

UNIVERSIDADE DO ALGARVE

Relatório de Estágio do Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira

Hotel Vila Galé Lagos

Miguel da Luz Guerreiro

Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira

Trabalho efetuado sob a orientação de:

Professora Doutora Marisol Correia e Professor Doutor Carlos Sousa

2016

UNIVERSIDADE DO ALGARVE

Relatório de Estágio do Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira

Hotel Vila Galé Lagos

Miguel da Luz Guerreiro

Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira

Trabalho efetuado sob a orientação de:

Professora Doutora Marisol Correia e Professor Doutor Carlos Sousa

2016

Declaração de Autoria do Trabalho:

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

Assinatura:.....

Nome: Miguel da Luz Guerreiro

Data: / /

Programa: Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira

Copyright:

A Universidade do Algarve tem o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicitar este trabalho através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, de o divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

Agradecimentos

Agradeço...

Em primeiro lugar, à minha família por toda a força que me deram para que conseguisse ultrapassar as adversidades e finalizar tanto o estágio, que foi bastante duro na sua fase inicial e final, como o relatório nos momentos de maior desânimo.

Ao meu Supervisor de Estágio e Assistente de Direção, o Sr. Pedro Belo, por me ter transmitido todo o seu apoio, entusiasmo e alegria nos momentos mais difíceis do estágio, sobretudo na fase inicial e pela paciência que teve para aturar as minhas inabilidades no local de trabalho.

À antiga colaboradora responsável pelos Recursos Humanos e atual Assistente de Direção, a D. Mónica Rodrigues, que se mostrou logo disposta a acolher-me no primeiro contacto que travou comigo e por ter sido a pessoa intermediária entre o hotel e a universidade.

À diretora do Hotel Vila Galé Lagos, a D. Sofia Ribeiro, por ter aceite o meu estágio, que me permitiu evoluir imenso enquanto pessoa e profissional no ramo da hotelaria.

A todos os membros da equipa do Hotel Vila Galé Lagos, que me ajudaram imenso a integrar-me no ambiente da unidade e na aprendizagem dos processos de funcionamento do hotel.

Aos Professores Doutores Marisol Correia e Carlos Sousa, pela magnífica orientação que me concederam na elaboração deste relatório e pela paciência que tiveram para comigo quando não cumpria os prazos de entrega por eles estabelecidos.

Índice Geral

Índice de Figuras	vi
Índice de Tabelas	vii
Resumo	viii
Abstract.....	ix
Lista de Abreviaturas, Acrónimos e Siglas	x
Capítulo 1 – Introdução	1
1.1 - Enquadramento do Estágio/Relatório.....	1
1.2 - Objetivos e Motivações	1
1.3 - Estrutura do Relatório	3
Capítulo 2 – Apresentação da Cadeia e do Hotel	5
2.1.1 - Expansão e Internacionalização da Cadeia	6
2.1.2 - Visão, Missão e Valores.....	9
2.1.3 - Situação Financeira	10
2.1.4 - Prémios e Certificações	11
2.1.5 - Política de Sustentabilidade	12
2.1.6 - Marcas Associadas	12
2.1.7 - Parcerias	14
2.1.8 - Programas.....	14
2.1.9 - Tecnologias	16
2.1.10 - Relacionamento com os Clientes	17
2.1.11 - <i>Vouchers</i> / Pacotes Promocionais	19
2.2 - Apresentação do Hotel	20
2.2.1 - Prémios e Certificações.....	21
2.2.2 - Instalações	22
2.2.2.1 - Interior.....	22
2.2.2.2 - Exterior.....	25
2.2.3 - Quartos	26
2.2.4 - Regimes de Alojamento	28
2.2.5 - Estrutura Organizacional.....	29
2.2.5.1 - Estrutura	29

2.2.5.2 - Recursos Humanos	33
2.2.6 - Operadores e Agências.....	34
2.2.7 - Procura da Unidade Hoteleira	34
2.2.8 - Localização: Lagos e Zona Envolvente	35
2.2.9 - Concorrência em Lagos.....	37
Capítulo 3 – Descrição do Estágio	41
3.1 - Objetivos do Estágio	41
3.2 - Atividades Desenvolvidas	42
3.2.1 - Bar Fashion	42
3.2.2 - Economato.....	44
3.2.3 - Restaurante	46
3.2.3.1 - Restaurante Versátil	46
3.2.3.2 - Restaurante Inevitável	48
3.2.4 - Recepção	51
3.2.5 - Andares / <i>Housekeeping</i>	55
3.2.6 - Direção / Administrativos	58
3.3 - Competências Adquiridas	62
3.4 - Contribuições do Estagiário	63
3.5 - Limitações do Estágio	63
Capítulo 4 – Aplicação Prática da Análise de Variáveis na Unidade Hoteleira.....	65
4.1 - Introdução	65
4.2 - <i>Business Intelligence</i>	66
4.3 - <i>Data Warehouse</i>	68
4.3.1 - Conceito e Características	68
4.3.2 - Comparação <i>Data Warehouse</i> vs Base de Dados Transacional.....	70
4.4 - Modelação Multidimensional.....	71
4.4.1 - Conceitos.....	71
4.4.2 - Modelo de Dados	73
4.4.2.1 - Esquema em Estrela	73
4.4.2.2 - Esquema em Floco de Neve	74
4.4.2.3 - Esquema em Constelação de Factos	76
4.5 - OLAP (<i>On-Line Analytical Processing</i>)	77

4.6 - <i>Data Mining</i>	78
4.7 - Microsoft Powerpivot.....	79
4.8 - Análise e Discussão de Resultados	81
4.8.1 - Metodologia Utilizada.....	81
4.8.2 - Análise dos Resultados	83
4.8.3 - Conclusão	106
Capítulo 5 – Conclusão	109
5.1 - Considerações Finais.....	109
5.2 - Contribuições do Estudo	109
5.3 - Limitações do Estudo	110
5.4 - Propostas de Trabalhos Futuros	111
Bibliografia.....	112
Anexos.....	121

Índice de Figuras

Figura 2.1 – Rede Vila Galé em Portugal.....	6
Figura 2.2 – Rede Vila Galé no Brasil.....	7
Figura 2.3 – Cartões Vila Galé	17
Figura 2.4 – Panorama do Vila Galé Lagos.....	21
Figura 2.5 – Bar Fashion	22
Figura 2.6 – Restaurante Inevitável.....	23
Figura 2.7 – Spa Satsanga.....	24
Figura 2.8 – Recepção	25
Figura 2.9 – Piscina Exterior	26
Figura 2.10 – Quarto Duplo Familiar	27
Figura 2.11 – Organograma do Hotel.....	33
Figura 2.12 – Estátua em Homenagem ao Rei D. Sebastião	36
Figura 2.13 – Praia de D. Ana	37
Figura 2.14 – Hotel Tivoli Lagos	38
Figura 2.15 – Cascade Wellness & Lifestyle Resort Lagos	40
Figura 4.1 - Esquema em Estrela.....	74
Figura 4.2 – Esquema em Floco de Neve.....	75
Figura 4.3 – Esquema em Constelação de Factos	76
Figura 4.4 – <i>Slice, Drill-Down e Pivot</i>	78
Figura 4.5 – Tabela Dinâmica	80
Figura 4.6 – Esquema Base para Análise	83
Figura 4.7 – N° Total de Hóspedes – Universo e Amostra.....	84
Figura 4.8 – N° de Hóspedes na Europa.....	84
Figura 4.9 – N° de Hóspedes no Resto do Mundo.....	85
Figura 4.10 – N° de Hóspedes com Consumos e Média de Despesas.....	87
Figura 4.11 – N° de Hóspedes com Consumos no 1º Quadrimestre	87
Figura 4.12 – N° de Hóspedes por Agências de Viagens/Operadores Turísticos no 1º Quadrimestre	88
Figura 4.13 – Ocupação por Tipo de Quarto por Noite no 1º Quadrimestre.....	90
Figura 4.14 – N° de Hóspedes com Consumos na Época Alta.....	91

Figura 4.15 – Consumos de Cerveja na Época Alta	92
Figura 4.16 – Consumo de Vinhos na Época Alta (venda a copo e garrafa).....	94
Figura 4.17 – Consumos de Vinhos na Época Alta (venda a copo e garrafa).....	96
Figura 4.18 - Consumos de Bebidas e Cafetaria na Época Alta (Bar Piscina).....	97
Figura 4.19 – Consumos de Bebidas e Cafetaria na Época Alta (Bar Fashion)	97
Figura 4.20 – N° de Hóspedes com Consumos no 3° Quadrimestre	99
Figura 4.21 – Consumos dos Pratos Principais do Inevitável no 3° Quadrimestre	100
Figura 4.22 – Consumos de Sobremesas do Inevitável no 3° Quadrimestre	101
Figura 4.23 – Consumos do Spa Satsanga no 3° Quadrimestre.....	102
Figura 4.24 – Regimes de Alojamento no 3° Quadrimestre do Ano	104

Índice de Tabelas

Tabela 4.1 – N° de Hóspedes por Nacionalidade	86
---	----

Resumo

O presente relatório refere-se a um estágio curricular desenvolvido no âmbito do Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira, lecionado na Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve. O estágio decorreu entre 8 de agosto de 2014 e 8 de abril de 2015 e englobou os departamentos de *Food & Beverage* (Bar, Economato e Restaurante), Alojamento (Receção e *Housekeeping*) e Direção / Administrativos.

O primeiro objetivo do presente relatório consiste em apresentar informação detalhada sobre a cadeia hoteleira Vila Galé e a unidade de acolhimento, o Hotel Vila Galé Lagos, e descrever a experiência vivenciada num período de oito meses.

O segundo propósito, relacionado com o projeto de investigação, prende-se com a elaboração de um estudo de análise de dados da unidade, baseado numa amostra das 15 nacionalidades com maior taxa de ocupação durante o ano de 2014. Este estudo visa aferir as preferências dos hóspedes relativamente a consumos nos estabelecimentos de restauração e bebidas e Spa, tipologias de quarto, regimes de alojamento e agências de viagem/operadores turísticos, examinando igualmente estatística univariada das despesas com o alojamento e os consumos no hotel no ano de 2014. O presente artigo tenciona igualmente ser uma referência para o setor da hotelaria em matéria de previsão de vendas, receitas, ocupação e encomendas de mercadoria.

A partir da análise e interpretação dos resultados obtidos do estudo, foi possível verificar que, apesar de Portugal ser a nacionalidade com maior número de hóspedes na unidade em 2014, os lusitanos despenderam menos do que os germânicos no que toca aos estabelecimentos de restauração e bebidas e Spa. Todavia, os hóspedes nacionais foram os clientes mais assíduos do Restaurante Inevitável no último quadrimestre do ano, e terão, efetivamente, efetuado maiores despesas com o alojamento e respetivos regimes em todo o ano civil.

Palavras-chave: Base de Dados, *Business Intelligence*, Consumos, *Data Warehouse*, Departamentos, Gestão Hoteleira, Lagos, Vila Galé.

Abstract

This report refers to the curricular internship developed under the scope of the Master's Degree in Hotel Management and Direction from the Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo - Universidade do Algarve. The internship, which took place between 8th August 2014 and 8th April 2015, comprised the Departments of Food & Beverage (Bar, Stewardship and Restaurant), Accommodation (Reception and Housekeeping) and Administration.

The first main purpose of the report is to present detailed information about the hotel chain Vila Galé as well as the Hotel Vila Galé Lagos, and describe the internship process experienced over the course of eight months.

The second main purpose is to carry out a hotel data analysis study based on a sample of the 15 nationalities with the highest occupancy rate during 2014. This study aims to assess the guests' preferences as regards to the consumption in the hotel's restaurants, bars and spa, the room type, the accommodation type, the travel agencies/tour operators whilst examining the univariate data of the accommodation and consumption expenses in 2014. Furthermore, this article also intends to serve as a reference in the hotel industry in terms of sales, revenue, occupancy and stock prediction.

From the analysis and interpretation of the results, it is possible to ascertain that, although Portugal is the nationality which registered the highest number of guests in the hotel during 2014, the Portuguese guests achieved less expenses in the food and beverage establishments as well as in the Spa than the German. However, the national guests were the most regular customers in the Restaurant Inevitável during the third quarter of the year and may have disbursed a larger sum of money with accommodation during the whole calendar year.

Keywords: *Business Intelligence, Consumption, Data Warehouse. Database, Departments, Hotel Management, Lagos, Vila Galé.*

Lista de Abreviaturas, Acrónimos e Siglas

APA/BB – Alojamento e Pequeno-Almoço / *Bed and Breakfast*

BA – Bahia

BD – Base de Dados

BI – *Business Intelligence*

CGD – Caixa Geral de Depósitos

CRM – *Customer Relationship Management*

CUF – Companhia União Fabril

DW – *Data Warehouse*

ERP - *Enterprise Resource Planning*

EUA – Estados Unidos da América

F&B – *Food & Beverage*

FCR – Fundo de Capital de Risco

FIFO – *First In, First Out*

KPI – *Key Performance Indicators*

LAG – Lagos

LCD – *Liquid-Crystal-Display*

MP/HB – Meia Pensão / *Half Board*

NEP – Neptuno

OLAP – *On-Line Analytical Processing*

OLTP – *On-Line Transactional Processing*

OTA – *Online Travel Agency*

p.p. – pontos percentuais

PC/FB – Pensão Completa / *Full Board*

PE – Pernambuco

PMS – *Property Management System*

POS – *Point of Sales*

RJ – Rio de Janeiro

ROI – *Return On Investment*

SCM – *Supply Chain Management*

SEF – Serviço de Estrangeiros e Fronteiras

SJ – *Suite Júnior Vista Terra*

SJVM – *Suite Júnior Vista Mar*

SV – Santa Vitória

TAP – Transportes Aéreos Portugueses

TI – Tecnologias de Informação

TI/AI – Tudo Incluído / *All Inclusive*

TPA – Terminal de Pagamento Automático

TW – Twin Vista Terra

TWF – Twin Familiar Vista Terra

TWFV – Twin Familiar Vista Mar

TWV – Twin Vista Mar

UK – *United Kingdom* (Reino Unido)

VG – Vila Galé

VIP – *Very Important Person*

Capítulo 1 – Introdução

1.1 - Enquadramento do Estágio/Relatório

O presente relatório é elaborado no âmbito do estágio curricular realizado no Hotel Vila Galé Lagos, enquadrado no segundo ano do Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira da Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve, sediada em Faro.

Este relatório visa descrever as atividades desenvolvidas e os conhecimentos no domínio da hotelaria adquiridos por meio do estágio no Vila Galé Lagos, enquanto procura igualmente refletir e analisar as preferências dos hóspedes na referida unidade hoteleira no ano de 2014 através do recurso a ferramentas de *Business Intelligence*.

O estágio curricular decorreu no período entre 8 de agosto de 2014 e 8 de abril de 2015, perfazendo um total de 1260 horas laborais.

1.2 - Objetivos e Motivações

A instituição escolhida para realização do estágio foi o Hotel Vila Galé Lagos, porque estava ciente de que a cadeia Vila Galé era uma das melhores e maiores redes hoteleiras portuguesas e bastante prestigiada não só a nível nacional como inclusivamente em termos internacionais, particularmente no Brasil. A unidade hoteleira na qual foi desenvolvido o estágio também era famosa pelo seu acolhimento dos estagiários, principalmente durante o período de época alta, em que a primeira impressão aquando do contacto com a colaboradora dos Recursos Humanos foi bastante esclarecedor e aprazível, em oposição a outras instituições às quais me candidatei.

O estágio contemplou a passagem por vários setores do hotel (Bar, Economato, Restaurante, Recepção, *Housekeeping* e Direção), visto que um gestor hoteleiro deve conhecer o funcionamento de cada setor ou departamento de uma unidade hoteleira para ser possível administra-la corretamente. É de salientar que o plano de estágio previu a exercício de funções, que, na sua maioria, não estão diretamente ligadas à gestão propriamente dita, mas que são indispensáveis para a obtenção de uma noção específica

dos processos e métodos de trabalho envolvidos em cada departamento e subdepartamento da unidade hoteleira.

Desta forma, apenas um estágio tão completo me permitiria adquirir as competências necessárias para exercer o cargo de gestor/diretor de um empreendimento turístico. Nestas competências, incluem-se uma grande capacidade de previsão e planeamento a médio/longo prazo (por exemplo, saber prever a quantidade de stock que vai ser gasto em dada semana e o aprovisionamento da semana seguinte), liderança sobre o capital humano da unidade e a aptidão para lidar com os clientes e os seus pontos de vista divergentes.

Atualmente, julgo que o fator diferenciador entre hotéis concorrentes reside na qualidade do serviço e não tanto na sua oferta, uma vez que as unidades com a mesma classificação apresentam, na sua maioria, tipos de serviços e valores de preços semelhantes. Portanto, é essencial que o gestor/diretor seja capaz de reunir uma equipa de colaboradores com um grau de eficiência, empenho e simpatia bastante elevado. É importante dar prioridade à satisfação das necessidades dos hóspedes e fazê-los sentir como se estivessem em sua casa. O grau de satisfação dos hóspedes é determinante na reputação de um hotel, uma vez que a classificação e avaliação concedidas pelos mesmos aos empreendimentos turísticos são cruciais no processo de tomada de decisão dos turistas no que ao alojamento diz respeito.

Em relação à parte do projeto, optei por abordar e pôr em prática as tecnologias de *Business Intelligence*, uma vez que o domínio das Tecnologias de Informação e Comunicação me suscitou sempre algum interesse, embora deva salientar que não sou especializado nesta área.

A unidade curricular Tecnologias e Sistemas de Informação, lecionada no âmbito do Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira da Universidade do Algarve, também pesou na minha decisão final no que toca ao projeto deste relatório. Durante as aulas desta unidade curricular, achei fascinante a diversidade de funcionalidades inerentes ao Microsoft Powerpivot e Powerview para análise de dados. Através destas ferramentas, era possível realizar uma análise dos dados das maneiras mais inimagináveis, como por exemplo, a distribuição dos dados num mapa-mundo.

Assim sendo, o estudo de investigação consiste numa análise aprofundada das preferências dos hóspedes do Vila Galé Lagos relativamente a estatística univariada

associada aos consumos nos estabelecimentos de restauração e bebidas e saúde e bem-estar da unidade da unidade, aos regimes de alojamento, aos montantes pagos pela estadia, à tipologia de quarto e à entidade intermediária pela qual efetuaram a reserva, entre outros dados relevantes. Efetivamente, o objetivo é cruzar os dados acima referidos com as nacionalidades dos hóspedes com recurso a ferramentas de *Business Intelligence* para determinar as suas preferências e outras curiosidades ligadas à hotelaria. Este estudo visa ser um enorme contributo para o Vila Galé Lagos em matéria de previsão de vendas, receitas, ocupação e encomendas.

1.3 - Estrutura do Relatório

O presente relatório encontra-se dividido em quatro capítulos principais:

Capítulo 1 – Introdução: No presente capítulo, é realizada uma breve descrição do enquadramento/contexto do estágio/relatório, dos objetivos e da organização e estruturação deste último.

Capítulo 2 – Apresentação da Cadeia e do Hotel: No subcapítulo 2.1, é apresentada uma descrição detalhada do Grupo Vila Galé, ao qual é atribuído um grande enfoque nas seguintes componentes: a distribuição da cadeia a nível nacional e internacional; a visão, missão, valores e política de sustentabilidade da firma; a situação financeira do Grupo; o palmarés da cadeia a nível nacional; as parcerias e marcas associadas do Grupo; os programas de incentivo destinados ao capital humano da empresa; o *software* associado à firma; e, por último, as promoções, ofertas e os cartões de fidelização implementados pelo Grupo.

No subcapítulo 2.2, é retratada a caracterização da unidade de acolhimento, o Hotel Vila Galé Lagos. É aqui que constam os seguintes subcapítulos: os prémios e certificações atribuídos à unidade; a descrição pormenorizada das instalações e das unidades de alojamento do hotel; a explicação dos quatro regimes de alojamento/suplementos da unidade; a estrutura organizacional do Vila Galé Lagos; a breve explanação dos operadores turísticos e das agências de viagens com que o hotel

trabalha; o tipo de procura; a descrição da cidade de Lagos e principais locais de interesse; e, por fim, a análise da principal concorrência da unidade na zona restrita de Lagos.

Capítulo 3 – Descrição do Estágio: Neste capítulo, abordam-se os objetivos do estágio curricular realizado; a descrição aprofundada das tarefas desenvolvidas no âmbito do estágio, que contemplou os departamentos de Alojamento, *Food & Beverage* e Direção/Administrativos; as competências e aprendizagens obtidas no ramo da hotelaria; as contribuições por mim concedidas ao hotel; e, por fim, os fatores de limitação do estágio curricular.

Capítulo 4 – *Business Intelligence* – Aplicação Prática da Análise de Variáveis na Unidade Hoteleira: Na primeira parte do capítulo, é elaborado um enquadramento teórico sobre *Business Intelligence*, no qual são introduzidos os conceitos deste primeiro, da Modelação Multidimensional, *Data Warehouse*, OLAP (*On-Line Analytical Processing*) e *Data Mining*, incluindo as suas aplicações, funcionalidades e representações gráficas.

A segunda parte deste capítulo é, em suma, a aplicação dos conceitos descritos no enquadramento teórico, recorrendo às ferramentas Microsoft Powerpivot e Powerview, onde são comparados consumos, regimes de alojamento, montantes pagos pela estadia, tipologias de quarto e entidades intermediárias, como agências de viagens ou operadores turísticos, com as nacionalidades dos hóspedes. Posteriormente, segue-se a análise e discussão dos resultados obtidos através das relações criadas entre os dados por intermédio das ferramentas referidas anteriormente.

Capítulo 5 – Conclusão: O último capítulo abrange as considerações finais sobre o estágio e o estudo de investigação, uma breve apresentação da sua utilidade e dos fatores que o limitaram e, por último, uma recomendação de conteúdos para projetos de investigação futuros.

Capítulo 2 – Apresentação da Cadeia e do Hotel

2.1 - Apresentação da Cadeia

O Vila Galé, criado em 1986, é o segundo maior grupo hoteleiro nacional, tem a maior rede de *resorts* no Brasil e integra o ranking das 250 maiores empresas hoteleiras mundiais (Vila Galé - Sociedade de Empreendimentos Turísticos S.A., [s.d.] a). É composto por diversas sociedades, das quais se destaca, pela sua dimensão e importância, a VILA GALÉ – Sociedade de Empreendimentos Turísticos, S.A. Esta sociedade dedica-se à exploração e gestão de todas as unidades hoteleiras que integram o grupo e, inclusive, à realização de projetos e à construção de novos empreendimentos turísticos. O grupo conta atualmente com cerca de 2.300 colaboradores (1.000 em Portugal e 1.300 no Brasil) e grande parte do seu sucesso deve-se à estreita relação entre todos eles, formando uma equipa coesa com uma enorme paixão pela hotelaria e pelo turismo nacional (Vila Galé - Sociedade de Empreendimentos Turísticos S.A., [s.d.] b, p. 1).

O capital da Vila Galé, S.A. é integralmente português e encontra-se dividido por Jorge Rebelo de Almeida, José Silvestre Lavrador e Maria Helena Jorge e FCR - Grupo CGD Caixa Capital, sendo o Conselho de Administração presidido pelo primeiro. É Jorge de Almeida que também participa no capital da Vila Galé Gest, S.A., sociedade que realiza a gestão do Fundo de Investimento Imobiliário Vila Galé (Vila Galé - Sociedade de Empreendimentos Turísticos S.A., [s.d.] b, p. 1).

Os departamentos de Administração, que se encontram sediados no Campo Grande, em Lisboa, são os seguintes: o Departamento Administrativo e Financeiro, o Departamento de Marketing e Vendas (com estruturas também no Algarve e no Porto), o Departamento Jurídico, o Departamento Técnico, o Departamento de Recursos Humanos, o Departamento de Sistemas de Informação, a Direção de Operações (com sucursais no Algarve e no Brasil) e o Secretariado.

A rede de hotéis Vila Galé conta atualmente com vinte unidades em território português – Albufeira, Lagos, Armação de Pêra, Vilamoura, Tavira, Beja, Évora, que abriu em abril de 2015, Oeiras, Cascais, Estoril, Lisboa, Ericeira, Coimbra, Douro-Régua,

Porto e Arquipélago da Madeira - e sete no Brasil - Fortaleza, Caucaia, Salvador, Camaçari, Rio de Janeiro, Angra dos Reis e Cabo de Santo Agostinho – com um total de 6.000 quartos e 12.000 camas, assumindo-se como um dos principais grupos hoteleiros portugueses. Em 1988, surgiu o primeiro hotel da cadeia na Praia da Galé, em Albufeira, que deu origem ao nome do grupo (Vila Galé - Sociedade de Empreendimentos Turísticos S.A., [s.d.] b, pp. 2-3). A distribuição das unidades hoteleiras em território nacional encontra-se representada na figura 2.1.

Figura 2.1 – Rede Vila Galé em Portugal



Fonte: (Vila Galé - Sociedade de Empreendimentos Turísticos S.A., [s.d.] c)

2.1.1 - Expansão e Internacionalização da Cadeia

A expansão do grupo foi sendo levada a cabo em Portugal de forma sustentada e através de estratégias diversas, apostando em construções de raiz, na recuperação e reconversão de edifícios adquiridos ou em aquisições de hotéis existentes. De facto, é de sublinhar que, nos últimos sete anos, os investimentos de raiz têm sido uma política constante do Grupo Vila Galé, que se pode orgulhar de ser o grupo hoteleiro português pioneiro neste domínio. Por outro lado, a cadeia também tem privilegiado o investimento nas parcerias, realizadas com as próprias empresas portuguesas, com um grupo hoteleiro espanhol, Fuerte Hoteles, e com firmas brasileiras (Turismo de Portugal, I.P., 2012).

O Grupo Vila Galé investiu inicialmente no Algarve com hotéis de *resort*, associados ao produto turístico de sol e mar, seguindo-se hotéis de cidade em Lisboa, na Madeira, no Porto e em Coimbra, de modo a diversificar o negócio da empresa e evitando, desse modo, a concentração numa só região. Mais recentemente, em 2013, foi inaugurado, em território nacional, o primeiro hotel de 5 estrelas da cadeia, o Vila Galé Collection Palácio dos Arcos. Uma vez que os hotéis possuem canais de distribuição, tendências e sazonalidade diferentes, o facto de a cadeia se ter expandido para o Centro e Norte do país, assim como o Arquipélago da Madeira, veio permitir colmatar as lacunas da sazonalidade de regiões como o Algarve.

Posteriormente, o grupo decide iniciar o alargamento da sua cadeia para o Brasil, que começou por Fortaleza. Posteriormente, em 2004, foi a vez do Vila Galé Salvador e, em 2006, o Vila Galé Marés Resort Spa & Conference Hotel, em Guarajuba (BA). Em setembro de 2009, o Vila Galé adquiriu mais dois empreendimentos da Funcef, o Vila Galé Eco Resort de Angra (RJ) e o Vila Galé Eco Resort do Cabo (PE). Em outubro de 2010, com a inauguração do Vila Galé Cumbuco, no Ceará, a rede consolidou a sua liderança como a maior operadora de *resorts* no Brasil (Vila Galé - Sociedade de Empreendimentos Turísticos S.A., [s.d.] b, pp. 2-3), como se observa na figura 2.2.

Figura 2.2 – Rede Vila Galé no Brasil



Fonte: (Vila Galé - Sociedade de Empreendimentos Turísticos S.A., [s.d.] d)

A internacionalização do Grupo Vila Galé foi pensada estrategicamente de forma a propagar o já rentável negócio por outro país virado para o turismo, o Brasil, que assegurou alguma sustentabilidade à empresa. De certa forma, esta expansão para o estrangeiro teve como principal propósito a diversificação de mercados, para o Vila Galé não ficar apenas dependente do mercado, do destino Portugal e dos mercados tradicionalmente emissores para Portugal. O desenvolvimento económico do Brasil, a saturação do mercado nacional e a diminuição do consumo interno português, devido à crise económico-financeira, que, mais recentemente, se encontra na sua fase descendente, e ao decréscimo do poder de compra, foram mais três fatores preponderantes na decisão de investir na América do Sul.

Além do mais, tendo em conta que o Vila Galé já estava implantado em todos os grandes destinos turísticos nacionais, possuindo, assim, uma forte presença doméstica em Portugal, e a sua marca bem consolidada em termos de dimensão e de nome (*branding*) em território nacional, chegou-se à conclusão de que a entrada da cadeia hoteleira no Brasil era o próximo passo mais lógico a dar (Martins, 2014).

A construção deste “império” no Brasil tem vindo a ter repercussões bastante favoráveis no turismo nacional, uma vez que tal contribuiu positivamente para o aumento do fluxo de turistas brasileiros em Portugal. Tal situação explica-se pelo facto de o povo brasileiro entrar diretamente em contacto com a gastronomia, os valores e a cultura portugueses aquando do alojamento numa das unidades hoteleiras do Vila Galé existentes no Brasil.

Por fim, importa referir que o Grupo Vila Galé já tem outros destinos em mente para amplificar ainda mais a sua rede. Em Portugal, estão previstas as aberturas do Vila Galé Sintra, com 166 unidades de alojamento, das quais 30 serão apartamentos, rodeadas por uma imensidão de espaços verdes, e do Vila Galé Tejo, hotel virado para o turismo de negócios, que contará com 430 quartos dispersos por três torres (Magalhães, 2014, p. 15).

Em termos internacionais, Cabo Verde é o próximo passo, país onde se pretende transferir o regime “tudo incluído”, já praticado em unidades do grupo em Portugal. Segundo Jorge Rebelo de Almeida, os EUA são uma realidade um pouco mais distante, mas constituem um mercado apetecível para os investidores do grupo porque se trata de um “país onde as normas são mais claras e transparentes, em que os licenciamentos e

tudo aquilo que são grandes entraves em Portugal e no Brasil não existem” (VerPortugal, 2013).

2.1.2 - Visão, Missão e Valores

A visão do grupo hoteleiro português consiste em “ser uma empresa de referência na indústria hoteleira, reconhecida entre os seus pares, clientes, parceiros, fornecedores e colaboradores, pela qualidade do seu produto e profissionalismo das suas equipas, ambicionando um crescimento económico sustentável, social e ambientalmente responsável e procurando estar “Sempre perto de si”. A Vila Galé privilegia a localização, o conforto e a decoração das suas unidades, a disponibilidade e a simpatia das suas equipas, o respeito pelo meio social e ambiente” (Vila Galé - Sociedade de Empreendimentos Turísticos S.A., [s.d.] a). Esta é essencialmente definida com o lema “Sempre perto de si”, aliado aos oito valores próprios que tem preservado ao longo da sua existência. A filosofia do Grupo Vila Galé assenta neste conjunto de valores:

“Valorização - formar e motivar os colaboradores, dignificando o seu trabalho e dando-lhes oportunidades de progressão;

Inovação - procura constante de produtos e serviços diferentes e inovadores, tendo em vista a satisfação das necessidades do cliente;

Lealdade - honrar sempre os compromissos assumidos com clientes, fornecedores e colaboradores;

Ambição - sempre mais e melhor na procura da melhoria da qualidade dos serviços e do crescimento sustentado;

Garantia - manutenção de um produto de qualidade e adequado às expectativas do cliente;

Acessibilidade - disponibilidade total para atender clientes, fornecedores e colegas sejam quais forem as funções que desempenhem;

Liberdade - autonomia e liberdade no exercício das várias funções, incentivando novas ideias para melhoria da qualidade do serviço prestado;

Eficiência - prontidão e exatidão nas respostas a pedidos e solicitações de fornecedores, clientes e colegas” (Magalhães, 2014, p. 3).

2.1.3 - Situação Financeira

No dia 31 de dezembro de 2013, o Vila Galé detinha um volume de negócios que ascendia a 60 milhões de euros, o que perfaz um crescimento de 5,9% em relação ao ano anterior, isto é, um aumento de cerca de 3,38 milhões de euros. É de salientar que a abertura do Vila Galé Collection Palácio dos Arcos no mesmo ano contribuiu imensamente para a ocorrência de tal acréscimo, visto que esta unidade hoteleira faturou perto de 700 mil euros. Por outro lado, também se verificou uma diminuição do passivo em relação ao período homólogo na ordem dos 7,28 milhões de euros (Vila Galé, Sociedade de Empreendimentos Turísticos S.A., 2014 , p. 1).

Quanto aos indicadores operacionais, há cinco valores em maior destaque. O relativo aumento da taxa de ocupação nas unidades hoteleiras do grupo em 2 p.p., tendo transitado de 52,8 % (2012) para 54,8% (2013), o considerável acréscimo na faturação nos departamentos de Alojamento (5,4%) e de *Food & Beverage* (7,3%) e o crescimento do número de quartos de hotel de aproximadamente 1,2 %. Por fim, a redução do número de colaboradores na ordem dos 5,3% (780 em 2012 e 749 em 2013), que pode ser explicada pelo aumento da adesão à formação, que permite incutir aos colaboradores uma polivalência de competências em departamentos distintos, e, principalmente, pela evidente política de redução de funcionários, fulcral para a redução de custos em tempos de crise. No final do ano, a dívida contraída pelo Grupo Vila Galé fora reduzida em 8,8 milhões de euros, devido à amortização de médio/longo prazo efetuada para as entidades bancárias (Vila Galé, Sociedade de Empreendimentos Turísticos S.A., 2014 , p. 2).

Em Portugal, as taxas médias de ocupação anuais registaram um crescimento à volta dos 2%, enquanto a faturação global aumentou 6%, ou seja, 3,4 milhões de euros. A região do Algarve espelha bem este desenvolvimento das taxas de ocupação, uma vez que se verificou um incremento de 2,6% e, conseqüentemente, um acréscimo de receita na ordem dos 1,8 milhões, destacando-se os hotéis Vila Galé Lagos e Náutico. Os meses de maio, setembro e outubro foram onde se constatou um crescimento mais significativo em termos de ocupação (Vila Galé, Sociedade de Empreendimentos Turísticos S.A., 2014 , pp. 7-8).

No Brasil, registou-se um panorama ainda mais favorável do que em território nacional. No que toca às taxas de ocupação, foi possível observar um crescimento de 11%. As receitas chegaram a atingir o montante de 132 milhões de reais, o que significou

também um aumento de 11%. Os *resorts* Vila Galé Marés e Cumbuco foram os empreendimentos que mais contribuíram para este incremento, tendo apresentado taxas de crescimento de 21% e 33% respetivamente. Por fim, é interessante notar que 92% da taxa de ocupação das unidades no Brasil é representada pelo mercado interno (Vila Galé, Sociedade de Empreendimentos Turísticos S.A., 2014 , p. 8).

Para o ano de 2014, cujo relatório de contas ainda não se encontra disponível para consulta, estimava-se uma ligeira recuperação da atividade, o que acabou por se verificar com o aumento da procura por parte do mercado nacional.

2.1.4 - Prémios e Certificações

O Grupo Vila Galé foi eleita “Melhor Cadeia Hoteleira” na cerimónia dos prémios de turismo “*Publituris Travel Awards 2012 e 2013*” (Dias J. M., 2012). Nesta mesma gala em 2013, o Presidente do Grupo, Jorge Rebelo de Almeida, foi distinguido na categoria “Prémio Carreira Belmiro Santos” (Casa da América Latina, [s.d.]). Em relação às unidades hoteleiras em específico, o Vila Galé Collection Palácio do Arcos ganhou nas categoria de “Melhor Intervenção Turística” no Prémio Nacional de Reabilitação Urbana 2014 e de “Melhor Boutique Hotel”, na edição “*Publituris Travel Awards*” do ano passado (Vila Galé - Sociedade de Empreendimentos Turísticos S.A., 2014).

Além do mais, a cadeia conta também com certificações e outros galardões de menor relevância em vários dos seus hotéis:

Eco-Hotel: Certificação relativa à identificação e gestão de processos que conduzem a impactes ambientais e socioeconómicos;

Lidera: Certificação de empreendimentos com melhor sustentabilidade e desempenho ambiental;

Chave-Verde: Prémio internacional destinado a unidades hoteleiras conscientes da premência do desenvolvimento de boas práticas ambientais;

Travelife: Certificação internacional de sustentabilidade ambiental e socioeconómica, atribuída recentemente ao Hotel Vila Galé Santa Cruz.

Tui Umwelt Champion: Prémio internacional atribuído a unidades hoteleiras com ótimo desempenho no cumprimento de boas práticas de sustentabilidade (Vila Galé - Sociedade de Empreendimentos Turísticos S.A., [s.d.] e).

2.1.5 - Política de Sustentabilidade

O Grupo Vila Galé teve em consideração as gerações atuais e futuras aquando da realização do seu projeto de sustentabilidade. Esta política considera que “o Meio Ambiente, a Qualidade, a Segurança, a Saúde, a Segurança Alimentar, a Responsabilidade Social e a Viabilidade Económica são valores de um sistema integrado, visando os princípios da melhoria contínua, por meio dos seguintes compromissos:

- Integrar nas suas atividades a aplicação do conceito de sustentabilidade, proteção e conservação do ambiente;
- Introduzir processos que permitam reduzir o consumo de água e energia e acautelem o encaminhamento adequado dos resíduos produzidos;
- Buscar a qualidade competitiva aperfeiçoando continuamente os processos, produtos e serviços para atender às expectativas dos *stakeholders*;
- Promover e incentivar a segurança e saúde no trabalho em todas as atividades que se realizam;
- Fomentar as boas práticas de segurança alimentar;
- Incentivar o desenvolvimento profissional e a realização pessoal de todos os trabalhadores da empresa;
- Apoiar iniciativas que contribuam para fomentar o bem-estar social e a conservação da natureza;
- Adotar processos economicamente viáveis e socialmente justos;
- Partilhar as boas práticas com o público interessado” (Vila Galé - Sociedade de Empreendimentos Turísticos S.A., [s.d.] e).

2.1.6 - Marcas Associadas

A marca NEP está ligada ao conceito de animação infantil, presente nos NEP *Kids Club* ou nas Aldeias NEP, que são espaços de diversão, situados dentro das instalações das unidades, destinados às crianças. Em geral, estes espaços estão dotados não só de uma piscina exterior como também de diversas facilidades para os mais pequenos e são da responsabilidade de membros do departamento de animação do respetivo hotel.

A marca *Satsanga* ajusta-se não só ao conceito de saúde e bem-estar como também à inovadora conceção de Spa Médico. A *Satsanga* está bem presente nos Spa *Satsanga* ou nos Centros de Longevidade e Vitalidade sediados nas unidades hoteleiras do grupo.

A submarca Vila Galé Collection é um conceito inovador implementado pela cadeia que prima pelo requinte e qualidade das instalações das unidades hoteleiras do grupo, mas, principalmente, pelos inigualáveis serviços que proporciona aos clientes. O Vila Galé Collection Palácio dos Arcos é o perfeito exemplo deste conceito.

A submarca VG Express refere-se a um conceito de hotelaria “*Cheap & Chic*” reservado a quem procura um empreendimento *low-cost*, com tarifas mais acessíveis, mas sem serviço de quartos nem restaurante. Contudo, é relevante salientar que o VG Express preserva o mesmo padrão de qualidade pelo qual a cadeia é reconhecida nacional e internacionalmente (Magalhães, 2014, pp. 12-13).

A marca de restauração Inevitável corresponde ao conceito de *À la carte*, isto é, o serviço de menu, dando também o nome a uma qualidade de vinhos produzidos pelo Grupo Vila Galé. Grande parte das unidades hoteleiras do grupo dispõe do restaurante Inevitável, que se caracteriza pela qualidade e requinte do serviço de mesa e dos pratos mediterrânicos próprios e exclusivos do Vila Galé.

A marca Casa Santa Vitória foi fundada em 2002 e está associada à produção de vinhos e azeites na região alentejana de Portugal, mais concretamente em Beja, na Herdade da Figueirinha. Anualmente, a produtora recebe aproximadamente 16 mil visitantes, aos quais é concedida a oportunidade de participar nas atividades de produção, como a vindima e a pisa das uvas, e, logicamente, de saborear os produtos finais, através de uma prova de vinhos. Importa destacar que os vinhos Santa Vitória já foram premiados a nível nacional e internacional e que a marca foi selecionada pela Transportes Aéreos Portugueses (TAP) como a de eleição para o serviço dos seus vinhos durante os voos de longo curso da companhia aérea.

Por outro lado, há a ressaltar a SV (Santa Vitória) Frutas, também produzidas no amplo espaço da Herdade da Figueirinha, onde se destaca a qualidade e o volume da produção de peras rocha, e outras empresas associadas ao Grupo Vila Galé ligadas às áreas do imobiliário, do golfe e do investimento (Magalhães, 2014, pp. 12-13).

2.1.7 - Parcerias

O Grupo Vila Galé criou uma inteligente rede de parcerias que, além de ser bastante vantajosa financeiramente e uma excelente forma de divulgação da cadeia, tem provocado um aumento progressivo do grau de satisfação dos clientes, o que conduz a um acréscimo significativo da taxa de ocupação das unidades hoteleiras do grupo.

Em primeiro lugar, importa ressaltar a parceria com o banco Santander Totta, que resulta em promoções para os hóspedes mais assíduos, através da utilização de Vales Santander Totta. Por cada 500 euros em compras e/ou levantamentos a crédito que se efetuar com o Cartão Vila Galé Light, o seu detentor terá direito a vales de 25€ que poderá descontar no preço do alojamento em qualquer um dos vinte e sete hotéis pertencentes ao grupo. Outra nota de destaque vai para os acordos firmados com as instituições bancárias Barclays e Crédito Agrícola, que também resultam em promoções e descontos sobre o preço do alojamento (Barclaycard Extra , [s.d.]).

Em relação à área da saúde e bem-estar, a cadeia realizou parcerias com a Companhia União Fabril (CUF), líder de mercado na prestação de cuidados de saúde privados em Portugal, e a Fitness Hut. Quanto à primeira parceria, esta decorreu no âmbito do Programa de Saúde e Bem-Estar, que inclui alojamento no Vila Galé Collection Palácio dos Arcos e a realização de exames médicos no Hospital CUF Cascais. Relativamente à Fitness Hut, os clientes fidelizados do Grupo Vila Galé beneficiam de um desconto de 50% da joia de inscrição num dos ginásios da marca (Vila Galé - Sociedade de Empreendimentos Turísticos S.A., [s.d.] f).

Não obstante, o Grupo Vila Galé estabeleceu também protocolos com a Lanidor, (desconto de 10% em compras superiores a 50€ numa loja da marca), o grupo Paulo Duarte, que contribuiu imensamente para a origem da supracitada marca SV Frutas (Transportes Paulo Duarte, Lda., [s.d.]) e, como já referido anteriormente, com o grupo hoteleiro espanhol Fuerte Hoteles.

2.1.8 - Programas

O grupo hoteleiro português disponibiliza um vasto conjunto de programas de incentivo e formação destinados aos membros da sua grande equipa.

Primeiramente, destaca-se o Programa Interno de Mobilidade, que incentiva a mudança de unidade hoteleira por parte de determinado colaborador ou o treino temporário de funções que possam vir a servir de complemento ao cargo que desempenha.

O Programa Traz Um Amigo Também e o *Cool Staff* são dois excelentes métodos de diagnóstico à equipa Vila Galé para melhor percepção da perspectiva de cada um dos seus membros. O primeiro está relacionado com as recomendações, por parte de colaboradores empregados em hotéis da cadeia, de pessoas conhecidas que apresentam um nível de experiência, conhecimentos e competência suficientes para trabalharem no prestigiado grupo hoteleiro português. Quanto ao segundo, tal programa resume-se a um inquérito a todos os elementos do *staff* sobre o seu ponto de vista em questões associadas ao ambiente de trabalho numa das vinte e sete unidades hoteleiras existentes no grupo.

Em relação ao Programa Celebrar, este apresenta um conceito bastante interessante que se baseia na organização de eventos assinaláveis no que ao Grupo Vila Galé diz respeito, entre os quais se destacam os aniversários dos diferentes hotéis e a festa de Natal, que reúne os colaboradores de todo o país (Portugal ou Brasil) numa das unidades selecionadas anualmente como anfitriã do evento natalício.

Além disso, é relevante mencionar o Programa Vila Galé Star, que se prende com a eleição do “empregado do trimestre”. Esta distinção está reservada ao colaborador com melhor desempenho profissional ao longo de três meses, eleito pelos próprios colegas do local de trabalho. É um enorme fator de motivação para todos os membros do *staff* que, assim, tentam aperfeiçoar o seu nível de *performance* diária para almejar tão ambicionado reconhecimento (Magalhães, 2014, pp. 27-28).

Há que também fazer referência à Academia Vila Galé, uma aposta na formação que teve início em dezembro de 2006. Esta academia foi criada com o principal intuito de reforçar as competências dos colaboradores e consciencializar os formandos para questões cruciais relativas ao bom funcionamento de um hotel. Segundo Fernando Sá, diretor de operações do Grupo Vila Galé, a adesão a esta modalidade “tem sido na ordem dos 80 a 90%” (Formação Contínua da Academia Vila Galé, 2007).

Por último, o Programa Inovar Motivar apela à criatividade dos empregados para que surjam novas ideias vantajosas para o funcionamento do grupo hoteleiro português, sendo estes compensados monetariamente sempre que as sugestões são viáveis e resolutivas, ao passo que os princípios do Programa Vila Galé Solidária assentam na

realização de uma série de ações solidárias, como por exemplo, a doação de dinheiro a instituições de caridade (0,50€ por cada questionário de satisfação entregue pelos hóspedes) (Vila Galé - Sociedade de Empreendimentos Turísticos S.A., 2012).

2.1.9 - Tecnologias

No capítulo da inovação, importa destacar o desenvolvimento interno do *software* de gestão hoteleira do Grupo Vila Galé, denominado ERP (*Enterprise Resource Planning*) Vila Galé, que é uma enorme mais-valia para a gestão e dinamização do negócio. A Softconcept, fundada em 2003, é a empresa de informática e programação por detrás da criação deste *software*. Em relação ao Soft PMS (*Property Management System*), é um sistema de reservas centralizado e bastante prático que tem a capacidade de estar interligado a um *channel manager* e obter automaticamente uma reserva ou um cancelamento sem que seja necessária qualquer intervenção dos colaboradores, impedindo, dessa forma, a existência de *overbooking* (Softconcept, [s.d.] a).

Contém outras funcionalidades que facilitam o trabalho dos membros do *Front-Office*:

- a gestão documental, do *check-in* e do *check-out*;
- a eficiente gestão das reservas, que também auxilia os serviços da governanta e do departamento de manutenção;
- o rápido registo dos *profiles* dos hóspedes e a possibilidade de verificar se determinado cliente já esteve ou não alojado na unidade;
- o *Room Plan*, que permite consultar, com rapidez, a disponibilidade dos quartos no hotel em qualquer dia do ano;
- a opção de fácil consulta das diferentes tarifas praticadas pela unidade hoteleira nas diferentes épocas do ano;
- a opção Relatórios Genéricos, que dispõe desde informação detalhada sobre o tipo de pagamentos efetuados diariamente (numerário, crédito ou débito) a dados estatísticos mensais ou anuais, como por exemplo, o registo e previsão do número de pensões no restaurante *buffet*.

Quanto ao Soft POS (*Point of Sales*), um sistema de ponto de venda ligado ao departamento de Alimentação e Bebidas e ao Spa Satsanga das unidades do Vila Galé, é um *software* independente que permite emitir de imediato uma fatura dos consumos do

hóspede ou debitá-los na conta do quarto do mesmo. Neste último caso, os dados dos consumos são diretamente anexados ao registo das reservas presentes no PMS, para que o hóspede possa efetuar o seu pagamento no final da estadia (Softconcept, [s.d.] b).

Além disso, o Soft POS está ainda interligado ao Soft Stock, pelo que o número de produtos que vão sendo consumidos no Restaurante e Bar são prontamente comunicados ao Soft Stock, que pode ir retirando essa quantidade do *stock* armazenado. Tal possibilita um maior controlo dos artigos consumidos e uma melhor gestão e articulação das encomendas por parte do economato (Softconcept, [s.d.] c).

2.1.10 - Relacionamento com os Clientes

De forma a angariar clientes habituais, o grupo dispõe de diversos cartões de fidelização com anuidade gratuita. Estes funcionam através de um sistema de estrelas, que são creditadas aquando do pagamento, seja em numerário ou em cartão de crédito/débito, dos serviços prestados em qualquer dos hotéis da cadeia. Por cada noite passada num estabelecimento Vila Galé, o titular acumula 100 estrelas no seu cartão. Posteriormente, o cliente poderá trocar as estrelas acumuladas no cartão por descontos no alojamento, na área da Alimentação e Bebidas ou nos *Health Club/Spa*. Estes cartões de fidelização, três dos quais ilustrados na figura 2.3, são somente destinados a residentes em Portugal ou no Brasil.

Figura 2.3 – Cartões Vila Galé



Fonte: (Vila Galé - Sociedade de Empreendimentos Turísticos S.A., [s.d.] g)

As quatro modalidades de cartões Vila Galé são as seguintes:

Cartão Vila Galé Light – Após a primeira estadia num dos hotéis da cadeia, a chave do quarto do hóspede passa a ser o cartão de fidelização. Através deste cartão, o seu detentor tem direito a um desconto de 5% no preço do alojamento, aplicando-se não só ao quarto do titular do cartão, mas também a todos os quartos reservados pelo mesmo, desde que este também esteja hospedado na unidade. O titular do cartão também tem direito a um desconto de 10%, que incide sobre os preços dos serviços de lavandaria ou de secretariado, dos Spas Satsanga e sobre os consumos nos restaurantes e/ou bares das unidades pertencentes à rede. São aplicados os mesmos 10% em compras que o detentor do cartão fizer nas lojas Vila Galé instaladas no interior do edifício das unidades hoteleiras (Vila Galé - Sociedade de Empreendimentos Turísticos S.A., [s.d.] h).

Cartão Vila Galé Silver – Os clientes habituais detentores do Cartão Vila Galé Light, que tenham obtido um consumo mínimo de 12.000 estrelas (3.000 euros), têm acesso a este novo cartão. Este cartão concede 15% de desconto no preço do alojamento, enquanto a percentagem de redução dos preços relativamente ao restaurante e bar e ao Spa Satsanga, bem como aos serviços de lavandaria e secretariado e às compras nas lojas Vila Galé mantém-se igual à do Cartão Light: 10%. Todavia, o titular deste cartão terá sempre prioridade de reserva em relação aos demais hóspedes (Vila Galé - Sociedade de Empreendimentos Turísticos S.A., [s.d.] i).

Cartão Vila Galé Premium – Para além de ser um cartão de fidelização, também desempenha a função de cartão de crédito universal. Este cartão é exclusivo para residentes em Portugal e, tal como o Cartão Silver, proporciona uma promoção de 15% do preço da estadia e 10% sobre o preço dos serviços anteriormente referidos. Por outro lado, o *Premium* possui muito mais vantagens do que os outros dois cartões. Começa por garantir uma redução em 20% do preço do serviço de massagens que o hóspede tenha usufruído em qualquer dos Spas Satsanga espalhados pelo país; concede isenção da taxa de gasoleneira; oferece a possibilidade de um *early check-in* a partir das 11h00 e de um *late check-out* até às 15h00; dá direito a um tratamento VIP; e oferece um vale de 25 € em serviços de alojamento e pequeno-almoço, que é, porém, válido apenas durante um ano (Vila Galé - Sociedade de Empreendimentos Turísticos S.A., [s.d.] j).

Cartão Vila Galé Star - Tendo sido lançado este ano, não há ainda muita informação disponível acerca do Vila Galé Star. É apenas do conhecimento geral que dá

acesso a promoções exclusivas e, tal como o Cartão Premium, oferece a oportunidade de fazer um *early check-in* a partir das 11h00 e um *late check-out* até às 15h00. A novidade de grande destaque deste cartão prende-se com a possibilidade de troca de estrelas por estadias gratuitas (Vila Galé - Sociedade de Empreendimentos Turísticos S.A., [s.d.] k).

2.1.11 - Vouchers / Pacotes Promocionais

O Grupo Vila Galé também dispõe de um amplo conjunto de pacotes promocionais que permitem que o hóspede desfrute de um vasto leque de serviços a preços bastante acessíveis. Estes vouchers, para além de possuírem a particularidade de ter a validade de um ano, também trazem a vantagem de acumulação de estrelas nos cartões de fidelização aquando da sua aquisição, pelo que são uma excelente forma de fidelizar ainda um maior número de clientes.

Em suma, existem quatro tipos de pacotes promocionais permanentes que proporcionam uma noite de alojamento para duas pessoas em quarto duplo *standard* com inclusão de pequeno-almoço. A diferença entre eles prende-se com o preço de compra e com a disponibilidade de utilização ao longo do ano.

Vila Galé Platina – Tendo em consideração que pode ser utilizada em qualquer altura do ano, seja no Brasil ou em Portugal, é o voucher com o preço mais elevado.

Vila Galé Ouro – Tal como o Vila Galé Platina, também possui esse benefício de estar disponível todo o ano, mas não é susceptível de ser utilizado no único hotel de 5 estrelas da cadeia, o Vila Galé Collection Palácio dos Arcos.

Vila Galé Prata – É passível de utilização em todos os meses do ano, com exceção de julho e agosto, os dois meses com maior índice de ocupação, não estando disponível no hotel Palácio dos Arcos. É somente a unidade Vila Galé Clube de Campo que possibilita que os portadores deste *voucher* usufruam dos serviços que este contempla durante o ano inteiro, menos à sexta-feira e sábado.

Vila Galé Bronze - Apenas se encontra disponível nos meses de época baixa (entre janeiro e março e entre outubro e dezembro), logo, a sua aquisição compreende o preço mais acessível dos quatro. À semelhança do pacote Vila Galé Prata, a sua utilização está interdita no hotel Palácio dos Arcos, enquanto o Vila Galé Clube do Campo impõe as mesmas condições (Vila Galé - Sociedade de Empreendimentos Turísticos S.A., [s.d.] l).

Por outro lado, há ainda outros *vouchers* (Vila Galé Massagem e Vila Galé Gourmet) e pacotes promocionais ligados a várias atividades, entre as quais o *surf* e mergulho, vindimas, ecoturismo, golfe e enoturismo (Vila Galé - Sociedade de Empreendimentos Turísticos S.A., [s.d.] m).

2.2 - Apresentação do Hotel

Inaugurado a 25 de abril de 2009 pelo então Primeiro-Ministro José Sócrates, o Hotel Vila Galé Lagos é uma unidade hoteleira de quatro estrelas localizada na costa de Lagos que beneficia imensamente da proximidade com o mar, com a Meia-Praia a cem metros e a vinte minutos a pé da Marina de Lagos. Considerado inclusivamente como um *resort* de luxo, o Hotel Vila Galé Lagos coloca à disposição dos hóspedes um rol enorme de espaços aprazíveis e confortáveis, que são complementados pela excelente oferta de serviços de exímia qualidade, entre os quais o de lavandaria, receção e *room service* 24 horas.

O *design* do hotel foi inspirado no tema Moda, pelo que a sua decoração foi elaborada com a participação de conceituados estilistas portugueses. Para além da temática estar bem patente na ornamentação dos restaurantes e bares da unidade, com imagens de modelos vestidos pelos estilistas, destaca-se, nos corredores anexos ao hall de entrada, a presença de *vitruines* com manequins vestidas pelos estilistas lusitanos de maior renome: Ana Salazar, José António Tenente ou Miguel Vieira. Todos os anos os estilistas trocam os vestidos expostos nas *vitruines*. As cores predominantes do espaço interior são o vermelho, o preto, o branco e o cinzento (Vila Galé - Sociedade de Empreendimentos Turísticos S.A., [s.d.] n).

O hotel, que se encontra implantado numa área total de cerca de 85.000 m², como se pode constatar na figura 2.4, é composto por 3 andares, 306 quartos, dos quais 122 são quartos *standard* vista mar e 18 são *suites* júnior. A média de preços por noite para um quarto duplo *standard*, na época alta, é de aproximadamente 160 euros, enquanto, na época baixa, estima-se que fique à volta de 65 euros. Em relação às *suites*, na época alta, chega a atingir uma média de 240 euros e, durante a época baixa, por volta de 85 euros. Todavia, são praticados preços especiais, geralmente para grupos, em períodos de congressos, feiras e outros eventos de grande destaque, como a passagem de ano. As crianças dos 0 aos 12 anos usufruem de alojamento gratuito no regime de Alojamento e

Pequeno-Almoço, enquanto dos 4 aos 12 têm direito a uma redução de 50% no suplemento de Meia Pensão ou Tudo Incluído (Ver Anexo A).

Figura 2.4 – Panorama do Vila Galé Lagos



Fonte: (Vila Galé - Sociedade de Empreendimentos Turísticos S.A., [s.d.] n)

A época alta é correspondente ao mesmo período da maioria dos hotéis no Algarve, ou seja, entre maio e outubro. No entanto, o Vila Galé Lagos é uma das poucas unidades hoteleiras da cidade que se encontra aberta o ano inteiro, pelo que a época baixa pode ser considerada entre novembro e abril.

O hotel está certificado pelo Turismo de Portugal e todo o seu conjunto de facilidades é submetido a constantes auditorias de certificação por parte da cadeia e de outras instituições para que possa manter a denominação de Empreendimento Turístico de quatro estrelas.

2.2.1 - Prémios e Certificações

O Hotel Vila Galé Lagos ganhou o prémio de Melhor Hotel de Quatro Estrelas do País em 2013, na gala dos prémios de turismo “*Publituris Portugal Travel Awards*”. É importante salientar que o hotel tem-se mantido sempre no pódio nos últimos anos no que a este prémio diz respeito (Monteiro, 2013).

Obeve igualmente um Certificado de Excelência no ano de 2014, prémio distinguido pela TripAdvisor, *site* de viagens com o qual a unidade hoteleira de Lagos detém contrato.

Mais recentemente, em 2015, a unidade hoteleira foi uma das vencedoras do prémio “*Golden Wave Awards 2015*”, entregue no evento da empresa turística alemã Olimar, em Berlim, na Alemanha (Dias, Jorge Matos, 2015).

O Vila Galé Lagos, considerado pela Olimar "um '*resort*' de quatro estrelas com localização privilegiada", foi distinguido como um dos melhores hotéis de praia para famílias (Resende, 2015).

2.2.2 - Instalações

As instalações do hotel proporcionam os seguintes serviços:

2.2.2.1 - Interior

- O Bar Fashion, aberto das 17h00 às 00h00 durante a época alta, com capacidade para duzentos lugares, dispõe de um enorme balcão, duas mesas de *snooker*, uma consola e televisão, uma esplanada com quinze mesas, e de animação noturna, que varia consoante o dia da semana (treinadores de animais, artistas musicais ou mágicos). Há também a destacar a existência do *Cocktail do Dia C/ e S/ Álcool*, que é distinto consoante o dia da semana. Após outubro, devido ao encerramento do Bar da Piscina, o horário passa a ser das 10h00 às 00h00. O espaço faz jus ao nome, uma vez que, como se pode observar na figura 2.5, se encontra decorado com imagens de modelos vestidos por célebres estilistas portugueses, como Miguel Vieira, Katty Xiomara e Anabela Baldaque.

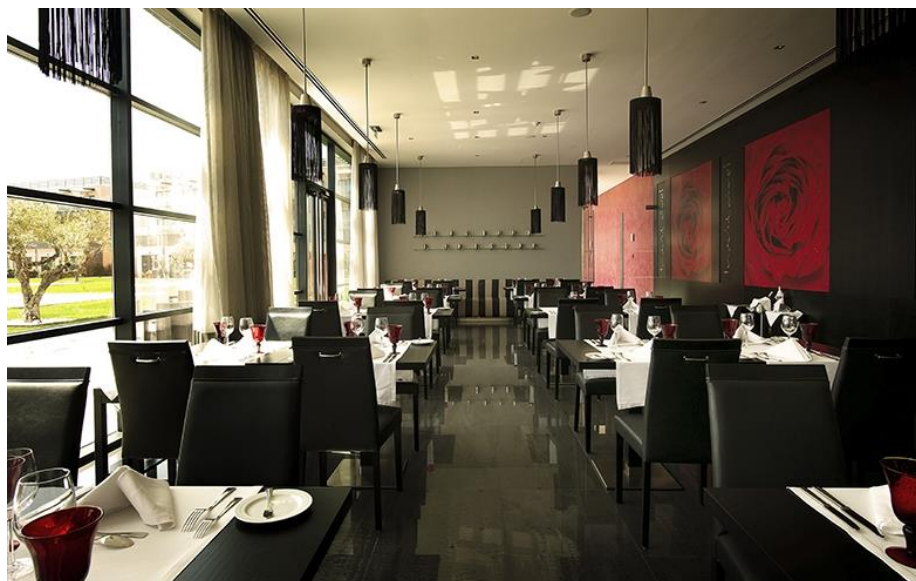
Figura 2.5 – Bar Fashion



Fonte: (Vila Galé - Sociedade de Empreendimentos Turísticos S.A., [s.d.] n)

- O Restaurante Inevitável é caracterizado por um serviço *À la carte* e pela confeção de pratos mediterrânicos exclusivos do Grupo Vila Galé. Inclui uma sala com capacidade para quarenta lugares, como se pode constatar na figura 2.6, e uma esplanada com cinco mesas. Nos meses de menor ocupação, quando o número de hóspedes no hotel não ultrapasse os vinte e cinco, o Inevitável é o único estabelecimento de restauração aberto para serviço de refeições (pequeno-almoço, almoço e jantar).

Figura 2.6 – Restaurante Inevitável

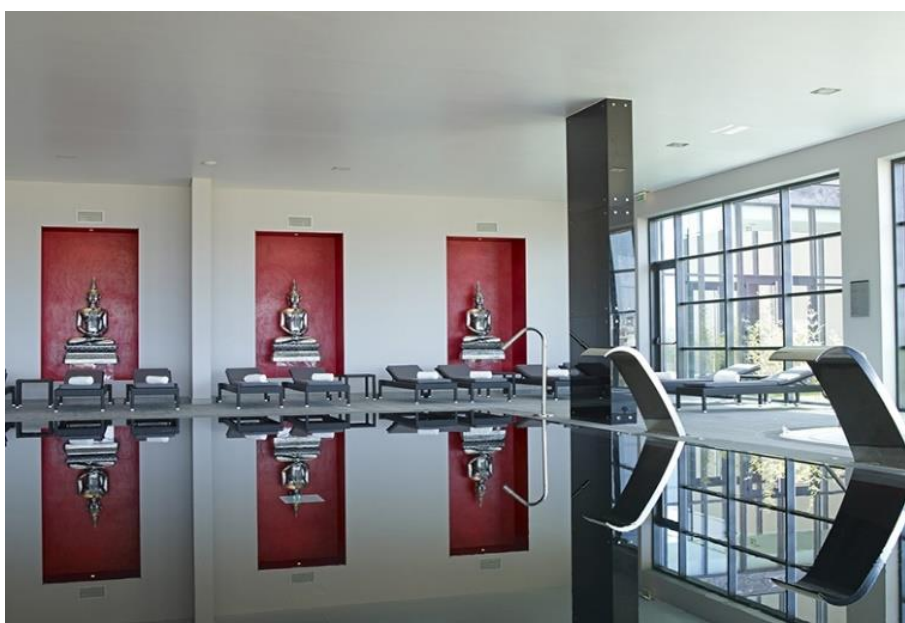


Fonte: (Vila Galé - Sociedade de Empreendimentos Turísticos S.A., [s.d.] n)

- O Restaurante Versátil, com capacidade para trezentos e cinquenta lugares, está vocacionado para a modalidade de *buffet*, propiciando três pratos principais à escolha. Este estabelecimento está aberto para pequenos-almoços, almoços e jantares. Dispõe de um balcão de *showcooking*, onde um elemento da cozinha se mostra sempre disponível para realizar cozinhados ao gosto dos clientes, sendo essencialmente grelhados, uma arca de gelados e, sobretudo, um enorme balcão de *buffet* na zona central do restaurante com um leque alargado de iguarias. Há também uma esplanada no exterior com um total de quinze mesas. Tal como o Bar Fashion, a decoração da sala está representada por imagens de peças concebidas por estilistas de renome, como Nuno Gama, Filipe Faísca, Maria Gambina ou Nuno Baltazar. Entre novembro e fevereiro, dá-se o encerramento do Versátil, só abrindo excepcionalmente para grandes grupos que fiquem alojados no hotel por essa altura.

- O Spa Satsanga, ilustrado na figura 2.7, conta com banho turco, sauna, *jacuzzi*, piscina interior aquecida, duche *vichy*, cinco salões de massagens, onde são realizados tratamentos corporais e de beleza, uma sala de *yoga*, que, para além desta modalidade, é também um espaço para a prática de outras atividades relacionadas com a saúde e bem-estar, e um ginásio repleto de aparelhos de *fitness*. Por outro lado, apesar do Spa estar aberto das 9h00 às 21h00, a piscina interior possui um horário restrito para crianças dos 3 aos 12, uma vez que, a partir das 17h30, esta fica apenas reservada a adultos e jovens com idade superior a 12 anos.

Figura 2.7 – Spa Satsanga



Fonte: (Vila Galé - Sociedade de Empreendimentos Turísticos S.A., [s.d.] n)

- A Recepção, disponível 24h por dia, encontra-se no amplo *hall* de entrada. Está decorada com motivos ligados ao mundo da moda, cujas cores predominantes são o vermelho e o preto, como apresenta a figura 2.8. É colocado ao dispor dos hóspedes uma divisão para armazenamento de bagagem, um placar com informações do hotel, de atividades e de eventos na região, um piano de cauda e um espaço de convívio com confortáveis sofás.

Figura 2.8 – Receção



Fonte: (TripAdvisor LLC, 2014)

- O Centro de Convenções também é inspirado na moda, visto que é constituído pelas Salas *Armani*, *Versace*, *Chanel*, *Dior*, *Valentine* e *Yves Saint-Laurent*. Tudo somado, estas podem transformar-se em duas grandes salas, cada uma delas com capacidade para oitocentas pessoas ou trezentos lugares sentados. Aqui, realizam-se eventos dos mais variados géneros: casamentos, ações de formação, cerimónias de entrega de prémios, passagens de ano, congressos, entre outros encontros associados ao turismo de negócios.

- A biblioteca contém computadores com acesso gratuito à *internet*, mesas de jogos de salão e um espaço reservado para a leitura de obras literárias.

2.2.2.2 - Exterior

- O *NEP Kids Club* é um campo de recreio para crianças com animação profissional entre abril e outubro que conta com uma pequena piscina exterior, um parque infantil e um centro de entretenimento.

- O Centro de Mergulho Cypreia, aberto apenas durante a época alta, destina-se ao ensino da prática de mergulho a hóspedes ou a pessoas não alojadas. Para alunos em iniciação, os instrutores concedem aulas de mergulho na grande piscina exterior, enquanto aqueles com um nível mais avançado recebem formação no mar da Meia-Praia.

- Estão, ainda, à disposição dos hóspedes dois campos de ténis, um campo polidesportivo, um campo de voleibol e um *putting green*, que, durante os meses de verão, é palco de várias atividades de dança, de entre as quais se destaca a *zumba*.

- O Bar da Piscina, aberto das 10h00 às 18h00 entre abril e outubro, também é abrangido por um serviço de animação diário, mais direcionado para atividades na piscina. Para além do balcão do bar, da esplanada, com capacidade para sessenta lugares, e da piscina, os hóspedes podem entreter-se com mesas de matraquilhos.

- A enorme piscina exterior, representada pela figura 2.9, tem uma área de aproximadamente 1200 m², que conta com cerca de duzentas espreguiçadeiras. É um dos espaços mais elogiados pelos hóspedes da unidade, fazendo as delícias de quem lá vai.

Figura 2.9 – Piscina Exterior



Fonte: (Vila Galé - Sociedade de Empreendimentos Turísticos S.A., [s.d.] n)

- A unidade hoteleira dispõe ainda de dois parques de estacionamento: um subterrâneo, com capacidade para cento e vinte viaturas, e um exterior, localizado à entrada do hotel, com perto de cento e sessenta lugares.

2.2.3 - Quartos

O Hotel Vila Galé Lagos integra 306 unidades de alojamento, que se dividem por oito tipologias, como se pode observar no anexo A:

- Duplo Vista Terra / Vista Mar - O Quarto Duplo contempla um número máximo de três hóspedes, sendo composto por um quarto, com duas camas individuais, uma casa de banho privativa e varanda. Contudo, se os hóspedes assim o desejarem, é possível

juntar as duas camas de modo a formar uma cama de casal. Esta opção era bastante requerida por casais, que preferiam pagar menos, visto que um Duplo Familiar é relativamente mais caro. Apenas comporta uma cama extra, se solicitada.

- Individual Vista Terra / Vista Mar - O Quarto Individual é, na verdade, o mesmo de um Quarto Duplo, com a particularidade de albergar um só hóspede, o que faz com que o preço deste primeiro seja logicamente mais acessível do que o de um Duplo.

- Duplo Familiar Vista Terra / Vista Mar - O Quarto Duplo Familiar dispõe de um quarto, com uma cama de casal e um sofá convertível em cama, como ilustrado na figura 2.10, e uma casa de banho privativa e varanda. Comporta um máximo de quatro pessoas, caso sejam solicitadas duas camas extra, que tem um custo adicional de 35% do valor do quarto, ou dois berços.

Figura 2.10 – Quarto Duplo Familiar



Fonte: (Vila Galé - Sociedade de Empreendimentos Turísticos S.A., [s.d.] n)

- *Suite Júnior Vista Terra / Vista Mar* - A *Suite Júnior* engloba três compartimentos, um quarto, com uma cama de casal, uma sala de estar, com um sofá cama, e uma casa de banho privativa, além de duas varandas. Está limitado a um número máximo de quatro hóspedes, inclusivamente crianças com menos de doze anos, com possibilidade de colocação de duas camas extra ou dois berços. É logicamente a unidade de alojamento com o preço mais elevado.

Há também que referir a existência de dois quartos preparados exclusivamente para hóspedes de mobilidade reduzida ou limitações físicas, contendo todas as facilidades necessárias para o conforto do hóspede, como por exemplo, uma rampa de acesso à varanda e barras de apoio na casa de banho.

Todos os quartos encontram-se equipados com:

- Ar condicionado
- Fechadura eletrónica de segurança
- Telefone com ligação à rede exterior
- TV LCD com TV Cabo
- Cofre de segurança (custo adicional) e minibar
- Acesso gratuito à Internet *Wi-fi*
- Secador de cabelo
- Chaleira (mediante disponibilidade) (Vila Galé - Sociedade de

Empreendimentos Turísticos S.A., [s.d.] o).

2.2.4 - Regimes de Alojamento

O hotel coloca ao dispor dos hóspedes quatro regimes de alojamento à escolha:

- APA/BB (Alojamento e Pequeno-Almoço / *Bed & Breakfast*) - Este suplemento apenas dá direito a alojamento e pequeno-almoço. Almoços e jantares, seja *buffet* ou *À la carte*, terão de ser pagos à parte.

- MP/HB (Meia Pensão / *Half Board*) - Aos hóspedes com MP, são-lhes oferecidos, ao longo da sua estadia, o pequeno-almoço e o jantar (*buffet* na época alta, *À la carte* na época baixa), mas sem bebidas incluídas. Acresce ao valor da estadia um custo de 21 euros por noite.

- PC/FB (Pensão Completa / *Full Board*) - Este regime de alojamento permite oferecer pequeno-almoço, almoço e jantar, desde que seja paga uma quantia adicional de 37 euros por noite. Todavia, esta modalidade é semelhante à MP, na medida em que não prevê a inclusão de bebidas, que terão de ser pagas separadamente.

- TI/AI (Tudo Incluído / *All Inclusive*) - O TI pressupõe a oferta de pequeno-almoço, almoço e jantar, com bebidas incluídas. Nos dois bares do hotel, o TI dá direito a determinados tipos de bebidas e *snacks* até a uma certa hora do dia. Nas estadias iguais ou superiores a sete dias, o cliente recebe, de oferta, um jantar *À la carte*. Os hóspedes que usufruem deste tipo de regime estão identificados com uma pulseira, de forma a facilitarem a tarefa dos colaboradores inseridos na área de Alimentação e Bebidas.

Por fim, resta referir que os três últimos regimes têm muito mais adesão durante os meses de época alta, porque, ao contrário do que geralmente ocorre na época baixa, a

maioria dos hóspedes fica alojado por mais de uma semana. Quanto maior for a duração da estadia, mais compensa financeiramente optar por suplementos como o TI.

2.2.5 - Estrutura Organizacional

2.2.5.1 - Estrutura

Os recursos humanos são a chave para o nível de desempenho e reputação de uma unidade hoteleira. Contudo, um hotel não consegue funcionar se não houver uma organização bem definida destes recursos nem uma repartição das funções devidamente clarificada. Neste ponto, o Hotel Vila Galé Lagos beneficia de uma estrutura laboral bastante bem coordenada e disciplinada. Este é constituído pelos seguintes departamentos:

O departamento da **Direção / Administrativos** é o órgão máximo de decisão da unidade e o setor responsável pela liderança e coordenação do capital humano do empreendimento. Este departamento é atualmente exercido por quatro colaboradores: a Diretora, dois Assistentes de Direção e um membro ligado à área dos Recursos Humanos.

- **Diretora** – A diretora do hotel, que exerce o cargo desde fevereiro de 2014, é a responsável máxima pela coordenação do funcionamento do hotel, pelo que tem a última palavra a dizer relativamente a todas as decisões, e a representante da instituição em território nacional e além-fronteiras, realizando igualmente as entrevistas de emprego.

- **Assistentes de Direção** – Um dos Assistentes de Direção está essencialmente ligado ao setor de *Food & Beverage* e é responsável pela gestão e supervisionamento do funcionamento dos subdepartamentos de Cozinha, Restaurante, Bar e Economato. O outro Assistente de Direção está encarregue da administração e superintendência do departamento de Alojamento, que engloba os setores de *Housekeeping* e Receção.

- **Recursos Humanos** – A única representante e colaboradora da área dos Recursos Humanos é responsável pela gestão da remuneração do *staff*, de questões ligadas à segurança social e faturação.

O departamento de ***Food & Beverage (F&B)***, também traduzido por **Alimentação e Bebidas**, refere-se ao setor da restauração. “ Na indústria adotou-se o termo F&B (*Food & Beverage*) para designar todas as atividades relacionadas com a produção, o serviço e a comercialização de comidas e bebidas” (Moser, 2002, p. 15).

Moser também faz referência ao facto de este departamento compreender os setores de produção, que transformam a matéria-prima em produto final, onde se aplica o caso da cozinha, os setores do serviço, que é constituído pelos pontos de venda, como o restaurante ou o bar, e secções anexas, dos quais se destacam a copa ou o economato. Este departamento encontra-se organizado do seguinte modo:

- **Bar** – É o local destinado maioritariamente ao convívio e ao consumo de bebidas e/ou de uma refeição ligeira. No Vila Galé Lagos, este setor divide-se em dois estabelecimentos: o Bar Fashion, que é formado por cerca de seis membros, e o Bar da Piscina, compostos por quatro colaboradores, um dos quais ligado à cozinha. Ambos os bares são chefiados pelo mesmo membro, que conta com o auxílio de um subchefe. No final de outubro, período em que o Bar da Piscina encerra, três desses quatro colaboradores, que estão afetos ao hotel, transitam para o Bar Fashion, que vê sair a maioria dos seus membros, os chamados “extras”.

- **Restaurante** – Pode ser considerado como o estabelecimento maioritariamente visitado pelos hóspedes com o intuito de consumir as três principais refeições do dia: pequeno-almoço, almoço e jantar. Este setor dispõe de dois estabelecimentos de restauração: o Restaurante Versátil, onde é servido o *buffet*, e o Restaurante Inevitável, que está direcionado para o serviço *À la carte*. O subdepartamento é composto por um chefe, um subchefe e, durante o verão, entre quinze a vinte empregados de mesa. O Restaurante Versátil é a secção que engloba mais colaboradores, mas é de salientar a presença de um a dois membros encarregues do serviço no Restaurante Inevitável e do *room service*, que realizam o turno da tarde. Quanto aos colaboradores do Versátil, todos têm um horário repartido, fazendo pequenos-almoços e jantares, com exceção de três membros, que servem os almoços, auxiliados pelo Assistente de Direção. Durante o inverno, devido à reduzida taxa de ocupação no hotel, este departamento conta somente com quatro ou cinco membros no Restaurante Inevitável, único estabelecimento aberto por esta altura, sendo a maioria deles os mesmos membros que se encontram de serviço no Bar Fashion.

- **Cozinha** – É o setor destinado à preparação e confeção de alimentos e outro dos subdepartamentos que abrange um elevado número de colaboradores, sendo constituído por um chefe de secção, dois *chefs* de cozinha, cerca de vinte ajudantes e seis copeiros. Na

época baixa, o número reduz drasticamente para um *chef* de cozinha, dois colaboradores ao pequeno-almoço e almoço, outros dois ao jantar e dois copeiros.

- **Economato** – Subdepartamento constituído por um ou dois membros, que tratam da seção comercial e do armazenamento de artigos indispensáveis a cada departamento do hotel. São sete os armazéns que constituem a totalidade do economato: louças, vidros, drogaria, bebidas, comidas, produtos químicos e vasilhame.

Quanto ao departamento de **Alojamento**, este é o que se ocupa do acompanhamento da estadia dos hóspedes. É um setor indispensável para uma unidade hoteleira, uma vez que o alojamento é o serviço principal proporcionado pela instituição, à semelhança do que é referido por Quintas: “os quartos constituem o produto básico dos empreendimentos hoteleiros e o único insuscetível de ser dispensado por estes, valendo sobretudo pelos níveis de conforto, higiene e comodidade proporcionados aos seus utentes” (Quintas, 2006, p. 246). Este departamento é constituído por duas secções:

- **Receção / Front Office** – A Receção/ *Front Office* é o subdepartamento que se encontra em contacto permanente com o cliente, não apenas para lhe dar as boas-vindas ou despedidas, como também para fornecer informações úteis do hotel ou auxiliá-lo ao longo da sua estadia, não esquecendo o papel importante que desempenha na gestão das reservas e da ocupação da unidade. Tal descrição encontra-se bem presente nesta afirmação: “A atividade do *Front Office* ao serviço dos clientes tem frequentemente início em fase anterior à sua chegada ao hotel e prolonga-se até à sua saída, incluindo as operações relacionadas com a entrada e permanência daqueles no estabelecimento” (Quintas, 2006, p. 409).

Esta seção é formada por uma equipa de onze colaboradores: um chefe, uma subchefe, duas rececionistas de primeira e cerca de sete a oito rececionistas de segunda, contando com os estagiários na época alta. Dois dos rececionistas alternam semanalmente, entre si, o turno da noite, das 00h00 às 8h00, uma vez que o serviço de receção é de 24h. Na época alta, é corrente estarem ao balcão, nos turnos de manhã e de tarde, três rececionistas, enquanto o chefe e a subchefe tratam de assuntos mais complexos e delicados, como transferências e depósitos bancários, no *back office*.

Andares / Housekeeping – O subdepartamento de *Housekeeping* prima pela limpeza, apresentação e higiene dos quartos e de todos os outros espaços interiores do hotel. É constituído por duas governantas, várias auxiliares de limpeza e cinco membros

pertencentes à lavanderia. As governantas orientam as tarefas das auxiliares de limpeza e supervisionam o seu trabalho nos quartos, estando em comunicação permanente com a Receção quanto à disponibilidade dos quartos. Os elementos da lavanderia são responsáveis pela lavagem de roupas dos quartos, do Spa e de ambos os restaurantes, bem como das fardas dos colaboradores, estando também encarregues da limpeza de alguns dos espaços interiores do hotel.

Os outros departamentos estão distribuídos da seguinte forma:

Manutenção – É a seção responsável pela reparação dos aparelhos afetos ao hotel, assim como a conservação do espaço exterior. São compostos essencialmente por sete elementos, que tratam do arranjo de todo o género de aparelhos, quer dos quartos, quer da lavanderia, quer dos dois bares e restaurantes, assim como da manutenção e conservação dos espaços interiores e exteriores. Por exemplo, na época baixa, aproveitou-se a reduzida taxa de ocupação para pintura dos quartos e do restaurante de maior dimensão, o Versátil. Este departamento funciona, na sua grande maioria, à base dos pedidos de manutenção, que são geralmente efetuados pela Receção ou pelo *Housekeeping*. Para a manutenção dos espaços exteriores, nomeadamente no que toca à jardinagem, o departamento conta com dois dos seus colaboradores.

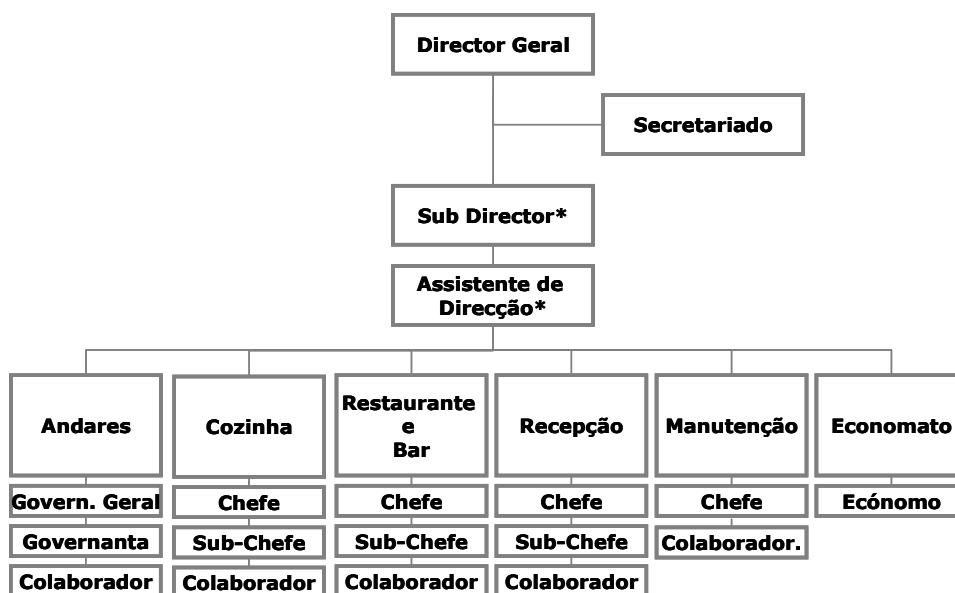
Animação – O departamento de Animação compreende essencialmente um serviço de entretenimento dos hóspedes, oferecendo um leque de atividades de lazer para ocupação dos seus tempos livres aquando da sua permanência na unidade. Este setor é apenas formado por dois membros. As funções dos animadores consistem em atividades didáticas e desportivas no exterior, destacando-se as aulas de hidroginástica na piscina exterior. Há a destacar igualmente a inclusão do serviço de *babysitting*, bastante requisitado pelas famílias com crianças. A animação no hotel começa por altura da Páscoa e termina no final de outubro, pelo que os colaboradores são dispensados após esse período.

Clube de Mergulho – Divisão que se dedica ao ensino da modalidade de mergulho aos clientes alojados no hotel, sendo que esta prática ocorre ora dentro das instalações da unidade (piscina), ora nas suas proximidades (praia). À semelhança do departamento de Animação, só se encontra em funcionamento nos meses da época alta até outubro. Engloba cinco/seis membros e o seu escritório está sediado junto ao NEP *Kids Club*.

Spa Satsanga/ Health Club – O Spa/ *Health Club* é o estabelecimento onde são proporcionados os tratamentos de saúde, beleza e bem-estar dos hóspedes e não-hóspedes. O Spa é constituído por seis a sete elementos na sua totalidade. Possuem uma pessoa de serviço na receção do estabelecimento, enquanto os outros colaboradores se encarregam das atividades ligadas à saúde e bem-estar, particularmente massagens, e da manutenção do espaço. Embora o Spa esteja inserido no edifício da unidade, é gerido por uma empresa externa.

Por último, é de salientar que a estrutura organizacional do hotel se encontra bem resumida por este organograma providenciado pela própria unidade hoteleira onde decorreu o estágio aqui relatado.

Figura 2.11 – Organograma do Hotel



* Com variação de acordo com os hotéis

Fonte: (Hotel Vila Galé Lagos)

2.2.5.2 - Recursos Humanos

Numa perspetiva geral, pode-se afirmar que o hotel emprega cerca de 100 pessoas na época alta e na ordem dos 50 na época baixa. Durante os meses de maior ocupação, o hotel recorre a empresas de trabalho temporário para contratação de “extras”, de forma a conseguir responder à exigência do aumento da procura. O Hotel Vila Galé Lagos não só emprega colaboradores com contratos de trabalho temporário mensais, como também

conta com funcionários de contratos à hora, que são requisitados conforme as previsões das taxas de ocupação.

Também é bem evidente o recurso a jovens colaboradores, através dos estágios curriculares e profissionais, o que contribui enormemente para o aumento dos recursos humanos do hotel e a diminuição de despesas salariais. Estima-se que o número de estagiários, no seu total, seja à volta de 30/40 durante os meses de junho, julho e agosto.

2.2.6 - Operadores e Agências

O Hotel Vila Galé Lagos trabalha com diversos operadores turísticos e/ou agências de viagens de todo o mundo de forma a atrair clientes de nacionalidades distintas, aumentando, assim, substancialmente a sua taxa de ocupação. Os contratos com estas entidades são fulcrais para combater a sazonalidade, uma vez que há turistas de outros países que não fazem férias no Verão. Os operadores/agências de maior relevo são Agência Abreu, GeoStar, TopAtlântico, Thomas Cook, TUI e TradeTours.

Além do mais, o hotel conta igualmente com operadores *online*, como a *Booking*, que representa mais de 50% dos clientes do hotel. Há a salientar que a diretora do hotel trata sempre de responder aos comentários dos clientes deixados no *website* do TripAdvisor, independentemente dos mesmos serem críticas construtivas ou sem fundamento.

2.2.7 - Procura da Unidade Hoteleira

O Hotel Vila Galé Lagos visa atrair diversos clientes-tipo:

- Turismo de praia, uma vez que a Meia-Praia está bastante próxima do hotel e Lagos é uma cidade rodeada por inúmeras praias de uma beleza incalculável.

- Turismo cultural, devido à existência, em Lagos, de uma considerável quantidade de monumentos históricos para visitar, como o forte e o antigo mercado de escravos, que é atualmente um núcleo museológico, das diversas figuras dos Descobrimentos imortalizadas em estátuas e do Centro Cultural da cidade.

- Turismo desportivo, com especial destaque para o futebol e o golfe. De forma a combater a sazonalidade do Algarve, o hotel promove pacotes para equipas de futebol, que fazem estágios no inverno, através de acordos com a “Lagos em Forma”. Quanto aos

golfistas, que costumam vir em novembro ou março/abril, têm ao seu dispor, a poucos quilómetros, o conceituado *Onyrias Palmares Beach & Golf Resort*.

Por último, é de notar as práticas de *windsurf*, *kitesurf* e mergulho nas praias referidas no capítulo anterior e a equitação disponível no Centro Hípico *Tiffany's* e no Hotel Quinta das Barradas.

- Turismo familiar, principalmente famílias com crianças, devido à presença de um espaço reservado para os mais pequenos, o *NEP Kids Club*, animação na piscina exterior e no Bar Fashion direcionada para os mais jovens e, inclusivamente, *babysitting* realizado pelos membros do departamento de animação.

Numa média alusiva aos clientes-tipo mencionados acima, estima-se que cerca de 50% dos turistas anuais são portugueses, enquanto há igualmente uma forte aposta no mercado alemão, que, curiosamente, não apresenta um maior índice de ocupação durante os meses de verão, mas sim em setembro e outubro, abril e maio. Reino Unido, Espanha, Estados Unidos da América (EUA) e Polónia completam a lista das nações com maior adesão à unidade.

Para finalizar, é crucial mencionar que o Hotel Vila Galé Lagos foi um dos três hotéis da cadeia que registou maior procura na região do Algarve no ano de 2014, esgotando também com maior antecedência, com taxas de ocupação entre 80% e 85%, nos meses de julho a setembro, e acima de 90%, em agosto. Os turistas nacionais foram quem mais contribuíram para este acréscimo, muito devido à estabilização da crise e à saída da Troika do país, que provocou um aumento considerável no nível de otimismo dos portugueses (Lopes, 2014).

2.2.8 - Localização: Lagos e Zona Envolvente

Lagos é uma cidade situada na zona litoral do barlavento algarvio, banhada pelo Oceano Atlântico, a 25 km de Sagres e a 13 km de Portimão. Historicamente, está bastante ligada à cultura e aos Descobrimentos, visto que Lagos era o ponto de partida dos navegadores portugueses, como Vasco da Gama ou Gil Eanes, para grandes viagens por África, Médio Oriente e, inclusivamente, América. As estátuas de homenagem a Infante D. Henrique e a Gil Eanes, localizadas ao pé do Castelo, o Monumento aos Navegadores e a Avenida dos Descobrimentos são provas irrefutáveis do papel crucial desempenhado por Lagos no que à Era das Grandes Navegações diz respeito (Câmara Municipal de Lagos, 2005 a).

Por outro lado, a nível cultural, também devem ser algo de destaque o Forte Ponta da Bandeira, que defendia o acesso ao cais e os flancos da muralha da cidade, a estátua de El Rei Dom Sebastião (figura 2.12), de João Cutileiro, em honra ao monarca que elevou Lagos a cidade, a estátua de S. Gonçalo de Lagos, padroeiro da cidade, o Centro Cultural de Lagos, que conta com diversos espetáculos musicais e exposições de arte, e o antigo mercado de escravos, que se pensa ter sido o primeiro da Europa quatrocentista (Lusa e Público, 2014).

Figura 2.12 – Estátua em Homenagem ao Rei D. Sebastião



Fonte: (Câmara Municipal de Lagos, 2005 a)

Os maiores pontos de interesse da Cidade dos Descobrimentos são a magnífica Marina de Lagos, a Praça Gil Eanes, a Ponta da Piedade e as praias. A Marina de Lagos, inaugurada em 1994, situa-se na Baía de Lagos e integra um vasto leque de restaurantes, o Marina Club Lagos Resort e o Museu da Cera (Marina de Lagos, [s.d.] a), enquanto a Praça Gil Eanes, uma das principais da cidade, conjuga o comércio de rua com as lojas da zona e é frequentemente palco de espetáculos de rua. A Ponta da Piedade é um monumento natural turístico, constituída por várias formações rochosas, que dispõe de uma vista espetacular sobre a imensidão do Oceano Atlântico e a zona envolvente de Lagos. No local, é possível visitar as diversas grutas e piscinas naturais escavadas nas

rochas. Na Marina de Lagos, realizam-se excursões para a Ponta da Piedade em barco à vela ou em pequenos barcos de pesca (Marina de Lagos, [s.d.] b).

A Praia de D. Ana (figura 2.13), situada na zona da Costa D'Oiro, foi considerada pela revista espanhola Condé Nast Traveller como “a melhor praia do mundo” e “a mais bonita de Portugal” (No Feminino Negócios, [s.d.]), ao passo que a Praia da Batata está localizada junto ao Forte Ponta da Bandeira e é bastante frequentada pelos banhistas devido à sua proximidade do centro urbano. Por último, Lagos conta inclusivamente com a Meia-Praia, localizada em frente ao Hotel Vila Galé Lagos, que reúne todas as condições para a prática de desportos náuticos e tem uma extensão de quatro quilómetros entre Lagos e Vale da Lama/Ria de Alvor, zona balnear própria para a recolha de bivalves, como a amêijoa, a “condelipa” e o berbigão (Câmara Municipal de Lagos, 2005 b).

Figura 2.13 – Praia de D. Ana



Fonte: (Sul Informação, 2015)

2.2.9 - Concorrência em Lagos

Lagos é uma cidade rica em hotelaria, tendo em conta que é uma das cidades mais visitadas por turistas no Algarve. Entre os concorrentes diretos do Vila Galé Lagos, há a sublinhar o Hotel Tivoli Lagos, de 4 estrelas, que, curiosamente, viu muitos dos seus colaboradores, principalmente do departamento da Receção, serem transferidos para o Vila Galé aquando da inauguração deste último em 2009.

Construído em 1967 e renovado em 2003, o Tivoli situa-se no coração da cidade, compreendendo 5 andares, como se observa na figura 2.14, com um total de 324 quartos

(313 duplos e 11 *suites*), distribuídos por um conjunto de 9 edifícios numa área de aproximadamente 1100 m², bastante inferior à do Vila Galé. A decoração do espaço, onde predomina o branco e o azul, é da autoria de Maria José Salavisa e pretende transmitir a cultura algarvia (Tivoli Hotels & Resorts, [s.d.] a).

Figura 2.14 – Hotel Tivoli Lagos



Fonte: (Portugal Virtual, [s.d.])

Tal como o Vila Galé, o Tivoli está aberto todo o ano e conta com um serviço de receção 24 h, *babysitting*, serviço de lavandaria e *room service*, um restaurante *À la carte*, um bar interior e um de apoio à piscina, uma sala de conferências, um *health club* com massagens, duche *vichy*, *jacuzzi*, banho turco, sauna, piscina interior aquecida e ginásio, parque de estacionamento interior pago e exterior gratuito, piscina exterior para adultos e outra para crianças. Por outro lado, o Tivoli marca a diferença com o serviço de transporte gratuito para o clube de praia *Duna Beach*, o serviço de entrega de flores, a permissão de acesso à unidade para cães até 5 kg, e a presença de uma sala de jogos, com *ping-pong*, dardos, xadrez, damas e *snooker* (Tivoli Hotels & Resorts, [s.d.] b).

No que concerne à procura, o Tivoli pretende atingir o turismo familiar, balnear, de negócios e eventos. Todavia, o hotel peca pelo facto de não acolher golfistas, uma vez que não dispõe de instalações para a prática desta modalidade e devido ao facto de o *Onyrias Palmares Beach & Golf Resort* ficar ainda um pouco distante.

Em termos de preços relativos ao alojamento, pode-se afirmar que são muito similares aos do Vila Galé. Na época alta, paga-se por volta de 150 € por um quarto

individual, 10 € acima do preço praticado no Vila Galé, um duplo custa por volta de 170 €, mais 5 € do que no Vila Galé, e uma *suite* pode atingir os 260 €, sendo apenas mais 14 €. Todavia, na época baixa, o Tivoli consegue baixar bastante mais os preços do que o Vila Galé Lagos, visto que um quarto duplo é menos 14 €, um individual menos 24 € e uma *suite* menos 7 € (Tivoli Hotels & Resorts, [s.d.] c).

Quanto a concorrentes indiretos, há a destacar o hotel *Yellow* Lagos Meia Praia e o *Cascade Wellness & Lifestyle Resort*, ambos de 5 estrelas. O *Yellow* fica localizado apenas a 700 metros do Vila Galé Lagos e pertence à cadeia *Yellow Hotels*, cujo investimento foi realizado pela Iberotel, onde se inclui o célebre piloto português Tiago Monteiro (Pereira, 2008). Ao contrário do Vila Galé, o *Yellow* encerra durante a época baixa, entre novembro e fevereiro, e a decoração do espaço é minimalista, visto que não está ligada a nenhuma temática em particular.

À semelhança do Vila Galé, o *Yellow* visa atrair golfistas devido à sua maior proximidade geográfica com o *Onyrias Palmares Beach & Golf Resort*, amantes da praia, com a Meia-Praia mesmo em frente da unidade, e também aposta no turismo de negócios. Contudo, apenas permite a entrada a pessoas com idades superiores a 16 anos, não sendo assim permitidas crianças.

Em relação aos serviços, não difere muito do Vila Galé Lagos, uma vez que dispõe de dois restaurantes, *buffet* e *À la carte*, um bar interior e um de apoio à piscina, parque de estacionamento interior e exterior, duas piscinas exteriores, uma loja, animação e música ao vivo, serviço de lavandaria e um Spa com piscina interior, sauna, banho turco e ginásio. O grande contraste reside na ausência de um *Kids Club* e do serviço de *babysitting* por não aceitarem crianças e, sobretudo, no tamanho da área pertencente ao hotel, que é muito mais reduzida do que o Vila Galé, além de que não contém campos polidesportivos ou um *putting green* (Yellow Hotels, [s.d.] a).

Em termos de política de preços dos quartos, 208 no total, este é obviamente mais caro do que o Vila Galé. Um quarto duplo vista mar na época alta pode custar até 253 € para duas pessoas, isto é, cerca de mais 60 € do que no Vila Galé Lagos. O preço mais acessível no verão para uma *suite* é de 253 €, enquanto a mesma tipologia no Vila Galé não custa mais de 246 € (Yellow Hotels, [s.d.] b).

O *Cascade Wellness & Lifestyle Resort*, inaugurado em 2011, dispõe de uma localização geográfica privilegiada, uma vez que se encontra no cimo de uma falésia,

bastante próximo da Ponta da Piedade, da Praia de Porto de Mós e do centro histórico da cidade de Lagos. O *Cascade* contém 55 apartamentos T1 e T2 (figura 2.15) e 86 quartos duplos e *suites*, e está separado em quatro alas, cada uma das quais com uma decoração personalizada, representando as viagens dos navegadores portugueses ao longo de quatro continentes – Europa, África, Ásia e América do Sul. A decoração interior tem particular incidência nas descobertas do Infante D. Henrique. O *resort* não está aberto o ano inteiro, pois encerra entre 1 de novembro e 22 de dezembro (Cascade Wellness & Lifestyle Resort, [s.d.] a).

Figura 2.15 – Cascade Wellness & Lifestyle Resort Lagos



Fonte: (Afonso, 2012)

Os clientes-tipo não fogem muito ao padrão das unidades hoteleiras em Lagos: golfe, turismo desportivo, de negócios, balnear e cultural. O *resort* dispõe de excelentes instalações para a prática de golfe, ténis e futebol, duas piscinas exteriores, uma sala de conferência para cem pessoas, *Kids Club*, Spa, ginásio, dois restaurantes *À la carte* e dois bares. Além do mais, há a salientar as atividades ao ar livre, como as sessões de *yoga* e de *fitness* e, à semelhança do Vila Galé Lagos, a grande dimensão do espaço, de 38 hectares (Cascade Wellness & Lifestyle Resort, [s.d.] b).

Quanto aos preços das unidades de alojamento, são bastante mais dispendiosos do que o Vila Galé e até o *Yellow*, sendo o quarto clássico o mais acessível, que não fica por menos de 209 € por noite. Para se ficar alojado num quarto vista mar, tem de se pagar um mínimo de 252 €, ao passo que as *suites* podem atingir um total de 1230 € por noite. Em relação aos apartamentos, os preços variam entre 180 € e 395 €, consoante o número de quartos (Cascade Wellness & Lifestyle Resort, [s.d.] c).

Capítulo 3 – Descrição do Estágio

3.1 - Objetivos do Estágio

A realização do estágio curricular tinha como principal objetivo o desenvolvimento de atividades ligadas à hotelaria e de competências hoteleiras e a aprendizagem do modo de funcionamento de uma unidade hoteleira. A experiência "*on-the-job*" é a melhor maneira de adquirir novos conhecimentos e desenvolver competências novas ou já adquiridas.

Desta forma, pode-se afirmar que os objetivos gerais do estágio consistiam em facultar experiência e formação ao mestrando, promover a sua inserção no mundo profissional, aplicar os conhecimentos obtidos na parte curricular do mestrado e dotá-lo das capacidades necessárias para se tornar num futuro gestor/diretor hoteleiro. Os objetivos específicos eram os seguintes:

Departamento de *Food & Beverage* (Bar, Restaurante e Economato): Atendimento dos clientes; confeção de *cocktails*; gestão financeira do bar, restaurante e economato; garantir a qualidade do serviço; gestão de *stocks*; compreender o modo de interligação entre setores, nomeadamente a comunicação existente entre o bar, restaurante e a cozinha.

Departamento de Alojamento (Receção e Andares / *Housekeeping*): Realização de *check-ins* e *check-outs*, atendimento geral no balcão; atendimento e encaminhamento de chamadas telefónicas; fecho de caixa e passagem de turno; criação e gestão de reservas; operação de mudanças de quarto; emissão de faturas; supervisão e gestão da limpeza dos quartos e dos outros espaços do hotel; prática e gestão das várias tarefas desenvolvidas na lavandaria.

Departamento de Direção / Administrativos: Gestão financeira da unidade; gestão dos subdepartamentos do restaurante, economato, restaurante, bar e cozinha; controlo do número de refeições dos restaurantes e dos consumos no bar; supervisão da preparação e reposição do *buffet*; gestão / administração do capital humano; atendimento / receção dos clientes à entrada do restaurante.

3.2 - Atividades Desenvolvidas

3.2.1 - Bar Fashion

Os cargos que desempenhei no Bar Fashion consistiram no desempenho de funções relacionadas com a atividade comercial de *Food & Beverage*. À semelhança dos meus colegas de trabalho no bar, realizava o turno da tarde, entre as 15h00 e as 00h00.

Em relação ao serviço de mesa, as minhas tarefas consistiam essencialmente em atender e servir às mesas os hóspedes e não-hóspedes do hotel; arrumar e limpar as cadeiras e mesas do bar e da esplanada; recolher toda a louça (copos e pratos) deixada nas mesas do bar, da esplanada e na receção e levá-la para a copa.

Inicialmente, para estar apto a atender os clientes, foi necessário aprender os três diferentes tipos de pedidos existentes no Bar Fashion: TI, Débito na Conta do Quarto e *Cash*.

O conceito do pedido de TI passa por servir bebidas e *snacks*, de entre uma lista restrita, a que os clientes que tenham pago esse regime têm direito gratuitamente, podendo solicitá-las as vezes que desejarem. As bebidas que constituem o regime de TI são aquelas que contêm marca branca ou nacional, sendo mais baratas do que as importadas, que já não figuravam nesta lista e teriam de ser pagas à parte. O TI termina às 23h00, ou seja, uma hora antes do encerramento do bar, de forma a não encorajar os hóspedes a ficarem para além da hora de encerramento. Era bastante corrente os clientes começarem a sair do bar pouco depois das 23h00.

De seguida, havia a opção de Débito na Conta do Quarto, bastante utilizada para quem não usufruía do regime de TI. Esta consiste em debitar o valor das bebidas consumidas na conta do respetivo quarto do hóspede. Neste caso em concreto, depois de se tirar o pedido, era necessário perguntar ao cliente o número do quarto no qual se encontrava alojado e pedir que assinasse o *ticket*. Este último procedimento previne uma eventual reclamação do cliente, porque, desta forma, confirma o pedido efetuado e consente o lançamento das bebidas na conta do seu quarto. Ao final da noite, todos estes *tickets* de débito na conta, depois de lançados no POS do Bar Fashion, são entregues a um membro da Receção, que os guarda junto do *Key-pass* do cliente (Ficha de Informação), para mostrar ao mesmo, caso este questione a veracidade dos consumos do

bar ou se recuse a pagá-los. Além disso, também é entregue ao próprio cliente um duplicado do *ticket* quando o pedido é efetuado no bar.

Por último, a opção de *Cash*, em que o cliente paga em dinheiro os consumos que realizou.

É de mencionar que, para não misturar os *tickets* dos três tipos de pedidos, existem três zonas junto do balcão reservadas a cada um deles, antes de serem lançados no sistema. Durante a época alta, os *tickets* só são lançados no POS, por parte do subchefe ou chefe do bar, um pouco antes do fecho do estabelecimento, com exceção dos pedidos de *Cash*, que terão de ser lançados no sistema assim que o cliente efetuar o pagamento. Por outro lado, na época baixa, os pedidos são lançados no POS logo após o atendimento do cliente por qualquer um dos membros do bar.

Quanto ao serviço de copa, também desempenhava diversas tarefas, entre as quais se destacava a tiragem de cafés, descafeinados, *cappuccinos*, chás/infusões e chocolates quentes. Além do mais, aquando do encerramento do bar, ficava encarregue da lavagem de todos os instrumentos necessários para a confeção de *cocktails* (*shakers*, medidores, pinças, recipientes e *jerrycans*, tábuas de cortar, entre outros), de copos, talheres, chávenas e pires.

Relativamente ao serviço de balcão, esta consistia no atendimento ao cliente no balcão, e, consoante o pedido, realizava a confeção de *cocktails*, o serviço de vinho, cerveja, sumo ou de algum *snack*, sendo que este último teria de ser solicitado por mim à cozinha.

Além de tudo isto, todos os membros do bar tinham de realizar a pré-preparação diária do bar, uma hora e meia antes da sua abertura, que consistia nos seguintes procedimentos: confeção de dois *cocktails* do dia (com e sem álcool), que variavam conforme o dia da semana; enchimento dos açucareiros com saquetas de açúcar e de molhos (ketchup, maionese e mostarda), dos *organizers*, presentes no balcão do bar, com palhinhas de diferentes dimensões, e de pequenas tigelas com amendoins e batatas fritas, que eram oferecidas aos clientes nas primeiras horas de abertura do bar; arrumação das mesas e cadeiras da esplanada; e colocação de velas e cinzeiros na esplanada.

3.2.2 - Economato

Durante todo o período de formação no economato, trabalhei com uma jovem chefe deste departamento, que me delegava tarefas consoante as necessidades do hotel. Realizava sempre o mesmo horário, das 9h00 às 18h00.

Em primeiro lugar, um dos procedimentos mais importantes do economato consistia em receber, no cais de descarga, os fornecedores das empresas que abastecem a unidade. Antes de tudo, devia-se descarregar a mercadoria para carrinhos de metal que facilitavam bastante o transporte dos artigos para os sete economatos do hotel. Em seguida, conferia-se se o número de mercadorias entregues pelos fornecedores correspondia à quantidade registada na nota de encomenda. Este documento era impresso aquando da realização da encomenda contendo um registo detalhado do número de artigos encomendados ao fornecedor.

Caso se tratasse de carne fresca, fruta ou vegetais, tornava-se necessário pesar a mercadoria numa balança, localizada à porta do economato, e verificar se o peso líquido coincidia com os valores registados na nota de encomenda. O prazo de validade era outro indicador a ter em conta no que aos produtos frescos dizem respeito.

Desta forma, se o número de artigos recebidos fosse inferior ou superior ao encomendado ou o peso líquido bastante abaixo do que fora pedido, o fornecedor teria de emitir uma nota de crédito com o intuito de reajustar o montante a pagar. Esta emissão também ocorria em caso de devolução ao fornecedor, quando se verificasse que tinham sido entregues mercadorias não encomendadas, danificadas ou com o prazo de validade já expirado.

Após este processo de verificação, um dos membros do economato assinava a fatura/guia de remessa ou de transporte, e entregava o duplicado ou triplicado ao fornecedor. Posteriormente, procedia-se à reposição dos *stocks* nos vários economatos (louças, vidros, drogaria, bebidas, comidas, produtos químicos e vasilhame). Relativamente ao armazenamento nos economatos de comidas, bebidas e vasilhame, há a mencionar que se cumpria o método apelidado de *FIFO*, isto é, primeiro a entrar, primeiro a sair (do inglês, *first in, first out*), embora se tivesse também em conta o prazo de validade. Todavia, a grande maioria da mercadoria recebida no cais de descarga não obrigava ao seu armazenamento nos economatos, porque se tratava de congelados ou frescos, que eram prontamente levados para as arcas frigoríficas pertencentes à cozinha.

Por outro lado, tratei da realização das encomendas aos fornecedores, embora tenha sido por um pequeno período, uma vez que a chefe do departamento é que era a pessoa encarregue desta função. Antes de tudo, era necessário verificar os produtos em falta nos economatos das bebidas, comidas, drogaria e vasilhame, e estimar a quantidade a encomendar. O assistente de Direção ligado ao departamento de *F&B* e a Diretora desempenhavam um papel crucial nessa estimativa, visto que estavam bastante a par da ocupação do hotel e das previsões de pensões. Seguidamente, bastava realizar o preenchimento da nota de encomenda do respetivo fornecedor com a quantidade dos vários artigos a encomendar e o envio desse ficheiro por *e-mail*. Contudo, deve-se referir que havia uma hora e, por vezes, dias da semana limites para se fazer encomendas, variando de fornecedor para fornecedor. Por exemplo, o fornecedor dos vinhos Santa Vitória apenas entregava a mercadoria à terça-feira, tendo esta de ser encomendada até às 18h00 da quinta-feira da semana anterior.

Além do mais, é importante ressaltar que a política de compra do Vila Galé Lagos prima pela procura dos produtos mais baratos disponíveis no mercado nacional. Por exemplo, a empresa Aviludo, para além de possuir um vasto leque de oferta, também dispõe de géneros alimentícios a preços bastante acessíveis, sendo, por isso, o fornecedor a quem o hotel mais recorre para a encomenda de bens alimentares. A Aviludo é a única firma a enviar todos os dias um dos representantes para tratar pessoalmente das encomendas com a chefe do economato.

Não obstante, também fiquei encarregue das requisições dos diferentes departamentos da unidade hoteleira. Este processo decorria do seguinte modo:

Primeiramente, os chefes dos diferentes setores do hotel (Receção, Restaurante, Cozinha, Bar Fashion, Bar Piscina, *Housekeeping*, Manutenção) efetuam um pedido de requisição, que é, posteriormente, entregue aos responsáveis do economato. Depois, um dos ecónomos dirige-se ao respetivo economato e coloca todos os artigos solicitados no pedido de requisição numa área específica reservada ao setor correspondente. À medida que os itens solicitados vão sendo colocados, é obrigatório que o ecónomo registe, no mesmo pedido de requisição, o número exato de cada um dos artigos enviados ao lado da quantidade que é requerida pelos chefes dos departamentos, para que estes fiquem cientes do *stock* que receberam e daquele que continua em falta.

Por último, basta comunicar a um dos membros de cada departamento de que a requisição está concluída, para que possam vir trazê-la ao seu setor correspondente. Caso se verificasse nos economatos a ausência de um artigo indispensável para o funcionamento de certo departamento, geralmente a cozinha, devido ao facto de o mesmo estar esgotado naquele momento nas empresas dos fornecedores aos quais o hotel recorria, os membros do economato teriam de se deslocar de automóvel à empresa Recheio de Lagos para adquiri-lo.

Enquanto colaborador do economato, tinha inclusivamente outras tarefas, como organizar as caixas vazias presentes no cais de descarga deixadas pelos fornecedores, arrumar os vários economatos, especialmente os do vasilhame, bebidas e comidas, de forma a facilitar a procura dos itens aquando da realização da requisição, arquivar num *dossier* as faturas dos fornecedores por ordem crescente consoante as datas de emissão, e registar, num novo pedido de requisição, os artigos requeridos pelos diversos departamentos que não foram entregues por estarem em falta, de modo a poder enviá-los de imediato assim que os fornecedores os trouxessem.

3.2.3 - Restaurante

Enquanto membro do departamento de restauração, exerci as minhas funções em dois estabelecimentos diferentes, o Versátil, restaurante *buffet*, e o Inevitável, restaurante *À la carte*, pelo que irei fazer uma descrição detalhada das tarefas envolvidas em ambos os casos.

3.2.3.1 - Restaurante Versátil

Neste estabelecimento, que encerrou em finais de novembro e abriu novamente no Natal e passagem de ano e, posteriormente, em fevereiro, estava encarregado do turno dos pequenos-almoços e jantares, como a maioria dos meus colegas de departamento. A sala está dividida em seis turnos, isto é, seis zonas, sendo cada uma delas atribuída a um colaborador, quer ao pequeno-almoço, quer ao almoço e ao jantar. Durante a manhã, ficava encarregue de recolher a loiça do pequeno-almoço para dois tabuleiros, um para copos, outro para pratos e chávenas, que se encontravam perto do turno. Assim que os tabuleiros estivessem cheios, devia-se deixar os pratos e chávenas na bancada do copeiro e os copos na *rack* respetiva. Também cabia ao colaborador do restaurante ajudar na reposição da comida exposta no *buffet*, na manutenção da máquina de café, atender a

algum pedido especial do cliente, como um *cappuccino*, leite de soja ou pão sem glúten, e repor o *mise en place* do pequeno-almoço nas mesas, caso fosse necessário.

Assim que o horário do pequeno-almoço terminava, tornava-se necessário limpar as mesas e os individuais, que deviam ser todos recolhidos e arrumados num dos aparadores. Na copa do restaurante, era necessário limpar e arrumar todos os elementos do *buffet*, como os doseadores de cereais e as cafeteiras, nos respetivos sítios. Todas as embalagens de sumo e leite que fossem abertas em determinado dia tinham de ser etiquetadas com a data desse mesmo dia, de forma a poder distingui-las das embalagens não abertas. Resta referir que, assim como no economato, se cumpria a regra do *FIFO* no que toca ao armazenamento das bebidas nos frigoríficos, incluindo os vinhos.

Enquanto dois dos membros tinham essa missão na copa, os outros colaboradores ficavam encarregues de colocar o *mise en place* para os almoços, caso houvesse, ou jantares. Os guardanapos de pano faziam parte do *mise en place* e tinham de ser dobrados diariamente em forma de pirâmide, pelo que havia inclusivamente sempre um membro responsável por esta tarefa. Todos os outros utensílios encontravam-se arrumados nos quatro aparadores localizados em cada canto da sala.

Em relação ao turno dos jantares, era fundamental começar por realizar a sua pré-preparação. Em primeiro lugar, o membro do turno da tarde, que também estava encarregue do *room service* e do serviço de refeições no Inevitável, teria de colocar todas as etiquetas identificativas da comida existente no *buffet*, que era trazida em cubas por parte dos elementos ligados ao setor da cozinha.

Seguidamente, era necessário distribuir os vinhos e as águas com e sem gás (os tipos de bebidas mais requisitadas no restaurante) pelos quatro aparadores ao pé das mesas de jantar, de modo a proporcionar rapidez e eficiência à tarefa do colaborador do Versátil.

Os vinhos servidos durante o almoço e jantar eram principalmente os da marca associada ao grupo Vila Galé, a Santa Vitória. Os *rosés* e os brancos eram conservados em gelo nos *frapés* em aço inoxidável, apoiados por um suporte de base redonda, facilitando, assim, o seu transporte, e complementados com um pano de serviço, para colocar em torno da garrafa, aquando do serviço do vinho, com a finalidade de a água do gelo presente na garrafa não pingar na mesa. Todos estes procedimentos também ocorriam para os almoços.

Antes da abertura do restaurante aos hóspedes, tinha de se ter em atenção às mesas e cadeiras da sala, que deveriam estar bem alinhadas. Aquando da abertura, os clientes eram recebidos pelo chefe ou subchefe do restaurante e acompanhados à mesa por parte dos empregados. É de salientar que uma das políticas do restaurante consistia em não aceitar reservas de mesas, com exceção de grandes grupos, uma vez que a sala não tinha capacidade para todos os hóspedes alojados na unidade, caso entrassem todos em simultâneo, e as mesas reservadas estariam a ocupar lugares de outros clientes.

Quanto ao atendimento do cliente, o colaborador do restaurante tirava apenas o pedido das bebidas, visto que a comida do *buffet* ficava logicamente à escolha do cliente. Primeiramente, o empregado escrevia o pedido do cliente no *ticket*, que lhe era entregue pelo chefe/subchefe já com o número do quarto registado, e, à frente, o preço respetivo da bebida. Depois, entregava o duplicado do *ticket* ao cliente, que era essencialmente utilizado para o pagamento à saída do restaurante, caso se tratasse de um pedido *Cash*, já explicado anteriormente. Posteriormente, o empregado deixava o original do *ticket* num dos aparadores, sendo depois recolhido por um dos colaboradores para ser entregue ao chefe/subchefe, que estava incumbido de debitar os consumos na conta do quarto no POS, pois a opção de pedido Débito no Quarto era a mais solicitada pelos hóspedes. Depois, bastava acender a vela, colocada ao centro da mesa, e servir a bebida requerida pelo cliente. Para tal, o colaborador do Versátil devia estar sempre munido de um isqueiro e um saca-rolhas de bolso.

De resto, todos os outros procedimentos eram semelhantes aos do pequeno-almoço: recolha da louça, reposição do *mise en place* quando necessário, limpeza e arrumação das mesas e transporte da louça suja para a bancada dos copeiros.

No final da noite, voltava-se a preparar as mesas para o pequeno-almoço. O empregado do turno da tarde concluía esta última tarefa e a arrumação e limpeza da copa.

3.2.3.2 - Restaurante Inevitável

Após o encerramento do Restaurante Versátil, devido à enorme redução da taxa de ocupação no hotel, transitei para o Inevitável. Aqui, embora muitos dos procedimentos internos fossem idênticos aos do Versátil, o serviço à mesa requeria uma maior atenção ao cliente.

Aos pequenos-almoços, havia dois tipos de atendimento consoante o número de hóspedes na unidade. Se houvesse menos de 25/30 pessoas no Vila Galé Lagos, o

empregado devia trazer tudo à mesa, sendo dispensável uma mesa de apoio com os elementos básicos para o pequeno-almoço, ao contrário do que sucedia no caso de o número de hóspedes ser superior a 30.

Em ambas as modalidades de atendimento, era necessário, antes de tudo, perguntar o número do quarto e entregar o menu do pequeno-almoço. O número do quarto devia ser riscado no *Rooming List*, documento fornecido pela Receção contendo somente a informação dos hóspedes presentes no hotel e o respetivo quarto onde se encontravam alojados. Desta forma, este registo permitia controlar o número de pessoas que ainda faltavam tomar o pequeno-almoço.

Depois de os clientes terem chegado a uma decisão, apontava-se o pedido e o número da mesa num *ticket*, que era seguidamente afixado num placar colocado na copa do Inevitável, e fazia-se um *ticket* novo com o mesmo pedido para dar à cozinha. Os membros da cozinha tinham apenas de se preocupar com os pratos quentes, como *bacon*, ovos estrelados, *baked beans*, enquanto tudo o resto era da responsabilidade do empregado de mesa.

A grande diferença entre os dois atendimentos era que o método utilizado com menos de 25/30 hóspedes consistia, em primeiro lugar, em levar o pão, fiambre, queijo, as manteigas e compotas para a mesa, e, logo de seguida, servir café, leite ou sumo, consoante o que desejassem. Por outro lado, com a outra modalidade, o empregado devia estar sempre atento à mesa de apoio, para repor com eficiência aquilo que estivesse em falta. Mas no que concerne ao serviço de mesa, apenas tinha de cumprir o transporte dos pratos quentes confeccionados pela cozinha, de cafés expresso, torradas ou algum pedido especial do cliente, como os molhos para o *bacon* ou leite com 0% de lactose.

Neste estabelecimento, tive poucas oportunidades de fazer o serviço de mesa completo ao cliente durante os jantares, dada a complexidade do mesmo, pelo que era apenas mais frequente auxiliar o colega destacado para o *À la carte*, quando era o único dos dois restaurantes abertos na unidade hoteleira. O serviço de refeições no Inevitável ao almoço e jantar obedecia a uma série de normas implementadas pelo hotel.

Em primeiro lugar, os hóspedes eram recebidos com um *flute* de espumante, enquanto se escrevia o pedido num *ticket* contendo toda a informação que constava no menu entregue aos clientes. A ementa contemplava o *couvert*, *amuse-bouche*, entrada, sopa, prato principal, sobremesa e cafés. O *couvert* era composto por pão, manteiga e

azeite, o *amuse-bouche*, que servia não só de antecâmara para o prato principal como também para reduzir o tempo de espera do cliente pelo prato principal, era geralmente algo ligeiro embora bastante requintado, enquanto o prato principal apresentava quatro variedades à escolha: carne, bifés, peixe e pasta/vegetariano.

Quando se tirava o pedido, era importantíssimo perguntar ao cliente se desejava *couvert*, sopa, entradas e sobremesa, e assinalar no *ticket*, onde era inclusivamente registado o número da mesa e do quarto, as bebidas e o prato principal. Em seguida, fazia-se um duplicado do pedido num novo *ticket* para ser entregue ao *chef* de cozinha. O outro *ticket*, tal como no pequeno-almoço, era afixado num placar da copa do Inevitável para o colaborador avivar a memória caso se esquecesse de algum elemento do pedido. Depois, servia-se o *couvert*, perguntando ao hóspede qual o tipo de pão (baguete, integral ou de alfarroba) que preferia, enquanto se retiravam os talheres dispensáveis para a refeição do cliente. Por exemplo, se este pedisse um prato de peixe, eram recolhidos os talheres de carne e colocados os de peixe. Em relação às bebidas, só deviam ser servidas após terem terminado de beber o espumante, tendo também o cuidado de retirar os copos dispensáveis da mesa.

Posteriormente, era servido o *amuse-bouche* e, somente depois, as entradas. Seguia-se o prato principal e, depois de terminado, era frequente relembrar o cliente da sobremesa. Para que todo este processo acontecesse, o *chef* de cozinha e o empregado de mesa deviam estar em comunicação permanente para que este primeiro ficasse a par da situação do cliente e este último do tempo em falta da confeção da comida.

Por fim, devia-se perguntar aos clientes se desejavam cafés e, assim que pedissem a conta, esta era trazida à mesa. Para emissão do talão, devia-se registar no separador do POS designado por Inevitável todos os consumos realizados, excetuando os *amuse-bouche*. Se os clientes beneficiassem do regime de PC ou MP, apenas era necessário registar as bebidas do jantar. Caso se tratassem de APA, já era tudo cobrado, enquanto os AI não pagavam nada.

No final da noite, tratava-se de se arrumar a sala de refeições e colocar o *mise en place* para o pequeno-almoço, mas geralmente quem ficava encarregue da conclusão dessa tarefa era o colega do turno da noite, cujo horário era das 00h00 às 8h30.

Em relação ao serviço de quarto, funcionava do seguinte modo: o hóspede telefonava para a Receção a pedir *room service*. Por sua vez, o rececionista telefonava

para o membro do restaurante responsável por este serviço a informá-lo do número do quarto e este último ligava para tirar o pedido do hóspede, estimando, em simultâneo, o período de tempo que demorava a entrega. O *ticket* era entregue à cozinha, que era avisada do sucedido, enquanto o colaborador do restaurante preparava o carrinho com a *mise en place* conforme o pedido.

Antes da entrega ao quarto, realizava-se a emissão do talão do pedido no POS de onde saíam duas cópias. Uma delas era entregue ao hóspede e a outra tinha de ser assinada pelo mesmo e ficava na posse do empregado, que a anexava ao *ticket* do pedido.

Por fim, há a referir o serviço de chaleira, cujos procedimentos são bastante semelhantes aos do *room service*, com exceção de este serviço não ser cobrado pelo hotel e de não ser necessário telefonar ao cliente para confirmar o pedido, e o serviço VIP. Embora houvesse cinco categorias de serviço VIP, apenas duas delas eram constantemente postas em prática: cliente habitual do hotel, geralmente detentor de um Cartão Premium (VIP 5), ou aniversário de casamento ou nascimento / lua-de-mel (VIP 4). O primeiro compreendia três maçãs, acompanhadas de talheres de sobremesa, uma garrafa de água sem gás de 1 litro, um cartão-de-visita do hotel e outro da diretora. O VIP 4 variava conforme a situação. Caso se tratasse de um aniversário de casamento, os hóspedes tinham direito a uma garrafa de espumante e a dois espelhos de fruta laminada com chocolate, enquanto um aniversariante recebia um bolo de anos de oferta.

3.2.4 - Receção

A Receção foi o departamento posterior ao do Restaurante e o único no qual presenciei dois extremos: um período de elevada ocupação, do Natal à passagem de ano, e outro de reduzida atividade, que abrangeu o mês inteiro de janeiro.

O primeiro procedimento que me ensinaram foi o *check-in*, que devia ser realizado do seguinte modo:

- Quando um ou mais clientes chegavam ao hotel, devia-se perguntar o seu nome ou o número da reserva, e pedir a confirmação da reserva, caso se tratasse da *Booking.com* ou outros operadores *online*, assim como os documentos de identificação (B.I., Cartão de Cidadão, Passaporte), que eram posteriormente fotocopiados. Caso os futuros hóspedes fossem estrangeiros, eram todos obrigados a apresentar a sua identificação, devido ao Serviço de Estrangeiros e Fronteiras (SEF), que solicita ao hotel uma série de informações pessoais de todas as pessoas de fora do país.

- Era corrente e conveniente confirmar os dados da reserva efetuada pelo cliente para não haver mal-entendidos. Por exemplo, perguntar se o cliente reservara um quarto familiar para três pessoas.

- Em seguida, era necessário ir à reserva e respetiva conta do cliente que surgia no PMS, onde se observariam os comentários acerca do mesmo. Estes comentários indicavam geralmente se o hóspede teria de pagar diretamente no *check-in*, se possuía vales ou *vouchers* ou se, por exemplo, solicitara um quarto tranquilo.

- O cliente deveria preencher uma Ficha de Dados Pessoais / *keypass* com os dados pessoais mais relevantes, onde constavam inclusive os contactos.

- A primeira informação a fornecer é a dos horários de abertura e encerramento dos dois restaurantes, do Bar Fashion e do Spa Satsanga, enquanto se entrega ao cliente um *voucher* garrafa, um convite para a prova de vinhos, que se realiza todas as quintas-feiras no Bar Fashion, um folheto com informações do Spa e um questionário de satisfação. O *voucher* garrafa dava direito a uma garrafa de vinho Versátil (tinto, branco ou *rosé*) ao almoço ou jantar para os hóspedes de MP ou PC. Os hóspedes com um regime de APA não tinham direito a esta oferta, enquanto os de TI, ao invés do *voucher*, recebiam umas pulseiras cinzentas para identificação desse suplemento e uma folha com informação acerca de todos os artigos que eram gratuitos dentro do regime de TI.

- Depois, era importante interrogar os clientes em relação ao número de *keycards* do quarto que pretendiam. Recorria-se a um *software* próprio dos *keycards* para colocar a data de *check-in* e *check-out* da reserva e o número de cartões. A seguir, bastava colocar os *keycards* num codificador magnético, que ativava os cartões nos dias da estadia.

- Os clientes deviam também ser informados dos dois parques de estacionamento, o subterrâneo pago e o exterior gratuito. Caso desejassem parque subterrâneo, era necessário ativar nos *keycards* dos quartos a opção garagem para poder abrir as cancelas de acesso ao parque e colocar na conta do cliente uma tarifa diária de 3€.

- Também nos cabia questionar ao cliente se desejavam toalhas para o Spa e, em caso afirmativo, era-lhes dado um cartão toalha, que devia ser apresentado na receção do *Satsanga* para as adquirir. Na conta do cliente, deveria inclusivamente ser registada uma caução diária da toalha que apenas era cobrada na eventualidade de o hóspede a perder. Caso contrário, essa caução era-lhes retirada no *check-out*.

- Para finalizar o *check-in*, tinha de ser indicado ao cliente o piso, a direção e o número do quarto, que, de qualquer forma, constava num pequeno cartão contendo os *keycards*, e desejar-lhe uma boa estadia.

Depois de concluído o *check-in*, caso não houvesse mais nenhum cliente para atender, procedia-se à inserção dos *profiles* no PMS, isto é, o registo dos dados presentes no documento de identificação, assim como daqueles preenchidos pelo cliente na Ficha de Dados Pessoais. Após a conclusão desse registo, devia-se guardar o *Keypass*, anexada à fotocópia do documento de identificação e à confirmação da reserva, numa das gavetas organizadas por números de quarto, sendo também esse o local onde eram colocados os talões dos consumos do bar ou restaurante, que eram entregues na receção pelos chefes desses dois departamentos.

Caso o hóspede desejasse uma mudança de quarto por não gostar da sua localização, vista ou isolamento acústico, sendo este último bastante frequente, recorria-se à opção do PMS denominada *Room Plan*, que era um mapa geral da ocupação da unidade, onde os quartos estavam ordenados por tipologia, piso e estado: ocupado, livre ou bloqueado. Se houvesse um quarto livre da mesma tipologia e no piso pretendido pelo cliente, era necessário telefonar à governanta para perguntar se o quarto estava pronto para receber hóspedes. Se não tivesse a certeza, era efetuada uma fiscalização ao quarto e telefonava minutos depois com resposta afirmativa ou negativa. Neste último caso, pedia-se ao cliente para esperar algum tempo enquanto o quarto era preparado. Depois, procedia-se à ativação de outro *keycard* num codificador magnético, introduzindo-se o novo número do quarto enquanto o mesmo era alterado no *keypass* do cliente. Também era muito usual na época baixa fazer-se um *upgrade* de quarto, ou seja, por exemplo, passar de um duplo vista terra para um duplo vista mar devido à reduzida taxa de ocupação nestas alturas.

À medida que o hóspede ia adquirindo produtos ou serviços, como uma garrafa de vinho ou uma massagem no Spa, tais eram lançados na conta do mesmo. Para emitir uma fatura de uma massagem a um cliente do Spa não alojado no hotel, algo muito comum em janeiro, era necessário recorrer a uma reserva apelidada de “fatura avulso” e escrever no sistema “massagem desportiva”. Estes não-hóspedes também estavam obrigados a pagar o acesso ao Spa, que deveria ser inclusivamente registado na “fatura avulso”.

Quanto às reservas, estas podiam ser efetuadas de três maneiras diferentes: *e-mail*, operadores *online* e telefone. No que concerne ao correio eletrónico, respondia-se ao *e-mail* a confirmar a reserva e a esclarecer quaisquer dúvidas que tivessem, enquanto se registavam os dados da reserva no PMS. Em termos gerais, este meio era mais utilizado para esclarecimento de dúvidas por parte dos rececionistas, porque os assistentes de direção é que recebiam os *e-mails* de clientes importantes ou fidelizados ao hotel. Quanto aos operadores *online*, de onde se destacava notoriamente a Booking.com, sempre que a reserva era submetida, o Vila Galé recebia um fax com todos os dados e detalhes da reserva, que devia ser criada posteriormente no sistema PMS. Por último, na reserva por telefone, cabia-nos perguntar pelo número de pessoas, a tipologia de quarto que pretendia, o período da estadia, o primeiro e último nome, o contacto telefónico e o endereço de *e-mail*, o número do cartão de crédito e o código de segurança correspondente, que constava no verso do cartão, e se possuía o Cartão Vila Galé, para poder aplicar o desconto aquando da criação da reserva. Antes de tudo isso, devia-se verificar a disponibilidade do hotel no período mencionado no *Room Plan*.

Além do mais, a Receção estava encarregue de receber os pedidos de serviço de chaleira ou *room service*. Sempre que um hóspede solicitava um destes serviços, era necessário avisar o membro do restaurante responsável pelo serviço de quartos. Se se tratasse de um serviço de chaleira, procedia-se ao preenchimento de uma ficha de registo de chaleira com o número do quarto, cujo duplicado deveria ser entregue a e assinado por esse membro, e adicionava-se esse serviço à conta do cliente no PMS. Uma vez que o hotel dispunha somente de seis chaleiras, o rececionista estava incumbido de registar o número do quarto que tinha requerido a chaleira e os dias da estadia desses mesmos hóspedes num documento denominado *Front Office Worksheet*.

Por outro lado, havia sempre um procedimento que devia ser realizado antes da mudança de turno durante a tarde, que ocorria por volta das 15h30. Em primeiro lugar, devia-se recorrer ao PMS, utilizando a opção Relatórios Genéricos – Pagamentos detalhe – Ponto de Venda – Receção LAG. Guardava-se o documento transferido em Excel e separavam-se os três tipos de pagamento: débito, crédito e numerário. Em seguida, era necessário confirmar se os valores dos três tipos de pagamento coincidiam com os do documento Excel. Para isso, utilizava-se o Terminal de Pagamento Automático (TPA), que emitia um recibo com o valor total dos pagamentos a crédito e a débito e conferia-se

esse valor com o do relatório. Quanto ao numerário, havia que se recorrer à caixa registadora e contar todo o dinheiro existente, enquanto se abria o ficheiro *Front Office Worksheet*, que raramente continha o mesmo valor de numerário no turno anterior, visto que era atualizado em todas as mudanças de turno. Depois de contabilizado o valor do numerário do fundo de caixa, este era introduzido no *Front Office Worksheet*. No final, esse documento, onde também deviam ser registados os valores totais do débito e do crédito e anexado o recibo do TPA, devia ser impresso para que depois o membro responsável pelo turno seguinte assinasse após conferir que os valores estavam todos corretos.

No *check-out*, tinha de se aceder à conta do hóspede, perguntar sobre os consumos do minibar, conferir com o cliente o número de noites da estadia e emitir a fatura, com ou sem contribuinte. Caso pagassem com cartão de crédito ou débito, estava incumbido de inquirir ao cliente se desejava que anexasse o recibo à fatura, que era posteriormente colocada dentro de um envelope. Se houvesse duas reservas com o nome do mesmo hóspede, devia-se transferir todos os consumos de uma das contas para a outra.

Por último, é relevante sublinhar outras tarefas do rececionista, entre as quais fornecer todo o tipo informações do hotel aos hóspedes, a preparação dos *check-ins* do dia seguinte, através da impressão dos *keypass*, seguido da sua anexação aos *vouchers* garrafa e questionários, a abertura da cancela à entrada/saída do hotel para os automóveis, a transmissão das inúmeras avarias de aparelhos ao departamento da manutenção, e o controlo das chaves de todos os espaços da unidade, devendo os membros do *staff* registar numa ficha, localizada no balcão da Receção, o departamento correspondente à chave adquirida, a hora da obtenção da mesma e a sua assinatura.

3.2.5 - Andares / *Housekeeping*

Neste departamento, delegaram-me a função de assistente da governanta, chegando a ter de substituí-la nos seus dias de folga. Como era uma área que me suscitava menos interesse e para não ultrapassar muito as 1260 horas de estágio estipuladas pela universidade, fazia apenas turnos diários de 4 horas, ora de manhã, das 8h30 às 12h30, ora à tarde, das 14h00 às 18h00.

De manhã, começava por recolher à Receção o relatório das Chegadas/Partidas/Ocupação, que continha toda a informação fundamental para a distribuição das auxiliares de limpeza pelos quartos ocupados. Esta distribuição funcionava da seguinte maneira: a

cada auxiliar de limpeza era-lhe entregue quartos cujos hóspedes iam fazer *check-out*, continuavam alojados ou iriam dar *check-in* nesse dia. O relatório estava dividido por andares, os três do hotel, cada um dos quais se segmentavam em três blocos. Os quartos que iam dar *check-out* naquele dia e que já estivessem livres às 9h00 eram assinalados com um círculo, sendo esses os primeiros a serem limpos. Também era dada prioridade aos quartos que iam dar *check-in*, que eram assinalados na folha com um marcador verde, mas geralmente, no período no qual estagiei, já estavam prontos nesse dia, uma vez que, embora improvável, havia sempre a possibilidade de algum dos hóspedes fazer um *early check-in* logo pela manhã. Os quartos ocupados, que eram apenas limpos quando os hóspedes saíam, já estavam assinalados na folha, bem como as saídas/*check-outs* do dia.

Seguidamente, eram atribuídos os blocos a cada auxiliar de limpeza. Esta distribuição variava bastante, porque tanto poderia haver três blocos apenas com quatro quartos para limpar como um só bloco poderia conter quinze quartos para limpeza. Numa média, diria que cada auxiliar de limpeza ficava responsável por quinze quartos, com exceção de uma delas, que estava inclusivamente encarregue da manutenção dos espaços públicos. Os quartos que davam *check-out* eram os mais trabalhosos, pelo que a governanta tentava não sobrecarregar ninguém com as saídas. Aliás, caso o número de *check-outs* em determinado dia fosse bastante elevado, muitos desses quartos nem eram limpos nessa data, se não estivesse previsto nenhum *check-in* no próprio dia ou no dia seguinte. Os quartos que necessitavam de mudança de lençóis estavam indicados no relatório e eram alertados por parte da governanta à auxiliar.

Entretanto, enquanto esperava pela progressão do serviço das auxiliares da limpeza para depois poder ir fiscalizar o seu trabalho nos quartos, ajudava os colaboradores da lavandaria em várias tarefas. Na lavandaria, fazia-se a lavagem, secagem e dobragem de toalhas de banho e do Spa, turcos, tapetes, lençóis, cobertas, resguardos, fronhas, roupões, guardanapos de pano, *chemins* e toalhas de mesa. Enquanto a lavagem de todas os artigos de roupa acima mencionados eram realizadas em máquinas de lavar apropriadas para hotelaria, o processo de secagem era distinto entre elas.

As peças de maior dimensão, como os lençóis e as toalhas de mesa, iam diretamente para uma enorme máquina, que as comprimia e secava em simultâneo, deixando-as sem quaisquer vincos. A única exceção à regra eram as fronhas das almofadas, que também precisavam de passar por essa máquina para ficarem desvincadas.

Relativamente às outras peças, eram colocadas em comuns e eficientes máquinas de secar, embora não funcionassem caso se enchesse mais de metade do seu interior com artigos de roupa.

Apesar de nunca ter tratado das fardas do *staff*, um dos elementos da lavandaria ficava incumbido de passá-las a ferro e organizá-las nos cabides identificados com o nome respetivo dos colaboradores do hotel.

Depois, passava para a fiscalização da limpeza dos quartos, função essa que requeria uma chave mestra de todos os quartos da unidade, uma outra chave para acender a luz dos quartos, um pano do pó, um limpa-vidros, uma folha com a informação das entradas e saídas que também nos era concedida na Receção, uma caneta e um telemóvel, que continha os contactos das auxiliares de limpeza e da Receção. A seguir, devia-se pedir às auxiliares que lhe indicassem os quartos já concluídos para se poder proceder à sua supervisão.

Esta fiscalização caracterizava-se por vários procedimentos. De início, devia-se verificar, na casa de banho, o estado de limpeza dos sanitários. Caso algum destes utensílios ainda se encontrasse sujo, dever-se-ia proceder à sua limpeza. Também me cabia confirmar se o secador estava a funcionar, se a cortina de vidro estava bem colada com silicone à banheira ou se o caixote do lixo tinha sido esvaziado. No quarto, era necessário apurar o número de águas presentes no minibar (uma com gás e duas sem gás) e de folhetos e outros documentos em cima da secretária e da mesa-de-cabeceira (folhetos sobre ecologia, serviço de chaleira, *room service*, livro com informação de todos os hotéis da cadeia e a revista do Vila Galé *Feel Staff*). Caso houvesse falta de um dos artigos, bastava registar o número do quarto na folha das entradas e saídas. Os panfletos estavam guardados no gabinete da governanta e as águas num pequeno economato pertencente ao *Housekeeping*, pelo que se tinha de voltar novamente ao quarto para se poder repor o que faltava.

Além disso, devia-se remover as teias de aranha que surgissem nos candeeiros, nas mesas e cadeiras da varanda e nos espaços entre a porta da varanda e o cortinado, conferir o estado de sujidade da varanda e de alguns recantos do quarto, o número de cabides, a presença de um saco de lavandaria e de uma folha de registo relativa ao serviço de lavandaria numa das gavetas do guarda-fato.

A supervisão compreendia inclusivamente a verificação do funcionamento da televisão, dos telefones, do ar condicionado e do cofre. Em caso de avaria de algum dos aparelhos, procedia-se ao preenchimento de um pedido de manutenção, que era posteriormente colocado numa pequena caixa localizada junto à porta da oficina do departamento de Manutenção. Para concluir a fiscalização do quarto, telefonava-se para um número específico com a finalidade de alterar o estado do quarto para limpo no PMS da Recepção.

No final do dia, as auxiliares de limpeza entregavam a folha do respetivo bloco com o registo dos quartos cuja limpeza fora ou não efetuada, juntamente com uma folha de registo dos consumos do minibar, que era depois entregue à Recepção para adicionarem à conta dos clientes, e faziam um pequeno relato do dia de trabalho.

Por último, a governanta ou o assistente ficavam encarregues dos perdidos e achados. As auxiliares traziam para o gabinete os pertences dos clientes que encontravam e um de nós devia proceder ao seu registo (número de registo e do quarto, data e designação do objeto) num ficheiro Excel, assim como no saco onde estes eram guardados. Além do mais, a ficha de controlo de limpeza relativa aos balneários do *staff*, WCs públicos do hotel, *NEP Kids Club*, Spa e escritórios da Direção devia ser trocada quinzenalmente em cada um destes estabelecimentos.

3.2.6 - Direção / Administrativos

Enquanto membro da direção, trabalhei de perto com um dos Assistentes de Direção. Nos seus dias de folga, exercia algumas das suas funções e realizava tarefas solicitadas pela colaboradora responsável pelo setor dos Recursos Humanos.

Em primeiro lugar, como o meu supervisor era responsável pela gestão do departamento de *F&B*, todas as minhas funções estavam restringidas aos Restaurantes Versátil e Inevitável e ao Bar Fashion.

De manhã, logo pelas 9 horas, era necessário ficar à entrada do restaurante para receber os hóspedes ao pequeno-almoço. Disponha de uma *Rooming List*, com a informação de todos os hóspedes e o respetivo número do quarto, e ia sublinhando os quartos com um marcador à medida que iam entrando, enquanto lhes designava a mesa mais indicada. Ao mesmo tempo, também ficava responsável pela supervisão da reposição do *buffet*, isto é, verificava qual a comida em falta e informava o membro

responsável pelo *buffet*. Também devia informar a cozinha acerca do número de pessoas que faltavam chegar para o pequeno-almoço.

Quando o relógio atingia as 10h30, fechava as portas do restaurante e ia de mesa em mesa avisar os clientes do encerramento do estabelecimento e da recolha da comida do *buffet*. Estava inclusivamente incumbido de contar o número de pessoas que tinham tomado o pequeno-almoço e registar esse valor numa ficha de controlo. Posteriormente, deveria ajudar os colegas na recolha da louça assim como na colocação do *mise en place* dos almoços/jantares.

Caso houvesse almoços no Versátil, deveria informar-me da ementa com o *chef*. Em seguida, no escritório, criava o menu num documento em formato Excel para colocá-lo posteriormente à entrada do restaurante. Este consistia em três pratos principais, dois de carne e um de peixe, uma sopa, um prato de massa simples e um composto, dois pratos vegetarianos e sete sobremesas.

Durante os almoços, o meu papel limitava-se à receção dos clientes à entrada do restaurante, tendo de lhes perguntar o número do quarto e verificar qual o seu regime de alojamento. Caso se tratasse de MP ou APA, o que não era muito frequente acontecer aos almoços, devia-se registar o preço do *buffet* no *ticket*, visto que, no caso deste primeiro, só o jantar era oferta (bebidas não incluídas), e, neste último, só tinham direito a pequeno-almoço. No caso do suplemento de MP, a única situação em que não pagavam o almoço seria se os hóspedes preferissem trocar o jantar a que tinham direito pelo almoço, mas para tal deviam avisar primeiramente a Receção.

Depois, conduzia os hóspedes ao lugar que desejassem, enquanto os empregados de mesa registavam o pedido das bebidas. Por fim, bastava ajudar a recolher a loiça das mesas e a estar atento à reposição da comida no *buffet*, enquanto ia registando o número de almoços na ficha de controlo e debitava os consumos na conta do quarto através do POS. Para os hóspedes de TI, tornava-se necessário registar os consumos e pôr o preço de cada um dos artigos a 0 €.

Em relação aos jantares, além de elaborar e imprimir o menu, devia colaborar na supervisão da apresentação e identificação da comida do *buffet* e assegurar-me de que a sala estava apresentável antes da abertura, inclusivamente o alinhamento das cadeiras e mesas. Seguidamente, era frequente fazer-me acompanhar do chefe do restaurante à

entrada do estabelecimento para receber os hóspedes. Tal como nos almoços, era obrigatório confirmar o número do quarto e o respetivo regime de alojamento.

Para os TI, só eram registadas as bebidas no *ticket* por parte do empregado, enquanto no *ticket* dos suplementos de PC, MP e APA devia ser registado o *buffet* seguido do preço (22 € para adultos e 11 € para crianças), sendo depois apontadas as bebidas. Os hóspedes que dessem *check-out* no dia seguinte, independentemente do regime de alojamento, estavam marcados a negrito na *Rooming List*, que estava na posse do chefe, sendo que ele devia registar um asterisco nos *tickets* desses clientes para debitar os consumos no POS primeiro do que os *tickets* dos restantes hóspedes. Tal acontecia porque era bastante comum os hóspedes, no dia anterior à sua saída, irem efetuar o pagamento da respetiva conta de quarto à Receção, pelo que convinha que todos os consumos já constassem no PMS da Receção antes de o cliente acabar de jantar. Quanto aos hóspedes que tinham dado *check-in* nesse dia, o número do respetivo quarto estava sublinhado, de forma a podermos dar-lhes as boas-vindas e explicar como funcionava o *buffet*.

À medida que os empregados de mesa iam tirando os pedidos, colocavam os *tickets* nos aparadores, que eu depois ia recolher, debitando, logo em seguida, os consumos dos *tickets* a asterisco.

Aquando da chegada dos hóspedes ao restaurante, era também meu dever acompanhá-los à mesa. Como referi anteriormente, o restaurante não aceitava reservas para mesas a não ser para grandes grupos, pelo que, por vezes, era bastante complicado encontrar uma mesa vaga para determinado número de clientes. Contudo, a lógica era conduzir as famílias com crianças para mesas redondas, que eram bem mais espaçosas, enquanto as pessoas mais idosas eram levadas para mesas sem sofá. Somente os primeiros clientes é que tinham direito às mesas ao pé da janela, pois era o local predileto da grande maioria, mas mal acabassem de jantar, os empregados tinham o dever de recolher tudo dessas mesas em especial e repor o *mise en place* o mais rapidamente possível.

Em relação ao trabalho de escritório, ficava incumbido de registar o número diário de pequenos-almoços e *couverts* aos almoços e jantares, o número de consumos de *snacks* e pratos no Bar Fashion, *Room Service* e Bar da Piscina e as quantidades gastas pela cozinha ao pequeno-almoço.

Quanto ao registo diário das refeições, havia uma ficha de controlo para o pequeno-almoço, almoço e jantar, como já referi anteriormente. Esta ficha continha o

número de pequenos-almoços, divididos por Clientes e Passantes, isto é, pessoas que não estavam alojadas no hotel ou hóspedes que não tinham direito a pequeno-almoço; o número de almoços no Restaurante Inevitável ou Versátil, separados por TI, PC e Passantes (este último incluía os hóspedes de MP e de APA); o número de jantares nos dois restaurantes, onde se incluíam todos os regimes de alojamento, correspondendo os Passantes aos hóspedes com APA e aos não hóspedes.

Todos estes dados eram registados numa folha Excel, juntamente com o número de *snacks* e pratos consumidos no Bar Fashion, Bar da Piscina e *Room Service*. Para inserção destes últimos dados, era necessário aceder a um *link* do hotel ligado ao PMS, que continha todos os consumos dos dois bares e do *Room Service*. Sempre que o preço de venda de determinado artigo estava a zeros no Bar Fashion ou Bar da Piscina, significava que fora consumido de graça por um hóspede com TI, pelo que se distinguia no documento Excel entre os consumos gratuitos e os pagos.

Relativamente aos gastos da cozinha, tudo era contabilizado diariamente pelo departamento da cozinha numa ficha de controlo, desde a quantidade em kg de açúcar aos litros de leite despendidos na confeção da comida do pequeno-almoço. Cabia-me inserir esses dados num documento Word para que o Assistente de Direção ficasse ciente da quantidade que devia adquirir aos fornecedores.

Ficava inclusivamente encarregado de realizar uma escala semanal do chefe de sala, isto é, um membro do *staff* que fazia uma avaliação da comida do refeitório. Para a elaboração da escala, era necessário conferenciar com os chefes de cada departamento, que decidiam quais os elementos que deviam ser chefes de sala ao almoço e ao jantar, visto que eles é que faziam os horários do departamento. Posteriormente, bastava imprimir a escala e afixá-la à porta do refeitório. Devia-se também enviar por *e-mail* a escala, em formato Excel, para os órgãos de chefia e direção da cadeia.

Por fim, quando o meu supervisor folgava e todo esse trabalho de escritório estivesse finalizado, a responsável pelos Recursos Humanos dava-me como tarefas a inserção dos questionários de satisfação dos clientes no PMS, a sua tradução do alemão, francês e inglês para o português, e o envio de *e-mails* aos candidatos a informar que a sua candidatura não fora aceite por não haver vagas ou o perfil não se enquadrar no cargo pretendido.

3.3 - Competências Adquiridas

As competências obtidas a partir do estágio curricular no Hotel Vila Galé Lagos foram as seguintes:

Bar Fashion: Conhecimento dos tipos de pedido inerentes ao serviço à mesa e dos regimes de alojamento do hotel; atendimento às mesas; pré-preparação antes da abertura; confeção de *cocktails*; lançamento dos consumos no POS.

Economato: Realização de encomendas aos fornecedores e de requisições para os vários departamentos do hotel; receber fornecedores; conhecimento das notas de encomenda, guias de remessa/transporte e faturas de encomenda.

Restaurante Versátil e Inevitável: Atendimento à mesa nas modalidades de *buffet* e *À la carte*; comunicação com a copa e a cozinha; colocação e reposição do *mise en place*; *room service*; serviço de chaleira; serviço VIP.

Receção: Atendimento ao balcão e ao telefone; realização de *check-ins* e *check-outs*; criação de reservas; inserção de *profiles* no PMS; operação de mudanças de quarto; emissão de faturas; contagem do fundo de caixa e passagem de turno; controlo das chaves da unidade.

Andares / Housekeeping: Supervisão da limpeza e higiene dos quartos; trabalho de lavandaria; delegação do serviço de limpeza dos quartos; controlo e registo dos perdidos e achados.

Direção / Administrativos: Atendimento/receção dos clientes à entrada do restaurante; supervisão da preparação e reposição do *buffet*; elaboração do menu; gestão da ocupação dos lugares na sala; controlo e registo diário do número de refeições, dos consumos no bar e das despesas da cozinha; elaboração da escala do chefe de sala; introdução de questionários de satisfação no PMS.

3.4 - Contribuições do Estagiário

A minha contribuição para o hotel consistiu na colaboração no serviço de atendimento (departamentos de *F&B* e *Recepção*), no setor comercial (economato), na gestão do funcionamento do restaurante e do bar (*Direção/Administrativos*) e no acompanhamento e na supervisão do serviço de outros colaboradores, (*Andares/Housekeeping*). Esta polivalência de funções, após alguns meses de estágio, permitiu que pudesse realizar uma rotatividade pelos vários departamentos sempre que fosse necessário, chegando inclusive a fazê-lo no mesmo dia.

No departamento de *Andares/Housekeeping*, o meu nível de contribuição foi, com evidência, bastante elevado, uma vez que uma das governantas estava de férias aquando da minha chegada ao setor e a outra responsável estava bastante atarefada. Desta forma, quando entrei neste departamento, assumi a responsabilidade de substituir a governanta nalgumas das tarefas, como, por exemplo, a distribuição das auxiliares de limpeza pelos quartos e supervisão do seu serviço nos quartos.

No economato, também creio ter sido bastante útil, uma vez que, antes da minha vinda, apenas trabalhava uma colaboradora neste setor, porque o chefe do economato estava de baixa desde agosto. Esta colaboradora, a responsável máxima por este setor, trabalhava até à exaustão e precisava de um ajudante para carregar todas as mercadorias entregues diariamente pelos fornecedores nos diversos economatos existentes.

Por outro lado, era frequente ficar até mais tarde do que o previsto a fim de terminar certas tarefas para que estas não recaíssem no colaborador que entrasse posteriormente ao serviço, que já tinha um conjunto de funções para cumprir e era, por vezes, obrigado a concluir tarefas deixadas inacabadas pelos seus colegas do turno anterior.

3.5 - Limitações do Estágio

As limitações do estágio curricular tiveram maior incidência no departamento da *Direção/Administrativos*, pois era o setor, a meu ver, de maior importância para poder compreender o modo de funcionamento da gestão/administração do hotel. Contudo, foi neste departamento pelo qual passei menos tempo durante o estágio, perfazendo apenas

um total de três semanas e meia, pese embora o facto de ser um dos setores mais exigentes em termos de carga horária. Desta forma, poderia ter aprendido mais no que diz respeito ao processo de gestão da unidade e dos vários setores da mesma, caso o período de tempo na Direção/Administrativos tivesse sido mais prolongado.

Creio igualmente que, para ficar com um panorama geral do funcionamento do departamento de *F&B*, o estágio deveria ter englobado o setor da cozinha, embora tenha ficado ao corrente do funcionamento do mesmo por via do contacto permanente que o *staff* do Restaurante e Bar mantinha.

Capítulo 4 – Aplicação Prática da Análise de Variáveis na Unidade Hoteleira

4.1 - Introdução

“As TI (Tecnologias de Informação) são utilizadas como suporte preferencial à tomada de decisão e memória organizacional. As bases de dados, os *Data Warehouses*, as bases de conhecimento, os sistemas de suporte à decisão, os agentes inteligentes e as ferramentas de *Data Mining* são exemplos de sistemas informáticos que ampliam as capacidades de memória e raciocínio dos indivíduos e grupos” (Santos & Ramos, 2006, p. 2).

As TI visam sustentar as atividades de gestão de conhecimento e têm sido consideradas como ferramentas indispensáveis no que toca à inovação, inteligência, aprendizagem e criatividade organizacional nas instituições do período pós-industrial (Santos & Ramos, 2006, p. 2).

Nos últimos anos, as aplicações das tecnologias de informação têm dado origem a novas práticas organizacionais, tais como o comércio eletrônico, a gestão do relacionamento dos clientes, também conhecida por CRM (*Customer Relationship Management*), ou a SCM (*Supply Chain Management*) (Santos & Ramos, 2006, p. VII)

Atualmente, as Tecnologias de Informação desempenham um papel fundamental na gestão dos recursos humanos, gestão financeira e contabilística, gestão de clientes e fornecedores, gestão de *stocks* e da produção, entre outros. Além dos referidos processos operacionais, estes sistemas geram uma quantidade considerável de informação bastante útil para a organização de uma empresa (Santos & Ramos, 2006, p. 1).

Segundo as mesmas autoras, as “aplicações informáticas usadas pela organização são elementos essenciais da construção e partilha de conhecimento sobre si própria, o negócio que realiza, o seu exterior e a sua possibilidade de interação com as entidades externas relevantes para o negócio.” e a informação produzida “pelas aplicações informáticas disponibiliza aos gestores um conjunto de indicadores sobre o negócio, que

lhes dão indicações do que aconteceu no passado e lhes permitem traçar cenários para o futuro” (Santos & Ramos, 2006, p. 2). Desta forma, estão a contribuir para a expansão do nível de conhecimento acerca da possibilidade de criação de condições internas e externas propícias para o sucesso da empresa.

4.2 - *Business Intelligence*

Ao falar das TI, não se podia deixar de mencionar o papel crucial desempenhado pelo *Business Intelligence*, definido como “uma ferramenta que permite aos gestores de negócios uma análise inteligente da infinidade de dados gerados pelos seus diversos sistemas e processos. Como o próprio nome sugere, as soluções de *Business Intelligence* são adotadas para trazer inteligência ao negócio de uma companhia” (Curcio, 2011). No fundo, é um sistema de suporte que faz chegar a informação adequada aos gestores na altura certa. O *Business Intelligence*, ou BI, compreende ferramentas e sistemas orientados para recolher e analisar dados de maneira organizada e estratégica para a empresa. É fulcral para auxiliar as empresas que procuram compreender o comportamento dos clientes e, ao mesmo tempo, ficar cientes dos potenciais riscos para os seus negócios. Tal só é conseguido através de *Business Intelligence*, nomeadamente no que toca a traçar o perfil dos seus clientes, realizar pesquisas e segmentação do mercado e elaborar análises estatísticas e inventários (Curcio, 2011).

Desta forma, pode-se estabelecer um paralelo de comparação entre este sistema de BI e o PMS do Hotel Vila Galé Lagos, que é fundamental no armazenamento e análise dos dados dos seus hóspedes, uma vez que disponibiliza toda a informação detalhada de determinado hóspede, desde o regime de alojamento selecionado aos consumos realizados no bar e restaurante. Assim, os membros da direção da unidade hoteleira ficam mais alertados para o que podem contar por parte de futuros hóspedes, de modo a que se possam precaver para o futuro. Por exemplo, como, através do Soft ERP (*Enterprise Resource Planning*), observam que, nos últimos meses, clientes de nacionalidade alemã têm optado bastante pelo consumo de vinho verde, há uma atenção redobrada nesse capítulo e são feitos esforços para que o *stock* desse produto seja reabastecido em maior quantidade.

Até então guardados em documentos de formato Excel ou Access, a maioria do universo de dados acabava esquecido, sem nenhuma utilidade preponderante para a

empresa detentora. Além disso, recolher a informação necessária e analisá-la em benefício de certo negócio era algo bastante árduo e trabalhoso. Através do BI, essas informações outrora esquecidas passam a indicar o rumo certo e as mudanças benéficas a serem seguidas por uma empresa. À medida que cresce a concorrência, a compreensão e a correta interpretação de todos esses dados pode ser fundamental para a prosperidade de uma empresa (Curcio, 2011). Os dados armazenados nas bases de dados são reunidos e compostos de modo a emitir relatórios de gestão, os quais são interpretados e comparados pelos gestores, de acordo com os seus interesses, permitindo-lhes criar e desenvolver conhecimentos sobre aspetos específicos do negócio, como serviço ao cliente, vendas ou produção (Santos & Ramos, 2006, p. 8).

Tal realidade encontra-se bem patente nesta afirmação de Flávio Bolieiro, vice-presidente da MicroStrategy para a América do Sul, “no mundo de tempestade de informações, é preciso conseguir filtrar os dados, e o BI pode ajudar em duas coisas fundamentais: reduzir custos e aumentar receitas. Como? Otimizando processos por meio da análise de dados, melhorando produtos ou criando novos. Com isso, podem conquistar novos clientes” (Curcio, 2011).

Além do mais, o *Business Intelligence* acarreta uma série de vantagens para as empresas, tais como a redução de custos administrativos e de gastos relativos a *softwares* e ao processo de avaliação de projetos; a maior rapidez no que ao Retorno sobre Investimento (ROI) diz respeito; o maior rigor na correção dos dados; a maior segurança da informação; consistência da informação, independentemente das bases de dados onde se encontra dispersada; e, por último, o alinhamento de informações estratégicas e operacionais (Curcio, 2011).

Um sistema de BI tem a capacidade de fornecer dados relacionados com clientes, recursos humanos, contabilidade, entre outros aspetos, dependendo do tamanho das empresas. Contudo, segundo Marcos Chomen, diretor regional da Cognos no Brasil, “as necessidades de saber, por exemplo, quem vende mais, qual produto dá maior margem de lucro e outras informações desse tipo, são comuns às empresas de todos os portes” (Curcio, 2011).

Ao contrário do que se possa pensar, o conceito de *Business Intelligence* data de há milhares de anos, no tempo dos persas, egípcios e fenícios, que utilizavam este princípio quando cruzavam informações adquiridas junto à natureza. Observar e analisar

os períodos de seca e de chuvas, o comportamento das marés e a posição dos astros eram somente algumas das inúmeras maneiras de obter informações utilizadas para tomar decisões que conduziam a um incremento da qualidade de vida das suas respectivas comunidades (AcervoSaber, [s.d.]).

No entanto, ao longo dos anos, o BI tem vindo a ser alvo de uma evolução notória, tendo as suas funcionalidades sido bastante aprimoradas. Anteriormente, segundo Câmara, da Infobuild, o *Business Intelligence* “era uma ferramenta de controlo e planeamento a médio e longo prazo, que emitia relatórios anuais e semestrais.” Atualmente, já se pode afirmar que se tornou numa enorme aplicação de análise preditiva, dotada de uma capacidade de reunir e examinar todos os dados recolhidos pelas companhias por intermédio de sistemas de gestão empresarial, ferramentas de gestão da cadeia de provisões SCM e, em particular, das soluções de gestão de CRM (Curcio, 2011).

Com efeito, é possível concluir que os sistemas de *Business Intelligence* desempenham um papel relevante em relação ao aumento: i) da inteligência coletiva da entidade, já que facilitam a construção do conhecimento indispensável para o planeamento e a implementação de soluções para as ameaças da sobrevivência e prosperidade da instituição; ii) da capacidade de aprendizagem por parte da organização, visto que contribuem para a adaptação dos seus membros a uma prática de trabalho em contínua renovação e iii) da criatividade organizacional, na medida em que contribuem para a criação de novos serviços, produtos ou ideologias favoráveis à acomodação aos desafios e oportunidades intrínsecos e extrínsecos (Santos & Ramos, 2006, pp. 2-3).

O sistema de *Business Intelligence* está geralmente associado a três tipos de tecnologias: *Data Warehouse*, *On-Line Analytical Processing* e *Data Mining* (Santos & Ramos, 2006, p. 2).

4.3 - *Data Warehouse*

4.3.1 - Conceito e Características

O *Data Warehouse* (DW) “é um conjunto de dados orientado a assuntos, integrados, variável ao longo do tempo e não-volátil para apoiar o processo de tomada de decisão dos gestores” (Inmon, 2002, p. 31). Por outras palavras, o *Data Warehouse*

consiste essencialmente num depósito de dados que permite o armazenamento de informação relevante para a tomada de decisão das organizações.

O *Data Warehousing*, o processo efetuado pelo *Data Warehouse*, foi desenvolvido para a “consolidação da informação da organização num formato válido e consistente, permitindo aos seus utilizadores a análise de dados de uma forma seletiva” (Santos & Ramos, 2006, p. 62). Com este sistema, o utilizador visualiza os dados organizados de um modo semelhante à forma como ele os compreende de forma a facilitar a execução das suas tarefas.

O DW é orientado por assunto, uma vez que os dados são separados e organizados por assunto, dependendo do tema que os gestores das empresas pretendam analisar e interpretar. Não está direcionado para as tarefas que fazem parte do dia-a-dia da empresa, mas oferece uma perspetiva bastante simples e resumida de determinado assunto, eliminando todos os dados não relevantes. Outra das grandes vantagens que aporta é o facto de ser catalogado temporalmente, isto é, armazena dados respeitantes a um período de tempo, que pode variar entre 5 a 10 anos. Desta forma, o DW concede ao utilizador uma perspetiva histórica da informação, ao invés dos sistemas operacionais, que acumulam dados históricos limitados a um período de tempo bastante mais curto (Santos & Ramos, 2006, p. 64).

Por outro lado, o DW também se caracteriza pela sua ausência de volatilidade, isto é, não é permitida a eliminação ou modificação dos dados assim que sejam carregados. A técnica de integração de dados, que consolida a consistência dos mesmos, pode ser definida como “o processo pelo qual as características dos dados-fonte são modificadas para permitir a sua inserção num *Data Warehouse*” (Santos & Ramos, 2006, p. 64). Por outras palavras, os dados devem ser tratados e organizados antes de serem inseridos num DW, de forma a permitir uma análise mais simples.

Segundo Kimball e Ross, o sistema de DW/BI deve possuir os seguintes requerimentos: i) “tornar a informação de fácil acesso”, sendo que, para tal, “o sistema de DW/BI deve ser compreensível”, “os dados devem ser intuitivos e claros” e as ferramentas e aplicações de BI terão de ser “de fácil e de simples utilização” de forma a simplificar o trabalho do utilizador; ii) “apresentar a informação de forma atempada”, ou seja, a conversão dos dados tem de ser efetuada numa questão de segundos, minutos ou horas, e “de forma consistente”, visto que os dados devem ser agregados a partir de um

leque variado de fontes e apenas lançados quando forem considerados “aptos” para análise; iii) “ter capacidade de adaptação à mudança”, porque “as necessidades dos utilizadores, as condições empresariais, os dados e as tecnologias” estão sempre em constante atualização, o que poderá invalidar os dados e as aplicações de BI; iiiii) “ser um alicerce seguro para proteção dos ativos de informação”, isto é, saber manter a confidencialidade dos dados, impedindo, para tal, o seu acesso a utilizadores que, por exemplo, não pertençam à organização; iiiiii)”servir como uma base de sustentação fidedigna e credível para o aperfeiçoamento do processo de tomada de decisão”; iiiiii) o sistema DW/BI deve ser aceite e considerado útil pelas organizações, uma vez que a utilização deste sistema ainda é opcional no mundo empresarial, independentemente de ser um processo “simples e rápido” e da excelente qualidade das ferramentas, aplicações e plataformas (Kimball & Ross, 2013, pp. 3-4).

4.3.2 - Comparação *Data Warehouse* vs Base de Dados Transacional

Em primeiro lugar, há que referir que uma Base de Dados (BD) Transacional contém todas as informações operacionais da empresa de uma forma bastante pormenorizada, e, por vezes, desorganizada, não pondo de parte dados de quase nula relevância e que pouco acrescentam à análise realizada pelos gestores. Numa BD Transacional, o utilizador é confrontado com uma estrutura bastante complexa e de difícil compreensão, devido ao elevado número de tabelas e de associações e à inexistência de preocupação com a organização e disponibilização dos dados para o mesmo. Por outro lado, numa *Data Warehouse*, os dados provenientes de BD Transacionais e de outros sistemas operacionais, são transformados em diagramas mais pequenos organizados segundo as normas de negócio da organização e existe uma preocupação notória com a apresentação dos dados ao utilizador.

Enquanto as BD Transacionais suportam OLTP (*On-line Transactional Processing*), que está vocacionado para a automatização do processamento de dados do dia-a-dia, o registo de dados redundantes e a modificação de informação já presente nos sistemas, as DW admitem OLAP (*On-Line Analytical Processing*), ferramentas que lidam com análises de dados multidimensionais.

As BD Transacionais são mais utilizadas por técnicos informáticos ou funcionários especializados para tarefas rotineiras e operacionais, ao passo que os *Data Warehouse*, como referido anteriormente, estão mais direcionados para os gestores ou administradores das companhias para análise dos dados mais relevantes e indispensáveis para as decisões estratégicas. Há igualmente a salientar que as DW são, regra geral, mantidas separadamente das BD Transacionais das organizações.

A utilização das DW em vez das BD Transacionais nas organizações torna-se mais vantajosa, na medida em que provoca uma redução do tempo que os gestores necessitam para obtenção das informações necessárias aos seus processos decisórios, enquanto permite reunir informação dispersa por uma enorme variedade de bases de dados e plataformas distintas de uma forma mais fácil e eficiente. Além disso, as DW empresariais são projetadas para ocupar centenas de *gigabytes* ou *terabytes*, tendo tendência, por essa razão, a possuir uma capacidade de maior magnitude do que as BD Transacionais. Os dados históricos, sumariados e consolidados das DW são mais importantes do que o enorme e confuso número de entradas individuais detalhadas geradas pelas BD Transacionais (Rodrigues & Ferreira, [s.d.], pp. 5-6).

4.4 - Modelação Multidimensional

4.4.1 - Conceitos

A modelação multidimensional pode ser descrita como uma técnica de simplificação de consultas da informação armazenada no DW sob diferentes perspetivas, sendo, por essa razão, representada normalmente por cubos. É uma metodologia que visa proporcionar uma “fácil interação com o utilizador final” e um “alto desempenho no processamento de *queries*/consultas” (Caldeira, 2012, p. 55).

De forma a facilitar a interação com o utilizador, as tabelas das bases de dados deverão estar desnormalizadas, isto é, todos os atributos presentes nas tabelas, independentemente de serem ou não relevantes para a análise e consequente resultado final, deverão ser apresentados. É muito vulgar ocorrer que os mesmos dados apareçam repetidos em diversas tabelas. É igualmente bastante corrente o modelo dimensional ser

representado graficamente na forma de um esquema em estrela, que será abordado mais à frente neste subcapítulo.

Para se compreender melhor este método e os subcapítulos seguintes, importa clarificar alguns conceitos: factos, dimensões, tabelas de dimensão, medidas, agregação e hierarquia.

- **Factos:** “São os dados a serem agrupados, contendo os valores de cada medida para cada combinação das dimensões existentes” (Nardi, 2007).

- **Tabelas de factos:** As tabelas de factos “integram um conjunto de atributos numéricos (factos) e um conjunto de chaves estrangeiras que relacionam a tabela de factos com as diversas dimensões que lhe estão associadas” (Santos & Ramos, 2006, p. 67). Outras características destas tabelas consistem na escassez de atributos, abundância de linhas e normalização, isto é, não contêm redundância de dados. Por outro lado, a tabela de factos, como admite uma quantidade considerável de registos, ocupa “95% do espaço ocupado pelo *Data Warehouse*” (Santos & Ramos, 2006, p. 68).

- **Dimensões:** São estas que estabelecem a organização dos dados, determinando possíveis relações entre dados de diferentes bases de dados/tabelas. Os elementos das dimensões são denominados de membros, que se encontram geralmente separados em diferentes níveis hierárquicos.

- **Tabelas de dimensão:** As tabelas de dimensão apresentam uma descrição dos factos armazenados numa tabela de factos e medidas, ou seja, as características dos factos a que os utilizadores têm acesso a partir do DW. São compostas por um grande número de colunas, em comparação com as tabelas de factos, e por um escasso número de linhas. Possuem geralmente uma hierarquia de dimensões não normalizada. Enquanto a tabela de factos integra o assunto que se tenciona analisar, as tabelas de dimensão permitem a análise desse mesmo conteúdo sob diversos prismas, procurando, ao mesmo tempo, responder às questões do quem, quando, onde, porquê e como (Santos & Ramos, 2006, pp. 67-68). Perfazem uma ocupação média de entre 10% a 15% do total dos dados armazenados (Caldeira, 2012, p. 92).

- **Medidas:** Basicamente, são os números ou valores que serão alvo de uma análise por parte do utilizador. Por exemplo, o Valor do Artigo X, as Quantidades Vendidas do Artigo X (Microsoft, [s.d.] c).

- **Agregação:** É um processo de cálculo que elabora um resultado sumariado a partir de factos com um elevado nível de atributos, detalhes e redundância. A agregação recorre a atributos de, pelo menos, uma dimensão e apoia-se nas métricas da tabela de factos (Caldeira, 2012, p. 69). Na verdade, uma tabela de factos com dados agregados ocupa bastante menos espaço numa base de dados do que outra com dados mais detalhados. A agregação de dados é igualmente vantajosa no que toca à velocidade de processamento de uma análise, uma vez que se torna bastante mais fácil e rápida a consulta dos dados agregados do que detalhados.

- **Hierarquia:** Pode ser definida como um agrupamento de associações entre os dados, sendo que alguns dos atributos são pertencentes a uma ou mais hierarquias. Cada atributo é pai ou filho de um outro atributo, e esta relação pai-filho proporciona diferentes graus de sumarização dos dados. Por exemplo, a dimensão Lugar pode ter várias hierarquias: Rua, Freguesia, Concelho, Distrito, País (Caldeira, 2012, p. 69).

4.4.2 - Modelo de Dados

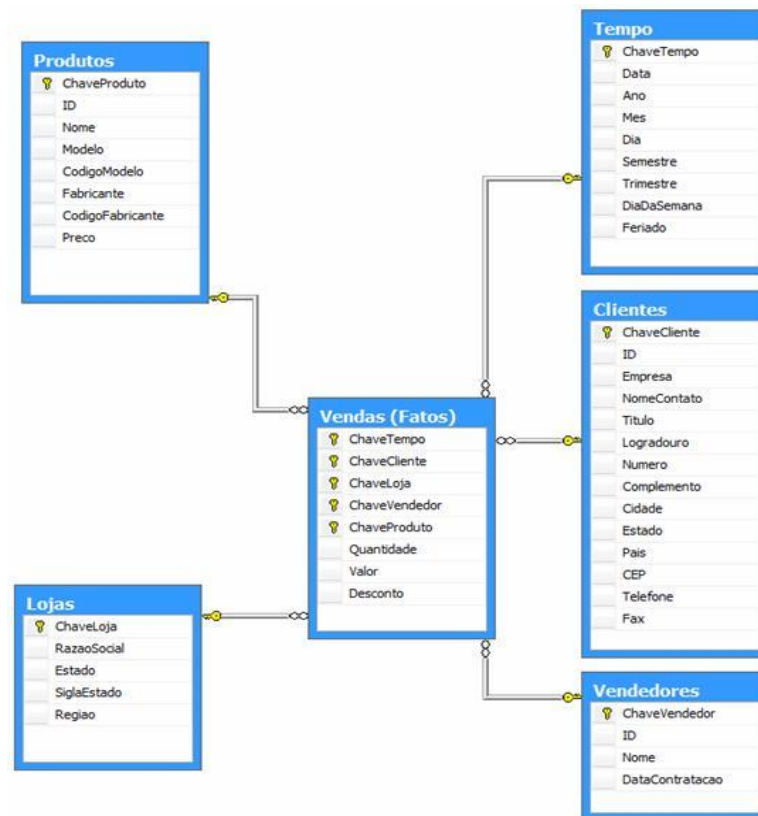
O DW pode ser representado por três tipologias de esquemas: o esquema em estrela, em floco de neve ou em constelação de factos. Tais representações são o resultado da modelação multidimensional. Esta modelação consiste na composição de uma estrutura de base de dados de compreensão e manipulação acessível para o utilizador. Para tal acontecer, a modelação recorre a um dos três esquemas seguintes:

4.4.2.1 - Esquema em Estrela

É a representação mais comum do DW. A estrutura do esquema em estrela visa facilitar a consulta dos dados e conferir maior velocidade de exploração de dados, sendo constituída por uma única tabela de factos, que surge no centro do esquema, e pelas tabelas de dimensão interligadas a esta primeira (Santos & Ramos, 2006, pp. 66-67-68).

Como é possível observar na figura 4.1, a tabela Vendas corresponde à tabela de factos, podendo, por isso, estabelecer relações com qualquer das várias tabelas de dimensão: Produtos, Clientes, Tempo, Lojas e Vendedores. Neste caso, as chaves de ligação para as tabelas de dimensão são ChaveTempo, ChaveCliente, ChaveLoja, ChaveVendedor e ChaveProduto.

Figura 4.1 - Esquema em Estrela



Fonte: (Nardi, 2007)

Para além disso, é conveniente voltar a salientar a ausência de normalização das tabelas de dimensão, ou seja, a presença de dados redundantes, embora estas possam inclusivamente comportar hierarquias. Por exemplo, na Dimensão Tempo, a componente DiaDaSemana poderia estar dividida em segunda, terça, quarta, quinta, sexta, sábado e domingo.

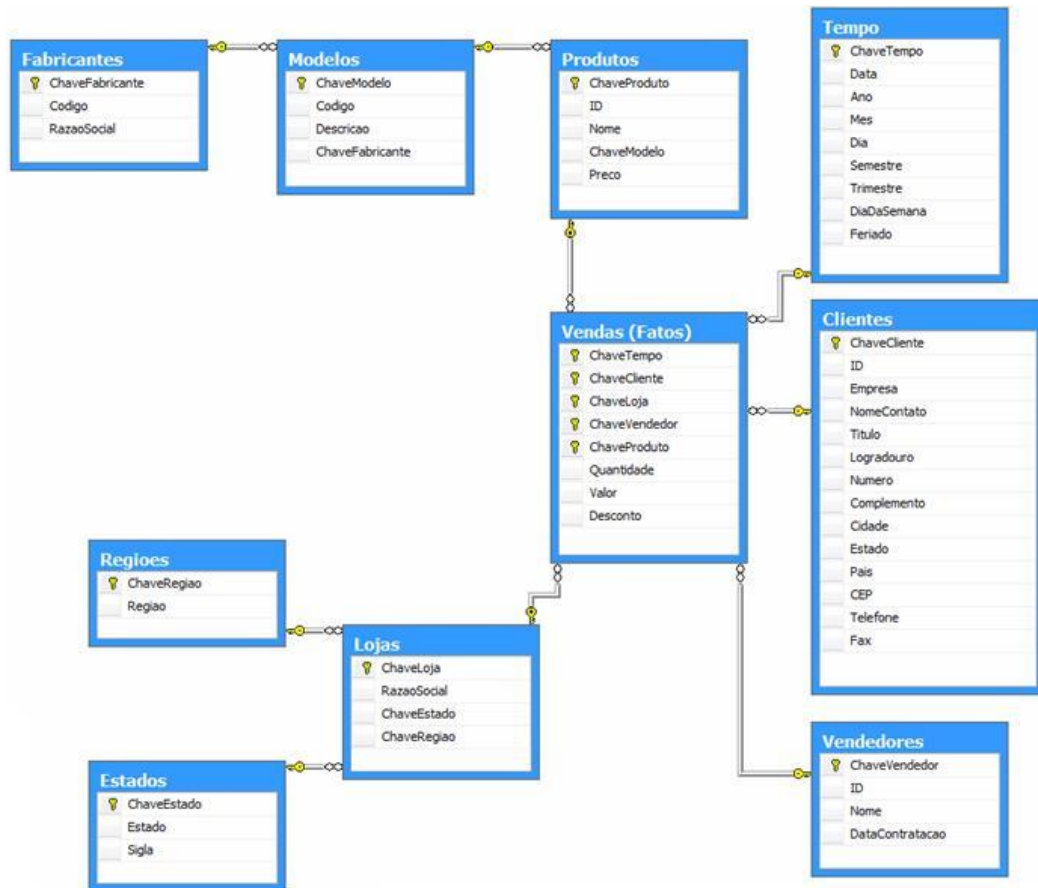
4.4.2.2 - Esquema em Floco de Neve

Neste sistema de representação, embora seja inclusivamente constituída por uma tabela de factos e várias tabelas de dimensão, a estrutura deixa de ser regular, podendo, assim, exibir um *outline* diferente nos ramos. Apesar de tanto o esquema em estrela como o esquema em floco de neve apresentarem semelhanças ao nível das interrogações que são capazes de comportar e do conteúdo de dados, este último caracteriza-se pela complexidade da sua estrutura (Santos & Ramos, 2006, pp. 68-69)

Dessa forma, a grande desvantagem deste esquema prende-se com a frequente dificuldade de interpretação/compreensão da mesma, dada a sua imagem intrincada,

enquanto se verifica uma diminuição da qualidade do desempenho no que toca ao processamento de interrogações (Han, Kamber, & Pei, 2012, p. 140).

Figura 4.2 – Esquema em Floco de Neve



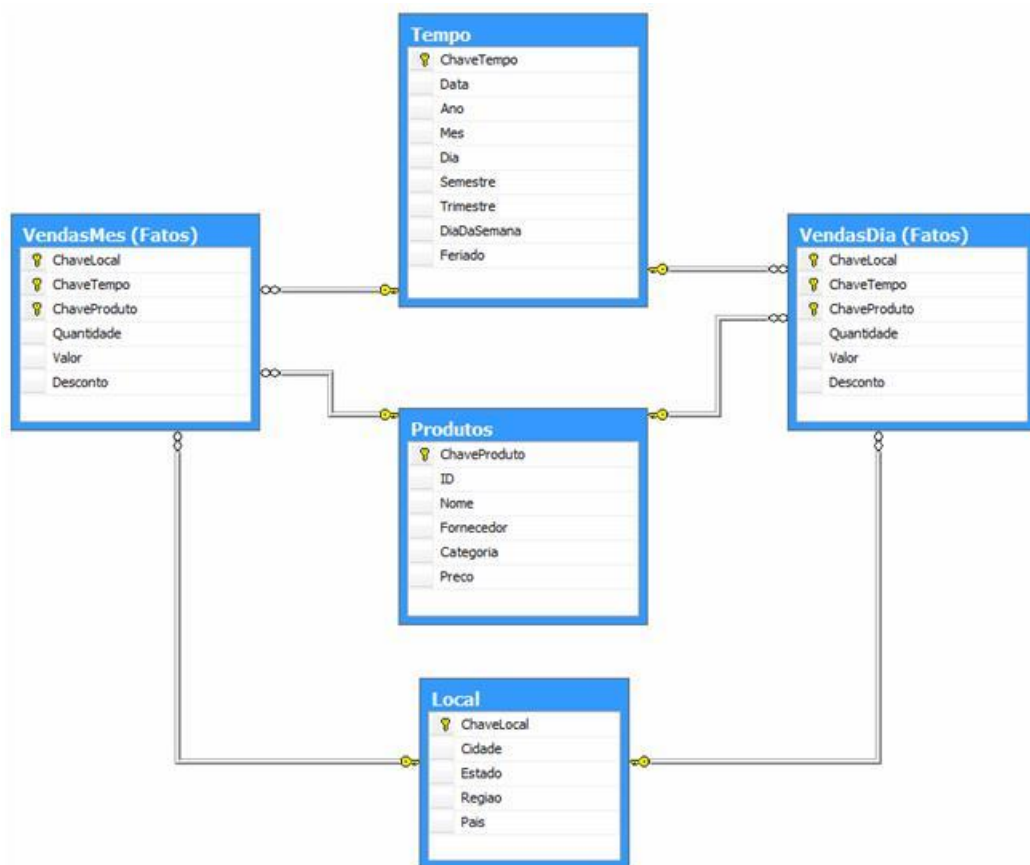
Fonte: (Nardi, 2007)

Todavia, o esquema em floco de neve detém duas grandes vantagens em relação ao esquema mencionado anteriormente. Primeiramente, verifica-se uma normalização das dimensões, evitando-se, assim, a redundância de informação. Por outro lado, a estrutura de cada uma das suas dimensões está bem mais explícita e hierarquizada no esquema em floco de neve do que no conjunto não estruturado do esquema em estrela. Por exemplo, como se pode observar na figura 4.2, a Dimensão Lojas está relacionada com duas tabelas de subdimensão, Estados e Regiões, simplificando, assim, a sua identificação, enquanto no esquema em estrela (figura 4.1), os atributos Região e Estado encontram-se na mesma tabela da Dimensão Lojas (Moody & Kortink, 2003, p. 9 e 10).

4.4.2.3 - Esquema em Constelação de Factos

Por fim, o esquema em constelação de factos possui a singularidade de integrar mais do que uma tabela de factos, estando estas interligadas por tabelas de dimensão partilhadas entre si. Por outras palavras, o esquema em constelação de factos é como um esquema em estrela em duplicado, como se pode verificar na figura 4.3, embora também possa assumir uma forma em triplicado ou quadruplicado, e por aí adiante. “No caso dos esquemas em constelação, as diversas estrelas que o integram podem ser interligadas por mais do que uma dimensão” (Santos & Ramos, 2006, p. 70), como é possível constatar na figura 4.3, onde as dimensões Tempo, Produtos e Local permitem correlacionar ambas as tabelas de factos VendasMes e VendasDia.

Figura 4.3 – Esquema em Constelação de Factos



Fonte: (Nardi, 2007)

4.5 - OLAP (*On-Line Analytical Processing*)

As ferramentas *Online-Analytical Processing* e *Data Mining* são duas tecnologias de grande utilidade relativamente à análise da informação armazenada nos DW.

A *On-Line Analytical Processing* (OLAP) “permite criar cubos para analisar a informação sob diferentes perspetivas” (Santos & Ramos, 2006, p. 72). Os cubos constituem um método de análise dos factos presentes nas tabelas de factos sob os diferentes prismas que as dimensões englobadas na modelação oferecem.

Os cubos multidimensionais podem sofrer várias transformações por meio de técnicas de manipulação, entre as quais se destacam as seguintes:

- *Drill-down*, que fornece uma perspetiva mais detalhada dos dados, permitindo, deste modo, a transição da visualização de dados generalizados para dados mais pormenorizados. Por exemplo, esta técnica possibilita a transição da navegação dos dados anuais das despesas de uma empresa para dados semestrais, trimestrais e assim sucessivamente (Santos & Ramos, 2006, p. 74).

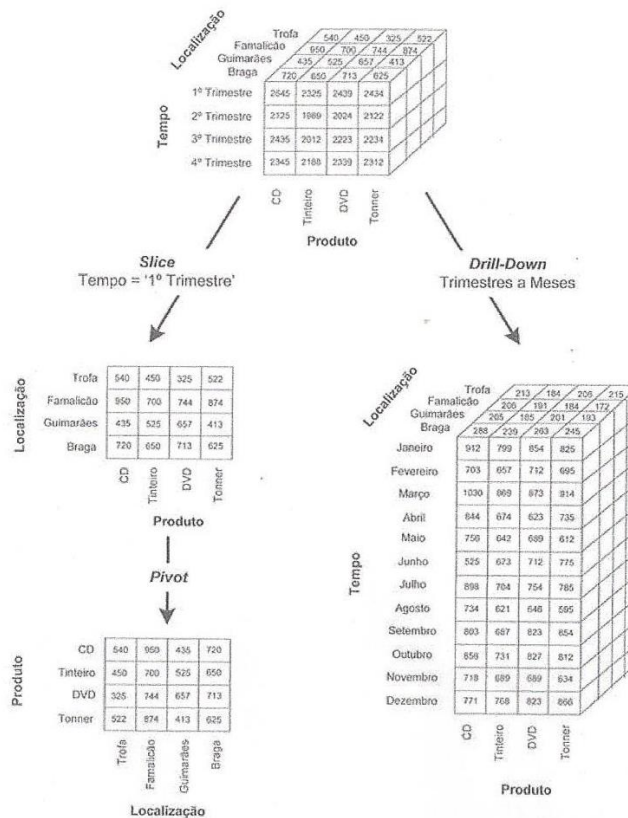
- *Roll-up*, que tem uma função contrária ao *drill-down*, visto que reúne todos os dados visualizados no cubo através de hierarquias. A agregação vai aumentando de dimensão à medida que a análise é repetida. Tomando o exemplo anterior, a análise passa de dados mensais das despesas para dados trimestrais, semestrais e anuais (Santos & Ramos, 2006, p. 74).

- *Slice and dice*, que ajuda a selecionar apenas uma parte da informação que se pretende analisar. “O corte (*slice*) permite selecionar um subconjunto de dados do cubo (...). A redução (*dice*) permite definir um subcubo para o qual podem ser especificados critérios de seleção para duas ou mais dimensões” (Santos & Ramos, 2006, p. 74).

- *Pivot* ou rotação, que “permite rodar os eixos de visualização dos dados”, possibilitando assim uma análise sob uma diferente perspetiva dos mesmos dados (Santos & Ramos, 2006, p. 75).

A figura 4.4 demonstra bem a utilização desta técnica.

Figura 4.4 – Slice, Drill-Down e Pivot



Fonte: (Santos e Ramos, 2006: 75)

4.6 - Data Mining

O *Data Mining* consiste “na procura de relacionamentos, padrões ou modelos que estão implícitos nos dados armazenados nas grandes bases de dados” (Santos & Ramos, 2006, p. 103). A classificação, estimativa e previsão são as três técnicas de *Data Mining* direta, que visa “utilizar os dados disponíveis de forma a construir um modelo de descrição de uma variável de interesse em relação aos restantes dados disponíveis” (Berry & Linoff, 2000, p. 8).

Com a classificação, pretende-se “examinar as características de um objeto recém-apresentado e atribuí-lo a uma classe pré-definida” (Berry & Linoff, 2000, p. 8). Tendo em consideração que os objetos que serão alvo deste processo deverão constar em registos de uma base de dados, o “ato de classificação consiste em atualizar cada registo através do preenchimento de um campo com um código da classe” (Berry & Linoff, 2000, p. 8). O principal objetivo da classificação é “construir um modelo que possa ser aplicado a

dados não classificados de modo a atribuir-lhes uma classificação” (Berry & Linoff, 2000, p. 8).

A estimativa é bastante semelhante à técnica de classificação, uma vez que também avalia variáveis, mas apresenta uma particularidade relevante que o faz distinguir deste último. Enquanto a classificação trata de variáveis discretas ou não contínuas, como por exemplo, sim ou não, a estimativa engloba variáveis que podem sofrer avaliações/valorizações contínuas, como é o caso dos rendimentos de um empregado ou a sua altura ou peso (Berry & Linoff, 2000, p. 9).

Quanto à previsão, esta técnica diferencia-se das outras duas, porque, no decorrer do seu processo, “os registos são classificados consoante o comportamento futuro previsto ou o valor futuro estimado” (Berry & Linoff, 2000, p. 10). Prever a quantidade de custos variáveis de um hotel no próximo trimestre constitui um dos diversos exemplos passíveis de serem aplicados por esta técnica.

4.7 - Microsoft Powerpivot

O Microsoft Powerpivot permite a importação de dados a partir de bases de dados de diversas origens para um documento Excel, a criação de Tabelas Dinâmicas, campos calculados, colunas calculadas, perspetivas, hierarquias, medidas e *Key Performance Indicators* (KPI), diversos tipos de gráficos e linhas cronológicas, através do Microsoft Powerview, e de relações entre dados heterogéneos inseridos em tabelas distintas.

As Tabelas Dinâmicas permitem analisar detalhadamente os dados das tabelas adicionadas ao Powerpivot. Com uma Tabela Dinâmica, exemplificada na figura 4.5, existe a possibilidade de se realizar comparações, identificar padrões e relações ou tendências nos dados que passariam despercebidas a olho nu.

Os campos calculados são cálculos utilizados na análise de dados, que devem surgir na área Valores de uma Tabela Dinâmica, sendo o contexto desse valor determinado consoante a coluna e linha onde se insere na Tabela. Por exemplo, se se pretender avaliar os consumos num determinado mês e ponto de venda de um hotel, o valor do campo calculado é obtido tendo em conta esse mês e ponto de venda (Microsoft, [s.d.] a).

Figura 4.5 – Tabela Dinâmica

Rótulos de Linha	Soma	Média	Soma	Média	Soma	Média	Soma	Média	Soma	Média	Soma	Média	Soma	Média
Alemanha	2490	3,94 €	583	2,85 €	266	8,19 €	8732	2,42 €	11250	4,72 €	2356	9,11 €	7812	5,37 €
Áustria	110	3,25 €					259	1,94 €	225	5,69 €				
Brasil	60	3,14 €	55	2,44 €	28	5,74 €	814	2,22 €	600	4,70 €	76	7,32 €	1008	6,89 €
Canadá	40	4,06 €	11	2,44 €			111	2,14 €	225	5,69 €	76	7,32 €	252	5,96 €
Espanha	530	3,94 €	55	2,93 €	28	5,86 €	2331	2,17 €	2700	5,86 €	1140	9,32 €	3360	7,51 €
EUA	360	3,40 €	132	2,56 €			1961	2,10 €	1575	4,65 €	608	8,97 €	1512	5,38 €
França	50	3,90 €	33	3,25 €			296	2,24 €	750	4,39 €	152	7,32 €	1008	9,08 €
Holanda	210	3,85 €	22	2,44 €			851	2,56 €	675	5,96 €	76	7,32 €	1092	8,36 €
Irlanda	10	3,25 €	22	2,44 €	14	4,88 €	74	2,03 €	300	3,66 €	76	7,32 €		
Itália	70	4,64 €	33	2,44 €			481	2,06 €	450	4,80 €	228	7,32 €	420	5,63 €
Polónia	60	3,25 €	22	2,44 €			444	2,01 €	900	5,22 €			336	7,32 €
Portugal	5480	3,70 €	418	2,26 €	1624	10,51 €	18870	2,22 €	30000	5,01 €	23104	8,79 €	29484	5,87 €
Suíça	20	3,25 €	33	2,44 €			148	2,85 €	150	3,66 €			588	8,72 €
UK	1280	4,00 €	154	2,55 €	56	5,49 €	4218	2,45 €	4950	5,06 €	1216	9,56 €	6216	7,89 €
Total Geral	10770	3,79 €	1573	2,60 €	2016	9,90 €	39590	2,28 €	54750	4,98 €	29108	8,84 €	53088	6,29 €

Fonte: (Elaboração própria)

É igualmente necessário salientar a criação das perspetivas dos dados em análise. No caso do Powerpivot, a perspetiva são definidas como “subconjuntos de tabelas e colunas do modelo que monitorizam diferentes conjuntos de dados” (Microsoft, [s.d.] b). A opção de criação de perspetivas tem o objetivo de excluir as tabelas e campos redundantes para a análise. Por exemplo, se se pretende visualizar as vendas da empresa Nokia na Europa, América e Ásia, é possível criar um mapa geográfico que contenha as métricas anuais das vendas de cada continente (Microsoft, [s.d.] b).

Além do mais, é de sublinhar que ao serem adicionadas as tabelas ao Modelo de Dados, o Powerpivot fornece a opção de duas perspetivas/vistas: a Vista de Dados, que permite ver as várias tabelas adicionadas da mesma maneira que se observaria na folha de cálculo do Excel, e a Vista de Diagrama, que concede uma vista de um excelente prisma sobre todas as tabelas, sendo esta a opção que possibilita a formação e visualização dos esquemas referidos no subcapítulo Modelação Multidimensional, bem como as relações criadas entre tabelas e os respetivos atributos.

Quanto às medidas e às KPI, estas são elementos indispensáveis na definição e avaliação da *performance* relativa aos modelos de dados, às relações entre eles e ao processamento de interrogações. Uma medida consiste essencialmente numa fórmula, que é originada especificamente para as operações de cálculo realizadas numa Tabela Dinâmica (ou num Gráfico Dinâmico) que englobe dados Powerpivot. É esta fórmula que é posteriormente utilizada para calcular os valores pertencentes aos campos calculados e às colunas calculadas. “O valor de uma medida altera-se sempre em resposta a seleções

de linhas, colunas e filtros” (Microsoft, [s.d.] c). As KPI visam “avaliar o valor, o estado e a tendência atual de uma métrica” (Microsoft, [s.d.] d). Em suma, são indicadores de desempenho de determinado processo. Um exemplo de KPI é o Time To Market, que mede o tempo de lançamento de um produto.

Por último, é de referir as linhas cronológicas, que permitem analisar os dados ao longo de um determinado período de tempo, podendo a configuração desse período ser selecionada pelo utilizador (mensalmente, semestralmente, anualmente, etc.). A funcionalidade de segmentação de dados também merece ser mencionada. Um pouco à semelhança da técnica de *slice* referido no subcapítulo da OLAP, ajuda a filtrar um conjunto de dados para se poder efetuar uma análise interativa dessa informação selecionada nas Tabelas Dinâmicas ou inclusivamente em linhas cronológicas (Microsoft, [s.d.] e).

4.8 - Análise e Discussão de Resultados

4.8.1 - Metodologia Utilizada

O projeto de investigação que me propus desenvolver, conforme é referido no plano de estágio, consiste numa análise aprofundada dos hábitos de consumo no Hotel Vila Galé Lagos consoante o país de origem dos hóspedes, assim como a sua preferência pela tipologia de quarto, entidade intermediária (agências ou operadores turísticos), regimes de alojamento, a quantia média e a soma total dos montantes pagos no alojamento e nos consumos efetuados nos estabelecimentos comerciais do hotel: Restaurante Inevitável, Spa Satsanga, Bar Fashion e Bar da Piscina. É relevante salientar que o Restaurante Versátil não foi tido em conta nesta análise, uma vez que, como serve o *buffet* nas três principais refeições do dia, os pratos não estavam distinguidos, apenas eram todos referidos como *buffet*.

De forma a poder concretizar este projeto, tive de recorrer ao ERP Vila Galé, a plataforma exclusiva do Vila Galé, centralizada na sede da cadeia. Este PMS é o *software* responsável pela gestão de todos os processos inerentes ao negócio hoteleiro, tratando das vendas, compras, faturação, gestão documental, marketing e CRM.

Aquando da minha passagem pelo departamento da Receção, tive a oportunidade de aprender todas as funcionalidades do ERP. Aquela que mais me interessava para a

realização desta análise prendia-se com a emissão dos relatórios mensais ou trimestrais, acerca dos consumos nos diferentes pontos de venda do hotel: Bar Fashion, Bar da Piscina, Restaurante Versátil, Restaurante Inevitável e Spa Satsanga. Estes dados eram obtidos a partir do POS instalado em cada ponto de venda, que estava diretamente ligado ao PMS do hotel.

No entanto, para poder confrontar todos estes consumos com as nacionalidades dos hóspedes, era necessário recorrer à *Rooming List*, um relatório que contém uma variedade imensa de dados detalhados acerca de todos os hóspedes que passaram pelo hotel, desde o nome do cliente à tipologia de quarto da reserva ou até à data em que este realizou o *check-in* e o *check-out*. Convém também salientar que foi garantida a confidencialidade dos dados de cada hóspede durante o desenrolar do processo, uma vez que dados como os nomes ou o nº de B.I. não foram considerados nesta análise.

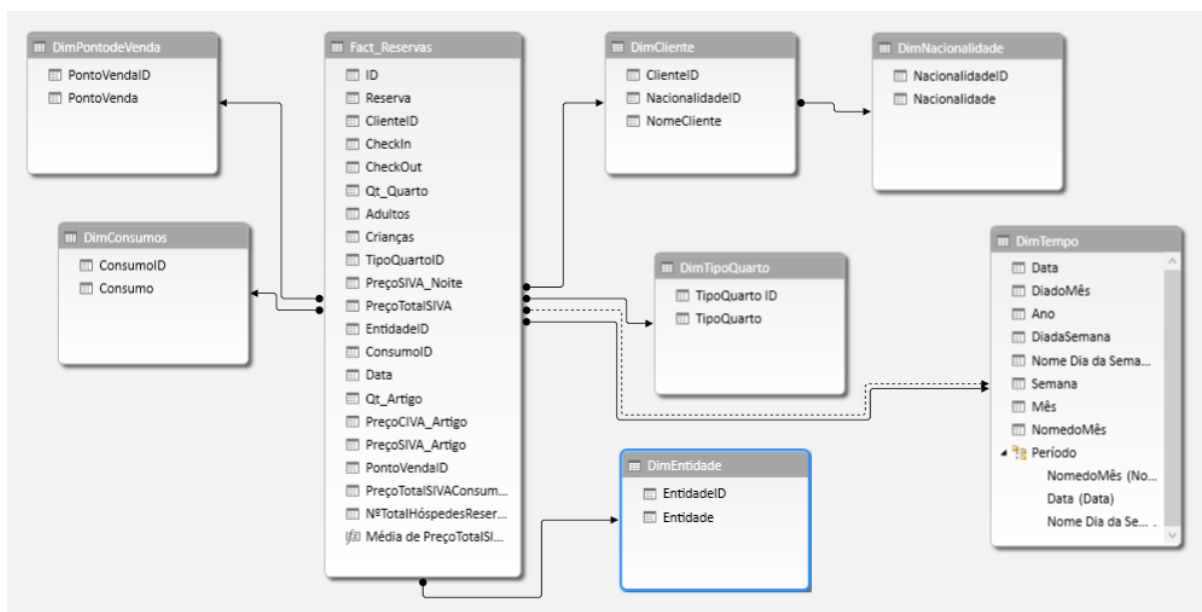
De referir que as reservas analisadas foram efetuadas, na sua maioria, em nome individual e não em grupo, uma vez que é difícil discernir se todos os membros de um grupo teriam a mesma nacionalidade, o que concederia à análise uma margem de erro bastante mais elevada, tornando-a, dessa forma, mais inexata.

Inicialmente, pretendia analisar apenas os meses de novembro a março, como é mencionado no plano de estágio, porque julguei que os dados destes cinco meses requeressem, só por si, bastante esforço e proporcionassem grande complexidade à análise, já que na altura em que o plano de estágio foi realizado ainda não transitara para o departamento de Receção e tinha uma perceção errada do modo como o PMS funcionava.

Todavia, à medida que me fui apercebendo da pequena dimensão dos dados a analisar relativo aos meses de época baixa, chegou-se à conclusão de que seria mais lógico analisar os dados ao longo do ano civil de 2014.

Para estabelecer relações entre dados, recorri a ferramentas associadas ao *Business Intelligence*, nomeadamente o Microsoft Powerview e Powerpivot, disponíveis no Microsoft Excel 2013.

Figura 4.6 – Esquema Base para Análise



Fonte: (Elaboração própria)

Como se pode observar na figura 4.6, o esquema representativo criado é o esquema em floco de neve, visto que só existe uma tabela de factos (Fact_Reservas), que se encontra ligada por todas as outras tabelas de dimensão, estando uma destas ligada a uma tabela de subdimensão.

De modo a produzir este esquema, procedi primeiramente à criação da tabela de factos Fact_Reservas, a partir de um conjunto de várias tabelas de consumos dos estabelecimentos da unidade e dos dados do relatório *Rooming List*. Em seguida, deu-se início à elaboração das tabelas de dimensão DimPontodeVenda, DimConsumos, DimCliente, DimNacionalidade, DimTipoQuarto, DimEntidade e DimTempo. Posteriormente, de forma a poder estabelecer relações entre as tabelas de dimensão e a de facto, foram criadas as colunas ID (por exemplo, TipoQuarto ID) em todas as tabelas, onde estão contidos números por ordem crescente para identificarem cada célula nas outras colunas da tabela.

4.8.2 - Análise dos Resultados

De forma a poder desenvolver este estudo, o primeiro passo consistiu na aferição do número total de hóspedes. Tendo em consideração que o *Rooming List* (está parcialmente incorporado no Fact_Reservas do esquema da figura 4.6, mas representa

melhor, no seu todo, a realidade da ocupação do que a tabela de factos) estava organizada por número de reservas e não de hóspedes, foi necessário recorrer à soma do número de adultos e crianças por reserva para averiguar tal valor.

Figura 4.7 – Nº Total de Hóspedes – Universo e Amostra



Fonte: (Elaboração própria)

A partir da figura 4.7 pode-se concluir que o número total de hóspedes a visitarem a unidade no ano civil de 2014 foi de 32919. Contudo, devido à eliminação de duplicados referida no subcapítulo 4.8.1, o número transitou para 32360 o que perfaz um total de aproximadamente 98% do universo total de hóspedes em 2014.

Figura 4.8 – Nº de Hóspedes na Europa



Fonte: (Elaboração própria)

Na figura 4.8 é patente que os turistas nacionais foram quem mais visitaram o Hotel Vila Galé Lagos (40,08%), embora os alemães também ocupem uma fatia

considerável desta estatística (33,88%). A completar o pódio, mas muito mais distante do que os outros dois países, está a Espanha, com 1678 visitantes (5,19 %).

Figura 4.9 – N° de Hóspedes no Resto do Mundo



Fonte: (Elaboração própria)

Na figura 4.9 é bem patente o domínio dos EUA em relação aos outros países do mapa mundo, à exceção do continente europeu, no que toca ao número de hóspedes. A percentagem do número de norte-americanos (2,87%) é pouco menos do dobro da soma dos visitantes provenientes de Brasil e Canadá (1,6%), que ocupam o 2º e 3º lugar respetivamente. É igualmente interessante verificar que a América do Norte representa aproximadamente 3,42% do total da amostra analisada, um valor relativamente superior ao conjunto dos restantes países que não fazem parte da Europa (2,95%), incluindo Rússia e Turquia.

A partir dos dados de ambas as figuras foi elaborada a seguinte tabela com o número de hóspedes correspondente a cada nacionalidade para poder utilizá-la na análise aos restantes dados:

Tabela 4.1 – Nº de Hóspedes por Nacionalidade

Nacionalidade	Nº de Hóspedes	%
Portugal	12.971	40,08 %
Alemanha	10.962	33,88 %
Espanha	1.678	5,19 %
UK	1.624	5,02 %
EUA	929	2,87 %
Polónia	609	1,88 %
França	514	1,59 %
Holanda	414	1,28 %
Brasil	340	1,05 %
Bélgica	282	0,87 %
Suíça	277	0,86 %
Áustria	219	0,68 %
Canadá	177	0,55 %
Irlanda	144	0,44 %
Itália	138	0,43 %
Outros	1.112	3,44 %
+Total	32360	100,00 %

Fonte: (Elaboração própria)

Como se pode observar na tabela 4.1 Portugal e Alemanha juntos perfazem aproximadamente 74% do total do número de hóspedes da unidade, enquanto a Espanha, o UK, os EUA, a Polónia, a França, a Holanda e o Brasil contribuem com cerca de 19%, o que significa que apenas 7% são completadas pelas outras 79 nações. São apenas os 15 países destacados nesta tabela, ou seja, cerca de 93% do número de hóspedes do hotel em 2014, que irão ser alvo de um estudo mais aprofundado em diferentes períodos do ano,

uma vez que as outras nações, tendo contribuído individualmente com menos de 100 visitantes da unidade, revelariam valores pouco interessantes para análise.

Figura 4.10 – N° de Hóspedes com Consumos e Média de Despesas



Fonte: (Elaboração própria)

Na figura 4.10 é visível que o número total de hóspedes que realizaram consumos nos estabelecimentos da unidade foram de 21692, ou seja, apenas cerca de 67% da amostra analisada. Estima-se que os hóspedes do Hotel Vila Galé Lagos tenham efetuado gastos, em relação ao alojamento e consumos nos estabelecimentos da unidade, num valor médio aproximado de 416 €.

Figura 4.11 – N° de Hóspedes com Consumos no 1º Quadrimestre

Rótulos de Linha	Contagem de CheckIn	Soma Nº Total Hóspedes	% Nº Total de Hóspedes
Alemanha	1357	2552	52,77%
Áustria	35	56	1,16%
Bélgica	11	23	0,48%
Brasil	15	29	0,60%
Canadá	5	7	0,14%
Espanha	42	89	1,84%
EUA	84	163	3,37%
França	22	39	0,81%
Holanda	33	64	1,32%
Irlanda	3	6	0,12%
Itália	4	7	0,14%
Polónia	8	15	0,31%
Portugal	640	1524	31,51%
Suiça	30	55	1,14%
UK	116	207	4,28%
Total Geral	2405	4836	100,00%

Nacionalidade	CheckIn
Filipinas	jan - abr 2014
Finlândia	2014
França	JAN FEB MAR ABR MAI JUN JUL AGC

Fonte: (Elaboração própria)

Na figura 4.11 é visível a predominância dos hóspedes germânicos em relação aos demais entre os meses de janeiro e abril, perfazendo 52,77% do total das 15 nacionalidades. Portugal é logicamente a 2ª nação melhor representada, com 31,51%, ou seja, cerca de 84,28% dos hóspedes que efetuaram consumos entre janeiro e abril tinham nacionalidade alemã ou portuguesa. Curiosamente, em relação às outras nacionalidades, somente as 2 maiores nações anglófonas, UK (4,28%) e EUA (3,37%), é que representam

uma fatia considerável neste contexto, enquanto a Espanha (1,84%) aparece bem abaixo das 4 nacionalidades dominantes. Por conseguinte, a Holanda surge em 6º lugar, com 1,32%, seguida da Áustria (1,16%), e Suíça (1,14%). Com menos de 1%, estão a França (0,81%), o Brasil (0,60%), a Bélgica (0,48 %) e a Polónia que, apesar de ser a 6ª nação com mais hóspedes na tabela 4.1, é penúltima com 0,31%. Por fim, o Canadá e a Itália ocupam em simultâneo o penúltimo lugar (0,14%), enquanto a Irlanda foi a nação da amostra analisada com menos número de hóspedes com consumos realizados entre janeiro e abril, com apenas 0,12%.

Figura 4.12 – Nº de Hóspedes por Agências de Viagens/Operadores Turísticos no 1º Quadrimestre

Rótulos de Linha	Alemanha	Áustria	Bélgica	Brasil	Canadá	Espanha	EUA	França	Holanda	Irlanda	Itália	Polónia	Portugal	Suíça	UK	Total Geral
ALLTOURS FLUGREISEN	41						4		4				2	5		56
Avios Group (AGL) Limited	1														2	3
BOOKING.COM	16		2		1	15			2				41		10	87
COLLETTE VACATIONS						2	39		4	2	2		2		10	61
EXPEDIA & HOTELS.COM	2							5		3			7		4	21
HMC HOSPITALITY MARKETING CONCEPTS UNIPESSOAL LDA													15			15
HOTELS4U.COM/MEDHOTELS							2	2							11	15
HOTUSA HOTELS. S.A.							3						2			5
JET2HOLIDAYS LTD								4					3		2	9
Lowcostholidays.com								2	3						3	8
Onyria Palmares Golf & Beach Resort										1					4	5
PORTIMAR ALGARVE	14		6					2	2							24
PORTUGALTRAILS - VIAGENS E TURISMO. LDA					2								2		2	6
ROTAS IBERICAS VIAGENS E TURISMO UNIPESSOAL. LDA (P)							2	4		1			3			10
THOMAS COOK ALEMANHA	18															18
TOP ATLANTICO DMC VIAGENS E TURISMO S.A.					2				1				4			7
TRAVEL ONE	1999	37	2	11	3	4	56	12	30	2	3	13	176	18	33	2399
TRAVELTOOL							4									4
JETAIR				5				2								7
TUI DEUTSCHLAND GmbH	118		2					4		2			4	2	3	135
VIAGENS ABREU SA (L)													21			21
VIAJES EL CORTE INGLÉS S.A.							3	1					1			5
Total Geral	2209	43	11	15	6	33	125	18	47	4	5	13	283	25	84	2921

Fonte: (Elaboração própria)

Na figura 4.12 estão patentes os principais operadores turísticos e agências de viagens que serviram como intermediário para a chegada dos hóspedes ao hotel. Antes do início da análise à figura, é relevante salientar que o critério de escolha destas 22 entidades, entre as 522 no total, baseou-se no maior número de *check-ins* e na maior diversidade de nacionalidades possível.

A Travel One destaca-se notoriamente das outras entidades, uma vez que serviu de intermediário a 82,13% do total de hóspedes da figura 4.12, sendo inclusivamente a única agência que consegue o feito de ter congregado hóspedes das 15 nacionalidades analisadas neste estudo.

No 2º posto, com 4,62%, está a TUI, agência de origem britânica, que, neste caso em concreto, tem sucursal na Alemanha, daí a maioria dos hóspedes que utilizaram esta entidade terem sido alemães. A TUI, entre os intermediários que agregaram mais de 2 nacionalidades, foi a entidade que apresentou a maior discrepância entre as nacionalidades, com uma tendência germânica de 87,41%. A Booking.com, a mais famosa OTA (*Online Travel Agency*) a nível mundial, queda-se pela 3ª posição, com 2,98%, enquanto o 4º lugar pertence à Collette Vacations, uma empresa norte-americana, que representa 2,09% do número total de hóspedes da figura 4.12. Curiosamente, estes 3 intermediários são os únicos, com exceção da Travel One, a ser representados por 7 nacionalidades.

Em relação às nacionalidades, uma menção honrosa para os EUA, que acumula 4,28% do número total de hóspedes da figura 4.12, sendo a 3ª nação mais destacada, apenas atrás da Alemanha (75,62%) e de Portugal (9,53%). Todavia, pode-se afirmar que, ainda que não estejam muitas operadores turísticos/agências dos EUA representados na figura (4 em 22), esta classificação deve-se à vinda de 76% de norte-americanos através da Collette Vacations e Travel One. Por outro lado, a Polónia é o único país da figura que recorreu a apenas 1 dos 22 operadores turísticos/agências.

Como se pode observar na figura 4.13, onde está retratado o número de quartos ocupados por noite consoante a sua categoria, o tipo de quarto TW (Twin Vista Terra), foi o mais procurado pelo conjunto das 15 nacionalidades, perfazendo um total de 52,64%, contra os 33,68% do TWV (Twin Vista Mar). No entanto, convém salientar que a tipologia TWV se sobrepõe à TW no que toca à predileção das 15 nacionalidades (8 contra 7 da TW), embora, em alguns casos onde a TWV é a tipologia favorita, a diferença seja mínima. Por exemplo, foram efetuadas somente 3 reservas por hóspedes provenientes da Irlanda no 1º quadrimestre, pelo que 2 quartos TWV contra 1 TW não é uma tendência considerável. O mesmo acontece com a TW, como é o caso do Canadá e da França.

Figura 4.13 – Ocupação por Tipo de Quarto por Noite no 1º Quadrimestre

Rótulos de Linha	SJ		SJVM		TW		TWF		TWFV		TWV		Total Soma	Total Média
	Soma	Média	Soma	Média	Soma	Média	Soma	Média	Soma	Média	Soma	Média		
Alemanha	9	69,08 €	9	60,04 €	1019	34,16 €	33	48,57 €	12	66,20 €	275	51,44 €	1357	38,70 €
Áustria					20	32,35 €	2	45,50 €			13	57,95 €	35	42,61 €
Bélgica	2	74,30 €			3	42,00 €					6	62,12 €	11	58,84 €
Brasil	1	104,00 €			5	37,00 €	2	74,90 €	1	96,00 €	6	24,60 €	15	45,49 €
Canadá					3	35,00 €					2	44,34 €	5	38,73 €
Espanha	2	87,04 €			5	49,56 €	3	83,96 €	5	92,54 €	27	68,50 €	42	71,09 €
EUA			1	30,60 €	31	33,65 €	3	68,64 €	3	72,40 €	46	49,48 €	84	44,91 €
França	1	80,08 €	2	88,93 €	9	39,76 €	1	70,22 €	1	79,80 €	8	59,95 €	22	56,61 €
Holanda			2	86,52 €	16	33,41 €	2	78,60 €			13	49,47 €	33	45,70 €
Irlanda					1	40,00 €					2	54,60 €	3	49,73 €
Itália					3	31,17 €					1	34,00 €	4	31,88 €
Polónia					6	31,26 €	1	40,00 €			1	68,00 €	8	36,95 €
Portugal	52	98,69 €	20	97,97 €	101	45,85 €	81	81,81 €	62	85,16 €	324	66,22 €	640	70,44 €
Suíça			1	53,03 €	9	34,44 €	1	53,00 €	1	64,00 €	18	54,15 €	30	48,49 €
UK	3	89,96 €	3	65,80 €	35	39,17 €	4	67,62 €	3	55,83 €	68	62,36 €	116	56,18 €
Total Geral	70	93,29 €	38	82,41 €	1266	35,30 €	133	71,57 €	88	81,38 €	810	58,81 €	2405	49,34 €

Fonte: (Elaboração própria)

À semelhança da Figura 4.11, a Alemanha mantém-se no topo, somando uma percentagem de quartos ocupados pouco acima da metade (56,42% do total), enquanto Portugal surge em 2º lugar, embora com 26,61%. Os germânicos são igualmente a nação com maior proporção de TW ocupados relativamente às outras tipologias, com 75,09%.

Por outro lado, a TWV é maioritariamente representada pelos portugueses (40%), apesar de os alemães também constituírem uma fatia substancial desta tipologia (33,95%). Todavia, são mesmo os espanhóis que detêm a maior proporção de TWV ocupados em relação ao número total de tipologias de quarto frequentados por hóspedes da mesma nacionalidade, com 64,29%, ultrapassando os 50,63% dos lusitanos e os 58,62% dos britânicos.

Quanto à média de despesas de alojamento por noite, a Espanha obteve o registo total mais elevado (71,09 €), muito por culpa de a tipologia TWFV (Twin Familiar Vista Mar), a 2ª mais cara da unidade, representar 11,90% do número de quartos ocupados por *nuestros hermanos*. O 2º posto pertence, sem surpresa, a Portugal, uma vez que foi a nacionalidade com mais ocupação nos tipos de quarto com valor monetário mais elevado (Anexo A): SJ (*Suite Júnior Vista Terra*) SJVM (*Suite Júnior Vista Mar*) e TWFV. Além do mais, estas 3 categorias constituem 20,94% do número de quartos ocupados por

turistas nacionais no 1º quadrimestre, valor bastante superior ao que se verifica nas outras 14 nacionalidades.

Este registo contrasta com a situação da Itália, Polónia e Alemanha, que são 3 das 4 nações com médias de despesas que apresentam valores abaixo dos 40 €. Tal facto não é surpreendente, porque estas 3 nacionalidades seleccionaram maioritariamente a opção TW, que além de ser a tipologia de alojamento mais barata, inclui igualmente, na média total, os preços de reservas para quarto individual, ou seja, para 1 hóspede adulto.

Em suma, pode-se concluir que os dados da figura 4.13 revelam que a maioria dos hóspedes (86,32%) opta naturalmente pelo tipo de unidade de alojamento mais acessível (TW e TWV), descurando, para tal, algumas comodidades que, por exemplo, a SJ oferece.

Figura 4.14 – N° de Hóspedes com Consumos na Época Alta

Rótulos de Linha	Contagem de CheckIn	Soma Nº Total Hóspedes	% Nº Total de Hóspedes
Alemanha	3499	6940	45,21%
Áustria	59	123	0,80%
Bélgica	83	189	1,23%
Brasil	52	119	0,78%
Canadá	35	67	0,44%
Espanha	305	775	5,05%
EUA	166	353	2,30%
França	100	228	1,49%
Holanda	82	180	1,17%
Irlanda	32	68	0,44%
Itália	27	59	0,38%
Polónia	178	470	3,06%
Portugal	1901	4890	31,85%
Suíça	58	122	0,79%
UK	340	768	5,00%
Total Geral	6917	15351	100,00%

Nacionalidade	CheckIn	MESES
Filipinas	mai - out 2014	
Finlândia	2014	
França	MAI JUN JUL AGO SET OUT NOV	

Fonte: (Elaboração própria)

Como é bem patente na figura 4.14, os alemães foram quem mais consumos realizaram durante a época alta (entre maio e outubro), com cerca de 45,21% do número total de hóspedes, 15351. A Alemanha suplantou Portugal, que ficou por volta dos 31,85%. Ambas as nações representam 77,06% dos consumos desta estatística. Quanto à Espanha (5,05%) e ao UK (5%), surgem respetivamente no 3º e 4º lugar. A Polónia perfaz 3,06%, os EUA estão na ordem dos 2,30%, a França representa 1,49% do total de hóspedes, a Bélgica com 1,23%, a Holanda fica logo atrás com 1,17%. A Áustria (0,80%), a Suíça (0,79%) e o Brasil (0,78%) apresentam valores muito semelhantes abaixo de 1%.

A Irlanda e o Canadá revelam o mesmo valor (0,44%), um pouco superior à última classificada Itália (0,38%).

Por último, é curioso verificar que o número de check-ins corresponde a valores próximos dos 50% do número de hóspedes de cada país na maioria dos casos, exceção feita a Polónia e Portugal, que se encontra na ordem dos 38% e 39% respetivamente.

Figura 4.15 – Consumos de Cerveja na Época Alta

Rótulos de Linha	Cerveja (garrafa)		Cerveja caneca		Cerveja imperial		Cerveja sem alcool		Total Soma	Total Média
	Soma	Média	Soma	Média	Soma	Média	Soma	Média		
Alemanha	130	2,98 €	10291	4,21 €	4322	2,64 €	265	2,75 €	15008	3,72 €
Áustria	2	3,25 €	139	3,61 €	52	2,86 €	9	3,14 €	202	3,43 €
Bélgica	6	2,93 €	77	4,39 €	72	2,51 €	2	2,44 €	157	3,40 €
Brasil	4	6,10 €	53	3,79 €	52	2,77 €			109	3,39 €
Canadá			31	3,67 €	13	2,64 €	6	2,93 €	50	3,34 €
Espanha	14	2,93 €	366	4,67 €	193	2,66 €	21	2,70 €	594	3,85 €
EUA	11	3,46 €	211	4,00 €	86	2,77 €	20	2,44 €	328	3,57 €
França	6	3,66 €	67	3,96 €	62	3,00 €			135	3,55 €
Holanda	5	4,88 €	80	4,14 €	57	2,88 €			142	3,68 €
Irlanda	4	2,64 €	43	3,73 €	8	2,26 €			55	3,43 €
Itália	4	2,44 €	32	4,16 €	9	2,61 €			45	3,67 €
Polónia			71	4,52 €	45	2,54 €	9	2,44 €	125	3,59 €
Portugal	114	3,24 €	942	3,87 €	1568	2,79 €	28	2,73 €	2652	3,23 €
Suíça			94	4,41 €	39	2,83 €	2	2,44 €	135	3,92 €
UK	31	3,67 €	686	4,58 €	221	2,53 €	4	3,25 €	942	4,02 €
Total Geral	331	3,18 €	13183	4,20 €	6799	2,68 €	366	2,73 €	20679	3,66 €

Fonte: (Elaboração própria)

Na figura 4.15 são exibidos os dados acerca do consumo de cerveja consoante a nacionalidade dos hóspedes durante a época alta (entre maio e outubro). A Alemanha é o país com maior preferência para este tipo de bebida alcoólica, representando cerca de 72,58% do total de consumos presentes na figura 4.15. Tal valor, além de representar um domínio bastante mais considerável do que na figura 4.14, revela o enorme gosto dos alemães em relação a esta bebida, superiorizando-se aos demais nas quatro modalidades de cerveja.

A caneca é a categoria mais apreciada, muito à custa dos bávaros (78,06%), enquanto Portugal é, curiosamente, a única nação da figura que opta com mais frequência pela imperial, representando 59,13% dos consumos de cerveja efetuados por lusitanos. Todas as restantes nacionalidades parecem partilhar a mesma preferência da Alemanha, sendo que a proporção da caneca consumida pelos britânicos em relação à soma total das

4 categorias é elevadíssima (72,82%). A cerveja de garrafa e a sem álcool revelam pouca adesão, conforme tivera oportunidade de observar no Bar Fashion.

No que toca à média de despesas, deve-se fazer referência ao UK, que apresenta o registo mais elevado (4,02 €), uma vez que a caneca é a modalidade mais cara das 4 e, como referido acima, é esta a nação onde a caneca tem maior percentagem de consumos em proporção com os outros três tipos. Sem surpresa, a Alemanha é a nacionalidade com a 2ª média mais cara, já que a proporção do consumo da caneca com as demais é igualmente a 2ª mais elevada de toda a figura (68,57%), enquanto Portugal marca a diferença por ter a média mais barata (3,23 €), muito devido ao maior consumo da imperial, que é a modalidade de cerveja mais barata das 4 analisadas. Uma menção honrosa para o Brasil, que apresenta a 3ª média de gastos mais baixa, porque a diferença entre o consumo de imperial e de caneca é mínima (menos de 1%).

Em termos de litros de cerveja consumidos, a diferença entre a Alemanha e a Bélgica, duas nacionalidades conhecidas pelo consumo deste artigo, é abismal: Cerveja de garrafa - 42,9 lt da Alemanha contra 1,98 lt da Bélgica; Caneca - 4116,4 lt da Alemanha contra 30,8 lt da Bélgica; Imperial - 864,4 lt contra 14,4 lt; Cerveja sem álcool - 66,25 lt da Alemanha contra 0,5 lt da Bélgica. Estes números denotam novamente um índice de preferência elevado para a cerveja por parte dos germânicos e o domínio na percentagem de consumos nos estabelecimentos de restauração e bebidas do hotel.

No panorama global, pode-se estimar que os hóspedes das 15 nacionalidades consumiram, na sua totalidade, 109,23 litros de cerveja de garrafa, 5273,2 litros de caneca, 1359,8 litros de imperial e apenas 91,5 litros de cerveja sem álcool.

Em suma, a maioria dos hóspedes das nacionalidades representadas na figura 4.15 não se importam de beber em maior quantidade e pagar um preço adicional de 1,50 € por uma caneca (4 €) do que uma imperial (2,50 €), com exceção de Portugal.

Na figura 4.16, onde estão presentes algumas das diferentes modalidades de vinho provenientes da firma Casa Santa Vitória vendidas nos estabelecimentos de restauração e bebidas da unidade, é bastante evidente que a marca Reserva é a mais popular entre os hóspedes da unidade (66,12% contra os 33,88% dos Versátil), estando o Tinto e o Branco no topo das suas preferências. Apesar de o Reserva Tinto ter sido a variedade mais consumida, é o Branco o favorito da maioria das 15 nacionalidades, embora a margem seja mínima (7 contra 6 do Reserva Tinto). Contudo, é de notar que o Reserva Tinto

partilha o topo das preferências com outras marcas em relação a Itália e a Espanha, o que confere maior superioridade à adesão do Reserva Branco.

Figura 4.16 – Consumo de Vinhos na Época Alta (venda a copo e garrafa)

Rótulos de Linha	Versátil Branco		Versátil Rosé		Versátil Tinto		Reserva Branco		Reserva Rosé		Reserva Tinto		Total Soma	Total Média
	Soma	Média	Soma	Média	Soma	Média	Soma	Média	Soma	Média	Soma	Média		
Alemanha	1327	5,79 €	787	7,50 €	1218	6,09 €	2202	3,38 €	1997	3,77 €	2490	3,72 €	10021	4,61 €
Áustria	14	6,33 €	4	7,72 €	15	5,99 €	40	3,22 €	28	3,79 €	33	3,51 €	134	4,26 €
Bélgica	15	5,99 €	6	7,72 €	9	5,87 €	43	3,98 €	19	7,95 €	46	7,39 €	138	6,30 €
Brasil	5	6,33 €	3	5,69 €	6	5,97 €	17	4,47 €	5	3,94 €	13	5,93 €	49	5,21 €
Canadá	2	7,72 €			6	6,71 €	16	2,37 €			10	6,72 €	34	4,80 €
Espanha	31	6,14 €	12	7,59 €	51	5,49 €	36	3,96 €	15	4,52 €	51	3,99 €	196	5,06 €
EUA	23	5,77 €	6	7,72 €	26	6,63 €	49	3,40 €	59	4,27 €	54	5,63 €	217	4,96 €
França	9	6,35 €	18	7,68 €	17	7,72 €	52	3,67 €	43	3,54 €	41	3,32 €	180	4,63 €
Holanda	15	5,58 €	16	7,42 €	14	7,02 €	42	4,02 €	16	6,33 €	17	3,77 €	120	5,36 €
Irlanda	2	7,72 €	7	5,70 €	1	7,72 €	18	4,71 €	3	10,57 €	6	4,39 €	37	5,71 €
Itália	5	6,11 €			3	7,72 €					5	7,25 €	13	6,92 €
Polónia	10	5,45 €	7	7,72 €	10	6,10 €	11	4,17 €	16	3,54 €	12	4,27 €	66	4,94 €
Portugal	219	6,30 €	140	7,16 €	321	6,72 €	264	4,01 €	229	4,62 €	334	5,08 €	1507	5,62 €
Suiça	9	5,91 €	7	6,85 €	24	6,17 €	14	3,19 €	5	6,99 €	25	7,95 €	84	6,43 €
UK	48	6,32 €	27	7,89 €	48	7,17 €	221	4,45 €	160	4,14 €	111	4,40 €	615	4,95 €
Total Geral	1734	5,89 €	1040	7,45 €	1769	6,25 €	3025	3,54 €	2595	3,95 €	3248	4,04 €	13411	4,80 €

Fonte: (Elaboração própria)

Os EUA e a Polónia são as únicas nações a revelar preferência pelo Reserva Rosé. Já os hóspedes de nacionalidade espanhola não apresentam uma grande inclinação para nenhuma das duas castas de vinho da figura 4.16, sendo mínima a diferença do número de consumos total das 2.

À semelhança da figura 4.14, a tendência germânica (74,72%) mantém-se igual no que diz respeito ao total dos consumos, enquanto Portugal demonstra uma pobre adesão a esta gama de vinhos, com 11,24%, muito abaixo em relação aos 31,85% apresentados na figura 4.14. As notas de destaque pela negativa vão para a Polónia, que apenas efetuou consumos na ordem dos 0,49% do total, situando-se em 11º lugar, em oposição ao 5º da figura 4.14, e para a Espanha, que, com apenas 1,46% dos consumos (5,05% na figura 4.14), é ultrapassada pelos EUA (1,62%).

Antes de analisar a média de preços sem IVA incluído, torna-se necessário referir que a variedade Reserva é 0,80 € mais cara do que a Versátil na venda a copo e 3,50 € na venda a garrafa.

A média mais inferior pertence à Áustria (4,26 €), muito embora tenha uma das percentagens mais elevadas em termos de proporção do consumo da marca Reserva em relação à soma total (75,47%), enquanto a Itália detém a média mais elevada (6,92 €). A Bélgica é a 3ª média mais cara, visto que a Reserva perfaz 78,26% do total de consumos realizados por belgas, um dos maiores registos de consumo desta marca entre as 15 nacionalidades.

É igualmente interessante observar que o UK tem uma das médias mais elevadas em relação ao consumo do Versátil Tinto (7,17 €), em contraste com a Espanha (5,49 €), que até efetuou um maior número de consumos do que este primeiro (51 da Espanha contra 48 do UK). Tal diferença de preço poderá explicar-se pelo facto de os britânicos terem, possivelmente, optado mais pela compra do vinho a garrafa do que a copo, ao contrário dos hispânicos.

Como se pode constatar na figura 4.17, o consumo de qualquer uma das castas exibidas é reduzido. O facto de o Grande Reserva Tinto ser o tipo de vinho com maior número de consumos, com apenas 68, e de a Itália e o Canadá não estarem sequer representados na figura corroboram a afirmação anterior. No entanto, é interessante verificar que a proporção total dos consumos por parte da Espanha (6,29%) e do UK (10,06%) é bem superior aos valores da figura 4.14, talvez devido ao facto dos lusitanos e germânicos não revelarem grande apetência para estas castas em particular, perfazendo apenas 57,86% dos consumos desta figura.

É igualmente curioso que seja a Suíça a nação com a média de gastos superior (73,17 €), muito embora não tenha realizado consumos da casta mais cara da figura 4.17, o Inevitável (10 € o copo e 33 € a garrafa), enquanto a Polónia, outro país com um número mínimo de consumos, apresenta uma média na casa dos 15,72 €. Contudo, é possível especular que os 6 consumos da Suíça foram única e exclusivamente garrafas de vinho e que, por exemplo, a Polónia só consumiu copos de vinho e nenhuma garrafa.

Figura 4.17 – Consumos de Vinhos na Época Alta (venda a copo e garrafa)

Rótulos de Linha	Cabernet Sauvignon		Inevitável		Mateus Rosé		Grande Reserva Tinto		Sauvignon Blanc		Touriga Nacional		Total Soma	Total Média	
	Soma	Média	Soma	Média	Soma	Média	Soma	Média	Soma	Média	Soma	Média			
Alemanha	3	18,70 €	2	24,15 €	11	13,82 €	38	8,28 €	8	6,51 €	3	6,50 €	65	9,99 €	
Áustria					1	13,82 €							1	13,82 €	
Bélgica	1	24,39 €						9	19,51 €				10	20,00 €	
Brasil								2	19,51 €				2	19,51 €	
Espanha	7	9,06 €						1	19,51 €			2	48,78 €	10	14,63 €
EUA								2	19,51 €	2	4,88 €	2	15,45 €	6	13,28 €
França	2	24,39 €			2	13,82 €		1	19,51 €				5	19,19 €	
Holanda								1	19,51 €				1	19,51 €	
Irlanda	2	6,50 €								3	4,88 €		5	5,53 €	
Polónia	1	24,39 €						2	9,76 €			2	13,01 €	5	15,72 €
Portugal	3	22,36 €	9	59,70 €	5	13,82 €	4	18,29 €	3	7,32 €	3	23,58 €	27	25,40 €	
Suíça	5	121,95 €										1	24,39 €	6	73,17 €
UK	6	24,39 €			2	13,82 €		8	19,51 €				16	20,63 €	
Total Geral	30	21,87 €	11	47,85 €	21	13,82 €	68	13,30 €	16	6,01 €	13	18,85 €	159	16,19 €	

Data	Consumo	Nacionalidade
mai - out 2014	Vinho Mateus Rosé	Alemanha
2014	Vinho SV Grande R...	Austrália
MAI JUN JUL AGO SET OUT NOV	Vinho SV Reserva B...	Áustria
	Vinho SV Reserva R...	Bélgica

Fonte: (Elaboração própria)

Como se pode observar nas figuras 4.18 e 4.19, o artigo Refrigerante foi o mais consumido no Bar da Piscina e o artigo Café no Bar Fashion, embora a diferença de quantidade entre os dois pontos de venda seja bastante considerável. Entre maio e outubro, o Bar da Piscina obteve cerca de mais 11% de consumos do que o Fashion em relação ao valor total das 2 figuras, provavelmente devido ao facto de este primeiro estar aberto 8 horas diárias e este segundo apenas 7. Por outro lado, o Bar da Piscina encontra-se localizado numa das áreas mais elogiadas da unidade por parte hóspedes, a piscina exterior, ao passo que a última hora antes do encerramento do Bar Fashion, como já referira no subcapítulo 3.2.1, é muito pouco frequentada, porque o regime de TI termina às 23h.

O Café foi o artigo mais requisitado no Bar Fashion e o 2º mais pedido no Bar da Piscina por parte dos lusitanos, o que, tudo somado, representa 47,33% do total de consumos dos turistas nacionais. Embora Refrigerantes tenha sido o artigo mais consumido pelos brasileiros no Bar da Piscina (41,86% do total de consumos pelo Brasil), estes revelam igualmente uma enorme propensão para o consumo de Café (39,53%). Tendo em consideração que o Café é o artigo com o preço mais acessível de ambas as

figuras (1,80 €), tal facto poderá ajudar a explicar as médias de gastos mais baixos do Bar da Piscina (Brasil) e Bar Fashion (Portugal).

Figura 4.18 - Consumos de Bebidas e Cafeteria na Época Alta (Bar Piscina)

Rótulos	Batidos		Cafés		Caipirinha		Cappuccinos		Chás		Cocktail dia		Mojito		Pina Colada		Porto		Refrigerantes		Sangria		Total Soma	Total Média
	Soma	Média	Soma	Média	Soma	Média	Soma	Média	Soma	Média	Soma	Média	Soma	Média	Soma	Média	Soma	Média	Soma	Média	Soma	Média		
Alemanha	5	3,66 €	339	2,09 €	22	7,71 €	1066	2,78 €	39	1,93 €	45	6,86 €	10	7,55 €	9	6,79 €	14	6,62 €	503	3,39 €	30	9,16 €	2082	3,13 €
Áustria			1	1,46 €			15	2,98 €	1	1,79 €	2	9,76 €							23	2,96 €	1	8,94 €	43	3,27 €
Bélgica	8	7,32 €	4	2,28 €			21	2,19 €			9	6,27 €							90	3,97 €	1	8,94 €	133	3,96 €
Brasil			34	1,71 €	1	5,28 €	6	2,08 €			3	4,88 €	6	5,19 €					36	3,26 €			86	2,80 €
Canadá			4	2,93 €	1	5,28 €							1	5,28 €					15	3,44 €	2	12,20 €	23	4,62 €
Espanha	2	3,48 €	88	2,21 €	4	5,15 €	31	2,30 €			10	7,89 €	13	8,59 €	4	6,70 €			92	3,47 €	3	8,64 €	247	3,47 €
EUA	3	5,13 €	8	1,85 €	3	5,28 €	33	2,36 €	1	1,79 €	5	5,86 €	3	7,40 €					110	3,31 €	4	8,94 €	170	3,44 €
França	2	7,32 €	10	2,50 €	1	5,28 €	37	3,15 €					1	5,28 €					56	4,00 €	1	8,94 €	108	3,76 €
Holanda	3	3,66 €	10	1,72 €			25	2,63 €	2	1,79 €	4	4,88 €	2	10,57 €					60	3,97 €	2	8,94 €	108	3,57 €
Irlanda							14	3,58 €											5	4,39 €			19	3,82 €
Itália			4	1,85 €			3	2,69 €											33	3,86 €			40	3,54 €
Polónia	2	3,66 €	14	1,87 €	4	10,57 €	12	2,15 €	1	1,79 €	2	4,88 €	6	7,93 €	3	15,85 €			12	3,07 €	2	8,94 €	58	3,92 €
Portugal	38	4,17 €	952	2,13 €	26	5,29 €	83	2,67 €	11	1,66 €	19	5,79 €	12	7,04 €	4	6,34 €	6	6,10 €	991	3,24 €	58	8,65 €	2200	3,08 €
Suiça			6	2,28 €			5	2,98 €					11	29,07 €					18	4,04 €			40	6,03 €
UK	13	5,29 €	26	2,02 €			87	2,71 €	13	1,92 €	25	9,31 €	4	5,28 €	9	7,66 €	6	3,30 €	439	3,92 €	15	11,44 €	637	4,11 €
Total Geral	76	4,53 €	1500	2,11 €	62	6,21 €	1438	2,74 €	68	1,87 €	124	6,85 €	69	8,07 €	29	7,42 €	26	5,41 €	2483	3,46 €	119	9,20 €	5994	3,30 €

Fonte: (Elaboração própria)

Figura 4.19 – Consumos de Bebidas e Cafeteria na Época Alta (Bar Fashion)

Rótulos	Batidos		Cafés		Caipirinha		Cappuccinos		Chás		Cocktail dia		Mojito		Pina Colada		Porto		Refrigerantes		Sangria		Total Soma	Total Média
	Soma	Média	Soma	Média	Soma	Média	Soma	Média	Soma	Média	Soma	Média	Soma	Média	Soma	Média	Soma	Média	Soma	Média	Soma	Média		
Alemanha	9	3,66 €	461	2,23 €	219	6,42 €	537	2,64 €	31	2,40 €	41	11,11 €	161	6,45 €	135	6,52 €	397	4,79 €	318	3,10 €	73	8,99 €	2382	4,24 €
Áustria	1	3,66 €	4	1,63 €			3	2,69 €					3	7,93 €	8	5,28 €	20	3,59 €	5	4,31 €	1	8,94 €	45	4,12 €
Bélgica			31	2,21 €	26	12,49 €	19	2,43 €	6	2,69 €	6	9,76 €	8	5,96 €	4	7,04 €	16	4,22 €	35	3,06 €	1	8,94 €	152	4,43 €
Brasil			6	2,12 €			5	1,79 €					4	5,28 €	2	5,28 €	1	7,32 €	5	2,49 €			23	3,28 €
Canadá							4	3,58 €					5	6,60 €			3	3,05 €	1	2,44 €			13	4,52 €
Espanha	7	3,61 €	33	2,28 €	15	6,52 €	39	2,38 €	17	2,62 €			29	7,92 €	6	5,19 €	3	4,58 €	20	2,88 €	1	8,94 €	170	3,98 €
EUA	2	7,32 €	12	2,36 €			12	2,64 €	3	1,79 €	4	9,76 €	6	7,93 €	6	5,28 €	6	6,41 €	32	3,10 €	7	8,94 €	90	4,41 €
França			24	1,92 €	5	5,28 €	6	2,69 €	9	1,99 €			9	7,93 €	5	8,81 €	10	4,62 €	21	3,26 €	1	8,94 €	90	3,72 €
Holanda			11	2,57 €	11	14,53 €	6	1,79 €	4	1,79 €	1	4,88 €	5	6,47 €			2	6,10 €	21	3,42 €	2	8,94 €	63	4,55 €
Irlanda			4	1,58 €			3	1,79 €	1	1,79 €							1	3,05 €	16	4,79 €			25	3,23 €
Itália			2	1,46 €	1	5,28 €			2	1,79 €			2	5,28 €					2	2,56 €			9	3,05 €
Polónia			13	2,72 €			2	3,58 €	5	2,24 €			10	8,81 €	2	5,28 €			6	3,66 €	3	10,03 €	41	5,17 €
Portugal	14	4,18 €	685	2,09 €	78	5,98 €	70	2,13 €	117	2,12 €	8	5,23 €	48	5,44 €	29	5,19 €	39	4,01 €	164	2,74 €	7	9,52 €	1259	2,89 €
Suiça			16	1,93 €	8	6,04 €	13	2,57 €			1	4,39 €	6	7,93 €	7	7,19 €	12	5,03 €	22	3,23 €			85	4,02 €
UK	14	4,66 €	22	1,84 €	10	6,47 €	71	2,70 €	10	1,99 €	3	4,88 €	40	7,29 €	15	5,55 €	52	4,98 €	111	3,16 €	6	9,48 €	354	4,07 €
Total Geral	47	4,16 €	1324	2,14 €	373	6,63 €	790	2,56 €	205	2,18 €	64	8,84 €	336	6,58 €	219	6,15 €	562	4,69 €	779	3,06 €	102	9,08 €	4801	3,86 €

Fonte: (Elaboração própria)

Quanto ao Cocktail do Dia, a quantidade de consumos no Bar Fashion é pouco mais de metade (51,61%) em relação ao mesmo artigo no Bar da Piscina, sendo surpreendentemente o UK a nacionalidade que mais cocktails consumiu, a seguir à Alemanha, no conjunto dos 2 bares. Por outro lado, é no Bar Fashion que o Vinho do Porto e a Pina Colada são notoriamente bastante mais requisitados do que no Bar da Piscina, representando respetivamente cerca de 88,31% e 95,58 % da soma total do artigo correspondente em ambos os pontos de venda.

Relativamente ao artigo Cappuccino (inclui Café com Leite e Chocolate Quente), o grande destaque vai novamente para o UK, com 7,09% no conjunto de ambos os pontos de venda, valor que coloca Portugal no 3º lugar, embora a Alemanha, com uns dominantes 71,95%, também deva ser mencionada. No que toca a Refrigerantes, Caipirinha e Sangria, o topo das preferências alterna previsivelmente entre Portugal, no Bar da Piscina, e Alemanha, no Bar Fashion.

Não deixa de ser curioso que o Mojito, no Bar da Piscina, tenha obtido um número de pedidos equilibrado entre 4 países (Alemanha, Espanha, Portugal e Suíça) mas, no Bar Fashion, a percentagem é bastante desnivelada para o lado dos germânicos (47,92% do total).

Por último, é de ressaltar que a média de despesas mais alta pertence naturalmente à Sangria (9,14 €), uma vez que é o artigo mais caro das figuras 4.18 e 4.19 (custa entre 11 € a 15 €), ao passo que a Polónia, tendo em conta ambas as figuras, é a detentora da média mais cara (5,17 €), apesar de ter consumido o artigo Café em maior número.

Em conclusão, o Bar da Piscina obteve mais pedidos por parte dos portugueses (36,70% dos consumos contra os 34,73% dos alemães), enquanto no Bar Fashion se verificou uma maior tendência germânica (49,61% contra os 26,22% dos lusitanos). O UK é a grande surpresa no conjunto de ambas as figuras, uma vez que representa um aumento muito significativo da percentagem de consumos (9,18%) em relação à figura 4.14 (5%), isto é, uma evolução de 4,18%, superando a Espanha. Além do mais, é a 2ª nação com mais consumos em 3 dos artigos da figura (Cappuccino, Cocktail do Dia e Porto), enquanto a Bélgica, que, além de ser a 3ª nacionalidade com mais pedidos nos Refrigerantes e na Caipirinha, destaca-se na 5ª posição na classificação total dos consumos do Bar Fashion (figura 4.19), com 2,60%.

Figura 4.20 – Nº de Hóspedes com Consumos no 3º Quadrimestre

Rótulos de Linha	Contagem de CheckIn	Soma Nº Total Hóspedes	% Nº Total de Hóspedes
Alemanha	1686	3278	59,71%
Áustria	8	17	0,31%
Bélgica	22	46	0,84%
Brasil	8	20	0,36%
Canadá	25	44	0,80%
Espanha	88	214	3,90%
EUA	45	87	1,58%
França	45	96	1,75%
Holanda	28	54	0,98%
Irlanda	28	56	1,02%
Itália	6	12	0,22%
Polónia	30	69	1,26%
Portugal	489	1089	19,84%
Suíça	24	47	0,86%
UK	171	361	6,58%
Total Geral	2703	5490	100,00%

Nacionalidade	CheckIn
Filipinas	
Finlândia	
França	

2014	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ

Fonte: (Elaboração própria)

A figura 4.20 revela uma maior predominância germânica (59,71% do total) do que na época alta (figura 4.14), uma vez que setembro e outubro são dois dos meses mais frequentados por alemães (92,16% dos 3278 da figura 4.20 consumiram num destes meses), o que deixa Portugal muito abaixo em relação ao 1º quadrimestre (figura 4.11) e época alta (figura 4.14), com apenas 19,84%. À semelhança do 1º quadrimestre (figura 4.11), o UK, com 6,58%, mantém-se no 3º lugar, enquanto a Espanha é remetida para 4º, registando 3,90%. O 5º lugar é reservado para a França (1,75%), à frente dos EUA (1,58%) e da Polónia (1,26%). A Irlanda, com 1,02%, sobe 7 posições em relação ao 1º quadrimestre (figura 4.11), o que perfaz uma ligeira melhoria de 0,90%. A Holanda (0,98%), a Suíça (0,86%), a Bélgica (0,84%), o Canadá (0,80%), o Brasil (0,36%) e a Áustria (0,31%) apresentam valores abaixo de 1%, enquanto a Itália permanece na última posição, com os seus 0,22%.

Figura 4.21 – Consumos dos Pratos Principais do Inevitável no 3º Quadrimestre

Rótulos de Linha	Alemanha		Bélgica		Brasil		Canadá		Espanha		EUA		França		Holanda		Irlanda		Portugal		Suíça		UK		Total	Total
	Soma	Média	Soma	Média	Soma	Média	Soma	Média	Soma	Média	Soma	Média	Soma	Média	Soma	Média	Soma	Média	Soma	Média	Soma	Média	Soma	Média	Soma Média	Soma Média
Bacalhau Assado	9	11,93 €	1	12,20 €	1	12,20 €	1	12,20 €	9	21,95 €	5	30,49 €	9	21,95 €	2	12,20 €	2	12,20 €	16	11,71 €	1	12,20 €	2	12,20 €	58	14,90 €
Bife da Vazia	3	11,79 €	1	10,98 €	1	12,20 €	1	12,20 €	1	12,20 €	2	12,20 €	2	12,20 €	1	12,20 €	1	12,20 €	13	11,07 €	2	12,20 €	15	12,90 €	43	12,03 €
Bife do lombo	9	19,90 €	2	17,00 €	1	17,89 €			4	17,89 €	1	17,89 €			7	17,89 €	3	26,83 €	6	17,29 €	11	39,35 €	6	17,89 €	50	21,13 €
Bife pojadouro	4	9,76 €			1	9,76 €	1	9,76 €			1	9,76 €							5	11,22 €	1	9,76 €	4	9,76 €	17	10,13 €
Filete Peixe Galo	10	11,95 €	1	9,76 €	1	9,76 €			4	13,01 €	1	9,76 €	2	9,76 €					16	10,81 €			8	11,01 €	43	11,14 €
Lasanha vegetariana	3	9,76 €									4	9,76 €	1	9,76 €					1	9,76 €	1	9,76 €			10	9,76 €
Linguine Nero	7	17,08 €							1	12,20 €	2	12,20 €	2	12,20 €	2	10,98 €	1	12,20 €	1	10,98 €	2	24,39 €	3	12,20 €	21	14,03 €
Lombinho de Porco	4	9,27 €			1	9,76 €	2	19,51 €			3	14,64 €	3	14,64 €					5	9,61 €			7	11,39 €	25	11,49 €
Peito de Frango	13	9,53 €					1	9,76 €	1	9,76 €	3	9,76 €	4	9,76 €	1	9,76 €	1	9,76 €	13	9,76 €	1	9,76 €	3	9,43 €	41	9,66 €
Polvo Assado à Lagareiro	4	19,51 €			3	14,63 €					6	17,56 €	1	14,63 €					3	10,73 €	2	29,27 €	5	18,29 €	24	16,97 €
Ravioli	10	9,76 €					1	9,76 €			2	9,76 €	2	9,76 €					6	10,93 €			2	9,76 €	23	10,03 €
Risotto de espargos									1	9,76 €	1	9,76 €	3	9,76 €	1	9,76 €			1	9,76 €	1	9,76 €	3	9,76 €	11	9,76 €
Salmão Braseado	6	12,20 €					1	12,20 €			5	20,33 €	4	11,90 €	1	10,98 €			5	10,49 €	6	18,30 €	2	12,20 €	30	13,65 €
Total Geral	82	12,39 €	5	13,39 €	9	12,83 €	8	12,20 €	21	16,52 €	36	14,58 €	33	13,11 €	15	14,29 €	8	16,03 €	91	11,24 €	28	22,18 €	60	12,64 €	396	13,26 €

Data	Consumo	Nacionalidade	PontoVenda
set - dez 2014	Água C/ Gás	África do Sul	Inevitavel LAG
2014	Água S/ Gás	Alemanha	Versatil LAG
JUN JUL AGO SET OUT NOV DEZ			

Fonte: (Elaboração própria)

Como é possível constatar na figura 4.21, apenas surgem 12 das 15 nacionalidades analisadas devido à ausência de consumos por parte de austríacos, italianos e polacos. O prato principal mais solicitado entre setembro e dezembro foi o Bacalhau Assado, embora não seja uma tendência maioritária (14,65%), enquanto os menos procurados foram, curiosamente, dois pratos vegetarianos: a Lasanha Vegetariana (2,53%) e o *Risotto* de Espargos (2,78%).

O Bife do Lombo, embora tendo obtido um menor índice de consumo do que o Bacalhau, com 12,63%, foi a iguaria com maior número de preferências das 12 nacionalidades (4 contra 3 do Bacalhau Assado), não obstante o facto de ser a opção mais cara (22 €) dos 13 pratos exibidos na figura 4.21.

Ao contrário do que ocorre na figura 4.20, Portugal efetuou um maior número de consumos (22,98%), suplantando os 20,71% da Alemanha e os 15,15% do UK. Por outro lado, ainda em comparação com a figura 4.20, a Espanha, apesar de apresentar um registo maior nos consumos (5,30%), desce 3 posições, sendo superada pelos EUA (9,09%), a França (8,33%) e, inclusivamente, a Suíça (7,07%), o que denota uma predileção evidente dos suíços pela frequência do Restaurante Inevitável.

O setor de Pasta e Vegetariano é o menos favorito dos portugueses (9,89%), o que também se reflete no panorama geral, uma vez que os 4 pratos pertencentes a este setor representam somente 16,41% do valor total. Já o setor da Carne integra 44,44% dos consumos, ultrapassando o índice de preferência do Peixe (39,14%), o que não deixa de ser natural, porque estão representados 5 pratos de Carne e 4 de Peixe na figura 4.21.

A média de despesas mais elevada pertence à Suíça (19,48 €), uma vez que o Bife do Lombo, a iguaria mais cara, constitui 39,29% do seu valor total de consumos. Em sentido inverso, com a média de despesas mais inferior, está Portugal, que se faz valer do facto de 2 dos pratos mais baratos, Filete Peixe Galo e Peito de Frango (12 €), terem adquirido conjuntamente uma percentagem de consumos lusitanos num valor aproximado de 31,87%.

Figura 4.22 – Consumos de Sobremesas do Inevitável no 3º Quadrimestre

Rótulos de Linha	Alemanha		Bélgica		Brasil		Canadá		Espanha		EUA		França		Holanda		Irlanda		Portugal		Suíça		UK		Total	Total	
	Soma	Média	Soma	Média	Soma	Média	Soma	Média	Soma	Média	Soma	Média	Soma	Média	Soma	Média	Soma	Média	Soma	Média	Soma	Média	Soma	Média	Soma	Média	
Arroz doce	1	3,25 €																1	3,25 €	2	2,77 €	3	9,76 €			7	4,36 €
Fruta fresca laminada	5	3,19 €	1	3,25 €										1	3,25 €					7	2,98 €	1	3,25 €	1	3,25 €	16	3,11 €
Leite Creme					2	6,50 €	2	3,25 €			1	3,25 €	1	3,25 €				1	3,25 €	6	3,04 €	2	3,25 €	4	3,25 €	19	3,36 €
Pannacotta	10	3,61 €			1	3,25 €					2	3,25 €	3	3,25 €				1	3,25 €	7	4,42 €	2	3,25 €	2	3,25 €	28	3,61 €
Petit gateau	14	4,05 €	1	2,93 €	2	3,25 €	1	3,25 €	3	3,25 €	5	4,06 €	2	3,25 €				3	3,25 €	11	3,38 €	8	13,01 €	13	4,16 €	63	4,10 €
Prato de Queijos c/ Compota	1	3,25 €													2	6,50 €			3	3,04 €			1	3,25 €	7	3,69 €	
Total Geral	31	3,68 €	2	3,09 €	5	4,06 €	3	3,25 €	3	3,25 €	8	3,71 €	7	3,25 €	2	6,50 €	6	3,25 €	36	3,32 €	16	6,50 €	21	3,76 €	140	3,74 €	

Data	Consumo	PontoVenda	Nacionalidade
set - dez 2014	Água C/ Gás	Bar piscina LAG	Argentina
2014	Água S/ Gás	Fashion bar LAG	Bélgica
JUN JUL AGO SET OUT NOV DEZ	Aguardente	Inevitavel LAG	Brasil

Fonte: (Elaboração própria)

A figura 4.22 revela a clara predileção da maioria das 12 nacionalidades pelo *Petit Gateau*, representando 45% do total de consumos. As exceções são a Holanda e o Canadá, fruto do número reduzido de sobremesas degustadas pelos hóspedes de ambos os países (3,57% do total), e a França, que tem como sobremesa favorita a *Pannacotta*. Esta última, ao constituir 20% do total, é a 2ª opção mais selecionada, embora um valor bastante abaixo do *Petit Gateau*. Em sentido inverso, o Arroz Doce e o Prato de Queijos c/ Compota foram as sobremesas menos desejadas, perfazendo conjuntamente um total de 10%. Tendo em consideração que o *Petit Gateau* e a *Pannacotta* têm os preços menos

acessíveis (5 €) entre as 6 apresentadas na figura 4.22, embora apenas por uma diferença mínima em relação às outras 4 (mais 1 €), pode-se daí depreender que os custos não terão sido um fator preponderante para a escolha das sobremesas.

À semelhança da figura 4.20, Portugal consegue obter um maior índice de consumo (25,71%), do que a Alemanha (22,14%), enquanto o UK surge novamente em 3º lugar (15%). A Espanha (2,14%) ainda revela menos apetência no que toca às sobremesas, caindo para o 9º lugar na tabela.

Além do mais, a Suíça é novamente a nacionalidade com a média de gastos mais elevada, com 6,50 €, partilhando, desta vez, o 1º posto com a Holanda, enquanto a Bélgica é a nação detentora da média mais baixa, 3,09 €.

Por último, importa salientar que os números de consumos no Inevitável são bastante baixos, devido à escassez de frequência deste restaurante até meados de novembro, altura em que se dá o encerramento do Versátil, o restaurante *buffet* que apresenta uma melhor relação qualidade/preço.

Figura 4.23 – Consumos do Spa Satsanga no 3º Quadrimestre

Rótulos de Linha	Alemanha	Áustria	Bélgica	Brasil	Canadá	Espanha	EUA	França	Holanda	Irlanda	Polónia	Portugal	Suíça	UK	Tota	Total Mé
	Soma Média	Sor Média	Sor Média	So Média	Sor Média	Sor Média	Sor Média	Sor Média	Sor Média	Sor Média	So Média	Sor Média	Sor Média	Sor Média		
Manicure	1 16,26 €													2 16,26 €	3	16,26 €
Massagem às costas	13 22,32 €											13 25,23 €			26	23,83 €
Massagem Localizada	163 39,59 €	2 32,52 €	10 38,85 €		16 35,32 €	14 36,27 €	14 41,76 €	16 45,03 €	8 30,20 €	15 40,65 €	5 34,96 €	122 43,03 €	18 40,65 €	89 37,16 €	492	39,74 €
Massagem relaxamento total								1 48,78 €				11 42,41 €		3 48,78 €	15	43,88 €
Massagem Romeu e Julieta					1 105,69 €							1 121,95 €			2	113,82 €
Massagem VG	10 50,31 €					4 51,49 €		1 36,59 €	2 36,59 €	2 73,17 €		24 69,11 €		10 40,65 €	53	53,81 €
Meu tratamento Facial									6 13,23 €			4 32,52 €			10	19,66 €
Pedicure	2 28,46 €					1 32,52 €						1 24,39 €		3 32,52 €	7	30,20 €
Tratamento de rosto	2 24,39 €									1 24,39 €			1 24,39 €	3 24,39 €	7	24,39 €
Tratamento facial regenerador	2 24,39 €			1 24,39 €				1 24,39 €	1 65,04 €	3 73,17 €		1 24,39 €		1 65,04 €	10	40,65 €
Total Geral	193 38,24 €	2 32,52 €	10 38,85 €	1 24,39 €	17 39,46 €	19 38,74 €	14 41,76 €	19 43,45 €	17 26,81 €	21 43,90 €	5 34,96 €	177 43,80 €	19 39,64 €	111 37,08 €	625	39,59 €

Data	PontoVenda	Nacionalidade	Consumo
set - dez 2014	Bar piscina LAG	Holanda	Manicure
2014	Fashion bar LAG	Hungria	Massagem às costas
JUN JUL AGO SET OUT NOV DEZ	Inevitavel LAG	Índia	Massagem Drenage...

Fonte: (Elaboração própria)

A figura 4.23 exhibe os consumos e respetivas médias de despesas no Spa Satsanga por parte de 14 das 15 nacionalidades analisadas, visto que a Itália não está, uma vez mais, representada, por ausência de valores. Como é possível observar na figura 4.23, a

opção Massagem Localizada foi inequivocamente a mais utilizada, contabilizando um total de 78,72% dos 625 consumos concretizados, sendo a modalidade predileta de 13 das 14 nacionalidades. A Massagem VG surge em 2º lugar (8,48%), enquanto o 3º posto pertence à opção Massagem às Costas (4,16%). Tendo em consideração que a Massagem Localizada (40 €) e a Massagem VG (70 €) são 2 dos 4 tratamentos terapêuticos de custo mais elevado e que as categorias *Manicure* (15 €) e Meu Tratamento Facial (30 €), que representam 2,08% do total, são das mais acessíveis, tal poderá significar que os utentes do Spa priorizam a qualidade em detrimento dos gastos.

À semelhança dos dados representados na figura 4.20, a Alemanha foi o país com maior índice de consumo, enquanto Portugal e UK completam o pódio. Todavia, tendo ainda em conta a figura 4.20, os germânicos denotam pouca apetência para consumos no Spa (30,88%), apresentando uma diferença mínima para o 2º classificado, Portugal (28,32%), e sendo seguidos de perto pelo UK (17,76%), que, ao contrário dos bávaros, denotaram uma evolução considerável de 11,18%. Este conjunto de 3 nacionalidades representa, por si só, 76,96% dos consumos no Spa, o que significa que somente 23,04% pertence às outras 11.

A Áustria, a Bélgica, os EUA e a Polónia têm um índice de despesas na categoria Massagem Localizada de 100%, ao passo que a Suíça (94,74%) e o Canadá (94,12%) demonstram ter das maiores proporções do consumo desta modalidade em relação às restantes, superando a percentagem da Alemanha, que, ainda assim, contabiliza um registo de 84,46%. Apesar de a opção Massagem Localizada representar 68,93% dos consumos lusitanos, foi esta a nacionalidade da figura 4.23 com maior equilíbrio em termos de seleção de serviços do Spa, uma vez que somente as opções *Manicure* e Tratamento de Rosto não obtiveram qualquer registo.

No que toca à média total de gastos, o Brasil detém o valor mais inferior (24,39 €), mas o destaque vai para o 2º classificado, a Holanda, que obtém este registo de 26,81 €, porque a opção Meu Tratamento Facial representa 35,29% do total de consumos realizados pelos holandeses.

Por outro lado, os hóspedes nacionais possuem a 2ª média mais cara, com 43,80 € e os gauleses apresentam-se em 3º lugar, com 43,45 €, sendo, curiosamente, apenas 2 das 3 (UK) nacionalidades que recorreram à modalidade Massagem de Relaxamento

Total, que é 1 dos 4 tratamentos terapêuticos do estabelecimento analisado com um preço menos acessível (60 €).

No entanto, é relevante mencionar que o Canadá, não obstante ser apenas 1 das 2 nações, a par de Portugal, que efetuou gastos na Massagem Romeu e Julieta, a categoria de preço mais elevado do estabelecimento (entre 130 € a 160 €), exibe somente a 5ª média mais elevada (39,46 €). Tal acontece devido ao facto de, como referido anteriormente, a Massagem Localizada constituir 94,12% do total e consumos efetuados por canadianos, o que faz com que esse único consumo da modalidade mais cara no 3º quadrimestre tenha pouca relevância para a média final.

Figura 4.24 – Regimes de Alojamento no 3º Quadrimestre do Ano

Rótulos de Linha	AI BEBIDAS ADULTO		AI BEBIDAS CRIANÇA		AI COMIDAS ADULTO		AI COMIDAS CRIANÇA		MP ADULTO		MP CRIANÇA		PC ADULTO		PC CRIANÇA		Total Soma	Total Máximo
	Soma	Máximo	Soma	Máximo	Soma	Máximo	Soma	Máximo	Soma	Máximo	Soma	Máximo	Soma	Máximo	Soma	Máximo		
Alemanha	3252	19,02 €	142	6,34 €	3262	110,57 €	142	14,80 €	5053	243,25 €	104	6,50 €	26	26,02 €			11981	243,25 €
Áustria	80	12,68 €			80	29,59 €			14	13,01 €							174	29,59 €
Bélgica	142	12,68 €			142	29,59 €			206	13,01 €							490	29,59 €
Brasil	12	12,68 €			12	29,59 €											24	29,59 €
Canadá									44	13,01 €							44	13,01 €
Espanha	164	19,02 €	8	6,34 €	164	44,39 €	8	14,80 €	345	19,51 €	38	6,50 €	31	39,02 €			758	44,39 €
EUA	18	12,68 €			18	29,59 €											36	29,59 €
França	36	12,68 €			36	29,59 €			60	13,01 €	7	3,25 €					139	29,59 €
Holanda	46	12,68 €			46	29,59 €			14	13,01 €							106	29,59 €
Irlanda	2	12,68 €			2	29,59 €			44	13,01 €							48	29,59 €
Polónia	547	19,02 €	85	6,34 €	547	44,39 €	85	14,80 €									1264	44,39 €
Portugal	736	19,02 €	68	6,34 €	736	44,39 €	68	14,80 €	12009	238,21 €	104	6,50 €	160	39,02 €	12	6,50 €	13893	238,21 €
Suiça	32	12,68 €			32	29,59 €			102	13,01 €							166	29,59 €
UK	575	19,02 €	71	6,34 €	575	44,39 €	71	14,80 €	483	26,02 €	2	6,50 €	6	26,02 €			1783	44,39 €
Total Geral	5642	19,02 €	374	6,34 €	5652	110,57 €	374	14,80 €	18374	243,25 €	255	6,50 €	223	39,02 €	12	6,50 €	30906	243,25 €

Fonte: (Elaboração própria)

Na figura 4.24, onde estão representados o número de consumos efetuados através dos regimes de alojamentos consoante a nacionalidade, é novamente patente a enorme superioridade dos portugueses e alemães em relação aos demais, sendo a soma das percentagens de ambas as nacionalidades de 83,72%. Tanto Portugal (44,95%) como Alemanha (38,77%) revelam grande propensão para consumos por meio do regime de MP Adulto. Aliás, a percentagem de consumo dos lusitanos através do suplemento de MP Adulto e Criança é bem evidente: 87,19% do total das 8 modalidades.

Todavia, pode-se afirmar que a preferência pelos regimes de alojamento entre as 14 nacionalidades (a Itália não surge na figura, pelo que se assume que terá usufruído apenas do regime de APA) é bastante dividida, sendo que 8 optaram com mais frequência pelo MP Adulto e 6 pelo AI Bebidas e Comidas Adulto, embora este primeiro tenha representado 59,45% do total de consumos da figura 4.24. Como foi referido no subcapítulo 2.2.4, o regime de MP inclui apenas pequeno-almoço e jantar, ao passo que o AI inclui todas as refeições do dia e algumas das bebidas servidas no Bar ou Restaurante. Desta forma, tendo em consideração que o MP custa menos 30 € do que o AI, poderá ter sido esse o fator decisivo de seleção entre um e outro.

Depois de Portugal e Alemanha, seguem-se o UK (5,77%) e a Polónia (4,09%) como a 3ª e a 4ª nacionalidades que mais despesas efetuam em regimes de alojamento. Os polacos conseguem, assim, ser a surpresa desta estatística, subindo 3 lugares em relação à figura 4.20. A Polónia, a par dos EUA e do Brasil, está incluída no trio que mostra predileção total pelo AI nos últimos 4 meses do ano, ou seja, 100% dos consumos realizados, quer bebida ou comida, pertencem a este suplemento.

Em relação ao suplemento de PC, que engloba pequeno-almoço, almoço e jantar, mas não as bebidas, é interessante notar que nenhum dos países demonstra predileção pelo mesmo. Esta curiosidade pode ser explicada pelo facto de o PC ser 16 € mais caro do que a MP, mas a diferença residir apenas na inclusão dos almoços, cujo número diário era bastante reduzido em relação aos jantares, como pude constatar durante a realização do estágio.

Quanto ao valor máximo de consumos realizados, é curioso verificar que os germânicos (243,25 €) têm um *plafond* superior ao dos portugueses (238,21 €) no regime de MP adulto, muito embora tenham consumido menos 37,86% do que os turistas nacionais por intermédio deste suplemento. O facto de a Espanha ter um valor máximo total de 44,39 €, à semelhança da Polónia e do UK, também constitui alguma surpresa, porque tem uma diferença de consumos de menos 3,32% para os britânicos e de menos 1,64% para os polacos.

Por último, é igualmente relevante mencionar que não é possível precisar a quantidade de consumos através do suplemento de APA, visto que, por exemplo, vários clientes de PC poderão ter consumido bebidas num dos bares ou alguns hóspedes de MP

poderão ter almoçado num dos restaurantes, o que não é registado como esse suplemento no POS dos estabelecimentos de restauração, uma vez que não estão incluídos no mesmo.

4.8.3 - Conclusão

Uma vez realizada esta análise com uma amostra de 15 nacionalidades, pode-se chegar à conclusão de que, no 1º quadrimestre, a Travel One, a TUI, a Booking e a Collette Vacations foram das entidades que mais se destacaram como intermediários da chegada dos hóspedes ao Vila Galé Lagos em termos de quantidade de pessoas e diversidade de nacionalidades. As categorias de quarto prediletas da maioria dos hóspedes são TW, com maior tendência germânica, e TWV, maioritariamente apreciado pelos hóspedes nacionais. Pode-se igualmente concluir que mais de 80% dos hóspedes optam pelo tipo de unidade de alojamento com custos mais acessíveis em detrimento de algumas comodidades proporcionadas por quartos de preço mais elevado.

Durante a época alta, a caneca foi a tipologia de cerveja mais apreciada pelas 15 nacionalidades, principalmente os alemães e britânicos, enquanto a imperial é mais consumida pelos portugueses. Apesar de os alemães terem apresentado o maior índice de consumo de cerveja, os britânicos são os detentores da média de despesas mais elevada da amostra. A marca de vinhos mais requisitada foi a Reserva, estando o Branco e o Tinto no topo das preferências, enquanto o Rosé é a variante preferida da Polónia e dos EUA. É de notar que tanto os hóspedes nacionais como os espanhóis não revelam muita apetência para Reserva ou Versátil, em contraste com os germânicos e os norte-americanos, e que o Grande Reserva Tinto foi a casta mais consumida das restantes opções disponibilizadas pela empresa Casa Santa Vitória.

Entre maio e outubro, o Bar da Piscina foi mais frequentado por lusitanos, ao passo que o Bar Fashion obteve mais clientes de nacionalidade alemã. O artigo Café foi o mais solicitado no Bar Fashion, bem como um dos mais consumidos por parte dos hóspedes nacionais e brasileiros, pelo que ambas as nacionalidades são portadoras da média de gastos mais baixa, enquanto o Refrigerante obteve mais pedidos no Bar da Piscina. Os britânicos destacaram-se no consumo dos artigos Cappuccino, Vinho do Porto e Cocktail do Dia e a mesma situação ocorre com os alemães em relação ao Mojito, embora apenas no Bar Fashion. Por outro lado, o Vinho do Porto e a Pina Colada foram maioritariamente consumidos no Fashion, e a Polónia deteve a média de despesas mais encarecida.

No 3º quadrimestre do ano, pode-se concluir que, no Restaurante Inevitável, a preferência recaiu nos pratos principais Bacalhau Assado e Bife do Lombo, particularmente por parte dos portugueses, enquanto os menos requisitados foram o *Risotto* de Espargos e Lasanha Vegetariana, o que denota claramente a ausência de predileção pelo setor de Pasta e Vegetariano. Inversamente, os setores de Carne e Peixe foram os mais procurados, com uma ligeira tendência para este primeiro. Quanto às sobremesas, o *Petit Gateau* destacou-se como o prato mais degustado, seguido da *Pannacotta*, enquanto o Arroz Doce e o Prato de Queijos c/ Compota tiveram uma menor adesão. No cômputo geral, os portugueses efetuaram mais consumos no Inevitável do que os germânicos e, curiosamente, os suíços foram os que mais gastaram, em média por pessoa/reserva, nos consumos realizados neste estabelecimento.

No Spa Satsanga, destacou-se, entre setembro e dezembro, o domínio da Massagem Localizada em relação aos outros tratamentos proporcionados, a constatação de que a maioria dos utentes do centro de saúde e bem-estar descuraram o preço dos tratamentos, tendo apostado, então, na qualidade dos mesmos, e as médias de despesas mais inferiores por parte do Brasil e da Holanda. Além do mais, o regime de MP Adulto foi o mais requisitado, principalmente por parte dos hóspedes nacionais, a par do AI Bebidas e Comidas Adulto, enquanto o suplemento PC foi o menos solicitado. Todavia, o MP Adulto representou mais de 50% do total de consumos efetuados, superiorizando-se ao regime mais caro AI Bebidas e Comidas Adulto, uma vez que a maior parte dos hóspedes tiveram em conta o diferencial monetário entre ambos (30 €). No entanto, a Polónia, os EUA e o Brasil revelaram uma adesão a 100% do regime de AI Adulto e Criança.

Por último, pode-se concluir que, embora Portugal tenha registado o maior número de hóspedes a visitar a unidade (40,08%) em 2014, sobrepondo-se aos germânicos (33,88%), estes não são os mais consumistas nos estabelecimentos de restauração e bebidas e Spa, ficando essa marca reservada para a Alemanha. Contudo, os hóspedes nacionais foram os clientes mais assíduos do Restaurante Inevitável no último quadrimestre do ano, e terão, efetivamente, efetuado maiores despesas com o alojamento não só no 3º quadrimestre como também no ano de 2014 na sua totalidade.

Capítulo 5 – Conclusão

5.1 - Considerações Finais

O objetivo do estágio no Hotel Vila Galé Lagos foi, em primeiro lugar, tomar conhecimento do funcionamento e da cultura organizacional de um hotel da conhecida cadeia Vila Galé, o que me era desconhecido por falta de experiência no ramo da hotelaria, assim como no mercado de trabalho. Creio que este estágio de 8 meses permitiu excelentes perspectivas para o meu futuro, além de ter refinado o meu gosto pela hotelaria, pelo que me sinto habilitado para exercer funções em qualquer unidade hoteleira.

Como me foi concedida a oportunidade de estagiar em quase todos os setores do hotel, fiquei com uma percepção generalizada das tarefas envolvidas em cada um deles, tendo em conta o longo período passado em cada setor (um mês e meio), o que foi o suficiente para adquirir novas competências e mantê-las bem presentes. Aliás, a maioria dos objetivos de estágio a que me propus em relação à obtenção das capacidades necessárias para poder exercer a profissão de gestor/diretor hoteleiro foram cumpridos. Importa salientar igualmente que hoje em dia não se afigura nada fácil para os jovens a entrada no mercado de trabalho, mas este estágio teve uma contribuição fundamental para o cargo que desempenho atualmente na administração de um pequeno empreendimento de turismo rural, uma empresa familiar localizada na freguesia de Salir, nomeadamente na aldeia da Nave do Barão.

Em relação ao relatório em si, o objetivo foi apresentar a exímia organização da cadeia e, sobretudo, do Vila Galé Lagos e transmitir a forma como decorreu o estágio curricular, as tarefas desenvolvidas e os ensinamentos adquiridos durante esse período, e, por fim, providenciar um estudo de bastante utilidade para o ramo da hotelaria em geral e para o Vila Galé em particular.

5.2 - Contribuições do Estudo

O ramo da hotelaria necessita progressivamente de saber gerir a imprevisibilidade. Quanto mais previsível o negócio se tornar, maior controlo a direção das unidades hoteleiras detêm sobre as finanças das instituições. Para combater essa imprevisibilidade,

a melhor solução é conseguir controlar o melhor possível essas preferências dos hóspedes, que, com bastante frequência, se tornam um hábito e, por isso mesmo, inalteráveis.

O estudo realizado tenciona ser um enorme contributo para o ramo da hotelaria em geral e, em específico, para o Hotel Vila Galé Lagos. Esta análise mais aprofundada das preferências dos hóspedes em relação a tipologias de quarto, regimes de alojamento, agências de viagem, assim como da estatística univariada das despesas com o alojamento e os consumos nos estabelecimentos comerciais do hotel, vem conferir mais detalhe e rigor às previsões de vendas, consumos e ocupação do Vila Galé Lagos. É particularmente importante para os setores do Econmato, da Receção e da Direção, porque permite, por exemplo, elaborar uma previsão mais precisa das encomendas a realizar, do tipo de ocupação do hotel e das receitas associadas aos consumos consoante o período do ano. Com estas previsões, é possível reduzir/otimizar os custos da unidade, sobretudo nas encomendas de *stock*.

Além disso, a análise das entidades, entre as quais estão incluídos inúmeros operadores turísticos e agências de viagens, poderá ser importante para se decidir onde é necessário realizar mais investimentos. Em último lugar, mas não menos importante, o hotel fica com uma perceção ainda maior acerca dos segmentos de mercado que já consegue atingir com relativa facilidade e daqueles em que deveria apostar com maior afinco. Por exemplo, o mercado escandinavo, onde se incluem Dinamarca, Noruega, Suécia e Finlândia, embora já tenham representado 0,88% do número total de hóspedes em 2014, podiam obter uma aposta ainda mais forte durante os meses mais fracos da época baixa, como janeiro e novembro, de forma a conseguir gerar mais receitas.

Este estudo visa inclusivamente servir de referência para eventuais projetos de investigação no campo da estatística ligada à hotelaria.

5.3 - Limitações do Estudo

O presente estudo enfrentou alguns obstáculos, que foram evidentemente ultrapassados com maior ou menor dificuldade.

Primeiramente, as nacionalidades dos hóspedes não constavam no relatório *Rooming List*, pelo que, aquando da minha passagem pela Receção do hotel, foi necessário consultar individualmente as nacionalidades das mais de 15000 reservas efetuadas na unidade em 2014. Tal tarefa era obtida através do PMS, onde se tinha de

visitar os *profiles* de cada hóspede que efetuara a reserva e verificar qual a sua nacionalidade.

Em segundo lugar, o estudo abrange apenas os dados presentes ao longo de um ano civil, uma vez que, devido à limitação referida no parágrafo anterior, não foi possível agregar dados de vários anos. Esta situação impossibilitou a realização de um estudo de maior dimensão, que englobaria uma análise de comparação entre dados pertencentes a anos diferentes. Por exemplo, poder-se-ia verificar a existência de uma evolução ou regressão do índice de consumos ou da taxa de ocupação da unidade de um ano para o outro.

Além do mais, foi apenas possível desenvolver o estudo na parte final do estágio, visto que, à medida que passava pelos departamentos, é que me ia apercebendo do seu funcionamento e, somente após o término da passagem pelo setor da Receção, é que pude delinear a estrutura da presente análise.

Por último, há que referir que, como o estudo realiza uma análise das reservas em nome individual, é apenas possível deduzir, e não confirmar completamente, que o(s) acompanhante(s) partilha(m) da mesma nacionalidade da pessoa que efetuou a reserva.

5.4 - Propostas de Trabalhos Futuros

Embora não tenha tido ocasião de recorrer às ferramentas de *Data Mining*, conforme foi explicado no subcapítulo anterior, pretendo utilizá-las no futuro para análises de dados não apenas relacionados com a hotelaria, como também noutros domínios. Estas ferramentas provam ser bastante úteis no que toca à realização de análises minuciosas dos dados, mostrando outras perspetivas dos mesmos e permitindo a deteção de padrões e outras curiosidades estatísticas.

Bibliografia

- AcervoSaber. ([s.d.]). *Business Intelligence*. Obtido em 15 de Setembro de 2015, de Business Intelligence - AcervoSaber: http://www.acervosaber.com.br/trabalhos/informatica/business_intelligence_1.php
- Afonso, P. (12 de Novembro de 2012). Lagos-Cascade-Resort. *Publituris*. Obtido em 8 de Setembro de 2015, de <http://www.publituris.pt/2012/11/12/a-alegria-do-natal-no-cascade-resort/lagos-cascade-resort-236295/>
- Barclaycard Extra . ([s.d.]). *Vila Galé – Descontos de 10% com o Cartão de Crédito Barclaycard*. Obtido em 27 de Junho de 2015, de Barclaycard Extra: <http://www.barclaycard-extra.com/parceiros-permanentes/vila-gale/>
- Berry, M. J., & Linoff, G. S. (2000). *Mastering Data Mining: The Art and Science of Customer Relationship Management*. . United States of America: John Wiley and Sons, Inc.
- Caldeira, C. P. (2012). *Data Warehousing - Conceitos e Modelos* (2ª ed.). Lisboa, Portugal: Edições Sílabo, Lda.
- Câmara Municipal de Lagos. (2005 a). *Arte Pública*. Obtido em 12 de Julho de 2015, de Câmara Municipal de Lagos: http://www.cm-lagos.pt/portal_autarquico/lagos/v_pt-PT/menu_turista/cultura/cultura_patrimonio/artistico/arte_publica/
- Câmara Municipal de Lagos. (2005 b). *Turismo e Lazer > Praias*. Obtido em 12 de Julho de 2015, de Câmara Municipal de Lagos: http://www.cm-lagos.pt/portal_autarquico/lagos/v_pt-PT/menu_turista/turismo_lazer/praias/
- Casa da América Latina. ([s.d.]). *Grupo Vila Galé ganha três prémios de turismo*. Obtido em 23 de Junho de 2015, de Casa da América Latina: <http://casamericalatina.pt/2013/09/25/grupo-vila-gale-ganha-tres-premios-de-turismo/>

- Cascade Wellness & Lifestyle Resort. ([s.d.] a). *Cascade Wellness & Lifestyle Resort*. Obtido em 8 de Setembro de 2015, de Cascade Resort Algarve: <http://www.cascaderesortalgarve.com/cascade-wellness-lifestyle-resort>
- Cascade Wellness & Lifestyle Resort. ([s.d.] b). *Reuniões & Incentivos*. Obtido em 8 de Setembro de 2015, de Cascade Resort Algarve: <http://www.cascaderesortalgarve.com/meetings-incentives>
- Cascade Wellness & Lifestyle Resort. ([s.d.] c). *Alojamento*. Obtido em 8 de Setembro de 2015, de Cascade Resort Algarve: <http://www.cascaderesortalgarve.com/alojamento>
- Curcio, T. (27 de Abril de 2011). *O conceito de Business Intelligence*. Obtido em 15 de Setembro de 2015, de Blog Tiago Curcio. Publicado em Revista PC World: <http://www.tiagocurcio.com/o-conceito-de-business-intelligence/>
- Dias, J. M. (26 de Setembro de 2012). Vila Galé eleita Melhor Cadeia Hoteleira. *PlanetAlgarve*. Obtido em 24 de Junho de 2015, de Planet Algarve: <http://planetalgarve.com/2012/09/26/vila-gale-eleita-melhor-cadeia-hoteleira/>
- Dias, Jorge Matos. (18 de Março de 2015). Vila Galé Lagos conquista “Golden Wave Award 2015” da Olimar, em Berlim. *PlanetAlgarve*. Obtido em 11 de Julho de 2015, de <http://planetalgarve.com/2015/03/18/vila-gale-lagos-conquista-golden-wave-award-2015-da-olimar-em-berlim/>
- Formação Contínua da Academia Vila Galé. (11 de Julho de 2007). Obtido em 28 de Junho de 2015, de Publituris: <http://www.publituris.pt/2007/07/11/formao-contnua-academia-vila-gale/>
- Han, J., Kamber, M., & Pei, J. (2012). *Data Mining: Concepts and Techniques* (3ª ed.). Waltham, USA: Morgan Kaufmann Publishers.
- Inmon, W. (2002). *Building the Warehouse* (3ª ed.). United States of America: John Wiley & Sons, Inc.
- Kimball, R., & Ross, M. (2013). *The Data Warehouse Toolkit* (3ª ed.). Indianapolis, EUA: John Wiley & Sons, Inc.

- Lopes, D. (18 de Julho de 2014). Hotéis têm ocupação de 90% até Setembro. *Diário Económico*. Obtido em 22 de Julho de 2015, de <http://economico.sapo.pt/noticias/nprint/197893>
- Lusa e Público. (4 de Março de 2014). Mercado de Escravos em Lagos classificado como monumento de interesse público. *Público*. Obtido em 12 de Julho de 2015, de <https://www.publico.pt/culturaipsilon/noticia/mercado-de-escravos-em-lagos-classificado-monumento-de-interesse-publico-1627039>
- Magalhães, F. (Janeiro de 2014). *Manual Acolhimento Intranet*. Obtido em 22-30 de Junho de 2015, de issuu - Plataforma de Publicação Digital: http://issuu.com/rhvilagale/docs/manual_acolhimento_intranet_jan2014
- Marina de Lagos. ([s.d.] a). *Bem-vindo à Marina de Lagos*. Obtido em 12 de Julho de 2015, de Marina de Lagos: <http://www.marinadelagos.pt/PT/marina01.aspx?sector=01>
- Marina de Lagos. ([s.d.] b). *Alugueres de barcos e Passeios Turísticos*. Obtido em 12 de Julho de 2015, de Marina de Lagos: <http://www.marinadelagos.pt/PT/lazer0405.aspx?sector=0405>
- Martins, M. J. (14 de Março de 2014). Na rota da internacionalização da Vila Galé. *Imagens de Marca*. Obtido em 24 de Junho de 2015, de Imagens de Marca - Sapo: <http://imagensdemarca.sapo.pt/portugal-marca/na-rota-da-internacionalizacao-da-vila-gale/>
- Microsoft. ([s.d.] a). *Tutorial: análise de dados da Tabela Dinâmica usando um Modelo de Dados no Excel 2013*. Obtido em 30 de Setembro de 2015, de Microsoft Office Online: <https://support.office.com/pt-br/article/Tutorial-an%C3%A1lise-de-dados-da-Tabela-Din%C3%A2mica-usando-um-Modelo-de-Dados-no-Excel-2013-f9ad8310-3b5b-48a3-913d-5cc1b364ee46>
- Microsoft. ([s.d.] b). *Criar uma Perspetiva*. Obtido em 30 de Setembro de 2015, de MSDN: Learn to Develop with Microsoft Developer Network: [https://msdn.microsoft.com/pt-pt/library/hh272060\(v=sql.110\).aspx](https://msdn.microsoft.com/pt-pt/library/hh272060(v=sql.110).aspx)

- Microsoft. ([s.d.] c). *Medidas em energia dinâmica*. Obtido em 30 de Setembro de 2015, de Microsoft Office Online: <https://support.office.com/pt-pt/article/Medidas-em-energia-din%C3%A2mica-86484821-a324-4da3-803b-82fd2e5033f4?ui=pt-PT&rs=pt-PT&ad=PT#>
- Microsoft. ([s.d.] d). *Criar uma Medida e um KPI (Tutorial)*. Obtido em 30 de Setembro de 2015, de Technet - Microsoft: [https://technet.microsoft.com/pt-pt/library/hh272049\(v=sql.110\).aspx](https://technet.microsoft.com/pt-pt/library/hh272049(v=sql.110).aspx)
- Microsoft. ([s.d.] e). *Criar uma linha cronológica de Tabela Dinâmica para filtrar datas*. Obtido em 30 de Setembro de 2015, de Microsoft Office Online: <https://support.office.com/pt-pt/article/Criar-uma-linha-cronol%C3%B3gica-de-Tabela-Din%C3%A2mica-para-filtrar-datas-d3956083-01be-408c-906d-6fc99d9fadfa>
- Monteiro, C. (19 de Setembro de 2013). Os vencedores dos Publituris Portugal Travel Awards. *Publituris*. Obtido em 11 de Julho de 2015, de Publituris: <http://www.publituris.pt/2013/09/19/os-vencedores-dos-publituris-portugal-travel-awards-2/>
- Moody, D. L., & Kortink, M. A. (2003). From ER Models to Dimensional Models: Bridging the Gap between OLTP and OLAP Design, Part I. *Business Intelligence Journal*, pp. 7-24.
- Moser, F. (2002). *Manual de Gestão de Alimentação e Bebidas*. Lisboa: Edições CETOP.
- Nardi, A. R. (4 de Outubro de 2007). *Fundamentos e Modelagem de Bancos de Dados Multidimensionais*. Obtido em 30 de Setembro de 2015, de Microsoft Brasil: <https://msdn.microsoft.com/pt-br/library/cc518031.aspx>
- No Feminino Negócios. ([s.d.]). Praia portuguesa é a melhor do mundo. *No Feminino Negócios*. Obtido em 12 de Julho de 2015, de <http://nofemininonegocios.com/praiaportuguesa-e-a-melhor-do-mundo.phtml>
- Pereira, A. T. (10 de Outubro de 2008). Piloto Tiago Monteiro lança Yellow Hotels. *Jornal de Negócios*. Obtido em 8 de Setembro de 2015, de

http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/piloto_tiago_monteiro_lance_dila_yellow_hotels.html

Portugal Virtual. ([s.d.]). *Tivoli Lagos*. Obtido em 8 de Setembro de 2015, de Portugal Virtual: http://www.portugalvirtual.pt/_lodging/algarve/tivoli.lagos/ptindex.html

Quintas, M. (2006). *Organização e Gestão Hoteleira - Organização e Gestão dos Empreendimentos Hoteleiros* (Vol. II). Lisboa: Euro-Tom, Lda.

Resende, A. (18 de Março de 2015). Hotéis portugueses conquistam prémios mundiais. *Boas Notícias*. Obtido em 11 de Julho de 2015, de http://www.boasnoticias.pt/noticias_Hot%C3%A9is-portugueses-conquistam-pr%C3%A9mios-mundiais_22830.html?page=0

Rodrigues, A. V., & Ferreira, C. F. ([s.d.]). *An Overview of Data Warehousing and OLAP Technology*. (F. d.-U. Porto, Ed.) Porto.

Santos, M. Y., & Ramos, I. (2006). *Business Intelligence - Tecnologias da Informação na Gestão do Conhecimento*. Lisboa: FCA - Editora de Informática, Lda.

Softconcept. ([s.d.] a). *Soluções - Gestão de propriedade - Software PMS*. Obtido em 28 de Junho de 2015, de Softconcept - Soluções Informáticas para Hotelaria: <http://www.softconcept.pt/pt/solucoes/pms-gestao-propriedade>

Softconcept. ([s.d.] b). *Soluções - Restaurante e Bar*. Obtido em 28 de Junho de 2015, de Softconcept - Soluções Informáticas para Hotelaria: <http://www.softconcept.pt/pt/solucoes/restaurante-bar>

Softconcept. ([s.d.] c). *Soluções - Economato*. Obtido em 28 de Junho de 2015, de Softconcept - Soluções Informáticas para Hotelaria: <http://www.softconcept.pt/pt/solucoes/economato>

Sul Informação. (16 de Abril de 2015). Almargem convoca protesto contra <<destruição>> da Praia de D. Ana em Lagos. *Sul Informação | O Sul mostra-se aqui*. Obtido em 12 de Julho de 2015, de <http://www.sulinformacao.pt/2015/04/almargem-convoca-protesto-contradestruicao-da-praia-de-d-ana-em-lagos/>

Tivoli Hotels & Resorts. ([s.d.] a). *O Hotel*. Obtido em 8 de Setembro de 2015, de Tivoli Lagos - Hotéis Tivoli: <http://www.tivolihotels.com/pt/hoteis/algarve/tivoli-lagos/o-hotel.aspx>

Tivoli Hotels & Resorts. ([s.d.] b). *Serviços e Facilidades*. Obtido em 8 de Setembro de 2015, de Tivoli Lagos - Hotéis Tivoli: <http://www.tivolihotels.com/pt/hoteis/algarve/tivoli-lagos/servicos-e-facilidades.aspx>

Tivoli Hotels & Resorts. ([s.d.] c). *Quartos / Tarifas*. Obtido em 2 de Fevereiro de 2016, de Tivoli Lagos - Hotéis Tivoli: [https://www.yourreservation.net/tb3/index.cfm?__utma=75972240.1087395834.1454381236.1454381236.1454383275.2&__utmb=75972240.8.10.1454383275&__utmc=75972240&__utmz=75972240.1454383275.2.2.utmcsr=google|utmccn=\(organic\)|utmcmd=organic|utmctr=\(not%20](https://www.yourreservation.net/tb3/index.cfm?__utma=75972240.1087395834.1454381236.1454381236.1454383275.2&__utmb=75972240.8.10.1454383275&__utmc=75972240&__utmz=75972240.1454383275.2.2.utmcsr=google|utmccn=(organic)|utmcmd=organic|utmctr=(not%20)

Transportes Paulo Duarte, Lda. ([s.d.]). *Parceria entre Grupo Paulo Duarte e Vila Galé*. Obtido em 27 de Junho de 2015, de Paulo Duarte Transportes: <http://www.transportespauloduarte.pt/content/1/70/parceria-entre-grupo-paulo-duarte-vila-gale/>

TripAdvisor LLC. (Setembro de 2014). *Foto de Vila Galé Lagos: Recepção / Reception*. Obtido em 20 de Setembro de 2015, de TripAdvisor: https://www.tripadvisor.com.pe/LocationPhotoDirectLink-g189117-d1389862-i109738009-Vila_Gale_Lagos-Lagos_Faro_District_Algarve.html

Turismo de Portugal, I.P. (Setembro de 2012). *Caracterização dos principais grupos hoteleiros portugueses*. Obtido em 24 de Junho de 2015, de Turismo de Portugal, I.P. :: Setores de Atividade: [http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/competitividadeinovacao/setoresdeatividade/alojamento/Documents/principais%20grupos%20hoteleiros%20portugueses%20\(Set%202012\).pdf](http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/competitividadeinovacao/setoresdeatividade/alojamento/Documents/principais%20grupos%20hoteleiros%20portugueses%20(Set%202012).pdf)

VerPortugal. (23 de Agosto de 2013). Grupo Vila Galé quer expandir para os EUA. *VerPortugal - Empresas*. Obtido em 25 de Junho de 2015, de VerPortugal:

<http://negocios.verportugal.net/Publicacoes/Industria-Economia/Grupo-Vila-Gale-quer-expandir-para-os-EUA=006901>

Vila Galé - Sociedade de Empreendimentos Turísticos S.A. ([s.d.] a). *Grupo / Hotéis Vila Galé*. Obtido em 23 de Junho de 2016, de Hotéis Vila Galé | Site Oficial: <https://www.vilagale.com/grupo>

Vila Galé - Sociedade de Empreendimentos Turísticos S.A. ([s.d.] b). *Press kit Vila Galé_VF*. Obtido em 23 de Junho de 2015, de <https://www.vilagale.com/docs/1431514835.pdf>

Vila Galé - Sociedade de Empreendimentos Turísticos S.A. ([s.d.] c). *Portugal – Hotéis*. Obtido em 25 de Junho de 2015, de Hotéis Vila Galé | Site Oficial: <https://www.vilagale.com/hotel/pesquisa/portugal>

Vila Galé - Sociedade de Empreendimentos Turísticos S.A. ([s.d.] d). *Brasil – Hotéis*. Obtido em 23 de Junho de 2015, de Hotéis Vila Galé | Site Oficial: <https://www.vilagale.com/hoteis/pesquisa/brasil/>

Vila Galé - Sociedade de Empreendimentos Turísticos S.A. ([s.d.] e). *Sustentabilidade*. Obtido em 23 de Junho de 2015, de Hotéis Vila Galé | Site Oficial: <http://www.vilagale.pt/grupo/sustentabilidade/>

Vila Galé - Sociedade de Empreendimentos Turísticos S.A. ([s.d.] f). *Parcerias*. Obtido em 29 de Junho de 2015, de Hotéis Vila Galé | Site Oficial: <https://www.vilagale.com/pt/parcerias/>

Vila Galé - Sociedade de Empreendimentos Turísticos S.A. ([s.d.] g). *Clube - Cartão Premium*. Obtido em 29 de Junho de 2015, de Hotéis Vila Galé | Site Oficial: <http://w118.softconcept.pt/clube/premium>

Vila Galé - Sociedade de Empreendimentos Turísticos S.A. ([s.d.] h). *Clube - Cartão Light*. Obtido em 29 de Junho de 2015, de Hotéis Vila Galé | Site Oficial: <http://www.vilagale.com/clube/light>

Vila Galé - Sociedade de Empreendimentos Turísticos S.A. ([s.d.] i). *Clube - Cartão Silver*. Obtido em 29 de Junho de 2015, de Hotéis Vila Galé | Site Oficial: <https://www.vilagale.com/clube/silver/>

Vila Galé - Sociedade de Empreendimentos Turísticos S.A. ([s.d.] j). *Clube - Cartão Premium*. Obtido em 29 de Junho de 2015, de Hotéis Vila Galé | Site Oficial: <https://www.vilagale.com/clube/premium/>

Vila Galé - Sociedade de Empreendimentos Turísticos S.A. ([s.d.] k). *Vila Galé Star*. Obtido em 29 de Junho de 2015, de Hotéis Vila Galé | Site Oficial: <https://www.vilagale.com/pt/clube/programa-de-fidelizacao/vila-gale-star>

Vila Galé - Sociedade de Empreendimentos Turísticos S.A. ([s.d.] l). *Presentes Vila Galé*. Obtido em 29 de Junho de 2015, de Hotéis Vila Galé | Site Oficial: <https://www.vilagale.com/presentes>

Vila Galé - Sociedade de Empreendimentos Turísticos S.A. ([s.d.] m). *Promoções*. Obtido em 29 de Junho de 2015, de Hotéis Vila Galé | Site Oficial: https://www.vilagale.com/pt/promoco/es/em-destaque_cat6

Vila Galé - Sociedade de Empreendimentos Turísticos S.A. ([s.d.] n). *Hotel Vila Galé Lagos*. Obtido em 10 de Julho de 2015, de Hotéis Vila Galé | Site Oficial: <http://www.vilagale.com/pt/hoteis/algarve/vila-gale-lagos/>

Vila Galé - Sociedade de Empreendimentos Turísticos S.A. ([s.d.] o). *Hotel Vila Galé Lagos - Quartos*. Obtido em 16 de Julho de 2015, de Hotéis Vila Galé | Site Oficial: <http://www.vilagale.com/pt/hoteis/algarve/vila-gale-lagos/quartos>

Vila Galé - Sociedade de Empreendimentos Turísticos S.A. (30 de Novembro de 2012). *Vila Galé Solidária – Sugere quem vamos ajudar*. . Obtido em 28 de Junho de 2015, de <https://www.facebook.com/notes/hot%C3%A9is-vilagale/vila-gal%C3%A9-solid%C3%A1ria-sugere-quem-vamos-ajudar/10151264404887141>

Vila Galé - Sociedade de Empreendimentos Turísticos S.A. (21 de Março de 2014). *Vila Galé Collection Palácio dos Arcos vence Prémio de Reabilitação Urbana*. Obtido em 23 de Junho de 2015, de Hotéis Vila Galé | Site Oficial:

https://www.vilagale.com/pt/grupo/noticias/detalhe/vila-gale-collection-palacio-dos-arcos-vence-premio-de-reabilitacao-urbana_225

Vila Galé, Sociedade de Empreendimentos Turísticos S.A. (2014). *Relatório de Gestão – Síntese de Indicadores*. Relatório Financeiro, Lisboa. Obtido em 29 de Junho de 2015, de <https://www.vilagale.com/docs/relatorio-gestao-2013.pdf>


Yellow Hotels. ([s.d.] a). *yellow lagos*. Obtido em 8 de Setembro de 2015, de yellow lagos - Yellow Hotels: <http://www.yellowhotels.pt/yellows/lagosmeiapraia/hotel-overview.html>

Yellow Hotels. ([s.d.] b). *quartos & suites*. Obtido em 8 de Setembro de 2015, de yellow lagos - Yellow Hotels: <http://www.yellowhotels.pt/lagosmeiapraia/hotel-rooms.html>

Anexos

Anexo A

Preçário dos Quartos/Regimes de Alojamento do Hotel Vila Galé Lagos



Vila Galé
HOTÉIS

	01-01-2014	01-04-2015	01-06-2015	01-07-2015	18-07-2014
	31-03-2015	31-05-2015	30-06-2015	17-07-2015	30-08-2015
		28-09-2015		31-08-2015	
		21-10-2014		27-09-2015	
DUPLO TWIN	70,00 €	80,00 €	120,00 €	135,00 €	165,00 €
DUPLO VISTA MAR TWIN SEA VIEW	84,00 €	96,00 €	144,00 €	162,00 €	198,00 €
DUPLO FAMILIAR FAMILY TWIN	84,00 €	96,00 €	144,00 €	162,00 €	198,00 €
DUPLO FAMILIAR VISTA MAR FAMILY TWIN SEA VIEW	98,00 €	112,00 €	168,00 €	189,00 €	231,00 €
INDIVIDUAL SINGLE	60,00 €	68,00 €	102,00 €	115,00 €	140,00 €
INDIVIDUAL VISTA MAR SINGLE SEA VIEW	71,00 €	82,00 €	122,00 €	138,00 €	168,00 €
SUITE JUNIOR JUNIOR SUITE	91,00 €	104,00 €	156,00 €	175,00 €	214,00 €
SUITE JUNIOR VISTA MAR JUNIOR SUITE SEA VIEW	105,00 €	120,00 €	180,00 €	203,00 €	246,00 €
MEIA PENSÃO HALF BOARD	21,00 €	21,00 €	21,00 €	21,00 €	21,00 €
PENSÃO COMPLETA FULL BOARD	37,00 €	37,00 €	37,00 €	37,00 €	37,00 €
TUDO INCLUIDO ALL INCLUSIVE	51,00 €	51,00 €	51,00 €	51,00 €	51,00 €

OBSERVAÇÕES / CONDITIONS:
PREÇOS POR QUARTO, NOITE, INCLUÍDO PEQUENO ALMOÇO BUFFET E IVA / PRICES PER ROOM, PER NIGHT INCLUDING BUFFET BREAKFAST AND VAT

APENAS 1 CAMA EXTRA OU BERÇO POR QUARTO DUPLO / ONLY 1 EXTRA BED OR COT PER TWIN ROOM
SUITE JUNIOR + DUPLO FAMILIAR: 2 CAMAS EXTRAS OU 2 BERÇOS / SUITE JUNIOR + FAMILY TWIN: 2 EXTRA BEDS OR 2 COTS

SUITE JUNIOR + DUPLO FAMILIAR - PREÇO PARA 1 OU 2 PESSOAS / JUNIOR SUITE + FAMILY TWIN - PRICE FOR 1 OR 2 PERSONS

SUPLEMENTO CAMA EXTRA ADULTO - ACRESCE 35% AO VALOR DA TIPOLOGIA DO QUARTO RESERVADO / SUPPLEMENT EXTRA BED ADULT - INCREASE OF 35% ON THE PRICE OF ROOM TYPE BOOKED
CRIANÇAS 0 - 12 ANOS COM 2 ADULTOS: GRÁTIS EM APA / CHILDREN 0-12 YEARS OLD WITH 2 ADULTS - FREE ON BB
CRIANÇAS 4 - 12 ANOS COM 2 ADULTOS: 50% REDUÇÃO NO SUPLEMENTO DE MP E TI / CHILDREN 4-12 WITH 2 ADULTS - 50% DISCOUNT ON HB AND AI SUPPLEMENT

PREÇOS NÃO APLICÁVEIS EM PERÍODOS DE CONGRESSOS, FEIRAS E EVENTOS ESPECIAIS / PRICES ARE NOT APPLICABLE FOR CONGRESSES, EXHIBITIONS AND SPECIAL EVENTS

OS PREÇOS APRESENTADOS PODEM SER ALTERADOS SEM AVISO PRÉVIO / PRICES CAN BE SUBJECT TO CHANGE WITHOUT PRIOR NOTICE

www.vilagale.pt

Vila Galé - Sociedade de Empreendimentos Turísticos, S.A. | Capital Social €11.031.300,00 - NIPC 501 997 736 - CEC de Lisboa Regista

Anexo B

Certificado de Conclusão de Estágio



CERTIFICADO FREQUÊNCIA DE ESTÁGIO

VILA GALÉ - Sociedade de Empreendimentos Turísticos, S.A., com sede no Campo Grande, 28 - 11º andar, 1700-093 Lisboa, matriculada na 3ª secção da Conservatória do Registo Comercial de Lisboa sob o número 501.697.276/NIPC, com o capital social de 11.031.300,00 Euros, certifica para os devidos efeitos que o Sr. Miguel da Luz Guerreiro efectuou estágio curricular nas áreas de Recepção, Andares, Cozinha, F&B e Direcção de 08 de Agosto de 2014 a 08 de Abril de 2015 no Hotel Vila Galé Lagos, sito na Rua Sophia de Melo Breyner Andresen, Meia Praia, 8600-295 Lagos.

Durante o tempo que o Sr. Miguel da Luz Guerreiro colaborou connosco, demonstrou profissionalismo e responsabilidade, merecendo a nossa confiança.

Desejamos-lhe as maiores felicidades profissionais e não hesitamos em recomendá-la aos seus futuros empregadores.

Lagos, 08 de Abril de 2015

Sofia Ribeiro
Directora Geral

VILA GALÉ S.A.

Vila Galé - Sociedade de Empreendimentos Turísticos, S.A. | Capital Social €11.031.300,00 - NIPC 501.697.276 - 093 de Lisboa - 3ª Secção | N.º de Registo ORREI 018101 555

Hotel Vila Galé Lagos ★ ★ ★ ★
Rua Sophia de Melo Breyner Andresen, Meia Praia - 8600-315 Lagos - Algarve- Portugal | Tel: (+351) 282.771.400 Fax: (+351) 282.771.450 | lagos.reservas@vilagale.com

www.vilagale.pt