

DORÍLIA CONCEIÇÃO MENGUE GONÇALVES

CONTROLO E ANÁLISE DE PRODUÇÃO DOS DISTRIBUIDORES

RELATÓRIO DE ESTÁGIO NO DEPARTAMENTO DE VENDAS E
MARKETING DO HOTEL TIVOLI MARINA VILAMOURA



2019

DORÍLIA CONCEIÇÃO MENGUE GONÇALVES

CONTROLO E ANÁLISE DE PRODUÇÃO DOS DISTRIBUIDORES

RELATÓRIO DE ESTÁGIO NO DEPARTAMENTO DE VENDAS E
MARKETING DO HOTEL TIVOLI MARINA VILAMOURA

Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira

Relatório de Estágio orientado por Prof. Doutora Margarida Custódio Santos

Estágio supervisionado pelo Dr. João Ricardo Anacleto Guerreiro de Jesus,

Diretor de Marketing e Vendas do Hotel Tivoli Marina Vilamoura



2019

CONTROLO E ANÁLISE DE PRODUÇÃO DOS DISTRIBUIDORES

Declaração de Autoria de Trabalho

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

©*Copyright*: Dorília Conceição Mengue Gonçalves.

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

“O Conhecimento nos faz responsáveis”.

Che Guevara

Agradecimentos

A realização do estágio curricular de Mestrado e do presente relatório revelou-se de grande importância para o meu crescimento não só profissional, como também pessoal. A conclusão e motivação para terminar o mesmo, contou com o apoio de diversas pessoas, às quais não poderia deixar de agradecer.

Em primeiro lugar, tendo a consciência que sozinha todo este percurso, desde o primeiro ano ao último ano de Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira, teria sido muito mais difícil, quero agradecer a toda a minha família, mas em especial à minha mãe, pelo apoio incondicional que me transmitiu ao longo destes meses. Sem dúvida que a minha mãe foi o principal pilar da minha motivação contínua para concluir este grande desafio.

À minha orientadora Professora Doutora Margarida Custódio Santos, agradeço primeiramente o facto de ter aceitado ser a minha orientadora. Um grande obrigado por toda a ajuda prestada, pela disponibilidade e por nunca ter deixado de me guiar desde o início ao fim deste percurso.

Ao meu supervisor na entidade acolhedora, Dr. João Ricardo Anacleto Guerreiro de Jesus, Diretor do Departamento de Vendas e Marketing, pela oportunidade concedida em poder fazer parte da equipa de vendas e por todo o apoio e desafios ao longo desse período.

O meu agradecimento a toda a equipa do Tivoli Marina Vilamoura que tive a oportunidade e o prazer de conhecer, principalmente ao Departamento Comercial, *Front-Office* e Recursos humanos pela paciência, ajuda e por terem sido responsáveis pela minha fácil integração na equipa e por toda a contribuição que tiveram no meu crescimento profissional.

Por último, a todos os meus amigos por toda a compreensão e apoio que deram durante todo este percurso académico e em especial à minha amiga e colega de curso Mónica André por toda a ajuda e companheirismo, pelo apoio incondicional disponibilizado dentro e fora das salas de aulas, por ter partilhado comigo todos os seus conhecimentos e por ter sido também uma das pessoas que contribuiu para o meu crescimento pessoal e profissional.

A todos, muito obrigada.

Resumo

O presente relatório retrata as mil duzentas e sessenta horas de estágio vivido no grupo Minor Hotels, mais concretamente no hotel Tivoli Marina Vilamoura, no Algarve.

No primeiro capítulo, é feito um enquadramento geral da Minor Hotels. No mesmo, são mencionados os valores do grupo, as marcas que fazem parte do grupo, as aquisições ao longo dos anos e um resumo das unidades que possuem em Portugal, focando-se de forma mais detalhada nas unidades localizadas no Algarve.

No segundo capítulo, é feita a descrição do estágio curricular realizado no Departamento Comercial do hotel Tivoli Marina Vilamoura, mais especificamente nas Vendas Individuais, e as tarefas realizadas durante esse período, sendo que, nessa descrição são explicados os objetivos específicos do estágio.

No terceiro capítulo, é feita uma análise às produções dos distribuidores, sendo que, a mesma análise foi proposta pelo Diretor de Vendas e Marketing do hotel Tivoli Marina Vilamoura com a finalidade de controlar a produtividade dos diferentes parceiros de distribuição.

A análise de produção baseia-se nos resultados gerais da produção dos distribuidores relativamente às unidades da Minor Hotels no Algarve e numa análise mais específica feita a oferta “*Summer Stay and Dine*” do hotel Anantara Vilamoura.

No quarto e último capítulo, é feita uma descrição das considerações finais do relatório de mestrado, sendo que o mesmo descreve como e se os objetivos propostos foram atingidos, como também, as principais limitações que ocorreram ao longo do estágio e recomendações futuras.

Palavras-chaves: Minor Hotels, Tivoli Marina Vilamoura, Departamento Comercial, Vendas Individuais, análise de produção, Oferta.

Abstract

The presented report describes one thousand two hundred and sixty hours of internship spent in the Minor Hotels group, specifically at the hotel Tivoli Marina Vilamoura in the Algarve.

In the first chapter, a general overview of Minor Hotels is made. Also, in this chapter, it is mentioned the values of the group, the brands that belong to them, their acquisitions over the years and a summary of the accommodations they have in the world and national territory, focusing more on the accommodations located in the Algarve.

In the second chapter is made a description of the curricular internship held at the Commercial Department of the Tivoli Marina Vilamoura Hotel, more specifically in Individual Sales and the tasks performed during this period, which explains the specific purpose of the internship.

The third chapter is based on an analysis made to the tourism distributors productions and the same analysis was proposed by the Director of Sales and Marketing with the purpose of controlling their productivity.

The production analysis is based on the overall results of the tourism distributors production regarding the Minor Hotels accommodation in the Algarve and it is also made other specific analysis of the "Summer Stay and Dine" offer of the Anantara Vilamoura hotel.

The fourth and final chapter, describe the final considerations of the master's report. This chapter describe also how and if the proposed objectives were achieved, as well the main limitations that occurred during the internship and future recommendations.

Keywords: Minor Hotels, Tivoli Marina Vilamoura, Commercial Department, Sales Individual, analysis of productions, Offer.

Índice Geral

Agradecimentos	I
Resumo	III
Abstract	IV
Lista de acrónimos e siglas	VII
INTRODUÇÃO	8
CAPÍTULO I - CARATERIZAÇÃO DA EMPRESA	10
1.1 Minor Hotels	10
1.1.2 Valores da Minor Hotels.....	13
1.1.3 Unidades Minor Hotels em Portugal.....	14
1.1.4 Unidades da Minor Hotels no Algarve.....	15
1.2 Marca Tivoli	18
1.2.1 Missão, visão e valores	18
1.2.2 Evolução e caracterização da Marca Tivoli.....	19
1.2.3 O <i>competitive set</i> do hotel Tivoli Marina Vilamoura	20
CAPÍTULO II - ESTÁGIO CURRICULAR	25
2.1 Departamento de Vendas e Marketing	25
2.2 Tarefas e atividades desenvolvidas	28
CAPÍTULO III - Estudo empírico	34
3.1 Canais de distribuição	35
3.1.2 Operadores turísticos.....	37
3.2 Análise à performance dos distribuidores	39
3.2.1 Análise à performance dos distribuidores – Grupo Minor Hotels Algarve.....	39
3.2.2 Análise à performance dos distribuidores por unidade de alojamento.....	41
3.2.3 Análise à performance à oferta “Summer Stay & Dine” do Anantara Vilamoura.....	47
3.4 Reflexão final	49
CAPÍTULO IV - Conclusão	51
Principais Limitações.....	53
Recomendações para futuros estudos.....	53
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	54

Índice de figuras

Figura 3.1 – Canais de Distribuição no turismo	36
Figura 3.2 – Oferta “ Summer Stay and Dine” do Anantara Vilamoura	48

Índice tabela

Tabela 1.1 – Aquisições do grupo Minor Hotels agrupadas por áreas geográficas.....	13
Tabela 1.2 - Competitive Set do Tivoli Marina Vilamoura.....	23
Tabela 3.1 – Contribuição dos Operadores Turísticos (Consumidor, Unidades Hoteleiras, Destino).....	38
Tabela 3.2 - Análise geral das produções dos distribuidores para com as unidades Minor Hotels noAlgarve.....	40
Tabela 3.3 - Análise dos distribuidores para a unidade Tivoli Marina Vilamoura.....	42
Tabela 3.4 - Análise dos distribuidores para a unidade Anantara Vilamoura.....	43
Tabela 3.5 - Análise dos distribuidores para a unidade The Residence At Victoria Clube de Golfe Managed by Tivoli Hotels Resort.....	44
Tabela 3.6 - Análise dos distribuidores para a unidade Tivoli Lagos.....	45
Tabela 3.7 - Análise dos distribuidores para a unidade Tivoli Marina Portinão.....	46
Tabela 3.8 – Análise dos distribuidores para a unidade Tivoli Carvoeiro.....	47
Tabela 3.9 – Produção geral da oferta “Summer Stay and Dine”	48
Tabela 3.10- Top Producers da oferta “Summer Stay and Dine”	49

Lista de acrónimos e siglas

ADR – Available Daily Rate

MINT - Minor International

MP – Meia Pensão

OT - Operadores Turísticos

PC – Pensão Completa

RN – Room Nights

SIHOT - Sistema de informação para a hotelaria

INTRODUÇÃO

O presente relatório, inserido na unidade curricular de estágio do Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira, tem como objetivo apresentar o trabalho desenvolvido ao longo de mil duzentas e sessenta horas realizadas no âmbito do estágio que decorreu no hotel Tivoli Marina Vilamoura.

A realização de um estágio sempre foi a minha primeira escolha para conclusão do Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira, dado que o mesmo constitui uma vertente mais prática e dá uma noção de como funciona o mundo do trabalho na hotelaria. Paralelamente, as competências adquiridas serão uma mais-valia para desenvolver e aplicar num futuro ambiente de trabalho.

A realização do estágio teve como objetivo principal aprofundar conhecimentos e competências na área comercial da hotelaria, adquiridos inicialmente nas aulas teóricas do Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira. Para esse desenvolvimento, foi-me proposto um plano de estágio devidamente estruturado que englobava o desempenho das seguintes tarefas, (i) conhecer os procedimentos inerentes ao departamento comercial de uma unidade hoteleira, (ii) aprofundar os conhecimentos relativamente ao relacionamento entre uma unidade hoteleira e os diferentes distribuidores e (iii) aferir os procedimentos dos parceiros (agências de viagem e operadores turísticos) na divulgação de ofertas promocionais desenvolvidas pelo hotel, bem como o desempenho de cada um dos distribuidores em termos de produção.

O presente relatório encontra-se estruturado em três capítulos distintos. O primeiro capítulo parte de uma caracterização geral, para uma caracterização mais detalhada do grupo hoteleiro Minor Hotels, iniciando-se com uma referência às unidades hoteleiras, que à data, integravam a Minor Hotels a nível mundial e nacional, para finalizar com uma apresentação das unidades hoteleiras que o grupo detém atualmente no Algarve. O capítulo termina com uma caracterização mais detalhada do hotel Tivoli Marina Vilamoura, uma vez que foi nesta unidade hoteleira que o estágio se realizou e uma análise ao *competitive set* do hotel.

No segundo capítulo, é feita uma descrição das tarefas propostas e realizadas ao longo do estágio no Departamento Comercial. Essas tarefas englobam também o apoio dado às

outras seis unidades hoteleiras da Minor Hotels no Algarve, Anantara Vilamoura, Tivoli Marina Vilamoura, The Residences At Victoria, Tivoli Carvoeiro, Tivoli Marina Portimão e Tivoli Lagos.

No terceiro capítulo, é efetuada uma análise ao desempenho dos diferentes distribuidores com os quais a Minor Hotels tem contratos nas seis unidades referidas anteriormente. Este capítulo termina com a apresentação dos resultados obtidos no âmbito de um estudo realizado com o intuito de compreender os procedimentos adotados pelos parceiros de distribuição na divulgação de uma oferta promocional desenvolvida pelo hotel Anantara Vilamoura.

No quarto e último capítulo, são apresentadas as considerações finais do relatório de mestrado, sublinhando a concretização das tarefas que o Diretor de Vendas e Marketing do hotel Tivoli Marina Vilamoura tinha delineado para o estágio. Neste capítulo, são também explanadas as principais limitações que foram encontradas no decorrer do estágio e indicadas recomendações para futuros projetos.

CAPÍTULO I - CARATERIZAÇÃO DA EMPRESA

Ao longo do primeiro capítulo é efetuada uma caracterização do grupo Minor Hotels. No ponto 1.1 pretende-se apresentar uma retrospectiva do desenvolvimento do grupo, desde a sua fundação até ao momento atual, bem como os valores que norteiam a sua atuação e as unidades hoteleiras que o grupo detém atualmente em Portugal. Ao longo do ponto 1.2 procurar-se-á fazer uma caracterização da marca Tivoli, bem como apresentar a unidade hoteleira onde decorreu o estágio.

1.1 Minor Hotels

A Minor Hotels, originalmente designado por Minor International (MINT), é um grupo tailandês com uma história que abrange quase cinco décadas. O grupo foi fundado em 1967 por William E. Heineck, que na altura tinha apenas 17 anos. O seu fundador, consolidou a atuação da Minor Hotels em várias indústrias e setores, desde a hotelaria (Minor Hotels) e restauração (Minor Food) até à moda (Minor Lifestyle). Esta expansão por vários setores tinha como principal objetivo criar marcas inovadoras e adquirir estrategicamente outras empresas para que o grupo se fosse fortalecendo com o decorrer do tempo (Minor Hotels, 2018).

No sector hoteleiro, o grupo possui atualmente cinco marcas distintas, Anantara, AVANI, Oaks, Tivoli e Elewana, destacando-se como um dos maiores grupos hoteleiros a nível internacional, contando com mais de 20 000 quartos em 161 hotéis que estão distribuídos por 26 países e vários continentes (Minor Hotels, 2018).

A marca Anantara está presente nos seguintes países: Camboja, China, Indonésia Maldivas, Moçambique, Omã, Portugal, Qatar, Sri Lanka, Tailândia, Emirados Árabes Unidos, Vietnam e Zambia. A marca Avani, pode ser encontrada na Austrália, Botswana, Laos, Lesotho, Malásia, Moçambique, Namíbia, Nova Zelândia, Portugal, Seychelles, Siri Lanka, Tailândia, Emirados Árabes Unidos, Vietnam e Zambia. A marca Oaks, encontra-se presente na Austrália, Nova Zelândia, Emirados Árabes Unidos, Tailândia e Índia. Já a

marca Elewana limita a sua atuação ao continente africano, detendo unidades hoteleiras apenas no Quênia, na Tanzânia e em Zanzibar. Por fim, também com uma abrangência geográfica reduzida, a marca Tivoli está presente apenas no Brasil, em Portugal e no Qatar (Minor Hotels, 2018).

No que respeita às marcas da Minor Hotels, todas têm características e posicionamentos diferentes. A marca Anantara distingue-se pelo conceito de hospitalidade de luxo, direcionado para viajantes modernos e pela experiência histórica e local que oferece aos seus hóspedes. A marca AVANI é ideal para famílias, bem como para quem procura locais românticos e distingue-se pelo estilo contemporâneo, descontraído e imaginativo. A marca Oaks distingue-se pelo estilo contemporâneo, arquitetura moderna, decoração minimalista e localização em destinos turísticos como a Ásia-Pacífico e o Médio Oriente (Minor Hotels, 2018). A marca Elewana tem uma característica única que a diferencia de todas as outras marcas da Minor Hotels, ou seja, encontra-se presente em sítios icónicos perto de parques naturais, onde se pode experienciar a vida selvagem africana e insere-se no estilo *Glamping*. Para terminar, a marca Tivoli abrange um portfólio diversificado de hotéis de quatro e cinco estrelas com personalidades e instalações exclusivas. A marca Tivoli está presente em cidades multiculturais e destinos de praias, privilegiando empregar colaboradores locais para proporcionar serviços convenientes e experiências autênticas aos hóspedes (Minor Hotels, 2018).

Relativamente ao desenvolvimento histórico da Minor Hotels e das suas maiores aquisições, abaixo apresenta-se um breve resumo das datas mais importantes na história do grupo:

Em 1978 foi construído o primeiro empreendimento hoteleiro do grupo, o Royal Garden Resort, em Pattaya. O mesmo foi listado na bolsa de valores da Tailândia em 1988 e, atualmente, continua a fazer parte do grupo Minor Hotels, mas com o nome de AVANI Pattaya Resort & Spa (Minor Hotels, 2018).

A Minor Hotels fez em 1999 um acordo para operar a Mandara Spa na Tailândia, que mais tarde foi adquirida a 100% e renomeada MSA International. Um ano mais tarde, em 2000,

verifica-se a aquisição do Regent Bangkok que é hoje conhecido como o Anantara Siam Bangkok. Em 2001, o Royal Garden Village Huan Hin tornou-se o Anantara Resort & Spa e em 2002, juntamente com a Marriott, o grupo Minor Hotels abriu o Marriott Phuket Vacation Village (Minor Hotels, 2018).

No ano de 2006, inaugurou-se o primeiro empreendimento imobiliário em Samui e no ano seguinte, em 2007, o grupo investe numa participação de 20% no Serendib Hotel Limited, parte do Grupo Hemas, no Sri Lanka. O Serendib opera quatro hotéis no Sri Lanka, incluindo o Hotel Club Dolphin e o Hotel Sigiriya (Minor Hotels, 2018).

Num espaço de oito anos, de 2008 a 2010, o grupo abriu o Anantara Semnuak na Indonésia, houve uma aquisição de 50% da coleção de luxo Elewana em África e, verificou-se também a aquisição de 80% do AVANI Kalutara no Sri Lanka (Minor Hotels, 2018).

De 2011 a 2016, o grupo Minor Hotels abriu o St. Regis Bangkok e o Anantara Kihavah, obteve também a participação maioritária no Oaks Hotels & Resort Ltd e adquiriu 95% do Anantara Phuket Layan e 80% do Oasis Resort Caloundra. Em 2014, o grupo investiu em três hotéis, os quais foram renomeados como Anantara Medjumbe, Anantara Materno e AVANI Pemba em Moçambique (Minor Hotels, 2018).

Relativamente à aquisição da marca Tivoli ao Grupo Espírito Santo em Portugal, a mesma foi feita entre 2015 e 2016. Primeiramente, foram adquiridas duas unidades Tivoli no Brasil e quatro em Portugal. Mais tarde em 2016, foi adquirido o resto das unidades em Portugal, incluindo também a plataforma de operação do Tivoli Hotels & Resort. Com a aquisição das unidades Tivoli pela Minor Hotels, a marca passou a estar também no Qatar, onde em 2017 abriu a primeira unidade hoteleira (Minor Hotels, 2018).

Por último, a maior aquisição da Minor Hotels realizou-se em junho de 2018, quando adquiriram mais de 300 unidades do grupo NH Hotels (Minor Hotels, 2018).

Na tabela 1.1 apresenta-se de forma resumida as aquisições da Minor Hotels ao longo dos anos. As diferentes aquisições estão agrupadas por áreas geográficas.

Tabela 1.1 - Aquisições do grupo Minor Hotels agrupadas por áreas geográficas

Área geográfica	Aquisição
Ásia-Pacífico	<ul style="list-style-type: none"> - Construção da primeira unidade, o Royal Garden Resort (1978); - Aquisição do Regent Bangkok (2000); - Abertura do Marriot Phuket Vacation Village, em sociedade com a Marriott (2002); - Inauguração do primeiro empreendimento imobiliário em Samu (2006); - Investimento de 20% no Serendib Hotel (2007); - Abertura do Anantara Semnuak na Indonésia (2008); - Aquisição de 80% do AVANI Kalutara no Sri Lanka (2010); - Abertura do St. Regis Bangkok e Anantara Kihavah (2011).
Oceânia	<ul style="list-style-type: none"> - Aquisição do The Grand Hotel em Gladstonena-Austrália (2011); - Aquisição de 80% do Oasis Resort Caloundra na Austrália (2012).
África	<ul style="list-style-type: none"> - Aquisição de 50% da coleção Elewana (2008); - Investimento e <i>rebranding</i> de 3 hotéis, Anantara Medjumbe, Anantara Materno e AVANI Pemba em Moçambique (2014).
América do Sul	<ul style="list-style-type: none"> - Aquisição de duas unidades hoteleiras da marca Tivoli no Brasil, propriedade do Grupo Espírito Santo (2015).
Europa	<ul style="list-style-type: none"> - Aquisição de quatro unidades hoteleiras Tivoli em Portugal, propriedade do Grupo Espírito Santo (2015); - Aquisição das restantes oito unidades da marca Tivoli em Portugal, propriedade do Grupo Espírito Santo (2016). - Aquisição de mais de 300 unidade do grupo espanhol NH Hoteles (2018).
Médio Oriente	<ul style="list-style-type: none"> - Inauguração e expansão da marca Tivoli no Qatar (2017).

Fonte: Minor Hotels 2018.

1.1.2 Valores da Minor Hotels

A Minor Hotels tem como foco principal a satisfação dos clientes e a criação de melhores ambientes de trabalho para os seus colaboradores, apoiando-se nos seguintes valores fundamentais: atuação, empreendedorismo e inovação (Minor Hotels, 2018).

Relativamente ao primeiro valor, a atuação, a Minor Hotels tem como foco principal providenciar excelentes resultados, valores e satisfação aos proprietários, hóspedes, acionistas e outros membros da equipa. Para que este valor seja executado com sucesso, a Minor Hotels procura profissionais talentosos e criativos que compartilham a sua visão de hospitalidade inovadora e capacita-os para atenderem e superarem metas de desempenho (Minor Hotels, 2018).

No que diz respeito ao empreendedorismo, a paixão como empreendedores materializa-se na busca de novas possibilidades e soluções para os desafios emergentes e, através da criatividade, procura agregar valor para clientes, parceiros e acionistas (Minor Hotels, 2018).

Por último, a inovação como valor, sublinha o empenho em criar produtos inovadores e bem estruturados, para que os mesmos possam atrair mais viajantes e atender às paixões e estilos de vida dos mesmos, bem como às suas necessidades (Minor Hotels, 2018).

1.1.3 Unidades Minor Hotels em Portugal

Em Portugal existem 12 unidades da Minor Hotels, sendo que as mesmas se encontram divididas por três marcas distintas, a marca AVANI, a marca Anantara e a marca Tivoli. No que diz respeito à marca AVANI, a mesma está apenas presente em Lisboa. A marca Anantara possui também somente uma unidade hoteleira em Vilamoura, no Algarve. No que diz respeito à marca Tivoli, a mesma possui várias unidades de alojamento espalhadas pelo país, mais especificamente em Coimbra, Lisboa, Sintra, Algarve e Évora (Minor Hotels, 2018).

Com a aquisição dos hotéis Tivoli pela Minor Hotels, houve algumas mudanças, que passaram pelo *rebranding* das unidades hoteleiras, mas também pela realização de obras de manutenção e modernização dos equipamentos e instalações. O antigo Tivoli Jardim, localizado em Lisboa, passou a ser operado pela marca AVANI, sendo que o mesmo se designa atualmente como Avenida da Liberdade Lisbon Hotel. O antigo Tivoli Victoria

localizado em Vilamoura, passou a ser gerido pela marca Anantara e foi alvo de um *rebranding* passando a ser designado por Anantara Vilamoura Algarve Resort, sendo este o primeiro hotel com a marca Anantara na Europa (Minor Hotels, 2018).

Da marca Tivoli, em Coimbra existe o Tivoli Coimbra, em Lisboa o Tivoli Avenida da Liberdade e o Tivoli Oriente Lisboa Hotel e em Sintra, o Tivoli Palácio de Seteais Sintra Hotel (Tivoli Hotels & Resorts, 2018).

As restantes seis unidades da marca Tivoli encontram-se situadas no Algarve, em Lagos, o Tivoli Lagos, no Carvoeiro o Tivoli Carvoeiro, antigo Tivoli Almansor, em Portimão o Tivoli Marina Portimão, antigo Tivoli Arade e em Vilamoura o The Residences At Victoria Clube de Golfe Managed by Tivoli Hotels & Resort e o Tivoli Marina Vilamoura, antigo Marinotel (Tivoli Hotels & Resorts, 2018).

Uma vez que o estágio se realizou numa unidade hoteleira da Minor Hotels situada no Algarve, no ponto seguinte efetua-se uma caracterização mais detalhada das unidades do grupo no Algarve.

1.1.4 Unidades da Minor Hotels no Algarve

Como referido anteriormente, no Algarve, a Minor Hotels conta com seis unidades e duas marcas, a marca Anantara e a marca Tivoli. As unidades estão divididas entre categorias de quatro e cinco estrelas e são completamente distintas. Nos pontos seguintes, procura-se fazer uma caracterização dessas duas marcas (Tivoli Hotels & Resorts, 2018).

O Tivoli Lagos de quatro estrelas encontra-se localizado no centro da cidade e foi recentemente renovado. A decoração do hotel apresenta traços típicos algarvios e destaca-se pelas cores branco e azul, que estão presentes nos quartos, pátios, restaurantes e bares. O Tivoli Lagos tem 296 quartos e suites, distribuídos por sete tipologias diferentes. Relativamente aos equipamentos, a unidade dispõe de um ginásio, quatro salas

de conferências, quatro restaurantes e bares, uma piscina coberta aquecida e de duas piscinas exteriores, sendo que uma é para as crianças (Tivoli Lagos, 2018).

O Tivoli Marina Portimão de quatro estrelas localiza-se na Marina de Portimão e tem 196 apartamentos. A unidade é constituída por estúdios e apartamentos distribuídos por três edifício, o *Marina Sun*, o *Marina Deck* e o *Marina Beach*. Os apartamentos estão divididos em nove tipologias diferentes, todos com varanda e equipados com utensílios de casa e de cozinha. O hotel dispõe também de espaços para eventos, ginásio, três piscinas de água salgada, um restaurante e um bar, espaço de lazer para crianças e um *buggy* que transporta de uma forma cómoda e divertida o cliente a qualquer local do *resort* ou à Praia da Rocha (Tivoli Marina Portimão, 2018).

O Tivoli Carvoeiro, renovado em 2017, encontra-se localizado na falésia de Vale Covo e tem uma categoria de cinco estrelas. O hotel tem 248 quartos, distribuídos por onze tipologias diferentes. A unidade oferece uma variedade de restaurantes, spa, ginásio, mais de 1300 metros quadrados com instalações para eventos, espaço interior e exterior para as crianças, duas piscinas exteriores e uma piscina interior aquecida (Tivoli Carvoeiro, 2018).

O The Residences At Victoria Managed by Tivoli Hotels & Resort com categoria de cinco estrelas encontra-se localizado em Vilamoura. A unidade é constituída por 145 apartamentos com as tipologias T1, T2 e T3. A unidade dispõe de uma piscina interior e duas exteriores, ginásio, garagem, restaurante e bar e um parque infantil (The Residences At Victoria Clube de Golfe Managed by Tivoli Hotels & Resorts, 2018).

O Anantara Vilamoura, com uma categoria de cinco estrelas e localizado em Vilamoura, tem 280 quartos. O hotel dispõe de três restaurantes e três bares, 17 salas para conferências com uma capacidade para 950 pessoas, estacionamento, ginásio, espaço exterior e interior para as crianças, sala personalizado para golfistas, internet gratuita em todo o *resort*, transfere gratuito para a marina, um spa com sete salas de tratamento, campo de ténis, 5 piscinas. Em relação aos serviços disponibilizados, destacam-se as aulas

de culinária e jantares de luxo personalizados ao gosto do cliente - *Dining by Design* (Anantara Vilamoura, 2018).

Para terminar, o Tivoli Marina Vilamoura também de cinco estrelas, encontra-se localizado na Marina de Vilamoura. Visto que foi a unidade onde o estágio foi realizado, o mesmo será caracterizado de uma forma mais detalha.

A história do hotel Tivoli Marina Vilamoura teve início com um projeto criado e atribuído à Marinotéis a 28 de fevereiro de 1973. A construção do hotel, antes designado por Vilamoura Marinotel, só teve início em 1980 e a abertura do mesmo teve lugar no dia 30 de abril de 1987. Este hotel sempre ocupou um lugar de destaque na vanguarda da hotelaria nacional, nomeadamente, com a construção em 1993 de um centro de congressos junto ao hotel como forma de tirar partido do crescimento do segmento do turismo de negócios. Este equipamento era composto por um total de 17 salas com capacidade para 1200 pessoas (Tivoli Marina Vilamoura, 2018).

No ano de 2015, a unidade foi adquirida pela Minor Hotels, tendo sido objeto de alterações significativas, como a renovação dos quartos, restaurantes, spa, ginásio, lobby, utensílios de apoio à piscina exterior e equipamentos do restaurante na praia. Também houve espaços que fecharam para serem abertos com um conceito diferente, como por exemplo, o *Purobeach Lakeside*, que antes era um espaço aberto ao público e onde havia um bar de apoio. Atualmente é um espaço coberto e recebe apenas eventos privados e casamentos durante a época de inverno (Tivoli Marina Vilamoura, 2018).

O Tivoli Marina Vilamoura dispõe atualmente de 383 quartos com vista mar ou marina e distribuídos por tipologias diferentes (Tivoli Marina Vilamoura, 2018). Em termos de equipamentos, existem três restaurantes e três bares, quatro piscinas, das quais uma é aquecida e a outra é para crianças, um spa, serviço de apoio ao golfista, estacionamento exterior, ginásio, internet gratuita em todo o *resort* e um espaço interior e exterior para as crianças. Em junho de 2018, foi inaugurado o novo centro de congressos com uma capacidade para 3800 pessoa. O centro de congressos possui uma sala plenária com 2280 m², divisível em seis espaços, bem como duas salas individuais de 370 m². O centro de

congressos possui também a mais recente tecnologia de audiovisual, uma iluminação natural abundante, equipamentos e serviços de *catering* apoiados por uma equipa de culinária do Tivoli Marina Vilamoura (Tivoli Marina Vilamoura, 2018).

Dado que o estágio decorreu numa unidade de alojamento que é operada com a marca Tivoli, no ponto seguinte, é feita uma breve caracterização da marca Tivoli.

1.2 Marca Tivoli

A descrição deste ponto inicia-se com a caracterização da missão, visão e valores da marca, visto que são os pilares do posicionamento de uma organização. De seguida, segue-se uma secção que irá abordar a evolução e caracterização da marca Tivoli, sendo que o objetivo é referir em que áreas geográficas a marca Tivoli está presente.

1.2.1 Missão, visão e valores

Missão

A missão da marca Tivoli é:

- Estar na liderança da hotelaria de hotéis de 4 e 5 estrelas, em cada um dos mercados em que está presente (Tivoli Hotels, 2018).

Visão

A visão estabelecida para a marca é:

- Ser a referência portuguesa na hotelaria, encantando os clientes, valorizando os colaboradores e criando valor para os acionistas (Tivoli Hotels, 2018).

Valores

Em relação aos valores, estes estão assentes em quatro pilares:

- Inovação: Diferenciação, Ousadia, Vitalidade
- Personalidade: Elegância, Prestígio, Tradição
- Competência: Profissionalismo, Conhecimento, Excelência, Segurança

- Responsabilidade: Ética, Confiança, Compromisso Social e Ambiental (Tivoli Hotels, 2018).

1.2.2 Evolução e caracterização da Marca Tivoli

A marca Tivoli teve início como uma Pensão no ano de 1926 que pertencia a José Francisco Cardoso. É de notar que a pensão Tivoli durou apenas sete anos, sendo que a mesma encerrou as portas no ano de 1933 (Damas, 2008). Nesse mesmo ano, abriu o primeiro hotel a ostentar a marca Tivoli, o Tivoli Avenida Liberdade Lisboa. O hotel tinha 45 quartos dos quais apenas oito tinham casa de banho e telefone. O mesmo era caracterizado como um hotel moderno, sem pretensões a luxo, mas com todas as comodidades, conforto e higiene. Na altura, esta primeira unidade da marca Tivoli dispunha apenas dos seguintes equipamentos: água corrente, fria e quente, aquecedor central, elevador, central telefónica com 15 telefones, salas de visitas e jogos, restaurante, bar, jardim, terraço, barbearia, cabeleireiro e uma pequena loja onde se podia adquirir tabaco e revistas (Damas, 2008).

Em Portugal, a marca Tivoli expandiu-se também em 1955 com a abertura do Tivoli Palácio de Seteais Sintra Hotel e depois, em 1991, o Tivoli Coimbra. Mais tarde em 1999, o grupo expandiu a sua atividade para o Algarve, abrindo quatro unidades, o Tivoli Marina Vilamoura, o Tivoli Marina Portimão, o Tivoli Carvoeiro e o Tivoli Lagos. Em 2001, outra vez em Lisboa, o grupo Tivoli abriu na antiga localização da Expo'98, no bairro mais cosmopolita da cidade, o Tivoli Oriente Lisboa Hotel. Relativamente ao Brasil, a marca expandiu-se primeiramente em 2007 com a abertura do Tivoli Ecoresort Praia Bahia e depois em 2009, do Tivoli Mofarrej São Paulo Hotel. Também no ano de 2009, a marca Tivoli abriu as restantes unidades no Algarve, o Tivoli Victoria e o The Residences At Victoria Clube de Golfe Managed by Tivoli Hotels & Resort (Tivoli Hotels & Resorts, 2018).

Em 2009, a marca Tivoli totalizava 12 unidades em Portugal e duas no Brasil. Mais tarde, quando a Minor Hotels adquiriu as unidades da marca Tivoli ao Grupo Espírito Santo registou-se ainda um maior crescimento e atualmente a marca Tivoli está também presente no Qatar, como referido anteriormente (Tivoli Hotels & Resorts, 2018).

No que respeita ao Qatar, o país já conta com onze Boutiques Hotel, Souq Waqif Boutique Hotels by Tivoli e mais dois hotéis que abriram em 2018, o Al Najada Doha Hotel By Tivoli e o Souq Al Wakra Hotel by Tivoli (Minor Hotels, 2018). Os Souq Waqif Boutique Hotels By Tivoli posicionam-se como hotéis para satisfazer as necessidades e aspiração dos viajantes dos dias atuais, quer se desloquem por motivo de negócios, lazer ou outros. Segundo Dillip Rajakarier, o CEO da Minor Hotels, a adição dos Souq Waqif Boutique Hotels by Tivoli ao portefólio é extremamente estimulante para a marca, representando a sua estreia no Médio Oriente e a sua primeira incursão fora de Portugal e do Brasil, o que irá certamente cativar os viajantes mais exigentes de todo o mundo, incluindo o mercado Millennial (Dillip Rajakarier, 2018).

Como referido anteriormente, o estágio decorreu no hotel Tivoli Marina Vilamoura e assim considerou-se adequado desenvolver uma análise ao *competitive set* desta unidade hoteleira do grupo com o intuito de aprofundar os conhecimentos sobre o local de estágio.

1.2.3 O *competitive set* do hotel Tivoli Marina Vilamoura

Neste ponto, e de forma a conhecer melhor os competidores diretos do hotel Tivoli Marina Vilamoura, será feita uma seleção e análise do *competitive set* do mesmo.

A definição do *competitive set* de um hotel tem como principal objetivo determinar e caracterizar os concorrentes diretos do mesmo, sendo que esses concorrentes têm de conter infraestruturas semelhante à unidade de estudo. O processo de identificação e análise da concorrência é realizado, para numa fase posterior ajudar na elaboração da estratégia da unidade hoteleira em questão (Henriques, 2017).

Para executar a análise do *competitive set* do hotel Tivoli Marina Vilamoura, foram tidos em consideração os seguintes parâmetros: Caracterização, Localização, Preço, Instalações, Amenidades e Nível de serviço ao cliente, de acordo com a abordagem sugerida por Kimberley (2010). Os concorrentes que o hotel identifica como concorrentes diretos são o Epic Sana Algarve Hotel, o Crown Plaza Vilamoura, o Hilton Vilamoura As Cascatas Golf

Resort e Spas e o The Lake Resort, todos unidades com categoria de cinco estrelas (Tivoli Marina Vilamoura, 2018).

De forma a facilitar a análise comparativa entre o hotel Tivoli Marina Vilamoura e os concorrentes que integram o *competitive set*, foi elaborada a Tabela 1.2, na qual se coligiu informação referente aos parâmetros em análise.

Relativamente ao primeiro parâmetro, a Caracterização, pode-se verificar que o hotel Tivoli Marina Vilamoura apresenta um número de quartos muito superior aos seus concorrentes diretos. Em termos de diversidade de tipologias dos quartos, apenas um dos concorrentes tem mais tipologias. No que diz respeito à antiguidade, pode-se afirmar que o hotel Tivoli Marina Vilamoura é o mais antigo, contudo, com a grande renovação que sofreu em 2017, torna-se o segundo hotel mais moderno, reforçando assim a sua competitividade em termos de infraestruturas. Para finalizar a análise deste parâmetro, pode-se sublinhar que o hotel Tivoli Marina Vilamoura conta com vistas mais privilegiadas, tendo em conta que todos os seus quartos têm vista mar ou vista para a Marina de Vilamoura. Os seus concorrentes oferecem vistas piscina, golf ou para dentro do próprio resort, aspeto que pode eventualmente desvalorizar alguns quartos do seu inventário. Este aspeto, pode ser a razão pela qual apresenta um preço médio dos quartos superior aos concorrentes. Contudo, apresenta preços médios superiores aos do *competitive set*, e assumindo que a variável preço é determinante na escolha do alojamento, este pode ser um ponto fraco do Tivoli Marina Vilamoura.

Relativamente a Localização, a mesma pode ser considerada como um dos pontos mais fortes deste hotel, uma vez que é a unidade que se encontra mais próximo do centro da localidade e também dos recursos turísticos mais importantes, como sejam a marina e a praia.

Em termos de Instalações, o conjunto das unidades hoteleiras em análise apresentam grandes semelhanças, pois todas oferecem spa, ginásio, parque infantil e piscinas interiores e exteriores. Contudo, pode-se verificar que o Tivoli Marina Vilamoura apresenta uma vantagem competitiva em termos de restauração, pois mesmo durante a

época baixa, consegue ter 3 restaurantes e 2 bares abertos, ou seja, numa época em que vários restaurantes se encontram fechados em seu redor. Outro aspeto a salientar prende-se com a organização de conferências e eventos, pois conseguimos constatar que o Tivoli Marina Vilamoura apresenta uma grande vantagem competitiva, uma vez que tem um centro de congressos com uma capacidade para 3.800 pessoas e um total de 27 salas de reunião. Sendo assim, é um hotel que consegue atingir vários segmentos, desde os turistas que se deslocam por motivos de lazer, até ao segmento de negócios, permitindo assim diminuir a sazonalidade muito característica da região e com impactos consideráveis no volume de receita das unidades hoteleiras.

No que diz respeito à classificação online do nível do serviço, na plataforma Trip Advisor, todas as unidades hoteleiras estão equiparáveis e com a mesma classificação (4.5%), (Trip Advisor, 2019). Contudo, em relação à Booking podemos constatar que o Tivoli Marina Vilamoura se encontra numa situação de desvantagem face a três dos seus concorrentes diretos, pois apresenta uma pontuação mais baixa e apenas um dos concorrentes surge com uma pontuação inferior. Com o intuito de aferir os motivos que levam os clientes a expressarem esta pontuação, foi possível verificar que os aspetos com uma pontuação mais baixas são o WIFI gratuito, avaliado como bastante lento, e a relação qualidade/preço, onde é referido por alguns hóspedes que as infraestruturas não são totalmente compatíveis com o nível de preços praticados (Booking, 2019).

Tabela 1.2 Competitive Set do Tivoli Marina Vilamoura

Nome do Hotel	Tivoli Marina Vilamoura	EPIC SANA Algarve Hotel	Crown Plaza Vilamoura	Hilton Vilamoura As Cascatas Golf Resort & Spas	The Lake Resort
Caraterização					
Número de quartos	380	229	323	176	192
Número de Tipologias	10	8	6	14	8
Ano de Construção/ Última renovação	1980/ 2017	2013/ N/A	1982/ 2010	2007/ 2018	2005/ N/A
Vista dos quartos	Mar e Marina	Piscina, Jardim, mar e Resort	Piscina e mar	Piscina, Jardim e Golf	Mar, Jardim, lago e piscina
Localização	Vilamoura	Albufeira	Vilamoura	Vilamoura	Vilamoura
Distância até ao Centro	No Centro	20 minutos de carro	9 minutos de carro	10 minutos de carro	4 minutos de carro
Distância até ao Aeroporto	27 minutos de carro	36 minutos de carro	30 minutos de carro	25 minutos de carro	30 minutos de carro
Preço					
Tarifas Quarto Standard	328,00 €	261,00 €	225,00 €	220,00 €	309,00 €
Cama Extra é cobrado	Sim (+12 anos), 20€ por noite	Sim (+12 anos), 60€ por noite	Sim (+12 anos), 100€ por noite	Sim (+12 anos), 15,00€ por noite	Sim (+12 anos), 120€ por noite
Meia-Pensão	40€ por pessoa, com bebidas	40€ por pessoa, sem bebidas	27€ por pessoa, sem bebidas	29€ por pessoa, sem bebidas	39,90€ por pessoa, com bebidas
Instalações					
Número de Restaurantes	4 restaurantes e 3 bares.	3 restaurantes e 3 bares	3 Restaurantes 2 Bares	6 Restaurante e Bar 3 bares	3 restaurantes e 2 bares
Spa	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Ginásio	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Parque Infantil	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Piscinas	4 (1 interior e 3 exteriores)	5 (1 interior e 4 exteriores)	3 (1 interior e 2 Exteriores)	4 (2 interiores e 2 exteriores)	3 (1 interior e 2 exteriores)
Salas de eventos/ Capacidade máxima	27/ 3800	8/ 1028	4/ 400	8/ 300	5/ 150
Amenidades	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Classificação Online do nível do Serviço					
Trip Advisor	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%
Booking.com	8,9 (Fabuloso)	9,3 (Fantástico)	9,3 (Fantástico)	8,5 (Muito Bom)	9,5 (Fantástico)

Fonte: Tivoli Marina Vilamoura 2018

Uma outra variável que pode ser adicionada, prende-se com a afiliação da unidade hoteleira, e nesse âmbito, o hotel Tivoli Marina Vilamoura, pertencendo ao grupo Minor

Hotels, uma das maiores cadeias internacionais, apresenta uma vantagem competitiva, sobretudo em relação ao Epic Sana Algarve Hotel e ao The Lake Resort, pois ambos integram uma cadeia nacional com menor reconhecimento internacionalmente.

Em suma, podemos concluir que o Tivoli Marina Vilamoura tem como pontos fortes face às outras unidades hoteleiras a sua localização, quer em termos de centralidade, quer em termos de distância para o aeroporto e recursos turísticos. Outro ponto forte prende-se com a grande capacidade para a realização de eventos, sobretudo em época baixa, garantindo assim uma menor sazonalidade. O facto de conseguir manter aberto, ao longo de todo o ano, vários espaços de restauração, é ainda outra vantagem desta unidade hoteleira, pois os hóspedes não necessitam de sair do hotel e podem usufruir de todas as infraestruturas, criando ao mesmo tempo mais receita para o hotel.

Em termos de pontos fracos, podemos salientar os preços praticados, acima da média dos concorrentes. Este aspeto é evidenciado pelos clientes nos comentários que fazem sobre o hotel em plataformas com grande visibilidade e com uma enorme capacidade para influenciar outros potenciais clientes. Neste aspeto é possível identificar que os clientes sublinham uma deficiente relação qualidade-preço, referindo que o nível das instalações não corresponde ao preço que é exigido.

CAPÍTULO II – ESTÁGIO CURRICULAR

Como mencionado anteriormente, no presente Capítulo II, será explicado o modo como o Departamento de Vendas e Marketing da unidade Tivoli Marina Vilamoura está organizado e a descrição das atividades desenvolvidas ao longo do estágio.

2.1 Departamento de Vendas e Marketing

O Departamento de Vendas e Marketing do hotel Tivoli Marina Vilamoura é composto por catorze elementos, incluindo o Diretor de Vendas e Marketing e encontra-se dividido entre Marketing, Vendas Individuais e Vendas de Grupo. Este departamento, para além de assegurar estas funções no Tivoli Marina Vilamoura, dá ainda apoio às outras unidades da Minor Hotels no Algarve, o The Residences At Victoria Clube de Golfe Managed by Tivoli Hotels & Resort, o Anantara Vilamoura, o Tivoli Marina Portimão, o Tivoli Carvoeiro e o Tivoli Lagos.

O Departamento de Vendas e Marketing é liderado pelo Diretor de Vendas e Marketing, o qual tem como principais funções dirigir, analisar e controlar todas as decisões tomadas no departamento, para posteriormente, e se necessário, aplicar medidas que potenciem o bom funcionamento e controlo do mesmo (Tivoli Marina Vilamoura, 2018).

De forma a se entender melhor a dinâmica do Departamento de Vendas e Marketing da unidade Tivoli Marina Vilamoura, segue-se a descrição dos sectores que dele fazem parte, Marketing, Vendas Individuais e Vendas de Grupo.

Marketing

A equipa de Marketing é constituída por um Diretor de Marketing, que por sua vez reporta ao Diretor de Vendas e Marketing, um Executivo e um Coordenador de Marketing. Ao contrário das Vendas Individuais e Vendas de Grupo, o Marketing não vende, mas sim, desenvolve um conjunto de processos para criar e comunicar as ofertas que possam ter valor para os clientes e parceiros (Tivoli Marina Vilamoura, 2018).

O Marketing é responsável por garantir o bom funcionamento de todos os canais de comunicação do hotel, seja através dos *websites*, redes sociais, assessoria de imprensa e ações promocionais e institucionais. O Marketing também é responsável por observar as ações dos concorrentes, para que depois possam apoiar na tomada de decisão em termos de inovação dos serviços e instalações (Tivoli Marina Vilamoura, 2018).

Vendas de Grupo

A equipa das Vendas de Grupo é constituída por cinco pessoas, sendo que o objetivo principal das mesmas é vender os espaços de reunião do hotel para grupos, como também os quartos e outros serviços disponibilizados pelo hotel (Tivoli Marina Vilamoura, 2018).

As Vendas de Grupo praticam vários procedimentos desde o recebimento de um pedido até à confirmação do mesmo, sendo que um pedido pode chegar por via direta ou através de um intermediário. A elaboração de uma proposta obedece a um conjunto de procedimentos, iniciando-se com a verificação da ocupação do hotel nas datas pedidas, a análise do mercado em questão, o *budget* e a nacionalidade do cliente, entre outros aspetos. Este procedimento tem como principal objetivo garantir que a proposta elaborada é competitiva e que a mesma corresponde às necessidades e requisitos do cliente (Tivoli Marina Vilamoura, 2018). Quando a proposta é aprovada por parte do cliente, a equipa das Vendas de Grupo elabora uma estimativa de custo, tendo em consideração os serviços englobados na proposta, como alojamento, alimentação e bebidas ou aluguer de salas. Caso o cliente venha a aprovar a proposta apresentada, é redigido o contrato a ser assinado com o respetivo cliente (Tivoli Marina Vilamoura, 2018).

Vendas Individuais

No que refere às Vendas Individuais e tendo em consideração que o estágio decorreu neste departamento, o mesmo será descrito de uma forma mais detalhada.

Este departamento encontra-se estruturado por vários mercados, nomeadamente, golf, lazer e spa e no total conta com cinco colaboradores. Para cada mercado, existe um gestor responsável que estabelece os contactos e, posteriormente, há um executivo a dar apoio ao restante processo. Decorrente da importância que o golfe representa, há um coordenador dedicado exclusivamente a dar apoio a este mercado e um outro que auxilia os dois outros mercados, o lazer e o spa.

Relativamente às principais funções a desempenhar pelos gestores dos mercados, estas centram-se em estabelecer uma cooperação estreita com os Operadores Turísticos (OT) e outros intermediários do seu respetivo mercado, no sentido de garantir a melhor divulgação e venda do hotel aos clientes individuais. Para que a colaboração com os parceiros de canal seja o mais estreita possível, é mantido um contacto regular que pode ser presencial, por telefone ou email. Uma outra função de grande relevo dos gestores deste sector é manter os intermediários informados de todas as ofertas especiais que vão sendo elaboradas, assim como ofertas, promoções ou alterações que sejam feitas no hotel.

Cada gestor é ainda responsável por organizar visitas de inspeção e fazer prospeção de novos clientes, bem como conceber uma avaliação e diagnóstico do mercado sob seu encargo. A avaliação consiste em aferir o desempenho do respetivo mercado e parceiros através de dados existentes no sistema interno, no sentido de apoiar a tomada de decisão em relação aos contratos a serem enviados nas próximas épocas de contratações, assim como possíveis termos e condições a serem alterados ou acrescentados.

De forma a se entender melhor o funcionamento das Vendas Individuais, no ponto seguinte, é feita uma descrição das tarefas e atividades desenvolvidas ao longo do estágio curricular. É de mencionar que algumas dessas atividades foram muitas vezes levadas a cabo de forma intervaladamente e que todas elas foram realizadas sob a supervisão e aprovação do Diretor de Vendas e Marketing da unidade onde o estágio se realizou, o Tivoli Marina Vilamoura.

2.2 Tarefas e atividades desenvolvidas

No decorrer do estágio curricular realizado no Departamento de Vendas e Marketing no Tivoli Marina Vilamoura, mais especificamente na vertente das Vendas Individuais, fui incumbida de realizar um conjunto diversificado de tarefas que seguidamente serão objeto de uma explanação mais aprofundada.

Visita aos hotéis da Minor Hotels do Algarve

Nos primeiros dias de estágio e como forma de me familiarizar com os produtos a serem vendidos pelo Departamento de Vendas e Marketing, visitei todas as unidades da Minor Hotels no Algarve. Iniciei com o Tivoli Marina Vilamoura, depois o The Residences At Victoria Clube de Golf Managed by Tivoli Hotels & Resort e Anantara Vilamoura e por fim, o Tivoli Carvoeiro, Tivoli Marina Portimão e Tivoli Lagos. As visitas foram feitas com o acompanhamento do Executivo de vendas que, por sua vez, me apresentou aos colegas das outras unidades. O Executivo de vendas mostrou-me todas os equipamentos dos hotéis, incluído as diferentes tipologias de quarto e apartamento, caso existissem. A visita aos diferentes hotéis era complementada com uma apresentação dos pontos fortes e fracos de cada unidade de alojamento.

Verificação do correio eletrónico e atendimento telefónico

Com o decorrer do estágio e após o período de adaptação e tomada de conhecimento quer do produto a oferecer, quer dos parceiros de canal, foi-me atribuída uma conta de email própria e passei também a efetuar atendimento telefónico. Relativamente aos emails, as tarefas associadas passaram, num primeiro momento, por responder a pedidos que me eram enviados pelos gestores de cada mercado, que depois eram verificadas e encaminhadas pelos próprios gestores. Após ter demonstrado que conseguia executar as tarefas associadas às diferentes tipologias de pedidos de forma adequada, passei a responder diretamente aos mesmos, sem a necessidade de verificação por parte dos gestores.

Os emails que tinha por hábito dar seguimento referiam-se ao envio das correções dos *websites* e brochuras dos parceiros, divulgação interna dos contratos, ofertas, promoções e futuras visitas de inspeção. Aos emails enviados relativamente às visitas de inspeção em que os parceiros desejavam ficar hospedados no hotel, em noites complementares, era

também da minha responsabilidade dar seguimento ao pedido através da colaboração dos colegas das outras unidades da Minor Hotels no Algarve, consoante a unidade que os parceiros iriam visitar.

Mais tarde, deram-me também o encargo de começar a atender as chamadas telefónicas da equipa de Vendas e Marketing. Relativamente ao atendimento telefónico, a maioria dos contactos dizia respeito a pedidos de informação em relação a disponibilidades solicitados pelos operadores turísticos de golfe. A verificação das disponibilidades era efetuada através de uma consulta ao mapa de *Stop Sales* que estava disponível na rede informática para todos os colaboradores da Minor Hotels em Portugal. Esse mapa de *Stop Sales*, era apenas consultado em reservas até oito ou dez pessoas, em caso de reservas de golf.

Atualização e preenchimento de documentos internos

Ao longo do estágio foi-me entregue diversa informação para tratamento, sendo que a mesmo tinha de ser inserida em cada respetivo documento *Excel*. A informação a ser inserida consistia no mapa de contribuição de brochura, mapa de férias dos colaboradores do departamento para o ano de 2018 e ofertas desenvolvidas.

No que concerne ao mapa de contribuição de brochura, o mesmo correspondia a informação das unidades hoteleiras inserida em brochuras de forma a existir mais canais de divulgação por parte dos OT, sendo que essa informação antes de ser divulgada tinha que passar por um processo de revisão, eventual correção e aprovação.

Relativamente ao mapa de férias para 2018, o mesmo era preenchido num ficheiro Excel partilhado com base na informação dada por todos os colegas da equipa do Departamento de Vendas e Marketing. O mesmo mapa era preenchido com o objetivo de permitir uma melhor coordenação sempre que algum colega se ausentasse.

O mapa de ofertas era preenchido com base nas ofertas desenvolvidas e a serem oferecidas aos OT com o objetivo de estimular mais vendas para a unidade hoteleira em questão.

Envio de despesas

Um outro procedimento realizado durante o estágio diz respeito ao processamento de despesas efetuadas pelos responsáveis dos diferentes mercados no decorrer de uma viagem de venda. Antes de enviar essas despesas para o Departamento Financeiro em Lisboa, as mesmas eram primeiramente entregues ao Diretor de Vendas e Marketing, que as aprovava e assinava. Depois de devidamente confirmadas, as despesas eram digitalizadas página a página e guardadas na pasta de despesas que existia na rede partilhada das unidades da Minor Hotels no Algarve, isto por questões de segurança, caso o correio se perdesse. Depois dos processos acima mencionados serem realizados, eram então colocadas num envelope e enviadas para o Departamento Financeiro em Lisboa, sendo este responsável por dar apoio a todas as unidades da Minor Hotels em Portugal.

Elaboração de Vouchers

De forma a impulsionar a divulgação do hotel nas feiras em que o grupo estava presente, eram frequentemente sorteados vouchers com ofertas de estadias nos hotéis do grupo, sendo da minha responsabilidade elaborar os mesmos. Durante o estágio, foi assim necessário elaborar vouchers para serem utilizados, por exemplo, na IBTM Barcelona, ITB Berlin, ILTM Cannes ou ITB Asia.

Para elaborar um voucher, em primeiro lugar, tinha de pedir um número de voucher ao Departamento Central de Reservas em Lisboa. Depois de ter o número do voucher, era preenchido o *template* de voucher já existente para cada unidade, que era impresso em formato A5 e entregue ao Diretor de Vendas e Marketing para o mesmo aprovar e assinar.

Criação e verificação de contratos

Os contratos estabelecidos entre as unidades do grupo Minor e os OT eram elaborados em Excel de acordo um *template* criado para cada unidade, existido também situações em que os OT dispunham de *templates* próprios. Os *templates* desenvolvidos para cada uma das unidades hoteleiras tinham que obrigatoriamente conter a seguinte informação:

- Tipo de contrato

Os contratos podiam apresentar diferentes tipologias, nomeadamente, *Free Sales* (trata-se de vendas livres em que o OT pode vender o hotel livremente sem limite

de data e sem ter de solicitar a disponibilidade ao hotel, sendo que o mesmo tem a responsabilidade de verificar o mapa de *stop sales* enviado pelo hotel para saber quando é que tem que parar de vender); *On Request* (o OT tem de verificar a disponibilidade dos quartos e solicitar a reserva à unidade hoteleira); *Allotment* (a unidade hoteleira guarda o número acordado de quartos para o OT, no entanto, este acordo de venda tem uma data limite estipulada, designando-se *Cut off Date*).

- Época de contratação (inverno, verão ou anual).
- Categorias de quartos contratados, assim como as respetivas tarifas.
- Regimes de alimentação e respetivas tarifas (Alojamento e Pequeno-Almoço (AP), Meia Pensão (MP) ou Pensão Completa (PC).
- Suplementos (Natal, *Reveillon*, camas extras, por exemplo).
- Observações (nas observações colocam-se as ofertas, termos, condições e outros esclarecimentos adicionais sobre a unidade em concreto).

Depois do acordo verbal entre a unidade hoteleira e o OT e da elaboração do contrato, o mesmo era enviado ao parceiro para que fosse assinado. Após a receção do contrato, este era entregue ao Diretor de Vendas e Marketing que, por sua vez, assinava o mesmo e o reencaminhava para o OT.

Sempre que se estabelecia uma colaboração com um novo OT, após os procedimentos de contratação terem sido concluídos, os seus contactos eram adicionados à base de dados. A informação que consta na base de dados englobava a referência ao mercado (golf, lazer ou spa), país, responsável de contratação e respetivo contacto. O objetivo desta listagem era manter uma base de contactos atualizada de todos os parceiros que trabalhavam com as unidades da Minor Hotels, tornando-se mais fácil e célere comunicar com os parceiros sempre que existissem promoções ou outra informação a serem divulgadas.

Verificação dos *websites*, extranet e brochuras dos operadores turísticos

De modo a aumentar o meu conhecimento em relação às unidades do grupo Minor Hotels no Algarve e conhecer os parceiros com os quais trabalhavam, foi-me proposto a tarefa de verificar e corrigir os conteúdos que os parceiros, ou seja, os OT inseriam no *website*, extranet e nas brochuras. Esta tarefa foi realizada diariamente ao longo do estágio e consistia em verificar a correção de diversos parâmetros, nomeadamente: nome da unidade de alojamento, categoria, conteúdo inserido (imagens, texto e símbolos) e

verificar se as ofertas ainda estavam válidas. No mesmo contexto, caso faltasse informação relevante, tinha que reportar ao Executivo de Vendas os elementos a corrigir. Este, por sua vez, contactava os OT para estes procederem a alteração da informação.

No processo da verificação dos *websites*, extranet e brochuras, a maioria dos erros encontrados dizia respeito ao nome da unidade de alojamento ou à respetiva categoria, isto porque havia unidades que tinham mudado de quatro para cinco estrelas após a aquisição do grupo Minor Hotels e realização de obras de requalificação.

Relativamente aos erros encontrados nos *websites*, extranet e brochuras e de forma a manter os OT informados em relação às atualizações, o procedimento adotado era o seguinte: nos sites e extranet, era tirado um *print screen* aos erros encontrados e depois copiado para um documento *Word*, neste mesmo documento eram acrescentadas as correções a serem introduzidas; relativamente às brochuras, as mesmas eram corrigidas diretamente no documento e depois era feita a retificação junto ao erro encontrado. Depois das verificações e correções estarem feitas, os mesmos documentos eram assinados pelo Diretor de Vendas e Marketing e depois carimbados antes de serem enviados.

As verificações dos *websites*, extranet e brochuras eram feitas por mim e depois enviadas aos OT, tendo total autonomia para as realizar. Estas tarefas, embora exigissem alguma atenção, não eram de elevada complexidade.

Análise das produções dos parceiros

Já na parte final do estágio e visto ter elaborado as tarefas anteriormente mencionadas com autonomia, foi-me proposto realizar um estudo que incidia sobre a análise das produções dos parceiros, ou seja, dos distribuídos com os quais as unidades de alojamento trabalhavam. A informação necessária para proceder à análise das vendas realizadas pelos diferentes parceiros de distribuição era retirada no Sistema de Informação para a Hotelaria (SIHOT), sistema utilizado pelas unidades da Minor Hotels em Portugal.

O estudo que me foi proposto realizar visava aprofundar o conhecimento sobre o desempenho dos seus parceiros de canal de distribuição no sentido de aferir os que tinham registado melhor desempenho em três parâmetros distintos: *Room Nights*

vendas, o *Revenue* gerado e a *Available Daily Rate* (ADR), ou seja o preço a que tinham vendido os quartos.

No Capítulo III será apresentado com maior detalhe a realização do estudo, bem como a metodologia que se adotou para a realização do mesmo.

CAPÍTULO III – Estudo empírico

Ao longo do presente capítulo vão ser explanados os procedimentos adotados para a realização de um estudo proposto pela empresa, bem como os principais resultados obtidos. O estudo visava, em primeiro lugar, identificar os distribuidores que melhor desempenho apresentaram no período compreendido entre novembro de 2017 e outubro de 2018. O grupo Minor Hotels está ciente de que é fundamental identificar os canais de distribuição que mais vendas garantem a empresas e, assim, de acordo com a performance de cada distribuidor, ter capacidade para desenvolver estratégias que permitam atingir melhores resultados, quer para os parceiros de distribuição, quer para a empresa. A realização deste tipo de análise, uma vez por ano, permite ao grupo identificar distribuidores que estejam a ter um desempenho menos positivo e assim tentar de forma pró-ativa reverter a situação. Neste sentido, num primeiro momento efetuou-se uma análise das vendas realizadas pelos diferentes distribuidores com os quais o grupo Minor Hotels tem contratos, tendo a análise incidido sobre as vendas totais. Num segundo momento, as vendas foram desagregadas por unidade de alojamento da Minor Hotels no Algarve, procurando-se saber quais os distribuidores que mais vendas realizaram em relação a cada uma das unidades. Como referido nos capítulos anteriores deste relatório, o grupo é detentor de várias unidades hoteleiras localizadas em diferentes pontos do destino Algarve e focalizadas em diferentes segmentos de mercado.

Em segundo lugar, o estudo proposto tinha como objetivo aferir os procedimentos dos parceiros (agências de viagem e OT) na divulgação de ofertas promocionais desenvolvidas pelo hotel. Nesta segunda parte do estudo, foi analisada a oferta promocional designada por “Summer Stay & Dine” do hotel Anantara Vilamoura, com o objetivo de identificar os seis distribuidores que melhor conseguiram potenciar as vendas desta oferta.

Por razões éticas e de forma a garantir a confidencialidade dos dados de cada parceiro de distribuição, o nome do distribuidor foi substituído por um número e passou a ser designado por Distribuidor 1, Distribuidor 2 e assim sucessivamente.

Existe um reconhecimento generalizado de que as empresas de alojamento têm uma grande dependência dos seus parceiros de distribuição e que esta relação é caracterizada por conflitos (Holland & Leslie, 2018; Ivanov *et al.*, 2015; Buhalis, 2000). Mais recentemente, Holland e Leslie (2018) consideram que os parceiros de distribuição

devem desenvolver esforços para colaborarem e desenvolverem estratégias que sejam benéficas para ambas as partes.

De forma a entender melhor a natureza deste relatório e do estudo realizado por solicitação do grupo Minor Hotels, nos próximos pontos será desenvolvida uma reflexão sobre canais de distribuição na hotelaria, tentando sobretudo identificar as vantagens e desvantagens que os mesmos apresentam para as empresas de alojamento. Após este breve enquadramento teórico, os pontos seguintes do presente capítulo centram-se na apresentação do estudo realizado às produções alcançadas pelos parceiros de distribuição, quer em relação ao grupo em geral, quer em relativamente a cada uma das unidades hoteleiras do grupo Minor Hotels no Algarve.

3.1 Canais de distribuição

Os canais de distribuição sempre tiveram um papel importante na indústria turística, decorrente sobretudo da forma como o sistema turístico está estruturado, existindo em muitos casos um afastamento espacial e cultural entre as regiões de origem dos turistas e as regiões recetoras de turistas (Leiper, 1979). Assim, desde a criação dos primeiros pacotes turísticos no séc. XIX por Tomas Cook, até aos dias de hoje, muitas empresas de alojamento apoiam-se nos intermediários para conseguirem fazer com que os seus produtos chegam aos consumidores. Segundo Kotler *et al.* (2017), um canal de distribuição é um aglomerado de organizações independentes com o objetivo de tornar serviços ou produtos disponíveis e Middleton (1994) considera que canais de distribuição é qualquer sistema de serviço e organização criado ou utilizado para providenciar pontos de vendas convenientes ao acesso do consumidor e longe do local de produção e consumo. Pearce, Tan e Schott (2004) referem que a distribuição tem como objetivo fazer com que os produtos se tornam disponíveis em quantidades adequadas ao consumidor no local e no tempo adequado. Wanhill (1998) salienta que o papel principal dos intermediários é trazer e juntar os compradores e vendedores, assim como criar e descobrir novos mercados e fazer com que essas descobertas e novas aquisições funcionam com maior eficácia de forma a aumentar e expandir os mercados.

Partindo da perspetiva de Kotler *et al.* (2017), os canais de distribuição têm diversos níveis num setor económico e podem ser analisados de diversas maneiras. Também existem circunstâncias em que a distribuição de produtos ou serviços é feita sem o recurso

a intermediários, ou seja, é realizada de forma direta. Como pode ser observado na Figura 3.1, o canal de distribuição de produtos turísticos pode apresentar vários níveis que variam entre a distribuição direta, ou seja, sem recurso a intermediários, em que o cliente adquire os serviços ao produtor. No caso específico da hotelaria, a distribuição direta pode ser operacionalizada com recurso a reservas efetuadas através da página *web* do hotel, correio eletrónico, telefone ou na receção. O canal pode também apresentar um nível, quando o produtor disponibiliza os seus produtos ou serviços a um grossista ou dois níveis quando o produtor vende produtos ou serviços a um grossista que por sua vez os disponibiliza a um retalhista. No caso da hotelaria, é frequente o hotel vender os seus quartos a OT, que os incorporam nos seus pacotes turísticos e depois os disponibilizam diretamente aos consumidores finais ou através de retalhistas, as agências de viagem.

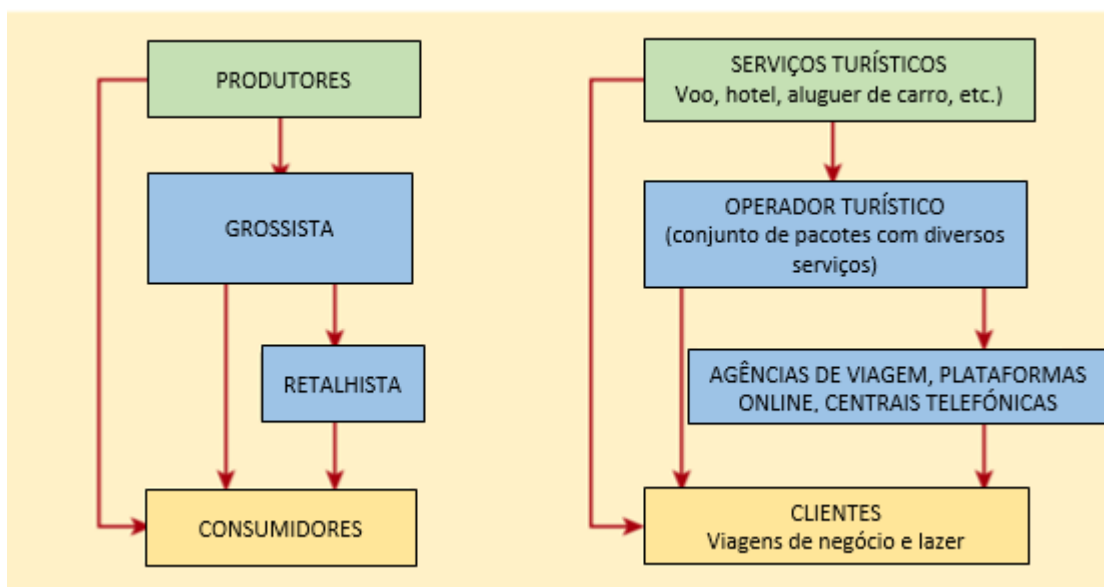


Figura 3.1: Canais de distribuição no turismo. Fonte: Holloway e Humphreys (2016).

A utilização generalizada da internet e o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação vieram alterar profundamente a distribuição no turismo em geral e na hotelaria em particular (Holland & Leslie, 2018). O surgimento de plataformas *online* como a Booking.com ou a Expedia vieram alterar de forma significativa a distribuição na hotelaria, levando a que os designados OT tradicionais perdessem relevância (Holland & Leslie, 2018; Sezgin, 2016). As empresas de alojamento têm agora um maior número de canais de distribuição à sua disposição, tornando a gestão dos mesmos um processo com levada complexidade (Holland & Leslie, 2018; Lu *et al.*, 2015). O peso que as diferentes plataformas *online* e os OT tradicionais representam é muito variável, sendo que em

destinos turísticos como o Algarve os OT tradicionais continuam a ter uma importância ainda significativa (Viegas, 2018). Este facto justifica o interesse do grupo Minor Hotels em monitorizar o desempenho destes distribuidores, bem como das agências de viagem. Neste sentido, a análise incidiu apenas sobre os OT tradicionais e agências de viagem, deixando de fora as plataformas *online* como a Booking.com ou a Expedia.

Seguidamente, pretende-se apresentar as principais características dos OT tradicionais, salientando-se os benefícios que estes representam para consumidores, unidades de alojamento e destinos turísticos.

3.1.2 Operadores turísticos

Os operadores turísticos são agentes que participam na atividade turística na qualidade de intermediários entre o produtor, neste caso, uma unidade hoteleira e o consumidor final. Um operador turístico projeta o seu próprio produto, o designado pacote turístico, sendo que o mesmo disponibiliza transporte para o destino, alojamento, alimentação e atividades no destino, tudo a um preço único disponibilizado ao consumidor Holloway e Humphreys (2016). Muito embora se tenha considerado que os OT iriam desaparecer devido ao surgimento dos operadores online, verifica-se, como referido anteriormente, que muitas empresas de alojamento ainda dependem dos OT tradicionais para distribuírem parte significativa dos seus produtos. A permanência destes OT no mercado deve-se fundamentalmente a um conjunto de benefícios que estes representam para os consumidores finais, as empresas de alojamento e destinos turísticos. Na Tabela 3.1 procurou-se sintetizar os principais benefícios que estes representam para as diferentes partes, podendo-se salientar que para o consumidor final, o OT tradicional assegura uma diminuição da perceção de risco, pois o turista consegue falar com o OT no seu próprio idioma e sabe se ocorrerem falhas nas componentes da sua viagem, apenas tem um interlocutor para solucionar o problema. Paralelamente, sempre que existe menor familiaridade com o destino, o recurso a um OT permite ao turista um maior sentimento de segurança, pois em caso de doença ou de problemas no destino, sabe que pode recorrer à assistência local do OT (Holloway & Humphreys; 2016; Bastakis *et al.*, 2004).

Os OT também apresentam benefícios para as empresas de alojamento, principalmente por possibilitarem um planeamento de médio e longo prazo, pois os contratos são estabelecidos com algumas antecedências, permitindo ao hoteleiro ter uma noção mais

precisa das taxas de ocupação. Os OT asseguram parte das funções de promoção do produto, possibilitando reduzir estes custos e assegurar uma mais ampla cobertura do mercado. Finalmente, os OT proporcionam uma distribuição dos fluxos turísticos por períodos temporais mais extensos, contribuindo assim para a redução da sazonalidade. Estes benefícios são extensíveis aos destinos turísticos.

Tabela 3.1 - Contribuição dos Operadores Turísticos (Consumidor, Unidades hoteleiras, Destino)

Consumidor	Unidades hoteleiras	Destino
<ul style="list-style-type: none"> - Controlo na qualidade adquirida pelo consumidor; - Redução nos preços; - Transmite segurança ao consumidor; - Partilha o mesmo idioma e cultura; - Pontos de vendas em qualquer parte do mundo; - Assistência no processo da reserva e no destino final. 	<ul style="list-style-type: none"> - Redução na equipa de vendas; - Maior capacidade de planeamento de médio e longo prazo; - Redução nas equipas de reservas; - Gastos promocionais reduzidos; - Maior visibilidade nos mercados internacionais; - Diminuição da sazonalidade. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento dos acessos; - Apoio ao desenvolvimento, suporte e promoção do destino; - Aumento da visibilidade, conhecimento e reconhecimento do destino; - Redução da sazonalidade; - Conjunto de fatores e questões que levam à melhoria do destino;

Fonte: Bastakis *et al.* (2004).

A relação entre OT e empresas de alojamento é também marcada por conflitos e desconfiança, pois os OT são frequentemente acusados de serem pouco leais para com os seus parceiros de canal, exigindo a inclusão de muito serviços, sem estarem disponíveis para pagarem mais por isso. Por outro lado, muitos hoteleiros consideram que os OT exercem uma grande pressão sobre as suas margens, tornando-as cada vez mais estreitas. Contudo, mais recentemente, existe a perceção que os parceiros de canal de distribuição devem colaborar no sentido de desenvolver estratégias conjuntas que sirvam os interesses de ambas as partes e garantem a máxima satisfação do cliente (Holland & Leslie, 2018), como já foi referido anteriormente.

3.2 Análise à performance dos distribuidores

Ao longo do ponto 3.2 far-se-á uma análise à performance de vendas dos distribuidores com os quais o grupo Minor Hotels tem contratos. No ponto 3.2.1 é realizada uma análise ao desempenho dos 20 distribuidores que mais vendas realizaram e referente ao conjunto total das unidades de alojamento no Algarve. No ponto 3.2.2 é desenvolvida uma análise específica para cada unidade de alojamento do grupo, também em relação ao desempenho dos 20 melhores operadores. Finalmente, no ponto 3.2.3 é realizada uma análise a uma oferta específica, a “Summer Stay & Dine” lançada pelo Anantara Vilamoura. Os dados para a execução deste estudo foram extraídos do SIHOT, uma solução de software da GUBSE AG para a hotelaria. As variáveis analisadas foram as *Room Nights*, o *Revenue* e a *Available Daily Rate* para as épocas de novembro de 2016 a outubro de 2017 e novembro de 2017 a outubro de 2018. Depois de obter os dados e de forma à análise se tornar mais clara, foi feita uma análise da variação ($\% \Delta$) que houve de um ano para o outro, para as *Room Night*, *Revenue* e *Available Daily Rate* (ADR).

3.2.1 Análise à performance dos distribuidores – Grupo Minor Hotels Algarve

Na tabela 3.2 são apresentados os resultados referentes aos 20 distribuidores que mais vendas realizaram no período em análise, encontrando-se os valores ordenados pela variável *Revenue*.

A análise da tabela 3.2 permite destacar que, de uma forma geral, os principais distribuidores tradicionais com os quais o grupo Minor Hotels trabalha tiveram uma performance menos positiva face ao período anterior, pois dos cinco distribuidores mais importantes, quatro tiveram um desempenho negativo em todas as variáveis, destacando-se pela negativa o Distribuidor 2 e o Distribuidor 3. Na análise ao desempenho dos distribuidores, gostaríamos de destacar que o grupo apresenta alguma dependência em relação ao Distribuidor 1, pois este representou no período entre novembro de 2017 e outubro de 2018 40,8% do *Revenue* gerado. Uma nota positiva deve ser feita, pois apesar de registar valores negativos face ao período anterior, a descida é inferior à do Distribuidor 2 e Distribuidor 3. Também de destacar pela positiva é o desempenho do Distribuidor 5, pelo seu aumento nas *Room Night* (RN) e no *Revenue*, apesar do mesmo revelar uma pequena descida no seu *Available Daily Rate* (ADR).

Como se pode verificar na tabela 3.2, existem três distribuidores para os quais não foi possível realizar a análise comparativa, pois no ano anterior não tinham contrato com o grupo Minor Hotels. Uma vez que dois destes distribuidores ocupam a posição seis e sete relativamente ao valor do Revenue gerado, pode-se afirmar que o grupo tem feito um esforço para aumentar os seus parceiros de distribuição e de alguma forma minimizar as quebras registadas por alguns dos seus parceiros, como referido anteriormente.

A avaliação dos canais de distribuição é crucial para identificar potenciais medidas que deverão ser tomadas para evitar grandes oscilações ou alteração de comportamento, sem que a mesma seja detetada pela propriedade. Uma vez que os distribuidores são incentivados a marcar com grande antecedência através de ofertas especiais como 4=3 ou 20% a 120 dias antes da data de chegada, realizando este tipo de análise é rapidamente perceptível se é necessário criar uma oferta especial para alavancar o volume que estes canais trazem, sem comprometer o preço médio do hotel.

Tabela 3.2 - Análise geral das produções dos distribuidores para com as unidades Minor Hotels no Algarve

ANÁLISE GERAL DOS DISTRIBUIDORES									
DISTRIBUIDOR	nov2017/Out2018			nov2016/Out2017			%Δ		
	RN	REVENUE	ADR	RN	REVENUE	ADR	RN	REVENUE	ADR
DISTRIBUIDOR 1	18 364	2 591 831	872	20 265	2 643 289	982	-9%	-2%	-11%
DISTRIBUIDOR 2	3 612	439 504	852	6 085	505 252	888	-41%	-13%	-4%
DISTRIBUIDOR 3	3 736	375 721	724	10 220	708 378	753	-63%	-47%	-4%
DISTRIBUIDOR 4	4 293	363 861	447	4 653	404 041	578	-8%	-10%	-23%
DISTRIBUIDOR 5	1 999	341 038	452	1 052	177 788	498	90%	92%	-9%
DISTRIBUIDOR 6	2 021	339 961	1 012	-	-	-	0%	0%	0%
DISTRIBUIDOR 7	1 746	265 019	152	-	-	-	0%	0%	0%
DISTRIBUIDOR 8	1 024	182 399	629	1 010	147 232	580	1%	24%	8%
DISTRIBUIDOR 9	1 522	181 944	763	1 220	140 995	842	25%	29%	-9%
DISTRIBUIDOR 10	1 313	178 705	293	1 682	212 258	205	-22%	-16%	43%
DISTRIBUIDOR 11	2 140	168 015	243	3 679	323 144	241	-42%	-48%	1%
DISTRIBUIDOR 12	1 751	159 272	419	477	70 997	231	267%	124%	81%
DISTRIBUIDOR 13	1 057	130 458	445	2 743	178 962	361	-61%	-27%	23%
DISTRIBUIDOR 14	367	129 408	353	-	-	-	0%	0%	0%
DISTRIBUIDOR 15	891	117 593	550	2 881	376 274	627	-69%	-69%	-12%
DISTRIBUIDOR 16	855	105 243	316	2 126	150 050	214	-60%	-30%	48%
DISTRIBUIDOR 17	1 348	93 860	344	1 610	118 351	420	-16%	-21%	-18%
DISTRIBUIDOR 18	291	64 291	221	110	27 723	252	165%	132%	-12%
DISTRIBUIDOR 19	318	63 691	197	340	64 259	416	-6%	-1%	-53%
DISTRIBUIDOR 20	344	57 377	460	370	64 784	449	-7%	-11%	2%
Total	48 992	6 349 191	130	60 523	6 313 777	104	-19%	-1%	24%

Fonte: Elaboração própria.

3.2.2 Análise à performance dos distribuidores por unidade de alojamento

Seguidamente far-se-á a análise da produção dos distribuidores tradicionais para cada unidade da Minor Hotels, destacando-se os 5 melhores distribuidores. A primeira análise feita, foi ao Tivoli Marina Vilamoura, seguindo-se o Anantara Vilamoura, The Residences At Victoria Clube de Golfe Managed by Tivoli Hotels & Resort, Tivoli Lagos, Tivoli Marina Portimão e por fim Tivoli Carvoeiro. A metodologia seguida para a obtenção dos dados e organização da informação foi semelhante à do ponto 3.2.1.

Tivoli Marina Vilamoura

Fazendo uma análise mais detalhada, consegue-se compreender que à semelhança do grupo em geral, também o Tivoli Marina Vilamoura é muito dependente do Distribuidor 1, que detém 44% da produção total dos 20 distribuidores em análise. No ano de 2018, esse parceiro conseguiu fazer um aumento no preço médio na ordem dos 11%, em comparação com a mesma altura do ano passado, mas acabou por sofrer uma descida no número de dormidas (-10%).

Em geral, o Tivoli Marina Vilamoura conseguiu obter uma melhor performance visto que aumentou o preço médio total dos 20 distribuidores em 11%, registando uma pequena quebra, na ordem dos 4%, no número de noites. Para conseguir diversificar os canais e diminuir a dependência do distribuidor principal, a propriedade fez um grande esforço para estabelecer contratos com mais parceiros, tendo dois deles, o Distribuidor 7 e o Distribuidor 6 conseguido entrar para a segunda e quinta posição.

Tabela 3.3 - Análise dos distribuidores para a unidade Tivoli Marina Vilamoura

TIVOLI MARINA VILAMOURA									
DISTRIBUIDOR	nov2017/Out2018			nov2016/Out2017			%Δ		
	RN	REVENUE	ADR	RN	REVENUE	ADR	RN	REVENUE	ADR
DISTRIBUIDOR 1	8 452	1 446 531	171	9 436	1 454 371	154	-10%	-1%	11%
DISTRIBUIDOR 7	1 746	265 019	152	0	0	0	0%	0%	0%
DISTRIBUIDOR 4	1 697	221 019	130	2 309	273 119	118	-27%	-19%	10%
DISTRIBUIDOR 5	1 150	195 987	170	830	130 558	157	39%	50%	8%
DISTRIBUIDOR 6	962	187 348	195	0	0	0	0%	0%	0%
DISTRIBUIDOR 53	1 201	164 537	137	1 630	208 220	128	-26%	-21%	7%
DISTRIBUIDOR 2	1 101	157 686	143	565	81 741	145	95%	93%	-1%
DISTRIBUIDOR 8	563	131 092	233	596	98 355	165	-6%	33%	41%
DISTRIBUIDOR 16	631	79 793	126	672	73 822	110	-6%	8%	15%
DISTRIBUIDOR 3	408	68 541	168	558	80 969	145	-27%	-15%	16%
DISTRIBUIDOR 9	336	67 170	200	289	51 195	177	16%	31%	13%
DISTRIBUIDOR 15	308	48 314	157	1 832	260 600	142	-83%	-81%	10%
DISTRIBUIDOR 20	242	42 813	177	310	53 013	171	-22%	-19%	3%
DISTRIBUIDOR 19	202	39 717	197	264	45 789	173	-23%	-13%	13%
DISTRIBUIDOR 31	373	35 223	94	337	38 849	115	11%	-9%	-18%
DISTRIBUIDOR 10	211	31 465	149	474	70 752	149	-55%	-56%	0%
DISTRIBUIDOR 24	149	25 478	171	322	74 553	232	-54%	-66%	-26%
DISTRIBUIDOR 17	250	24 938	100	257	31 498	123	-3%	-21%	-19%
DISTRIBUIDOR 41	132	16 319	124	134	15 793	118	-1%	3%	5%
DISTRIBUIDOR 42	114	15 862	139	172	17 795	103	-34%	-11%	34%
TOTAL	20 228	3 264 854	161	20 987	3 060 991	146	-4%	7%	11%

Fonte: Elaboração própria.

Anantara Vilamoura

Como salientado anteriormente, as diferentes unidades de alojamento que o grupo Minor Hotels detém no Algarve apresentam características e posicionamentos muito diversificados e estando direcionados para segmentos muito diferentes. Neste sentido, é de salientar que o Anantara Vilamoura, está a iniciar o posicionamento como propriedade de luxo, operando o primeiro *full year* com a marca Anantara. O maior foco, desde o ano anterior, ou seja, 2017, tem sido o aumento do preço médio do hotel o que acabou por comprometer a ocupação no ano de implementação. Este ano, como primeiro *full year*, a produção dos 20 distribuidores aumentou no total 45% em número de noites e 21% no preço médio. A contratação do Distribuidor 14, foi crucial para obter o aumento do preço médio, posicionando-se logo no primeiro ano, como o segundo distribuidor mais

importante da propriedade. Para finalizar à análise a esta unidade, gostaríamos de sublinhar que o Anantara Vilamoura não apresenta uma grande dependência em relação a nenhum dos distribuidores tradicionais.

Tabela 3.2 - Análise dos distribuidores para a unidade Anantara Vilamoura

ANANTARA VILAMOURA									
DISTRIBUIDOR	nov2017/Out2018			nov2016/Out2017			%Δ		
	RN	REVENUE	ADR	RN	REVENUE	ADR	RN	REVENUE	ADR
DISTRIBUIDOR 5	740	134 080	181	167	42 490	254	343%	216%	-29%
DISTRIBUIDOR 14	367	129 408	353	0	0	0	0%	0%	0%
DISTRIBUIDOR 1	480	77 163	161	459	93 148	203	5%	-17%	-21%
DISTRIBUIDOR 18	291	64 291	221	110	27 723	252	165%	132%	-12%
DISTRIBUIDOR 29	205	44 645	218	151	38 259	253	36%	17%	-14%
DISTRIBUIDOR 25	228	47 730	209	70	14 347	205	226%	233%	2%
DISTRIBUIDOR 2	201	38 643	192	83	13 543	163	142%	185%	18%
DISTRIBUIDOR 30	149	37 697	253	98	33 635	343	52%	12%	-26%
DISTRIBUIDOR 3	274	33 824	123	274	33 857	124	0%	0%	0%
DISTRIBUIDOR 34	133	31 482	237	137	30 575	223	-3%	3%	6%
DISTRIBUIDOR 22	133	25 962	195	0	0	0	0%	0%	0%
DISTRIBUIDOR 13	148	25 158	170	36	5 372	149	311%	368%	14%
DISTRIBUIDOR 19	116	23 974	207	76	18 470	243	53%	30%	-15%
DISTRIBUIDOR 39	56	22 740	406	0	0	0	0%	0%	0%
DISTRIBUIDOR 16	159	18 455	116	749	46 331	62	-79%	-60%	88%
DISTRIBUIDOR 4	149	14 138	95	116	16 359	141	28%	-14%	-33%
DISTRIBUIDOR 33	97	13 123	135	198	31 486	159	-51%	-58%	-15%
DISTRIBUIDOR 11	78	13 064	167	69	10 675	155	13%	22%	8%
DISTRIBUIDOR 6	72	11 719	163	0	0	0	0%	0%	0%
DISTRIBUIDOR 8	58	11 197	193	52	8 983	173	12%	25%	12%
TOTAL	4 134	818 493	198	2 845	465 253	164	45%	76%	21%

Fonte: Elaboração própria

The Residences At Victoria Clube de Golfe Managed by Tivoli Hotels & Resort

Para o The Residences At Victoria Clube de Golfe Managed by Tivoli Hotels & Resort, o objetivo principal era o aumento da taxa de ocupação através de ofertas especiais, baixando o preço médio e conseguindo assim, alavancar a receita total de quartos dos 20 distribuidores. Como se pode verificar na tabela 3.5, é de destacar o Distribuidor 1, que apesar de ter aumentado em 12% o número de dormidas, o mesmo não foi suficiente para atingir a mesma receita do ano anterior. Porém, o aumento significativo dos Distribuidores 4, 27 e 10 foi fulcral para a performance final.

Tabela 3.5 - Análise dos distribuidores para a unidade The Residences At Victoria Clube de Golfe Managed by Tivoli Hotels & Resort

THE RESIDENCES AT VICTORIA CLUBE DE GOLFE MANAGED BY TIVOLI HOTELS & RESORT									
DISTRIBUIDOR	nov2017/Out2018			nov2016/Out2017			%Δ		
	RN	REVENUE	ADR	RN	REVENUE	ADR	RN	REVENUE	ADR
DISTRIBUIDOR 1	510	116 395	228	456	137 687	302	12%	-15%	-24%
DISTRIBUIDOR 2	228	51 471	226	177	53 704	303	29%	-4%	-26%
DISTRIBUIDOR 27	164	41 015	250	41	8 670	211	300%	373%	18%
DISTRIBUIDOR 15	138	28 874	209	131	32 720	250	5%	-12%	-16%
DISTRIBUIDOR 4	469	19 541	42	7	507	72	98%	3751%	-43%
DISTRIBUIDOR 6	61	14 661	240	0	0	0	0%	0%	0%
DISTRIBUIDOR 43	77	13 426	174	73	16 378	224	5%	-18%	-22%
DISTRIBUIDOR 9	52	13 113	252	13	4 013	309	300%	227%	-18%
DISTRIBUIDOR 44	39	13 034	334	16	4 766	298	144%	173%	12%
DISTRIBUIDOR 24	35	11 156	319	0	0	0	0%	0%	0%
DISTRIBUIDOR 10	131	8 915	68	3	245	82	4267%	3539%	-17%
DISTRIBUIDOR 48	25	6 974	279	0	0	0	0%	0%	0%
DISTRIBUIDOR 36	35	6 131	175	22	2 783	127	59%	120%	38%
DISTRIBUIDOR 20	47	5 788	123	7	450	64	571%	1185%	91%
DISTRIBUIDOR 3	21	3 387	161	33	7 098	215	-36%	-52%	-25%
DISTRIBUIDOR 49	40	2 745	69	0	0	0	0%	0%	0%
DISTRIBUIDOR 38	16	2 566	160	9	821	91	78%	213%	76%
DISTRIBUIDOR 51	14	2 094	150	13	1 109	85	8%	89%	75%
DISTRIBUIDOR 52	7	1 932	276	0	0	0	0%	0%	0%
DISTRIBUIDOR 31	14	1 887	135	23	3 578	156	-39%	-47%	-13%
TOTAL	2 123	365 102	172	1 024	274 530	268	107%	33%	-36%

Fonte: Elaboração própria.

Tivoli Lagos

No Tivoli Lagos, o maior esforço tem sido em relação ao aumento do preço médio, e verificou-se um crescimento de 40% nesta variável. Contudo, este aumento do preço médio teve como consequência uma perda de dormidas muito significativa (-43%).

Decorrente da leitura da tabela 3.6, pode-se constatar que também esta propriedade é muito dependente do Distribuidor 1, registrando este 37% do total da receita gerada pelos 20 distribuidores mais importantes. O Distribuidor 3, com 13% do total da receita, registou uma quebra no *Revenue* de 34%, devido à subida no preço médio.

De destacar ainda pela negativa é o Distribuidor 28, pois apresenta uma descida muito significativa, quer em termos de noite, quer em termos de *Revenue*, na ordem dos -88% e -89%, respetivamente. Pela positiva, pode-se destacar o Distribuidor 46 e o Distribuidor 36 com desempenhos muito positivos.

Tabela 3.6 - Análise dos distribuidores para a unidade Tivoli Lagos

TIVOLI LAGOS									
NOME	nov2017/Out2018			nov2016/Out2017			%Δ		
	RN	REVENUE	ADR	RN	REVENUE	ADR RN	REVENUE	ADR	
DISTRIBUIDOR 1	4 281	376 711	88	5 898	406 172	69	-27%	-7%	28%
DISTRIBUIDOR 3	1 538	133 604	87	3 633	202 502	56	-58%	-34%	56%
DISTRIBUIDOR 2	1 129	90 149	80	1 540	89 031	58	-27%	1%	38%
DISTRIBUIDOR 4	1 385	79 623	57	1 848	88 094	48	-25%	-10%	21%
DISTRIBUIDOR 13	761	80 143	105	2 671	168 218	63	-72%	-52%	67%
DISTRIBUIDOR 9	709	55 536	78	567	41 532	73	25%	34%	7%
DISTRIBUIDOR 6	298	37 533	126	0	0	0	0%	0%	0%
DISTRIBUIDOR 8	253	23 566	93	222	16 143	73	14%	46%	28%
DISTRIBUIDOR 36	217	22 483	104	142	6 560	46	53%	243%	124%
DISTRIBUIDOR 33	230	20 386	89	869	61 591	71	-74%	-67%	25%
DISTRIBUIDOR 38	210	15 812	75	123	8 732	71	71%	81%	6%
DISTRIBUIDOR 10	128	15 507	121	0	0	0	0%	0%	0%
DISTRIBUIDOR 28	232	12 046	52	1 962	105 417	54	-88%	-89%	-3%
DISTRIBUIDOR 21	180	11 930	66	396	18 717	47	-55%	-36%	40%
DISTRIBUIDOR 22	110	11 750	107	132	9 466	72	-17%	24%	49%
DISTRIBUIDOR 45	110	10 798	98	0	0	0	0%	0%	0%
DISTRIBUIDOR 46	99	9 286	94	20	1 370	68	395%	578%	37%
DISTRIBUIDOR 17	121	9 172	76	424	22 116	52	-71%	-59%	45%
DISTRIBUIDOR 16	95	6 995	74	705	29 897	42	-87%	-77%	74%
DISTRIBUIDOR 35	85	6 896	81	329	19 871	60	-74%	-65%	34%
TOTAL	12 171	1 029 924	85	21 481	1 295 429	60	-43%	-20%	40%

Fonte: Elaboração própria.

Tivoli Marina Portimão

O Tivoli Marina Portimão apresenta uma tendência semelhante ao Tivoli Lagos, uma descida nas *Room Nights* em 51% devido do aumento de 17% no preço médio. O Distribuidor 13 merece destaque, apesar de representar valores no *Revenue* inferiores ao ano anterior (-30%). Para tentar combater a descida abrupta das *Room Nights*, o Distribuidor 13 teve condições especiais no preço médio, pois este representou uma descida de 3%. No entanto, as ações implementadas não foram suficientes para recuperar

o total de receita gerado no ano anterior. Como se pode verificar na tabela 3.7, também em relação a esta unidade de alojamento é possível afirmar que o desempenho dos principais distribuidores não foi positiva, existindo sempre o esforço de tentar compensar essas perdas com parcerias com novos distribuidores, como é o caso do Distribuidor 10, que neste ano representou o quarto distribuidor tradicional mais importante.

Tabela 3.7 - Análise dos distribuidores para a unidade Tivoli Marina Portimão

TIVOLI MARINA PORTIMÃO									
DISTRIBUIDOR	nov2017/Out2018			nov2016/Out2017			%Δ		
	RN	REVENUE	ADR	RN	REVENUE	ADR	RN	REVENUE	ADR
DISTRIBUIDOR 13	3 115	177 024	57	4 283	251 737	59	-27%	-30%	-3%
DISTRIBUIDOR 11	2 062	154 951	75	3 610	312 469	87	-43%	-50%	-13%
DISTRIBUIDOR 3	2 421	139 663	58	5 136	291 962	57	-53%	-52%	1%
DISTRIBUIDOR 10	1 281	103 385	81	0	0	0	0%	0%	0%
DISTRIBUIDOR 1	900	82 597	92	1 428	130 355	91	-37%	-37%	1%
DISTRIBUIDOR 3	831	68 427	82	5 136	291 962	57	-84%	-77%	45%
DISTRIBUIDOR 17	852	45 303	53	842	48 437	58	1%	-6%	-8%
DISTRIBUIDOR 15	429	38 916	91	707	47 527	67	-39%	-18%	35%
DISTRIBUIDOR 2	389	38 141	98	3 168	176 964	56	-88%	-78%	76%
DISTRIBUIDOR 6	340	37 921	112	0	0	0	0%	0%	0%
DISTRIBUIDOR 32	369	33 876	92	49	6 478	132	653%	423%	-31%
DISTRIBUIDOR 26	290	33 425	115	160	11 770	74	81%	184%	57%
DISTRIBUIDOR 35	215	22 498	105	148	16 773	113	45%	34%	-8%
DISTRIBUIDOR 9	264	22 329	85	233	21 979	94	13%	2%	-10%
DISTRIBUIDOR 40	177	20 451	116	223	30 286	136	-21%	-32%	-15%
DISTRIBUIDOR 4	469	19 541	42	320	18 496	58	47%	6%	-28%
DISTRIBUIDOR 21	274	15 658	57	403	17 782	44	-32%	-12%	30%
DISTRIBUIDOR 24	118	11 402	97	130	17 826	137	-9%	-36%	-30%
DISTRIBUIDOR 28	253	10 675	42	4 763	185 126	39	-95%	-94%	9%
DISTRIBUIDOR 38	121	9 358	77	235	22 967	98	-49%	-59%	-21%
TOTAL	15 170	1 085 539	72	30 974	1 900 896	61	-51%	-43%	17%

Fonte: Elaboração própria.

Tivoli Carvoeiro

À Semelhança com o que aconteceu no The Residences At Victoria Clube de Golfe Managed by Tivoli Hotels & Resort, esta unidade tinha maior desafio o aumento de noites. Este objetivo foi alcançando através da descida de preço, mas no final acabou por conseguir superar o total de receita do ano anterior.

Nesta propriedade, mantem-se como líder de produção o Distribuidor 1 com 52% do total de receita dos 20 maiores distribuidores. O aumento de 45% em *Room Nights*, foi conseguido principalmente pela descida do preço médio, resultando numa melhor performance a nível de receita. Ainda de salientar que esta unidade é a que apresenta uma maior dependência de um único distribuidor tradicional. Numa época marcada por grandes oscilações no mercado e elevadas incertezas em relação ao futuro, a dependência de um distribuidor pode ser uma estratégia muito arriscada e até mesmo comprometer a viabilidade futura da propriedade.

Tabela 3.8 - Análise dos distribuidores para a unidade Tivoli Carvoeiro

TIVOLI CARVOEIRO									
DISTRIBUIDOR	nov2017/Out2018			nov2016/Out2017			%Δ		
	RN	REVENUE	ADR	RN	REVENUE	ADR	RN	REVENUE	ADR
DISTRIBUIDOR 1	3 741	492 435	132	2 588	421 556	163	45%	17%	-19%
DISTRIBUIDOR 3	664	67 939	102	586	91 990	157	13%	-26%	-35%
DISTRIBUIDOR 2	564	63 414	112	552	90 269	164	2%	-30%	-31%
DISTRIBUIDOR 6	288	50 779	176	0	0	0	0%	0%	0%
DISTRIBUIDOR 23	359	49 210	137	0	0	0	0%	0%	0%
DISTRIBUIDOR 37	165	27 523	167	256	48 072	188	-36%	-43%	-11%
DISTRIBUIDOR 28	157	23 980	153	158	28 089	178	-1%	-15%	-14%
DISTRIBUIDOR 21	291	23 924	82	0	-	0	0%	0%	0%
DISTRIBUIDOR 9	161	23 796	148	118	22 276	189	36%	7%	-22%
DISTRIBUIDOR 8	150	16 544	110	140	23 751	170	7%	-30%	-35%
DISTRIBUIDOR 17	125	14 447	116	87	16 300	187	44%	-11%	-38%
DISTRIBUIDOR 53	112	14 168	126	52	4 038	78	115%	251%	63%
DISTRIBUIDOR 26	73	13 731	188	9	1 295	144	711%	961%	31%
DISTRIBUIDOR 22	122	13 716	112	0	0	0	0%	0%	0%
DISTRIBUIDOR 5	109	10 971	101	55	4 740	86	98%	131%	17%
DISTRIBUIDOR 4	124	9 999	81	53	7 466	141	134%	34%	-43%
DISTRIBUIDOR 20	55	8 775	160	53	11 321	214	4%	-22%	-25%
DISTRIBUIDOR 47	70	7 692	110	112	19 119	171	-38%	-60%	-36%
DISTRIBUIDOR 27	41	5 752	140	72	12 722	177	-43%	-55%	-21%
DISTRIBUIDOR 15	16	1 490	93	211	35 427	168	-92%	-96%	-45%
TOTAL	7 387	940 286	127	5 102	838 431	164	45%	12%	-23%

Fonte: Elaboração própria

3.2.3 Análise à performance à oferta “Summer Stay & Dine” do Anantara Vilamoura

A oferta “Summer Stay & Dine” foi desenvolvida com o propósito de forçar as vendas e aumentar o número de noites na unidade Anantara Vilamoura para a época de verão de

2018. A mesma consiste numa oferta de meia pensão, sendo esta combinável com a oferta especial de 25% de desconto no ato de uma reserva de *Early Booking*, para estadias de 4 de junho a 30 de setembro de 2018. Para que a oferta seja válida, é necessário fazer a reserva até dia 31 de julho de 2018.

"Summer Stay and Dine" Offer – Anantara Vilamoura		
Hotel:	OFFER	STAY DATES
 <p>ANANTARA VILAMOURA-ALGARVE RESORT Anantara Vilamoura Algarve Resort</p>	<p>FREE HALF BOARD (BB = HB)</p> <p>Offer combinable with Special Summer offer 25%</p>	<p>04/06/18 – 30/09/18</p>
<p>Booking Window: 30/06/2018 31/07/2018</p>		

Figura 3.2 – Oferta "Summer Stay and Dine" do Anantara Vilamoura. Fonte: Anantara Vilamoura, 2018.

Na tabela 3.9 é possível ver os valores gerais da produção obtida na oferta "*Summer Stay and Dine*" em relação ao valor total das *Room Nights* e o respetivo *Revenue*. Na tabela 3.9, destaca-se também uma diferença significativa com o acrescento da oferta "Stay Dine" em comparação à oferta que já existia antes da "*Summer Special (Only)*" e que previa apenas 25% de desconto no ato de uma reserva feita também até dia 31 de julho de 2018. As *Room Nights* aumentaram significativamente ao acrescentar o jantar na oferta, assim como o *Revenue*.

Tabela 3.9 – Produção geral da oferta "Summer Stay and Dine"

WHOLESALE	Room Nights	Revenue
SUMMER SP + STAY DINE	1287	€ 421 702,83
SUMMER SPECIAL (ONLY)	227	€ 68 930,10

Fonte: Elaboração própria.

A tabela 3.10 apresenta as reservas totais geradas pelos cinco melhores distribuidores e o respetivo *Revenue* gerado. O Distribuidor 5 destacou-se, tendo conseguido vender cerca de 235 *Room Nights* e gerando um *Revenue* de 78 761,80€, sendo de sublinhar que este distribuidor também é o mais importante para esta propriedade. O Distribuidor 1 também conseguiu um bom desempenho, tendo atingido as 218 *Room Nights* e um *Revenue* de 63 100,47€. Os restantes distribuidores que integram a lista dos cinco melhores,

conseguiram valores substancialmente inferiores aos dos dois primeiros e apresentaram valores com alguma proximidade.

Tabela 3.10 - Top Producers da oferta "Summer Stay and Dine"

TOP PRODUCERS	Room Night	Revenue
DISTRIBUIDOR 5	235	€ 78 761,80
DISTRIBUIDOR 1	218	€ 63 100,47
DISTRIBUIDOR 18	80	€ 32 340,00
DISTRIBUIDOR 9	83	€ 30 008,96
DISTRIBUIDOR 25	53	€ 22 047,09
DISTRIBUIDOR 29	62	€ 18 476,25

Fonte: Elaboração própria.

3.4 Reflexão final

A análise do controlo de produção tem um papel crucial no planeamento estratégico de cada propriedade, a mesma análise ajuda a avaliar os riscos e oportunidades a ter em conta. Em geral, o Distribuidor principal da Minor Hotels na região do Algarve é o Distribuidor 1 que também mantém a posição de líder nas várias unidades. Esta análise permite concluir que o grupo trabalha com um leque muito diversificado de distribuidores e que existe uma preocupação constante em estabelecer contratos com novos distribuidores, com vista a não criar uma grande dependência de num único canal. Esta abordagem consegue melhores resultados numas unidades de alojamento do que em outras.

De salientar que o grupo define objetivos diferentes para as diversas propriedades, assim nas unidades Tivoli Carvoeiro e The Residences at Victoria Clube de Golfe Managed by Tivoli Hotels & Resort o maior foco para 2018 era conseguir aumentar o número de *Room Nights*, sem perder receita total e isto apesar de se ter diminuído significativamente o preço médio.

Para o Tivoli Lagos e Tivoli Marina Portimão, a estratégia teve com base o aumento do preço médio através de novas contratações e aumento do preço médio praticado no ano anterior.

O Tivoli Marina Vilamoura, uma das principais unidades do grupo, apostou na diversificação de canais de distribuição, criando assim a oportunidade de aumentar o preço médio, mantendo o volume do ano anterior.

Finalmente, o Anantara Vilamoura, foi a propriedade com maior destaque para o grupo, devido às grandes alterações introduzidas nesta unidade e pelo facto de ter sido o primeiro ano em que operou totalmente com a nova marca. O reposicionamento desta propriedade começa agora a trazer resultados, através da contração de operadores de luxo, criando a oportunidade de aumentar o preço médio.

CAPÍTULO IV – Conclusão

Este último capítulo refere as considerações finais relativas a realização do estágio no Departamento Comercial do Hotel Tivoli Marina Vilamoura, no âmbito do 2.º e último ano de Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira da Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo. O estágio curricular, realizado no Departamento Comercial do hotel Tivoli Marina Vilamoura, teve como objetivo principal conhecer a organização do Departamento Comercial de um hotel, assim como os procedimentos utilizados neste departamento.

Como referido na introdução deste relatório, os objetivos estabelecidos para a realização do estágio visavam: (i) aprender o Modus Operandi de um Departamento de Vendas e conhecer os procedimentos inerentes ao mesmo; (ii) aprofundar os conhecimentos relativamente ao relacionamento entre uma unidade hoteleira e os diferentes distribuidores e (iii) aferir os procedimentos dos distribuidores na divulgação de ofertas promocionais desenvolvidas pelo hotel, bem como o desempenho de cada um dos distribuidores em termos de produção.

No decorrer deste estágio, tive a possibilidade de desempenhar diversas tarefas relacionadas com vendas que me conferiram competências que são uma mais-valia para o início do meu percurso profissional na área comercial. As funções que me foram dadas a desempenhar contribuíram imenso para o meu crescimento pessoal e profissional. A realização das tarefas explanadas ao longo do Capítulo II deste relatório, bem como a participação e observação atenta de visitas de inspeção, viagens de vendas e reuniões departamentais, permitiram alcançar um conhecimento muito aprofundado da complexidade das funções do departamento comercial de um hotel.

Ao longo do percurso académico, em diferentes unidades curriculares, foram abordadas as questões do relacionamento entre o setor do alojamento e os seus distribuidores. Estas relações são caracterizadas pela interdependência dos produtores (hoteleiros) e dos respetivos distribuidores. Contudo, face ao desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação e às alterações verificadas no canal de distribuição de produtos turísticos, a relação que era marcada por conflitos, tende a ser agora de cooperação entre os parceiros de distribuição. Neste âmbito, de forma a aprofundar os conhecimentos relativamente ao relacionamento entre uma unidade hoteleira e diferentes distribuidores, tive primeiro que conhecer os hotéis da Minor Hotels no

Algarve que iria analisar, para depois, conhecer os distribuidores com os quais os mesmos trabalhavam. Como forma de aprofundar o conhecimento das unidades hoteleiras da Minor Hotels no Algarve, tive primeiramente de me inteirar das características de cada uma das unidades de alojamento, assim como analisar todos os serviços que as mesmas oferecem. Paralelamente, e de forma a conhecer os distribuidores com os quais as unidades da Minor Hotels trabalhavam, foi-me dada a tarefa de elaborar os novos contratos para a época de 2018/2019. Foi-me proposto realizar esta tarefa de forma autónoma, o que me permitiu concluir que existia confiança na minha capacidade de trabalho, dada a importância que esta tarefa apresenta. Para além da elaboração dos contratos e de forma a adquirir ainda mais conhecimentos sobre os distribuidores, era também da minha responsabilidade verificar se os contratos estavam corretos depois de assinados pelos distribuidores.

Ao longo do estágio curricular, realizado no Departamento Comercial do Hotel Tivoli Marina Vilamoura, além das atividades diariamente desenvolvidas, foi-me proposto realizar um estudo baseado no controlo, análise e contributo das produções dos distribuidores das unidades de alojamento do grupo Minor Hotels. Este foi, sem dúvida, o maior desafio ao longo do estágio, porém, com todo o conhecimento obtido e a aprendizagem efetuada ao longo dos meses do estágio, considero que o mesmo foi superado com sucesso. Neste objetivo e de forma a iniciar a análise dos procedimentos dos distribuidores na divulgação de ofertas promocionais desenvolvidas pelo hotel, tive de verificar os conteúdos que os mesmos inseriam nos próprios *sites* e brochuras de divulgação, relativamente a informação dos hotéis da Minor Hotels no Algarve. Nesta fase de verificação, tive de ter uma atenção mais profunda às ofertas promocionais divulgadas pelos distribuidores, verificando se as datas das reservas se mantinham válidas e se os serviços e ofertas que incluíam nas ofertas estavam corretos.

Com isto, considero que os conceitos teóricos ministrados no primeiro ano de Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira me facultaram as ferramentas para me tornar uma grande profissional de vendas, apta para tomar decisões e propor ações futuras que ajudem a obter melhores resultados. Gostaria de salientar que tive oportunidade de colocar em prática um conjunto de indicadores e de conceitos explanados na unidade de Gestão de Receita.

Para finalizar, constatei que as duas componentes do Mestrado, a parte teórica, bem como a prática, são fundamentais para uma aprendizagem completa. Assim, sinto que a minha aprendizagem foi completa e bem-sucedida e que estou preparada para qualquer desafio futuro que venha a enfrentar.

Principais Limitações

Qualquer objetivo é um grande desafio, independentemente da sua dimensão e no que diz respeito ao estágio de Mestrado, uma das principais limitações encontradas foi o não ter a oportunidade de estar envolvida na parte proativa das vendas. Uma outra limitação do estudo foi que a análise incidu, tal como solicitado pelo supervisor de estágio, apenas sobre as produções dos distribuidores tradicionais, deixando de fora os distribuidores que operam apenas *online*. No entanto, considero que todas as outras tarefas que tive a oportunidade de realizar promoveram o meu crescimento, não apenas em termos profissionais, como em termos pessoais.

Pode-se também referir como limitação, o facto de as unidades hoteleiras analisadas pertencerem antes a outra cadeia hoteleira e que algumas delas foram adquiridas pela Minor Hotels em 2015 e outras em 2016. Este facto tornou-se uma limitação, pois a informação disponível em relação às diferentes unidades apresenta características muito diferentes.

Contudo, apesar das limitações acima mencionadas, considero que as mesmas não foram um impedimento para a realização deste relatório de estágio.

Recomendações para futuros estudos

Qualquer estudo ou análise, dada a sua complexidade, pode ser base de partida para pesquisas futuras. A análise realizada á performance dos diferentes distribuidores não teve em consideração o comportamento em termos de época alta e a época de menor procura turística. Neste sentido e tendo em consideração que a sazonalidade no Algarve é um dos principais problemas e com profundas implicações para rentabilidade das empresas de alojamento, seria útil aprofundar esta análise tendo por base o contributo que os diferentes distribuidores dão para a redução da sazonalidade. Para finalizar, seria igualmente de grande pertinência a replicação deste estudo, incluindo os operadores *online* e não apenas os tradicionais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anantara Vilamoura (2018). Disponível em <https://www.anantara.com/en/vilamoura-algarve>
- Tivoli Carvoeiro (2018). Disponível em <https://www.tivolihotels.com/pt/tivoli-carvoeiro>
- Bastakis, D., Buhalis, D. & Butler, R. (2004). *The perception of small and medium sized tourism accommodation providers on the impacts of the tour operators' power in Eastern Mediterranean. Tourism Management*, 25 (2), 151-170.
- Booking.com (2019). Disponível em <https://www.booking.com/hotel/pt/tvmarinotelvilamoura.pt-pt.html>
- Tripadvisor (2019). Disponível em <https://www.tripadvisor.pt/>
- Buhalis, D. (2000). Relationships in the distribution channel of tourism. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 1 (1), 113-139.
- Damas, C. A. (2008). *Hotel Tivoli Lisboa (1933-2008)*. Lisboa: Banco Espírito Santo.
- Holland, J. & Leslie, D. (2018). *Tour operators and operations: development, management and responsibility*. Wallingford: CABI.
- Holloway, J. C. & Humphreys, C. (2016). *The Business of Tourism* (10.^a Ed.). Harlow: Pearson Higher Education.
- Ivanov, S., Stoilova, E. & Illum, S. F. (2015). Conflicts between accommodation establishments and travel agencies. *Tourism and Hospitality Research*, 15 (1), 54-70.
- Kimberley, A. T., Stuart-Hill, T. & Parker, J. (2010). *An introduction to Revenue Management For The Hospitality Industry: Principles and Practices For The Real World*. Harlow: Pearson Education.
- Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J. & Baloglu, S. (2017). *Marketing for Hospitality and Tourism*. Boston: Pearson Education.
- Leiper, N. (1979). The Framework of tourism: towards definitions of tourism, tourists and the tourism industry. *Annals of Tourism Research*, 6, 390-407.
- Lu, Q., Yang, Y. & Yuksel, U. (2015). The impact of a new online channel: An empirical study. *Annals of Tourism Research*, 54, 136-155.
- Middleton, V. 1994. *Marketing in travel and tourism*, London: Butterworth-Heinemann.
- Minor Hotels (2018). Disponível em <https://www.minorhotels.com/en>
- Pearce, D., Tan, R. & Schott, C. (2004). Tourism distribution channels in Wellington, New Zealand. *International Journal of Tourism Research*, 6, 397-410.

- Rajakarier, D. (2018). *Tivoli leva mais de 80 anos de história e experiência para os Souq Waqif Boutique Hotels no Qatar*. Disponível em: <https://www.tivolihotels.com/pt/press-releases/tivoli-bring-over-80-years-heritage-and-experience-to-qatar>
- Sezgin, E. (Ed.). (2016). *e-Consumers in the era of new tourism*. Singapore: Springer.
- Tivoli Hotels & Resorts* (2018). Disponível em <https://www.tivolihotels.com/pt>
- The Residences At Victoria Clube de Golfe Managed by Tivoli Hotels & Resorts (2018). Disponível em <https://www.tivolihotels.com/pt/the-residences-at-victoria>
- Tivoli Marina Vilamoura (2018). Disponível em <https://www.tivolihotels.com/pt/tivoli-marina-vilamoura>
- Tivoli Lagos (2018). Disponível em <https://www.tivolihotels.com/pt/tivoli-lagos>
- Tivoli Marina Portimão (2018). Disponível em <https://www.tivolihotels.com/pt/tivoli-marina-portimao>
- Autor, Henriques, H. (2017). *Revenue Management*. Trabalho não publicado
- Viegas, E. (2018). A Região de Turismo do Algarve tem servido, sobretudo, para entreter políticos em final de carreira, ou desempregados em fila de espera para ocupar lugares mais apetecíveis na administração pública. Disponível em: <https://litoralalgarve.pt/2018/07/10/presidente-da-direccao-da-associacao-dos-hoteis-e-empresendimentos-turisticos-do-algarve-aheta-em-entrevista-ao-litoralalgarve/>
- Wanhill, S. (1998). Intermediaries. In *Tourism: principles and practice*, C. Cooper, J. Fletcher, D. Gilbert, R. Sheppard & S. Wanhill. London: Addison Wesley Longman.