

ANDREIA FILIPA BELBUT ROCHA

**CARACTERIZAÇÃO DO SETOR DE ALOJAMENTO DO CLUBE VILA ROSA
- IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES E OTIMIZAÇÃO DA RECEITA**



2022

ANDREIA FILIPA BELBUT ROCHA

**CARACTERIZAÇÃO DO SETOR DE ALOJAMENTO DO CLUBE VILA ROSA -
IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES E OPTIMIZAÇÃO DA RECEITA**

Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira

Trabalho efectuado sob a orientação de:

Professor Doutor Raúl Filipe da
Conceição Guerreiro

rguerreiro@ualg.pt

Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo
Universidade do Algarve

Professor Doutor Carlos Miguel Guimarães
Pinto Coelho Afonso

cafonso@ualg.pt

Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo
Universidade do Algarve

e supervisionado por Rui Miguel Coutinho de Albuquerque e Castro Coelho

CLUBE VILA ROSA



CARACTERIZAÇÃO DO SETOR DE ALOJAMENTO DO CLUBE VILA ROSA - IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES E OTIMIZAÇÃO DE RECEITA

Declaração de autoria de trabalho

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

Assinatura:.....

Nome: Andreia Filipa Belbut Rocha

Data: / /

Programa: Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira

Copyright:

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

*“Não é o mais forte que sobrevive, nem o mais inteligente, mas o
que melhor se adapta à mudança”*

Leon C. Megginson

CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO	1
1.1. OBJETIVOS E MOTIVAÇÕES	2
1.2. ESTRUTURA DO RELATÓRIO.....	2
CAPÍTULO 2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	3
2.1. MISSÃO, VISÃO E VALORES	3
2.1.1. <i>Missão</i>	4
2.1.2. <i>Visão</i>	4
2.1.3. <i>Valores</i>	5
2.2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	6
2.3. CARACTERIZAÇÃO E SERVIÇOS	9
2.4. ANÁLISE INTERNA E EXTERNA DO CLUBE VILA ROSA.....	15
CAPÍTULO 3 ATIVIDADES DESENVOLVIDAS	23
3.1. ALOJAMENTO	25
3.1.1. <i>Recepção</i>	26
3.1.1.1. Tarefas comuns a todos os turnos	29
3.1.1.2. Tarefas do turno da manhã (08.00h às 16.30h)	37
3.1.1.3. Tarefas do turno da tarde (15.30h às 24.00h).....	38
3.1.1.4. Tarefas do turno da noite (23.30h às 08.00h)	39
3.1.2. <i>Reservas</i>	40
CAPÍTULO 4 DESEMPENHO DA INDÚSTRIA HOTELEIRA	43
4.1. COMPARAÇÃO DA OFERTA/PROCURA NACIONAL E REGIONAL.....	46
4.2. COMPARAÇÃO DA OFERTA/PROCURA REGIONAL E CVR	52
4.3. A RECEITA DO CLUBE VILA ROSA	55
CAPÍTULO 5 CONCLUSÕES.....	63
BIBLIOGRAFIA	67
ANEXOS	73
ANEXO 1 - CRONOGRAMA DE ESTÁGIO	73
ANEXO 2 – PLANO DE CONTINGÊNCIA.....	74
ANEXO 3 – CARTA COVID-19 PORTUGUÊS.....	75
ANEXO 4 – PREÇOS DE SERVIÇOS DA VILA ROSA	76
ANEXO 5 – FOLHA DA LAVANDARIA	77
ANEXO 6 – FICHA DE CLIENTE – PROPOSTA PARA ATRIBUIÇÃO DE CRÉDITO	78
ANEXO 7 – MENSAGEM DOS CLIENTES.....	79
ANEXO 8 – REQUISIÇÃO LUNCH-PACK	80
ANEXO 9 – RELATÓRIO DA GOVERNANTA	81
ANEXO 10 – LIMPEZA MOTIVO.....	82
ANEXO 11 – FORMULÁRIO DE RESERVA	83
ANEXO 12 – ANÁLISE DA OFERTA E PROCURA.....	84
ANEXO 13 – INDICADORES E MÉTRICAS.....	85

Índice de Figuras

Figura 1 - Identificação da empresa	6
Figura 2 - Organigrama Clube Vila Rosa.....	8
Figura 3 - Vista satélite Apartamentos Turísticos Clube Vila Rosa	9
Figura 4 - Piscina principal do Clube Vila Rosa.....	10
Figura 5 - Estúdio com 32 m ²	12
Figura 6 - Apartamento Standard com 1 quarto	12
Figura 7 - Apartamento Superior com 1 quarto	13
Figura 8 - Apartamento com 2 quartos.....	13
Figura 9 - Apartamento com 3 quartos.....	14
Figura 10 - Descrição e detalhes dos processos hoteleiros	23
Figura 11 - Subdepartamentos do departamento de gestão de quartos	24

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Análise SWOT Cruzada	21
Tabela 2 - Empresas parceiras do Clube Vila Rosa.....	30
Tabela 3 - Taxa de ocupação e dormidas entre 2015 e 2020 no Algarve e Portugal	47
Tabela 4 - Número de estabelecimentos em Portugal e no Algarve, entre 2015 e 2020.....	49
Tabela 5 - Variação percentual entre 2015 e 2020	51
Tabela 6 - Variação das RN disponíveis entre 2015 e 2020 no alojamento do CVR.....	52
Tabela 7 - Comparação entre CVR e principais categorias concorrentes no Algarve	54
Tabela 8 - Receitas CVR	58
Tabela 9 - Preço Médio	60
Tabela 10 - Receita média, 2015-2019	61
Tabela 11 - Cronograma de estágio	73
Tabela 12 - Indicadores e métricas	85

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Percentagem de ocupação/quarto, 2015 a 2019.....	56
Gráfico 2 - Inventário entre os anos de 2015 e 2019 no alojamento.....	57
Gráfico 3 - Totais de receita entre os anos de 2015 e 2019	58
Gráfico 4 - Receita Média Alojamento	60
Gráfico 5 - Receita Média Total, 2015-2019	61

- ADR – *Average Daily Rate*
- AI – *All Inclusive*
- ALOS – *Average Length of Stay*
- BI – *Business Intelligence*
- CVR – *Clube Vila Rosa*
- F&B – *Food and Beverage*
- FMI – *Fundo Monetário Internacional*
- HSK – *Housekeeping*
- INE – *Instituto Nacional de Estatística*
- OCC – *Occupancy Rate*
- OTA – *Online Travel Agency*
- PMS – *Property Management System*
- RGPD – *Regime Geral de Proteção de Dados*
- RM – *Revenue Management*
- RN – *Room Nights*
- RevPar – *Revenue per Available Room*
- SEF – *Serviço de Estrangeiros e Fronteiras*
- SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*
- TdP – *Turismo de Portugal*
- TPA – *Terminal de pagamento*
- UA – *Unidade de Alojamento*
- WTTC - *World Travel & Tourism Council*

Agradecimentos

Gostaria de expressar o meu agradecimento a algumas pessoas, cuja colaboração para a realização deste estágio e relatório foi incansável, e sem as quais esta realização pessoal não teria sido possível:

Aos meus orientadores, Professor Doutor Raúl Filipe da Conceição Guerreiro e Professor Doutor Carlos Miguel Guimarães Pinto Coelho Afonso, que constituem para mim uma referência em termos de conhecimentos, postura e profissionalismo. Agradeço por toda a disponibilidade, orientação e paciência demonstradas, sem as quais não teria sido possível a realização deste relatório;

Ao Dr. Nuno Spencer Abreu, administrador da MBC Investimentos - proprietária do Clube Vila Rosa - pela possibilidade de partilha e acesso à informação e pela oportunidade de integrar a unidade para a realização do estágio;

Ao Sr. Rui Miguel Coelho, Diretor do Clube Vila Rosa, pela supervisão, facilitação na integração nas equipas de trabalho, partilha de informação e da sua enorme experiência no setor hoteleiro;

À minha família que sempre me motivou e apoiou na prossecução deste objetivo;

A todos os colaboradores do Clube Vila Rosa que contribuíram, das mais diversas formas, para a realização deste trabalho;

Aos meus colegas de curso e a todos os professores do Mestrado em Gestão e Direção Hoteleira pelo muito que aprendi com eles.

O presente relatório foi realizado no âmbito do estágio de segundo ano do Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira, da Escola Superior de Gestão Hotelaria e Turismo, da Universidade do Algarve. Tem como objetivo principal aprofundar conhecimentos adquiridos neste Mestrado e observar a sua aplicabilidade na realidade de uma unidade hoteleira no Algarve, o Clube Vila Rosa.

Não pretende apenas observar as operações realizadas num empreendimento de pequenas dimensões - em especial no setor do alojamento - mas também colaborar com linhas de pensamento que contribuam para melhorar a gestão de pequenas unidades turísticas.

Este empreendimento turístico, como tantos outros existentes na região, enfrenta grandes desafios, especialmente em tempos de crise económica, como aquela que se perspetiva no período pós-pandémico (COVID-19), em que a capacidade de resiliência, adaptação e boa gestão estarão à prova e ditarão a sobrevivência de muitas unidades.

Assim, espero contribuir com algumas análises, como a SWOT adaptada à atualidade que vivemos; a análise da oferta e da procura nacional e regional e algumas métricas e KPIs de gestão de receita que possam ajudar a tomar, por parte dos gestores hoteleiros, decisões para melhorar o desempenho futuro das suas organizações.

Palavras-chave: Gestão Hoteleira, Alojamento, Gestão de Receita, KPIs

This report is part of the internship developed as a component of the second year of the master's degree in Hotel Management of the School of Management, Hospitality and Tourism at the Algarve University. Its main objective is to reinforce the knowledge acquired in this Master studies and to observe its applicability in a hotel unit reality at this region, the Clube Vila Rosa.

Its purpose is not only to observe the operations carried out in a small hotel unit - especially in the accommodation sector - but also to contribute with lines of thought that may challenge the management of small touristic units.

This hotel, like so many others in the region, faces great challenges, especially in times of economic crisis, such as the one that is expected in the post-pandemic period (due to COVID-19), in which resilience, adaptation and good management policies will be a test and will dictate the survival of many hotel units.

Therefore, I hope to contribute with analyzes, such as the SWOT adapted to the current days, the national and regional hotel offer and revenue management metrics that may provide solid basis for the decision-making process of this company and others in the future.

Keywords: Hotel Management, Accommodation, Revenue Management, KPIs.

Capítulo 1

Introdução

O Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira da Escola Superior de Gestão Hotelaria e Turismo (ESGHT) pressupõe a execução de uma dissertação, de um trabalho de projeto ou a realização de um estágio e respetivo relatório. No meu caso, a opção escolhida foi o estágio, por conter uma parte prática e outra teórica, através da realização deste relatório. Considero que a experiência prática é o método mais eficaz para aquisição de novos conhecimentos e desenvolvimento de competências, especialmente quando suportada por uma sólida bibliografia e curiosidade sobre a hotelaria no geral e a gestão no particular.

A unidade que me acolheu foi o hotel Clube Vila Rosa, na Praia da Rocha, Portimão. O estágio teve uma carga horária de 1260 horas tendo começado no dia 20 de outubro 2020 e terminado no dia 20 de setembro de 2021. Essa carga horária foi distribuída de acordo com as minhas possibilidades de frequência - dado que o estágio seria para conciliar com o meu atual emprego na direção financeira do grupo NAU, na qualidade de Técnica Administrativa de Tesouraria - tendo uma maior incidência nos meses de julho e agosto 2021, conforme as necessidades da empresa, espelhadas no cronograma de estágio (Anexo 1).

Os objetivos gerais foram consolidar os conhecimentos e competências adquiridos em contexto académico, através do contacto direto com os diferentes departamentos do hotel, com enfoque na receção e reservas, de forma a obter um maior conhecimento prático de todo o processo inerente à acomodação e satisfação dos hóspedes que lá pernoitam, desde a comunicação com operadores/agências de viagens até à estada efetiva do hóspede e acompanhamento posterior.

Dado o Clube Vila Rosa ser uma unidade mais pequena, com menor especialização de tarefas, considerei ser uma mais-valia e um desafio que me facultaria uma boa aprendizagem. Tendo em consideração que existe também maior facilidade e abertura para partilha de dados, que dificilmente são facultados em estruturas mais organizadas.

1.1. Objetivos e motivações

Os objetivos de estágio e motivações prendem-se com o facto de ter terminado o primeiro ano do Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira e ter vontade de conhecer melhor o processo de acomodação de hóspedes e todos os serviços que complementam o alojamento, tais como:

- Conhecer a entidade recetora do estágio;
- Ter uma melhor perceção da importância de todos os departamentos comunicarem entre si para que não haja falhas;
- Reforçar competências e conhecimentos adquiridos no primeiro ano do mestrado;
- Dar um contributo à entidade hoteleira através de análises ao nível da receita, da oferta e procura hoteleira;
- Procurar proporcionar, em conjunto com a equipa do Clube Vila Rosa, um bom acolhimento ao hóspede na unidade hoteleira, participando na melhoria contínua do serviço.

1.2. Estrutura do relatório

Este relatório está dividido em cinco capítulos. No primeiro capítulo exponho as minhas motivações e expectativas relativamente ao estágio e à opção pelo Clube Vila Rosa, enquanto entidade acolhedora da realização do mesmo.

No segundo capítulo faço uma caracterização da empresa no geral, do Clube Vila Rosa no particular e dos serviços oferecidos, seguida de análise da estrutura organizacional, caracterização do cliente e de uma análise interna e externa, que considero extremamente importante, considerando a crise pandémica da COVID-19 como atual circunstância.

No terceiro capítulo, faço uma descrição dos departamentos por onde passei e das tarefas realizadas em cada um deles, nomeadamente no departamento de receção e reservas.

O quarto capítulo é dedicado em especial à oferta / procura nacional e regional, numa análise a 6 anos e à recolha e tratamento de dados referentes à receita do Clube Vila Rosa, com o intuito de fornecer à empresa algo que esta possa utilizar e, com isso, beneficiar os seus resultados futuros.

No quinto e último capítulo são explanadas as conclusões retidas e apreciação desta experiência, salientando áreas a melhorar e apresentando sugestões de melhoria.

Capítulo 2

Caracterização da empresa

O Clube Vila Rosa é um pequeno empreendimento turístico de categoria 3 estrelas, situado na Praia da Rocha desde 1989.

Esta unidade é propriedade da MBC Investimentos SA que iniciou a sua atividade no setor da construção civil e construiu inúmeros loteamentos prediais na Praia da Rocha ao longo dos anos.

Tendo iniciado posteriormente atividade no setor hoteleiro, nunca deixou de estar intimamente ligada à construção. Presta serviços no setor hoteleiro, construção civil e mediação imobiliária.

Atualmente, tem 2 unidades hoteleiras, o Clube Vila Rosa e o Murdeira Beach Village, em Cabo Verde. Tem ainda projeto aprovado para uma terceira unidade de 4 estrelas a construir na Praia da Rocha.

2.1. Missão, Visão e Valores

A missão, visão e valores de uma empresa indicam a forma como esta se deseja posicionar e ser reconhecida pelos seus clientes. Trata-se de três pilares basilares de extrema importância para o sucesso de qualquer organização, reforçando a cultura organizacional.

Segundo Santos (2008), o processo de formação da estratégia organizacional inicia-se com a clarificação da missão da empresa. Porquê é que a organização existe?... O que é que se propõe fazer; seguidamente deve-se clarificar a sua visão, ou seja, o conceito partilhado relativamente ao que pretende ser no futuro e, seguidamente, definir os valores, que são os padrões de conduta que norteiam a atuação dos seus membros.

A definição e divulgação da missão, visão e valores é de grande importância pois permite refletir sobre o posicionamento da organização e o futuro da empresa e serve como base à determinação da direção estratégica.

2.1.1. Missão

Segundo Niven (2012), a missão de uma empresa define o propósito central da organização: o porquê da sua existência. Vai além da criação de riqueza para os seus acionistas e reflete as motivações dos seus funcionários para se comprometerem com os objetivos da empresa. Esta missão nunca é completamente atingida, trata-se de um processo a longo prazo que estimula a mudança e o crescimento positivo continuamente.

No documento *Análise Estratégica e Estudo de Viabilidade Económica e Financeira Hotel Clube Vila Rosa* (Yunit Consulting, 2019), está referida a missão da empresa.

Considerando o contexto globalizado e competitivo em que vivemos, a MBC pretende criar propostas de valor diferenciadas, apostando na qualidade dos seus empreendimentos, do serviço ao cliente e no capital humano. Numa procura de excelência do modelo de negócio e do serviço ao cliente, identifica as valências das pessoas e desenvolve-as, com vista à maximização dos resultados e ao bem-estar individual e organizacional.

A sua missão, a razão da sua existência e a sua função básica na sociedade, é ser uma empresa hoteleira de destaque regional: “a primeira opção dos hóspedes e membros de equipa” (Yunit Consulting, 2019).

2.1.2. Visão

A visão traduz-se numa imagem que a organização acredita poder representar o seu futuro, em termos de utilização de recursos, produtos e serviços. Deve ser motivadora, inspiradora e estimulante; consistente com a missão e os valores; tangível, realizável e verificável; clara e convincente; ponto de focagem para onde convergem os esforços e um instrumento de comunicação apelativo (Pinto, 2009).

A visão é um consenso partilhado relativamente ao que a empresa pretende ser no futuro. Ou seja, um instrumento de coesão organizacional, indispensável à galvanização e motivação dos seus membros, na prossecução dos objetivos da empresa (Santos, 2008).

O CVR pretende ser reconhecido com uma referência de qualidade ímpar na oferta hoteleira de Portimão, em todas as suas atividades, reconhecido pelo seu serviço de excelência e proximidade com os costumes e tradições algarvias (Yunit Consulting, 2019).

2.1.3. Valores

Segundo Pinto (2009) os valores são os princípios intemporais que guiam uma organização. Representando crenças profundamente enraizadas, evidenciadas nos comportamentos diários de todos os empregados, e constituem uma proclamação pública acerca do que a organização espera dos seus colaboradores.

Os valores traduzem o código de conduta e os princípios deontológicos e éticos que norteiam a atuação de todos os membros da organização (Santos, 2008).

Segundo Niven (2012) não existe um conjunto universal de valores certos ou errados. Ao invés, cada organização deve descobrir ou determinar quais os valores que compõe a essência da empresa, e pelos quais as pessoas que dela fazem parte se regem. As organizações devem ter um pequeno número de valores essenciais que realmente refletem a sua essência.

Uma vez que não existia um documento formal com os valores da organização por parte do CVR, em entrevista com o diretor do hotel, foram estabelecidos os seguintes valores intrínsecos à empresa:

- Trabalho em Equipa: através do respeito pelos outros, pela valorização de outras perspetivas e trabalho em prol de um objetivo comum;
- Profissionalismo: com o enfoque em proporcionar a melhor experiência possível a quem conosco contacta, com honestidade;
- Melhoria continua: um estado de espírito positivo e permanente na busca pela superação das expectativas dos nossos clientes, colaboradores e parceiros;
- Rigor: somos honestos, leais e sérios em tudo o que fazemos, dando sempre o melhor de nós próprios na nossa área de atuação;
- Respeito: Tratar os outros (colegas, clientes, fornecedores) como gostaríamos de ser tratados se tivéssemos no lugar deles;

- Responsabilidade social: integração voluntária de preocupações sociais e ambientais nas operações quotidianas e na interação com a comunidade onde estamos inseridos.

2.2. Estrutura organizacional

A empresa MBC - Investimentos Imobiliários, SA., teve início de atividade em novembro de 1981 e o seu Capital Social ascende a 2.000.000 euros, como podemos verificar na figura 1, onde temos uma breve síntese da organização. Tendo completado 40 anos de existência em abril de 2021, a MBC mantém como principais pilares da sua existência a homenagem e orgulho no passado e a confiança no seu crescimento.

Segundo a *Análise Estratégica e Estudo de Viabilidade Económica e Financeira Hotel Clube Vila Rosa* (Yunit Consulting, 2019), nos primeiros anos da década de 80 os fundadores da MBC (João Martins, Benjamim Abreu e João Corvo) iniciaram a sua atividade nas áreas de Construção Civil e Imobiliária, tendo a 8 de abril de 1981 criado a empresa original MBC – Investimentos Imobiliários, SA (Yunit Consulting, 2019).

NIF/NIPC	501203400		
Designação Social	MBC - Investimentos Imobiliários, SA.		
Morada (Sede Social)	Urbanização Vilarosa, Lote 1, 8500 – 782 Portimão		
Distrito	Faro	Concelho	Portimão
Telefone	282 430 440	E-mail	nunospencerabreu@mbc.com.pt
Estrutura Jurídica	Sociedade Anónima		
Fins Lucrativos	<input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	Capital Social	2.000.000 €
Data de constituição	05-11-1981	Início de Atividade	05-11-1981
Objeto Social	Compra e venda de propriedades imobiliárias e revenda dos adquiridos para esse fim, desenvolvimento, exploração, arrendamento ou administração de tais bens imóveis, sob qualquer forma permitida por lei		
CAE Principal	55118 – Apartamentos Turísticos com restaurante		
CAEs Secundário	55201 – Alojamento mobilado para turistas 41100 – Promoção imobiliária 68100 – Compra e venda de bens imobiliários 55111 – Hotéis com restaurante		
Dimensão	<input type="checkbox"/> Grande	<input type="checkbox"/> PME Média	<input checked="" type="checkbox"/> PME Pequena/Micro

Figura 1 - Identificação da empresa
Fonte: Yunit Consulting (2019)

As constantes e crescentes mudanças na economia portuguesa e a crescente atividade da empresa MBC – Investimentos Imobiliários, SA permitiram a sua própria expansão em várias vertentes de negócio, as quais são paralelas e complementares à sua base inicial de atividade. Durante os seus 38 anos de atividade geograficamente localizada no Algarve, os acionistas desta empresa criaram outras sociedades de forma a satisfazer as necessidades de

novos mercados que foram surgindo no decorrer dos anos. Essas sociedades intervieram principalmente nas áreas de construção civil, imobiliária, gestão de serviços, hotelaria e restauração (Yunit Consulting, 2019).

Surge então o conceito de grupo em 2002 e uma completa transformação estrutural na empresa. A MBC, SA e todas as empresas das quais participa são vendidas na totalidade à MBC – SGPS, SA. Após a aquisição do empreendimento turístico "Clube Vila Rosa" em 1993, a MBC abraçou a área de gestão turística e hoteleira como uma das suas prioridades estratégicas e, desde 1997, após o falecimento de Benjamim Abreu, a administração da empresa encontra-se na posse do acionista Nuno Spencer Abreu (Yunit Consulting, 2019).

O Empreendimento Turístico Clube Vila Rosa, está localizado a poucos metros da Praia da Rocha e conta com 80 apartamentos turísticos totalmente equipados, dispostos numa área de 5000m² de jardins. O resort oferece 2 piscinas para adultos, 1 piscina para criança, courts de ténis, bares de apoio às piscinas, jardim infantil, centro de massagens, restaurante, bar/snack-bar e minimercado (Clube Vila Rosa, 2019).

Em outubro de 2014 a MBC, SA iniciou a exploração do Murdeira Village Resort situado na ilha do Sal, em Cabo Verde sendo esta a primeira experiência internacional na sua área de negócios de hotelaria. O Resort dispõe de um hotel composto por 40 Suites e vivendas equipadas para além de um Restaurante à la Carte e Buffet, Bar lounge e Snack bar de praia (Yunit Consulting, 2019).

Em suma, a empresa MBC - Investimentos Imobiliários, SA. atua no setor da construção e do turismo, e conta atualmente com os Apartamentos Turísticos Clube Vila Rosa *** (Urbanização Clube Vila Rosa, Portimão, Portugal) e o Murdeira Village Resort **** (Ilha do Sal, Cabo Verde). Além destes tem projeto aprovado para construção de um novo hotel também em Portimão, o Clube Vila Rosa Hotel***** (Yunit Consulting, 2019). A figura 2 demonstra o organigrama de caracterização da empresa.

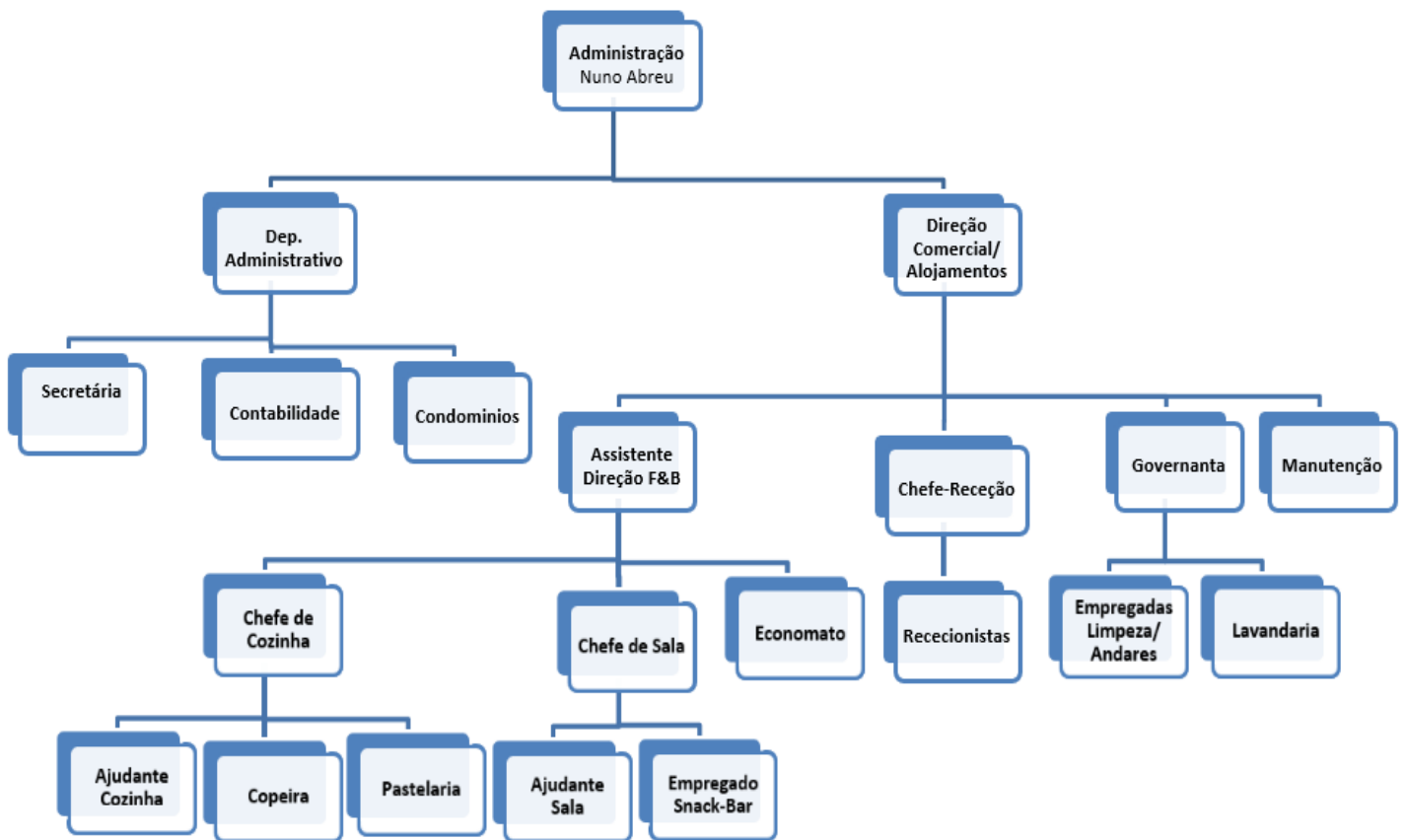


Figura 2 - Organograma Clube Vila Rosa
Fonte: Clube Vila Rosa (2020)

2.3. Caracterização e Serviços

A propriedade do Clube Vila Rosa localiza-se na região do Algarve, no concelho de Portimão, na freguesia de Portimão, na morada Beco dos Mosaicos Romanos Lote 1, 8500-782 Portimão.

Esta propriedade tem uma localização privilegiada, a poucos passos da principal avenida da Praia da Rocha, com bares, restaurantes e lojas. Ainda nas proximidades poderá encontrar vários campos de golfe, parques aquáticos, centros comerciais e o autódromo internacional do Algarve a apenas 13km (Clube Vila Rosa, 2019).

Na figura 3 podemos observar a localização exata deste empreendimento, próxima do mar, mas suficientemente distante do burburinho da avenida principal da Praia da Rocha.



Figura 3 - Vista satélite Apartamentos Turísticos Clube Vila Rosa
Fonte: Google My Maps (2021)

O Clube Vila Rosa oferece os seguintes serviços:

▪ **Tipologias**

- T0; T1 Standard; T1 Superior; T2; T3.

▪ **Modalidades de pensão**

- Meia Pensão e Tudo Incluído (01/04 a 31/10);
- Pequeno-almoço buffet (01/04 a 31/10);
- Pequeno-almoço continental (01/11 – 31/03).

▪ **Comodidades**

- 2 piscinas para adultos;
- 1 piscina para crianças;
- Campo de ténis/ futebol/Pádel;
- Bares de apoio às piscinas;
- Jardim infantil;
- Restaurante;
- Serviço de lavandaria;
- Internet wireless grátis;
- Música ao vivo no Restaurante (época alta);
- Minimercado;
- Centro de massagens;
- Garagem e parque privado.

Na figura 4 observa-se a piscina principal, junto ao bar onde há animação musical.



Figura 4 - Piscina principal do Clube Vila Rosa
Fonte: Galeria do site oficial (Clube Vila Rosa, s.d.)

O Clube Vila Rosa dispõe de até 80 apartamentos divididos por 3 blocos, todos eles dispõem de cozinha, TV LCD, Cofre, Telefone, Wi-fi, secador, kit de engomar, *amenities* e banheira. Todos têm ar condicionado, com exceção da tipologia Apartamento Standard 1 quarto.

Os apartamentos têm um sistema de gestão complexo, uma vez que o inventário disponível é variável pois 61 apartamentos são geridos pelo CVR, mas estão vendidos no regime de Time Share¹, sendo que o CVR é proprietário de vários desses títulos. Neste caso, quando os titulares das semanas não pretendem ocupá-las entregam-nas para venda.

Além do descrito no parágrafo anterior, dado que a MBC construiu a maior parte dos apartamentos da Urbanização Vila Rosa, existem 19 proprietários de apartamentos com quem o CVR pode fazer contratos de exploração, normalmente durante a época alta quando existe um maior interesse.

Os alojamentos disponíveis dividem-se nas seguintes tipologias:

- Estúdio, com 32m², que podemos ver na figura 5, é ideal para duas pessoas, havendo a possibilidade de ter uma cama extra, para uma terceira pessoa. Inclui, gratuitamente, WiFi e berço (0-3 anos) (Clube Vila Rosa, s.d.). Os principais pontos fortes apontados pelos hóspedes são o conforto, o espaço acolhedor, a pequena cozinha e a varanda com vista para o complexo (Booking, 2021);
- Apartamento Standard, de 60m², conforme podemos observar na figura 6, que inclui um quarto e a possibilidade de hospedar até três pessoas (a terceira pessoa em cama extra). Tem ao dispor do hóspede uma cozinha equipada, parque e WiFi, e a possibilidade de incluir berço (Clube Vila Rosa, s.d.);
- Apartamento Superior com um quarto, de 60m², que podemos ver na figura 7, pode acomodar até quatro pessoas, uma vez que há a possibilidade de colocar uma cama extra ou berço. O hóspede pode usufruir da garagem, parque e WiFi de forma gratuita (Clube Vila Rosa, s.d.). Para os hóspedes deste apartamento, as características mais marcantes são o espaço, a comodidade, a cozinha totalmente equipada e a área externa, igualmente equipada, e com vista para o jardim e piscina (Booking, 2021);
- Apartamento com dois quartos, com 90m², conforme a figura 8, conta com uma cozinha ampla. Permite hospedar até seis pessoas no máximo (através da solicitação

¹ Titularidade de férias partilhada, compra de determinado período de tempo, normalmente uma semana, sendo que o imóvel é vendido 52 semanas por ano.

de cama extra ou berço). Inclui garagem, parque e WiFi e ainda máquina de fazer chá e café, como cortesia do CVR (Clube Vila Rosa, s.d.);

- Apartamento com três quartos, o mais espaçoso, com um total de 120m², permite a estadia de até oito pessoas (se solicitada cama extra ou berço). Este apartamento, que podemos visualizar na figura 9, possui áreas amplas, com uma generosa sala e cozinha equipada. O preço, tal como nos restantes apartamentos, inclui garagem, parque e WiFi (Clube Vila Rosa, s.d.).



Figura 5 - Estúdio com 32 m²

Fonte: Galeria do site oficial (Clube Vila Rosa, s.d.)



Figura 6 - Apartamento Standard com 1 quarto

Fonte: Galeria do site oficial (Clube Vila Rosa, s.d.)



Figura 7 - Apartamento Superior com 1 quarto
Fonte: Galeria do site oficial (Clube Vila Rosa, s.d.)



Figura 8 - Apartamento com 2 quartos
Fonte: Galeria do site oficial (Clube Vila Rosa, s.d.)



Figura 9 - Apartamento com 3 quartos
Fonte: Galeria do site oficial (Clube Vila Rosa, s.d.)

2.4. Análise interna e externa do Clube Vila Rosa

A matriz SWOT foi criada nos anos 60 e creditada a Albert Humphrey, consultor de gestão do Stanford Research Institute nos Estados Unidos, nos anos 60 e 70 (Madsen, 2016). Trata-se de um instrumento de planificação claro que permite identificar importantes áreas problemáticas para uma empresa ao nível interno e externo, bem como permite identificar quais os seus pontos fortes e oportunidades de negócio. Segundo Johnson, Scholes e Whittington (2008) a SWOT é uma ferramenta útil para avaliar opções estratégicas e definir o curso de ação a seguir.

Esta análise é uma ferramenta analítica de apoio à reflexão estratégica que permite, através da comparação entre o ambiente interno da organização e o seu meio envolvente contextual e transacional, aferir o seu grau de alinhamento em relação a estes e, simultaneamente, evidenciar as causas de eventuais desajustamentos (Santos, 2008).

Após analisar atentamente os vários itens de matriz SWOT, no âmbito do ambiente interno:

- **Forças:**

- A localização geográfica privilegiada, dado que este se encontra situado na segunda linha da Praia da Rocha, com tranquilidade, envolvência de jardins, piscinas e campos de atividades e a uns escassos 400 metros de um dos mais extensos e amados areais do Algarve: “Todo o espaço é muito agradável, desde os jardins, piscinas e localização (...)”; “Boa localização (10-15 minutos a pé da Praia da Rocha e 20-25 min a pé do centro)”; “Localização perto de tudo sem estar mesmo no centro do movimento e muito sossegado, parecendo mesmo que nos encontramos no campo longe do burburinho de uma cidade e pertíssimo da praia, mesmo a pé” (Booking, 2021);
- A relação qualidade-preço pela qual o hotel sempre foi pautado, pretendendo incrementar ainda mais este aspeto com um reforço bastante acentuado da qualidade e um aumento justo de preço: “Excelente relação preço qualidade”; “Excepcional relação custo x benefício!”; “Bom preço”; “Qualidade-preço impecável”; “em termos de qualidade preço, vale a pena” (Booking, 2021; Tripadvisor, 2021). Saliento ainda que o hotel é ideal para famílias e adequado ao mercado nacional e ibérico de classe média, o que pode ser uma grande vantagem na atualidade: “é um resort de ambiente familiar”; “ótimo

para descansar e para quem tem crianças”; “local tranquilo, adequado para famílias (com e sem crianças)”; “ótimo para férias com a família e amigos ou casal” (Tripadvisor, 2021). Segundo o relatório *To Recovery & Beyond: The Future of Travel & Tourism in the Wake of COVID-19* (World Travel & Tourism Council & Oliver Wyman, 2020) é previsível que a retoma da atividade turística a nível mundial se inicie pelos mercados internos pois as preferências são pelo seguro, previsível e confiável;

- Os serviços e facilidades oferecidas, dado que o hotel dispõe de 3 piscinas exteriores, restaurante com todas as modalidades pensão oferecidas, parque infantil e campo de paddle / ténis: “Ótima localização, com um bom restaurante ao lado e próximo da praia”; “Zonas de piscina e jardim agradáveis. Estacionamento gratuito”; “Boas e bem cuidadas zonas exteriores”; “(...) Cheio de jardins e espaços verdes, o facto de ter um pequeno jardim mesmo à frente da sala (...) 2 piscinas, sendo que poderíamos escolher a que tivesse menos pessoas. Parque para o carro tanto exterior como interior sem custos”; “o espaço exterior está também muito bem cuidado e bonito e as piscinas são ótimas”; “Com duas piscinas, e campo de ténis e paddel... recomendo vivamente”; “Piscina agradável (adultos e crianças) com relvado e espreguiçadeiras” (Booking, 2021; Tripadvisor, 2021);
- O pessoal eficiente e simpático que faz parte dos quadros do Clube Vila Rosa o que lhe tem valido rasgados elogios ao longo do tempo, bem patentes nos sites de opinião anteriormente mencionados: “Staff extremamente simpáticas e muito acolhedoras”; “simpatia do staff, que sem exceção, são amáveis, disponíveis e educados que hoje em dia é difícil de encontrar”; “staff disponível e simpático”; “staff muito atencioso”; “gostei da simpatia dos funcionários”; “Funcionários atenciosos e eficientes” (Tripadvisor, 2021; Booking, 2021);
- A implementação dos standards do Turismo de Portugal “Clean & Safe” através do plano de contingência (Anexo 2). Prevê-se também que os standards de higiene e segurança sejam um dos principais aspetos a ter em conta aquando da tomada de decisão dos hóspedes (World Travel & Tourism Council & Oliver Wyman, 2020), sendo cada vez mais um ponto mencionado nos sites como a Booking e Tripadvisor: “Cumpru sempre as indicações da

DGS”; “Limpeza excelente. Desinfetantes disponíveis por várias zonas do hotel”; “Apartamento com limpeza 5*”; “A limpeza e cuidado nesta época especial que o planeta vive. Áreas muito bem higienizadas”; “A limpeza, tudo muito clean”; “Limpeza impecável sem qualquer ponto negativo a apontar” (Booking, 2021; Tripadvisor, 2021).

▪ **Fraquezas:**

- As necessidades de remodelações: o hotel encontra-se desatualizado e com decoração antiquada, ponto que se pretende ir corrigindo, dadas as fragilidades económicas pelas quais todo o setor atravessa: “móveis algo antiquados, mas em bom estado”; “o acesso ao quarto (no 1º andar) foi através de escadas, dificuldade para quem dispõe de mobilidade condicionada”; “3 lances de escada para chegar ao apartamento” (Tripadvisor, 2021; Booking, 2021);
- A dependência das OTAs dado que estes representaram 40% do total das vendas em 2020, conforme informação do PMS Inov guest;
- A fraca qualificação do pessoal contratado, com base nas opiniões internas apuradas (i.e., direção e recursos humanos);
- O facto da empresa, e o hotel, não terem um nome forte no mercado, em comparação direta com os grupos de renome com grande oferta de número de camas e unidades hoteleiras, o que faz com que, no geral, tenha maiores dificuldades de promoção.

Relativamente ao ambiente externo destaque:

▪ **Oportunidades:**

- A evolução, a requalificação e a desintermediação da oferta, que são extremamente positivos pois quanto menos intermediários maiores os lucros da empresa e quanto mais a oferta e mais qualificada for em termos de produtos e serviços mais apetência existe pela região;
- As novas tecnologias de apoio à gestão, o que torna cada vez mais fácil avaliar, posicionar-se e efetuar a gestão de uma unidade hoteleira face ao meio competitivo envolvente;
- O facto de o hotel estar presente em várias OTA (e.g. Booking, Expedia, entre vários outros.) faz com que as reservas diretas também aumentem. Segundo

um estudo efetuado por Anderson (2009) para a Cornell University, observou-se que a visibilidade obtida com a presença nas OTA faz aumentar as reservas efetuadas diretamente (incluindo no website oficial) no chamado *Billboard Effect*, além disso, mostrou que também o ADR sofre ligeiros incrementos. Um segundo estudo mais recente demonstrou que, apesar de a magnitude do *Billboard Effect* estar a diminuir, ainda se mantém (Anderson & Han, 2017);

- O clima de insegurança em destinos concorrentes como os países do Norte de África ser ainda maior do que o generalizado devido à crise sanitária;
- A previsível fraqueza do Euro (de acordo com Rocha, Pedro, Almeida e Ferreira (2022) “o euro cai 0,26% para 1,1315 dólares”) o que considero ser uma oportunidade porque com a moeda mais fraca o turismo torna-se mais barato para turistas que tenham outra moeda no país de origem (e.g. dólar, libra esterlina). Como aponta Mtailuka (2016, p.15) “no caso do turismo, as variações cambiais entre moedas dos países emissores e recetores, possui impactos significantes nos movimentos dos turistas internacionais”. Segundo Crompton e Uysal (1984, p. 289) “quando o preço das moedas estrangeiras cai, os turistas aumentam a sua demanda nos serviços turísticos”;
- A grande disponibilidade de recursos humanos qualificados na região que se gerou com a crise sanitária da COVID-19 e consequente crise económica que afetou grandemente a indústria turística levando muitos ao desemprego. Considero uma excelente oportunidade de angariação de mão de obra qualificada e competente;
- O início da vacinação contra a COVID-19 na Europa com forte esperança na retoma da atividade económica.

▪ **Ameaças**

- A enorme incerteza a que todo o mundo está votado, face à crise pandémica da COVID-19 e consequente crise económica que ainda não se sabe quais as reais dimensões e repercussões a nível global. Dados do INE (2021), baseados no site e-fatura, mostram que, entre março e dezembro de 2020, a faturação das empresas caiu 14,3%. A maior queda no volume de faturação aconteceu no Algarve (menos 27% do que no ano anterior), por sector, a maior quebra aconteceu no alojamento (menos 66,5%);

- A sazonalidade como um dos principais problemas na região do Algarve, dado ser considerado essencialmente um destino de praia, que está naturalmente dependente das condições climatéricas. Podemos observar que a região do Algarve, numa série temporal de 2015 a 2019 registou sempre o maior valor de taxa de sazonalidade² a nível nacional e que, apesar de existir um padrão de decréscimo percentual deste 2015, esses valores se situam sempre acima dos 36% segundo dados do Travel BI (s.d.a);
- A grande concorrência existente, seja direta ou indireta, havendo várias opções de alojamento disponíveis na zona do Algarve e mesmo na própria zona da Praia da Rocha;
- A crise da zona euro, como uma das regiões mais afetadas pela COVID-19. Segundo o *2020 External Sector Report* emitido pelo FMI (IMF, 2020), é expectável que as perdas no setor do turismo impactem o PIB nacional em mais de 3% em países como Portugal e Grécia;
- Apesar da crise gerada pela pandemia, o turismo nos Estados Unidos, na Ásia e Médio Oriente tem conhecido um saldo positivo quer ao nível da ocupação quer ao nível de lucros (apresentando uma margem de lucro de 14.7% - “o nível mais alto desde fevereiro passado e apenas a terceira vez em doze meses que o KPI foi positivo”) a partir de fevereiro de 2021, o que não era registado no decorrer de vários meses (Eisen, 2021). Mas este cenário não se tem verificado na Europa. Os sucessivos confinamentos são a principal causa para os dados negativos apresentados, que “apesar das despesas permanecerem baixas, a margem de lucro atingiu -48.5%” (Eisen, 2021). Assim, é expectável que a recuperação do turismo na Europa seja mais lenta do que em outros continentes;
- Brexit: A saída do Reino Unido da União Europeia, mais comumente conhecido como Brexit, teve as suas primeiras movimentações em 2015, mas foi só em 31 de janeiro de 2020 que, oficialmente, este país deixou de ser um membro da União Europeia, iniciando-se um período subjacente de transição até ao final do ano de 2020 (31 de dezembro) (Portal Diplomático, s.d.). Esta

² Taxa de sazonalidade – permite avaliar o peso relativo da procura turística nos 3 meses de maior procura (julho, agosto e setembro), relativamente ao total anual, medido através do número de dormidas nos meios de alojamento.

saída do Reino Unido apresenta algumas implicações, nomeadamente no que respeita “a mobilidade de pessoas para/de o Reino Unido, como a necessidade de pedir um visto, ou entrar apenas com passaporte, o que implicará mais custos para os turistas” (Fernandes, 2018, p. 15). Apesar de ainda não ser possível mensurar devidamente as quebras no turismo provocadas pelo Brexit pois, no entanto, o mundo mergulhou numa pandemia que limita o poder de circulação da população. É certo que a concorrência apresentada por outros países, a par das dificuldades das companhias aéreas (que estão “sujeitas a dificuldades logísticas e operacionais para se movimentarem em espaço europeu”, e ainda com o término da companhia aérea *Monarch*, que estabelecia ligação entre Portugal e o Reino Unido) fizeram cair o turismo britânico em Portugal, como aponta Fernandes (2018, pp. 15-16). De acordo com Sousa (2020), os principais destinos que mais irão sentir a quebra no turismo são Lisboa, Algarve e o Arquipélago da Madeira.

Na tabela 1 podemos observar a matriz SWOT Cruzada que nos mostra as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que identifiquei. Adicionalmente, na interseção destes pontos, algumas sugestões / observações para maximizar os pontos fortes e oportunidades e lidar com as fraquezas e ameaças.

		PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
		Localização geográfica privilegiada;	Necessidade de remodelações;
		Relação qualidade-preço;	Dependência de terceiros (OT/OTAs);
		Serviços e facilidades oferecidas;	Dependência de mercados emissores;
		Pessoal eficiente e simpático;	Falta de formação da mão-de-obra;
		Implementação de normas Clean & Safe.	Dificuldade de promoção.
OPORTUNIDADES	Desintermediação da oferta;	Aumento da promoção das características do hotel (qualidade da equipa, localização privilegiada em ambiente familiar);	As necessidades de remodelações do Clube Vila Rosa não constituem um problema face ao clima de insegurança de destinos correntes, como o Norte de África;
	Diversificação do produto turístico;		
	Novas tecnologias de apoio à gestão;	Aproveitar a tendência de desintermediação da oferta para promover reservas diretas através de garantia de melhor preço;	Possibilidade de aproveitamento da mão-de-obra qualificada que ficou disponível devido à crise sanitária e económica.
	Clima de insegurança maior em destinos correntes;		
	Disponibilidade de recursos humanos;	Publicitar a implementação das normas Clean & Safe para tranquilizar os visitantes no que respeita à segurança.	
	Vontade geral de abstração;		
	Início da vacinação contra a COVID-19.		
AMEAÇAS	Situação económica e incerteza global;	Utilizar a variedade de serviços oferecidos (piscinas, jardins, campos de paddle/ténis, modalidade de pensão) a preço atrativo para capitalizar reservas e ir ao encontro dos desejos de famílias que pretendam o melhor valor para as suas férias.	Previsível fraqueza do Euro pode constituir uma oportunidade para ganharmos notoriedade em outros mercados (e.g. Estados Unidos);
	Sazonalidade;		
	Forte concorrência;		Clima de insegurança geral vai levar os europeus a escolher o sul da Europa.
	Emergência de novos destinos;		
	Crise da zona Euro;		
	Brexit.		

Tabela 1 - Análise SWOT Cruzada

Fonte: Elaborado pelo autor

Relativamente ao cruzamento das oportunidades com as franquias considero que as necessidades iniciais de remodelações do CVR não constituem um problema face ao clima de insegurança de destinos concorrentes, como o Norte de África. Sendo que Portugal é considerado um destino mais seguro, e com melhores infraestruturas de saúde - e estava em voga antes da pandemia da COVID-19. Tendo o Algarve sido destacado pela 1ª vez como “Melhor Destino de Praia do Mundo” nos World Travel Awards 2020 há uma convicção que a procura turística se vai manter na proporção da retoma.

Dado que uma das apostas será a remodelação faseada do hotel, verifico que a previsível fraqueza do Euro pode constituir uma oportunidade para ganhar notoriedade noutros mercados (e.g. Estados Unidos) e para manter as boas relações com os hóspedes ingleses que devem continuar a preferir o Algarve, apesar do Brexit.

A dependência atual das OTA pretende-se colmatar com a oferta no website e na venda direta para reduzir as comissões pagas. Como referido anteriormente a venda direta é potenciada com a visibilidade criada através da presença nas OTA (Anderson & Han, 2017).

As tecnologias de apoio à gestão vêm ajudar a colmatar a falta de formação geral da mão de obra do Algarve. A grande disponibilidade de mão de obra verificada na região vem potenciar a oportunidade de encontrar pessoas com boas aptidões que tenham facilidade de aprendizagem e que possam ser formadas através do investimento em formação que é previsto ser levado a cabo pela empresa, de acordo com a administração do CVR.

No que respeita ao cruzamento das forças com as ameaças considero que a relação qualidade-preço é um dos principais fatores pelos quais o CVR se distingue. Adicionalmente, os vários serviços que o hotel oferece e o facto de ser bastante vocacionado para famílias pode ajudar a empresa a sobreviver e a se destacar da concorrência. Sendo que esta se adapta muito bem tanto à procura nacional como à ibérica.

Capítulo 3

Atividades desenvolvidas

As organizações hoteleiras seguem o padrão de outras empresas ou instituições sociais, distribuindo a força de trabalho em departamentos, em que cada um deles se encarrega de um número de tarefas e serviços. Estas organizações desenvolvem várias atividades no seu quotidiano, denominadas de processos hoteleiros e divididas em diferentes categorias, nomeadamente: administrativo; reservas (que inclui as atividades de receção e reservas); alimentos e bebidas; compras; limpeza e manutenção (Silva, 1999 *cit in* Anjos, 2004). Estes processos encontram-se interligados tanto com fornecedores como com clientes e a sua dinâmica pode ser compreendida através da figura 10.

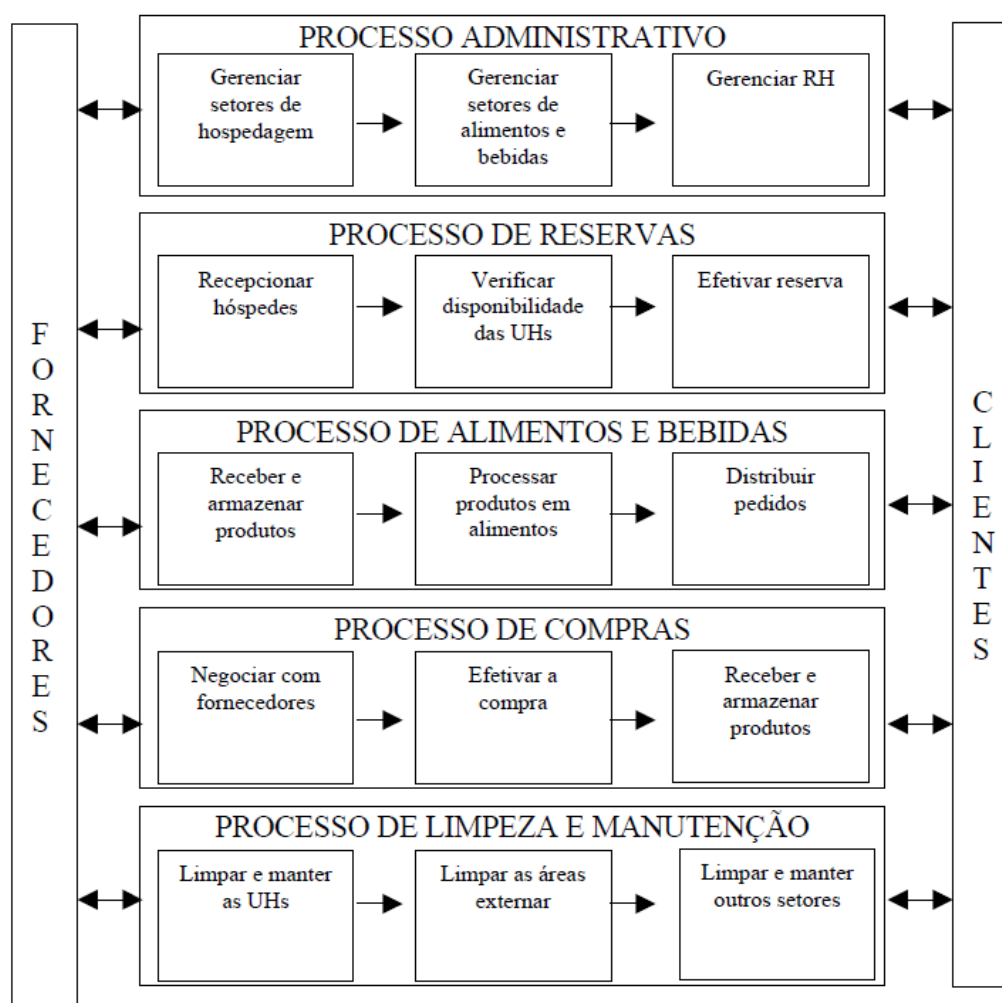


Figura 10 - Descrição e detalhes dos processos hoteleiros
Fonte: Silva, 1999 (cit. in Anjos, 2004, p. 54)

Rutherford e O’Fallon (2007) propõem um organograma que organiza os diferentes departamentos de um serviço hoteleiro, que podem ser consultados na figura 11, sendo a entidade máxima o diretor geral/diretor hoteleiro. A gestão, inserida no processo administrativo, é de suma importância para minimizar as diferenças entre os vários departamentos, dado que qualquer um deles pode comprometer os esforços de todos os outros. Coordenar o todo, unificar as diferentes especializações e orientar os seus esforços conjuntos é função do diretor hoteleiro (Vallen & Vallen, 2003).

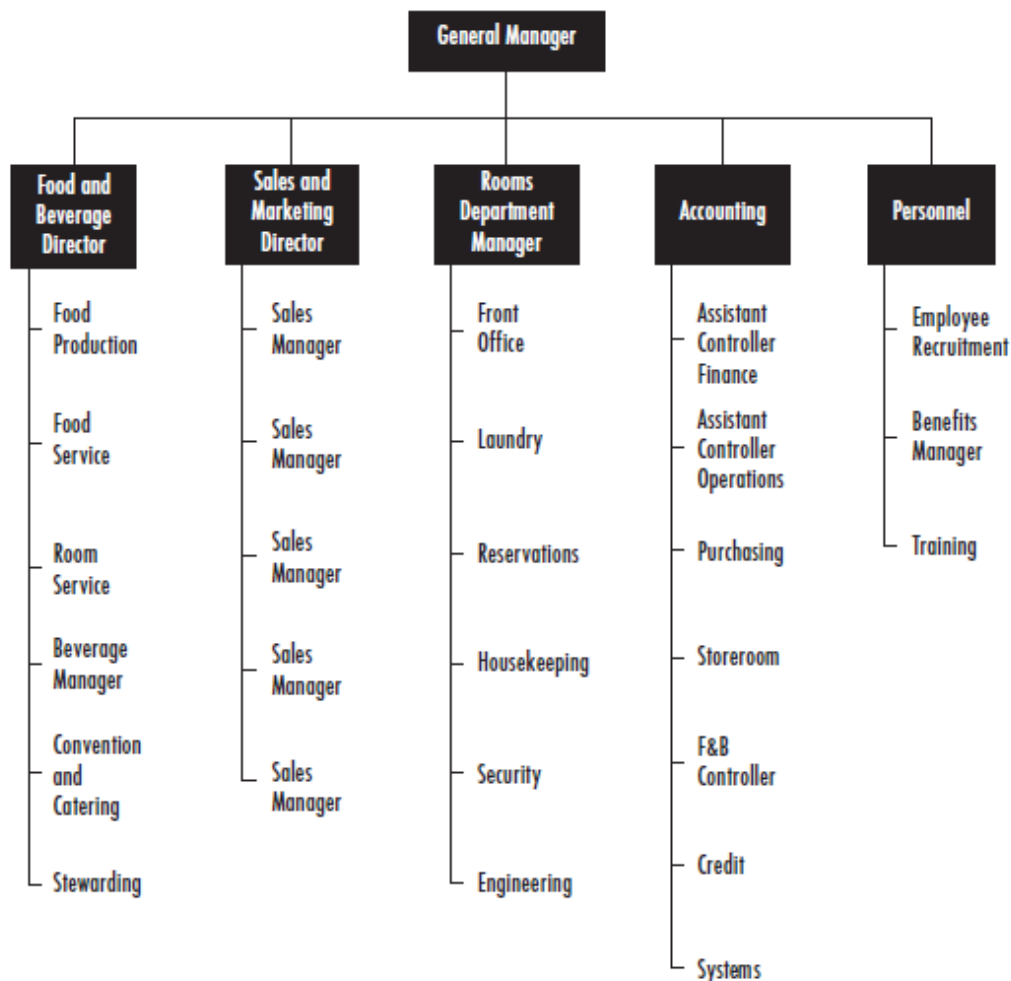


Figura 11 - Subdepartamentos do departamento de gestão de quartos.

Fonte: Rutherford e O’Fallon (2007, p. 77).

Como podemos observar pela figura 11, o “departamento de gestão de quartos” ou “alojamento” inclui funções importantes associadas à receção, reservas, *housekeeping*, entre outras, desempenhando-se neste departamento tarefas várias.

“As reservas devem ser aceites, os hóspedes devem ser recebidos com hospitalidade e atribuídos a quartos limpos, o status de quarto disponível ou ocupado deve ser mantido atualizado, os hóspedes devem receber correspondências e mensagens telefônicas prontamente, a segurança deve ser mantida, os espaços públicos, como os *lobbies*, devem ser mantidos limpos e as perguntas dos hóspedes devem ser respondidas” (Rutherford & O’Fallon, 2007, p. 77).

Relativamente ao CVR verifico que a sua estrutura poderá ser adaptada a qualquer das acima descritas sendo que se adapta melhor à de Rutherford e O’Fallon (2007) no sentido em que - ao se tratar de uma estrutura pequena, com o Administrador presente diariamente na unidade e com grande rotatividade de pessoal - todos os departamentos da operação respondem ao diretor do hotel, que os coordena, com devida delegação às respetivas chefias/responsáveis departamentais.

Durante o período de estágio desenvolvi atividades no setor do alojamento, em proximidade com o diretor do CVR, para obter uma melhor perceção do funcionamento de um empreendimento turístico no seu todo e da importância da coordenação entre os vários departamentos do hotel. Nos próximos subcapítulos irei abordar com maior grau de profundidade a importância da receção e das reservas do hotel, uma vez que foi nestas áreas que desempenhei as principais tarefas ao longo do estágio, tarefas essas que irei igualmente abordar ao longo dos próximos tópicos.

3.1. Alojamento

O alojamento ou departamento de gestão de quartos inclui diferentes subdepartamentos que têm algum grau de independência nas suas tarefas quotidianas, mas que são interdependentes uns dos outros, sendo a comunicação e passagem de informação entre si essenciais para o bom funcionamento geral (Rutherford & O’Fallon, 2007). Os subdepartamentos, tal como é possível observar pela figura 11, são:

- **Receção:** local onde se dirigem os hóspedes sempre que chegam ao hotel, onde efetuam o *check-in* e o *check-out*, esclarecem questões com os rececionistas. Normalmente as comunicações destinadas ao cliente são igualmente geridas na receção;

- **Lavandaria:** responsável por lavar e passar a ferro a roupa de quarto, os uniformes dos funcionários e a roupa dos hóspedes. Poderá ser um serviço interno ou externo, ou seja, subcontratado;
- **Reservas:** sector que efetua ou cancela reservas de hóspedes e que deve, posteriormente, comunicar à receção de modo a informar quantas reservas fez no dia. Por sua vez, a receção deve informar quantos quartos foram ocupados por hóspedes que deram entrada sem reserva;
- **Housekeeping:** departamento responsável pela limpeza dos quartos e das áreas públicas. Pode igualmente ser um serviço próprio ou contratado externamente;
- **Segurança:** responsável pela segurança dos hóspedes e do hotel;
- **Engenharia/Manutenção:** departamento responsável pela operação e manutenção de toda a planta física do hotel, incluindo elétrica, mecânica, aquecimento, ar condicionado, ventilação e canalização. Também realiza pequenos reparos e renovações.

O CVR dispõe de todos os serviços explanados, sendo que, no que respeita à lavandaria, trata-se de um serviço subcontratado coordenado pelo departamento de HSK, este sim serviço próprio e, por vezes, misto (de acordo com as necessidades e picos de ocupação há necessidade de recorrer a subcontratação).

No próximo subcapítulo, irei abordar especificamente o papel da receção nos empreendimentos turísticos assim como detalhar a minha experiência no Clube Vila Rosa.

3.1.1. Receção

A receção de um hotel é um departamento fulcral em qualquer unidade hoteleira. A receção deve ser um local de fácil acesso a partir da entrada do hotel, pois é o local ao qual o hóspede mais se dirige: quando chega e faz check-in, quando termina a sua estadia e pretende fazer check-out, quando tem alguma questão ou dúvida que quer esclarecer, quando pretende fazer uma reclamação ou solicitação, entre outros (Rutherford & O'Fallon, 2007). A receção faz a ligação entre o hóspede e todos os outros departamentos de um hotel, sendo considerada como a “sala de visitas do hotel” (Viera & Cândido, 2004, p. 73) e o “primeiro e último espaço frequentado pelo cliente”, essencial para o desenvolvimento de uma imagem positiva do mesmo (Santos, Chehade & Júnior, 2010, p. 3).

A contribuir para esta imagem positiva e para a satisfação e potencial fidelização do hóspede está o rececionista e a equipa que trabalha na receção. Como sublinham Murillo, Pio e Souza (2013, p. 4), “é de grande valia quando o hotel dispõe de recursos tecnológicos, boa estrutura e um ambiente agradável, mas o diferencial encontra-se no fator humano”.

Segundo Albrecht e Bradford (1992), a interação entre o cliente e o empregado durante o ato de consumo, pode ser designada de “momento da verdade”. Em que o cliente, com base nesse serviço, forma uma opinião sobre a qualidade do mesmo e conseqüentemente também sobre a qualidade do produto. O impacto causado pelo prestador do serviço é efetivamente crucial, sendo relevantes as características intangíveis do serviço prestado, nomeadamente a vontade, a simpatia e a confiança.

Vários são os autores que abordam a importância do rececionista e as múltiplas tarefas a cargo dos profissionais que desempenhem funções neste departamento. Santos, Chehade e Júnior (2010, p. 3) esclarecem que:

É na receção que o cliente terá todas as informações necessárias para se hospedar, o profissional dessa área, o rececionista, tem que saber coordenar o fluxo de informação desse setor, dar atendimento, é o responsável pelo check-in e check-out dos hóspedes, fazer reservas, contabilidade, elaborar escalas, controles, processos e procedimentos de receção respeitando a ética e a legislação vigente, de modo a garantir a excelência do atendimento (Santos, Chehade & Júnior, 2010, p. 3).

Nas palavras de Viera e Cândido (2004), o rececionista transmite segurança aos hóspedes, fornecendo-lhe todas as informações que possa precisar. Os autores afirmam que:

A receção é o local de convergência do hóspede em busca de apoio para qualquer das suas necessidades. Informações, solicitação de pequenas compras, consulta sobre serviços, reclamações, etc., não obstante, ter no apartamento as indicações básicas sobre telefones internos, horários de funcionamento dos setores, etc., os hóspedes muitas vezes só se sentem seguros quando localizam o número da receção e ligam para o rececionista (Viera & Cândido, 2004, pp. 76-77).

Os empreendimentos turísticos empregam um grande número de pessoas com diversas habilidades e quanto maior for o hotel, mais especializadas serão as atividades. No caso específico do rececionista - que desempenha um papel preponderante devido ao seu contacto direto e constante com o hóspede - é preciso que este seja escolhido criteriosamente durante o processo de recrutamento e seleção de profissionais e posteriormente é necessário que a

entidade hoteleira dê formação aos seus recursos humanos de forma permanente (Murillo, Pio & Souza, 2013). É de extrema importância que o rececionista e a restante equipa consigam compreender as necessidades dos hóspedes, satisfazer os seus pedidos e dar resposta às suas questões, fomentando o bem-estar dos mesmos e melhorando a sua estadia e a perceção de qualidade do hotel. Todo o conhecimento, cordialidade e satisfação de necessidades do hóspede culminam na sua satisfação e potencial fidelidade, assim como ampliam a possibilidade de este deixar uma boa avaliação sobre a sua experiência, seja em websites como o Tripadvisor e Booking, seja através de *word-of-mouth* junto à comunidade onde se integra o hóspede.

A receção é um dos principais fatores que contribuem para a fidelização dos clientes, essa função é carregada de uma grande responsabilidade. Para obter sucesso no âmbito de atendimento ao cliente é necessário saber ser paciente, cordial, mostrar respeito e ser atencioso, não se esquecendo de ser eficaz e ágil no momento em que seja necessária a resolução de algum imprevisto ou problema. Caso isso não seja feito de forma satisfatória o efeito pode ser muito negativo, pois além de perder um cliente, poder-se-á correr o risco de perder consumidores futuros pela propagação de uma má imagem da empresa (Murillo, Pio & Souza, 2013, p. 6).

Assim, conclui-se que o conhecimento que o rececionista tem sobre o hotel (seja ao nível dos serviços próprios e de terceiros, das políticas de atendimento e procedimentos internos) assim como da cidade e zona envolvente é fundamental para prestar um bom serviço ao hóspede (Viera & Cândido, 2004).

No que concerne à receção do CVR, é um serviço que está disponível 24 horas por dia. Os seus funcionários fazem turnos rotativos: o turno da manhã (das 08:00h às 16:30h), o turno da tarde (das 15:30h às 24:00h) e o turno da noite (das 23:30h às 08:00h). As tarefas realizadas dependem do turno em que nos encontramos.

Durante o meu período de estágio nesta empresa realizei, rotativamente, todos os turnos, sendo que o turno da manhã foi sempre no departamento de reservas, que se localizava no *Back Office* da receção e permitia ir dando apoio a esta última mediante necessidade. De forma a melhor explicar quais foram as minhas funções no *Front Office*, decidi dividir este tópico em 4 subtópicos principais: Tarefas comuns a todos os turnos; Tarefas desempenhadas

no turno da manhã; Tarefas desempenhadas no turno da tarde e Tarefas desempenhadas no turno da noite.

3.1.1.1. Tarefas comuns a todos os turnos

3.1.1.1.1. Acolhimento e informação Turística

Tal como referido anteriormente, o(s) rececionista(s) desempenha(m) um papel fundamental no acolhimento do hóspede, devendo para tal ser formados pela organização hoteleira, de modo a ter um conhecimento atualizado e geral sobre os serviços da unidade e da região envolvente. A isso deve ser adicionada a curiosidade natural e motivação do profissional.

No caso particular do CVR, todos os membros da equipa têm como função principal rececionar os clientes com simpatia, procurar satisfazer os seus desejos e expetativas, efetuar reservas de serviços e prestar todo o tipo de informações sobre o hotel e as suas facilidades, ajudando os hóspedes no que concerne a mobilidade (nomeadamente com informações sobre os transportes dentro da cidade) e animações disponíveis (como restaurantes, atrações e espetáculos).

Os rececionistas do CVR são assim detentores de um conhecimento muito abrangente e atual sobre os serviços, horários e custos, quer do hotel, quer de eventuais locais que o hóspede poderá querer visitar na região, durante o período da sua estadia. É importante que a equipa da receção conheça o que a região tem para oferecer, os acontecimentos pontuais, o sistema de transportes locais e os serviços mais procurados. Também é de extrema importância saber onde é possível obter mais informações, uma vez que o hóspede não pode ficar sem resposta. Tendo esta noção, desenvolvi, com o auxílio dos meus colegas, pastas de favoritos organizadas por tópicos principais, incluindo em cada uma os *sites* mais importantes para a obtenção de informações. Este processo permitiu tornar a procura de informação mais rápida e eficiente e possibilitou que a equipa da receção conseguisse fornecer informações de forma célere e de qualidade, indo ao encontro das expetativas dos hóspedes.

Ainda no que diz respeito ao conhecimento geral dos rececionistas do CVR, a equipa deve conhecer os serviços prestados pelas empresas parceiras de transporte privado de passageiros e de animação turística, de forma a conseguir sugerir, reservar e vender os produtos. Entre as principais empresas parceiras destacam-se as apresentadas na tabela 2.

ÁREA	EMPRESA
Transfers	Yellowfish Executive Transfers Guide Algarve
Animação turística	Oficina de sonhos
Tours generalistas	Follow me Portitours
Tours aventura e desporto	Barlavento Tours Outdoor-Tours Bike Tours Portugal Zebra Safari Tours Riders Experiences
Bird / Dolphin-Watching	Sealife Dolphin Watching BeCool Travel – Bird Watching Tours
Parques aquáticos	Zoomarine Slide & Splash
Desportos motorizados	Parkalgar (autódromo) Kartódromo Internacional do Algarve
Desportos radicais	Skydive Seven Algarve Outdoors-tours

Tabela 2 - Empresas parceiras do Clube Vila Rosa
Fonte: Elaboração própria

3.1.1.1.2. *Check-in e Check out*

Neste subcapítulo vou abordar os procedimentos mais comuns relacionados com o *check-in* e o *check-out* no CVR, e que pude observar de perto durante o período de estágio.

No que diz respeito ao *check-in* e, portanto, à chegada de um hóspede ao CVR, enquanto colaboradores somos incitados a olhar, sorrir, cumprimentar e desejar as boas-vindas, falando de forma clara e perceptível (por exemplo: “Bom dia, em que posso ajudar?”).

Na eventualidade de não ser possível atender no imediato o cliente, dever-se-á olhar, sorrir e cumprimentar, pedindo para aguardar um instante. Este ato permite dar a entender que a presença do cliente, que está à espera no balcão, foi reconhecida e assegurar que será atendido em breve.

No momento de efetuar o *check-in* deve-se inquirir o hóspede sobre o seu nome de forma a localizar a reserva e, a partir deste momento, o rececionista deve tratar sempre o cliente pelo seu nome, de forma a estabelecer uma comunicação mais próxima com o mesmo. De seguida, o rececionista deverá encontrar a reserva no PMS, atualmente o *Inov Guest*. Após este momento existem dois processos distintos: caso o hóspede já tenha estado no hotel ou caso seja um novo cliente.

Caso se verifique que o hóspede já esteve no hotel e é, portanto, um *repeater*, o rececionista deverá desejar-lhe as boas-vindas (por exemplo: “Bem-vindo de novo, Sr. ...”) e de seguida pedir apenas para confirmar os dados e assinar o boletim de chegada. Se, pelo contrário, o hóspede nunca esteve no hotel, é função do rececionista solicitar o documento de identificação e, enquanto o cliente está a preencher a morada e assinar, deve dar *check-in* no PMS, digitalizar o documento de identificação no *profile*, utilizando a máquina própria e em concordância com as normas do RGPD. De seguida deve confirmar com o hóspede a data de saída e o valor da estadia (caso se aplique).

Também na altura do *check-in*, e sempre conforme as determinações governamentais, tínhamos de solicitar o teste negativo à COVID-19, bem como entregar a carta (Anexo 3) com as medidas implementadas e informação sobre o Plano de Contingência (Anexo 2).

No que diz respeito ao pagamento da estadia, tínhamos de perguntar ao cliente como tencionavam efetuar o pagamento e cobrar o valor no *check-in*. Deveríamos adicionalmente perguntar ao cliente se este desejava deixar dados de cartão de crédito para débito de extras ao quarto nos *outlets*. Caso o cliente optasse por não deixar dados do cartão de crédito, deveria ser retirada a possibilidade de débito ao quarto no PMS.

O último processo do *check-in* no CVR relacionava-se com a passagem de informação sobre o funcionamento do hotel, nomeadamente informações sobre: localização e horário do bar; localização do restaurante e horário do pequeno-almoço, almoço e jantar; localização e horário da piscina; localização e funcionamento da garagem ou parque exterior; entrega da palavra-passe do *wireless* para acesso à Internet; dar informações e explicar o procedimento das toalhas e cofres bem como o preço de serviços do Clube Vila Rosa (Anexo 4) e Lavandaria (Anexo 5); informar que a receção funciona 24h, estando ao dispor dos hóspedes para qualquer esclarecimento adicional.

No que diz respeito ao processo de saída de um hóspede, o procedimento inicial é muito semelhante ao do *check-in*, uma vez que devíamos cumprimentar o hóspede, preferencialmente dirigindo-nos a este pelo nome, sorrindo e falando de modo claro e cordial.

Na altura do *check-out*, tinha de confirmar o número do quarto com o nome do hóspede e verificar se este tinha algum montante por liquidar. Se a conta fosse avultada, o procedimento deveria incluir a impressão de movimentos, pedindo ao cliente para confirmar os débitos e questionar se houve algum consumo no próprio dia que ainda não estivesse debitado. Este processo tinha como objetivo emitir a fatura corretamente, evitando notas de crédito e correções posteriores o que dificultava o processo tanto para nós, que teríamos de corrigir, quanto para o cliente, que teria de aguardar.

Teríamos de nos certificar que recebíamos a chave do quarto/apartamento. Se o hóspede não fosse vagar de imediato o quarto, dever-se-ia estabelecer um horário de saída, sempre até às 13h. Mediante a disponibilidade do CVR, poderia existir possibilidade de *late check-out*, sujeito a custos extra. A conta do quarto só era definitivamente fechada (*check-out* no PMS) depois de termos a certeza de que o hóspede já deixou o alojamento.

Por fim, o colaborador deveria perguntar ao hóspede como decorreu a sua estadia e tomar nota de qualquer nota de desagrado que o mesmo tenha reportado e, na despedida, deveria agradecer pela estadia, manifestar vontade de voltar a receber o hóspede e desejar uma boa viagem.

3.1.1.1.3. Criação de histórico de clientes e de empresas na base de dados do sistema operativo

O procedimento comum do colaborador da receção, durante o *check-in*, era procurar o histórico do hóspede em questão no PMS. Caso o hóspede fosse *repeater*, deveria ser feita uma verificação dos dados, a fim de perceber se os mesmos continuavam atuais. Caso o hóspede fosse um novo cliente ser-lhe-ia pedido para preencher a ficha de registo no hotel e, a partir desta, era criado um novo histórico para o hóspede, de forma que - na próxima estadia - os dados já estivessem registados e fosse apenas necessário assinar o registo de chegada.

Este procedimento era semelhante quando se tratava de empresas que trabalham com o grupo MBC. No caso destas empresas poderia existir conta corrente ou o hóspede ser responsável por efetuar o pagamento diretamente. Para empresas que desejavam que lhes fosse atribuído crédito a 30 dias, era solicitado envio de email com a proposta (Anexo 6) preenchida pelo responsável da empresa que seria depois remetida ao administrador, diretor e à responsável financeira para análise e seguimento.

No caso das empresas estas poderiam ser associadas a hóspedes para que, na próxima visita, os dados já estivessem associados e atualizados. Desta forma, todo o procedimento de *check-in* e *check-out* estava facilitado e era mais célere, o que contribuía para melhorar a imagem do hotel perante o hóspede, pois transmitia a ideia de que o cliente era alguém especial para a organização hoteleira, uma vez que era “lembrado”. A partir dos resultados obtidos por Murillo, Pio e Souza (2013, p. 10), “o registo dos clientes e a identificação do perfil dos mesmos é uma ferramenta de grande valor” para ir ao encontro das expectativas dos clientes e oferecer, deste modo, “um atendimento personalizado e eficaz” que contribui para fidelização dos mesmos e para que estes “divulguem a empresa e a qualidade dos serviços oferecidos”, não esquecendo que atualmente os hóspedes têm um papel mais ativo, estando atentos e sendo exigentes em relação a diversos fatores que contribuem para a qualidade do serviço. Jesus (2013, p. 37) corrobora, afirmando que a “satisfação irá promover a fidelidade,

recomendações boca-a-boca positivas e por último lucro. Assim, o conceito de satisfação encontra-se ligado ao conceito de qualidade.”

Adicionalmente, o hotel CVR tinha formas de distinguir, os hóspedes habituais (por exemplo, caso um cliente tivesse ficado alojado, pelo menos, 3 vezes durante o ano, tinha direito a fruta no quarto, no momento da chegada), o que só era possível através de um bom sistema de documentação de clientes. No entanto, devo referir que, ao ter alterado o seu PMS em 2020, houve muita informação e histórico que poderão ter sido perdidos, apesar dos esforços que me manifestaram o diretor e a responsável da receção por exportar essa informação para o novo PMS *Inov Guest*.

3.1.1.1.4. Atendimento telefónico e correspondência eletrónica

Todos os funcionários da receção estavam aptos a atender chamadas telefónicas, fossem elas internas ou externas ao hotel. Uma vez que a sede do grupo MBC Investimentos está localizada nas instalações contíguas ao hotel, todas as chamadas direcionadas aos serviços da sede passam pela receção do CVR.

No que concerne às chamadas Telefónicas, existiam pequenas diferenças no atendimento, caso fossem internas ou externas. No caso de serem chamadas externas, o rececionista deveria atender o telefone identificando o hotel, de seguida, deveria dizer uma saudação adequada à altura do dia, o primeiro e último nome e - por fim - perguntar ao interlocutor no que poderia ser útil. No caso das chamadas internas, o procedimento era semelhante, à exceção de que, em vez de identificar o hotel, o rececionista deveria identificar o departamento.

Quando nos era solicitado que reencaminhássemos a chamada para outra pessoa, quarto ou departamento, devíamos anotar o nome da pessoa com quem falávamos e anunciá-la telefonicamente. Caso fosse dada a devida autorização, a chamada seria transferida, porém, se não fosse possível transferir a chamada (devido a, por exemplo, a pessoa em questão não se encontrar nas instalações ou estar ocupada) deveríamos retomar a mesma, agradecendo o tempo de espera e comunicando que a pessoa em questão não se encontra disponível. De seguida, deveríamos perguntar se pretendiam deixar alguma mensagem, anotá-la no

formulário existente para o efeito a ser entregue ao seu destinatário (Anexo 7) e despedirmo-nos cordialmente, de preferência, tratando o interlocutor pelo nome.

Em relação à correspondência eletrônica, os rececionistas do CVR utilizavam determinados *templates* para dar resposta às solicitações que chegam por esta via. Os e-mails normalmente começam com uma saudação inicial à pessoa a quem é dirigida a mensagem (por exemplo: “Caro Sr./Sra D.”), seguida de um agradecimento pelo e-mail e preferência pelo Clube Vila Rosa e da resposta ao pedido. A parte final da correspondência eletrônica incluía uma despedida cordial e a inclusão do nome e cargo da pessoa que respondeu, seguida da assinatura do hotel.

3.1.1.1.5. Perdidos e Achados

A receção do CVR tratava igualmente dos bens esquecidos pelos hóspedes no hotel, tanto nas áreas públicas como nos quartos. Estes bens - sendo entregues a qualquer elemento da equipa da receção - eram registados e categorizados, em pasta própria, com a definição do bem, o sítio onde foi encontrado, por quem foi encontrado e a data, atribuindo-se um número de identificação ao mesmo (sempre o número seguinte). Posteriormente, o colaborador da receção deveria colocar o objeto num saco numerado e entregar ao HSK registando a que elemento foi entregue no livro.

Assim que um bem era reclamado, o rececionista conferia na pasta se tinha sido encontrado e era pedido o contacto do cliente, que era informado dos custos de envio que deveriam ser suportados pelo mesmo. O pagamento poderia ser efetuado através dos dados do cartão de crédito para débito direto por parte do hotel ou através de transferência bancária, com a respetiva autorização escrita. Em alternativa, o proprietário do bem poderia levantar o mesmo diretamente no hotel ou pedir a terceiros para o fazer, desde que desse essa informação, indicando o nome da pessoa responsável pelo levantamento do objeto.

3.1.1.1.6. Serviço de despertar

No CVR, todos os membros da equipa da receção tinham de tomar nota dos horários de despertar desejados pelos clientes e colocar um alarme no telefone da receção no horário pretendido. Era de suma importância que, quando um hóspede fizesse o pedido deste serviço, o rececionista se certificasse que o número do quarto correspondia ao hóspede em questão,

de forma a não correr o risco de importunar um outro hóspede e sofrer consequências ao nível da satisfação do cliente e imagem do hotel.

Ao efetuar o serviço de despertar devíamos confirmar a nacionalidade do hóspede no sistema e, de seguida, ligar para o quarto no horário pretendido, falando de forma cordial e amigável, preferencialmente no idioma do cliente. Caso o hóspede não atendesse o telefone, o rececionista deveria ir pessoalmente ao quarto, bater à porta e confirmar que este estava efetivamente acordado. As iniciais da pessoa que realizava este serviço tinham de ser colocadas junto ao número do quarto e, no final do dia, esta folha era arquivada em pasta própria.

3.1.1.1.7. Impressão de Relatórios de Emergência

Esta atividade relacionava-se com a impressão de relatórios a retirar do PMS cerca de uma hora antes do final de cada turno, através do sistema operativo *Inov Guest*. Assim que fossem impressos, o colaborador deveria arquivá-los no respetivo sítio e destruir os anteriores.

Estes relatórios continham todas as informações necessárias ao normal funcionamento do hotel, caso ocorresse uma falha nos sistemas, nomeadamente: nome e número do quarto de cada hóspede; data de entrada e saída; montante em dívida; modalidade de pensão; listas de chegadas e partidas previstas; listas de percentagem de ocupação geral e por tipologia de quarto; listas de quartos livres e ocupados e lista de pequenos-almoços e meias pensões.

3.1.1.1.8. Passagem de serviço e contagem de caixas

A meia hora/hora coincidente entre turnos servia para transmitir o serviço e para contagem de caixa. Neste período, era feita uma pequena reunião no *backoffice* entre um colaborador do turno anterior e todos os do turno seguinte de forma a transmitir informações relevantes relacionadas com os hóspedes, o hotel e área circundante, como por exemplo: pedidos especiais de clientes; clientes VIP ou com necessidades especiais; alterações; eventos especiais e/ou queixas recebidas.

A receção do Hotel Clube Vila Rosa tinha uma caixa central com uma provisão de €400 de fundo de caixa. Cada membro da equipa da receção tinha o seu utilizador no sistema

operativo utilizado, nomeadamente o *Inov Guest*, de forma a ficar registada a movimentação de cada um dos colaboradores.

O turno anterior devia preencher uma folha Excel predefinida com a quantidade de moedas e notas em caixa e imprimir os movimentos efetuadas em TPA, verificando de seguida o que foi lançado no PMS. A diferença entre os dois devia ser nula, em contrário teria de ser encontrado e corrigido o erro. Um elemento de cada turno assina a folha de passagem de caixa e a mesma é depois arquivada.

3.1.1.2. Tarefas do turno da manhã (08.00h às 16.30h)

No turno da manhã efetuei tarefas variadas que faziam parte das rotinas diárias do hotel, nomeadamente:

- Leitura da agenda do dia assim como o livro de ocorrências, verificando se existiam assuntos para dar seguimento;
- Verificação da atribuição dos quartos para as chegadas do dia (tendo em consideração, por exemplo, pedidos especiais) e comunicação à governanta das saídas já efetuadas (de forma que fosse dada a prioridade para a realização da respetiva limpeza) e ao *room service*, comunicando quaisquer alterações que tivessem sido efetuadas pela receção;
- Confirmação de grupos a chegar (verificando as instruções de faturação, se seria necessário solicitar ou não o cartão de cidadão ou passaporte, cartão de crédito, verificar qual o local de *check-in*, entre outros dados), grupos a sair e *in-house*;
- Verificação dos *no-shows* e posterior *follow-up* com a governanta;
- Garantir que o serviço de jornais, para disponibilização no bar, tinha sido efetuado;
- Requisitar VIPs ao F&B;
- Às 12h (hora limite para efetuar o *check-out*) deveria fazer uma verificação dos hóspedes que ainda não tinham saído e confirmar junto destes se a data de saída se mantinha para o próprio dia;
- No caso de haver disponibilidade, deveria conferir as faturas a crédito de acordo com o contrato;
- Por fim, uma das tarefas deste turno, era retirar os consumos e fichas de cliente dos hóspedes que fizeram *check-out* da pasta existente para o efeito e arquivar de acordo.

3.1.1.3. Tarefas do turno da tarde (15.30h às 24.00h)

Durante o turno da tarde, as principais tarefas das quais estava incumbida durante o estágio foram as seguintes:

- Leitura da agenda do dia assim como o livro de ocorrências, verificando se existiam assuntos para dar seguimento;
- Verificar os saldos das contas dos clientes, muito embora o sistema deva fazer um controlo da existência ou não de crédito, aquando do *check-in*. Em caso de saldo positivo, verificar o respetivo limite;
- Efetuar os lançamentos de consumos verificando se existiam *late charges* a cobrar;
- Conferir a atribuição de quartos para o(s) dia(s) seguinte(s), verificando se os mesmos estavam atribuídos, conforme as solicitações e necessidades dos clientes. Se possível, e no caso de pedidos especiais de quartos (para deficientes, pisos ou outros) deveria tentar fazer de imediato a atribuição no sistema informático. Contudo, nunca deveria informar o cliente do número do quarto, antes de ele fazer o *check-in* físico no hotel, pois poderia existir a necessidade de efetuar alterações;
- Anotar e dar seguimento para o F&B caso existissem pedidos de *Breakfast Pack* para o dia seguinte (Anexo 8);
- Receber e conferir as caixas dos departamentos (caso fossem entregues antes das 24h), verificando se os totais estavam de acordo com os registos existentes no sistema informático (folha-resumo da caixa) e identificar (descrever) eventual reconciliação. Caso não fosse possível, deveria alertar para a mesma;
- Em período de grande ocupação, deveria verificar chegadas para o próprio dia, sem garantia de pagamento (o que não deveria acontecer). A partir das 18h, deveria tentar entrar em contacto para confirmação de reserva e hora de chegada;
- Tirar listagem de todos os quartos do(s) dia(s) seguinte(s) e verificar se as tarifas estavam corretas com o código de preço e dentro do segmento de mercado correspondente;
- Por fim, deveria confirmar o estado de todos os quartos no PMS, conforme o relatório da Governanta (Anexo 9 e 10).

3.1.1.4. Tarefas do turno da noite (23.30h às 08.00h)

No que diz respeito ao turno da noite, realizei um conjunto mais alargado de tarefas, a saber:

- Leitura da agenda do dia assim como o livro de ocorrências, verificando se existiam assuntos para dar seguimento;
- Verificar a iluminação (exterior e interior) e, ainda, os ares condicionados;
- Verificar se existiam clientes por registar no sistema informático;
- Receber e conferir as caixas dos *Outlets*, verificar se os totais estavam de acordo com os registos existentes no sistema informático (folha-resumo da caixa) e identificar (descrever) eventual reconciliação. Caso não fosse possível, deveria alertar para a mesma;
- Efetuar fecho do dia no PMS, preencher folha de “Fecho do Dia”, preparar o depósito do mesmo e colocar no cofre;
- Colocar em *No Show* todas as reservas, com ou sem garantia de pagamento (tal não deve ser possível em períodos de pico de ocupação, salvo indicação em contrário);
- Tirar listagem de todas as reservas que caíram em *No Show*, anexar os respetivos processos de reserva e deixar na secretária do chefe do departamento da receção, por forma a serem analisadas (eventualmente com o departamento de reservas);
- Deixar todos os processos de reservas do dia que se aproxima arquivados na pasta para o efeito, mantendo-os na mesma ordem (numérica) e colocando atrás todos os processos de reservas canceladas (CXL);
- Fazer fecho dos TPA da receção, imprimir o resumo do dia anterior e realizar abertura para o dia seguinte;
- Imprimir os relatórios conforme o parametrizado no sistema informático e preparar os relatórios para a direção de acordo com as instruções existentes;
- Entregar todo o movimento do dia já conferido à contabilidade/faturação/direção, conforme instruções;
- Preparar as chaves/cartões dos alojamentos para o dia seguinte;
- Tirar as faturas a crédito das saídas do dia seguinte de acordo com contrato (não esquecendo de conferir as tarifas antes de tirar a fatura);
- Preparação das várias listagens a entregar aos diversos departamentos HSK, F&B, Manutenção;

- Verificar se havia grupos hospedados no hotel, conferir as instruções de faturação, processo do grupo, existência de *voucher*, pagamento;
- Verificar se havia grupos a chegar no dia seguinte, preparar a chegada e verificar pedidos especiais (chaves, *cardex*, etc.);
- Conferir (e se necessário, imprimir) listagem de cada um dos grupos que se encontrava hospedado no hotel, verificar se as tarifas estavam corretas com o contrato, número de pessoas, número de quartos e tipologias, gratuidades, entre outros;
- Verificar todas as faturas que tenham pagamentos com cartão de débito/crédito, apurando se o total da fatura e método de pagamento coincidem com o valor e método de pagamento que constavam no *slip* do cartão de débito/crédito;
- Tirar uma listagem de todos os pagamentos e conferir se a receção estava na posse de todas as faturas (que devem acompanhar o fecho de contas, por ordem de emissão). Caso faltasse alguma fatura, deveria consultar o histórico de faturas e imprimir uma 2ª via;
- Tirar listagens para o SEF, com informação dos clientes estrangeiros hospedados no hotel, conferir e enviar, guardando cópia do envio na pasta destinada a esse propósito;
- Inserir todos os pedidos de despertar no sistema e lembrete no telefone da receção.

3.1.2. Reservas

Os colaboradores responsáveis pelas reservas, tal como o nome indica, devem agendar e monitorar as reservas futuras do hotel (Rutherford & O'Fallon, 2007). No caso concreto do CVR, neste departamento, os colaboradores têm a função de promover a melhoria da performance de vendas através da prestação de um serviço especializado, valorizado e reconhecido pelo cliente.

Existem dois objetivos primordiais:

- Comerciais - que pretendem aumentar a receita, incentivando o *upselling* e *cross-selling*;
- Serviço ao cliente - visa otimizar processos, uniformizando o serviço e apostando num atendimento de excelência.

O departamento de Reservas recebe decisões acerca de: *stopsales*, *overbooking*, *upselling*, *cross-selling*, entre outros, assim como informação acerca de, por exemplo: introdução de preços e contratos; campanhas; segmentação e *factsheets*.

Os pedidos de reservas, alterações ou cancelamentos deveriam ser sempre encaminhados para o departamento de reservas, exceto no caso de reservas para o próprio dia e dia seguinte e, caso não existisse ninguém no departamento, em que os mesmos seriam tratados pela Recepção.

Os pedidos de informação ou de reserva de grupos (mais de 10 quartos) deveriam ser encaminhados para o departamento comercial que apresentava os preços e condições a aplicar. No caso do CVR, e conforme já referido, esta função era exercida pelo diretor do hotel, que acumulava diversas funções.

O atendimento telefônico ou escrito de reservas deveria respeitar a uniformização e excelência do serviço. Enquanto exerci funções de estágio no departamento das reservas efetuei algumas tarefas padronizadas, nomeadamente:

- Dar resposta a qualquer solicitação de reserva, indicando disponibilidades e tarifas para cada uma das tipologias e modalidades de pensão oferecidas pelo hotel;
- Manter o diretor, que acumulava funções comerciais e de *e-commerce*, informado acerca da tendência dos pedidos de reserva, de forma que este pudesse influenciar ou alterar a estratégia de venda *on the moment*;
- Garantir o prazo mínimo de resposta a pedidos (24h), monitorizar o número de cancelamentos (e respetivos motivos). Era essencial manter as reservas atualizadas no PMS;
- Ter os processos de reserva completos, com toda e qualquer correspondência (fax, carta, e-mail) que se relacionasse com reservas, devidamente digitalizado e arquivado de modo a poder ser facilmente consultado pela recepção, em caso de necessidade;
- Todos os pedidos de reserva deviam ser anotados em impresso próprio de reserva, preferencialmente em comunicação por email, podendo, excepcionalmente, ser diretamente carregados no PMS.

Foi-me informado que, no recebimento de uma reserva, deveria impreterivelmente tomar nota do seguinte (Anexo 11):

- Nome do cliente (confirmar se era a primeira vez que ficava hospedado no hotel);
- Data de chegada e número de noites;
- Tipo de quarto (deveriam ser oferecidas, pelo menos, duas tipologias de alojamento, evidenciando as diferenças entre si, de forma que o hóspede pudesse optar pela sua preferência);
- Número de pessoas;
- Nome de quem fez a reserva e número de telefone para contacto;
- Pedidos especiais e hora prevista de chegada;
- Forma de pagamento (em caso de depósito antecipado).

Ao receber solicitações de reserva deveria informar o cliente sobre a tarifa a aplicar assim como a política de cancelamento do hotel. Por fim, agradecer o contacto e transmitir que esperava recebê-lo em breve.

As reservas recebidas tinham de ser sempre imediatamente introduzidas no computador (PMS).

No caso de a reserva não ser garantida pela agência ou empresa que a solicita, era importante informar a hora limite de confirmação da reserva. Quando a reserva era garantida por parceiro de negócio, a reserva teria de ser mantida até às 12 horas do dia seguinte ao da chegada, e em caso de *no show*, este será debitado à agência ou empresa. Aos clientes diretos tinha de ser solicitado um depósito (por exemplo através de transferência bancária ou de cartão de crédito). Este procedimento era ou não efetuado em função da disponibilidade. Nas épocas altas e períodos de forte ocupação, apenas podia confirmar reservas com depósito de garantia.

Capítulo 4

Desempenho da Indústria Hoteleira

A indústria do Turismo e Hotelaria é uma das mais dinâmicas da atualidade. De acordo com o Plano de Ação Reativar o Turismo (Turismo de Portugal, s.d.), esta indústria é bastante resiliente, recordando a rápida recuperação da procura posterior à crise económico-financeira de 2008/2009 (com uma quebra de 4%). Desde essa altura, a procura turística tem apresentado crescimento anual na ordem dos 5-6%, o que está em conformidade com as previsões de longo prazo que apontam para um número de chegadas internacionais de turistas superior a 1,8 mil milhões em 2030 (1,4 mil milhões em 2019). Estes indicadores apontam para uma rápida recuperação da indústria no período pós-pandemia COVID-19.

O rápido desenvolvimento do turismo em todas as suas vertentes (hotelaria, turismo, agentes de viagens, e.g.) exige a formação de um grande número de profissionais altamente qualificados, capazes de gerir num contexto de profundas mudanças de mercado, como as que previsivelmente se avizinham.

Em Portugal, no ano de 2019, este setor gerou 8,5% do total do valor acrescentado bruto (VAB) nacional e correspondia a 15,4% do produto interno bruto (PIB) nacional, sendo a maior atividade exportadora do país (Laranjeiro, 2020). Todavia, a pandemia de COVID-19 teve um impacto alargado no setor do turismo, a nível global: em 2020 registou-se menos mil milhões de chegadas internacionais quando comparado com 2019, representando um decréscimo de 74% (Turismo de Portugal, 2021). Em Portugal, no ano de 2020, registou-se menos 63% das dormidas (num total de 25,9 milhões de dormidas) e queda nas receitas na ordem dos 57,6%, representando uma perda de 10 mil milhões de euros (Turismo de Portugal, 2021). Ainda que as restrições tenham sido gradualmente levantadas, o setor ainda apresenta dados aquém das expectativas, como explica Prado (2022), “a atividade turística em Portugal fechou 2021 com um crescimento face ao ano anterior, mas os níveis pré-pandemia ainda não foram alcançados”.

No que respeita ao ano de 2021, Portugal registou um aumento de 45,2% do número de dormidas face a 2020, que corresponde a menos 46,6% quando comparado com o ano de 2019.

No que respeita ao turismo de estrangeiros, em 2019 estes representavam 49 milhões de dormidas, caindo para 12,2 milhões em 2020, conhecendo uma pequena recuperação em 2021, com um total de 18,7 milhões de dormidas. No último ano, das cerca de 37,5 milhões de dormidas, o Algarve concentrou 29% destas, seguido da área metropolitana de Lisboa com 21% e da zona norte do país com 16% (Prado, 2022).

Abranja *et al.* (2012) considera que a oferta e a procura turística são influenciadas por vários fatores, podendo estes ser repartidos e explicados em três categorias, que passo a referir:

- Fatores Exógenos: onde se encontram incluídos a situação económica do país; características sociais, tais como a densidade populacional e o regime e sistema político em vigor de um país;
- Fatores Endógenos: dizem respeito a, por exemplo, variáveis demográficas como por exemplo a idade, sexo, emprego, etnias, nível académico, rendimentos, entre outros; estilo de vida, traduzindo-se nas atividades, interesses, opiniões e outras; personalidade e autoimagem;
- Fatores diversos como os preços, distância, transportes, características e qualidade do alojamento.

Durante muito tempo, a indústria da hospitalidade tem sido um mercado estável e não perturbado, onde o progresso é estável e a receita está a crescer consistentemente, ano após ano. A gestão de receitas de hotéis, percorreu um longo caminho nas últimas décadas, embora ainda exista um grande potencial de crescimento. Desde os anos 1990, foram praticadas algumas formas de gestão de receita, contudo à medida que os custos de distribuição aumentam e as questões de paridade de taxas persistem, a gestão de receitas necessita de ser mais sofisticada (Yu *et al.*, 2020).

A segmentação representa um fator fundamental da gestão de receita. Permite diferenciar entre os turistas que chegam ao hotel e conceber estratégias únicas para todos eles. Por exemplo, a abordagem que o hotel tem com jovens aventureiros deverá ser muito diferente da que tem com profissionais de negócios. No entanto, a segmentação é mais complexa do que simplesmente negócios versus lazer, e pode ser usada para descobrir tendências para as unidades turísticas (Gorska-Warsewicz & Kulykovets, 2020).

A indústria hoteleira é tão competitiva que exige que o hotel formule um mecanismo dinâmico que se adapte às mudanças no ambiente de mercado, à competitividade do mercado, bem como ao clima económico. O objetivo final de ter uma estratégia de marketing é geralmente para identificar oportunidades de servir o mercado de uma forma rentável e eficaz (Sharma *et al.*, 2020).

A política de preços e a toda a oferta do CVR foca-se essencialmente na fidelização dos clientes. No entanto, e apesar de existir alguma segmentação, principalmente ao nível do PMS, esta é manifestamente insuficiente e não existe um plano de Marketing devidamente definido e implementado. Isto acontece, a meu ver, por falta de recursos humanos e financeiros, que são aplicados noutras áreas consideradas pela administração como mais prementes.

Numa era de excesso de informação é fundamental que o CVR esteja preparado para satisfazer as necessidades e as especificidades do mercado, e assim saber qualificar os serviços para poder atuar na diferenciação do seu produto, gerando deste modo oportunidades e novas propostas de valor perante a concorrência. Com isto em mente, e, estando os vários componentes da oferta e da procura hoteleira interligados, decidi - como contribuição para a empresa - reunir dados relativos a 6 anos da oferta e da procura ao nível nacional para hotéis de 5, 4, 3 estrelas e apartamentos turísticos, de 2015 a 2020.

Adicionalmente reuni dados do PMS *Host* do Clube Vila Rosa referentes ao período de 2015 a 2019. Não analisei 2020 por ser um ano atípico, devido à crise pandémica, e por ser um ano em que existiu uma mudança do PMS utilizado para o *Inov Guest* e - tendo em conta que toda a parametrização foi efetuada de diferente forma – considerei que os dados não eram comparáveis. Reuni toda esta informação no ficheiro *Análise da Oferta e Procura* (Anexo 12), efetuando também algumas tabelas e gráficos dinâmicos, com possibilidade de segmentação dos anos, que permite diferentes comparações, de acordo com o que se pretende analisar.

4.1. Comparação da oferta/procura nacional e regional

Conforme referido e com recurso a dados do Travel BI do TdP foi efetuada uma compilação de vários indicadores e métricas (Anexo 13).

Existe assim, uma diferença significativa na oferta turística de alojamento total, de hotéis de 3, 4 e 5 estrelas e de apartamentos turísticos. A tabela 3 mostra-nos a taxa de ocupação, dormidas, RevPar e ADR entre os anos de 2015 e 2020 de Portugal continental e ilhas e do Algarve.

Relativamente aos dados apresentados para 2020, a informação é baseada em valores provisórios. Face ao clima de pandemia vivido em 2020, constata-se grande redução no número de estabelecimentos para esse ano. Segundo, dados do INE 28,7% dos estabelecimentos encerraram definitivamente, estando os restantes em encerramento temporário (Travel BI, 2021). Isto poderá explicar que, nos dados apresentados, exista em 2020 um aumento do ADR acentuado, face a dados de anos anteriores, apesar de um grande decréscimo no RevPar e na taxa de ocupação. Como muitos destinos portugueses têm curvas de sazonalidade acentuadas, (com exceção dos grandes centros urbanos) e as tarifas sobem nos picos de ocupação/ datas com maior procura, coincidentes com as épocas de condições climatéricas mais favoráveis, esta parece-me ser a explicação plausível para o comportamento do ADR em 2020.

		Todas categorias	Hotéis 3*	Hotéis 4*	Hotéis 5*	Apts turísticos	
2015	PORTUGAL	Dormidas	53 074 176	7 218 311	15 479 933	6 374 682	4 556 838
		Taxa de ocupação	60,4%	53,4%	62,6%	65,3%	s.d.
		RevPar	35,13€	27,10€	41,51€	76,38€	25,14€
		ADR	58,17€	50,72€	66,29€	116,94€	s.d.
	ALGARVE	Dormidas	17 256 396	1 055 868	3 457 849	1 744 687	4 141 490
		Taxa de ocupação	61,2%	60,3%	62,3%	58,0%	s.d.
		RevPar	39,30€	34,58€	47,47€	80,37€	26,14€
		ADR	64,24€	57,32€	76,21€	138,49€	s.d.
2016	PORTUGAL	Dormidas	59 122 640	7 866 905	17 806 000	6 984 976	4 437 729
		Taxa de ocupação	63,3%	56,0%	65,9%	66,7%	s.d.
		RevPar	40,24€	30,34€	47,64€	84,71€	29,22€
		ADR	63,56€	54,16€	72,26€	126,92€	s.d.
	ALGARVE	Dormidas	19 005 838	1 185 792	3 913 912	1 954 527	3 916 594
		Taxa de ocupação	64,5%	64,5%	66,2%	59,4%	s.d.
		RevPar	46,07€	39,11€	57,53€	90,10€	29,83€
		ADR	71,38€	60,62€	86,94€	151,77€	s.d.
2017	PORTUGAL	Dormidas	65 385 210	8 956 583	19 507 960	7 468 976	4 749 618
		Taxa de ocupação	66,5%	59,7%	69,8%	67,1%	s.d.
		RevPar	46,72€	36,77€	55,50€	95,69€	33,84€
		ADR	70,26€	61,60€	79,55€	142,69€	s.d.
	ALGARVE	Dormidas	20 207 151	1 356 802	4 170 122	2 130 211	4 105 505
		Taxa de ocupação	66,1%	66,9%	67,9%	57,5%	s.d.
		RevPar	51,97€	46,54€	63,95€	98,76€	33,99€
		ADR	78,65€	69,54€	94,19€	171,82€	s.d.
2018	PORTUGAL	Dormidas	67 662 103	9 127 556	19 867 016	7 543 283	4 842 172
		Taxa de ocupação	64,8%	58,5%	68,3%	65,0%	s.d.
		RevPar	48,08€	37,96€	57,54€	99,67€	35,48€
		ADR	74,19€	64,88€	84,23€	153,31€	s.d.
	ALGARVE	Dormidas	20 443 247	1 285 612	4 202 979	2 124 166	4 130 549
		Taxa de ocupação	63,2%	61,6%	66,0%	56,4%	s.d.
		RevPar	52,98€	46,37€	64,11€	99,12€	35,58€
		ADR	83,83€	75,28€	97,19€	175,65€	s.d.
2019	PORTUGAL	Dormidas	70 158 964	9 344 138	20 422 082	8 035 085	4 921 178
		Taxa de ocupação	65,0%	60,0%	68,4%	65,5%	s.d.
		RevPar	49,39€	39,16€	58,36€	100,63€	37,49€
		ADR	75,98€	65,26€	85,32€	153,53€	s.d.
	ALGARVE	Dormidas	20 900 495	1 233 446	4 380 947	2 369 427	4 035 249
		Taxa de ocupação	64,2%	62,5%	65,5%	59,7%	s.d.
		RevPar	54,60€	47,93€	64,44€	99,34€	36,75€
		ADR	85,04€	76,69€	98,38€	166,28€	s.d.
2020	PORTUGAL	Dormidas	25 960 283	3 414 859	7 016 927	2 534 210	1 853 166
		Taxa de ocupação	26,3%	25,6%	27,8%	24,4%	s.d.
		RevPar	23,64€	17,57€	26,03€	43,16€	19,15€
		ADR	89,87€	68,64€	93,72€	177,11€	s.d.
	ALGARVE	Dormidas	7 925 586	525 187	1 591 661	920 327	1 459 737
		Taxa de ocupação	30,8%	33,1%	30,3%	27,6%	s.d.
		RevPar	31,26€	30,01€	36,44€	52,98€	18,94€
		ADR	101,49€	90,66€	120,43€	191,70€	s.d.

Tabela 3 - Taxa de ocupação e dormidas entre os anos de 2015 e 2020 no Algarve e Portugal continental e ilhas. Fonte: Elaboração própria com dados do Travel BI (Travel BI s.d.b; Travel BI, s.d.c; Travel BI, s.d.d)

Observa-se que as taxas de ocupação são mais elevadas nos anos de 2015 até 2019, nos hotéis de 3*, 4* e 5*, diminuindo a partir do ano de 2020 em decorrência das novas medidas impostas pela pandemia do COVID-19.

No Algarve, em menor percentagem observa-se que é nos hotéis de 4* que a taxa de ocupação é mais elevada, entre os mesmos anos de 2015 a 2019, sendo que a partir deste último ano reduziu esta taxa de ocupação.

Em termos de número de estabelecimentos em Portugal em comparação específica com Algarve, a tabela 4 mostra-nos dados entre os anos de 2015 e 2020. Podemos verificar o número de estabelecimentos hoteleiros, aldeamentos e apartamentos turísticos, alojamento local (com mais ou 10 camas) e turismo no espaço rural existentes em Portugal continental e ilhas e no Algarve. Podemos também visualizar o número de quartos/unidades de alojamento e número de camas disponíveis.

		Todas categorias	Hotéis 3*	Hotéis 4*	Hotéis 5*	Apts turísticos	
2015	PORTUGAL	Nº estabelecimentos	4 048	355	380	101	197
		Nº Quartos	158 191	22 970	39 618	16 066	13 324
		Nº Camas	360 647	49 230	83 884	33 074	37 132
	ALGARVE	Nº estabelecimentos	604	35	50	23	138
		Nº Quartos	45 888	3 144	8 508	4 632	11 143
		Nº Camas	119 609	7 072	19 127	9 975	32 492
2016	PORTUGAL	Nº estabelecimentos	4 263	366	417	109	193
		Nº Quartos	165 217	23 190	42 925	16 758	12 217
		Nº Camas	378 292	49 550	91 765	34 965	33 580
	ALGARVE	Nº estabelecimentos	623	36	53	24	130
		Nº Quartos	47 911	3 151	9 124	4 911	9 983
		Nº Camas	123 797	7 235	20 427	10 899	28 488
2017	PORTUGAL	Nº estabelecimentos	4 956	391	449	114	203
		Nº Quartos	173 085	24 199	44 936	17 534	12 629
		Nº Camas	398 711	51 852	95 560	37 451	34 769
	ALGARVE	Nº estabelecimentos	717	43	56	26	131
		Nº Quartos	49 041	3 403	9 211	5 249	10 064
		Nº Camas	127 583	7 885	21 279	12 035	28 985
2018	PORTUGAL	Nº estabelecimentos	5 677	416	479	121	211
		Nº Quartos	181 791	25 080	46 788	18 113	13 312
		Nº Camas	417 524	52 678	99 373	37 998	35 817
	ALGARVE	Nº estabelecimentos	817	46	61	27	131
		Nº Quartos	50 983	3 468	9 663	5 276	10 343
		Nº Camas	131 243	7 491	22 031	11 620	29 126
2019	PORTUGAL	Nº estabelecimentos	6 510	429	503	131	213
		Nº Quartos	190 472	25 901	48 146	19 429	13 309
		Nº Camas	438 003	54 791	101 542	40 976	35 182
	ALGARVE	Nº estabelecimentos	946	45	65	29	129
		Nº Quartos	52 254	3 369	10 062	5 701	10 245
		Nº Camas	134 008	7 674	22 689	12 612	28 289
2020	PORTUGAL	Nº estabelecimentos	5 340	345	420	98	176
		Nº Quartos	152 913	19 977	39 242	13 651	11 505
		Nº Camas	347 624	42 104	82 159	28 464	30 414
	ALGARVE	Nº estabelecimentos	807	38	59	25	111
		Nº Quartos	45 105	2 631	8 917	4 828	8 993
		Nº Camas	112 857	5 860	19 963	10 613	24 707

Tabela 4 - Número de estabelecimentos em Portugal continental e ilhas e no Algarve, entre 2015 e 2020
 Fonte: Elaboração própria, com dados do Travel BI (2021)

Observa-se, de acordo com a tabela 4, que em Portugal continental e ilhas, tem vindo a aumentar o número de hotéis em todas as categorias, incluindo o aumento de nº de quartos e nº de camas.

Relativamente ao número de estabelecimentos, quartos e camas, verifica-se que, em todas as categorias - e comparando 2015 com 2019 - o número de estabelecimentos em Portugal cresceu 60.82%. No entanto, em número de quartos e em número de camas o crescimento nacional não foi tão expressivo, representando um crescimento de 20.41% e 21.45% respetivamente. A categoria com maior crescimento das analisadas foi a de 4 estrelas, que obteve um acréscimo de 32,37% em número estabelecimentos e mais 21,53% em número de quartos. Muito próxima em termos de crescimento percentual está a categoria 5 estrelas que, nacionalmente, a nível de número de camas, foi a que mais se destacou com mais 23,89%, batendo nesta rubrica a categoria 4 estrelas. Relativamente aos que menos cresceram percentualmente temos os hotéis de 3 estrelas - que apesar de terem incrementos, não foram tão expressivos quanto nas categorias anteriormente mencionadas - e os apartamentos turísticos que, apesar de terem registado mais 8.12% em número de estabelecimentos, sofreram uma redução de menos 0.11% em número de quartos e menos 5,25% em número de camas.

Regionalmente, verifica-se um comportamento semelhante, mas com algumas nuances, nomeadamente analisando todas as categorias o incremento percentual não é tão significativo quanto a nível nacional. Sendo que, no Algarve - apesar de que os hotéis de 4 estrelas terem sido os que tiveram maior aumento percentual em número de estabelecimentos (mais 30% do que em 2015) – foram, na realidade, os hotéis de 5 estrelas que beneficiaram de um maior incremento em número de quartos (mais 23,08%) e número de camas (mais 26.44%).

No entanto, se olharmos para os números em unidades ao invés de em variação percentual são efetivamente os hotéis de 4 estrelas os protagonistas indiscutíveis do panorama hoteleiro no Algarve, em número de unidades, de quartos e de camas.

Verifica-se ainda que, apesar de os hotéis de 3 estrelas terem aumentado 28,57% em número de estabelecimentos, apenas cresceram 7.16% em número de quartos e 8.51% em número de camas, o que indica que são pequenas unidades hoteleiras, onde o CVR também se insere. Mais uma vez, no plano regional, são os apartamentos turísticos que evidenciam menor

crescimento, tendo feito o percurso inverso das restantes unidades em análise e sofrendo um decréscimo em todas as categorias, nomeadamente menos 6.52% estabelecimentos, menos 8.06% número de quartos e menos 12.94% número de camas. Podemos verificar, no entanto, que a grande maioria dos empreendimentos de tipologia apartamento turístico em Portugal continental e ilhas se encontra na região do Algarve.

Desde o início da pandemia, em março de 2020, em todos os meses registaram-se diminuições expressivas do número de dormidas na generalidade dos meios de alojamento turístico.

Podemos verificar a variação percentual, de ano para ano, através dos dados da tabela 5.

		Todas categorias	Hotéis 3*	Hotéis 4*	Hotéis 5*	Apts turísticos	
2015 e 2016	PORTUGAL	Nº estabelecimentos	5,31%	3,10%	9,74%	7,92%	-2,03%
		Nº Quartos	4,44%	0,96%	8,35%	4,31%	-8,31%
		Nº Camas	4,89%	0,65%	9,40%	5,72%	-9,57%
	ALGARVE	Nº estabelecimentos	3,15%	2,86%	6,00%	4,35%	-5,80%
		Nº Quartos	4,41%	0,22%	7,24%	6,02%	-10,41%
		Nº Camas	3,50%	2,30%	6,80%	9,26%	-12,32%
2016 e 2017	PORTUGAL	Nº estabelecimentos	16,26%	6,83%	7,67%	4,59%	5,18%
		Nº Quartos	4,76%	4,35%	4,68%	4,63%	3,37%
		Nº Camas	5,40%	4,65%	4,14%	7,11%	3,54%
	ALGARVE	Nº estabelecimentos	15,09%	19,44%	5,66%	8,33%	0,77%
		Nº Quartos	2,36%	8,00%	0,95%	6,88%	0,81%
		Nº Camas	3,06%	8,98%	4,17%	10,42%	1,74%
2017 e 2018	PORTUGAL	Nº estabelecimentos	14,55%	6,39%	6,68%	6,14%	3,94%
		Nº Quartos	5,03%	3,64%	4,12%	3,30%	5,41%
		Nº Camas	4,72%	1,59%	3,99%	1,46%	3,01%
	ALGARVE	Nº estabelecimentos	13,95%	6,98%	8,93%	3,85%	0,00%
		Nº Quartos	3,96%	1,91%	4,91%	0,51%	2,77%
		Nº Camas	2,87%	-5,00%	3,53%	-3,45%	0,49%
2018 e 2019	PORTUGAL	Nº estabelecimentos	14,67%	3,13%	5,01%	8,26%	0,95%
		Nº Quartos	4,78%	3,27%	2,90%	7,27%	-0,02%
		Nº Camas	4,90%	4,01%	2,18%	7,84%	-1,77%
	ALGARVE	Nº estabelecimentos	15,79%	-2,17%	6,56%	7,41%	-1,53%
		Nº Quartos	2,49%	-2,85%	4,13%	8,06%	-0,95%
		Nº Camas	2,11%	2,44%	2,99%	8,54%	-2,87%
2019 e 2020	PORTUGAL	Nº estabelecimentos	-17,97%	-19,58%	-16,50%	-25,19%	-17,37%
		Nº Quartos	-19,72%	-22,87%	-18,49%	-29,74%	-13,55%
		Nº Camas	-20,63%	-23,16%	-19,09%	-30,53%	-13,55%
	ALGARVE	Nº estabelecimentos	-14,69%	-15,56%	-9,23%	-13,79%	-13,95%
		Nº Quartos	-13,68%	-21,91%	-11,38%	-15,31%	-12,22%
		Nº Camas	-15,78%	-23,64%	-12,01%	-15,85%	-12,66%

Tabela 5 - Variação percentual entre 2015 e 2020
 Fonte: Elaboração própria, com dados do Travel BI (2021)

Embora as receitas totais dos hotéis acabassem por quase entrar em colapso em 2020, não se pode ignorar que este indicador tem vindo a crescer desde 2015, refletindo a evolução positiva do setor e o excelente desempenho da indústria hoteleira.

O Algarve viu uma maior procura durante o período de verão de 2020, quer em resultado da abertura de corredores aéreos, quer pela procura interna nos meses de férias.

4.2. Comparação da oferta/procura regional e CVR

Os dados mais específicos sobre o CVR apresentam diferenças significativas entre as *room nights* anuais disponíveis para venda, o rendimento médio por quarto ocupado (ADR) e a taxa de ocupação (OCC). De acordo com Littlewood (2005) o *forecasting* consiste em estimar ou fazer previsões dos KPIs de um hotel (*Room Nights*, ADR e *Revenue*) com base nos segmentos definidos para um determinado período, tendo em conta a realidade micro e macroeconómica em que o hotel se insere.

2015	Room Nights disponíveis	ADR	OCC	RevPar
	17 737	53,01€	54,21%	28,74€
Varição	-	-	-	-
2016	Room Nights disponíveis	ADR	OCC	RevPar
	20 257	64,65€	52,88%	34,19€
Varição	2 520	11,64€	-1,33%	5,45€
2017	Room Nights disponíveis	ADR	OCC	RevPar
	26 414	82,60€	51,76%	42,76€
Varição	6 157	17,95€	-1,12%	8,57%
2018	Room Nights disponíveis	ADR	OCC	RevPar
	26 845	65,56€	48,28%	32,89€
Varição	431	-17,04€	-3,48%	-9,87€
2019	Room Nights disponíveis	ADR	OCC	RevPar
	25 296	51,86€	63,44%	35,07€
Varição	-1 549	- 13,70€	15,16%	2,18€
2020	Room Nights disponíveis	ADR	OCC	RevPar
	21 119	51,97€	31,00%	21,27€
Varição	-4 177	0,11€	- 32,44%	-13,80€

Tabela 6 - Variação das RN disponíveis entre os anos de 2015 e 2020 no alojamento do CVR
Fonte: Elaboração própria através de dados recolhidos PMS Host (anexo 12) e InovGuest (2020)

Neste sentido, e como é possível compreender pela tabela 6, a tarifa de média diária aumentou entre os anos de 2015 e 2019, havendo a partir do ano de 2020 uma diminuição marcante devido à pandemia de COVID-19.

Podemos verificar uma grande variação no número de *room nights* disponíveis, o que, pode ser explicado pela modalidade em que o hotel é gerido, neste caso, em que o inventário vai variando consoante as UA vão sendo utilizadas pelos seus proprietários ou dadas à exploração para o empreendimento rentabilizar. Podemos, portanto, verificar a difícil comparação destes dados anuais pois os KPIs – ADR, OCC e RevPar – têm como base de cálculo o inventário e, se esta base é menor, produzem um número mais elevado, o que descontextualizado pode dar lugar a interpretações erróneas. Ainda assim, de acordo com a tabela 7, e comparando diretamente com as categorias consideradas pela direção como concorrentes na região, podemos verificar que os números do CVR se encontram sempre abaixo dos referentes a hotéis de 3 estrelas, tanto em taxas de ocupação, quanto em ADR e RevPar. Na única rubrica com dados disponíveis para análise referente à categoria Apartamentos Turísticos vemos que o RevPar do CVR tem sofrido oscilações face ao mesmo, sendo que nos anos de 2018 e 2019 foi ligeiramente inferior ao praticado por esta categoria, o que parece indicar que tem espaço para aumentar ligeiramente, o que aliás já acontece novamente em 2020.

2015	ADR	OCC	RevPar
CVR	53,01€	54,21%	28,74€
3* Algarve	57,32€	60,30%	34,58€
Apts Turísticos	s.d.	s.d.	26,14€
2016	ADR	OCC	RevPar
CVR	64,65€	52,88%	34,19€
3* Algarve	60,62€	64,50%	39,11€
Apts Turísticos	s.d.	s.d.	29,83€
2017	ADR	OCC	RevPar
CVR	82,60€	51,76%	42,76€
3* Algarve	69,54€	66,90%	46,54€
Apts Turísticos	s.d.	s.d.	33,99€
2018	ADR	OCC	RevPar
CVR	65,56€	48,28%	32,89€
3* Algarve	75,28€	61,60%	46,37€
Apts Turísticos	s.d.	s.d.	35,58€
2019	ADR	OCC	RevPar
CVR	51,86€	63,44%	35,07€
3* Algarve	76,69€	62,50%	47,93€
Apts Turísticos	s.d.	s.d.	36,75€
2020	ADR	OCC	RevPar
CVR	51,97€	31,00%	21,27€
3* Algarve	90,66€	33,10%	30,01€
Apts Turísticos	s.d.	s.d.	18,98€

Tabela 7 - Comparação entre CVR e principais categorias concorrentes no Algarve

Fonte: Elaboração própria através de dados recolhidos PMS Host (anexo 12), InovGuest (2020) e TravelBI (2021)

4.3. A Receita do Clube Vila Rosa

O setor hoteleiro é capaz de produzir anualmente receitas avultadas que, como já mencionado, têm impacto no PIB nacional. Contudo, a pandemia teve um impacto relevante no número de dormidas e conseqüentemente na receita produzida pelo setor. De acordo com Neto (2021) “as dormidas registadas estiveram sempre abaixo da metade das registadas em 2019, mesmo nos melhores meses”, perdendo-se, de março a dezembro de 2020, 73% das dormidas, o equivalente a 3,27 mil milhões de euros. De acordo com os dados apresentados por Neto (2021), os preços médios por quarto também sofreram alterações, caindo em cerca de 20%.

Independentemente da atual crise provocada pela pandemia de COVID-19, todas as unidades hoteleiras beneficiam ao implementar estratégias de gestão de receitas conseguindo desta forma tirar proveito da época alta da procura e gerar reservas na época mais baixa. Para tal, os hotéis utilizam uma técnica de gestão denominada *revenue management* (RM) que permite aos gestores estabelecer preços de acordo com a procura e oferta do mercado, tal como esclarece Lara (2001, *cit in* Parolin, 2014, p. 124) “RM é uma ferramenta para incrementar receita, que estabelece tarifas com base em oferta e demanda e no dinamismo competidor do mercado”. Esta técnica de gestão, para ser bem-sucedida, depende de um bom conhecimento do mercado (incluindo a análise do comportamento do consumidor e observação constante da concorrência), da integração entre departamentos e de recursos humanos especializados (Parolin, 2014). Parolin (2014, p. 125), considera que o RM é “uma técnica de gestão moderna e ampla, pois contempla e interage a oferta e demanda, alinhada à precificação.” O autor acredita que para a implantação do RM na hotelaria “é necessário haver processos de mudança nas práticas organizacionais, juntamente com a adaptação da cultura e visão dos gestores”.

De seguida, vamos analisar a receita referente à exploração hoteleira do CVR, ou seja, toda a entrada de recursos financeiros que decorre da atividade de exploração das RN disponíveis para venda.

No gráfico 1 está representada a percentagem de ocupação / quarto ao longo dos vários anos em análise.

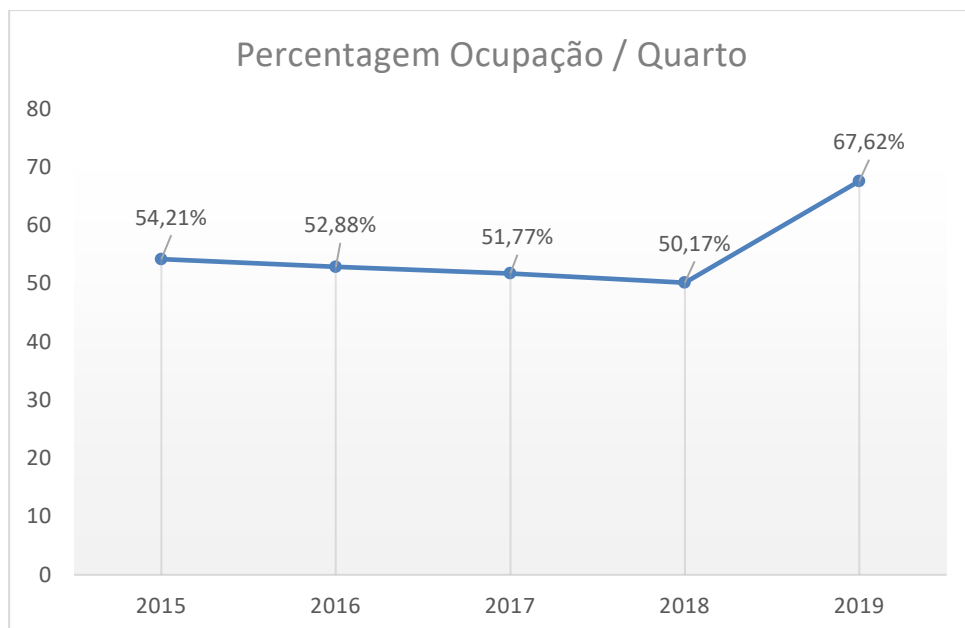


Gráfico 1 - Percentagem de ocupação/quarto, 2015 a 2019

Fonte: Elaboração própria através de dados recolhidos PMS Host (anexo 12)

Observa-se que a maior percentagem de ocupação no CVR verificou-se no ano de 2019 (67.62%), seguindo-se o ano de 2015 (54.21%) e 2016 com 52.88%, chegando além da ocupação dos anos de 2017 e 2018, com percentagens mais baixas. Poderíamos retirar estas conclusões ao olhar brevemente para o gráfico. No entanto, devido ao inventário flutuante que caracteriza a modalidade de gestão do CVR, não é fácil comparar dados entre anos, dado que o inventário varia bastante de ano para ano, e as conclusões retiradas terão de ser mais complexas e inserir outras variantes para chegar a ilações mais assertivas.

Como se pode observar no gráfico 2, na realidade, 2015 foi o ano com menor ocupação da amostra, mas, tendo uma grande quantidade de quartos “fora do inventário” produziu, por esse motivo, uma taxa de ocupação elevada.

Seguidamente vamo-nos concentrar nas flutuações de inventário do CVR, ao longo deste período.

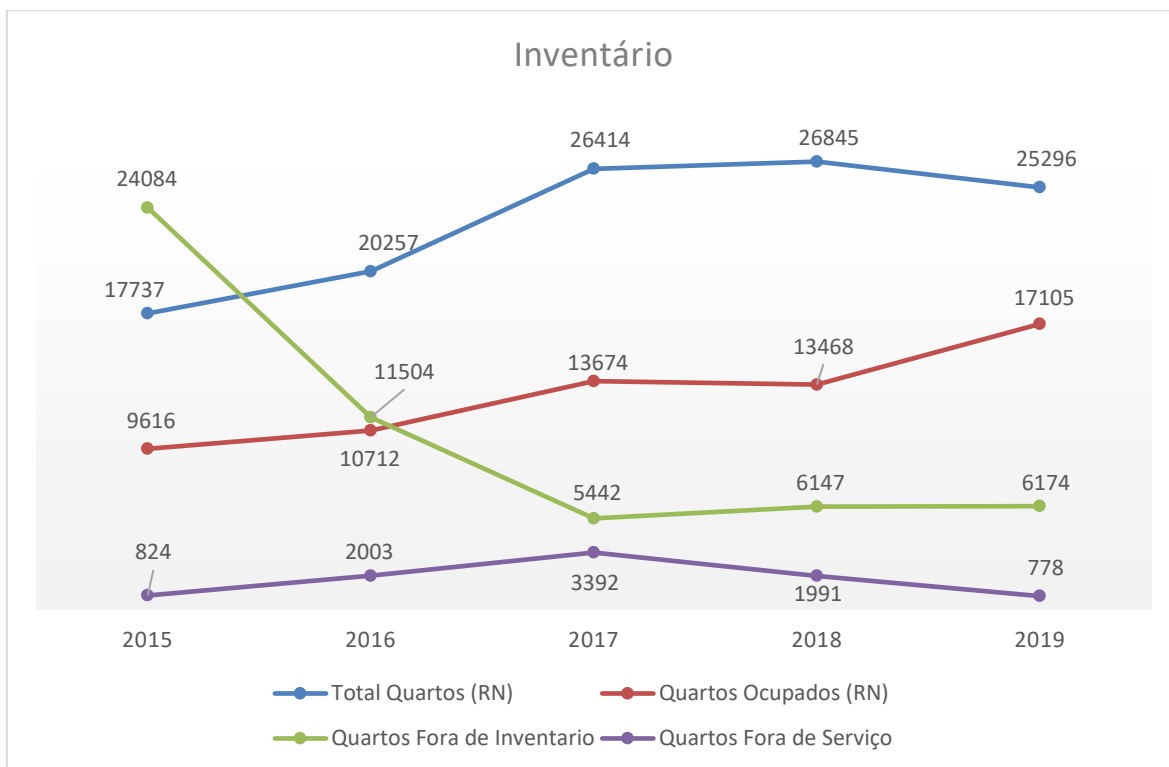
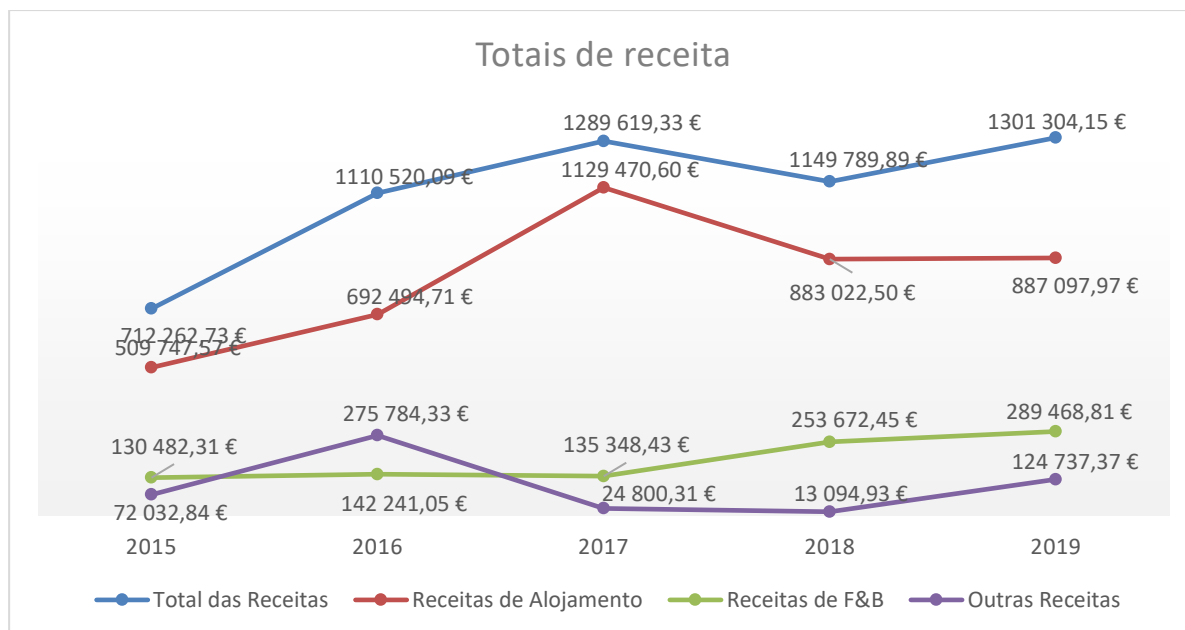


Gráfico 2 - Inventário entre os anos de 2015 e 2019 no alojamento

Fonte: Elaboração própria através de dados recolhidos PMS Host (anexo 12)

Ao observar o gráfico 2 verifica-se que a soma de RN foi aumentando desde o ano de 2015 (17.737) até ao ano de 2018 (26.845) havendo uma diminuição em 2019 (26.296) mesmo que pouco significativa. Em contrapartida, podemos verificar que o número de quartos retirados de inventário tem vindo a decrescer. Esse facto pode advir de várias situações: em 2015 - em que os quartos fora de inventário superavam as RN disponíveis para venda - e 2016, os quartos eram retirados do PMS propositadamente, como forma de apresentar métricas mais apelativas; inadvertidamente, ao não ser feita correta distinção entre “fora de serviço” e “fora de inventário” (o que não explica inteiramente os números); os proprietários das UA não as davam para exploração (o que é bastante improvável, dado que estes apartamentos são vendidos com base nesse pressuposto).

Em seguida, vamos analisar dados relativamente à receita produzida apenas pela exploração hoteleira. De salientar que estes dados não incluem outras receitas obtidas pela MBC Investimentos, como as provenientes de vendas de imobiliário, *timeshare*, anuidades pagas pelos proprietários para manutenção das piscinas, jardins e espaços comuns.

**Gráfico 3 - Totais de receita entre os anos de 2015 e 2019**

Fonte: Elaboração própria através de dados recolhidos PMS Host (anexo 12)

	Receitas outros	Receitas F&B	Receitas alojamento	Total das receitas
2015	72 032,84€	130 482,31€	509 747,57€	712 262,73€
2016	275 784,33€	142 241,05€	692 494,71€	1 110 520,09€
2017	24 800,31€	135 348,43€	1 129 470,60€	1 289 619,33€
2018	13 094,93€	253 672,45€	883 022,50€	1 149 789,99€
2019	124 737,37€	289 468,81€	887 097,97€	1 301 304,15€

Tabela 8 - Receitas CVR

Fonte: Elaboração própria através de dados recolhidos PMS Host (anexo 12)

Observa-se de acordo com o gráfico 3 e a tabela 8, que a soma de receitas “outros” sofreu oscilações ao longo dos anos analisados, sendo que do ano de 2015 até 2016 aumentaram as receitas de outros serviços no hotel de 72.032,84€ para um valor de 275.784,33€, voltando a diminuir em 2017 (24.800,31€). Entre os anos de 2018 e 2019 observou-se novamente um aumento da soma das receitas de outros serviços passando de um valor de 13.094,93€ para 124.737,37€ respetivamente, uma subida bastante significativa. Isto poderá indicar, na minha opinião, lançamentos de receita efetuados noutra subdepartamento que não o correto.

A soma das receitas F&B parece corroborar a opinião que expressei no parágrafo anterior, pois, segundo a direção, existe *all inclusive* no CVR desde 2016, no entanto, a diferença apenas se reflete no PMS a partir de 2018, num valor de mais 118.324.00€ de diferença relativamente a 2017.

Relativamente às receitas de alojamento, estas têm vindo a aumentar consistentemente, sendo que em 2017 existe uma diferença extraordinária de mais 436.975,90€ face a 2016, o que indica que a receita do AI poderá estar refletida neste departamento, bem como os valores de AI referentes a 2016 deverão estar refletidos na rubrica “outros” por erro de lançamento, seguindo a mesma linha de raciocínio.

Relativamente a estes dados, ressalvo a importância de as operações de registo do dia-a-dia serem efetuadas corretamente, pois como referem Guimarães e Évora (2004, p. 74), “é possível afirmar que a informação é um recurso primordial para a tomada de decisão”. Para as autoras, as decisões que dependem de dados qualitativos, em que o decisor é “influenciado pelo olhar” os dados que constituem os sistemas de informação contribuem para a tomada de decisão, que sendo baseada em informação relevante e atualizada, irá contribuir para ações relevantes e devidamente ajustadas à realidade da empresa. Assim “a produção interna da informação e a utilização de fontes externas à organização suscitam a criação de sistemas de informação para a sua identificação e organização, propiciando condições mais adequadas para a sua recuperação e utilização na tomada de decisão” (Guimarães & Évora, 2004, p. 75).

Neste caso - e devido às prováveis falhas ao nível da ventilação dos serviços prestados e às diferenças de inventário - considero que a soma do total das receitas representa uma base de análise mais fidedigna relativamente aos ganhos do CVR nos diferentes anos, relacionados com a exploração hoteleira. Assim podemos verificar que os anos mais proveitosos a esse nível no CVR foram 2019 (receita total 1.301.304,15€) e 2017 (receita total 1.289.619,33€) e o menos proveitoso foi 2015, com 55% de receita total relativamente ao ano com mais receita.

A partir do gráfico 4 e tabela 9 podemos verificar que, na realidade, foi 2017 o ano que teve melhores resultados em termos de preço médio: com o ADR mais elevado (82,60€), o preço médio por pessoa (28,72€) e RevPar (42,76€) mais expressivos. No entanto, conforme referido anteriormente, não podemos esquecer que 2017 foi um ano em que existem evidências de que as receitas do F&B poderão, em grande parte, ter sido lançadas como alojamento, o que vai incrementar e comprometer fortemente estes dados. Não sendo, por isso, possível retirar daí grandes ilações.

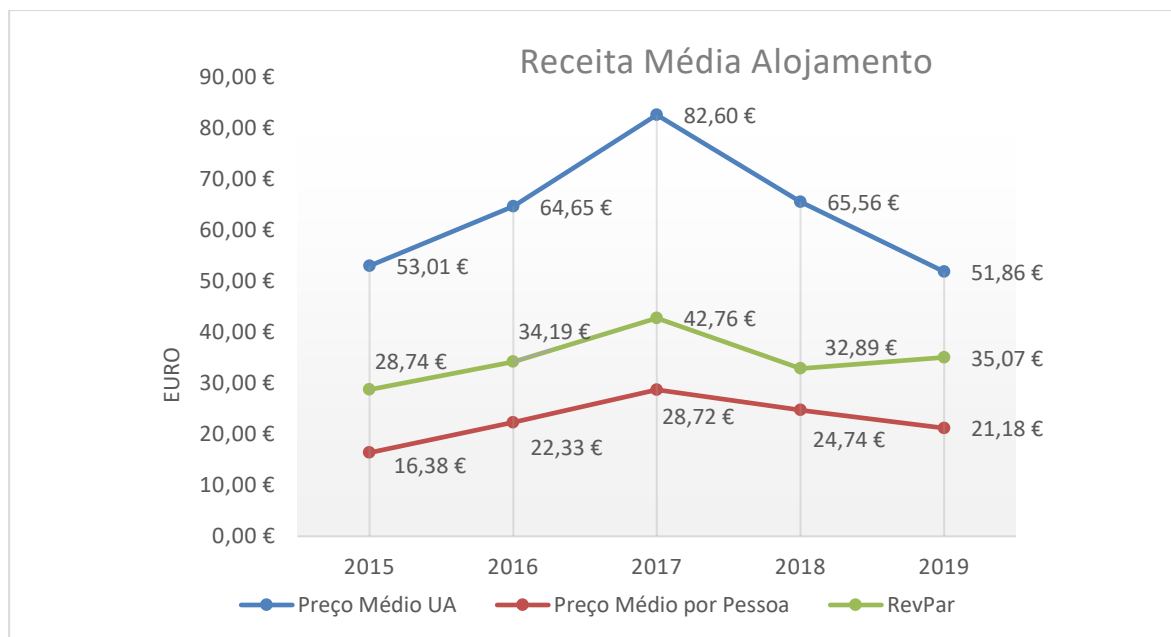


Gráfico 4 - Receita Média Alojamento

Fonte: Elaboração própria através de dados recolhidos PMS Host (anexo 12)

	Preço médio por quarto	Preço médio por pax	RevPar
2015	53,01€	16,38€	28,74€
2016	64,65€	22,33€	34,19€
2017	82,60€	28,72€	42,76€
2018	66,56€	24,74€	32,89€
2019	51,86€	21,18€	35,07€

Tabela 9 - Preço Médio

Fonte: Elaboração própria através de dados recolhidos PMS Host (anexo 12)

Relativamente a 2019, tendo o CVR tido a taxa de ocupação mais elevada do registo (67,62%), fê-lo através da redução das tarifas praticadas, o que resultou conseqüentemente no mais baixo ADR dos anos analisados (51,86€). Isto, na minha opinião, não é uma boa estratégia pois aumenta também os custos variáveis, traduzindo-se frequentemente num menor lucro.

Em relação ao preço médio por pessoa, observou-se alguma oscilação entre os anos de 2015 e 2019, sendo que entre o ano de 2015 e 2016, diminuiu de forma ligeira, aumentando também ligeiramente entre 2017 e 2019. O RevPar apresenta uma subida do ano de 2015 até 2017, diminuindo logo de seguida nos anos 2018 e 2019.

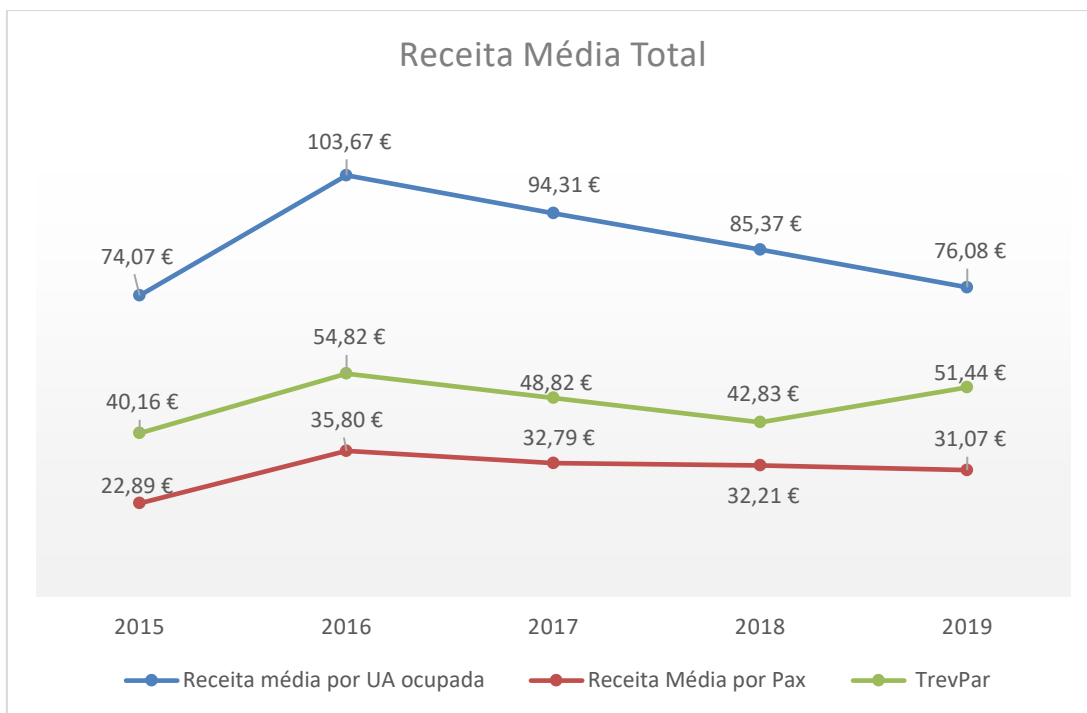


Gráfico 5 - Receita Média Total, 2015-2019

Fonte: Elaboração própria através de dados recolhidos PMS Host (anexo 12)

	Receita média por quarto ocupado	Receita média por pessoa	TrevPar
2015	74,07€	22,89€	40,16€
2016	103,67€	35,80€	54,82€
2017	94,31€	32,79€	48,82€
2018	85,37€	32,21€	42,83€
2019	76,08€	31,07€	51,44€

Tabela 10 - Receita média, 2015-2019

Fonte: Elaboração própria através de dados recolhidos PMS Host (anexo 12)

Podemos observar no gráfico 5 e tabela 10 que a soma da receita média por quarto ocupado foi superior no ano de 2016 (103.67€), apresentando uma subida bastante significativa do ano de 2015 para 2016, assistindo nos restantes anos a uma diminuição.

Na receita média por pessoa, assistimos a um valor igualmente superior no ano de 2016, (35.80€), e nos restantes anos sempre com um valor mais baixo. Relativamente ao TrevPar, foi o ano de 2016 que apresentou maior valor (54.82€), em equivalência com o ano de 2019 com um valor de (51.44€). Analisando estes dados, e tendo em conta que o AI começou em 2016 parece-me que globalmente não se terá ganho muito com esta modalidade pensão. Os números demonstram que, na tentativa de ser competitivo, as margens de lucro (se o existir, pois não estamos a analisar custos) têm sido esmagadas e considero que este tema deveria ser esmiuçado pela direção e administração do CVR. Sendo que as UA são apartamentos e dispõe de relativamente boas estruturas e equipamentos, é de analisar se efetivamente o AI traz benefícios ao CVR e traz efetivamente mais hóspedes, o que não se parece verificar analisando as taxas de ocupação.

Conclusivamente, e de forma geral, faço uma avaliação bastante positiva do meu estágio e das funções desempenhadas, que se enquadraram bastante bem nos conhecimentos adquiridos durante o leccionamento das aulas de mestrado. Foi uma experiência muito boa, pois consegui ficar com uma noção muito mais enquadrada de como funciona o departamento de receção e de reservas numa unidade hoteleira de 3 estrelas.

Inicialmente, estava previsto passar por outros departamentos, no entanto, as necessidades da empresa e o difícil iniciar de época sob as condições impostas pela pandemia de COVID-19 - bem como as funções de teletrabalho exercidas por todos os departamentos que não requeriam contacto com o público - ditaram que a totalidade da carga horária afeta ao meu estágio tivesse sido despendida no setor de alojamento, nomeadamente receção e reservas, sendo que estas também são as áreas que me despertam maior interesse. Considero que os meus objetivos foram amplamente atingidos, considerando que me foram facultados dados internos do CVR que permitiram efetuar análises à receita, como era a minha intenção desde o início.

Não obstante, uma realidade que tive a oportunidade de observar e compreender durante o meu período de estágio foi que no CVR todos os departamentos sofrem de falta de pessoal qualificado e falta de uma estrutura mais definida. Muitos dos funcionários acumulam funções adjacentes àquelas para as quais são contratados. Por esse motivo, notei alguma falta de especialização como contrapartida de uma grande polivalência.

Relativamente à temática abordada no capítulo 4, podemos observar uma variedade de análises que podem ajudar a prever a necessidade do consumidor e a disponibilidade de preço, de modo a definir uma estratégia para o CVR maximizar a receita. Não obstante, numa altura de grande incerteza como a que vivemos, é também mais difícil prever a que preço vender, fator que o CVR deverá ter em consideração.

O surgimento e a propagação da COVID-19, causada pela síndrome respiratória aguda grave pelo coronavírus 2 (SARS-CoV-2), forçou os países em todo o mundo a implementar intervenções não farmacêuticas, com o intuito de reduzir a propagação do vírus. Estas

intervenções - que incluem outras restrições a viagens internacionais, fecho de negócios, proibição de reuniões públicas e privadas em grande escala e as quarentenas obrigatórias - demonstraram reduzir de forma efetiva a taxa de transmissão do vírus. A BBC (2021) aponta que as principais medidas adotadas por Portugal para reverter os graves números apresentados no início de 2021, foram “o investimento no programa de vacinação, a decretação de *lockdowns* severos ao longo do inverno europeu e o fecho rigoroso de fronteiras. (...) No auge da pandemia, Portugal reforçou o bloqueio ao coronavírus, proibindo todas as viagens não-essenciais ao exterior.”

Em 2019 estávamos numa fase muito boa do ponto de vista dos resultados turísticos em Portugal. Agora será necessário recriar estratégias, mas não será nada fácil prever com base no histórico passado, pois dificilmente dará perspetivas futuras. O mundo está muito incerto e em constante mudança: o que tomamos como adquirido hoje poderá não se verificar amanhã.

Face à pandemia, destinos com menos aglomeração têm maior preferência. O produto não se deteriorou, mas a procura reduziu imensamente. O mercado nacional não terá poder monetário e procura suficiente para colmatar e movimentar o turismo nacional aos níveis a que o mesmo estava habituado, bem como as questões económico-sociais. Prevê-se que as falhas na economia fecharão muitas empresas e isso pode afetar inclusivamente a procura nacional, relacionada com as dificuldades económicas das pessoas, em especial no segmento de preços médio/baixo, cuja procura tem uma maior elasticidade face a variações no preço. No CVR, e na generalidade dos hotéis, não se tem visto incremento excecional de reservas. O mercado está, nesta fase, retraído e expectante.

Como refere o IPDT (Instituto de Planeamento e Desenvolvimento do Turismo), uma tendência do turismo, que surge como um dos pontos positivos da pandemia, é o aumento da procura por destinos dentro do próprio país, permitindo descobrir verdadeiros “tesouros – até então – pouco explorados”, através de carro, mota ou autocaravana (IPDT, 2021). Como refere a mesma fonte, “as escapadinhas de 2/3 dias devem ser mais frequentes ao longo do ano (2022)” e devem ser considerados, pelas empresas do turismo, os fins-de-semana prolongados, em número considerável no ano de 2022 (IPDT, 2021).

Uma outra tendência apontada pelo IPDT para 2021 e que é expectável para 2022, além da procura por condições de higiene e segurança, é o aumento das reservas “*last minute*” – antes os turistas ponderavam e reservavam as suas viagens com 2 a 3 meses de antecipação. Com a pandemia o período “mais frequente para a reserva de serviços turísticos foi de 1 a 2 semanas antes da viagem”, em 2020 (IPDT, 2020).

Para 2022, o IPDT considera que o turista irá procurar ter acesso prévio a mais informação (como contactos de embaixadas ou hospitais), na eventualidade de testar positivo à COVID-19 durante a sua estadia – “o turista deverá, contudo, manter o *lead time* da reserva mais próximo da data de partida, porém quando fizer a reserva já terá o planeamento mais detalhado da viagem” (IPDT, 2021).

Foi-me possível observar estas tendências através do CVR no Algarve, onde os valores tanto do número de dormidas e da taxa de ocupação sofreram uma redução bastante significativa a partir do ano de 2019 e a *booking window* diminuiu drasticamente. Isto pode ser explicado, porque muitos viajantes tiveram problemas para reaver o dinheiro ou remarcar, de modo que os planos foram feitos mais em cima da hora. As pessoas estão com medo e retraem-se, isso pode alterar a forma como as reservas são efetuadas no futuro. As reservas diretas ou agência de viagens podem ganhar superior dimensão, pois são mais confiáveis, fáceis de contactar e tendem a ter menos intermediários.

Como principais sugestões para o CVR propunha uma abordagem mais digital e integrada na promoção dos serviços de hotelaria e nos processos hoteleiros. A digitalização foi identificada como uma das principais tendências para a mudança da sociedade atual e dos negócios futuros, a curto e a longo prazo. Considero que, neste momento, seria importante que a administração e direção olhassem para a conjuntura, tendências, números internos, segmentação e definissem um rumo e uma estratégia clara de futuro. A vantagem competitiva não se trata apenas de identificar as inovações e implementá-las isoladamente, mas utilizar novas combinações para resolver desafios específicos.

Neste sentido, penso que o meu contributo, ao reunir dados referentes aos últimos anos da receita, pode constituir uma base de análise, ainda que incompleta, pois falta determinar os custos, que são muito mais difíceis de obter e, simultaneamente, representam um exercício de honestidade que a administração e direção tem de efetuar, na correta alocação e análise

dos mesmos. Perceber o custo por quarto e por serviço prestado é de suma importância para perceber o preço mínimo que se pode praticar, sob pena de estar financeiramente a gerar resultados negativos com as vendas que efetua. Na minha opinião o CVR poderia praticar tarifas um pouco mais elevadas, encontrando um equilíbrio satisfatório entre a procura e a oferta.

No CVR, como na maioria dos hotéis, o alojamento é o que representa maior peso no TrevPar. Seria importante perceber se o *All inclusive* na época alta traz lucro e quantos clientes o hotel perderia caso passasse a ter um regime de pensão com maior qualidade, mas mais reduzido, como por exemplo pensão completa *plus* ou alterando os buffets por opções de *set menu*.

O CVR deve aproveitar períodos de maior procura para subir o preço, ainda que a ocupação não seja tão elevada, pois terá menos custos variáveis e poderá oferecer um serviço com maior qualidade e atenção.

Na época baixa, apesar de algum prejuízo financeiro, o CVR pode ter uma estratégia de manter os seus recursos humanos e a visibilidade, estando aberto no inverno e mantendo um bom serviço. O CVR permanece aberto durante toda a época baixa, no entanto não mantém os seus funcionários, pratica horários de receção reduzidos, o restaurante e bar encerrados, sem servir refeições. Estes fatores podem prejudicar bastante o nível da satisfação dos hóspedes e das *online ratings* - pois a área envolvente também oferece pouco em época baixa – o que não me parece uma boa estratégia a longo prazo. No entanto, é importante analisar o binómio custo/benefício, o que requiere esforço e eventualmente várias formulações na busca das soluções mais adequadas para o CVR.

Por fim, considero que o CVR tem boas infraestruturas e serviços e - apesar do pessoal do CVR ser bastante simpático e cordial e isso ser salientado frequentemente nos *sites* de opinião - sugiro que se invista mais na tentativa de manutenção dos recursos humanos (menor rotatividade) e numa maior e melhor formação profissional, tentando captar talentos e potenciar as suas capacidades para que, no futuro, o CVR seja “a primeira opção dos hóspedes e membros de equipa” (Yunit Consulting, 2019).

- Abranja, N., Alcântara, A. A., Pereira, A. C., Marques, A., Teixeira, D., Coelho, F., . . .
Ferreira, R. V. (2012). *Turismo, formação e inovação: estudos e experiências*.
Jornadas de Turismo do ISCE. Mangualde: Pedagogo.
- Albrecht, K., & Bradford, L. (1992). *The Service Advantage*. Nova Iorque: McGraw-Hill.
- Anderson, C. (2009). The billboard effect: Online travel agent impact on non-OTA
reservation volume. *Cornell Hospitality Report*, 9 (16), 6-9.
- Anderson, C. K., & Hans, S. (2017). The billboard effect: Still alive and well. *Cornell
Hospitality Report* 17 (11), 3-10.
- Anjos, S. (2004). *Serviços integrados no turismo: um modelo de gestão para o setor de
hoteleria*. (Tese de Pós-Graduação): Universidade Federal de Santa Catarina:
Florianópolis.
- BBC. (28 de Abril de 2021). *Covid: como Portugal foi de líder em mortes a zero vítimas em
3 meses*. Obtido em 15 de Janeiro de 2022, de BBC News:
<https://www.bbc.com/portuguese/internacional-56917151>
- Booking. (2021). *Clube Vilarosa*. Obtido em 4 de Março de 2021, de Booking.com:
<https://www.booking.com/hotel/pt/apartamentos-turisticos-clube-vilarosa.pt-pt.html>
- Clube Vilarosa. (2019). *CVR Factsheet*. [Documento interno, não publicado].
- Clube Vilarosa. (2020). *Organigrama do Clube Vilarosa*. [Documento interno, não
publicado].
- Clube Vilarosa. (s.d.). *Galeria - Apartamentos Turísticos Clube Vilarosa*. Obtido em 5 de
Março de 2021, de Clube Vilarosa: <https://www.clubevilarosa.com/galeria.html>

- Eisen, D. (2021). *Around the Globe Hotel Profit Perks Up, Just Not in Europe*. Obtido em 6 de Abril de 2021, de HOTSTATS: https://www.hotstats.com/hotel-industry-trends/around-the-globe-hotel-profit-perks-up-just-not-in-europe?utm_campaign=Monthly%20Trends&utm_medium=email&_hsenc=p2ANqtz-8sbAqWlp_v3mYZoO4ETO2jZ2jaWHx1fudJFABK5w5VdLW1nU6vqye8UuOTKZYqpDVdrKFE1A3w9mhUC-MJWhJYBX
- Fernandes, C. (2018). *O impacto da saída do Reino Unido da União Europeia ("Brexit") nos setores turísticos dos países-destino europeus: O caso português*. (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Economia da Universidade do Porto: Porto.
- Google My Maps. (2021). *Clube Vilarosa*. Obtido em 19 de Março de 2021, de Google My Maps: https://www.google.com/maps/d/viewer?mid=16y_YWcSdT7BPkJGtEEKdrc2HWak
- Gorska-Warsewicz, H., & Kulykovets, O. (2020). Hotel Brand Loyalty - A Systematic Literature Review. *Sustainability*, 12(12): 4810. doi:10.3390/su12124810
- Guimarães, E., & Évora, Y. (Abril de 2004). *Sistema de informação: instrumento para tomada de decisão no exercício da gerência*. Obtido em 20 de Janeiro de 2022, de SciELO Brasil: <https://www.scielo.br/j/ci/a/XyD5tMC7NK7YFCsPgTvQCWM/abstract/?lang=pt>
- IMF. (2020). *2020 External Sector Report: Global Imbalances and the COVID-19 Crisis*. Obtido em 6 de Março de 2021, de IMF: <https://www.imf.org/en/Publications/ESR/Issues/2020/07/28/2020-external-sector-report>
- INE. (15 de Janeiro de 2021). *A atividade económica regional no contexto da pandemia COVID-19 [Março a Novembro 2020]*. Obtido em 6 de Março de 2021, de INE: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUES_dest_boui=474294326&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt

- IPDT. (2020). *10 tendências de viagem para 2021*. Obtido em 15 de Janeiro de 2022, de IPDT Turismo Consultoria: <https://www.ipdt.pt/tendencias-viagem-turismo-dois-mil-vinte-um/IPDT>.
- IPDT. (2021). *10 tendências de viagem para 2022*. Obtido em 15 de Janeiro de 2022, de IPDT Turismo Consultoria: <https://www.ipdt.pt/tendencias-viagem-turismo/>
- Jesus, J. (2013). *A Qualidade na Prestação de Serviços Hoteleiros: o impacto da satisfação na fidelização de clientes*. (Tese de Mestrado). Instituto Politécnico de Coimbra: Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy (8ª ed.)*. Prentice Hall - Financial Times.
- Laranjeiro, A. (17 de Dezembro de 2020). *Peso do turismo na economia nacional aumentou em 2019*. Obtido em 7 de Fevereiro de 2022, de Dinheiro Vivo: <https://www.dinheirovivo.pt/economia/peso-do-turismo-na-economia-nacional-aumentou-em-2019-13148985.html>
- Littlewood, K. (2005). Special Issue Papers: Forecasting and control of passenger bookings. *J Revenue Pricing Manag*, 4, 111-123. doi:<https://doi.org/10.1057/palgrave.rpm.5170134>
- Madsen, D. Ø. (2016). SWOT Analysis: A Management Fashion Perspective. *International Journal of Business Research*, 16(1), 39-56. Obtido de <https://papers.ssrn.com/abstract=2615722>
- Mtailuka, E. (2016). *Efeitos das políticas cambiais para o desenvolvimento do turismo*. Universidade Eduardo Mondlane: Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane.
- Murillo, J. F., Pio, K. P., & Souza, S. C. (Novembro, 2013). *O papel da recepção hoteleira na fidelização de clientes através do atendimento*. Paper apresentado no IV Encontro SeminTUR Jr.: Universidade de Caxias do Sul.
- Neto, R. (3 de Março de 2021). *Hotéis perderam 3,27 mil milhões em receitas com a pandemia. 2021 será um ano “muito tímido”*. Obtido em 7 de Fevereiro de 2022, de

- Eco: <https://eco.sapo.pt/2021/03/03/hoteis-perderam-327-mil-milhoes-em-receitas-com-a-pandemia/>
- Niven, P. (2012). Mission, Values, Vision, and Strategy. Em P. Niven, *Balanced Scorecard Step-By-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results* (pp. 71-95). John Wiley & Sons, Ltd. Obtido de <https://doi.org/10.1002/9781119205081.ch3>
- Parolin, C. F. (2014). Revenue Management: Estudo de caso do gerenciamento de receitas em uma rede hoteleira. *Cultur* 8(1), 120-139.
- Pinto, F. (2009). *Balanced Scorecard - Alinhar Mudanças, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos* (2ª ed.). Edições Sílabo.
- Portal Diplomático. (s.d.). *Brexit - A Saída do Reino Unido da União Europeia*. Obtido em 6 de Abril de 2021, de Portal Diplomático: <https://www.portaldiplomatico.mne.gov.pt/politica-externa/brexit>
- Prado, M. (31 de Janeiro de 2022). *O turismo em Portugal está a recuperar. Eis os números de 2021 em cinco gráficos*. Obtido em 7 de Fevereiro de 2022, de Expresso: <https://expresso.pt/economia/o-turismo-em-portugal-esta-a-recuperar-eis-os-numeros-de-2021-em-cinco-graficos/>
- Rocha, C., Pedro, C., Almeida, J., & Ferreira, L. (24 de Janeiro de 2022). *Bolsas europeias com maior queda em 19 meses. Stoxx 600 a caminho de pior mês desde março de 2020*. Obtido em 07 de Fevereiro de 2022, de Jornal de Negócios: <https://www.jornaldenegocios.pt/mercados/mercados-num-minuto/detalhe/futuros-apontam-para-abertura-em-queda-nas-bolsas-europeias-com-atencoes-viradas-para-a-fed>
- Rutherford, D., & O'Fallon, M. (2007). *Hotel Management and Operations* (4ª ed.). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Santos, A. (2008). *Gestão Estratégica: Conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Santos, R., Chehade, M., & Júnior, S. (2010). Hotelaria: A operacionalidade de um hotel com ênfase na recepção. *Revista Científica Eletrônica de Turismo*, 12, 1-5.

- Sharma, T., Chen, J., & Liu, W. Y. (2020). Eco-innovation in hospitality research (1998-2018): A systematic review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(2), 913-933.
- Sousa, A. (2020). Dos impactos do Brexit. *Lusíada, Economia & Empresa*, n.º 28, 43-59. Obtido em 06 de Abril de 2021, de <http://repositorio.ulusiada.pt/handle/11067/5597>
- Travel BI. (2021). *Oferta hoteleira*. Obtido em 3 de Junho de 2021, de Travel BI by Turismo de Portugal: <https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/PowerBI/oferta-hoteleira.aspx>
- Travel BI. (s.d.a). *Taxa de Sazonalidade*. Obtido em 6 de Março de 2021, de Travel BI by Turismo de Portugal: <http://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/PowerBI/Sustentabilidade/taxa-de-sazonalidade.aspx>
- Travel BI. (s.d.b). *Taxas de ocupação*. Obtido em 3 de Junho de 2021, de Travel BI by Turismo de Portugal: <https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/PowerBI/taxas-de-ocupacao.aspx>
- Travel BI. (s.d.c). *Revpar*. Obtido em 3 de Junho de 2021, de Travel BI by Turismo de Portugal: <https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/PowerBI/revpar.aspx>
- Travel BI. (s.d.d). *Dormidas*. Obtido em 3 de Junho de 2021, de Travel BI by Turismo de Portugal: <https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/PowerBI/dormidas.aspx>
- Tripadvisor. (2021). *Apartamentos Turísticos Clube Vilarosa*. Obtido em 4 de Março de 2021, de Tripadvisor: https://www.tripadvisor.pt/Hotel_Review-g189120-d1479886-Reviews-Apartamentos_Turisticos_Clube_Vilarosa-Portimao_Faro_District_Algarve.html
- Turismo de Portugal. (7 de Maio de 2021). *Turismo em Portugal*. Obtido em 7 de Fevereiro de 2022, de Turismo de Portugal: http://www.turismodeportugal.pt/pt/Turismo_Portugal/visao_geral/Paginas/default.aspx

- Turismo de Portugal. (s.d.). *Plano de ação - Reativar o Turismo. Construir o Futuro*. Obtido em 29 de Janeiro de 2022, de Turismo de Portugal: <http://institucional.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/estrategia/plano-acao-reativar-o-turismo-construir-o-futuro.pdf>
- Vallen, K., & Vallen, J. (2003). *Check-in, Check-out; Gestão e Prestação de Serviços em Hotelaria*. São Paulo: Bookman.
- Viera, E. V., & Cândido, Í. (2004). *Recepcionista de hotel (3ª ed.)*. Canoas: Editora da ULBRA.
- World Travel & Tourism Council & Oliver Wyman. (2020). *To Recovery & Beyond: The future of travel & tourism in the wake of COVID-19*. Obtido em 6 de Março de 2021, de <https://wttc.org/Portals/0/Documents/Reports/2020/To%20Recovery%20and%20Beyond-The%20Future%20of%20Travel%20Tourism%20in%20the%20Wake%20of%20COVID-19.pdf?ver=2021-02-25-183120-543>
- Yu, Y., Xu, S., Li, G., & Kong, H. (2020). A systematic review of research on abusive supervision in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(7), 2473-2496.
- Yunit Consulting. (2019). *Análise Estratégica e Estudo de Viabilidade Económica e Financeira Hotel Vilarosa*. Trabalho não publicado.

Anexo 1 - Cronograma de Estágio

		MESES											TOTAL HORAS	
		Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maior	Junho	Julho	Agosto		Setembro
DIAS DO MÊS	1		8	F	3	F	F	3	8	F	3	8	8	
	2		F	3	8	F	F	3	8	4	3	F	8	
	3		F	3	8	3	3	8	F	4	8	F	F	
	4		3	3	F	3	3	8	F	4	8	4	F	
	5		3	8	F	3	3	F	4	8	F	4	4	
	6		3	8	3	8	8	F	4	8	F	4	4	
	7		8	F	3	8	8	4	4	F	3	8	4	
	8		8	F	3	F	F	4	8	F	4	8	8	
	8		F	3	8	F	F	4	8	4	4	F	8	
	8		F	3	8	3	3	8	F	4	8	F	F	
	11		3	3	F	3	3	8	F	4	8	4	F	
	12		3	8	F	3	3	F	4	8	F	4	4	
	13		3	8	3	8	8	F	4	8	F	4	4	
	14		8	F	3	8	8	4	4	F	4	8	4	
	15		8	F	3	F	F	4	8	F	4	8	8	
	16		F	3	8	F	F	4	8	4	4	F	8	
	17		F	3	8	3	3	8	F	4	8	F	F	
	18		3	3	F	3	3	8	F	4	8	4	F	
	18		3	8	F	3	3	F	4	8	F	4	4	
	20	3	3	8	3	8	8	F	4	8	F	4	4	
	21	3	8	F	3	8	8	4	4	F	4	8		
	22	3	8	F	3	F	F	4	8	F	4	8		
	23	3	F	3	8	F	F	4	8	4	4	F		
	24	8	F	3	8	3	3	8	F	4	8	F		
	25	8	3	3	F	3	3	8	F	4	8	4		
	26	F	3	8	F	3	3	F	4	8	F	4		
	27	F	3	8	3	8	8	F	4	8	F	4		
	28	3	8	F	3	8	8	4	4	F	4	8		
	28	3	8	F	3		F	4	8	F	4	8		
	30	3	F	3	8		F	3	8	4	4	F		
	31	8		3	8		3		F		8	F		
Horas Mensais		45	108	106	106	106	103	117	128	116	125	120	80	1260

Tabela 11 - Cronograma de estágio
 Fonte: Elaboração própria

Anexo 2 – Plano de contingência

Este anexo encontra-se acessível clicando [aqui](#)³.

³ <https://drive.google.com/file/d/1eACeUUZ1CU7gqepfzkZMDCBHCh8TRKlb/view?usp=sharing>

Anexo 3 – Carta COVID-19 Português



ALGARVE • PORTUGAL

Estimados Hospedes,

A MBC Hotels & Resorts coloca a segurança e bem-estar dos seus clientes e da sua equipa em primeiro lugar e, por isso mesmo, elaboramos o Plano de Reabertura para tranquiliza-lo e aconselhá-lo sobre as medidas adicionais de reforço da higiene e segurança que estamos a implementar.

Não obstante, estamos juntos neste desafio e garantimos da nossa parte todo o esforço e empenho em transformar esta transição numa travessia tranquila e imperceptível, proporcionando a todos o mesmo brio, qualidade e hospitalidade, atributos que sempre fizeram parte do nosso lema.

Salientamos abaixo alguns pontos do nosso plano de reabertura de relevância imediata para a protecção de todos:

- ✓ É disponibilizado gel desinfectante em todas as áreas comuns e nos diversos acessos no interior do empreendimento, entradas, saídas e nas áreas comuns de utilização.
- ✓ Obrigatoriedade do uso de máscara a todas as pessoas presentes no interior das áreas comuns do Clube Vilarosa.
- ✓ Todas as áreas de “risco acrescido” são limpas e higienizadas diariamente, incluído portas, maçanetas, interruptores, comandos, corrimões, halls e corredores de acesso.
- ✓ Pré-Check in será privilegiado pelo que sempre que possível será enviado para um contacto do hospede, email ou WhatsApp, um link para preenchimento dos dados pessoais. Agradecemos desde já a sua colaboração neste sentido.
- ✓ Foram efectuados ajustes necessários às nossas ofertas de pequeno almoço, almoço e jantar conforme as recomendações actuais de segurança alimentar.
- ✓ Para maior segurança e redução do contacto horizontal, possibilidade de redução do serviço de limpeza da estadia a pedido do hospede. Caso necessite de amenities extras por favor contacte a recepção. Serviço de limpeza diário e troca diária de roupa disponível com custos adicionais.
- ✓ Estão condicionadas todas as visitas aos Hóspedes no interior do empreendimento.
- ✓ Todos os colaboradores têm conhecimento dos protocolos de segurança e formação.
- ✓ Foram retirados das unidades de alojamento todos os artigos decorativos e directórios.

Asseguramos que os nossos profissionais estão ao dispor para responder a todas as suas necessidades e questões através do e-mail guest@clubevilarosa.com, linha de contacto: +351 961 552 009, ou no seu Hotel.

Aproveitamos a oportunidade para agradecer a colaboração e desejar a continuação de uma óptima estadia.

Cumprimentos,

Nuno Miguel Spencer Abreu
CEO MBC Hotels Resorts

www.clubevilarosa.com



CLUBE VILAROSA
Beco dos Mosaicos Romanos, Lote 1
8500-752 Portimão - Portugal

tel.: +351 282 430 100
reservas@clubevilarosa.com
www.clubevilarosa.com

Anexo 4 – Preços de serviços da Vila Rosa

PREÇOS DE SERVIÇOS DE VILA ROSA

CAMPO DE TÊNIS

6.50€ POR HORA (APLICAVEL PARA CLIENTES EXTERNOS E CONDOMINIOS QUE NÃO TEM O CONDOMINIO EM DIA)

ALUGUER DE RAQUETE-2€ CADA

ALUGUER DE BOLAS -2€ CADA

PADEL -20€ POR HORA (INCLUI O EQUIPAMENTO) PARA RESERVAS ON LINE E DIRETOS

POR INDICAÇÃO DO DR.NUNO ABREU O PREÇO HORA PARA CONHECIDOS/AMIGOS DA ADMINISTRAÇÃO FOI REVISTO PASSANDO DOS 12.00€/1HORA PARA 16.00€/HORA

EXCEPTO JOGADOR MATEO 18.00€ (1.5H)

A 1/2HORA SERA A FRACÇÃO DA HORA (8.00€)

COFRE-2.50€ POR DIA

MASSAGENS – VER MENU DE PREÇOS RECEÇÃO, SÓ COM MARCAÇÃO PRÉVIA, CONTACTO 969606910 MARTA

KIT DE LIMPEZA 2.00€

TIMESHARE:

LOTE 5-NÃO COBRAR MAIS ELECTRICIDADE AOS TITULARES

LOTE 7- OS TITULARES CONTINUAM A PAGAR ELECTRICIDADE

EXCEÇÃO: AOS CLIENTES DO RCI COBRA-SE ELECTRICIDADE INDEPENDENTEMENTE DO LOTE

(5 OU7)

HELP DESK RCI: 289540447

LIMPEZA E ARRUMAÇÃO

A LIMPEZA E ARRUMAÇÃO DAS UNIDADES DE ALOJAMENTO SÃO EFECTUADAS DE 3 EM 3 DIAS ASSIM COMO A TROCA DE TOALHAS.AMUDANÇA DE ROUPA DE CAMA É FEITA A CADA 5 DIAS.CASO NECESSITE DE AMENITIES POR FAVOR CONTACTE A RECEÇÃO. SERVIÇO DE LIMPEZA DIARIA E TROCA DIARIA DE ROUPA DISPONIVEL COM CUSTOS ADICIONAIS.

PREÇOS: TROCA DE TOALHAS -5€ CONJUNTO (BANHO+ROSTO+PIDÉ) X1

LIMPEZA ADICIONAL - 10€ (SEM ROUPAS)

LIMPEZA C/TROCA DE TOALHAS E LENÇÓIS -25€

TROCA DE ROUPA DE CAMA -10€/CAMA

Anexo 5 – Folha da lavandaria



Serviço de Lavandaria Laundry Service

Apartamento: _____

Data: ____/____/____

Declinamos toda a responsabilidade por roupa que encolha ou desbota | No responsibility taken for shrinkage or fastness of colour

Lavar e Secar | Washing and Drying

	Qt	Preço Price	Total
Calças Trousers; Calções Shorts		3,25 €	
Camisa Shirt; Polo Men's Polo		2,00 €	
Camisola de Malha Knitted Sweater		5,00 €	
Vestido Dress		4,00 €	
Saia Skirt		3,25 €	
T-Shirt		1,75 €	
Cam. Noite Dressing Gown		2,50 €	
Pijama Pajamas		2,50 €	
Roupão Bathrobe		2,50 €	
Fato de Treino Tracksuit		3,00 €	
Cuecas Panties Boxers		0,75 €	
Soutien Bra		0,75 €	
Meias Socks		0,75 €	
Lenços Handkerchiefs		1,00 €	
Top Woman's Top		2,00 €	
Toalha de Praia Beach towel		1,75 €	

Passar | Pressing

	Qt	Preço Price	Total
		2,50 €	
		1,50 €	
		3,25 €	
		2,50 €	
		1,25 €	
		1,00 €	
		1,00 €	
		1,00 €	
		1,25 €	
		2,00 €	

Ass. Cliente: _____

A roupa entregue até as 10h00 será entregue no dia seguinte até as 19h00



A Preencher pelo serviços

Apartamento: _____

Lavar e Secar | Washing and Drying

	Qt	Preço Price	Total
Calças Trousers; Calções Shorts		3,25 €	
Camisa Shirt; Polo Men's Polo		2,00 €	
Camisola de Malha Knitted Sweater		5,00 €	
Vestido Dress		4,00 €	
Saia Skirt		3,25 €	
T-Shirt		1,75 €	
Cam. Noite Dressing Gown		2,50 €	
Pijama Pajamas		2,50 €	
Roupão Bathrobe		2,50 €	
Fato de Treino Tracksuit		3,00 €	
Cuecas Panties Boxers		0,75 €	
Soutien Bra		0,75 €	
Meias Socks		0,75 €	
Lenços Handkerchiefs		1,00 €	
Top Woman's Top		2,00 €	
Toalha de Praia Beach towel		1,75 €	

Passar | Pressing

	Qt	Preço Price	Total
		2,50 €	
		1,50 €	
		3,25 €	
		2,50 €	
		1,25 €	
		1,00 €	
		1,00 €	
		1,00 €	
		1,25 €	
		2,00 €	

Ass: _____

Anexo 6 – Ficha de cliente – proposta para atribuição de crédito

FICHA DE CLIENTE - PROPOSTA PARA ATRIBUIÇÃO CRÉDITO



INFORMAÇÃO DO CLIENTE (EMPRESA)	
Identificação do Cliente (Designação Social): _____	
Capital Social: _____	Volume de Vendas (Último Ano): _____ N° de Empregados: _____
Sede (ou morada): _____ Localidade: _____	
Holding: _____	
Código Postal: _ _ _ _ - _ _ _ : _____ Telf: _____ Fax: _____	
Morada para envio de factura: _____ Localidade: _____	
Código Postal: _ _ _ _ - _ _ _ : _____	
NIF: _ _ _ _ _ _ _ _ _	Cons. Registo Comercial: _____ Sob N° _____
Ramo de Actividade: _____ Ano de Fundação: _____	
Bancos com que trabalha: _____	
INFORMAÇÃO DE CONTACTO	
Pessoa de Contacto: _____ Função: _____	
Email: _____ Telm: _____ Fax: _____	

No caso de a entidade não ser contactada pela MBC SA a informar que foi concedido crédito, poderá ser solicitado pré-pagamento total ou parcial, ou um cartão de crédito, como garantia de reserva.

Caso seja concedido o crédito nos Apartamentos Turísticos Clube Vilarosa as condições de concessão de crédito, relativamente às quais o subscritor declara aceitar, são as seguintes:

1. *Liquidação no prazo de 30 dias após a emissão da factura;*
2. *Qualquer reclamação terá que ser comunicada no prazo de 8 dias, findo o qual a factura se considera dada por conferida e aceite;*
3. *As facturas que ultrapassem o período de liquidação referido em 1 vencerão juros à taxa legal;*
4. *A requisição/voucher tem de ser entregue atempadamente para ser anexada à factura.*

_____, _____ de 20__

Assinatura autorizada e carimbo

Anexo 8 – Requisição Lunch-Pack



Data 30/10/2021

Breakfast Pack Control								
QUARTO	Data	PAX's	SUMO	ÁGUA	FRUTA	SANDWICH		
						FIAMBRE	QUEIJO	MISTA
	30/10/2021							
	-							
	-							
	-							
	-							

Pack Breakfast/Pax: 01 sandes em pão de forma (queijo/fiambre/mista), 01 água, 01 sumo, 01 peça de fruta.



Data 30/10/2021

Breakfast Pack Control								
QUARTO	Data	PAX's	SUMO	ÁGUA	FRUTA	SANDWICH		
						FIAMBRE	QUEIJO	MISTA
	30/10/2021							
	-							
	-							
	-							
	-							
	-							

Pack Breakfast/Pax: 01 sandes em pão de forma (queijo/fiambre/mista), 01 água, 01 sumo, 01 peça de fruta.

Anexo 9 – Relatório da governanta



Relatório Diário da Governanta

Data: ____/____/____

Bloco A							
Nº #	TIPO	PISO	LIMPO	OCUP	SUJO	BLOQ	LUZ OFF
A-01	T3	R/C					
A-02	T2	R/C					
A-03	T2	R/C					
A-04	T2	R/C					
A-05	T2	R/C					
A-07	T3	1º					
A-08	T2	1º					
A-09	T2	1º					
A-10	T3	1º					

Bloco B - # Superiores							
Nº #	TIPO	PISO	LIMPO	OCUP	SUJO	BLOQ	
B-11	T1	2º					
B-12	T1	R/C					
B-14	T1	2º					
B-15	T1	R/C					
B-16	T1	R/C					
B-17	T1	1º					
B-18	T1	1º					
B-19	T1	2º					
B-20	T1	2º					
B-21	T2	R/C					
B-22	T1	1º					
B-23	T1	1º					
B-24	T1	2º					
B-25	T1	2º					
B-26	T2	R/C					
B-27	T1	1º					
B-28	T1	1º					
B-29	T1	2º					
B-30	T1	2º					
B-31	T2	R/C					
B-32	T1	1º					
B-34	T0	R/C					
B-35	T2						

Bloco C							
Nº #	TIPO	PISO	LIMPO	OCUP	SUJO	BLOQ	LUZ OFF
C-01	T0	- 1º					
C-02	T0	- 1º					
C-03	T0	- 1º					
C-04	T0	- 1º					
C-05	T0	- 1º					
C-06	T0	R/C					
C-07	T0	R/C					
C-08	T0	R/C					
C-09	T0	R/C					
C-10	T0	R/C					
C-11	T0	R/C					
C-12	T0	R/C					
C-13	T1	R/C					
C-14	T0	R/C					
C-15	T0	1º					
C-16	T0	1º					
C-17	T0	1º					
C-18	T1	1º					
C-19	T0	1º					
C-20	T0	1º					
C-21	T0	1º					
C-22	T0	1º					
C-23	T0	1º					

Vivenda - Lote D							
Nº #	TIPO	PISO	LIMPO	OCUP	SUJO	BLOQ	
D01							
D02							
D03							
D04							
D05							
D06							

Observações

Governanta

Com cartão não incomodar :

Não quiseram limpeza :

Anexo 10 – Limpeza motivo

VILAROSA
CLUBE

HOUSEKEEPING

Apartamento | Apartment: _____

Data | Date: _____ Hora | Time: _____

Não foi possível fazer a limpeza por:
It has not been possible to do the cleaning for:

Cartão Não Incomodar | Card Not Disturb

Agradecemos que contacte a receção se necessitar de limpeza até as 17h.
Please contact reception if you require cleaning until 5pm.

Assinatura | Signature: _____

VILAROSA
CLUBE

HOUSEKEEPING

Apartamento | Apartment: _____

Data | Date: _____ Hora | Time: _____

Não foi possível fazer a limpeza por:
It has not been possible to do the cleaning for:

Cartão Não Incomodar | Card Not Disturb

Agradecemos que contacte a receção se necessitar de limpeza até as 17h.
Please contact reception if you require cleaning until 5 pm.

Assinatura | Signature: _____

Anexo 11 – Formulário de reserva



FORMULÁRIO DE RESERVA

FOLIO:

Nome: _____ Apelido: _____

Endereço: _____

Email: _____

Telefone:

Entrada: ___/___/___ Saída: ___/___/___

Tipo de Quarto	Modalidade	Nº Pessoas

Natureza da Reserva: Tel: Email: Balcão:

Valor da Reserva: Depósito:

Observações: _____

Pedidos Especiais	
Garagem	<input type="checkbox"/>
Cama Casal	<input type="checkbox"/>
Cama Extra	<input type="checkbox"/>
Berço	<input type="checkbox"/>
Piso Alto / Baixo	

Assinatura: _____ Data: ___/___/___

Anexo 12 – Análise da oferta e procura

Este anexo encontra-se acessível clicando [aqui](#)⁴.

⁴ <https://docs.google.com/spreadsheets/d/1nSfCIIT4gDWlw8jap-NMvGaffTtG46zE/edit?usp=sharing&ouid=107670622909948485636&rtpof=true&sd=true>

Anexo 13 – Indicadores e métricas

Indicadores e métricas	
Quartos disponíveis	Subtração dos quartos ocupados ao total de quartos em inventário
Camas disponíveis	Subtração das camas ocupadas ao total das camas em inventário
Quartos Fora Inventário	Quartos que não podem ser vendidos e são retirados do inventário, por esse motivo não influenciam outros rácios e indicadores
Camas Fora Inventário	Camas em quartos que não podem ser vendidos e são retirados do inventário, por esse motivo não influenciam outros rácios e indicadores
Quartos Fora Serviço	Quartos que estão por um breve período indisponíveis para venda, influenciam outros rácios e indicadores por mantêm-se contabilizados no inventário total.
Camas Fora Serviço	Camas de quartos que estão por um breve período indisponíveis para venda, influenciam outros rácios e indicadores por mantêm-se contabilizadas no inventário total.
Percentagem Ocupação	Obtém-se através da divisão do número de quartos ocupados pelos disponíveis e estabelece a relação entre o número de quartos ocupados e o número de quartos existentes em inventário.
Índice de frequência	O Índice de Frequência indica-nos o número médio de hóspedes por quarto ocupado. Calcula-se através da divisão do número de hóspedes pelo número de RN.
Receitas: Alojamento	Total de receitas produzidas pelo departamento de alojamento.
Preço Médio por Quarto	Calcula-se dividindo a receita total de alojamento pelo total de quartos/UA vendidos. Permite saber em média a que preço se venderam os quartos
Preço Médio por PAX	Calcula-se dividindo a receita total de alojamento pelo total de hóspedes. Permite saber em média quanto gastou cada hóspede em alojamento
RevPar	Calcula-se dividindo a receita total de alojamento pelo total de quartos/UA em inventário. Permite saber em média a receita de alojamento por cada UA em inventário.
Receitas: Total	Total de receitas produzidas por todos os departamentos do hotel.
Receita Média por Pax	Dá-nos a receita média gerada por cada hóspede. Calcula-se através da divisão da receita total pelo número total de hóspedes.
Receita média por quarto ocupado	Dá-nos a receita média gerada por cada UA vendida. Calcula-se através da divisão da receita total pelo número de UA vendidas.
TrevPar	Calcula-se dividindo a receita total geral pelo total de quartos/UA em inventário. Permite saber em média qual a receita global obtida por cada UA em inventário.
Receitas: F & B	Total de receitas produzidas pelo departamento de comidas e bebidas
Receitas: Outros	Total de outras receitas.
Oc. single em duplos (ou mais)	Indica quantos quartos duplos ou com mais capacidade foram ocupados por apenas uma pessoa.
Estadia média	Também designada ALOS, indica o número de noites, em média, que os hóspedes ficam no hotel. Obtém-se através da divisão do número de noites vendidas pelo número total de reservas.
Saídas Antecipadas	Número de UA que deixaram o hotel antes da data prevista de check out
Prolongamentos	Número de UA que estenderam a estadia além da data prevista de check out
Walkins	Número de UA que ocuparam sem reserva prévia
No-shows (room nights)	Número de room nights cujo titular de reserva não compareceu nem cancelou previamente

Tabela 12 - Indicadores e métricas.

Fonte: Elaboração própria