ou o valor pode ser colocado a crédito para a próxima época.

Na tesouraria de agências, executaram-se as tarefas da tesouraria de fornecedores: realização dos pagamentos aos diferentes fornecedores contratados pelo economato, a empresas fornecedoras de bens e serviços (água, luz, internet e televisão); procedeu-se também ao pagamento e controlo de faturação de empresas de manutenção das unidades (empresas que procedem à limpeza e controlo de piscinas e espaços exteriores, empresas de lavandaria e de recolha de lixo). À semelhança das funções dos restantes elementos da tesouraria, são verificados diariamente os extratos bancários, assim como todas as faturas que são enviadas. Após a verificação procede-se à sua faturação, através do sistema de SAP, reenviando diretamente os comprovativos para as respetivas empresas

Sucedeu-se a execução das tarefas da tesouraria de clientes que englobam: o apuramento dos fluxos de pagamentos nas receções de cada hotel; a verificação se os fechos de caixa foram devidamente realizados e caso haja erros, a sua comunicação ao respetivo chefe de receção; a confirmação dos pagamentos pelos clientes que realizaram reservas e o devido lançamento nas respetivas unidades; verificando-se, também, se as empresas que vão realizar eventos no hotel já procederam aos devidos pagamentos fazendo a comunicação aos departamentos de MICE e OGE.

Por fim, foi possível acompanhar o Tesoureiro responsável pela faturação da produção do dia anterior aferindo a receita realizada pelos diferentes departamentos das diferentes unidades, através dos relatórios retirados do sistema operativo Opera, estes relatórios são referentes às receitas da receção (*e.g.* pagamentos de reservas ao balcão), receitas de *outlets* (bares e restaurantes) de SPA e *GOLFE*, após a recolha dos dados

destes relatórios, estes são introduzidos no sistema de faturação, acima mencionado, SAP. Como já referido, o Grupo Nau Hotels & Resorts é composto por diversas empresas; a SGEHR; a SOLAGO; a FLIPTREL; IMOREGUENGO. Para que seja mais fácil proceder à faturação no sistema SAP foram criados diferentes códigos a fim de identificar cada uma das unidades (*e.g.* SGEHR corresponde o código CS29; SOLAGO corresponde CS33).

A fim de desenvolver as tarefas acima descritas, foi necessário estabelecer objetivos, tais como a verificação de recebimentos por parte de agências, fornecedores e de grupos de eventos. Aferir o processo de fecho caixa das diferentes unidades, auditoria de recebimentos e depósitos. Efetuar pagamentos, realizar devoluções, e aferir o processo de faturação das receitas diárias de cada unidade hoteleira. E ainda adquirir conhecimentos sobre o sistema operativo SAP.

#### **2.2.2.10– Receção (Back Office)**

O estágio finalizou-se no *back office*, o décimo departamento do plano de estágio, decorrendo durante as duas últimas semanas de junho de 2019. O período passado neste departamento foi dividido em duas partes: a primeira parte focada no *front office*, ou seja, na receção do hotel; na sua organização e funcionamento: a segunda parte focou-se no *back office*, onde foi possível acompanhar a subchefe de receção da unidade Salgados Palace.

A primeira parte decorreu na receção do hotel, também designada por *front office* por ser considerada o rosto de qualquer unidade hoteleira. Os rececionistas são os primeiros e também os últimos funcionários que o cliente contacta no hotel; o início e final das suas férias começa e acaba na receção. Daí a necessidade de o rececionista ter um desempenho profissional que reforce, em ambos os momentos, as expectativas que levaram o cliente à escolha do hotel. É na receção que os hóspedes fazem o *check-in* e o *check-out*, pedem táxis e informações, adquirem bilhetes para parques temáticos; ou reportam algum problema que tenham tido.

Para além de estar mais direcionado para o serviço de hóspedes, o trabalho da receção tem uma grande interligação com os restantes sectores e departamentos, nomeadamente: o Departamento de F&B (uma vez que as informações da receção são essenciais para se poder preparar o número de refeições corretas); o departamento de HSK (todas as manhãs é necessário elaborar na receção diferentes relatórios: *departures*,

*arrivals, ou stay overs* que vão determinar o trabalho no departamento); o departamento de manutenção (os clientes, na maior parte das vezes, reportam diretamente à receção a existência de algum problema nos quartos que, por sua vez, o reporta à manutenção). A receção é também responsável pelo registo do correio que chega à unidade e pelo correio enviado, fazendo a distribuição do correio recebido pelos respetivos departamentos.

Foram várias as tarefas desenvolvidas ao longo do estágio na receção tais como: executar os passos necessários para realizar o *check-in* e *check-out*; adquirir novos conhecimentos no sistema operativo Opera (por exemplo: verificar a disponibilidade de quartos da unidade Salgados Palace; retirar os diferentes relatórios necessários para os departamentos de HSK e para o F&B, verificar no sistema os valores que estão a ser praticados por quarto, preencher os *profile* (fichas com toda a informação sobre os hóspedes introduzidas no sistema, contendo: o nome do cliente, o número do cartão de cidadão, a validade do mesmo, data de nascimento, país de origem, e nacionalidade). Uma vez que estes dados são processados pelo *night auditor* e enviados para o Serviço de Estrangeiros e Fronteiras (SEF), um erro no preenchimento de dados, ou a falta dos mesmos, pode levar a um controlo do SEF e à aplicação de multas graves para a unidade.

No que concerne aos grupos e eventos, à semelhança de qualquer cliente, a receção é a primeira imagem e o primeiro contacto que o participante tem com a unidade e onde se dá o início à experiência do que será o evento. A receção é responsável pelos *check-in* e *check-out* do evento, é à receção que os participantes recorrem, caso necessitem de algo ou se algo estiver errado. Este departamento é importante no decorrer do evento e trabalha em conjunto com o Departamento de OGE.

A segunda parte do estágio foi direcionada para o *back office* acompanhando a execução das tarefas diárias da subchefe de receção da unidade Salgados Palace. O dia começa por verificar as listagens de *check-outs* e o balanço das contas dos quartos que irão fazer *check-out*, por forma a apurar se existem quartos com valores por pagar. O *night auditor*, durante a noite, faz o fecho do dia e realiza os diferentes relatórios que são enviados para a direção; a subchefe analisa o fecho do dia, corrigindo eventuais erros (o fecho do dia que consiste no resumo de todos os pagamentos e lançamentos realizados ao longo de um dia); confere também a folha de caixa, para verificar se está tudo correto e se os valores de fundo de caixa estão certos.

Para além destas tarefas, e de acordo com a previsão de *check-ins*, procede à atribuição de quartos para os dias seguintes (por norma deve fazer-se o planeamento dos quartos a atribuir, no mínimo, com três dias de antecedência: para o efeito verificam-se as reservas, no sistema operativo Opera, e o número de quartos por tipologia disponíveis em cada dia, para não criar um *overbooking*). Na unidade Salgados Palace, a atribuição de quartos inicia-se pelas tipologias que por norma têm menos reservas: pelas suites com vista para o mar, piscina, quartos *standart* com vista para o mar, para piscina e por fim os quartos *standart* com vista *resort*. É muito importante ter em atenção os comentários feitos nas reservas, (pedido de quarto para o piso mais baixo, ou quarto longe dos elevadores), ter atenção ao número de crianças para solicitar ao HSK a preparação do sofá-cama ou colocar um berço no quarto.

Durante a manhã decorrem os *check-outs*, com o fecho das contas dos clientes que vão sair do hotel. Nesta fase grande parte dos clientes solicita faturas em nome de empresas ou alteração de número de contribuinte; tendo em conta a forma de pagamento (feita diretamente na receção ou através da central de reservas, existem várias formas de realizar as alterações mencionadas), o que origina eventuais erros de lançamento o que implica a emissão de notas de crédito para que a faturação esteja de acordo. Mensalmente são preenchidos relatórios para o Turismo de Portugal, onde são indicados o número de clientes, o número de camas e quais as nacionalidades que visitam o hotel e o respetivo número de hóspedes.

A Subchefe, assim como os elementos da receção, tem acesso a plataformas como a *Booking*, onde verifica se todas as questões ou reclamações são devidamente respondidas. Quando existe algum problema com uma reserva, pode consultar a plataforma para ter mais detalhes e detetar o problema. Atualmente, muitos clientes criam cartões virtuais para realizar os seus pagamentos e estes devem ser cobrados antes da chegada do cliente. Nesse sentido cabe à Subchefe entregar os números dos cartões criados pelas plataformas à receção por forma a que se proceda à respetiva cobrança. Está ainda, a cargo da Subchefe, em conjunto com a Chefe de Receção, a coordenação dos horários da equipa tendo em conta a ocupação do hotel e o número de *check-ins* e *check-outs* previstos para cada dia.

Neste departamento foram delineados para o *front office* os seguintes objetivos: compreender como se procede à organização e funcionamento de uma receção; aferir os procedimentos de *check-in* e *check-out*; apreender o impacto que o trabalho da receção

tem nos restantes departamentos; e aprofundar os conhecimentos já obtidos sobre o sistema operativo Opera. Para o *back office* foram delineados os seguintes objetivos: compreender os processos de emissão e controlo de faturas e notas de crédito, estudar as metodologias de gestão e coordenação de equipa, analisar o processamento de reservas das plataformas *online* e de que forma estas têm impacto no atendimento ao cliente.

Foi importante estagiar no *front office* e no *back office* para ter uma perceção dos procedimentos de cada um e como o seu trabalho está interligado. Para além disso, foi possível interiorizar todo o cuidado na realização dos procedimentos a ter perante um cliente e a sua influência no bom funcionamento do hotel. Por fim, foi possível no decurso do estágio que decorreu no *back office*, verificar a faturação, realizar notas de crédito (tendo em conta a sua complexidade, uma vez que existem várias formas de fazer a sua emissão: se o procedimento não for feito corretamente vai influenciar o trabalho da tesouraria mas também o fecho do mês e consequentemente a faturação do hotel), participar na gestão de equipas, para apreender como esta é importante para o equilíbrio e para os bons resultados e comentários do hotel. No que concerne aos eventos, a passagem pela receção foi importante para entender a importância do trabalho que a receção tem no decorrer de todo o processo de realização de um evento.

Após a realização deste *cross training* nos diferentes departamentos, o supervisor de estágio considerou que seria de extrema importância para a empresa que a estagiária realizasse um estudo sobre o segmento MICE. Neste sentido, ao longo do próximo capítulo é apresentado o estudo empírico que foi realizado no âmbito deste estágio para obtenção do grau de Mestre.

## Capítulo 3 – Estudo Empírico

Este capítulo está dividido em cinco subcapítulos. No primeiro será feita uma revisão da literatura onde serão apresentadas as diferentes abordagens do conceito de turismo. Para melhor compreensão do conceito será realizada uma breve análise da classificação do tipo de visitante, da oferta e da procura turística. No segundo subcapítulo será caracterizado o segmento de MICE, abordando a sua nova vertente designada por “*Bleisure*”. No terceiro subcapítulo referenciam-se os principais autores e respetivas obras que serviram de base ao modelo de pesquisa sobre os fatores de escolha de um espaço para realização de um congresso. No quarto subcapítulo será descrita a metodologia aplicada no estudo empírico. No quinto subcapítulo será efetuada a análise e discussão dos resultados.

### 3.1– Conceito de Turismo

O conceito de turismo será dos mais difíceis de definir, devido ao facto de ser um sector interdisciplinar e multifacetado. A sua emergência e desenvolvimento levou à necessidade de estabelecer uma definição para enquadramento deste sector, em termos económicos e sociais.

A definição de turismo mais utilizada é a da Organização Mundial do Turismo (OMT) que estabelece:

“o turismo compreende as atividades que realizam as pessoas durante suas viagens e estadas em lugares diferentes do seu entorno habitual, por um período consecutivo inferior a um ano, com finalidade de lazer, negócios ou outras” (ONU, 1994).

A (ONU, 1994) define e classifica o turismo em três categorias, quanto à origem dos visitantes, classifica o turismo em três categorias:

- **Turismo doméstico ou interno** – Consiste nas deslocações dos residentes dentro do próprio país. Por exemplo as movimentações com fins turísticos dos residentes portugueses em Portugal.
- **Turismo recetor (*inbound tourism*)** – Esta categoria, resulta das movimentações de entrada para um determinado país por parte de estrangeiros e nacionais, residentes no estrangeiro.
- **Turismo emissor (*outbound tourism*)** - Esta categoria abrange todas as movimentações realizadas pelos residentes de um país para um país estrangeiro.

Estas três categorias geram três novas vertentes de turismo são elas:

- **Turismo interior** – Engloba o turismo interno e o recetor, este tipo de turismo caracteriza-se pelas movimentações dos visitantes residentes e visitantes não residentes dentro das fronteiras de um país.
- **Turismo nacional** – Esta categoria engloba o turismo interno e o turismo emissor, caracteriza-se por todas as deslocações dos residentes de um país, dentro do próprio país ou para um país estrangeiro.
- **Turismo internacional** – Esta categoria resulta da junção do turismo recetor e o turismo emissor, neste sentido considera todas as deslocações realizadas fora das fronteiras do país de origem.

### 3.1.1– Oferta Turística

Podemos definir a oferta turística como todos os serviços que um visitante pode adquirir e todas as facilidades utilizadas com o fim de satisfazer todas as necessidades dos visitantes (Cunha & Abrantes, 2013).

### 3.1.2– Características da Oferta Turística

A oferta turística para Cunha e Abrantes (2013) distingue-se da oferta dos restantes sectores na medida em que:

- Todos os bens são perecíveis, ou seja, se não forem utilizados são perdidos (*e.g.* lugar no avião), não sendo possível criar *stocks* ou utilizar mais tarde, ao contrário do que acontece em outros sectores. Como afirmam Cunha e Abrantes (2013, p. 142):  
“Todos os bens e serviços turísticos são produzidos para o momento em que são consumidos, não podendo ser armazenados para momentos posteriores”.
- Para que haja consumo do produto turístico é necessário que o próprio cliente se dirija para onde o produto turístico é produzido. No mercado do vestuário, uma peça de roupa pode ser produzida num país e ser exportada para um outro para ser vendida. No caso do sector turístico terá que ser o próprio cliente a deslocar-se até ao destino, ao seu alojamento ou restaurante (Cunha & Abrantes, 2013).
- Produção e consumo ocorrem ao mesmo tempo: um hotel só produz quando vende um quarto, sendo a oferta do setor turístico uma oferta imóvel Cunha e Abrantes (2013).

- A oferta turística exige e comporta um conjunto de outros serviços, como transportes, alojamento, restauração, estando os sectores interligados e complementando-se: se um sector for afetado poderá afetar os restantes Cunha e Abrantes (2013).
- Por fim o produto turístico é considerado intangível na medida em que não pode ser experimentado ou testado à priori. Apenas poderá ser observado através de imagens ou através dos comentários de outros turistas nas diversas plataformas criadas para o efeito: como Tripadvisor, Google e Booking. O cliente apenas experimenta o produto turístico no ato do consumo.

### 3.1.3– Componentes da Oferta Turística

A oferta turística, segundo Cunha e Abrantes (2013), é composta por diferentes componentes. Estas podem variar consoante o desenvolvimento de cada destino, mas a fim de satisfazer a sua procura deverão cumprir com um número mínimo de requisitos das principais componentes:

- **Recursos turísticos-** Estes poderão ser naturais ou criados pelo homem. Nesta componente, estão incluídos elementos naturais como o clima, a flora, fauna e a paisagem. Para além dos elementos naturais, já mencionados estão igualmente incluídos os elementos criados pelo homem: a história, as artes, os monumentos ou parques temáticos.
- **Infraestruturas** – Nela incluem-se apenas os elementos construídos pelo homem, como vias de comunicação (*e.g.* estradas e pontes), transportes, redes de abastecimento de água, sistemas de esgoto, gás, eletricidade.
- **Equipamentos** – Esta componente é considerada a vertente comercial da oferta turística: inclui equipamentos como restaurantes, alojamento, estabelecimentos comerciais e entretenimento.

### 3.1.4– A Procura Turística

Para Henriques (2003, p. 63) “procura turística relaciona-se com as diferentes quantidades de bens e serviços turísticos que os consumidores querem e podem comprar num determinado momento”.

Para além desta relação a procura turística está diretamente ligada às causas e às motivações que levam ao momento da tomada de decisão. A procura turística pode, segundo os Cunha e Abrantes (2013), assumir diferentes formas:

- **Física** - Caracteriza-se pelas deslocações que os visitantes realizam para locais diferentes da sua residência. Neste sentido é possível contabilizar a procura turística física a partir do número de chegadas à fronteira e pelo número de dormidas registadas nas infraestruturas de alojamento de um país.
- **Monetária** – A procura turística monetária caracteriza-se por ser o valor dos consumos realizados pelos visitantes. Este valor é composto por todas as despesas para a realização da estadia. Assim é possível apurar o valor da procura turística monetária quando somamos o valor dos gastos dos turistas externos (turismo recetor) com os gastos realizados pelos turistas internos (turismo emissor);
- **Geográfica**- A procura geográfica, define as regiões ou localidades onde se geram os movimentos turísticos e as zonas de trânsito. Este tipo de procura permite analisar como está repartida a procura a nível espacial, qual a sua origem e quais os principais meios e vias escolhidos pelos visitantes para realizarem as suas deslocações.
- **Global** – A procura global caracteriza-se pela procura efetiva e pela procura potencial. A procura efetiva define-se pelo número de pessoas que se encontram a viajar durante um espaço de tempo específico, participando diretamente na atividade turística. A procura potencial define-se pelo número de pessoas que não se encontra de momento a viajar, mas tem intenções e disponibilidade monetária para o fazer no futuro.

### 3.1.5– Características da Procura Turística

A procura turística caracteriza-se pelo seu crescimento constante. Ao longo das últimas seis décadas tem-se registado um aumento significativo das taxas de crescimento da procura turística internacional Cunha e Abrantes (2013).

Para além da sua crescente evolução a procura turística caracteriza-se pelas diversas motivações que levam uma pessoa a viajar: motivos profissionais (como a realização de negócios ou congressos), motivos sociais ou familiares. É devido à diversidade de motivações do viajante que a procura turística é considerada heterogénea.

Por fim a terceira característica da procura turística apresentada pelos autores Cunha e Abrantes (2013), é a concentração, divide-se em três vertentes distintas:

- **Concentração no tempo** – Cada destino turístico regista um determinado período onde a procura é mais elevada onde se registam os maiores fluxos turísticos. O

período entre os grandes fluxos de procura e o período em que a procura é reduzida, leva ao aparecimento de um fenómeno que é transversal a todo o sector turístico, a sazonalidade;

- **Concentração no espaço** – A caracterização da procura turística no espaço tem como base as origens dos turistas e os seus destinos. Deste modo é possível verificar através das receitas turísticas quais são os principais países emissores e recetores de turistas a nível mundial;
- **Concentração em atrativos** – Com a evolução dos tempos e com a diversidade de motivações para viajar, a procura turística foca-se, essencialmente, nas atrações do destino, como a praia, as montanhas, os principais centros urbanos e culturais. É em torno destes atrativos que se concentram as principais correntes turísticas.

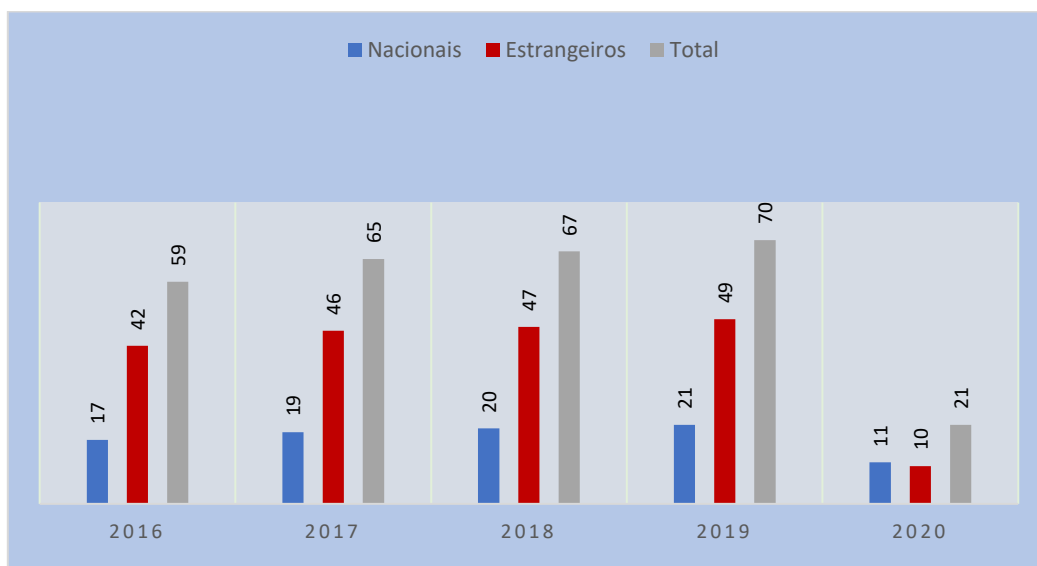
Após compreender as componentes da oferta e da procura turística, segue-se análise do impacto do setor turístico na economia portuguesa.

### **3.1.6– O Impacto do Sector Turístico na Economia em Portugal**

O sector do turismo português tem registado uma evolução muito considerável nos últimos anos, verificando-se um crescimento não só dos fluxos turísticos e nas infraestruturas turísticas, mas também no impacto que este sector tem tido na economia portuguesa, considerando os seguintes indicadores: número de dormidas, número de hóspedes, e a sua contribuição para o Produto Interno Bruto (PIB).

A partir da informação disponibilizada pelo Turismo de Portugal, relativa os anos de 2016 a 2019, foi elaborada Figura 3.1, onde se constata que o número de dormidas de estrangeiros em Portugal cresceu, em média 5,55% ao ano. Atingindo, em 2019, cerca de mais 7 milhões de dormidas (+16,67%) que as registadas em 2016 (Turismo de Portugal, 2020).

**Figura 3.1: Dormidas de Nacionais e Estrangeiros 2016/2020**



Fonte: Elaboração própria com base em dados estatísticos do Turismo de Portugal (2016-2020).

Unidade Milhões

Tendo em conta os dados do Turismo de Portugal referentes ao ano de 2019, verifica-se que naquele ano foram registadas cerca de 70 milhões de dormidas, das quais:

- 48,8 milhões referentes a turistas estrangeiros
- 21,1 milhões referentes a turistas nacionais

O número de dormidas relativas ao mercado nacional nos últimos 4 anos, revela, que em 2019, se atingiu o valor mais alto, com cerca de 21 milhões de dormidas, um acréscimo de cerca 24,0% relativamente a 2016. O que se traduziu num crescimento médio, entre 2016 e 2019, de 7,84% ao ano (Turismo de Portugal, 2020).

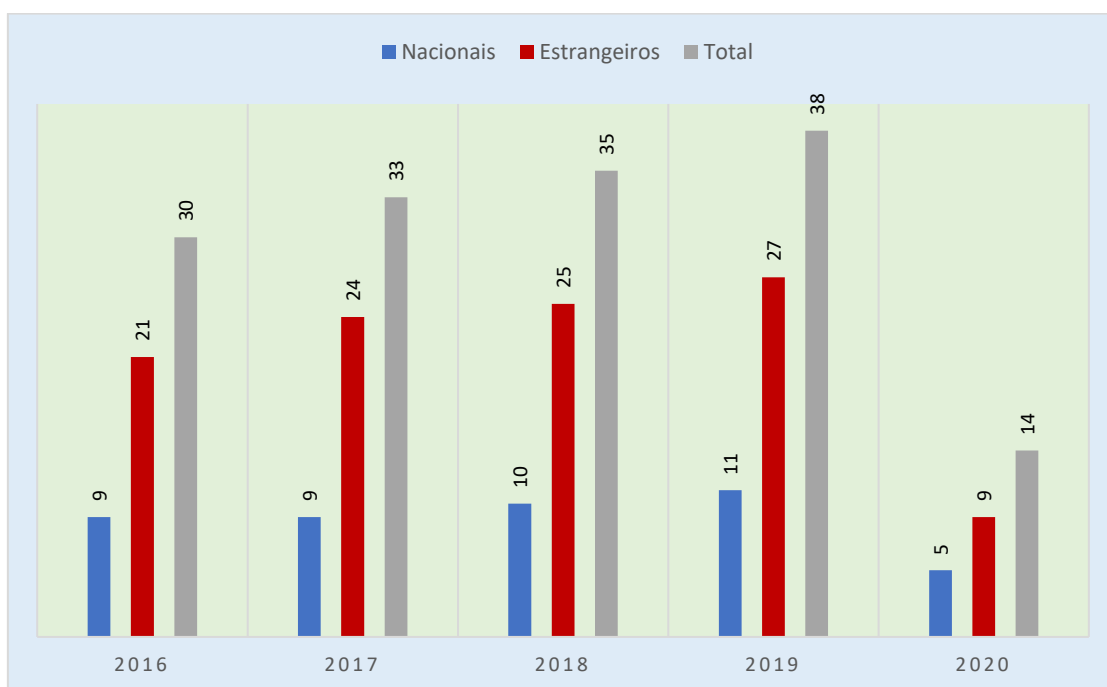
Considerando os dados fornecidos pelo Turismo de Portugal referentes ano de 2020, registou apenas 10 milhões de dormidas de estrangeiros, o que representa uma diminuição de cerca de 80% em relação a 2019, que poderá justificar-se pelo impacto da pandemia de Covid-19. No que respeita aos nacionais, apenas foram registadas 11 milhões de dormidas, com uma quebra de 48,62% relativamente a 2019.

O total das dormidas de nacionais e estrangeiros, em 2020, foi apenas de 21 milhões, apresentando o número de dormidas de nacionais uma menor quebra relativamente ao número de dormidas de estrangeiros.

Da análise da Figura 3.2, considerando os dados do Turismo de Portugal, relativos ao número de hóspedes, verifica-se a mesma tendência encontrada na evolução do número

de dormidas: com crescimentos médios anuais (2016 a 2019), de 9,52% para hóspedes estrangeiros, e na ordem dos 7,40% para hóspedes nacionais. Os três principais mercados emissores foram no ano de 2019: o Reino Unido (9,4 milhões de dormidas), a Alemanha (5,9 milhões de dormidas) e a Espanha (5,2 milhões de dormidas) (Turismo de Portugal, 2021).

**Figura 3.2:** Hóspedes Nacionais e Estrangeiros de 2016/2020



Fonte: Elaboração própria com base em dados estatísticos do Turismo de Portugal (2016-2020).

Unidade Milhões

Este crescimento levou a que, no ano de 2019, se atingisse o número global de 38 milhões de hóspedes, o que representa cerca de 3 vezes a população residente em Portugal nesse ano (10,28 milhões de habitantes) Turismo de Portugal (2021).

O ano de 2020 reflete o impacto desastroso que a pandemia de Covid-19 teve no turismo mundial e consequentemente no turismo português, que perdeu 18 milhões de hóspedes estrangeiros (66,67%) e 6 milhões de nacionais (54,54%), demonstrando, assim, que o turismo é dos sectores mais afetados da economia portuguesa.

Para corresponder às exigências e ao crescimento do sector do turismo, foi necessário investir em infraestruturas de alojamento, restauração, meios de transporte, o que levou à criação de empresas ligadas ao sector, como as agências de viagens e transferes. Estes investimentos levaram só no ano de 2019 à criação de 336,8 mil postos de trabalho, representado 6,9 % do emprego em Portugal.

Um outro indicador, onde é possível constatar o impacto do turismo na economia portuguesa, é o contributo da receita turística para o produto interno bruto (PIB). Tendo como base a publicação realizada pelo Governo-República Portuguesa (2018), considerando os dados da conta satélite do turismo divulgada pelo Instituto Nacional de Estatística (INE), o consumo de turismo em Portugal tem aumentado de forma notável:

- Atingindo em 2017 a marca de 13,7% do PIB o que equivale a 26,7 mil milhões de euros, registando um aumento considerável de 14,5% relativamente ao ano de 2016, onde se registou um valor de 12,5%;
- No ano de 2018 volta a registar-se um aumento 7,7%, contribuindo para o PIB com 14,6% o que equivale a 29,8 mil milhões de euros;
- No ano de 2019 a contribuição do sector turístico para o PIB nacional foi de 15,4% o que representa 32 mil milhões de euros.

Relativamente ao ano de 2020, e tendo como base os dados apresentados nos gráficos anteriores, verifica-se um decréscimo acentuado em toda a atividade turística, levando ao encerramento de muitas empresas do sector. No entanto, e tendo em conta o peso que o sector tem na economia nacional, perspetiva-se uma recuperação lenta, focada no mercado nacional, conforme análise no ponto seguinte.

### **3.1.7– Perspetiva de Retoma do Sector Turístico após a Pandemia**

O sector do turismo foi dos sectores mais afetados pela pandemia que o mundo está a atravessar. O inverno é considerado a época mais baixa para este sector, mas a pandemia agravou a situação. Tendo como base dados fornecidos pelo INE, foram registadas, no mês de novembro de 2020, quebras de 76,3% no número de hóspedes e 76,7% no que concerne o número de dormidas. Esta percentagem representa um valor de 415,7 mil hóspedes e 950,5 mil dormidas, sendo que 46,4% dos alojamentos neste período se encontravam encerrados.

Ao analisar os dados fornecidos pelo INE (2020) no passado mês de dezembro de 2020, verifica-se que 459,4 mil hóspedes e 969,8 mil dormidas, o que representa uma quebra de 70,9% e 72,4%. Consequentemente registou-se uma quebra de 73,3% nas receitas do sector. É de ter em conta também que 50,5% das unidades alojamento portuguesas estavam encerradas devido à escassez de procura, dado que a falta da mesma não compensaria que as unidades de alojamento estivessem abertas.

Apesar de em dezembro o número de alojamentos encerrados ter aumentado, o número de hóspedes e de dormidas não sofreu quebras tão acentuadas, relativamente ao mês de novembro, devido ao período do Natal e da Passagem de Ano, períodos em que muitos emigrantes regressam a Portugal para passar as festas em família INE (2020).

Ainda assim verificou-se um decréscimo nas dormidas de nacionais, 13,6 milhões, o valor mais baixo desde 2013. No que concerne ao número de dormidas de estrangeiros, a situação é ainda mais grave, dado que a última vez que se registou um valor tão baixo foi em 1984, registando apenas 12,3 milhões de dormidas.

A empresa *Airbnb* realizou um estudo nos Estados Unidos da América a fim de compreender quais as principais mudanças que vão ocorrer na indústria de viagens no ano de 2021.

Uma das primeiras conclusões retiradas do estudo indicam que, para 41% dos inquiridos, as viagens realizadas terão como principal objetivo voltar a estar com familiares, optando por realizar um turismo mais familiar e íntimo, tendo sempre a segurança e os cuidados necessários como prioridade; apenas 22% considera importante viajar a fim de atingir objetivos pessoais. Muitos dos inquiridos referem que uma das principais razões pela qual querem ser vacinados será para voltarem a viajar e estarem com os seus familiares e amigos (Braga, 2021).

Concluiu-se, igualmente, que 54% dos inquiridos encontravam-se a planear as suas próximas viagens ou já tinham realizado reservas para o ano de 2021. As faixas etárias que já procederam a reservas ou planeiam fazê-lo estão compreendidas sobretudo entre os 18 e os 29 anos e entre os 30 e 49 anos (Braga, 2021).

Ao longo da pandemia, vários foram os estudos apresentados a fim de compreender quais as perspetivas e o rumo que o sector turístico irá tomar após a pandemia. Tendo como base os dados fornecidos pela revista *Publituris*, (Neto, 2020) (relativo a um inquérito aplicado a vários intervenientes do sector turístico português, no período de 1 a 5 de abril de 2020) 64% dos empresários do sector turístico tem esperança de que o sector recupere o seu funcionamento normal dentro de um ano. Ainda que 26,4% esteja convicto que a recuperação do sector será mais longa e que irá demorar mais do que um ano até que o sector retome o seu rumo. Uma pequena percentagem de 7,7% considera que esta recuperação poderá ser feita num curto espaço de tempo de apenas três meses; 19,8% afirma que serão necessários pelo menos seis meses para tal. Ainda assim,

a perspetiva é que não haverá nenhum crescimento no que diz respeito a receitas. Perspetiva-se que esta recuperação seja faseada e que a primeira região do país a sentir melhorias no sector turístico será Lisboa em que 51,1% dos empresários prevê um retomar rápido da atividade. Em seguida será a região algarvia, pois 23,9% acredita que a seguir a Lisboa deverá ser o Algarve a recuperar mais rápido. De acordo com o estudo, regiões como o norte e centro do país deverão ser aquelas que terão mais dificuldade em voltar ao funcionamento normal (Neto, 2020).

À semelhança do que se tem registado, a retoma turística passará pela aposta no mercado nacional a fim de recuperar o turismo em Portugal, ainda que o mercado externo também possa contribuir, mas o principal foco será o mercado português.

### **3.2– O Segmento de MICE**

Após se ter feito um breve enquadramento sobre a relevância que o turismo tem na economia portuguesa será abordado o segmento MICE. Para se entender melhor o conceito de MICE, ao longo deste ponto, será realizada uma breve caracterização do turismo de negócios e abordada a sua nova vertente designada por “*Bleisure*”, que relaciona o turismo de negócios e o turismo de lazer. Em seguida será feita a caracterização dos diferentes tipos de eventos relacionados com o conceito MICE.

#### **3.2.1– Caracterização do Turismo de Negócios**

O sector do turismo tem vindo a revelar-se como um sector de grande peso a nível económico e social, sendo desta forma responsável pelo desenvolvimento de muitos destinos turísticos. Este desenvolvimento refletiu-se no nascimento de novas empresas (*e.g.* transferes, empresas de animação, aeroportos, hotéis, etc.) e conseqüentemente na criação de novos postos de trabalho. Para corresponder às necessidades destas novas empresas foi necessário melhorar infraestruturas de transporte de comunicação e de lazer.

Deste modo, o turismo deixou de ser uma indústria pouco diversificada, tornando-se uma atividade que possui um enorme leque de escolhas, capaz de satisfazer, cada vez mais, as necessidades dos turistas que visitam os seus destinos de eleição. O aumento e variedade da procura levou à diversificação e especialização das áreas da oferta turística, designadamente: turismo de saúde, turismo religioso, turismo de natureza e o turismo de negócios que foi a área de estudo e análise do estágio.

A vertente do turismo de negócios é considerada um fenómeno da atualidade e é um dos sectores que poderá vir a aumentar o seu peso relativamente à globalidade da atividade turística, apresentando-se como uma possível solução para a diminuição da sazonalidade. Na verdade, as viagens de negócios já se faziam em tempos remotos, uma vez que os diferentes povos da antiguidade viajavam entre as metrópoles para fazerem trocas de produtos Swarbrooke e Horner, (2001).

Os diversos estudos realizados sobre o turismo de negócios, referem que este tipo de turismo foi praticado por povos da antiguidade como os persas, egípcios, gregos e romanos tendo como objetivos as trocas comerciais Swarbrooke e Horner, (2001).

Verificando-se que o turismo de negócios nasceu primeiro que o turismo de lazer, como constata Davidson (1997, p. 1) referindo que o turismo de negócios é na verdade uma das formas mais antigas de viajar: “*Business tourism is concerned with people travelling for purposes which are related to their work. As such, it represents one of the oldest forms of tourism, man having travelled for the purposes of trade since very early times*”.

A ideia base do turismo de negócios envolve a deslocação e o alojamento de profissionais que têm de trabalhar longe do seu local de trabalho durante um curto espaço de tempo. Para muitos profissionais, o facto de viajar já faz parte, do dia a dia, do seu trabalho, como é o caso dos jornalistas.

Por vezes, o turismo de negócios pode ser confundido com outras vertentes do turismo, como por exemplo: o turismo de sol e mar, visitas curtas à família e amigos, *shortbreaks*. No entanto, este equívoco não deve ser considerado, uma vez que o turismo de negócios tem como base uma atividade profissional, mas pode ser complementado com diferentes atividades das vertentes turísticas acima mencionadas. Esta complementaridade levou ao aparecimento de uma nova tendência turística, o *Bleisure* que iremos analisar no ponto seguinte.

### **3.2.2– *Bleisure* - Turismo de Negócios e Lazer**

Segundo Davidson (1997), grande parte dos sectores da indústria do turismo servem tanto o turismo de negócios como o turismo de lazer. Surge assim uma nova tendência híbrida – *Bleisure* resultante da união das palavras *business* e “*leisure*”. (Viver, 2017).

Segundo Baldelomar (2016), define o *Bleisure* como uma viagem de negócios com tempo pessoal, apontando o exemplo de um *Account Manager* que poderia ser enviado a Paris para uma reunião de clientes e aproveitar algum tempo livre para ir às compras na Avenida dos *Champs-Élysées*.

No ano de 2016, foi registado pelo Relatório de Tendências Consumidor um acréscimo, relativamente a 2012, de 6% dos turistas de negócios que adicionaram à sua estadia mais dois dias de férias Baldelomar (2016).

Este novo termo está associado a pessoas que viajam em trabalho, prolongando mais uns dias a estadia no destino, registando-se uma adesão superior a esta nova vertente por parte das mulheres (8,5%), relativamente aos homens (6,8%). Neste sentido é possível verificar que esta nova vertente turística pode ser considerada como um estilo de vida, destacando-se três razões para programar uma viagem *Bleisure* (Saber Viver, 2017).

- **"Trabalhar melhor"**- ao prolongar os dias no destino fica-se com mais motivação, porque se vai usufruir de uns dias para descansar e conhecer;
- **"Otimiza os custos"** - pois muitas vezes o bilhete de avião fica mais barato quando se adiciona o fim de semana;
- **"Conhecer melhor o ambiente que o rodeia"** - ao conhecer o destino, familiariza-se com a cultura de trabalho do local.

Em relação à primeira razão mencionada pela revista Saber Viver, o facto de se ganhar motivação para trabalhar aquando de uma viagem *Bleisure*, está a ser tido em consideração não só pelos empregados, como também pelos empregadores, que começam a perceber que é uma boa oportunidade para encontrar o equilíbrio entre o trabalho e o lazer. De acordo com uma pesquisa realizada pela *Bridgestreet Global Hospitality* (2014) 78% dos empregados entrevistados concordam que o adicionar dias de lazer às suas viagens de negócios, aumenta a sua produtividade laboral.

A otimização de custos pode relacionar-se com o facto de o colaborador aproveitar o financiamento pela empresa dos custos da viagem para que depois do seu trabalho possa usufruir do destino. Em relação a esta otimização de custos da viagem, Baldelomar (2016) afirma que quando é a empresa a pagar o bilhete de avião, o empregado só tem de pagar parte da despesa para tirar férias, uma ou duas noites extras ou comprar bilhetes de concertos, entre outros.

Existem segmentos de mercado que se destacam relativamente à propensão para usufruírem desta forma de viajar. Segundo o relatório realizado pela *Global Business Travel Association* em 2017, foi possível retirar as seguintes conclusões:

- 48% dos entrevistados que estendem as suas viagens de negócios por motivos de lazer correspondem ao segmento *Millennial*;
- 23% corresponde aos *Baby Boomers*;
- 33% ao segmento de mercado com idades compreendidas entre os 36 e 54 anos.

Este estudo sustenta a ideia mencionada por Baldelomar (2016) relativamente ao facto desta tendência fazer sentido como consequência da crescente prevalência do trabalho baseado em novas tecnologias, designadamente pelo segmento de mercado já referido acima – os *Millennial*.

É também importante saber em que altura da viagem os turistas *Bleisure* planificam as suas atividades. De acordo com o estudo realizado pela *Carlson Wagonlit Travel* (2016):

- 46% aproveitam para conhecer o destino depois de tratados os seus afazeres profissionais;
- 34% aproveitam o início da viagem;
- os restantes 20% disfrutam de tempos de lazer em ambas as partes da viagem, tanto no início, antes dos seus negócios, como depois deles.
- Verifica-se que um maior número de turistas do sexo feminino acrescenta dias de lazer nas suas viagens em trabalho.

Ao realizar este ponto foi perceptível a capacidade de adaptação das empresas, na procura do equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal, utilizando o turismo de negócios como um fator de motivação e evolução profissional dos seus colaboradores, com vista a fomentar a produtividade.

### **3.2.3– Caracterização do Segmento MICE**

A Sigla MICE é utilizada para designar um segmento do turismo de negócios direcionado para a realização de eventos.

Como se referiu na proposta de plano de estágio, o segmento MICE, ao longo do tempo, tem-se revelado um sector de grande importância, uma vez que permite reduzir a

sazonalidade e melhorar o desempenho das empresas, promovendo o investimento nacional e internacional.

Para além do investimento e da notoriedade do destino turístico o segmento MICE, devido ao seu grande crescimento, leva ao desenvolvimento e criação de novas infraestruturas (por exemplo: salas de congressos), e ao melhoramento de outras já existentes, como meios de transporte e sistemas de comunicação, tendo como consequência a criação de novos postos de trabalho.

### **3.2.4– Funções e Objetivos do *Meeting Manager* (Gestor de Eventos)**

Os elementos que desenvolvem as suas funções no Departamento de MICE têm a designação de gestor de eventos, *meeting manager*, cujas funções, segundo Weirich (1992, p. 43) são as seguintes:

*“The meeting manager has the primary, overall responsibility for every meeting that is assigned to his department. Meeting manager confers with the meeting planners and together they structure an agenda for the meeting, the precise budget required and an estimated time-table outline. The meeting manager continues to be the guiding hand and the person ultimately responsible for whole meeting “.*

Como refere a autora, o gestor de eventos é o responsável pelo primeiro contacto com o cliente, é através do departamento de MICE que é efetuada a negociação e contratação com o cliente ou com uma agência intermediária *Destination Management Company* (DMC).

É igualmente responsabilidade do gestor de eventos marcar com o cliente as visitas de inspeção, para que o mesmo fique a conhecer as instalações do hotel, podendo, assim, planear com maior clareza o projeto que tem em vista realizar.

É baseado nestas visitas de inspeção e no pedido do cliente que é feita a proposta final, onde se discrimina: o número de quartos necessários, os espaços a utilizar no congresso, o valor da parte da restauração, o valor de eventuais serviços adicionais, cujos montantes irão formar o orçamento final (*budget*).

Após a validação da proposta pelo cliente é celebrado o contrato, sendo desencadeado o processo de transferência para o departamento de Organização Gestão de Eventos que fica responsável pela parte operacional.

Para além das funções acima descritas, o departamento de MICE da unidade Salgados Palace tem, ainda, como função a prospeção de futuros clientes através da representação em feiras, exposições ou através de contactos directos com as empresas, dando a conhecer o potencial disponível do hotel para a realização de eventos.

#### **3.2.4.1– Definição de Evento**

Os eventos são acontecimentos que remontam ao princípio das civilizações, tendo as suas raízes na natureza social do ser humano. Havendo registos que o primeiro evento terá ocorrido na antiga civilização grega, com a primeira Olimpíada em honra de Zeus e ritos dionisíacos.

A caracterização de evento é complexa, existindo diversas definições que podem caracterizar o que é um evento. O primeiro autor a estruturar o conceito de evento foi Goldblatt, na década de 90, identificando como algo fora do dia a dia normal, sendo único e especial (Goldblatt, 1990).

Segundo os autores Cunha e Abrantes (2013, p. 44) “um evento é um momento especial, que ocorre num tempo determinado, incluindo elementos que o permitem distinguir de um outro acontecimento da vida quotidiana”.

Por sua vez Getz (1997) refere que um evento é uma oportunidade para uma experiência de lazer, social ou cultural que ocorre fora do universo normal de escolhas rotineiras ou da experiência quotidiana. As duas noções consideram que um evento é um acontecimento especial, revelando-se numa experiência específica que deve ter impacto no indivíduo que participa assim como na região onde este decorre.

Tendo em conta os conceitos acima apresentados, é possível estabelecer as seguintes características para os eventos:

- Os eventos são acontecimentos, ocorrências, factos ou algo excepcional;
- São acontecimentos que não ocorrem diariamente saindo, assim, da normalidade do dia a dia;
- Os eventos são planeados para causar impacto;
- Acontecimentos únicos, proporcionando experiência inesquecíveis ou marcantes;
- Um evento necessita de ser bem planeado e organizado;
- Visa satisfazer as necessidades de um determinado grupo ou organização através de objetivos concretos e previamente definidos.

#### **3.2.4.2– Reuniões**

Podemos definir as reuniões como um evento em que os participantes se reúnem, com mais ou menos formalidade, a fim de discutir e atingir os objetivos que têm em comum. Assim, as reuniões podem ter um carácter comercial, promocional ou publicitário, podendo reunir desde 10 a 150 participantes, sejam eles da mesma empresa e do mesmo mercado ou empresas de diferentes mercados, havendo sempre um ponto em comum entre eles.

De acordo com Swarbrooke (2001, p. 5), uma reunião pode-se definir como: *“an organised event which brings people together to discuss a topic of shared interest. It may be commercial or not-commercial may be attended by 6 or many hundreds... it may last from a few hours to a week (...) What makes a meeting qualify as part of business tourism is that it engages some of the services of the tourism industry, and usually held away from the organisation running it”*.

#### **3.2.4.3– Conferências e Convenções**

As conferências adotam características mais formais visando a troca de ideias, apresentação de progressos científicos ou tecnológicos, necessitando de auditórios cujas dimensões dependem do número de participantes. Estes eventos reúnem oradores profissionais das respectivas áreas para discutir um tema comum, com perspectivas diferentes.

Ao longo da conferência, os participantes podem intervir, pois esta vertente de eventos requer dos participantes um estudo e consulta do tema em análise para que haja uma troca de ideias e opiniões sustentáveis. Como afirma Weirich (1992, p. 5) *“a conference must of necessity remain small gathering allowing for a mutual participation in the process of idea of exchange (...) a true conference requiring a consultation, participation and discussion by all attendees”*.

No final de cada conferência os participantes podem ter chegado a uma conclusão ou ter apenas exposto diferentes ramificações sobre um tema.

#### **3.2.4.4– Congressos**

Por norma, quando falamos em congressos, associamos os mesmos a eventos de grande envergadura de nível nacional e internacional. Estes são compostos por várias conferências que decorrem em simultâneo em diferentes espaços, tendencialmente científicas, e podem ser complementadas com formação, como por exemplo, os congressos de medicina ou de empresas farmacêuticas.

#### **3.2.4.5– Exibições**

Segundo Davidson (1997) as exibições caracterizam-se por atrair dois tipos de visitantes, os expositores, ou seja, as empresas que vêm com o intuito de promover ou vender o seu serviço ou produto. O segundo tipo, são profissionais dessas áreas que querem conhecer os produtos e inovações em exibição.

#### **3.2.4.6– Viagens de Incentivo**

Para Swarbrooke e Horner (2001) viagens de incentivo são consideradas pelas empresas como instrumentos ou formas de recompensar ou motivar os funcionários com melhor desempenho e encorajar o aumento da produtividade na empresa. Por norma são viagens de curta duração para um grupo de trabalhadores de uma empresa, em que a viagem é da inteira responsabilidade da entidade patronal.

Estas viagens têm diferentes objetivos: por um lado, visam promover um ambiente de lazer e, as relações e a comunicação entre colegas através da realização de atividades em conjunto (*team building*); por outro lado, aprofundar o conhecimento sobre a empresa, reforçando os elos de ligação e lealdade à mesma.

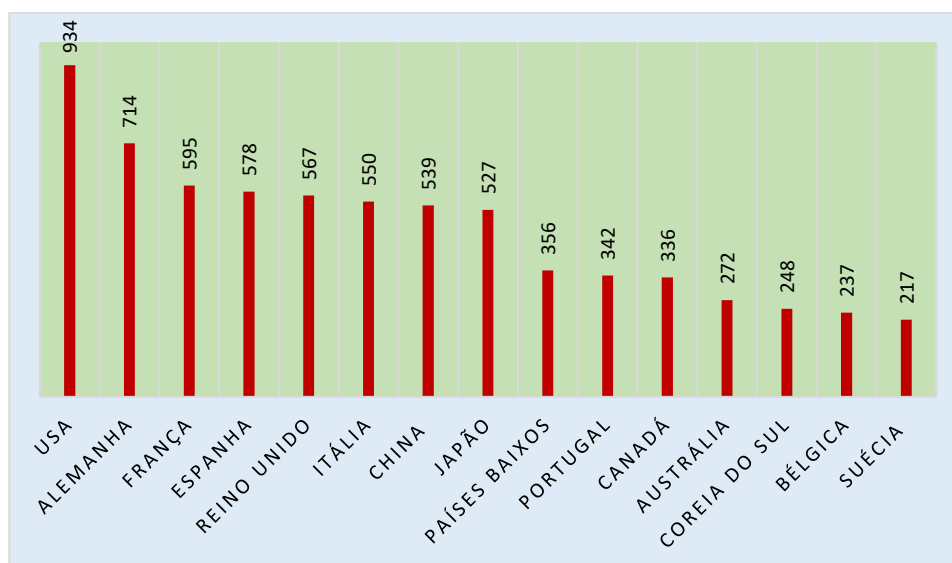
Um funcionário motivado e com uma boa ligação à sua empresa, tenderá a esforçar-se mais e apresentar um trabalho de qualidade para atingir os objetivos da empresa.

#### **3.2.5– A Posição de Portugal a Nível Mundial e Europeu**

O turismo de negócios, ao longo dos anos desenvolveu-se originando o novo segmento de MICE, que tem vindo a ser adotado em todo o mundo como complemento ao turismo tradicional. Por forma a dinamizar esta nova vertente foram criadas diferentes associações para gerir e disponibilizar a informação do segmento e suportar o seu crescimento.

Uma das principais associações a nível mundial é a Associação Internacional de Congressos e Incentivos (ICCA), que no seu relatório de 2019, disponibiliza o *ranking* a nível mundial dos principais países e cidades recetores de eventos.

**Figura 3.3:** TOP 15 - Países por número de eventos em 2019

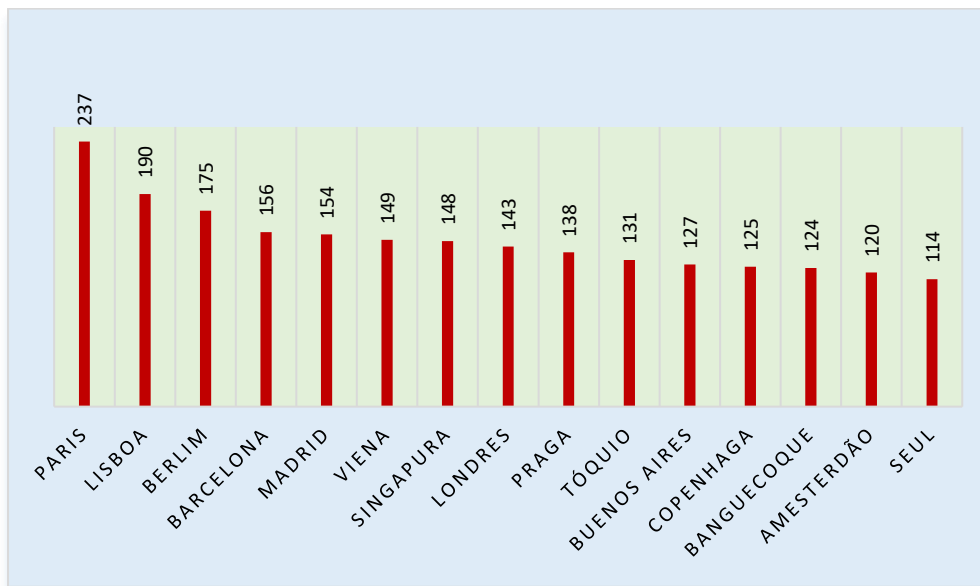


Fonte: Elaboração própria com base em Turismo de Portugal (2019).

Na Figura 3.3 estão representados os 15 maiores países organizadores de eventos. Portugal encontra-se em décimo lugar com 342 eventos realizados em 2019, ficando à frente de grandes países como o Canadá, Austrália e a Coreia do Sul. Os Estados Unidos da América foi o país onde se realizaram mais eventos, 934, seguindo-se a Alemanha e a França, respetivamente, com 714 e 595 eventos.

Considerando a população da Alemanha, da França, Espanha e Portugal em 2019 respetivamente de 83,02, 66,99, 46,94 e 10,28 milhões de habitantes (apurando-se o número de congressos/por milhão de habitante), verifica-se que a Alemanha e a França apresentam um índice de 8,8 e a Espanha 12,31 congressos/milhão/habitante; Portugal apresenta um índice de 31,41 congressos por milhão de habitante, o que revela uma boa projeção do segmento de MICE português relativamente a estas três grandes potências turísticas europeias.

**Figura 3.4:** TOP 15 – Cidades por número de eventos em 2019



Fonte: Elaboração própria baseada em Turismo de Portugal (2019).

Também a evolução muito positiva do segmento de MICE em Portugal está patente na Figura 3.4, que representa o *ranking* mundial das 15 cidades que receberam o maior número de eventos em 2019; Lisboa encontra-se em segundo lugar com 190 eventos, posicionando-se acima de grandes cidades como Berlim (em terceiro lugar), Barcelona e Madrid (quarto e quinto lugar, respetivamente), Londres (oitavo lugar) e até mesmo Tóquio que se encontra em décimo lugar.

Em primeiro lugar encontra-se a capital francesa, Paris, com 237 eventos, havendo uma diferença de 47 eventos entre Paris e Lisboa; em último lugar encontra-se a cidade coreana Seul, com 114 eventos.

A preferência por Portugal para a realização de eventos, mais especificamente por Lisboa, (que subiu quatro lugares em relação a 2018), pode dever-se a fatores como: o clima, a segurança, as boas acessibilidades (*e.g.* aeroportos, metro, linhas de autocarros) e diversidade da oferta de espaços para acolhimento de eventos (*e.g.* pavilhões, hotéis, restaurantes, salas de espetáculos, etc.).

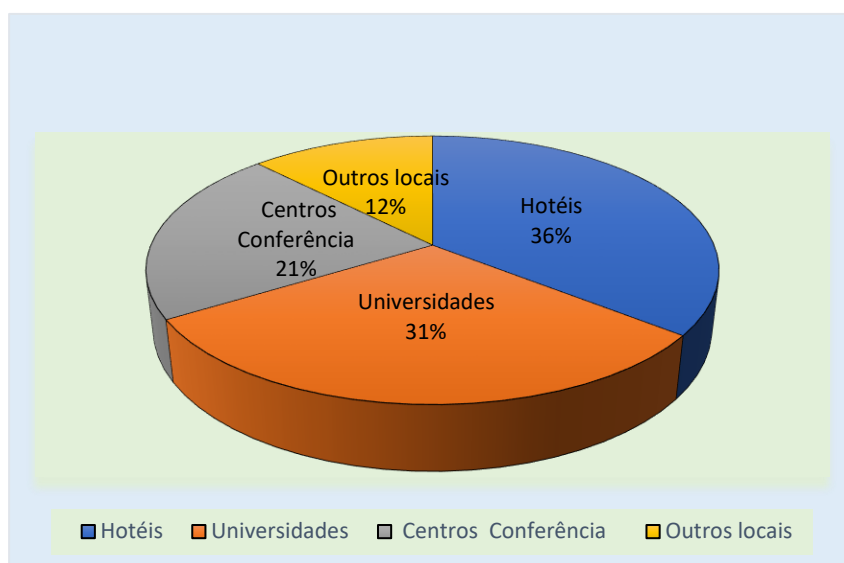
### 3.2.5.1– O MICE em Portugal

Como já mencionado, Portugal é um dos países em destaque no que concerne à realização de eventos, uma vez que tem vindo a criar as infraestruturas essenciais para o crescimento consistente deste segmento (como auditórios de grandes dimensões, salas de espetáculo, pavilhões para exposições e realização de feiras). Como complemento,

Portugal dispõe de uma grande variedade de recursos envolventes que permitem complementar o programa do evento com uma parte lúdica e cultural, tendo em vista o enriquecimento individual de cada participante assim como as relações entre colegas e principalmente a dedicação à empresa.

Existem variadas opções e critérios no que concerne à escolha de um espaço para a realização de um evento. Na Figura abaixo verifica-se quais os principais locais para a realização de eventos em Portugal.

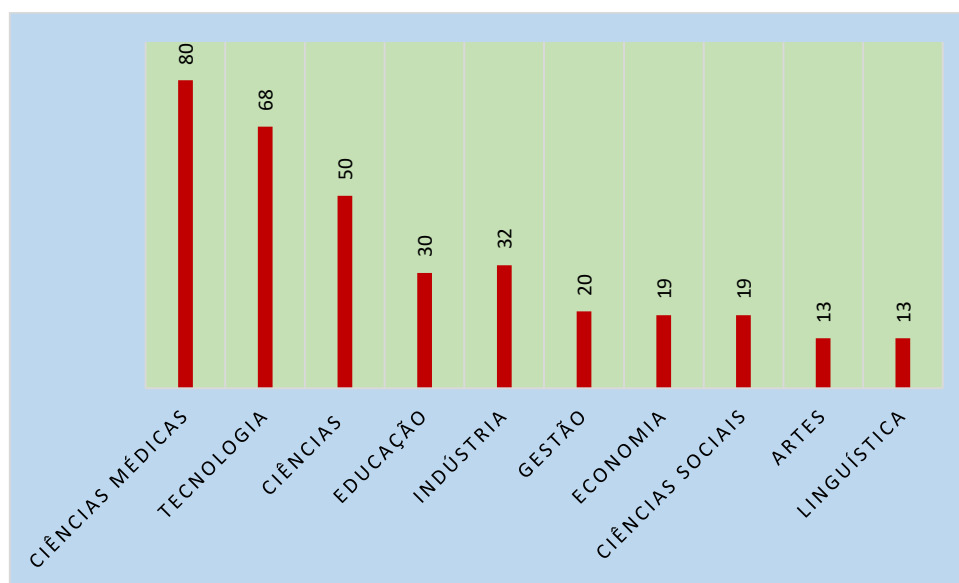
**Figura 3.5:** TOP 15 – Locais de eventos em 2019



Fonte: Elaboração própria baseada em Turismo de Portugal (2019).

A análise da Figura 3.5 permite constatar que os hotéis foram os locais mais escolhidos para a realização de eventos no ano de 2019. No entanto, as universidades apresentam-se como uma segunda alternativa, com uma diferença percentual de cinco pontos. Nos centros de conferências e outros espaços realizaram-se 33% total das conferências.

**Figura 3.6:** Áreas dos eventos em 2019



Fonte: Elaboração própria com base nos dados do Turismo de Portugal (2019)

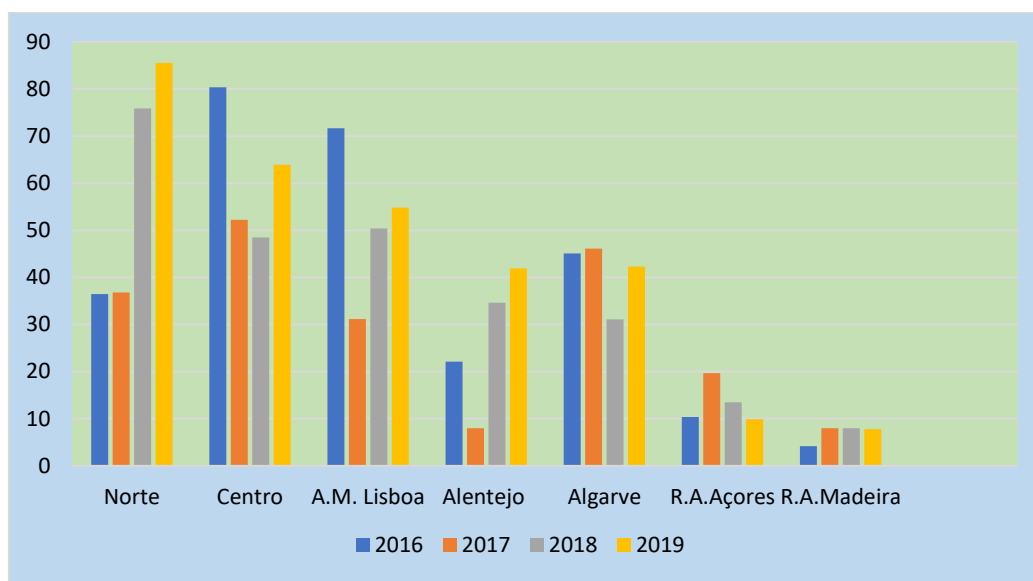
A Figura 3.6 representa as áreas dos eventos realizados em Portugal no ano de 2019, verificando-se que as ciências médicas representaram 25% dos eventos realizados (os seus eventos em conjunto com os da área da tecnologia atingem 46 % dos eventos). A área das ciências realizou 50 eventos, correspondendo a 15%. A indústria e a educação apresentam números muito próximos, cerca de 10% dos eventos. As restantes áreas apresentam percentagens de realização mais reduzidas, entre 4% das áreas da linguística e das artes, e 6% das ciências económicas e sociais.

Em função destes dados é possível considerar que as principais organizações que realizaram eventos em Portugal, em 2019, estão ligadas aos sectores da Saúde e da Tecnologia.

### **3.2.5.2– O Segmento MICE no Algarve**

No que concerne ao desenvolvimento regional do segmento MICE em Portugal, será feita uma breve análise da posição do Algarve no turismo de negócios relativamente as outras regiões do país (NUTS II) tendo como base as viagens de negócios realizadas entre 2016 e 2019.

**Figura 3.7:** Viagens Profissionais /Negócios de 4 ou mais dias



Fonte – Elaboração própria com base nos dados do INE – Estatísticas do Turismo (2016/2019)

A Figura 3.7 representa as viagens realizadas, entre 2016 e 2019 de acordo com os dados fornecidos pelo INE, no âmbito profissional e de negócios, com duração de quatro ou mais dias, onde se enquadram as viagens realizadas no âmbito do segmento de MICE. Neste sentido, ao analisar a Figura 3.7 verifica-se que no ano de 2016 os principais destinos de viagens de negócios foram o Centro de país e Área Metropolitana Lisboa, respetivamente 29,75% e 26,53%. Por sua vez o Algarve representa 16,69% das viagens realizadas.

No ano de 2017 de acordo com a mesma fonte os principais destinos foram o Centro e a Região do Algarve, respetivamente 26,72% e 23,60%; no ano de 2018 foi novamente o Norte e a Área Metropolitana de Lisboa para onde se concentraram a maioria das viagens de negócios, respetivamente 29,63% e 19,67%, onde, por outro lado, o Algarve representou 12,14% das viagens realizadas.

Por fim no ano de 2019, à semelhança do que se registou no ano anterior, a região Norte, e a região Centro registaram maior afluência, respetivamente 27,93% e 20,8% e no que concerne ao Algarve, este representa 13,81% das viagens realizadas.

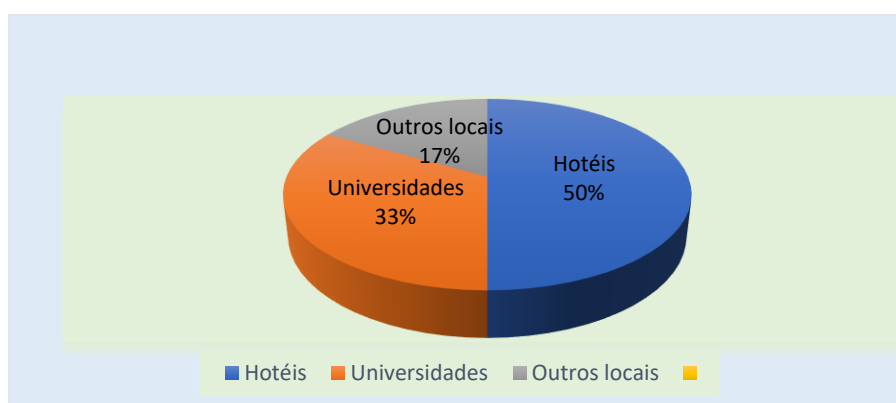
É possível também verificar o crescimento da região do Norte e da Área Metropolitana de Lisboa, agravando as diferenças do Algarve relativamente aos principais centros urbanos, apresentando uma diferença de 14% para o Norte, região que registou um maior aumento no ano de 2019. O Algarve é dos destinos onde se regista

pequenas variações percentuais, na ordem dos 4%, mantendo valores entre os 12% e os 16%.

O Algarve apesar de estar equipado com as infraestruturas necessárias, não tem apresentado uma competitividade relativamente às principais regiões (Norte, Centro e Área Metropolitana Lisboa). Este posicionamento poderá ser justificado por diferentes fatores: o facto de o Norte e Centro do país serem zonas mais industrializadas, a Área Metropolitana de Lisboa ter uma vasta oferta de espaços para eventos de grandes dimensões, também as sedes de grandes empresas se localizarem nesta área, e variedade de infraestruturas de apoio (*e.g.* meios de transporte, restaurantes etc.). Para além dos fatores já mencionados, a promoção da região do Algarve como destino de MICE e de turismo de negócios é pouco relevante, colocando um entrave ao Algarve para que se desenvolva como destino de MICE e apenas seja visto como destino de férias e Sol e Mar.

A Figura 3.8 demonstra que na região do Algarve 50% dos espaços mais requisitados para a organização de eventos, reuniões e congressos são os hotéis (mas com um valor percentual mais elevado do que o registado a nível do país); em seguida, mantendo o padrão nacional, encontram-se as universidades que representam 33,3% dos eventos, e por fim com menor percentagem os outros espaços com 17% (nesta categoria incluem-se salas de exposição, estádios de futebol, etc.).

**Figura 3.8:** Locais de eventos em 2019 - Algarve



Fonte: Elaboração própria com base nos dados do Turismo de Portugal (2019)

### 3.3– Fatores de Escolha de um Espaço de Eventos

Após se ter efetuado no ponto anterior uma caracterização do MICE, ao longo deste ponto procura-se conhecer os fatores que levam à escolha do destino para a realização do evento, do hotel e do centro de congressos.

Sendo a principal atividade do setor de MICE a realização de eventos, são imprescindíveis para sua concretização três vertentes: um destino, um local de alojamento para os participantes e um espaço apropriado para os mesmos se reunirem.

Face ao grande desenvolvimento desta atividade a nível global, o MICE tem vindo a tornar-se objeto de estudo por parte de diferentes autores que ao longo dos anos têm vindo a analisar esta temática. Neste sentido, foi feita uma revisão da literatura sobre esta temática, numa tentativa de padronizar os fatores que determinam a escolha das três vertentes referidas. Referenciam-se os principais autores e respetivas obras que serviram de base ao estudo empírico e para a construção do questionário, e que serão também discriminados no capítulo da metodologia.

### **3.3.1– Fatores de Escolha do Destino**

Relativamente ao Destino, vários foram os autores que analisaram esta vertente, constatando que uma boa imagem do destino é um dos fatores mais importantes na seleção de um espaço de eventos. Mas a atratividade da imagem do destino pode ser um fator bastante delicado dado que esta pode ser alterada, de um momento para o outro, devido a fenómenos imprevisíveis como uma catástrofe natural ou um atentado, o que pode alterar não só a imagem do destino assim como as crenças sobre o mesmo.

Jung, Tanford, Kim e Raab (2018), consideram também que uma boa perceção da imagem do destino é fundamental para a tomada de decisão, pois é importante para os MICE terem uma experiência positiva do destino, uma vez que no momento de decisão o lado cognitivo e emocional tem um peso na escolha.

Por sua vez Santos, Serra, e Houdement (2017) no estudo realizado tendo como tema: *“Factors affecting the decision-making process when choosing an event destination: a comparative approach between Vilamoura (Portugal) and Marbella (Spain)”* evidenciam a imagem do destino como um fator impactante e exclusivo, tornando esse Destino reconhecido por as suas características o tornarem único.

No que concerne à localização Jung, Tanford, Kim e Raab (2018) referem que é importante realizar uma visita prévia ao destino por forma a ter uma melhor perspetiva do mesmo. Segundo Fawzy e Samra (2008), a localização é considerada um dos quatros pontos de seleção a ter em consideração. Para além da localização têm também em consideração no processo de seleção os fatores empresariais, os fatores associados às variáveis das conferências e aos fatores de intervenção.

A segurança de um Destino é decisiva para a escolha, dado que um país ou um local inseguro, que tenha instabilidade política ou frequentes catástrofes naturais dificilmente estará no plano de seleção para realização de um evento Elston e Draper (2012).

Nelson e Rys (2008) reforçam que o fator segurança tem vindo a ganhar cada vez mais peso, desde que os congressos têm tido maior adesão por parte de participantes do sexo feminino e por ser dado a oportunidade aos participantes de trazer as suas famílias.

Um dos fatores mencionados por diferentes autores e sendo transversal às três vertentes, foi a proximidade de acessibilidades, como do aeroporto, de autoestradas, estação de comboios e autocarros. Jung, Tanford, Kim e Raab (2018), referem que este fator é dos fatores mais comuns e de referência a ter em consideração para a escolha de um local.

Santos, Serra, e Houdement (2017) referem igualmente as acessibilidades como um dos fatores de referência na escolha de um destino e local para o desenvolvimento de eventos e congressos.

Segundo Crouch e Ritchie (2008, p. 65) “*Accessibility, the site environment, local support, and risk factors play a more influential role in determining the convention site for international association*”. Para estes autores as acessibilidades são um dos fatores chaves para as empresas, sobretudo as internacionais, dado que na sua maioria os participantes provêm de países estrangeiros. Para além disso os custos de transportes e as deslocações para o espaço de eventos são menores se o mesmo se encontrar relativamente próximo de aeroportos, autoestradas, estações de comboio ou de autocarro. Mesmo durante o evento para os participantes e/ou acompanhantes podem circular ou fazer uma atividade fora do espaço, a proximidade de centros urbanos, praias ou outros espaços facilita a logística e planeamento do evento.

Nelson e Rys (2008) afirmam, igualmente, que a proximidade das principais vias de comunicação é um fator positivo, em especial para participantes estrangeiros que podem ter maior facilidade de acesso a voos internacionais e diretos. Também Fawzy e Samra, (2008), consideram, igualmente, este fator um dos fatores base para a escolha de um destino e local de eventos, estando entre os oito principais fatores considerados pelos autores.

Crouch e Ritchie (2008), Crouch e Louviere (2004) e Nelson e Rys (2008), referem que para além dos fatores operacionais como a segurança, ou acessibilidades, também os fatores relacionados com a existência de entretenimento noturno (*e.g.* bares, restaurantes ou casinos), ou equipamentos culturais como monumentos, são fatores importantes para escolha do destino, referindo-se aos mesmos como uma oportunidade, para além da conferência, conhecer o destino e fazer um corte no trabalho.

### **3.3.2– Fatores Importantes Escolha do Hotel**

No que concerne aos fatores relacionados com o Hotel, há autores que dão ênfase não só aos fatores já mencionados, como a segurança e as acessibilidades, mas também a fatores relativos à vertente económica e de marketing, como custos e a marca do hotel e dos espaços de congressos.

Ghazali e Ghani (2015) referem-se à marca de um hotel como um fator, *core* que se torna um dos fatores principais para a escolha de um espaço. Criar uma boa imagem de um espaço é essencial no meio empresarial dado que é um dos atributos tangíveis da empresa colmatando, eventualmente, a falta, de outros fatores.

Jung, Tanford, Kim e Raab (2018) referem que o fator preço é dos fatores mais importantes, reforçando que quanto mais alto for o preço dos espaços, maior é a possibilidade de estes perderem a competitividade e o interesse por parte das empresas. Reforçando esta ideia, Elston e Draper (2012) referem que este aspeto é dos mais importantes para os organizadores de eventos, uma vez que têm valores orçamentais a respeitar. Por sua vez, Grouche e Richie (2008, p. 63) referem que *“Larger associations will place greater weight on the suitability of meeeting faclities and accommodation facilities, and the extent of local support available. Their greater bagaining power will make cost a major factor”*.

No que concerne ao número de quartos que o hotel disponibiliza, vários foram os autores que referiram a importância dos mesmos. Neste sentido, Fawzy e Samra (2008) frisam a importância que a capacidade de um espaço de congressos e de alojamento têm no momento da tomada de decisão. Referem ainda que para além da capacidade máxima de um hotel também os preços são dos pontos mais relevantes para a escolha.

Outro fator referido na literatura é a qualidade do Departamento de Comidas e Bebidas; Nelson e Rys (2008), na sua investigação, referem que o departamento F&B, pode ser um ponto forte na estratégia de marketing, em especial para o espaço, hotel e

destinos mais pequenos, sendo um fator que pode vir a favorecer estes locais. Para além disso referem que se todo o processo de confeção e serviço de comidas e bebidas for realizado pelas equipas dos hotéis têm maior peso na escolha. A contratação de uma empresa externa é um processo demorado em que muitas vezes o serviço prestado não é da qualidade exigida e esperada.

Jung, Tanford, Kim e Raab, (2018) indo ao encontro do que foi mencionado por Nelson e Rys (2008), referem que o fator custos e qualidade do departamento de comidas e bebidas é igualmente importante. Este é um fator crítico no sentido do valor que este departamento tem nos custos de um evento. Para além dos custos é difícil de encontrar um espaço com equipa própria e que relacione devidamente qualidade e preço, o que pode vir a diminuir a competitividade de um espaço. Por sua vez, Elston e Draper, (2012), referem que este fator no seu estudo é prioritário para um organizador de eventos dado que os custos serão sempre das principais preocupações de uma empresa, assim como de todos os participantes.

Elston e Draper (2012) referem que a limpeza e higiene do hotel é um dos fatores principais no momento da apresentação de um espaço. Esta importância ganha ainda maior relevância tendo em conta a atual situação de pandemia.

A importância da existência de *WiFi* foi referida no artigo publicado pelos autores Santos, Serra, e Houdement, (2017), como sendo um dos fatores principais na seleção de um espaço de eventos.

Elston e Draper (2012), consideram que as práticas de sustentabilidade, como depósitos de reciclagem e programas de reciclagem aplicados pela unidade hoteleira, são cada vez mais valorizados pelos organizadores de eventos. Com base nestes autores e na pesquisa realizada na unidade Salgados Palace o fator certificação ambiental foi incluído nos fatores em estudo, bem como os depósitos de reciclagem.

### **3.3.3– Fatores Importantes na Escolha do Centro de Congressos**

Da literatura analisada sobre os principais fatores relacionados com a escolha de um centro de congressos, verifica-se que os autores dão ênfase a fatores como a marca do espaço de congressos, a reputação, o conhecimento prévio do espaço assim como o preço e o número e a capacidade das salas disponibilizadas.

Um dos fatores considerados importantes pelos autores Ghazali e Ghani (2015), foi a marca do espaço de congressos, sendo possível associar a marca de um espaço à sua reputação, fatores relevantes entre os organizadores de eventos. Crouch e Louviere (2004), referem que a reputação que um espaço tem entre os organizadores de eventos pode ter um peso considerável na escolha do espaço, dado que estes aconselham os espaços da sua preferência. Também Elston e Draper (2012), referem que é fundamental a reputação que um espaço tem para o público e para o setor da organização de eventos e congressos.

Os autores Ghazali e Ghani (2015), Fawzy e Samra, (2008) e Crouch e Ritchie (2008) salientam que a informação e conhecimento do espaço não passa só por o conhecer ou ter experiências passadas, mas também por recolher informação sobre a sua reputação e sobre a eficácia das atividades de marketing de um destino ou espaço.

Vários são os autores que referem a importância do espaço envolvente, como um dos fatores relevantes na escolha de um centro de congressos, Ghazali e Ghani (2015), Jung, Tanford, Kim e Raab (2018), Fawzy e Samra (2008), Crouch e Ritchie (2008). O espaço envolvente de um hotel ou espaço de congressos é constituído por diversas características como o clima, o contexto e o ambiente onde se enquadra, a infraestrutura do local, assim como a hospitalidade na receção dos organizadores de eventos que se poderá verificar, numa primeira fase, nas visitas de inspeção.

Elson e Draper (2012), referem a importância da capacidade máxima de participantes de cada sala de congressos, assim como o número máximo de salas que cada espaço pode vir a ter para receber um evento, como sendo os fatores eliminatórios mais importantes.

Fawzy e Samra (2008), consideram igualmente a capacidade máxima de salas e do número de participantes, tal como o fator custos, pode ser um dos pontos para que um espaço deixe de ser considerado como uma das opções de escolha. Crouch e Louviere (2004) Crouch e Ritchie, (2008) referem que a capacidade do espaço está associado às facilidades propostas e à sua capacidade em assegurar as condições necessárias exigidas. Neste sentido e de acordo com o mencionado pelos autores o fator de espaço e capacidade são fundamentais.

Jung, Tanford, Kim e Raab (2018), indicam que o fator relativo ao preço de salas de congressos é considerado dos fatores mais críticos, afetando assim a capacidade de

competitividade de um espaço relativamente a outros concorrentes. Crouch e Ritchie, (2008), referem igualmente que o valor apresentado para um espaço de congressos é considerado como um dos principais critérios a ter em conta. Por sua vez os autores Elton e Draper (2012), no seu estudo desenvolvido sobre esta temática, indicam este fator como o um dos mais importantes estando de acordo com os restantes autores indicados.

Os autores Fawzy e Samra (2008) e Elston e Draper (2012) referem que os equipamentos utilizados, como audiovisuais proporcionados pelo espaço, podem ser um fator de escolha reforçando assim o seu posicionamento nas opções apresentadas.

### **3.4– Metodologia**

No presente subcapítulo será caracterizada a metodologia aplicada para concretizar o estudo empírico. Ao longo do mesmo serão descritos os processos efetuados para a construção da pergunta de partida, para a definição dos objetivos, bem como o processo de desenho e construção do questionário. Será, igualmente, descrito a forma como o mesmo foi testado para ser aplicado à amostra selecionada. Por fim, o modo como foi realizada a análise de dados.

Dando cumprimento ao definido no ciclo de estudos do Mestrado em Turismo, Ramo de Gestão de Operações realizou-se um estágio de natureza profissional de 1260 horas, que teve como principal objetivo o estudo e caracterização do departamento de MICE da unidade hoteleira Salgados Palace.

A execução, ao longo de 128 horas de trabalho, de todas as tarefas do departamento, levou à necessidade de investigar quais os principais critérios que o cliente de MICE prioriza para decidir qual o local mais apropriado para a realização de determinado evento. Este estudo tentará apurar o conhecimento sobre a opinião do cliente relativamente aos fatores mais importantes do local de destino, do hotel e do espaço de congressos e fornecê-lo à empresa para reflexão e otimização dos serviços prestados pelo seu departamento de MICE.

#### **3.4.1– As Etapas do Processo de Investigação**

O processo de investigação em turismo, segundo a OMT (2001, p. 5), é um conjunto de métodos empírico experimentais, procedimentos, técnicas e estratégias para obter um conhecimento científico dos factos e realidades turísticas, adotando as etapas do modelo de investigação geral: planeamento e justificação do problema, construção do

modelo teórico, determinação da amostra, obtenção de dados, análise dos resultados, aplicação da investigação aos fins propostos e conclusão do estudo Perez, Barras, Mesanat e Mira (2001).

Assim, como fio condutor, seguimos a sequência acima mencionada, fazendo as adaptações necessárias aos objetivos do nosso trabalho, do que resultou um processo com três etapas: Definição dos objetivos e pergunta de partida; Design do instrumento de informação; Análise dos dados.

### **3.4.2– Objetivos e Pergunta de Partida**

A organização de um evento tem na sua base uma variedade de fatores que se não forem devidamente equacionados podem levar ao insucesso, com consequências muito negativas para a empresa organizadora como para a unidade hoteleira onde se realiza o evento.

Para tentar identificar esses fatores elaborou-se uma pesquisa empírica na unidade Salgados Palace, fazendo-se entrevistas exploratórias aos seus colaboradores que, igualmente, orientaram a leitura de documentação relativa aos congressos realizados nos últimos anos, designadamente consultas a cadernos de encargos de clientes e as respetivas propostas elaboradas pela unidade.

Da pesquisa empírica, consolidada com a revisão bibliográfica, partiu-se para a formulação da pergunta de partida e dos objetivos que se pretendem atingir a partir do estudo empírico. Assim, a pergunta de partida formulada no âmbito deste estudo foi:

**Quais os fatores mais importantes para a escolha do destino, hotel e centro de congressos para a realização de um evento?**

Tendo-se definido a pergunta de partida, foram igualmente definidos os seguintes objetivos:

- Aferir os principais critérios de seleção do espaço de eventos (destino, hotel e centro de congressos);
- Estudar os principais pontos a ter em consideração numa visita de inspeção;
- Compreender a preferência do cliente relativamente a um espaço de congressos separado do hotel ou no mesmo espaço;

- Em função da pandemia de COVID-19, que o mundo está a atravessar, quais os principais aspetos a ter em consideração.

A resposta a estes objetivos permitirá obter referências mais específicas no momento da análise e neste sentido fornecer ao grupo Nau Hotels & Resorts informação construtiva para que possa aplicar no departamento de MICE e conseqüentemente otimizar a sua oferta, tornando-se mais competitivo em relação ao seu *Competitive Set*.

### **3.4.3– Desenho do Instrumento de Recolha de Informação**

Para o processo de recolha de dados optou-se pela aplicação de um questionário, dado que este método garante o anonimato e permite ao inquirido ter o tempo que achar necessário para responder às questões. Para além disso, os questionários podem ser formulados em diferentes plataformas, adaptando-se ao formato digital, ou podem ser enviados por outros meios, como por exemplo via email. O questionário foi estruturado e subdividido em quatro partes conforme a seguir se discrimina.

A primeira parte do questionário foi constituída por perguntas de escolha múltipla, onde é solicitado ao inquirido que indique a importância (em que um é nada importante e cinco é considerado muito importante) de diferentes fatores na escolha do destino, do hotel e do espaço de congressos. O objetivo destas questões é tentar compreender quais os critérios que cada empresa considera mais relevantes tendo em conta as três diferentes dimensões.

Assim as três primeiras perguntas do questionário são fechadas e a sua construção foi baseada nas escalas de Likert. As escalas de Likert são compostas por diferentes itens que o inquirido deve analisar e categorizar tendo em conta o grau de importância, sendo (1 nada importante e o 5 o muito importante). Assim, foi possível delinear o peso de cada fator no momento da escolha de um espaço de eventos.

A segunda parte do questionário caracteriza-se por perguntas abertas, solicitando-se ao inquirido que refira algum fator importante que não esteja referenciado nas perguntas. Para atingir os objetivos, acima mencionados, foi ainda solicitado aos inquiridos que referissem os aspetos mais importantes a ter em conta numa visita de inspeção (*e.g.* apresentação do espaço, limpeza, etc.) e, para além disso, qual a preferência do cliente relativamente à localização do alojamento e do centro de congressos: prefere-se um hotel que inclua centro de congressos ou um hotel com um espaço de congressos separado. Por fim, foi solicitado ao inquirido, tendo em conta a situação atual de

pandemia, quais os principais fatores que terá em atenção na escolha de um local para a realização de um evento

A terceira parte do questionário, igualmente composta por questões fechadas e uma questão aberta, permitiu caracterizar a empresa inquirida. Neste sentido foram colocadas perguntas, sobre o número de colaboradores, se a sua atividade principal é a organização de eventos ou se tem alguma atividade complementar. Também foi inquirido qual o número de eventos realizados em média por ano e o número de participantes em cada evento.

Por fim, a quarta e última parte destinou-se à caracterização do perfil do respondente, sendo questionado, através de perguntas abertas e fechadas, sobre a sua idade, género, nível de escolaridade e a região onde se localiza a empresa onde trabalha.

Os fatores que integram as escalas para aferir os aspetos mais relevantes na escolha do destino, hotel e espaço de congressos surgiram na revisão da literatura efetuada, as Tabelas 3.1, 3.2 e 3.3 apresentam os principais fatores identificados e as respetivas fontes.

**Tabela 3.1:** Fatores que influenciam a escolha do Destino

Fatores Local Destino	Autores
Imagem do destino	Ghazali e Ghani (2015)
	Jung, Tanford, Kim e Raab (2018)
	Fawzy e Samra (2008)
	Santos, Serra, e Houdement (2017)
Localização	Jung, Tanford, Kim e Raab (2018)
	Fawzy e Samra (2008)
Clima	Crouch e Louviere (2004)
	Crouch e Ritchie (2008)
Segurança no destino	Elston e Draper (2012)
	Nelson e Rys (2008)
<i>Selo Clean &amp; Safe</i>	
Proximidade aeroporto, de Autoestradas de estação de de comboios/ autocarros	Jung, Tanford, Kim e Raab (2018)
	Crouch e Ritchie (2008)
	Fawzy e Samra (2008)

Fatores Local Destino	Autores
	Santos, Serra, e Houdement (2017)
Entretenimento noturno ( <i>e.g.</i> bares, restaurantes ou casinos)	Crouch e Ritchie (2008)
	Crouch e Louviere (2004)
Cultura ( <i>e.g.</i> Monumentos, Zona Histórica)	Nelson e Rys (2008)

**Tabela 3.2:** Fatores que influenciam a escolha do Hotel

Fatores do Hotel	Autores
Marca do hotel	Ghazali e Ghani (2015)
Localização do hotel relativamente à praia; à cidade; ao espaço de congressos; aeroporto	Jung, Tanford, Kim e Raab (2018)
	Fawzy e Samra (2008)
Segurança do hotel	Elston e Draper (2012)
	Crouch e Louviere (2004)
	Crouch e Ritchie (2008)
	Nelson e Rys (2008)
Localização do hotel relativamente a autoestradas; estação de comboios/ autocarros	Jung, Tanford, Kim e Raab (2018)
	Fawzy e Samra (2008)
	Crouch e Louviere (2004)
	Crouch e Ritchie (2008)
	Nelson e Rys (2008)
	Santos, Serra, e Houdement (2017)
SPA; Piscina exterior; Piscina interior	Jung, Tanford, Kim e Raab (2018)
	Fawzy e Samra (2008)
	Crouch e Louviere (2004)
	Crouch e Ritchie (2008)
	Nelson e Rys (2008)
Preço do alojamento	Jung, Tanford, Kim e Raab (2018)
	Elston e Draper (2012)
	Crouch e Ritchie (2008)
Número de quartos que o hotel disponibiliza	Fawzy e Samra (2008)
	Elston e Draper (2012)

Fatores do Hotel	Autores
	Crouch e Ritchie (2008)
Custos do departamento de comidas e bebidas do hotel	Elston e Draper (2012)
	Nelson e Rys (2008)
Qualidade do departamento de comidas e bebidas do hotel	Jung, Tanford, Kim e Raab (2018)
	Elston e Draper (2012)
	Nelson e Rys (2008)
Limpeza e Higiene do hotel	Elston e Draper (2012)
Certificação ambiental	Elston e Draper (2012)
WiFi	Santos, Serra, e Houdement (2017)

**Tabela 3.3:** Fatores que influenciam a escolha do Espaço de Congressos

Fatores Espaço Congressos	Autores
Marca do espaço congressos	Ghazali e Ghani (2015)
Proximidade da localização espaço congressos alojamento; ao aeroporto; a autoestradas; a estação comboios /autocarros	Jung, Tanford, Kim e Raab (2018)
	Fawzy e Samra (2008)
	Santos, Serra, e Houdement (2017)
Reputação; Segurança do espaço de congressos	Elston e Draper (2012)
	Crouch e Louviere (2004)
	Crouch e Ritchie (2008)
Conhecimento e informação prévia do espaço	Ghazali e Ghani (2015)
	Fawzy e Samra (2008)
Espaço envolvente	Ghazali e Ghani (2015)
	Jung, Tanford, Kim e Raab (2018)
	Fawzy e Samra (2008)
	Crouch e Ritchie (2008)
Número salas disponíveis	Elston e Draper (2012)
Capacidade máxima da sala de congressos	Fawzy e Samra (2008)
	Elston e Draper (2012)

Fatores Espaço Congressos	Autores
	Crouch e Louviere (2004)
	Crouch e Ritchie (2008)
Preço das salas congressos	Elston e Draper (2012)
	Jung, Tanford, Kim e Raab (2018)
	Crouch e Ritchie (2008)
Qualidade departamento de comidas e bebidas do espaço de congressos	Jung, Tanford, Kim e Raab (2018)
	Elston e Draper (2012)
	Crouch e Ritchie (2008)
	Nelson e Rys (2008)
Custos do departamento de comidas e bebidas do espaço de congressos	Elston e Draper (2012)
	Nelson e Rys (2008)
	Elston e Draper (2012)
Qualidade equipamentos	Fawzy e Samra (2008)
	Elston e Draper (2012)

#### 3.4.4– Pré-teste

Após a construção do inquérito foi necessário passar por uma fase de teste, com a finalidade de detetar falhas na construção do questionário, aferir o tempo de resposta, e verificar o grau de dificuldade na interpretação das questões. Para o efeito, ao questionário foi aplicado um pré-teste a vinte inquiridos, onde foram incluídos investigadores académicos e profissionais da área, após o mesmo ter sido aprovado pelo Grupo Nau Hotels & Resorts.

Através da aplicação do pré-teste, foi possível verificar que a grande maioria dos inquiridos conseguiu interpretar as questões com clareza e responder ao questionário em menos de cinco minutos. Ainda assim foram sugeridas algumas alterações, como adicionar alguns fatores mais específicos nas três primeiras perguntas e a reestruturação de perguntas abertas de forma a ficarem mais sintetizadas e claras à leitura.

#### 3.4.5– Seleção da Amostra e Envio do Questionário

Após a revisão dos estudos e construção do questionário foi selecionada uma amostra de 100 empresas com atividade no setor da organização de congressos e eventos, localizadas nas diferentes regiões de Portugal Continental e Regiões Autónomas. A

seleção da amostra teve como base a carteira de empresas que colaboram com o departamento de MICE da unidade Salgados Palace. Para além disso aplicou-se o inquérito a outras empresas do sector por forma a obter dados mais abrangentes.

O inquérito, que foi lançado durante a pandemia, é composto por questões abertas, fechadas e de escolha múltipla, elaborado com base na revisão da literatura e complementadas com questões de interesse para a unidade hoteleira onde decorreu o estágio.

Também as questões relacionadas com a pandemia de Covid-19, são da nossa autoria, dado que à data não existiam ainda estudos publicados que tivessem utilizado essas questões.

O questionário foi carregado com base no sistema de *LimeSurvey* sendo gerado um *link* de acesso direto ao questionário, para que o inquirido o completasse. O método de envio utilizado foi o *e-mail*, sendo considerada a forma mais direta de fazer chegar o *link* aos técnicos da área de organização de eventos e congressos das empresas selecionadas. Os primeiros questionários de pré-teste foram enviados no dia seis de agosto de 2020. No e-mail de envio foi feita uma breve introdução aos objetivos do estudo e do questionário. No *e-mail* foi também solicitado que os inquiridos respondessem no período de sete dias. No final desse período de tempo foram realizados os *follows up*. Neste sentido, no dia doze de agosto, foram reenviados os mesmos emails como uma forma de *reminder* aos inquiridos que ainda não tinham respondido ao questionário.

Após esta etapa sucedeu-se a recolha de informação através da aplicação do questionário e a respetiva análise. Esta fase permitiu retirar conclusões relativamente à pergunta de partida, permitindo realizar uma análise crítica e uma reflexão sobre as expectativas para o futuro.

#### **3.4.6– Análise dos Dados**

A análise descritiva caracteriza-se por discriminar as principais tendências dos dados recolhidos. Para isso é necessário ter como base uma ou várias perguntas de partida, aplicar um instrumento de recolha de dados, recolher e analisar os dados e por fim analisar resultados. Para a análise dos dados da pesquisa foi utilizado o software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS).

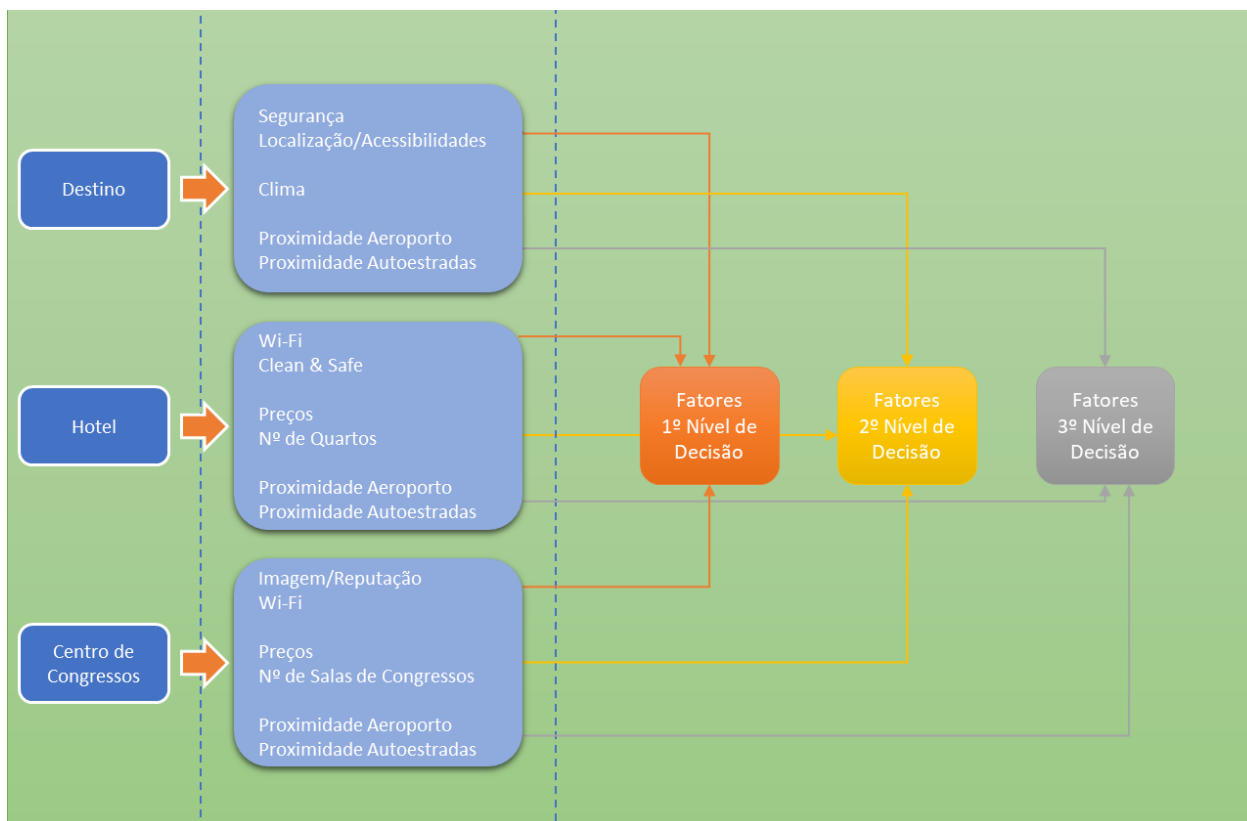
Existem várias vantagens para a aplicação deste tipo de análise que se caracteriza por ser objetiva e neutra, para além disso, permite ter uma visão mais ampla sobre o estudo, permite recolher dados que descrevem novas tendências aplicadas à população alvo. Apesar das vantagens mencionadas, este método apresenta algumas limitações relacionadas com a eventual falta de veracidade dos respondentes ou a má aplicação e divulgação do questionário de pesquisa que podem gerar erros nos resultados finais do estudo.

Face à grande diversidade de fatores a analisar tornou-se necessário agregar a informação de modo a simplificar a obtenção dos resultados, pelo que tentámos, a partir da adaptação da metodologia de Gioia, tendo como base o artigo publicado “*Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology*” Corley, e Hamilton (2012), organizar e categorizar os dados, estabelecendo os três principais níveis de fatores a ter em consideração no momento da tomada de decisão.

O método desenvolvido por Gioia (2012) visa delinear categorias, que são divididas em subcategorias e por fim criar dimensões tendo como objetivo definir temas globais.

A adaptação da metodologia de Gioia (2012) ao processo de investigação exigiu, numa primeira fase, realizar uma revisão da literatura a fim de estabelecer as três principais vertentes a analisar (Destino, Hotel e Espaço de Congressos). Num segundo momento a cada uma das vertentes foi feita a correspondência dos fatores que lhe dão corpo (e que na sua maioria são comuns às três vertentes). Por fim, numa terceira fase, após apurada as pontuações atribuídas pelos respondentes, os fatores foram classificados e organizados em três níveis, permitindo aferir os fatores que mais influenciam a decisão dos respondentes quanto pretendem escolher um espaço para realização de eventos e congressos. Conforme ilustra a Figura 3.3.

**Figura 3.3: Modelo de Pesquisa**



Fonte: Elaboração própria, tendo como base a metodologia de Gioia (2012 pag.21).

### 3.5– Análise e Discussão dos Resultados

O presente subcapítulo destina-se à apresentação e análise dos dados obtidos através do questionário aplicado. Para facilitar a análise, está dividido em quatro pontos: na primeiro ponto será realizada a caracterização da amostra, considerando a dimensão, localização e a atividade das empresas respondentes; num segundo ponto será feita uma descrição do perfil dos responsáveis pelo preenchimento do inquérito, tendo em conta o género, a idade, as habilitações literárias e as funções que desempenham na empresa; num terceiro ponto será feita a análise dos fatores para a escolha de um espaço de eventos através dos dados obtidos nas respostas das perguntas fechadas e das perguntas abertas. O último ponto será dedicado ao apuramento dos resultados e à conclusão.

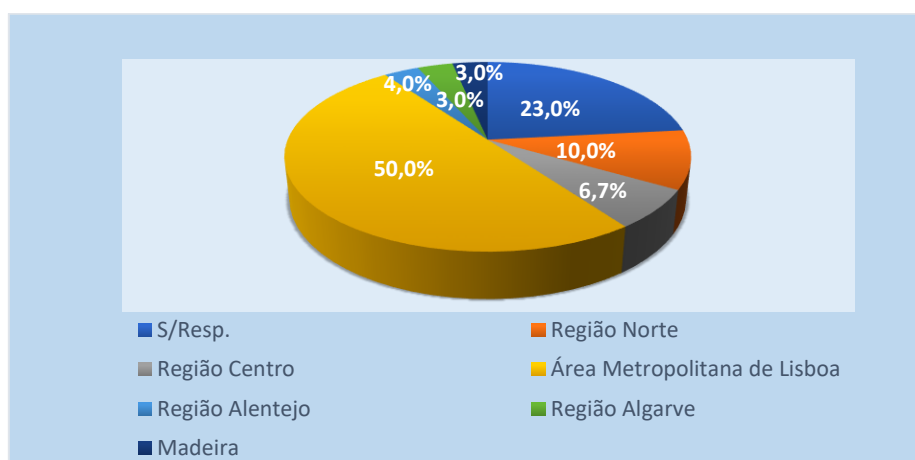
#### 3.5.1– Caracterização da Amostra

Conforme referido na metodologia, o questionário foi enviado a 100 empresas, tendo-se obtido resposta por parte de trinta, o que corresponde a uma percentagem de resposta de 30,0%.

### 3.5.1.1– Localização

As empresas inquiridas estão distribuídas ao longo do território nacional, sendo a Área Metropolitana de Lisboa a região com o melhor índice de resposta (50,0%); seguem-se a Região Norte (10,0%) e a Região Centro (6,7%). A Região do Algarve e Região Autónoma da Madeira apresentam a mesma percentagem de resposta (3,0%), já a Região do Alentejo apresentou uma taxa de resposta de (4,0%). A única Região do país onde não se obteve qualquer resposta foi a Região Autónoma dos Açores. É de referir também que 23,0% dos inquiridos não respondeu à pergunta.

**Figura 3.4:** Distribuição regional da amostra



### 3.5.1.2– Dimensão das Empresas

No que concerne à dimensão das empresas respondentes, de acordo com a definição do INE, e tendo em conta apenas o número de trabalhadores, verifica-se que 56,7% da amostra é constituída por pequenas empresas, empregando até 50 trabalhadores; 13,3% médias empresas, tendo entre 51-150 trabalhadores, e 6,7% são grandes empresas, dando emprego a mais de 250 trabalhadores. Embora 23,3%, das empresas não tenham indicado o número de trabalhadores, podemos considerar que na amostra estão representadas empresas dos três tipos de classificação, mas a sua maioria enquadra-se na categoria de pequenas e médias empresas.

### 3.5.1.3– Dimensão da Empresa quanto ao Número de Trabalhadores e Número de Eventos

Em muitas empresas, a realização de eventos é vista como um serviço complementar à atividade principal das mesmas. Nesse sentido e por forma a apurar quais as empresas cuja atividade está vocacionada exclusivamente para o setor de eventos e as que têm este sector como uma função secundária, colocou-se a seguinte questão: “A sua empresa tem como única atividade a organização de eventos (congressos e

*conferências)?”, e 50,0% das empresas indicou que não tem como única atividade a organização de eventos, operando em diferentes ramos do setor turístico (agências de viagens, organização de eventos digitais, produção e logística, animação turística, gestão do património cultural, comunicação e marketing).*

Das empresas respondentes apenas 26,7% têm como única atividade a organização e gestão de eventos e organização de eventos de *teambuilding*, eventos de *kick off* e eventos sociais. Não indicaram a sua área de atividade 23,3% das empresas respondentes.

Na Tabela 3.4 indica-se o número de eventos realizados pelas empresas respondentes no período de um ano. Relativamente ao número de eventos as respostas foram variadas, justificando-se esse facto, provavelmente, pela diferença de dimensão. Verifica-se, assim, a existência de três níveis de atividade: um primeiro nível onde 23,3% das empresas realizam mais de 50 eventos; um segundo nível em que 36,7% das empresas concretizam entre 21 e 50 eventos; um terceiro nível agrupa 16,6% das empresas e que realizam até 20 eventos.

**Tabela 3.4:** Eventos realizados pelas empresas num ano

Eventos/Ano	Frequência	Percentagem
0-10	1	3,3%
11-20	4	13,3%
21-30	6	20%
31-40	2	6,7%
41-50	3	10,0%
Mais de 50	7	23,3%
s/resposta	7	23,3%
Total	30	100,0%

No que concerne ao número de participantes por evento a Tabela 3.5 regista os resultados das respostas, sendo possível concluir que 43,3% das empresas realizam eventos com mais 300 participantes; 26,6% concretizam eventos reunindo entre 101 a 300 participantes; 6% das empresas realizam eventos até 100 participantes.

**Tabela 3.5:** Participantes em eventos realizados pelas empresas

Particip./Evento	Frequência	Porcentagem
0-50	1	3,3%
51-100	1	3,3%
101-150	3	10,0%
151-200	3	10,0%
201-300	1	3,3%
201-300	1	3,3%
Mais de 300	13	43,3%
S/resposta	7	23,3%
Total	30	100,0%

Face aos resultados registados, releva-se o facto de 43,3% das empresas realizarem eventos com mais de 300 participantes, o que indicia que também algumas das pequenas empresas da amostra têm capacidade para promover eventos de média ou grande envergadura.

#### **3.5.1.4– Perfil dos Respondentes**

Neste ponto é traçado o perfil dos inquiridos, através da análise das respostas às questões fechadas, relativamente ao género, à idade, as habilitações e ao cargo que desempenha na empresa.

#### **3.5.1.5– Género**

Verifica-se que o género, o que obteve maior taxa de resposta foi o sexo feminino com 43,3%, sendo que o sexo masculino teve uma percentagem de 33,3%. Os restantes inquiridos não responderam a esta pergunta.

#### **3.5.1.6– Idade**

De acordo com os dados registados na Tabela 3.6, a idade da maioria dos respondentes distribui-se entre os 31 e 50 anos, sendo a idade média de 41 anos. Verifica-se, assim, que a faixa etária com maior percentagem é a de 31-40 anos com 26,6%, segue-se a faixa etária dos 41-50 anos com 23,3%, o que leva a poder concluir-se que a maioria dos respondentes se encontra a meio da sua carreira, sendo detentores de uma importante experiência profissional.

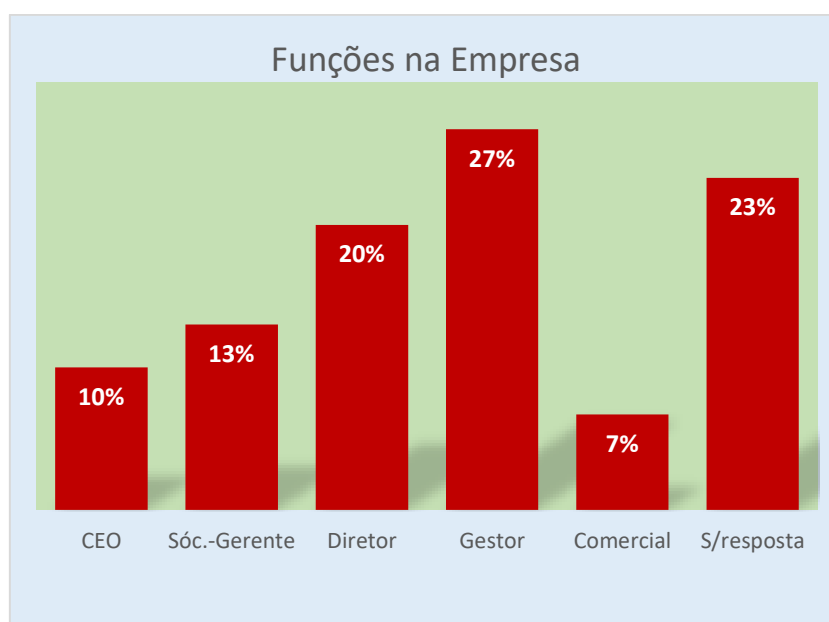
**Tabela 3.6:** Distribuição etária dos respondentes

Faixa Etária	Frequência	Percentagem
20-30	3	10,0%
31-40	8	26,6%
41-50	7	23,3%
51-60	5	16,6%
Subtotal	23	76,7%
S/resposta	7	23,3%
Total	30	100,0%

### 3.5.1.7– Funções dos Inquiridos

Na Figura 3.5 estão representadas as funções que os inquiridos responsáveis pelo preenchimento do questionário desempenham na empresa. A descrição das funções que a maioria executa enquadra-se nas áreas de direção e gestão de topo, sendo os principais responsáveis pela decisão no momento da escolha de um espaço de eventos. Das respostas obtidas verifica-se que 23% dos respondentes ocupam os cargos de CEO ou Sócio-Gerente; 47% exercem cargos de direção ou gestão, 7% são comerciais. Realça-se, assim, que os respondentes apresentam perfis com grande autonomia e capacidade de decisão bem como conhecimentos sobre a área dos eventos e congressos.

**Figura 3.5:** Funções dos respondentes



Analisado a caracterização da empresa e o perfil dos respondentes segue-se o apuramento de resultados que vai permitir apurar os critérios que mais influenciam a decisão da escolha de um local para realização de um evento.

### 3.5.2– Análise dos Fatores para Escolha de um Espaço de Eventos

O questionário foi estruturado com base na revisão literária, conforme questionário anexo, para investigar nas vertentes Destino, Hotel e Espaço de Congressos, quais os fatores a que os inquiridos atribuem maior importância quando pretendem realizar um evento. O apuramento dos dados é feito, em primeiro lugar, a partir das respostas das três principais perguntas fechadas. Num segundo ponto, será feita a análise dos resultados obtidos nas respostas às perguntas abertas.

#### 3.5.2.1– Fatores de Decisão sobre o Destino

A primeira questão fechada destinou-se à verificação dos fatores mais importantes relativamente à vertente local de Destino, sendo mencionados fatores relativos à imagem, localização, segurança e atividades culturais do destino. Na Tabela 3.7, verifica-se que os dez fatores considerados têm importância para a tomada de decisão dos inquiridos respondentes, não havendo qualquer fator pontuado como pouco importante.

**Tabela 3.7:** Fatores de decisão sobre o local de Destino

Fatores do Local de Destino	Válidas	Média	Mediana	Moda	Desv.Padrão
Segurança no destino	30	4,70	5,00	5	0,53
Localização	30	4,63	5,00	5	0,49
Selo <i>Clean &amp; Safe</i>	30	4,43	5,00	5	0,77
Imagem do destino	30	4,40	5,00	5	0,85
Clima	30	4,00	5,00	4	0,87
Proximidade aeroporto	30	3,60	3,50	3	0,67
Cultura (monumentos, zona histórica)	30	3,53	3,53	4	0,97
Proximidade autoestrada	30	3,47	3,50	3	0,90
Proximidade estação comboio/autocarro	30	3,20	3,00	3	0,99

Fatores do Local de Destino	Válidas	Média	Mediana	Moda	Desv.Padrão
Entretenimento noturno (bares, restaurantes, casinos)	30	3,20	3,00	3	0,88

O fator pontuado como mais importante é a Segurança do Destino, apresentando uma média de 4,70. Em seguida surgem os fatores Localização (4,63), Imagem (4,40), a certificação com o Selo *Clean & Safe* (4,43) e o Clima (4,00), por ordem de preferência dos respondentes. Estes fatores poderão influenciar-se mutuamente, uma vez que a segurança do destino se reflete na imagem, que por sua vez pode influenciar a escolha de determinada localização.

Com uma pontuação mais baixa, mas ainda importante para a decisão, apresentam-se a proximidade das vias de comunicação destacando-se o Aeroporto (3,60) e a Autoestrada (3,47).

No que concerne à atividade lúdica dá-se mais relevo ao Património Cultural (3,53) do que ao Entretenimento Noturno (3,20). A atribuição de pontuação, um pouco mais alta, ao primeiro fator poderá estar relacionada com o facto de o património cultural ser específico de cada destino e como tal uma visita integrada na parte social do evento poderá ser importante para influenciar a opção de escolha.

### 3.5.2.2– Fatores de Decisão sobre o Hotel

A segunda questão está relacionada com os principais fatores a considerar na escolha do Hotel. Na Tabela 3.8, estão indicados os fatores relativos ao alojamento que os respondentes pontuaram por ordem de importância quando pretendem realizar um evento.

**Tabela 3.8:** Fatores de decisão sobre o hotel

Fatores do Hotel	Válidas	Falta	Média	Mediana	Moda	Desv.Padrão
WiFi	30	0	4,87	5,00	5	0,34
Limpeza e higiene	30	0	4,70	5,00	5	0,53
Segurança	30	0	4,63	5,00	5	0,55
Número quartos disponibiliza	30	0	4,47	5,00	5	0,68

Fatores do Hotel	Válidas	Falta	Média	Mediana	Moda	Desv.Padrão
Selo <i>Clean &amp; Safe</i>	30	0	4,40	5,00	5	0,77
Localização/espço congressos	30	0	4,37	4,00	5	0,66
Preço do alojamento	30	0	4,33	4,00	5	0,75
Qualidade departamento comidas/bebidas	30	0	4,20	4,00	4	0,88
Custo refeições e bebidas	30	0	4,10	4,00	4	0,88
Marca do hotel	30	0	3,97	4,00	4	0,76
Certificação ambiental	30	0	3,90	4,00	4	0,92
Localização cidade mais próxima	30	0	3,80	4,00	4	0,66
Localização/Aeroporto	30	0	3,80	4,00	4	0,61
Localização autoestrada	30	0	3,47	3,50	3 <sup>a</sup>	0,97
Localização/praias	30	0	3,33	3,00	3	0,99
Localização estação comboio/autocarro	30	0	3,17	3,00	3	0,98
Ginásio	30	0	3,03	3,00	3	0,96
SPA	30	0	2,97	3,00	3	0,99
Piscina interior	30	0	2,93	3,00	3	0,98
Piscina exterior	30	0	2,90	3,00	3	1,02
Espço para crianças	30	0	2,63	3,00	2	1,03

a) Dos vários valores da moda foi utilizado o menor.

Os respondentes, relativamente a esta questão, pontuaram como fatores mais importantes, a disponibilização e qualidade de *WiFi*, com uma pontuação média de (4,87), a Limpeza e Higiene (4,70), a Segurança (4,63) e o Selo *Clean & Safe* (4,40).

É ainda considerado muito importante a capacidade de alojamento do hotel (4,47) e a sua localização relativamente ao espaço de congressos (4,37), sendo depois indicado o fator preço do alojamento com uma pontuação média de 4,33. A qualidade do Departamento de *Food & Beverage* (4,20) e o Custo das Refeições e Bebidas (4,10) têm também muita importância na tomada de decisão.

Com uma pontuação, mais baixa, mas ainda moderadamente importante para a decisão, apresenta-se a proximidade do hotel à cidade (3,80) e às vias de comunicação, destacando-se o Aeroporto (3,80) e a Auto Estrada (3,47). A proximidade de Estação de Comboio e Autocarro obteve menos pontuação (3,17).

No que concerne às atividades de lazer e bem-estar disponibilizadas pelo hotel dá-se relevo ao Ginásio (3,03), ao SPA (2,97), pontuando a Piscina Interior (2,93) e a Exterior (2,90).

### 3.5.2.3– Fatores de Decisão sobre o Espaço de Congressos

Por fim a terceira pergunta está relacionada com os fatores de escolha do espaço de congressos. A Tabela 3.9 apresenta a pontuação que os respondentes atribuíram aos fatores que mais influenciam a sua decisão quando escolhem um espaço de congressos.

No que concerne à escolha do Espaço de Congressos, os respondentes consideram muito importante, a disponibilização de *WiFi* (4,86), Qualidade dos Equipamentos (4,75), a Capacidade Máxima da Sala de Congressos (4,75), o Número de Salas que Disponibiliza (4,64), o Preço por Sala (4,64), a Segurança (4,54) e a Reputação (4,39).

**Tabela 3.9:** Fatores de decisão sobre o espaço de congressos

Critérios do Centro de Congressos	Válidas	Falta	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
<i>WiFi</i>	28	2	4,86	5,00	5	0,35
Capacidade máxima sala congressos	28	2	4,75	5,00	5	0,44
Qualidade dos equipamentos	28	2	4,75	5,00	5	0,44
Número salas que que disponibiliza	28	2	4,64	5,00	5	0,48
Preço das salas de congressos	28	2	4,64	5,00	5	0,48
Segurança do Espaço Congressos	28	2	4,54	5,00	5	0,57
Conhecimento /informação prévia espaço	28	2	4,50	4,50	4	0,50
Selo <i>Clean &amp; Safe</i>	28	2	4,46	5,00	5	0,69
Reputação	28	2	4,39	4,00	4	0,62

Critérios do Centro de Congressos	Válidas	Falta	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
Custo refeições/ bebidas do espaço congresso	28	2	4,36	4,00	4	0,73
Localização do espaço congressos	28	2	4,32	4,00	4	0,61
Localização espaço. congresso/alojamento	28	2	4,32	4,00	5	0,77
Qualidade departamento comidas/bebidas espaço congresso	28	2	4,32	4,00	5	0,77
Espaço armazenagem	27	3	4,22	4,00	4	0,75
Cais de carga e descarga	28	2	4,18	4,00	5	0,90
Espaço envolvente	28	2	4,11	4,00	4	0,62
Localidade espaço congresso/aeroporto	28	2	3,86	4,00	4	0,70
Inclusão produtos locais catering	28	2	3,86	4,00	4	0,84
Existência de depósitos reciclagem	28	2	3,79	4,00	4	0,95
Marca espaço congressos	28	2	3,71	4,00	4	0,81
Localização. espaços. congresso/autoestrada	28	2	3,64	3,00	3	0,82
Localização. espaços. congresso/comboio autocarros	28	2	3,39	3,00	3	0,87

Para além dos fatores já mencionados, os inquiridos consideram igualmente importante a Localização do Espaço de Congressos relativamente ao Alojamento (4,32), o Espaço Envolvente (4.11), bem como aspetos logísticos como a existência de Espaços de Armazenagem (4,22) ou Cais de carga e descarga (4,18).

A qualidade do Departamento de *Food & Beverage* (4,32) e o Custo das Refeições e Bebidas servidas no Espaço de Congressos (4,36) têm igualmente importância na tomada de decisão.

Com uma pontuação, mais baixa, mas ainda moderadamente importante para a decisão, apresenta-se a proximidade do Espaço de Congressos ao Aeroporto (3,86) e à Autoestrada (3,64). As deslocações em comboio e autocarro obtiveram menos pontuação (3,39).

### **3.5.3– Análise das Perguntas Abertas**

Como já mencionado na metodologia a segunda parte do questionário foi composto por perguntas abertas. A colocação de perguntas abertas visou obter informação mais detalhada, não estando os inquiridos condicionados a opções predeterminadas como ocorre nas perguntas fechadas. A desvantagem da aplicação de perguntas abertas relaciona-se com a apresentação de eventuais respostas difíceis de interpretação que podem vir a exigir mais do que um fator de análise e avaliação.

As três primeiras perguntas abertas tiveram como finalidade permitir adicionar informação que o respondente considerasse necessária para complementar as respostas às perguntas fechadas relativas ao Destino, ao Hotel e ao Espaço de Congressos. Nesse sentido questionou-se: “para além dos critérios acima mencionados gostaria de assinalar outros critérios relevantes em relação ao destino/hotel/local de congressos? Se sim qual/quais?”

No que concerne ao Destino, os inquiridos indicaram que um fator a ter em consideração «*seria a obtenção de fundos de captação de congressos internacionais, mais elevados em zonas mais descentralizadas*».

Relativamente ao Hotel os inquiridos acentuaram a importância dos Recursos Humanos, sendo fundamental que o *staff* do hotel seja prestável e simpático, pois este fator é considerado como tendo um grande impacto no cliente e consequentemente no sucesso do evento. Para além disso, foi também mencionada a importância da existência de espaços envolventes e de parques de estacionamento.

Por fim, relativamente ao Espaço de Congressos, foram indicados igualmente a importância das várias equipas de Recursos Humanos que apoiam a realização do evento. No planeamento do espaço deve ser considerado um espaço de *back office*, para que a agência coordenadora do evento tenha o seu espaço próprio de trabalho ao longo do evento. Foi, ainda, relevada a necessidade de colocação da sinalética relativa aos diferentes espaços onde decorre o evento, bem como a higiene e limpeza dos mesmos garantindo as diretrizes estabelecidas para a obtenção e manutenção Selo *Clean & Safe*.

À semelhança do referido para o hotel foram também considerados muito importantes as zonas envolventes e de estacionamento que o espaço do evento deve dispor.

### **3.5.3.1– Visita de Inspeção**

A visita das instalações proporciona ao cliente o conhecimento dos meios materiais e humanos disponíveis para a realização do evento, tornando-se um fator muito relevante na concretização da tomada de decisão. Por esse motivo, solicitou-se aos inquiridos que indicassem qual o aspeto/característica de maior importância numa visita de inspeção.

A maioria dos respondentes referiu que um dos aspetos mais significativo da visita resulta da capacidade de comunicação do responsável pela organização da visita do local, criando com o cliente um sentimento de empatia e confiança. É referida a importância da experiência e segurança transmitida pela pessoa/equipa que recebe o cliente, representando a capacidade de resposta das restantes equipas a envolver na concretização do projeto (*e.g.* F&B, *Housekeeping*, Manutenção, etc.). Outro fator de grande importância nas visitas de inspeção é conseguir a concretização das expectativas do cliente com a realidade através da visita ao local (localização, dimensão das salas, altura para melhor visibilidade de projeção, equipamentos disponíveis, serviços de som e imagem, circulação e sinalética no espaço de congressos e espaços envolventes).

Por fim, os respondentes consideram muito importante conhecer as condições logísticas, a imagem do local, a segurança e a higienização dos espaços, referindo-se à necessidade de conhecer plantas do espaço, os regulamentos de segurança e os circuitos definidos para os participantes do congresso.

### **3.5.3.2– Hotel e Centro de Congressos**

Relativamente à realização de evento foi perguntado: “se existe preferência por um hotel que inclua um centro de congressos ou por um hotel e centro de congressos em separado?”. Foi indicado pela maioria, cerca de 80%, dos respondentes a preferência por hotel e centro de congressos integrados no mesmo espaço, uma vez que facilita a logística evitando atrasos. Torna-se também mais cómodo para os participantes, facilitando o cumprimento do programa e mais económico em termos de despesas de transportes. No entanto, a empresa promotora poderá sempre organizar atividades complementares, como um jantar informal ou realizar atividades nos jardins e piscinas do hotel, permitindo um reforço das relações entre equipas e um corte com o ambiente mais formal do congresso.

Um dos pontos também referidos pelas empresas em favor da realização do congresso em espaço integrado é a possibilidade desta solução poder apresentar preços mais económicos realizando *package* de valores onde estão incluídos os dois serviços. Para além dos aspetos elencados, o atual contexto pandémico veio demonstrar que o facto de os dois espaços estarem integrados evita circulação dos participantes entre locais diferentes e contacto com pessoas de fora do congresso, reduzindo assim o risco de contágio.

Os respondentes que defendem hotel e centro de congressos separados argumentam que deve existir uma separação de ambientes, entre “a parte *corporate* e o descanso/lazer”. A separação das unidades permite mais dinâmicas e a experiência para os participantes é diferente com dois locais distintos, a mudança de espaço e ambiente proporciona um corte entre o trabalho e o lazer.

### **3.5.3.3– Pandemia Covid 19**

Uma vez que o questionário foi desenvolvido já em pleno contexto pandémico, cujos efeitos têm sido dramáticos para empresas e trabalhadores, com incidência especial no setor da organização de eventos, foi perguntado aos respondentes quais os critérios que terão em conta na seleção de um espaço de eventos. Praticamente por unanimidade os respondentes apontam como critério a capacidade dos espaços interiores e espaços exteriores de circulação para cumprimento das normas de distanciamento físico entre os participantes. Aliado à capacidade de cumprir o distanciamento físico, a existência de uma equipa que coordene a higienização dos espaços, que aprove todo o evento e mantenha as regras a funcionar. As medidas implementadas devem ser garantidas por certificação com *Selo Clean & Safe*.

### **3.5.4– Apuramento dos Resultados Implicações e Recomendações para a Unidade Salgados Palace**

Tendo em consideração toda a análise realizada nos subcapítulos anteriores é possível retirar algumas conclusões. Neste sentido, e tendo em conta as pontuações apuradas, foi possível agrupar os fatores de tomada de decisão em três níveis, na sua maioria, transversais às três vertentes: Destino, Hotel e Centro de Congressos. Para o apuramento dos três níveis foi tido em conta a pontuação atribuída pelos inquiridos em cada vertente. O agrupamento por níveis, como já mencionado na metodologia, foi baseado na metodologia de Gioia (2012), e ao que se tentou adaptar ao processo,

estruturando-o de forma a alcançar o principal objetivo estabelecido, concluindo-se que a tomada de decisão, no caso em estudo, pode ser priorizada em três níveis.

#### 3.5.4.1– Fatores de Primeiro Nível

No seguimento da análise, elaborou-se a Tabela 3.10 que demonstra que os fatores que mais influenciam a escolha dos respondentes acabam por obter pontuações muito próximas nas três vertentes. Verifica-se que o fator *WiFi* é o mais pontuado no hotel e no espaço de congressos, seguindo-se o fator Segurança e como terceiro o Selo *Clean & Safe*. Neste sentido poderemos inferir que os fatores ligados à comunicação, onde se destaca o *WiFi*, e à segurança são os critérios de primeiro nível que os respondentes consideram para a tomada da decisão.

**Tabela 3.10:** Fatores de decisão de primeiro nível

Fatores	Destino	Hotel	Centro de Congressos
<i>WiFi</i>	-	4,87	4,86
Segurança	4,70	4,63	4,54
Localização	4,63	4,37	4,32
Selo <i>Clean &amp; Safe</i>	4,43	4,46	4,46
Imagem/Reputação	4,40	-	4,35

Face aos fatores identificados, podemos concluir que a unidade Salgados Palace apresenta uma capacidade instalada que permite responder com grande eficácia aos critérios exigidos:

- Possui bons meios audiovisuais, tendo o setor dois técnicos permanentes assim como um departamento de informática que garantem a qualidade dos acessos à internet, bem como o bom funcionamento dos restantes meios audiovisuais. Desenvolve, igualmente, parcerias com empresas da área para reforço da equipa quando ocorrem congressos com elevado número de participantes.

- No que concerne ao fator da segurança é garantido através de uma equipa de vigilantes, complementado por um sistema de câmaras, que efetua o controlo de acessos nos edifícios e seus espaços envolventes. Igualmente, a segurança pode ser reforçada com mais meios humanos quando ocorre a realização de um grande evento.

- Relativamente à limpeza e higienização dos espaços, a certificação com o Selo *Clean & Safe* é garantia da qualidade do trabalho executado pelo HSK, assim como a colocação da devida sinalização.

- No que concerne à localização, a unidade Salgados Palace localiza-se entre as cidades de Armação de Pêra e Albufeira, o que permite aos participantes circular facilmente entre duas cidades diferentes. O facto de se encontrar na Herdade dos Salgados perto da praia e não estar localizado num grande centro urbano, permite conferir um ambiente mais personalizado ao evento.

#### **3.5.4.2– Fatores de Segundo Nível**

Ao analisar a Tabela 3.11, verifica-se que a pontuação atribuída ao fator Preço das Salas de Congressos (4.64), do Alojamento (4.33), ao fator Preço dos custos do Departamento de F&B para o Hotel (4.20) e do fator preço F&B para o Espaço de Congressos (4.32), remete-os para um segundo nível de importância.

A capacidade instalada, face à pontuação obtida, integrou também este nível da decisão: o número de Quartos Disponíveis no Hotel foi pontuado com (4,47) e o número de Salas de Congressos com (4,40). Estes dois fatores são muito importantes, dado que têm de corresponder à previsão do número de participantes do evento. Podem ser um fator eliminatório se as unidades não estiverem preparadas para satisfazer os requisitos exigidos pelos clientes, em termos de disponibilidade de quartos de hotel e salas de congressos.

Na vertente Destino, o Clima foi o fator que obteve pontuação mais alta para integrar este segundo nível. Tendo em consideração a sazonalidade da época dos congressos é natural que os organizadores tenham em atenção o clima da região onde pretendem realizar o evento. No que respeita à organização de congressos internacionais os países com um clima mais ameno são mais atrativos para a realização de eventos, sobretudo eventos realizados por empresas de países com climas mais frios.

**Tabela 3.11:** Fatores de decisão de segundo nível

Fatores	Destino	Hotel	Centro de Congressos
Clima	4,00	-	-
Preço alojamento	-	4,33	-
Preço sala congressos	-	-	4,64

Fatores	Destino	Hotel	Centro de Congressos
N.º quartos	-	4,47	-
N.º salas congressos	-	-	4,64
Custos Refeição Bebidas		4,10	4,36
Qualidade Refeição Bebidas		4,20	4,32

Relativamente aos fatores agrupados neste nível, a unidade Salgados Palace está localizada na faixa costeira do Destino Algarve (junto da praia e perto de vários centros urbanos), com um clima ameno que permite rentabilizar praticamente todas as épocas do ano, designadamente a época baixa com a realização de eventos.

Quanto ao fator preço de alojamento, tendo em conta os preços da simulação de reservas dos principais concorrentes referidas no ponto 2.1.3.2, o Salgados Palace é a unidade que apresenta valores mais baixos. Além disso, para os grupos os preços de reservas podem ser sempre negociados, e o mesmo pode ser feito no preço das salas, o que permite propor um orçamento ajustado às exigências do cliente. A vertente financeira pode ajustar-se para pequenos, médios e grandes congressos, uma vez que é possível disponibilizar o número de quartos e salas em função da dimensão do evento, dado a proximidade dos restantes hotéis e a flexibilidade de adaptação da dimensão das salas ao tipo de evento.

Relativamente aos dois fatores relacionados com o departamento de comidas e bebidas, o chefe de cozinha realiza menus variados e com diferentes preços o que permite à organização do evento dispor de uma escolha variada e adaptada ao seu *budget*, mantendo a qualidade e enaltecendo a confeção de produtos regionais.

#### **3.5.4.3– Fatores de Terceiro Nível**

Por fim, o terceiro grupo está focado nas acessibilidades, sendo um fator transversal as três vertentes principais. Estes fatores são importantes para a organização de um evento seja ele nacional: nos eventos nacionais, grande parte dos participantes utiliza as autoestradas para se deslocar; nos eventos internacionais, o participante desloca-se, na sua grande maioria, de avião. O fator com pontuação mais alta é a proximidade do aeroporto ao destino (3.60), ao hotel (3.80) e ao espaço de congressos com a pontuação mais alta (3.86). Por fim o fator com menos pontuação foi a proximidade de estação de

comboios/autocarro. Este facto pode estar ligado à menor utilização destes meios de transporte pelos participantes de eventos.

**Tabela 3.12:** Fatores de decisão de terceiro nível

Fatores	Destino	Hotel	Centro de Congressos
Proximidade aeroporto	3,60	3,80	3,86
Proximidade autoestrada	3,47	3,47	3,74
Proximidade de estação de comboio, autocarro	3,2	3,17	3,35

A unidade Salgados Palace encontra-se próximo das grandes vias de comunicação, como a A2 e A22, permite aos seus clientes deslocarem-se com facilidade para os centros urbanos mais próximos, como Albufeira a cerca de 7 km e Armação de Pera a 6 km de distância. Em relação ao aeroporto de Faro a unidade Salgados Palace encontra-se a 49 km de distância.

Para além dos fatores indicados na Tabela, é de referir a importância da existência de depósitos de reciclagem (3.79), o facto de este fator apresentar uma pontuação de algum relevo reflete a preocupação e a sensibilidade dos inquiridos para com a preservação do ambiente. Neste ponto, a unidade Salgados Palace dispõe de contentores e pontos de triagem de resíduos, e para além disso, detém parcerias com empresas que recolhem resíduos variados.

A análise dos resultados apurados permite concluir que a decisão para a escolha de um local de congressos é baseada numa grande variedade de fatores, pelo que os que foram selecionados e incluídos no questionário, demonstram ter importância na decisão dos respondentes, uma vez que nenhum fator foi pontuado com 1 ou 2, respetivamente, considerado nada ou pouco importante para a decisão.

À partida poderia considerar-se o fator preço o mais importante! Embora seja um fator de grande importância, verifica-se que por si só não influencia a decisão dos respondentes, tendo de ser enquadrado num grupo mais abrangente de fatores. A sua pontuação revela esta tendência pelo que foi integrado na Tabela de segundo nível.

Os dois fatores que obtiveram maior pontuação (*WiFi* 4,86 e *Segurança* 4,76) e por isso estão no topo dos fatores enquadrados no primeiro nível são, em nosso entender,

a resposta às exigências da sociedade da informação, em que a ligação em rede permite, eventualmente, um congresso a decorrer na unidade Salgados Palace, ter a participação *online* de um especialista que apresenta uma comunicação a partir da Universidade de Coimbra. O fator segurança é igualmente um fator fundamental como resposta aos desafios da nossa era, onde o conhecimento dos níveis de segurança de pessoas e bens, de segurança informática e a prevenção na doença, comprovadas através das respetivas certificações, são essenciais a quem toma decisões.

No terceiro nível de decisão foram enquadradas as acessibilidades consideradas moderadamente importantes pelos respondentes. Obtendo maior pontuação a proximidade do aeroporto e menor a proximidade de estação de comboios ou autocarros, situação que, eventualmente, também reflete a preferência dos respondentes em relação aos meios de transporte.

A caracterização das empresas respondentes permite-nos deduzir que a unidade Salgados Palace está preparada para responder ao caderno de encargos apresentado por pequenas, médias e grandes empresas, uma vez que está dotada de infraestruturas e logística para acolhimento de eventos, nacionais ou internacionais, de pequena, média e grande dimensão.

Tendo como base a análise e o estágio realizado, verifica-se que a equipa de MICE e de OGE estão dotadas de várias ferramentas que contribuem para a eficaz realização de um evento. Desde a vertente humana da equipa para estabelecer uma relação de confiança e profissionalismo com o cliente, à capacidade de coordenar as restantes equipas que estão presentes no desenvolvimento do congresso. Para além disso, detém o conhecimento e experiência: o que permite acompanhar e aconselhar o cliente de uma forma mais personalizada, indo ao encontro da sua visão e expectativa para o evento, passando um sentimento de segurança ao cliente.

A equipa de MICE tem também um programa de divulgação e promoção do grupo: participa em feiras de turismo nacionais e internacionais, realiza visitas de cortesia por forma a dar a conhecer o espaço a futuros clientes, o que revela uma atividade bastante proactiva perante o setor.

Um dos pontos ainda a melhorar, no que concerne à captação de novos eventos, será a criação de fundos de apoio à promoção do destino e do espaço de eventos, e também de incentivos para cativar empresas internacionais a realizarem os seus eventos

em Portugal, especificamente no Destino Algarve, bem como nas zonas mais desertificadas do país, promovendo a criação de infraestruturas adaptadas a este setor, reduzindo as diferenças regionais e combatendo a sazonalidade, tão presente no setor turístico no nosso país.

No que concerne ao espaço, o facto de a unidade Salgados Palace e o Palácio de Congressos se encontrarem no mesmo espaço, facilita a logística, a nível de deslocações, e o cumprimento de programação. Ainda que estejam no mesmo espaço, é possível criar uma divisão entre o trabalho e o lazer, dado que os espaços estão fisicamente separados e é sempre possível criar espaços de ambiente e descontração, realizar jantares temáticos, e programar atividades nos jardins do hotel. Acrescendo facto de estar próximo do mar, é sempre possível programar atividades e convívios na zona da praia. Sendo assim possível proporcionar dois ambientes diferentes, não saindo do local.

Os resultados apurados permitem-nos inferir que a unidade Salgados Palace tem uma capacidade operacional para concretizar todo o tipo de eventos, particularmente vocacionada para a realização de congressos, apresentando uma prestação de serviço de grande qualidade como resposta às exigências dos clientes.

## Capítulo 4 – Conclusão

Neste capítulo será feita a análise crítica apresentadas as conclusões relativas à realização do estágio e do estudo empírico. Para o efeito, está dividido em três subcapítulos: o primeiro tem como objeto de análise a concretização dos objetivos estabelecidos para o estágio e o seu contributo para a empresa. Num segundo subcapítulo serão analisados os objetivos estabelecidos para o estudo empírico e de que forma estes foram atingidos e servem de recomendação para a empresa e para a indústria. No terceiro serão consideradas as limitações do estudo e as recomendações para novas pesquisas.

### 4.1– Objetivos do Estágio

O estágio consistiu na realização de um *cross training* nos diferentes departamentos que constituem a orgânica da unidade Salgados Palace, onde foram aplicados os conhecimentos adquiridos na parte escolar do mestrado. Nesse sentido, em cada departamento foram delineados diferentes objetivos para compreender o funcionamento interno e cumprir com as metas e tarefas propostas, bem como para compreender como se interligam os departamentos com o departamento de MICE para a realização de um congresso.

O trabalho diário executado, ao longo de sete meses, permitiu atingir os objetivos propostos, concretizados na execução de praticamente todas as tarefas necessárias ao funcionamento operacional da unidade e em particular para a realização de um congresso. Para além disso, ficou ciente da importância do circuito da informação, ferramenta essencial na interligação dos dez departamentos e em particular na ligação das equipas adstritas à realização de um congresso.

A nível interno, a informação que consta, designadamente, no Capítulo 2 do presente relatório de estágio, discriminando exhaustivamente a orgânica as funções e as tarefas de cada departamento, pode servir para integrar o manual de funções de cada departamento. A informação recolhida poderá ser sintetizada e adaptada para elaborar um Manual de Acolhimento, facilitando o processo de integração de novos colaboradores.

### 4.2– Objetivos do Estudo

No que concerne ao estudo empírico foram delineados os seguintes objetivos:

- Aferir os principais critérios de seleção do espaço de eventos;
- Estudar os principais pontos a ter em consideração numa visita de inspeção;

- Compreender a preferência do cliente relativamente a um espaço de congressos separado do hotel e no mesmo espaço;

- Tendo em consideração a grave crise social e económica que o mundo está a atravessar devido à pandemia de COVID-19, quais os principais aspetos a ter em consideração na realização de um congresso.

Considera-se que os objetivos definidos para o estudo foram alcançados. Tendo-se apurado que um cliente, quando opta por um espaço para a realização de um congresso, toma a sua decisão baseada não apenas num único fator, mas num conjunto de fatores. Neste conjunto, o fator preço foi pontuado num segundo nível de importância, o que demonstra, em termos concorrenciais, que uma proposta a apresentar a um cliente, independentemente do preço, se não for suportado por fatores (*e.g.* bons sistemas de informação *online*, sistemas de segurança eficazes, alojamentos e espaços de congressos com qualidade), pode ser preterida pelo cliente em favor de uma outra proposta que apresente melhores condições relativamente aos requisitos de segurança, informação e capacidade instalada para a realização de um evento.

A decisão do cliente toma consistência no momento da visita de inspeção, momento de extrema importância no processo de escolha. Pelo que os resultados do estudo apontam para a necessidade dos responsáveis de organização de eventos e equipas envolvidas na visita de inspeção, demonstrarem que a unidade possui capacidade para responder às exigências do cliente, pondo em relevo os fatores que mais contribuem para formar a decisão sobre a escolha de um espaço de congressos.

O inquérito que suportou a recolha de dados do estudo empírico, foi lançado em contexto pandémico de COVID-19. Sendo o setor do turismo e eventos um dos mais afetados pela pandemia, foi importante acrescentar uma questão relativamente a esta temática, a fim de verificar de que forma será possível adaptar a indústria a esta nova realidade e compreender quais os principais fatores a ter em consideração e a melhorar por parte da unidade hoteleira.

Os resultados indicam que o espaço de congressos deve possuir circuitos bem definidos e espaço suficiente para os participantes poderem circular e sentar-se cumprindo as regras de distanciamento. É essencial ter uma equipa que coordene todo o processo de limpeza e higienização dos espaços, assegurando que todas as regras são cumpridas e feita com frequência a higienização dos espaços em todas as fases do

congresso. Por fim, todos os espaços (hotel e centro de congressos) devem estar certificados com o Selo de *Clean & Safe*, assegurando-se a divulgação desta certificação por forma a passar uma imagem de confiança e segurança ao cliente, pois são fatores fundamentais a dar relevo numa visita de inspeção, como já mencionado anteriormente.

#### **4.3– O Que Ficou Por Fazer ou O Que Faria de Diferente**

Ao realizar uma retrospectiva global do estágio, terão ficado por fazer algumas tarefas, como por exemplo no departamento de MICE participar em feiras, ou fazer visitas de cortesia às agências com quem o hotel trabalha.

Para além do departamento de MICE, no departamento de Tesouraria teria sido importante permanecer mais tempo. Foi possível ter uma noção geral dos procedimentos de faturação e recebimentos, mas ainda assim, teria sido importante aprofundá-los.

No que concerne ao recebimento de pagamentos por parte de agências de MICE foi possível fazer a faturação de grupos, sendo um processo um pouco complexo e demorado. Por este motivo, teria sido importante aprofundar mais esta tarefa.

Neste sentido, teria sido benéfico a extensão da carga horária em alguns departamentos por forma a integrar as tarefas acima mencionadas e solidificar os conhecimentos adquiridos.

#### **4.4– O Contributo para a Empresa**

Para o Grupo Nau Hotels & Resorts, mais concretamente para a unidade Salgados Palace, os resultados do estudo empírico, permitem retirar várias conclusões e informação, a nível interno e externo, que podem servir para reflexão e eventual integração na estratégia de negócio da unidade hoteleira.

O estudo empírico poderá contribuir para uma reflexão sobre a estratégia de negócio, pondo em relevo os fatores aos quais agências dão mais atenção ao visitar o hotel e o centro de congressos. Podendo colocar os fatores já existentes em evidência e também aplicar novos fatores a fim melhorar o serviço e reforçar o seu posicionamento no mercado.

Para além disso, irá permitir compreender quais as medidas e os procedimentos a implementar pela unidade, para que as agências adquiram um sentimento de segurança aquando das visitas de inspeção e no decorrer do congresso ou evento.

#### **4.5– Limitações do Estudo e Recomendações**

Como já referido, o questionário foi lançado num contexto sanitário e económico particularmente complicado para as empresas do setor turístico, o que levou algumas ao encerramento e muitas outras à aplicação do *lay off*, como foi o caso da unidade Salgados Palace. Esta situação motivou que, apesar de muita insistência, apenas 30,0 % das empresas que constituíram a amostra tenham respondido. No entanto, como se referiu na caracterização da amostra, achamos que os resultados obtidos refletem a visão do potencial cliente da unidade Salgados Palace e, como tal, permitem dar resposta às questões levantadas neste estudo.

Estes resultados poderão permitir à empresa aferir a sua estratégia de negócio face à visão apresentada pelos respondentes que são ou poderão vir a ser clientes da unidade Salgados Palace. O conhecimento do grau de importância dado pelos inquiridos aos fatores que a unidade disponibiliza no hotel e centro de congressos ou a inclusão na sua oferta de eventuais novos fatores, considerados muito importantes pelos respondentes, podem levar a um reforço da divulgação e capitalização dessa oferta, melhorando o seu posicionamento no mercado. Tal é relevante, tendo em conta que não é só o fator preço que fundamenta a decisão do cliente quando opta por um determinado espaço para realização de um congresso.

No entanto, a amostra foi construída apenas com empresas nacionais, pelo que seria interessante também conhecer a opinião de empresas estrangeiras sobre a abordagem feita neste estudo, até porque algumas grandes marcas internacionais já realizaram congressos na unidade Salgados Palace nos últimos anos. Porém, esta vertente, face às condições descritas, não foi possível de estudar, podendo vir a ser retomada em futuros trabalhos sobre esta temática.

Uma outra questão levantada pelos respondentes foi a necessidade de criação de fundos de apoio à promoção turística do destino e do espaço de eventos, nomeadamente para zonas mais desfavorecidas, e embora não tenha a ver diretamente com os objetivos delineados para este trabalho, reconhece-se a pertinência da sugestão para, igualmente, merecer ser tratada em futuros estudos.

Finalmente, o estágio permitiu-nos ter um conhecimento mais aprofundado do capital humano da empresa, homens e mulheres com diferentes competências em muitas e diferentes profissões, mas que se unem numa só equipa que dá corpo à unidade Salgados

Palace. Sem as competências de cada um, maximizadas no todo, não seria possível prestar um serviço sempre orientado para a promoção da felicidade e a satisfação dos clientes.

## Bibliografia

- Antunes, C. (19 de janeiro de 2013). *Salgados ao Abandono com as dividas de Carlos Saraiva*. Jornal Expresso. Disponível em: [http://expresso.sapo.pt/economia/economia\\_turismo/salgados-ao-abandono-com-as-dividas-de-carlos-saraiva=f780385](http://expresso.sapo.pt/economia/economia_turismo/salgados-ao-abandono-com-as-dividas-de-carlos-saraiva=f780385)
- Baldelomar, R. (2016, dezembro 28). Bleisure: Good for you, good for your career. *Forbes*. Disponível em <https://www.forbes.com/sites/raquelbaldelomar/2016/12/28/bleisure-good-for-you-good-for-your-career/?sh=7fbaa2303bab>
- Braga, Z. (2021). Airbnb apresenta as tendências de viagem em 2021. *Turismo nacional e internacional/ Lifestyle*. Disponível em <https://www.oturismo.pt/alojamento-local/44014-airbnb-apresenta-as-tendencias-de-viagem-em-2021.html>
- Bridgestreet Global Hospitality (2014). The bleisure report 2014. Disponível em <https://skift.com/wp-content/uploads/2014/10/BGH-Bleisure-Report-2014.pdf>
- Crouch, G., & Ritchie, J. B. (2008). Convention site selection research: A review, conceptual model, and propositional framework. *Journal of Convention & Exhibition Management*, 1(1), 49-69. [https://doi.org/10.1300/J143v01n01\\_05](https://doi.org/10.1300/J143v01n01_05)
- Crouch, I., & Louviere, J. J. (2004, Novembro). The determinants of convention site selection: A logistic choice model from experimental data. *Journal of Travel Research*, 43(2), 118-130. <https://doi.org/10.1177/0047287504268233>
- Cunha, L., & Abrante, A. (2013). *Introdução ao Turismo*. Lisboa: Lidel.
- Davidson, R. (1997). *Business Travel*. Harlow: Addison Wesley Longman.
- Elston, K., & Draper, J. (2012). A review of meeting planner site selection criteria research. *Journal of Convention & Event Tourism*, 13(3), 203-220. <https://doi.org/10.1080/15470148.2012.715269>
- Fawzy, A., & Samra, Y. A. (2008). A conceptual model for understanding association's site selection processes: An organizational buyer behavior perspective. *Journal of Convention & Event Tourism*, 9(2), 119-136. <https://doi.org/10.1080/15470140802195027>
- Getz, D. (1997). *Event management and event tourism*. New York: Cognizant Communication Corporation.
- Ghazali, M. C., & Ghani, M. F. (2015). A theoretical framework of organization senior management's choice of convention venue. Apresentação na International Conference on Trends in Economics, Humanities and Management (ICTEHM'15) 27-28 março, 2015, Singapura. Disponível em <http://icehm.org/upload/6357ED0315010.pdf>
- Gioia, D., Corley, K., & Hamilton, A. (2012). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31.

- Goldlatt, J. (1990). *Special Events: The Art and Science of Celebration*. New York: John Wiley & Sons.
- Governo-Republica Portuguesa. (2018, 17 dezembro). Turismo representa 13,7% do produto interno bruto em Portugal. Disponível em <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc21/comunicacao/comunicado?i=turismo-representa-137-do-produto-interno-bruto-em-portugal>
- Carlson Wagonlit Travel (2016, Julho 12). CWT research: 20% of business travelers take Bleisure trips every year. Disponível em <https://news.mycwt.com/pressreleases/cwt-research-20-percent-of-business-travelers-take-bleisure-trips-every-year-unchanged-since-2011-travel-managers-and-suppliers-need-to-cater-for-people-dot-dot-dot-2326738>
- Henriques, C. (2003). *Turismo cidade e cultura planeamento e gestão sustentável*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Horner, J. W. (2001). *Business Travel and Tourism*. Oxford, UK: Butterworth-Heinemann.
- Johnhny, A., William, O., Ian, M., & Robert., H. (2003). *Organização e gestão de eventos*. Amesterdão: Elsevier.
- Jung, S., Tanford, S., Kim, Y.-S., & Raab, C. (2018). A comparisin of palnners site-selection intentions towards a sustainability reward program, location, and overall costs. *Journal of Convention & Event Tourism*, 19(3), 286-312. <https://doi.org/10.1080/15470148.2018.1467808>
- Marques, J. H. (2013). *Convention & Visitors Bureau na Região Centro de Portugal*. Tese de doutoramento apresentada à Universidade de Coimbra. Disponível em <https://estudogeral.sib.uc.pt/handle/10316/24285>
- Marrão, J. S. (2018). *Atlas na Hotelaria 2018*. Disponível em <https://www2.deloitte.com/pt/pt/pages/transportation-infrastructure/topics/th/atlas-hotelaria-2018.html>
- Marrão, J. S. (2019). *Atlas na Hotelaria 2019*. Disponível em <https://www2.deloitte.com/pt/pt/pages/transportation-infrastructure/topics/th/atlas-hotelaria-2019.html>
- Marrão, J. S. (2020). *Atlas na Hotelaria 2020*. Disponível em <https://www2.deloitte.com/pt/pt/pages/real-estate/articles/atlas-hotelaria-2020.html>
- Nelson, R., & Rys, S. (2000). Convention site selection criteria relevant to secondary convention destinations. *Journal of Convention & Exhibition Management*, 2 (2-3), 71-82. [https://doi.org/10.1300/J143v02n02\\_07](https://doi.org/10.1300/J143v02n02_07)
- Neto, R. (2020, abril 15). 64% dos empresários estima recuperação turística após um ano. *Publituris*. Disponível em <https://www.publituris.pt/2020/04/15/64-dos-empresarios-estima-recuperacao-turistica-apos-um-ano/>

- Oliveira, M. (2014). *A Influência dos eventos na taxa de ocupação*. Dissertação de Mestrado em Turismo apresentada à Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril. Estoril, Portugal.
- OMT (1994). Recommendations on Tourism Statistics. Disponível em [https://unstats.un.org/unsd/publication/seriesm/seriesm\\_83e.pdf](https://unstats.un.org/unsd/publication/seriesm/seriesm_83e.pdf)
- ONU (Organização das Nações Unidas) (1994). Recommendations on Tourism Statistics. New York: ONU. Disponível em [https://unstats.un.org/unsd/publication/seriesm/seriesm\\_83e.pdf](https://unstats.un.org/unsd/publication/seriesm/seriesm_83e.pdf)
- Pereira, C. V. (2009). *O vínculo entre os sistemas de sinalização e o turismo*. Comunicação apresentada ao X Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul – Blumenau – 28 a 30 de maio de 2009.
- Perez, A., Barras, B., Mesanat, G., & Mira, J. (2001). Apuntes de metodología de la investigación en turismo. Madrid: Organización Mundial do Turismo. Disponível em <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284404889>
- Rego, A., Cunha, M. P., & Polonia, D. (2015). Corporate sustainability: A view from the top. *Journal of Business Ethics*, 143, 133-157.
- Relvas, R. (2020, Dezembro 30). Quase metade da hotelaria encerrou em novembro. Atividade turística derrapa. *Jornal de Notícias*. Disponível em <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/turismo---lazer/detalhe/quase-metade-da-hotelaria-encerrou-em-novembro-atividade-turistica-derrapa>
- Saber Viver*. (2017, Outubro 11). Bleisure, a tendência de viagens que tem de conhecer. Disponível em <https://www.saberviver.pt/bem-estar/viagens-e-lazer/bleisure-tendencia-negocios-e-turismo/>
- Santos, J. A., Serra, F., & Houdement, J. (2017). Factors affecting the decision-making process when choosing an event destination: a comparative approach between Vilamoura (Portugal) and Marbella (Spain). *Journal of Spatial and Organizational Dynamics*, 5(2), 127-145.
- Swarbrooke, & Horner, S. (2001). *Business Travel and Tourism*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Turismo de Portugal. (2020). Disponível em: <https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt/Paginas/PowerBI/dormidas.aspx>
- Turismo de Portugal. (2021). Desempenho turístico. Disponível em: [http://business.turismodeportugal.pt/pt/Conhecer/Apresentacao/Desempenho\\_Turistico/Paginas/default.aspx](http://business.turismodeportugal.pt/pt/Conhecer/Apresentacao/Desempenho_Turistico/Paginas/default.aspx)
- Weirich, M. L. (1992). *Meetings and conventions management*. Boston, MA: Cengage Learning.

## Apêndice

### Apêndice A – Questionário

Quando procura e toma a decisão de escolher um espaço de eventos qual a importância que atribui os seguintes critérios. Relativamente às seguintes vertentes, Destino, Hotel e Espaço de Congressos.

**P 1** - Tendo em conta os critérios de seleção mencionados abaixo classifique-os do mais importante para o menos importante, numa escala de 1 a 5 (sendo 5 o mais importante e 1 o menos importante).

#### Destino

	Nada importante (1)	Pouco Importante (2)	Moderadamente Importante (3)	Importante (4)	Muito Importante (5)
Imagem do destino					
Localização					
Clima					
Segurança no destino					
Selo <i>Clean &amp; Safe</i>					
Proximidade do aeroporto					
Proximidade de autoestradas					
Proximidade de estação de comboios/ autocarros					
Entretenimento noturno ( <i>e.g.</i>					

bares, restaurantes ou casinos)					
------------------------------------	--	--	--	--	--

P2-Por favor focalize-se nos aspetos do hotel e defina o quanto são importantes os seguintes critérios

**Hotel**

Fatores	Nada Importante	Pouco Importante	Moderadamente Importante	Importante	Muito Importante
Marca do hotel					
Localização do hotel relativamente à praia					
Localização do hotel relativamente à cidade mais próxima					
Localização do hotel relativamente ao espaço de congressos					
Localização do hotel relativamente ao aeroporto					
Segurança do hotel					
Localização do hotel relativamente a autoestradas					
Localização do hotel relativamente					

a estação de comboios/ autocarros					
Selo <i>Clean &amp; Safe</i>					
Ginásio					
SPA					
Piscina exterior					
Piscina interior					
Espaço para crianças					
Preço do alojamento					
Número de quartos que o hotel disponibiliza					
Custos do departamento de comidas e bebidas do hotel					
Qualidade do departamento de comidas e bebidas hotel					
Limpeza e higiene do hotel					
Certificação ambiental					
<i>WiFi</i>					

P3-Em seguida peço que se foque no espaço de congressos e atribua um nível de importância aos seguintes critérios.

### **Espaço de Congressos**

Fatores	Nada importante	Pouco Importante	Moderadamente Importante	Importante	Muito Importante
Marca do espaço de congressos					
Localização do espaço de congressos					
Localização do espaço de congresso relativamente ao alojamento					
Localização do espaço de congresso relativamente ao aeroporto					
Localização do espaço de congresso relativamente a autoestradas					
Localização do espaço de congresso relativamente a estação de comboios/autocarros					
Reputação					
Selo <i>Clean &amp; Safe</i>					
Segurança do espaço de congressos					
Conhecimento e informação prévios do espaço					

Espaço envolvente					
Número de salas disponíveis					
Capacidade máxima da sala de congressos					
Preço das salas de congressos					
Qualidade do departamento de comidas e bebidas do espaço de congressos					
Custos do departamento de comidas e bebidas do espaço de congressos					
Qualidade dos equipamentos					
Inclusão de produtos locais no catering					
Existência de depósitos para reciclagem					
<i>WiFi</i>					
Espaço de armazenagem					
Cais de carga/descarga					
Depósitos de reciclagem					

4-Para além dos critérios acima mencionados gostaria de assinalar outros critérios relevantes em relação ao local (destino)? Se sim, Qual/Quais?

5-Para além dos critérios acima mencionados gostaria de assinalar outros critérios relevantes em relação ao hotel? Se sim, Qual/Quais?

6-Para além dos critérios acima mencionados gostaria de assinalar outros critérios relevantes em relação ao centro de congressos? Se sim, Qual/Quais?

7- Ao realizar uma visita de inspeção, quais são os aspetos que presta mais atenção?

8- Quando escolhe o local de um evento, prefere um hotel que inclua centro de congressos ou um hotel e um centro de congressos em separado?

\*Por favor, indique os motivos da sua escolha.

9-Tendo em conta a situação atual da pandemia de Covid-19, que outro critério vai ter em consideração no momento de selecionar o local do evento?

### **Caracterização da empresa**

10- Qual o número de colaboradores na sua empresa?

Escolha uma das seguintes respostas

- Até 50 colaboradores
- Entre 51-100 colaboradores

- Entre 101-150 colaboradores
- Entre 151-200 colaboradores
- Entre 201-250 colaboradores
- Mais de 250 colaboradores

11- A sua empresa tem como única atividade a organização de eventos (congressos & conferências)?

12- Qual o número de eventos que realiza em média por ano?

- 0-10
- 11-20
- 21-30
- 31-40
- 41-50
- Mais de 50

13- Quantas pessoas participaram nesses eventos?

- 0-50
- 51-100
- 101-150
- 151-200
- 201-250
- 251-300
- Mais de 300

14- Qual a função que desempenha na empresa?

**Caracterização do inquirido**

## **Género**

F ( ) M ( )

Idade ( )

## **Habilitações Literárias**

15- Escolha uma das seguintes respostas

- Ensino Secundário
- Curso Profissional
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

## **Onde se localiza a sua empresa?**

16- Escolha uma das seguintes respostas

- Região Norte
- Região Centro
- Área Metropolitana de Lisboa
- Região Alentejo
- Região Algarve
- Região Autónoma dos Açores
- Região Autónoma da Madeira

