

SORAIA DO NASCIMENTO GONÇALVES

O CONTRIBUTO DO GESTOR DE CANAIS PARA A PRODUTIVIDADE
DE RESERVAS DE ALOJAMENTO E O SEU IMPACTO NA GESTÃO DA
RECEITA

Relatório de Estágio no departamento de *Revenue & Yield* na *MTS Globe*



2020

SORAIA DO NASCIMENTO GONÇALVES

O CONTRIBUTO DO GESTOR DE CANAIS PARA A PRODUTIVIDADE
DE RESERVAS DE ALOJAMENTO E O SEU IMPACTO NA GESTÃO DA
RECEITA

Relatório de Estágio no departamento de *Revenue & Yield* na *MTS Globe*

Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira

Trabalho efetuado sob a orientação de:

Professor Adjunto Convidado Carimo Rassal



2020

O CONTRIBUTO DO GESTOR DE CANAIS PARA A PRODUTIVIDADE DE RESERVAS DE ALOJAMENTO E O SEU IMPACTO NA GESTÃO DA RECEITA

Relatório de Estágio no departamento de *Revenue & Yield* na *MTS Globe*

Declaração de autoria de trabalho

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

Soraia do Nascimento Gonçalves

© Copyright: Soraia do Nascimento Gonçalves

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

*“Esta ausência não foi por nós pedida,
este silêncio não é da nossa lavra,
já nem Pessoa conversa com Pessoa,
com o feitiço sempre imenso da palavra
Este tempo só é o nosso tempo
porque é nossa a dor que nos sufoca
e faz de cada dia a ferida entreaberta
do assombro que se esquivando nos toca
Esta ausência é dos netos, dos filhos, dos avós,
é a casa alquebrada pelo medo,
é a febre a arder na nossa voz
por saber que o mal a magoa em segredo
Este silêncio é um sussurro tão antigo
que mata como a peste já matava;
vem de longe sem nada ter de amigo
com a mesma angústia que nos castigava
Esta ausência é uma pátria revoltada
que se fecha em casa sempre à espera
que a febre não a vença nem lhe roube
a luz mansa que lhe traz a Primavera
Esta casa somos nós de sentinela,
à espera de que a rua de novo nos console
e que festeje debruçada à janela
a alegria que só nasce com o sol
Esta ausência mais tarde há-de ter fim,
por nada lhe faltar nem inocência;
que se escute o desejo de saúde
anunciando que vai pôr fim à inclemência
Que se abram as portas e as janelas,
que o medo, derrotado, parta sem destino
por ser esse o sonho colorido
que ilumina o riso de um menino.”*

José Jorge Letria
20 de março de 2020

Agradecimentos

Agradeço aos meus pais: obrigado por me terem dado a possibilidade de chegar até este ponto na minha formação académica e por sempre me terem incentivado a continuar.

Agradeço ao meu orientador, Professor Adjunto Convidado Carimo Rassal: obrigado pela paciência, ajuda, apoio e acima de tudo, obrigado por me ter orientado da maneira certa, no momento certo. *“A aprendizagem está no caminho e não no destino”*.

Agradeço a toda a equipa da MTS Globe: obrigado por todos os ensinamentos, por todo o companheirismo, espírito de equipa e entreaajuda sempre presentes. Obrigado pelo compromisso em terem assumido este estágio até ao fim, independentemente das difíceis condições que a pandemia vos proporcionou. Acima de tudo, muito obrigado por todas as oportunidades.

Agradeço à instituição, Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo – Universidade do Algarve: obrigado a todos os profissionais com quem privei na Universidade do Algarve, obrigado a todos os docentes com quem tive o gosto de aprender e obrigado a todos os colegas com quem trabalhei nesta instituição.

Resumo

O presente relatório refere-se a um estágio realizado no âmbito do Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira da Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo – Universidade do Algarve. O respetivo estágio decorreu entre outubro de 2019 e maio de 2020 na DMC MTS *Globe* Portugal, no escritório situado na cidade de Faro, no departamento de *Revenue & Yield*.

O objetivo deste relatório é expressar com alicerce na literatura, os normativos e procedimentos adotados no estágio, interligando-os com os conteúdos administrados no primeiro ano do mestrado.

Com base na operacionalização dos conteúdos foi realizada uma análise que tem o objetivo de retirar ilações acerca do impacto do gestor de canais nos resultados da organização, a nível de reservas e gestão de receita. A técnica utilizada nesta análise foi uma recolha dos dados do sistema informático da organização, autorizada pela MTS *Globe*, com base numa amostra de 273 unidades hoteleiras; a partir dos dados recolhidos foi realizada uma comparação entre a informação relativa a janeiro de 2020 e o período homólogo de 2019.

O resultado global da análise realizada foi positivo, existindo casos singulares onde se verificou um impacto negativo, devidamente justificado por diferentes fatores especificados na apresentação de resultados.

O estágio realizado e respetivo relatório decorreram durante o início da atual pandemia mundial provocada pela doença Covid-19. Apesar das atividades não terem sofrido interrupções, houve uma natural adaptação da organização tendo sido imposto o teletrabalho na conclusão do estágio. Na própria redação do presente relatório existiram adaptações e alterações a realizar, como é o caso de uma secção específica destinada a contextualizar o impacto da pandemia na indústria e na própria organização acolhedora; para além de alterações na abordagem dos resultados, em que foi pertinente analisar dados referentes a um período decorrido antes da propagação do vírus Covid-19 pelo mundo.

Termos-Chave: Relatório; DMC MTS *Globe*; Gestor de canais; Gestão da receita.

Abstract

This report refers to an internship carried out under the master's degree in Hotel Management at Higher School of Management, Hospitality and Tourism – University of Algarve. The respective internship took place between October 2019 and May 2020 at MTS Globe Portugal DMC, at office located in Faro city, in Revenue & Yield department.

The purpose of this report is to express based in the literature, the norms and procedures adopted in the internship, linking them with the contents administered in the first year of the master's degree.

Based on the operationalization of the contents, an analysis was carried out with the purpose of drawing conclusions about the impact of channel manager on the organization's results, in terms of bookings and revenue management. The technique used in this analysis was a data collection from the organization's computer system, authorized by MTS Globe, based on a sample of 273 hotel units; From the data collected, a comparison was made between the information relating to January 2020 and the same period of 2019.

The overall result of the analysis was positive, with singular cases where there was a negative impact, properly justified by different factors specified in the presentation of results.

The internship and respective report took place during the beginning of the current global pandemic caused by Covid-19 disease. Although the activities were not interrupted, there was a natural adaptation of the company, with telework being imposed at the conclusion of the internship. In the writing of this report there were adaptations and changes to be made, as is the case of a specific section designed to contextualize the impact of the pandemic on the industry and in the welcoming organization; in addition to changes in the approach of the results where it was relevant to analyze data referring to a period occurred before the spread of the Covid-19 virus around the world.

Keywords: Report; MTS Globe DMC; Channel manager; Revenue management.

Índice geral

Índice de figuras	ix
Índice de tabelas	ix
Lista de acrónimos e siglas	x
Introdução	1
Objetivos do estágio	1
Estrutura do relatório de estágio	1
Metodologia	2
Capítulo I	3
1. Enquadramento teórico	4
1.1. Turismo: Definição e importância da indústria	4
1.1.1. Definição de turismo	4
1.1.2. Importância da indústria do turismo	5
1.2. Turismo em Portugal	6
1.2.1. Turismo no Algarve	6
1.3. Empresas de distribuição hoteleira	7
1.4. DMC's: O que são, como trabalham e como se organizam	8
1.4.1. Atualidade das DMC's e a importância do setor hoteleiro	9
1.5. Contratos comerciais hoteleiros	10
1.5.1. Contratos de <i>allotment</i>	11
1.5.2. Contratos de representação	12
1.5.3. Acordos de <i>rappel</i>	12
1.6. Gestão de canais de distribuição <i>online</i>	12
1.7. <i>Revenue management</i>	13
1.7.1 O início da utilização de técnicas de <i>yield management</i>	13
1.7.2. Conceito de <i>Revenue management</i>	14
1.7.3. <i>Revenue management</i> na hotelaria	15
2. Caracterização da organização acolhedora	18
2.1. Grupo MTS <i>Globe</i>	18

2.2.	História da MTS <i>Globe</i>	20
2.3.	Missão, Visão e Valores.....	21
2.3.1.	Missão MTS <i>Globe</i>	21
2.3.2.	Visão MTS <i>Globe</i>	21
2.3.3.	Valores MTS <i>Globe</i>	21
2.4.	Estrutura organizacional	24
2.5.	Departamento de <i>Revenue & Yield</i>	25
2.5.1.	Requerimentos.....	26
2.5.2.	<i>Soft skills</i>	27
2.5.3.	<i>Technical skills</i>	28
3.	Atividades e tarefas desempenhadas	29
3.1.	Criação de contratos via <i>channel manager</i>	29
3.2.	Manutenção dos contratos via <i>channel manager</i>	33
3.3.	Resolução de situações <i>On Spot</i>	38
4.	Covid-19: Impacto na indústria turística.....	40
4.1.	Contextualização temática e cronológica e previsões	40
4.2.	Impacto da pandemia na hotelaria do Algarve	41
4.3.	Impacto da pandemia na organização acolhedora.....	42
5.	Reflexão crítica sobre o estágio	43
	Capítulo II.....	46
1.	Resultados	47
2.	Conclusões.....	72
	Referências Bibliográficas.....	74
	Anexos	78

Índice de figuras

Figura 1.1 – Mapa dos escritórios da MTS <i>Globe</i>	19
Figura 1.2 - Valores MTS <i>Globe</i>	22
Figura 1.3 - Estrutura organizacional MTS <i>Globe</i> Portugal.	24

Índice de tabelas

Tabela 1.1 - Datas importantes para a MTS <i>Globe</i>	20
Tabela 1.2 - Requerimentos para o departamento de R&Y.....	26
Tabela 1.3 - <i>Soft Skills</i> para o departamento de R&Y.....	27
Tabela 2.1 - Resultados relativos às unidades hoteleiras do escritório de Faro em termos de reservas.....	48
Tabela 2.2 - Resultados relativos às unidades hoteleiras do escritório de Faro em termos de receita	51
Tabela 2.3 - Resultados relativos às unidades hoteleiras do escritório de Lisboa em termos de reservas.....	56
Tabela 2.4 - Resultados relativos às unidades hoteleiras do escritório de Lisboa em termos de receita	58
Tabela 2.5 - Resultados relativos às unidades hoteleiras do escritório do Porto em termos de reservas.....	61
Tabela 2.6 - Resultados relativos às unidades hoteleiras do escritório do Porto em termos de receita	63
Tabela 2.7 - Resultados relativos às unidades hoteleiras do escritório do Funchal em termos de reservas.....	66
Tabela 2.8 - Resultados relativos às unidades hoteleiras do escritório do Funchal em termos de receita	67
Tabela 2.9 - Resultados relativos às unidades hoteleiras do escritório de Ponta Delgada em termos de reservas	69
Tabela 2.10 - Resultados relativos às unidades hoteleiras do escritório de Ponta Delgada em termos de receita	70

Lista de acrónimos e siglas

ADR – Average Daily Rate

AHETA – Associação de Hotéis e Empreendimentos Turísticos do Algarve

B2B – Business to Business

B2C – Business to Consumer

BAR – Best Available Rate

CEO – Chief Executive Officer

CIO – Chief Information Officer

CM – Channel Manager

COPAR – Cost per Available Room

COPOR – Cost per Occupied Room

CPO – Chief Product Officer

CRS – Computer Reservation System

DMC – Destination Management Company

FIT – Fully Independent Traveler

GDS – Global Distribution System

GOP – Global Operation Profit

IT – Informação Tecnológica

KAM – Key Account Manager

OTA – Online Travel Agency

OMT – Organização Mundial do Turismo

PIB – Produto Interno Bruto

PMS – Property Management System

PVP – Preço de Venda ao Público

R&Y – Revenue & Yield

REP – Representative

REVPAR – Revenue per Available Room

RM – Revenue Management

TO – Tour Operator

TK – Travel Kiss

TREVPAR – Total Revenue per Available Room

XML – Extensible Markup Language

Introdução

O presente relatório surge no seguimento do estágio realizado para a conclusão do Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira na Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo – Universidade do Algarve.

A entidade acolhedora deste estágio foi a MTS Globe, uma DMC (*Destination Management Company*) internacional, líder europeia no mercado turístico e a maior DMC *incoming* independente da Europa. O estágio foi realizado no departamento de R&Y (*Revenue & Yield*) - subdepartamento de *Supplier Integrations* - e teve uma duração de 1260 horas – com início a 1 de outubro de 2019 e conclusão a 18 de maio de 2020.

Objetivos do estágio

O objetivo global deste estágio foi aprofundar conhecimentos e competências na área de RM (*Revenue management*), ministrados no decorrer da frequência do mestrado em Direção e Gestão Hoteleira – ramo de hotelaria e função comercial.

Para além do objetivo global proposto foi também objetivado no presente relatório, uma análise onde o objetivo fundamental proposto foi perceber qual a influência que o CM (*Channel Manager*) pode ou não ter na produtividade de reservas de alojamento e na gestão da receita da organização.

Estrutura do relatório de estágio

O presente relatório está dividido em dois capítulos; no primeiro capítulo consta um enquadramento teórico, onde é realizada uma revisão de literatura que aborda temas relacionados com a dinâmica do estágio; consta também a caracterização da organização acolhedora; é feita uma descrição pormenorizada das atividades e tarefas desempenhadas e uma reflexão crítica sobre o estágio realizado. Neste capítulo foi ainda adicionado, dadas as circunstâncias pandémicas que se fizeram sentir durante a realização do estágio, uma secção onde se reflete acerca do impacto da Covid 19 na indústria turística, na hotelaria do Algarve e na organização acolhedora do estágio.

No segundo capítulo são apresentados os resultados relativos à análise proposta e é realizada uma reflexão crítica pormenorizada acerca dos mesmos. É igualmente no segundo capítulo que são apresentadas as conclusões do presente relatório.

Este relatório de estágio foi elaborado seguindo as normas do Guião para Trabalhos de Mestrado, elaborado em 2017 e válido até ao ano letivo de 2019/2020.

Metodologia

A metodologia utilizada na realização do presente relatório reparte-se em três ferramentas: Uma pesquisa ativa e utilização de referências bibliográficas para a realização da revisão de literatura; a observação e participação pessoal nas diferentes funções da organização, de forma a compreender os procedimentos a adotar em cada função; e por fim, uma procura por novas informações e aprendizagens junto dos colegas das diferentes equipas da organização.

Capítulo I

Enquadramento teórico

Caracterização da organização acolhedora

Atividades e tarefas desempenhadas

Reflexão crítica sobre o estágio

Covid-19: Impacto na indústria turística

1. Enquadramento teórico

Este ponto tem como objetivo fundamental dar uma melhor compreensão a este relatório, através de uma abordagem teórica aos temas desenvolvidos ao longo do mesmo.

Por consequente, tendo este estágio sido realizado numa DMC - organização que atua no setor turístico - é importante deferir um enquadramento teórico relativo a temas como o turismo (a nível mundial, nacional e regional), as DMC's (o que são, como trabalham e como se organizam) qual a atualidade para este tipo de organizações e a importância do setor hoteleiro para as mesmas.

Numa perspetiva mais específica, é importante interligar conceitos como os diferentes tipos de contratos hoteleiros, gestor de canais de distribuição *online* e conceitos de RM.

1.1. Turismo: Definição e importância da indústria

1.1.1. Definição de turismo

Considerando conhecimentos lecionados na unidade curricular de Planeamento, Financiamento e Gestão em Turismo no 2º semestre do Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira, pode afirmar-se que existem duas definições de turismo, conforme os objetivos visados – a definição concetual e a definição técnica.

Segundo Theobald (2005, p.8-9) pode enquadrar-se o turismo sob um ponto de vista concetual, onde o objetivo é fornecer um instrumento teórico que identifique as características vitais da atividade. Do ponto de vista técnico, a definição tem o objetivo de ser utilizada maioritariamente para obter informações para fins estatísticos ou legislativos.

Considerando o ponto de vista concetual, destaca-se a definição dos autores Abrantes e Cunha (2019, p.13-16), que sublinha e destaca essencialmente o movimento das pessoas, as atividades realizadas nos destinos e as infraestruturas existentes para satisfazer as necessidades destas pessoas, defendendo desta forma, que o Turismo é o movimento temporário de pessoas para destinos fora dos seus locais normais de trabalho e de residência, as atividades desenvolvidas durante a sua

permanência nesses destinos e as facilidades criadas para satisfazer as suas necessidades.

Atendendo o ponto de vista técnico, pode ser referenciada a definição da OMT (Organização Mundial do Turismo):

“O conjunto de atividades desenvolvidas por pessoas durante as viagens e estadas em locais situados fora do seu ambiente habitual por um período consecutivo que não ultrapasse um ano, por motivos de lazer, negócios e outros” (OMT, 1995).

1.1.2. Importância da indústria do turismo

Atualmente o turismo é reconhecido, numa dimensão internacional, como uma das atividades económicas mais consideráveis - sendo apresentado no anexo 1, como a segunda indústria com maior crescimento e contribuição para o PIB (Produto Interno Bruto) internacional. No total, o impacto do turismo representa 10,4% do PIB internacional o que se reflete num crescimento de 3,9% em relação ao ano anterior – números relativos ao ano de 2019 (WTTC, 2019).

Na edição de setembro de 2018 do jornal *Publituris*, Neto (2018), idealiza que a nível de interesses económicos globais, o turismo é mundialmente reconhecido como uma indústria que potencia o crescimento económico e social – verificado também pelo facto de os países com maiores receitas no turismo internacional a nível de exportações, serem também os mais desenvolvidos social e economicamente – como é o caso dos Estados Unidos da América e da China (que se prevê que em 2030 irá representar 25% do turismo mundial a nível de exportações).

O autor das afirmações referenciadas no parágrafo anterior afirma ainda, referenciando um artigo publicado em 2018 pelo jornal inglês “*The Economist*”, que o turismo concede um contributo de 8 triliões de dólares por ano para a economia mundial, representando ainda 10% do emprego – sendo o terceiro setor com maior taxa de empregabilidade do mundo.

O passado ano de 2019 foi em conformidade com os anos passados, um ano de crescimento a nível do turismo - segundo a OMT (2019), “O crescimento do turismo continua a superar o crescimento económico mundial, o que demonstra o seu enorme potencial para gerar oportunidades de desenvolvimento em todo o

mundo (...)". Foi registado um aumento de 4% das chegadas internacionais entre janeiro e setembro de 2019, segundo os dados do Barómetro Mundial do Turismo da OMT - consultar anexo 2. A percentagem de 4% de crescimento é o resultado de 1,1 mil milhões de chegadas de turistas (um incremento de 43 milhões em relação ao mesmo período de 2018).

1.2. Turismo em Portugal

Enquanto a nível global o turismo representa 10,4% do PIB internacional, como já foi referenciado previamente, em Portugal o consumo turístico representa 14,6% do PIB nacional – segundo dados correspondentes ao ano de 2018 (Turismo de Portugal, 2019a).

Conforme pode ser verificado no anexo 3 – onde estão representadas as dormidas em Portugal por ano - o crescimento turístico em Portugal tem vindo a ser recorrente desde 2016. No passado ano de 2019, em Portugal foram registadas 70 milhões de dormidas, sendo que 49 milhões provêm de mercado internacional e 21 milhões provêm de mercado nacional (Turismo de Portugal, 2019b).

Desde 2010 o aumento da receita turística tem vindo a ser bastante considerável (consultar anexo 4). No início do ano corrente, Marques (2020) – Secretária de Estado do Turismo – questionada acerca da *performance* turística de Portugal durante o ano de 2020, afirmou que o turismo em Portugal atingiu o seu “estado maduro”; argumentando ainda que essa condição não é sinónimo de estagnação, mas sim de um “crescimento moderado”.

Calheiros (2019), presidente da Confederação do Turismo de Portugal, afirma em entrevista ao Jornal Económico que será impossível “crescer infinitamente ao ritmo dos últimos anos”, porém afirma, que “solucionados os problemas de infraestruturas (nomeadamente de transporte aéreo) bem como a falta de recursos humanos qualificados, o setor irá continuar a poder registar um crescimento sustentado”.

1.2.1. Turismo no Algarve

Considerando o autor Vasco (2014, p.1), a localização estratégica a sudoeste da Europa faz com que o Algarve possa beneficiar de condições excelentes para a

prática turística – clima ameno, mediterrânico, contrastado pela costa atlântica que confere ao Algarve condições climatéricas excecionais ao longo do ano e uma enorme diversidade paisagística, resultante dos cerca de 200 Km de costa marítima.

Pode afirmar-se que o turismo no Algarve se divide num primeiro segmento entre turismo residencial (45%) e turismo tradicional (55%). O principal motivo da visita ao Algarve são (com uma maioria de 86% para o turismo tradicional) as férias e lazer; seguindo-se de motivos de saúde e bem-estar com uma percentagem de 11%. Os principais países de origem dos turistas tradicionais do Algarve são Reino Unido (25%), Portugal (21%), Alemanha e Irlanda (11%). O tipo de alojamento reservado pelos turistas tradicionais são essencialmente hotéis / pousadas (53%) e resorts / apartamentos turísticos (34%). A estada média do turismo tradicional do Algarve é de aproximadamente 8,9 dias. É importante salientar ainda os principais meios de reserva utilizados pelos turistas tradicionais; sendo que 22% dos turistas reservam em agências de viagem, 6% reservam diretamente com a unidade hoteleira, 61% reservam online e 7% estão denominados para a categoria “outros” (Universidade do Algarve, 2016, p.23-42).

Em termos de PIB, o Turismo no Algarve representa 4.6% do PIB português (Ramalho, 2019, p.3).

Considerando os dados recolhidos pelo Turismo de Portugal - em termos de dormidas por ano, nos últimos 5 anos o Algarve tem vindo a crescer moderadamente (consultar anexo 5). No passado ano de 2019 o Algarve registou 21 milhões de dormidas, sendo que 16 milhões provêm de mercado internacional e 5 milhões provêm de mercado nacional (Turismo de Portugal, 2019c).

1.3. Empresas de distribuição hoteleira

Costa (2012, p.83) reflete sobre as características do mercado nos dias de hoje concluindo que “o mais usual é os consumidores adquirirem os produtos a outras empresas que não aquelas que produzem esses mesmos produtos”. O autor argumenta igualmente o mercado é cada vez mais caracterizado pela crescente importância do setor terciário; conclui sublinhando a indispensabilidade da função da distribuição.

O autor referenciado no parágrafo anterior defende ainda que a “distribuição é um conjunto de ações realizadas pela empresa que têm por objetivo colocar os produtos (bens físicos ou serviços) que produz, à disposição de todos os seus potenciais clientes, nas condições de local, de tipo e de dimensão mais convenientes a estes” (Costa, 2012, p.84).

Mcvey (1960, citado por Kotler, 1996, p.544) defende que “o intermediário cria o seu próprio mercado, podendo acabar por ter um prestígio maior do que o próprio produtor”.

Do ponto de vista da unidade hoteleira, o autor Costa (2012, p.87), defende que nos dias de hoje existem duas formas básicas de realizar a distribuição: *Offline* e *online*. A distribuição *offline* é realizada com recurso aos canais tradicionais, já a distribuição *online* é realizada através de um dos diferentes canais de distribuição disponibilizados pela internet.

O mesmo autor referenciado no parágrafo anterior argumenta que no que concerne à realização da venda do produto hoteleiro, a mesma pode ocorrer de forma direta ou indireta:

Venda Direta: “Ocorre quando a unidade hoteleira estabelece, por si mesma, acordos comerciais quer com clientes individuais – de que são exemplo os clientes passantes – quer com empresas, utilizando, para o efeito, quer os canais de distribuição tradicionais, quer a internet”.

Venda Indireta: “Ocorre quando a venda é realizada através de intermediários que tanto podem ser os operadores turísticos e/ou as agências de viagens tradicionais, bem como as agências de viagens *online* ou OTA (*Online Travel Agency*) ou ainda qualquer tipo de empresas que distribuam o produto hoteleiro através da internet”.

1.4. DMC's: O que são, como trabalham e como se organizam

Os autores Gillete e Gillete (2006, p.4-5) referem que uma DMC é uma empresa prestadora de serviços turísticos, que ao possuir um conhecimento aprofundado numa determinada área, região ou país, contrata os fornecedores locais e revende o seu produto à sua distribuição – que por sua vez irá vender ao cliente final. É um negócio com fins lucrativos e pode ser uma pequena, média ou grande empresa com

uma boa presença no mercado. Uma DMC é uma agência de viagens *incoming* que fornece serviços turísticos que acompanham o cliente do início ao fim da sua viagem – voo, *transfer*, alojamento, excursões, atividades durante a estadia e ainda a organização de eventos e grupos.

Magas e Basan (2007, p.621) definem DMC como “uma organização que possui as habilidades, recursos e relacionamentos necessários para atingir as metas estabelecidas; contrata e gere os fornecedores, liga-se a agências externas para obter as licenças e seguros; administra os financiamentos e protege e supervisiona os consumidores durante toda a viagem e estadia dos mesmos”.

Enquanto empresa, uma DMC pode ser dividida em duas grandes áreas: Área comercial e área operacional; esta é uma forma muito generalizada de descrever a organização de uma DMC, uma vez que dentro destas grandes áreas existem subdepartamentos que variam consoante o tipo e tamanho da organização. A área comercial é responsável por contratar os fornecedores; nessa contratação devem assegurar-se que conseguem angariar os melhores preços através dos contratos mais competitivos e posicionar esses preços no mercado durante toda a duração do contrato; entre outras tarefas como a gestão da receita e o apoio aos clientes. A equipa operacional pode ter as mais variadas tarefas desde faturação e contabilidade, supervisão das operações, inspeções aos locais, (nomeadamente hotéis), planeamento de excursões e *transfers* e organização de eventos (Gillete & Gillete, 2006, p.7).

1.4.1. Atualidade das DMC's e a importância do setor hoteleiro

Tocca (2015) - cofundadora da AIM Portugal - afirma que é do conhecimento geral que nos últimos anos tem-se testemunhado uma grande revolução tecnológica na indústria turística. Enquanto há alguns anos, era necessária a presença “física” de um potencial cliente numa agência de viagens, para planear toda a sua viagem, atualmente um cliente pode fazê-lo a partir do seu computador sem o apoio de nenhum técnico de turismo. Esta realidade faz com que as DMC's estejam a passar “*tempos difíceis*” e é uma das maiores ameaças atuais à sobrevivência das mesmas.

A autora referenciada no parágrafo anterior afirma também que o principal valor acrescentado e a principal força estratégica das DMC's são a proximidade dos seus colaboradores com o destino e o poder de compra local. A sabedoria e conhecimento da região (dos recursos naturais e culturais que esta tem para oferecer aos turistas), pode possibilitar aos colaboradores duma DMC ter boas condições de contratos com os fornecedores locais e fazer boas apostas na distribuição do produto. É importante adequar o produto à distribuição correta, cada mercado e subsegmentos de mercado podem estar mais direcionados para determinada zona / região, consoante a sua cultura, interesses, hábitos, costumes e faixa etária.

A revenda de alojamento turístico é o serviço financeiramente mais significativo para as DMC's. A capacidade de alojamento em Portugal tem vindo a aumentar de ano para ano; Entre 2017 e 2018 houve um aumento global de estabelecimentos hoteleiros em atividade de 6.1% - este número é refletido em 20,5 milhões de hóspedes que proporcionaram 56,6 milhões de dormidas, refletindo variações de +3,4% e +1,5%, respetivamente (INE, 2015).

Para além desta informação relativa ao ano de 2018, é também do conhecimento público que em 2019 entraram em funcionamento 60 novos estabelecimentos hoteleiros e estão previstas mais 180 aberturas até 2022 (Publituris, 2020).

1.5. Contratos comerciais hoteleiros

Considerando os ideais de Abranja, Almeida e Almeida (2019, p.194), um contrato comercial hoteleiro é estabelecido quando “a unidade hoteleira acorda com um intermediário turístico o fornecimento de serviços a um consumidor ou grupo de consumidores turísticos provenientes daquele distribuidor”. Os autores consideram 4 princípios gerais que qualquer contrato comercial deve obedecer:

1. Obrigação da troca de um *voucher* emitido pelo intermediário turístico, que funciona como uma moeda de troca entre ambas as partes. Neste *voucher* deve constar a identificação das partes contratantes e a descrição pormenorizada dos serviços a prestar pela unidade hoteleira.

2. Obrigação da unidade hoteleira em aceitar o *voucher* emitido pelo distribuidor, após reserva prévia do mesmo, e assegurar a prestação de serviços e disponibilização dos produtos mencionados no *voucher*.
3. Obrigação do intermediário turístico no pagamento dos produtos e serviços mencionados no *voucher*, dentro dos prazos acordados.
4. Obrigação de ambas as partes do cumprimento das demais condições constantes no contrato comercial, ou na legislação em vigor.

1.5.1. Contratos de *allotment*

Citando Costa (2012, p. 98) um contrato de *allotment* “é um contrato hoteleiro caracterizado por um conjunto de obrigações e direitos, mutuamente acordados, em que constam a utilização pelo agente de viagens de uma tabela de preços preferenciais (tarifas FIT – *Fully Independent Traveler*); a definição do número e tipologia de quartos que constituem o *allotment*, ou seja, o número de quartos que são garantidos em permanência, pelo hotel, para comercialização da agência de viagens; a definição de um período de *release* para a venda do *allotment* acordado e período de validade do contrato”.

Considerando Abranja, Almeida e Almeida (2019, p.195), existem 3 tipologias principais de contratos de *allotment*:

Contrato de *allotment on request*: Acordos comerciais em que não são definidos quaisquer quantidades ou tipologias de quarto nem qualquer período de *release*. Poderão ser acordadas tabelas de preços preferenciais, no entanto, a venda só é autorizada após o contacto do intermediário ao hoteleiro com o fim de consultar a sua disponibilidade.

Contrato de *allotment* em venda livre (*free sale*): Acordo comercial sem *allotment* e *release* definidos. A unidade hoteleira autoriza o intermediário a vender os quartos contratados livremente, sem consulta prévia, com a condição de poder suspender as vendas (*stop sales*), quando necessitar e com a devida comunicação prévia.

Contrato de *allotment* com venda livre: Acordo comercial que mistura um contrato normal, no qual ficam definidos *allotment*, *release* e limite de reservas não confirmadas, e um contrato em *free sale*.

1.5.2. Contratos de representação

É realizado um contrato de representação quando o hotel acorda com uma empresa a sua distribuição e representação exclusiva num dado mercado, beneficiando da promoção por este realizada. Este tipo de contrato pressupõe o pagamento, por parte da unidade hoteleira, de um quota anual ou mensal de montante variável pela representação e também o pagamento de uma comissão sobre o montante das reservas efetuadas (Costa, 2012, p.107).

1.5.3. Acordos de *rappel*

O *rappel* é um desconto suplementar que pode ser negociado pelo hotel no sentido de incentivar as vendas dos seus intermediários. O montante de *rappel* é atribuído quando uma agência de viagens gera determinados volumes de receita num dado período – geralmente 1 ano – e é normalmente contratado em forma de tabela progressiva. O *rappel* atribuído é deduzido na faturação gerada nos meses seguintes ao período a que o contrato diz respeito (Costa, 2012, p.108).

1.6. Gestão de canais de distribuição *online*

Costa e Sousa (2014, p.50-52) argumentam que a internet adquiriu uma importância extrema e um peso muito significativo como meio preferencial dos clientes para a recolha de informação para o seu ciclo de decisão de compra. Os autores defendem que a ausência de intermediários de distribuição *online* é prejudicial, no entanto o oposto também o é, pelo que consideram que a situação económica vivida pelos hotéis desde 2001 levou à presença de demasiados distribuidores. A qualidade das parcerias com os diversos canais de distribuição só pode ser classificada após análise dos resultados que os mesmos produziram ou comparar os resultados com as expectativas detidas (no caso de novas parcerias). É importante avaliar não só o volume de reservas, mas também e principalmente em termos de rentabilidade dos vários canais de distribuição.

Desta forma é cada vez mais importante uma gestão diária coerente e precisa dos *allotments* atribuídos a cada canal *online*; para esta gestão o hotel dispõe de duas possibilidades (Costa & Sousa, 2014, p.57):

1. Gestão manual de todos os canais em que os colaboradores do hotel acedem individualmente a cada sítio, atualizando nele a disponibilidade, os preços, os pacotes para datas futuras, entre outras informações como ofertas especiais.
2. Gestão automatizada através de um gestor de canais ou CM: o CM é uma ferramenta que efetua a gestão de canais de distribuição *online* e que permite atualizar preços e inventário em motores de reserva e em canais de terceiros. O CM permite ainda captar preços de um conjunto de hotéis, para determinadas datas numa dada seleção de canais de distribuição – funcionalidade designada por *shopper*.

Os autores referenciados no parágrafo anterior argumentam que com a utilização do CM, o hotel passa a fazer *login* numa única página, onde introduz toda a informação, sendo esta transmitida e atualizada em cada canal (p.57).

1.7. *Revenue management*

1.7.1 O início da utilização de técnicas de *yield management*

Segundo Kimes (1989, p.15), as companhias aéreas foram o setor onde foram desenvolvidos os primeiros métodos de *yield management*. Na transição da década de 1970 para 1980, dava-se o início de uma enorme revolução tecnológica; foi nestes anos que começaram a surgir os primeiros sistemas GDS (*Global Distribution System*) - que auxiliavam a operação aeronáutica - bem como as primeiras companhias aéreas *low cost* – com custos operacionais muito inferiores aos custos das companhias aéreas tradicionais – o que lhes permitia praticar PVP's (Preços de Venda ao Público) muito inferiores aos preços das companhias tradicionais. Todas estas alterações, fizeram com que as companhias aéreas se deparassem com um ambiente ultracompetitivo – as companhias tinham cada vez mais dificuldade em escoar o *stock* de venda – preencher todos os lugares dos aviões de forma a rentabilizar a operação

era cada vez mais urgente e difícil, dadas as condições competitivas da época. Todas estas condições fizeram com que os profissionais da área começassem a estudar, testar e implementar técnicas e instrumentos que permitissem mediar um equilíbrio entre a oferta e a procura.

Considerando Verret (2008, citado por Faria, 2015, p.9) na altura em que as técnicas de *yield management* começaram a ser implementadas, ainda não era possível adotar estratégias demasiado criativas e “fora do comum” devido à regulamentação das tarifas impostas pelo governo americano da época. Os principais conceitos daquilo que é atualmente o *revenue management* derivam assim do *yield management* que surge a partir de 1981, data em que a desregulamentação das tarifas foi assinada pelo então presidente dos Estados Unidos da América, *Jimmy Carter*, e a partir da qual as tarifas diferenciadas passaram a ser encaradas como prática livre no mercado

1.7.2. Conceito de *Revenue management*

Kimes (1989, p.16) definiu RM como um processo no qual se corresponde a capacidade correta ao cliente correto, com o preço correto, de forma a maximizar a receita. O autor define também RM como um conjunto de instrumentos que auxiliam na análise ao comportamento dos consumidores ao nível dos segmentos de mercado permitindo maximizar o preço e a disponibilidade do produto permitindo maximizar a receita.

Mais recentemente, Rassal (2020, p.310) definiu RM como uma técnica de gestão integrada, utilizada para calcular a melhor política de preços a partir da otimização e maximização dos preços de determinado inventário disponível. Através da utilização de sistemas informáticos adequados alicerçados em modelos matemáticos possibilita, o conhecimento, a compreensão e antecipação relativamente às tendências de procura, possibilitando assim a maximização do binómio oferta/procura.

RM é também definido como um conjunto de instrumentos que auxilia a ponderar um equilíbrio entre a procura e a oferta, baseado na divisão de consumidores em diferentes tipos de segmentos mediante a sua intenção de compra

e mediante a capacidade de *stock* disponível para cada um dos segmentos. O objetivo desta alocação de *stock* é maximizar as receitas de determinada organização. RM é uma prática que permite controlar a procura, através da utilização de preços dinâmicos e através da gestão da capacidade de *stock* de forma a melhorar a rentabilidade de uma empresa (Haddad, Jones & Roper, 2008, p.1).

Cross, Higbie e Cross (2009, citados por Henriques, 2014, p.18) afirmam que as definições previamente mencionadas colocam a prática de RM inserida na área do *marketing* – uma área que desenvolve um papel muito crítico na captação de clientes e de procura.

Citando o Ivanov e Zhechev (2012, p.2), o RM pode ser corretamente aplicado e bem-sucedido em «companhias aéreas, hotéis, restaurantes, campos de golfe, centros comerciais, operadoras de telecomunicações, centros de conferências e outras empresas» - organizações cujo produto ou serviço comercializado detém as seguintes características:

1. Inventário perecível
2. Capacidade fixa ou restrita
3. Procura volátil
4. Micro segmentos de mercado
5. Disponibilidade para reservas em antecipação
6. Custo variável baixo

1.7.3. *Revenue management* na hotelaria

Citando Henriques (2014, p.19), “embora bastante desenvolvido, quer do ponto de vista académico, quer do ponto de vista da aplicação prática na aviação, o RM não recebeu igual atenção ainda da indústria hoteleira”.

Segundo Kimes (1989, p.15) - referindo-se às unidades hoteleiras - deve haver um equilíbrio conseguido através da otimização dos preços praticados num hotel; o desejo de qualquer gestor é vender todos os quartos de um hotel ao preço mais alto possível; no entanto isso não é exequível e iria levar à existência de quartos vazios e perda de receita. Por outro lado, se a situação for invertida e se venderem quartos a

preços demasiado baixos, pode resultar numa taxa de ocupação muito alta, mas na perda de receita de igual forma, pois não foram aplicados os preços mais adequados.

Kimes (1989, p.18) defende igualmente que na hotelaria, a gestão da receita passa muito pela gestão das tarifas: qual as capacidades máximas de quartos devem ser vendidas em determinada tarifa. O desafio do *yield management* passa então por equilibrar a procura e a oferta, dividindo os consumidores em diferentes segmentos baseando-se nas suas intenções de compra e alocando a capacidade disponível a estes diferentes segmentos de forma a maximizar as receitas de uma determinada empresa. Os sistemas de RM em hotelaria precisam de conseguir lidar com situações que não acontecem na indústria aeronáutica como é o caso de estadias de várias noites (que podem ser noites de diferentes épocas de procura), o efeito multiplicador de quartos (que muitas vezes gera *overbookings* que podem trazer prejuízo para a empresa), horários diferentes para variados tipos de unidades de alojamento, a ausência de uma estrutura para comissões distintas e em muitos casos, sistemas de informação descentralizados.

Landman (2009) defende que no RM da atualidade não é necessário apenas vender o produto certo, ao cliente certo, no momento certo, com o preço certo, mas também na plataforma de distribuição certa e com a comissão certa. O autor refere que as técnicas e instrumentos de RM aumentam muito drasticamente as receitas de uma unidade hoteleira quando bem implementados, no entanto, uma das principais dificuldades das unidades hoteleiras é adaptar os sistemas de RM com a sua operação. Em muitas unidades hoteleiras, uma grande parte das receitas não vem da venda de quartos, mas sim de outros serviços como restauração, aluguer de salas de conferências, eventos, entre outros serviços. Muitas das vezes o sistema de RM adotado pela unidade hoteleira não está preparado para centralizar todos os serviços do hotel num único sistema de informação – esta questão gera muitas limitações em algumas unidades hoteleiras.

Landman (2009), complementa:

«São inúmeros os fatores a considerar e as estratégias possíveis para instalar uma boa política de RM numa unidade hoteleira; é importante ter um conhecimento aprofundado do mercado, dividindo e ajustando o mesmo ao produto comercializado através de uma distribuição de preço adequada à concorrência e à procura. O objetivo do revenue management não é apenas maximizar as vendas na época alta, mas também combater a época baixa com preços ajustados.»

Costa (2012, p.127) argumenta que “no meio de muitas designações, a sua aplicação à gestão hoteleira visa um único objetivo: melhorar a performance de uma unidade hoteleira”. Ao que o autor acrescenta também que para a gestão hoteleira o RM “visa o ajustamento contínuo da alocação das disponibilidades de alojamento aos diferentes segmentos-alvo e conseqüente ajustamento dos preços a praticar”.

2. Caracterização da organização acolhedora

2.1. Grupo MTS Globe

A MTS (*Mediterranean Travel Services*) é um grupo que inclui uma DMC internacional líder no mercado turístico - a maior DMC *incoming* independente da Europa - inclui também a OTS (*Open Travel Services*) e a *Axis Data*.

A OTS *Globe* é uma organização fornecedora líder de serviços de negociação com hotéis. A OTS oferece uma gestão completa de contratos e produtos para operadores turísticos *online*, incluindo integrações tecnológicas avançadas. O portfolio da OTS *Globe* é composto por cerca de dez mil hotéis.

A *Axis Data* é uma empresa que oferece operações de IT (Informação Tecnológica) em grande escala ao restante grupo. Como parte integrante do grupo MTS *Globe*, a *Axis Data* desenvolve soluções informáticas para operações *incoming*, contratação de hotéis e integração de clientes. A *Axis Data* é a empresa criadora do sistema própria do grupo – TK (*Travel Kiss*), que vai já na sua segunda versão (TK2) – é um sistema único, inédito e exclusivo do grupo MTS.

(MTS *Globe*, 2015a)

A MTS *Globe* providencia serviços como *transfers*, presença em aeroporto, excursões e atividades, serviços de REP (*Representative*), grupos e incentivos, serviços de alojamento turístico, *round trips* e cruzeiros (MTS *Globe*, 2015b).

A organização tem, neste momento, instalações em 65 destinos de 19 países – Bulgária, Cabo Verde, Croácia, Chipre, República Dominicana, Egito, Grécia, Itália, Maldivas, Malta, México, Marrocos, Omã, Portugal, Espanha, Tunísia, Turquia, Emirados Árabes Unidos e Estados Unidos da América (MTS *Globe*, 2015c).

2.2. História da MTS *Globe*

Tabela 1.1 - Datas importantes para a MTS *Globe*

Ano (s)	Acontecimento (s)
1967	Fundação da DMC em Málaga (Espanha) com o nome “ <i>Viajes de la Luz</i> ”. Trabalhou inicialmente com operadores turísticos belgas e franceses.
1989	Primeira extensão nacional da empresa para o destino <i>Costa del Sol</i> . Começou a trabalhar com operadores alemães e holandeses.
1990	Primeira extensão internacional para a Grécia.
1991	Fundação da MTS <i>Globe</i> em Portugal.
1993	Extensão para a Tunísia e Bulgária.
1996	Criação do segmento Sol e Mar na empresa. <i>Rebranding</i> da organização, foi neste ano que se começou a chamar MTS <i>Globe</i> .
1997	Expansão para Marrocos.
1998	Fundação da <i>Axis Data</i> .
2001	Expansão para a Turquia. Primeira vez que a MTS consegue atingir 1 milhão de consumidores servidos num ano.
2002	Adaptação da tecnologia utilizada para o negócio de cidade.
2003	Expansão para o Egito.
2005	Implementação da operação XML (<i>Extensible Markup Language</i>). Entrada no mercado inglês.
2007	Expansão para Cabo Verde.
2010	Expansão para a Itália
2011	Expansão para o Chipre e Malta.
2014	Primeira vez que a MTS consegue atingir 4 milhões de consumidores servidos num ano.
2015	Novo <i>rebranding</i> da marca.
2016	Expansão para o México, Croácia e Emirados Árabes Unidos.
2017	50º aniversário da MTS <i>Globe</i> .

2018 | Expansão para Estados Unidos da América, República Dominicana e Maldivas.

Fonte: Website oficial MTS Globe (2019)

2.3. Missão, Visão e Valores

Tendo em conta os conhecimentos administrados na unidade curricular Gestão Estratégica, no 1º semestre do Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira: Missão, visão e valores são conceitos base estratégicos de gestão de empresas; são princípios que devem fazer parte da criação de qualquer organização empresarial e auxiliam depois na orientação aos resultados através da definição de objetivos estratégicos, que devem seguir as diretrizes definidas na missão, na visão e nos valores de determinada empresa.

A missão deve consistir na razão pela qual a empresa existe, define o seu foco. A visão deve orientar a organização a um grande objetivo a ser concretizado a longo prazo. Valores são os princípios básicos de qualquer organização; representam a forma como a empresa deve agir perante o mercado e perante a sociedade. Os valores definem também a conduta dos colaboradores da empresa.

2.3.1. Missão MTS Globe

“Oferecer aos nossos clientes Tour Operadores, Agentes e Distribuidores online uma gama completa de serviços de qualidade e à medida em destinos de sol e praia: alojamento, *transfers*, excursões, grupos e incentivos” (MTS Globe, 2015a).

2.3.2. Visão MTS Globe

“Ser o líder mundial em DMC e operar nos principais destinos de sol e praia. A nossa força são os padrões de qualidade que são garantidos pela forte rede de prestadores locais” (MTS Globe, 2015a).

2.3.3. Valores MTS Globe

Os valores da MTS focam-se no lema “*Share ou Passion!*” e nos princípios fundamentais presentes na figura 1.2: “Somos jovens, dinâmicos, pró-ativos e empreendedores; somos apaixonados pela indústria do turismo, adaptamo-nos a diferentes modelos de negócio, tendo sempre em mente que fazemos parte de uma

rede – a rede MTS Globe – uma rede dentro de um ambiente multicultural” (MTS Globe, 2015a).



Figura 1.2 - Valores MTS Globe. Fonte: Elaboração própria.

Humanismo: O princípio do humanismo é fundamental em relações baseadas no respeito mútuo. Os colaboradores são definidos como profissionais transparentes, que trabalham em equipa, são pró-ativos, partilham informações úteis e trabalham em conjunto para um objetivo comum.

Confiança: Os clientes da MTS Globe podem confiar na empresa para soluções customizadas, rápidas e eficientes, alinhadas com as necessidades e com os objetivos da empresa.

A empresa define-se confiável porque os seus colaboradores têm um conhecimento local, mas uma visão global – *“Think local, act global”* – é um dos lemas

da organização. Os profissionais da organização solucionam problemas em vez de os criarem, sabem priorizar as situações, esforçam-se por medir as consequências das decisões tomadas e estão sempre disponíveis para apoiar os colegas, clientes e parceiros.

Facilitação: Enquanto organização a MTS tem uma parceria estabelecida com os seus clientes, fornecedores e com as equipas locais, procurando sempre acrescentar valor.

O princípio da facilitação é baseado no facto das equipas locais terem o *know-how* necessário para dar os devidos desenvolvimentos às situações e é também baseado na ampla rede de parcerias. A mentalidade empresarial da organização é focada na resolução de problemas.

Compromisso: A MTS dá a confiança necessária, mas espera compromisso por parte dos clientes, fornecedores e parceiros. A organização assume o seu trabalho, as suas responsabilidades e tem a audácia para tomar decisões. São flexíveis e focam-se na resolução de problemas em conjunto.

Inovação: O valor da inovação é baseado no facto do espírito empresarial da empresa transformar ideias em melhorias reais, através de ferramentas como soluções de IT visionárias, uma abordagem pragmática a projetos com impacto, capacidade de adaptação às mudanças do mercado e o devido investimento em tempo e recursos.

(MTS Globe, 2015a)

2.4. Estrutura organizacional

“Organizar ou estruturar uma organização consiste em definir que funções competem a cada colaborador, com quem e como se deve relacionar em termos horizontais e verticais” (Cardoso, 1999, citado por Costa, 2012, p.23).

Na figura 1.3 é apresentada a estrutura organizacional da MTS Globe Portugal.

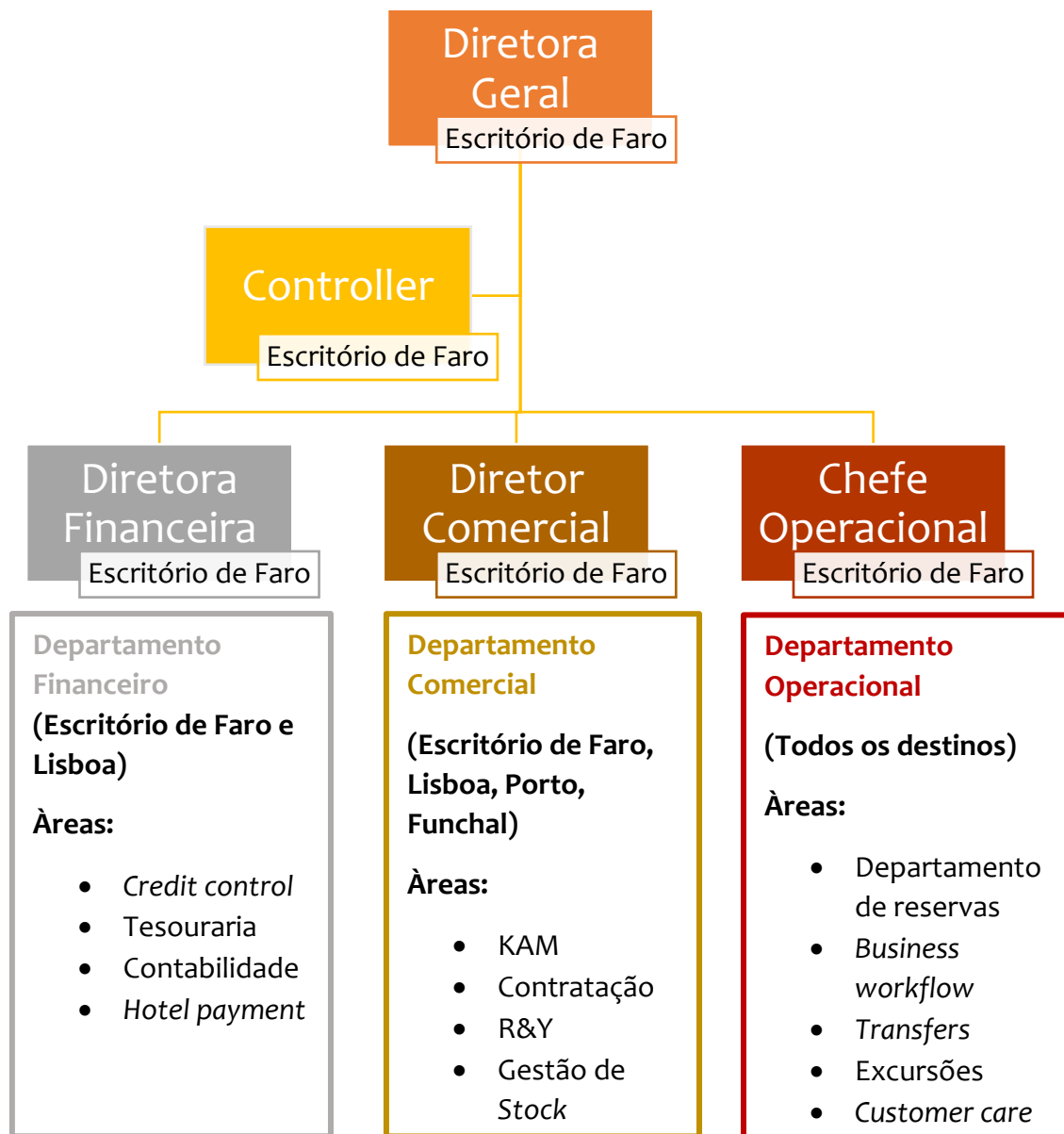


Figura 1.3 - Estrutura organizacional MTS Globe Portugal. Fonte: Elaboração própria.

A MTS Globe tem uma estrutura organizacional com um estilo funcional. O estilo funcional é adequado às empresas de grande dimensão. É uma organização assente na especialização, na existência de departamentos e na delegação da autoridade através da existência de chefias intermédias. A estrutura organizacional

do estilo funcional apresenta características como: autoridade exercida sobre as atividades e não sobre as pessoas, potencialização das chefias intermédias e necessidade de coordenação das atividades, através da implementação de sistemas organizacionais, de manuais de procedimentos e de canais de comunicação (Costa, 2012, p.22).

Em Portugal existem escritórios da MTS em 5 regiões: Faro, Lisboa, Porto, Funchal e Ponta Delgada.

A maioria dos serviços e os principais órgãos de chefia estão centralizados no escritório de Faro, sendo este o principal escritório do país onde se encontram a grande maioria dos colaboradores da MTS *Globe* Portugal.

Como podemos verificar na figura 1.3, a diretora geral é o órgão máximo de chefia na MTS *Globe* Portugal.

Acima da diretora geral, referenciando por sua vez o panorama internacional, está o Comitê Executivo; é a este comitê que a diretora geral deverá reportar todas e quaisquer situações referentes à gestão da MTS *Globe* Portugal. O comitê executivo tem total liberdade para interferir na gestão e tomada de decisão da MTS *Globe* Portugal.

O Comitê Executivo é composto pelos seguintes profissionais:

- ✓ CIO (*Chief Information Officer*) – Kristian Dunker.
- ✓ CEO (*Chief Executive Officer*) – Francisco Girona.
- ✓ CEO – Michael Frey,
- ✓ CPO (*Chief Product Officer*) – Cláudia Pousada.
- ✓ Diretor Geral MTS *Globe* Espanha – Juan Sánchez.

2.5. Departamento de Revenue & Yield

O estágio apresentado neste relatório foi realizado no departamento de R&Y; tal como especificado na estrutura organizacional apresentada no parágrafo anterior, o departamento tem localização no escritório de Faro e é o único departamento que atua nesta área em todo o país – o que significa que as tarefas de

R&Y referentes a hotéis do Algarve, Lisboa, Porto, Funchal e Ponta Delgada são realizadas no escritório principal de Faro.

As principais responsabilidades do departamento de R&Y são monitorizar e definir as estratégias de vendas e margem, assegurar a competitividade dos produtos face à concorrência e garantir a recuperação dos investimentos realizados pela empresa.

O objetivo deste departamento e das funções especificadas é essencialmente, garantir o crescimento sustentável e equilibrado entre vendas e margem indo ao encontro da estratégia da empresa de forma a atingir o *budget*.

O departamento de R&Y da MTS Globe Portugal é composto por 7 colaboradores. Existem alguns requisitos básicos necessários para integrar a equipa de R&Y da MTS Globe; estes requisitos estão divididos em 3 segmentos – requerimentos, *soft skills* e *technical skills*.

2.5.1. Requerimentos

Tabela 1.2 - Requerimentos para integrar o departamento de R&Y

Qualificações Académicas		Formação na área do Turismo (preferencial)		
Experiência Profissional		1 ano de experiência profissional (preferencial)		
Idiomas	Nível básico	Nível regular	Nível Proficiente	Nível Avançado
Inglês		X		
Português			X	
Conhecimento informático	Nível básico	Nível regular	Nível Proficiente	Nível Avançado
<i>Excel</i>		X		
<i>Outlook</i>		X		
Conhecimento específico		Conhecimento na área da distribuição turística (preferencial)		

Fonte: R&Y department job description (2020)

Para um melhor entendimento desta tabela e dos níveis utilizados na mesma deverá ser consultado o anexo 6.

2.5.2. *Soft skills*

O descritivo realizado pela MTS *Globe* interliga as *soft skills* necessárias para cada departamento, com os valores da empresa.

No caso do departamento de R&Y, consideram-se essenciais as *soft skills* apresentadas na tabela 1.3.

Tabela 1.3 - *Soft Skills* para o departamento de R&Y

Valores	Skills
<i>Share our Passion!</i>	<ul style="list-style-type: none">• Proatividade;• Paixão;
Humanismo	<ul style="list-style-type: none">• Comunicação;• Trabalho de equipa;
Confiança	<ul style="list-style-type: none">• Priorização de tarefas e ações;• Saber calcular o impacto das decisões;
Inovação	<ul style="list-style-type: none">• Empreendedorismo;• Transformar ideias em ações;
Compromisso	<ul style="list-style-type: none">• Tarefas;• Equipa;

Fonte: *R&Y department job description* (2020)

Proatividade: Demonstrar iniciativa, propor novas ideias, participar nos projetos e saber antecipar as necessidades da empresa.

Paixão: Demonstrar paixão pelo trabalho e pelo setor.

Comunicação: Comunicar de maneira eficaz e possibilitar facilmente a coordenação com a equipa.

Trabalho de equipa: Capacidade de trabalhar numa equipa de forma íntegra, proativa e respeitosa.

Priorização de tarefas e ações: Priorizar tarefas dependendo do contexto.

Saber calcular o impacto das decisões: Avaliar o impacto das decisões antes de agir.

Empreendedorismo: Gostar da ideia de novos desafios e procurar e propor melhorias ou novos procedimentos.

Transformar ideias em ações: Capacidade de transformar ideias em melhorias reais e colocar planos em ação.

Compromisso com as tarefas: Assumir a responsabilidade das respetivas tarefas designadas e capacidade de fazer um esforço extra quando as situações assim o exigem.

Compromisso com a equipa: Mostrar um compromisso com os seus colegas de equipa, tendo sempre em consideração o impacto das suas decisões para a equipa.

2.5.3. *Technical skills*

As capacidades técnicas requeridas para o departamento de R&Y são capacidade analítica num nível regular; conhecimento da indústria do turismo num nível básico e capacidade de negociação num nível regular.

(Recursos Humanos MTS Globe, 2019)

3. Atividades e tarefas desempenhadas

Tal como referenciado previamente neste relatório, o estágio foi desenvolvido no departamento de R&Y da MTS *Globe* Portugal; dentro deste departamento existe uma secção responsável por todas as questões técnicas inerentes à gestão das ligações via CM – *Supplier Integrations*. Esta é uma secção que tem vindo a ser desenvolvida na MTS há cerca de 4 anos – após a primeira conexão via CM feita com uma unidade hoteleira.

Tendo este estágio sido realizado no departamento de R&Y e sendo este um departamento que trabalha essencialmente com unidades hoteleiras, é importante ter sempre em consideração os parâmetros apresentados nos pontos 1.6 e 1.7 do presente relatório.

A correta implementação das técnicas e instrumentos de RM passam muito por uma correta gestão dos *allotments* de uma unidade hoteleira.

De seguida será apresentada uma lista das tarefas realizadas no decorrer do estágio, os procedimentos necessários para cada uma delas bem como uma interligação entre as tarefas desempenhadas e os conteúdos lecionados no primeiro ano deste mestrado.

3.1. Criação de contratos via *channel manager*

A criação de um contrato via CM - ou também chamada de integração via CM – pode ser desenvolvida em dois contextos: Pode-se tratar de uma unidade hoteleira com a qual a DMC ainda não trabalhava e foi iniciada uma parceria comercial totalmente nova ou podem ser unidades hoteleiras com as quais a DMC estava a trabalhar via contrato de *allotment* estático e será agora iniciada uma contratação via CM que pressupõe, por norma, a contratação de mais tarifas. Em qualquer um dos casos especificados, o processo técnico é idêntico.

Enquanto uma unidade hoteleira trabalha, na maioria dos casos, com apenas um tipo de CM, uma DMC deve ter um sistema que esteja preparado e seja compatível para trabalhar com diferentes tipos de CM - de forma a estar conectada a todas as unidades hoteleiras pretendidas. Os principais tipos de CM utilizados pela MTS *Globe*

Portugal, e cujos procedimentos técnicos foram realizados neste estágio, são *Siteminder, Availpro e E-Gds*.

Os procedimentos para a integração de um contrato via CM na MTS são os seguintes:

1. O primeiro passo, que não é da responsabilidade da equipa de *revenue & yield*, é a assinatura de um contrato denominado “*colaboration agreement*”, que pressupõe todas as questões legais de uma ligação via CM entre a DMC e a unidade hoteleira – esta tarefa é da responsabilidade do departamento de contratação.
2. Depois da assinatura do *colaboration agreement* a unidade hoteleira deve enviar para a DMC a estrutura da futura ligação entre ambas as partes; nesta estrutura devem estar presentes aspetos como os tipos de tarifa, as diferentes tipologias de unidades de alojamento, as ocupações respeitantes aos diferentes tipo de quarto, as idades das crianças segundo a política de crianças da unidade hoteleira e as políticas de cancelamento de reservas da unidade (verificar anexo 7, onde consta um exemplo de uma estrutura utilizada).
3. Quando a equipa recebe a estrutura da unidade hoteleira, é feito um esboço no programa *excel* daquilo que virá a ser a estrutura do contrato no sistema da DMC. No caso do sistema da MTS (TK2), as tipologias de quarto não são *text free*, ou seja, o sistema obriga a que sejam preenchidos determinados campos para dar um nome ao tipo de quarto do hotel; é neste esboço que vão ficar estipulados os nomes que a MTS vai usar para determinada tipologia de quarto da unidade hoteleira (consultar anexo 8 onde consta um exemplar).
4. Quando esta estrutura está finalizada, a mesma é enviada para a unidade hoteleira, para que a mesma possa ser aprovada pelos profissionais da unidade. Este passo é muito importante, uma vez que, como os nomes dos tipos de quarto não são *text free* em sistema, por vezes podem existir certas inconsistências entre os nomes da unidade hoteleira e o nome usado pelo sistema da MTS; assim é estritamente

necessário que a unidade hoteleira autorize as nomenclaturas utilizadas.

5. Após a aprovação da estrutura, a equipa de *revenue & yield* da MTS trata de passar o contrato para sistema. Nesta fase, o procedimento pode variar consoante o tipo de CM; se se tratar de um contrato via *Availpro*, a estrutura em *excel* previamente referida e apresentada no anexo 8, deve ser enviada para os serviços técnicos centrais da MTS, para que estes façam o mapeamento do novo contrato e este esteja disponível em *Availpro* do lado do hotel. Se se tratar de um contrato via *Siteminder* ou *E-Gds*, assim que é feito o *upload* do contrato em sistema (TK2), este mesmo contrato já se encontra disponível no CM do lado da unidade hoteleira.
6. Assim que o contrato estiver finalizado e pronto para ser ligado, cabe à unidade hoteleira fazer a conexão do seu CM ao contrato da MTS – é nesta fase que a unidade hoteleira vai disponibilizar o devido inventário de *stock* para a MTS e os preços das várias tarifas e tipologias de quarto.
7. Assim que a unidade hoteleira começar a enviar a informação de disponibilidade (*allotment*, *stop sales* ou *open sales*) e de preços, esta informação irá entrar numa plataforma do sistema da MTS chamada “*contract inbox*”; é nesta plataforma do sistema que entram todas as atualizações de todas as unidades hoteleiras de Portugal e é a partir dela que depois são distribuídas pelos vários contratos *online* de cada hotel.
8. Quando a unidade hoteleira faz a ligação do CM ao contrato *online* da MTS, este passo deve ser comunicado à DMC para que a equipa possa verificar se o sistema está a receber tudo em conformidade. Depois do contrato estar ligado, o mesmo deve ter o aspeto exemplificado no anexo 9. Quando a ligação entre a unidade hoteleira e a DMC está feita, o contrato está pronto para ser colocado à venda para os clientes da MTS, no entanto, são precisos mais alguns testes à funcionalidade do contrato antes do mesmo ser colocado à venda.

9. O primeiro teste a ser realizado será uma reserva de teste, ou seja, a equipa insere manualmente uma reserva fictícia e a mesma irá seguir automaticamente para o PMS (*Property Management System*) do hotel (através do CM); o objetivo deste passo é testar a comunicação de reservas entre o TK2 para o CM e para o PMS do hotel, e verificar se a mesma está a funcionar plenamente, sem atrasos e sem faltas de informação.
10. Por último, este é um passo a ser realizado apenas pela DMC e o objetivo é fazer uma análise de competitividade aos preços que se está a receber no contrato *online*. É importante salientar que os preços que a DMC vai receber no contrato devem ser valores NET, ou seja já devem ter descontada a devida comissão dada à DMC. Uma análise de competitividade é realizada numa tabela feita em *Excel* (verificar anexo 10) onde é feita uma comparação entre o PVP de determinada plataforma e o preço NET que está a ser fornecido à DMC.
11. Se houver problemas de competitividade com os preços recebidos, esses problemas devem ser reportados aos profissionais do hotel para que estes possam avaliar o porquê de algumas discrepâncias encontradas no mercado e para que possam solucionar as mesmas. Se os preços estiverem em conformidade com o mercado e competitivos o contrato pode ser colocado à venda para os operadores.
12. Para colocar o contrato à venda devem ser selecionados os códigos dos clientes para os quais é suposto o contrato estar à venda.
13. Depois do contrato estar à venda para os operadores é necessário enviar um e-mail à equipa de KAM (*Key Account Manager*) a comunicar a ligação via CM com determinada unidade hoteleira (verificar anexo 11), para que a equipa de KAM possa assim avisar os operadores que existe um novo contrato com uma unidade hoteleira; É necessário que os operadores façam o mapeamento do código de contrato enviado no *e-mail* e também os mapeamentos aos códigos das várias tipologias de quarto que podem existir no novo contrato. Quando os operadores fazem o mapeamento ao contrato da DMC, os preços enviados pela

MTS irão estar disponíveis em forma de PVP (custo contratado entre a MTS e a unidade hoteleira + *Mark Up* da MTS + *Mark Up* do TO) nas diversas plataformas dos vários operadores (que podem ser B2B – *Business to Business* - ou B2C – *Business to Consumer*).

Para o desenvolvimento desta tarefa, considera-se útil, numa primeira fase de execução da mesma, o conhecimento lecionado na unidade curricular “Legislação e fiscalidade com aplicação à hotelaria”, na medida em que foi necessário conhecer e ter uma perspetiva teórica dos termos de contratos comerciais; podendo estes, ser contratos de *allotment* ou contratos de garantia. No caso desta tarefa específica, foi útil conhecer os parâmetros que compõem os contratos de *allotment*. As principais dinâmicas descritas na lei “Direito Real de Habitação Periódica” abordam o número de quartos que é cedido pelo hotel a um intermediário, para que este possa vender o máximo número de quartos possível através do seu canal; e aborda também o tempo de *release* que é dado ao intermediário para vender esse número de quartos.

Em termos técnicos destaca-se a unidade curricular “Gestão da Inovação e negócio digital” que numa primeira fase desta unidade curricular teve algumas sessões dedicadas à *Omnibees* – CRS (*Computer Reservation System*) criado em Portugal, onde os alunos foram desafiados a desenvolver um motor de reservas relativo a uma unidade hoteleira fictícia, com recurso a esta ferramenta. A MTS trabalha com a *Omnibees*, pelo que se considera bastante útil conhecer o sistema deste parceiro.

O sistema da MTS, tal como já foi explicado neste relatório, foi criado pela Axis Data, pelo que não é um sistema conhecido ou utilizado por mais nenhuma empresa ou indústria. Assim, não se considera que a aprendizagem técnica acerca do TK2 tivesse sido auxiliada por alguma unidade curricular, por se tratar de algo que não pode ser lecionado – a aprendizagem tem de ser feita única e exclusivamente dentro da organização.

3.2. Manutenção dos contratos via *channel manager*

Uma vez que os contratos via CM estão finalizados e colocados à venda (ou publicados), existem inúmeras situações que requerem o devido controlo diário da

equipa de R&Y. As referidas situações passarão a ser inumeradas e devidamente explicadas de seguida:

1. *Contract Inbox*

Tal como já foi previamente referenciado, o sistema da MTS (TK2) possui uma plataforma chamada *contract inbox*. Quando as unidades hoteleiras fazem atualizações no respetivo CM, essas atualizações são encaminhadas para TK2 e por sua vez para o *contract inbox*. O *contract inbox* tem uma ferramenta que importa automaticamente todas as atualizações das unidades e as reencaminha para os respetivos contratos existentes.

É necessário verificar diariamente o *contract inbox* com o objetivo de identificar possíveis linhas (atualizações) em erro.

Por vezes podem existir inconsistências nas atualizações enviadas e essas incompatibilidades não conseguem ser automaticamente importadas gerando erros. Se estiverem quaisquer atualizações em erro, as mesmas irão fazer com que o importe automático do sistema não funcione; se esta ferramenta deixar de funcionar e não forem imediatamente identificados os erros, as atualizações aos contratos irão acumular no *contract inbox* podendo assim não entrar no contrato da unidade hoteleira atempadamente, gerando atrasos e conseqüentemente erros nas reservas (que podem ser erros de preço ou de disponibilidade).

2. Análises de competitividade

As análises de competitividade são um processo não só para contratos via CM, mas sim para todos os contratos existentes entre a MTS e as várias unidades hoteleiras. É uma tarefa comum a todos os membros da equipa de R&Y.

O objetivo desta tarefa é monitorizar a competitividade dos valores que a MTS tem em contrato.

A tabela exibida no anexo 10 é opcional e é utilizada para uma questão de registo e consulta futura. O importante na análise de competitividade é a consulta de várias plataformas de diferentes mercados e, numa pesquisa simulada para uma determinada data, numa determinada região e unidade hoteleira, verificar se o PVP

líder é ou não um PVP fornecido pela MTS. Se o fornecedor for a MTS, considera-se que a unidade está bem posicionada a nível competitivo.

Nem todas as plataformas de venda direta ao cliente *online* permitem que o fornecedor de determinado preço seja revelado. Desta forma é necessário analisar o diferencial resultante da divisão entre o PVP apresentado e o NET (custo) que a MTS tem contratado. Esse diferencial varia consoante a plataforma onde se está a fazer a pesquisa e consoante o mercado. Nesse diferencial deverá estar presente o *mark up* colocado pela MTS em cima do custo e o *mark up* do operador que está a revender esse preço. Assim, mediante esta análise a este diferencial consegue-se concluir se o PVP apresentado é ou não fornecido pela MTS.

Caso se conclua que o PVP apresentado não é fornecido pela MTS, deve-se analisar o porquê de isso estar a acontecer, e podem existir variadas causas tais como as seguintes:

- A MTS pode estar a passar incorretamente um determinado valor, resultante de uma incorreta aplicação ou mesmo a falta de uma determinada oferta / promoção existente. Assim, o primeiro passo a tomar nestas situações é verificar se o sistema (TK2) está a aplicar todos os valores de forma correta.
- A MTS pode estar a colocar um *mark up* sobre o custo demasiado elevado. Em certos casos, pode-se verificar que o diferencial analisado cumpre as normas referenciadas previamente, no entanto o PVP continua a não ser o que é fornecido pela MTS. Quando se trata de diferenças muito pequenas, o problema pode estar no *mark up* que a MTS está a utilizar; nesse caso é necessário fazer ajustes ao mesmo.
- O operador pode não estar a mapear o preço que a MTS está a fornecer. Por vezes, nas análises de competitividade verificam-se diferenciais demasiado altos. Na maioria das vezes esse diferencial indica que o preço fornecido pela MTS está bastante competitivo, mas o operador não o está a mapear.

- A unidade hoteleira pode ter um acordo específico ou um desconto exclusivo com um concorrente da MTS. Estas situações verificam-se quando o diferencial é, muitas das vezes, negativo. Quando se verifica esta situação, o procedimento a tomar é questionar a unidade hoteleira e pedir a ajuda dos profissionais do hotel para tentar resolver a mesma.

3. Comissão DMC

Em qualquer CM a unidade hoteleira deve fornecer à MTS um valor NET (com a comissão DMC já descontada). A comissão da DMC varia consoante a unidade hoteleira e as condições contratadas, no entanto, por norma ronda os 18% a 20%. Por vezes, por questões de incompatibilidade entre o PMS utilizado pela unidade hoteleira e o sistema da MTS, o hotel só consegue distribuir PVP's para os vários canais de distribuição. Nesta situação é necessário inserir a comissão diretamente no contrato *online* da DMC. É aplicado um desconto equivalente ao valor da comissão e essa percentagem é retirada do PVP que a MTS está a receber no CM.

Como qualquer desconto / promoção tem agregada uma determinada validade é necessário criar uma ferramenta manual onde a equipa consiga monitorizar as comissões que estão carregadas diretamente no sistema. Uma vez terminada a validade do desconto a comissão deixa de ser descontada dos PVP's que estão a ser rececionados e isso pode gerar situações de falta de paridade no mercado.

Assim, é necessário verificar diariamente quais os contratos que têm carregada comissão e verificar se todas as comissões estão válidas para todas as datas do contrato que pode ser automaticamente prolongado.

4. Alterações de contrato

A unidade hoteleira pode, por vezes, fazer alterações no seu CM. Pode ser por questões de obras, adição de novas tipologias de quarto ou até alterações nas políticas de ocupação das várias tipologias de unidades de alojamento.

Desta forma, é necessário acompanhar as alterações solicitadas e adicionar tipologias de unidades de alojamento ou refazer mapeamentos de contratos (quando as alterações são mais drásticas).

5. Mudança de época

Quando termina a validade de um contrato podem existir duas situações distintas e que exigem procedimentos diversificados. A primeira e mais comum, é quando os contratos são automaticamente revalidados; dessa forma a unidade hoteleira começa a enviar valores para a nova época e o contrato via CM será automaticamente prolongado.

Caso haja novas condições contratuais pode ser necessário a criação de um novo contrato (em caso de mudanças drásticas), pode ser necessário criar tipologias de unidades de alojamento (similar ao ponto anterior), pode ser necessário alterar as políticas de cancelamento ou até mesmo os mercados para os quais determinado contrato pode ou não ser distribuído.

Após a descrição deste amplo conjunto de tarefas conclui-se que é um trabalho dividido em vários processos que requerem conhecimentos de várias áreas.

Destacam-se duas unidades curriculares, que em várias medidas foram úteis para uma melhor adaptação ao departamento e ao conjunto de tarefas descritas neste ponto – Gestão Avançada de Alojamento, lecionada no 1º semestre do 1º ano e Gestão da Receita (*Revenue Management*), lecionada no 2º semestre do 1º ano deste mestrado. Em ambas estas unidades curriculares, são lecionados e estudados vários parâmetros como rácios úteis para a gestão hoteleira, técnicas de *yield management* usadas pelos profissionais da hoteleira e outros termos e instrumentos de gestão em geral.

Neste estágio, apesar de não serem usados diretamente no trabalho todos instrumentos fornecidos nas unidades curriculares referidas, considera-se bastante útil todo o conhecimento adquirido nas mesmas uma vez que todos os dias seria necessário falar com profissionais da hotelaria (via telefone ou *e-mail*) acerca de situações que estivessem a ocorrer nos contratos com a MTS; situações diversas como problemas de competitividade, ajustes de preços em determinadas épocas

(ofertas) que pudessem ser necessários ou até o cancelamento temporário de uma determinada cláusula do contrato como por exemplo, uma política de cancelamento. Em qualquer uma das situações é extremamente importante perceber a situação da pessoa com quem estamos a falar, e ter a capacidade de nos colocarmos no lugar dessa pessoa. Nesta medida, considera-se bastante útil saber utilizar corretamente rácios e indicadores como RevPar (Revenue per Available Room), ADR (Average Daily Rate), TrevPar (Total Revenue per Available Room), COPAR (Cost per Available Room), COPOR (Cost per Occupied Room), GOP (Global Operation Profit), entre outros modelos de elaboração de preços e modelos de negócio (margem, *mark-up* e comissão). Ao ter um domínio destes parâmetros torna-se mais fácil comunicar com os fornecedores da MTS de forma a negociar novas ofertas ou outras vantagens competitivas.

3.3. Resolução de situações *On Spot*

Tal como já foi descrito previamente no ponto “*contract inbox*”, os erros e consequente acumulação de atualizações podem provocar atrasos nas atualizações dos contratos via CM.

Quando estes atrasos se sucedem a disponibilidade e preços que estão no CM podem já não estar válidos e estarem a ser incorretamente vendidos ao público. Por vezes podem ser assim, reservadas estadias com erros.

As situações mais comuns são *overbookings* por atrasos nas atualizações do CM. Quando a equipa de R&Y se depara com estas situações o primeiro procedimento a tomar é verificar se o *overbooking* foi de facto resultante de um atraso nas publicações – ou seja, se o *overbooking* é realmente culpa da MTS ou se se pode ter tratado de um lapso por parte da unidade hoteleira.

Para se verificar o que provocou o *overbooking* é necessário aceder ao XML das respetivas atualizações. Toda e qualquer informação que é enviada do CM da unidade hoteleira para o sistema da MTS, deixa sempre o registo via XML. Numa consulta atenta ao XML da atualização que descultou o *overbooking* é possível verificar todos os pormenores das atualizações enviadas pela unidade hoteleira e concluir se de facto o *overbooking* deve ou não ser assumido pela MTS.

Se o *overbooking* ter sido de facto resultante de um erro do sistema da MTS, a equipa de R&Y dá ordem à equipa operacional para tratar do realojamento do cliente numa outra unidade hoteleira.

Considera-se esta parte do trabalho e responsabilidades que foram providenciadas, uma oportunidade de desenvolvimento de capacidades. É uma parte do trabalho em que, apesar ser dada a devida formação como em todas as anteriores, é necessário ter alguma experiência acerca da operação, capacidade para lidar com pressão e em determinadas situações, com conflitos.

Neste sentido considera-se que os conhecimentos lecionados na unidade curricular “Liderança e Gestão do Capital Humano” ajudaram a lidar com algumas das situações descritas neste ponto através da aplicação de tópicos como: trabalho de equipa e gestão de conflitos.

4. Covid-19: Impacto na indústria turística

4.1. Contextualização temática e cronológica e previsões

Dada a época de pandemia que tão drasticamente se faz sentir durante a realização deste relatório de estágio, é importante realçar quais foram os principais impactos que a doença Covid-19 trouxe quer para a MTS *Globe* e as atividades desenvolvidas neste estágio, quer para a hotelaria no Algarve (onde se inserem os principais fornecedores da DMC).

Ironicamente, no ponto 1.2 deste relatório foi referenciado um artigo do *Jornal Económico*, redigido por Sónia Bexiga cujo título é «*Turismo: Cresce ou não em 2020?*»; A resposta seria inevitável: Não.

No dia 02 de março de 2020 foi confirmado o primeiro caso de Covid-19 na região norte de Portugal; a 18 de março de 2020 a Assembleia da República Portuguesa autorizou o Presidente da República, Marcelo Rebelo de Sousa, a declarar o estado de emergência ao país, no qual estava implícito o encerramento de fronteiras e de todos os estabelecimentos hoteleiros em Portugal. O estado de emergência terminou a 02 de maio de 2020 e foi iniciada uma reabertura gradual da economia durante o mês de maio na qual não estavam incluídos os hotéis – estes só tinham abertura prevista para o mês de julho (*Diário da República*, 2020).

Tendo em conta que a pandemia condicionou todas as atividades económicas e em particular o Turismo têm sido divulgadas várias previsões a nível internacional e nacional.

A propagação da Covid-19 nos países da Europa e da América do Norte provoca impactos muito significativos na atividade e na procura turística causados pelo confinamento dos cidadãos e pelas restrições de mobilidade. A OMT afirma que os factos vieram demonstrar que se está a passar por uma pandemia com impactos «que irão superar a crise financeira de 2008/9». Tendo no início da pandemia previsto uma quebra do turismo internacional na ordem dos 3%, a 24 de março de 2020 a OMT atualizou esta previsão para uma estimativa de quebra entre os 20 a 30% (em termos de chegadas internacionais), o que representa uma perda de 290 a 440 milhões de

turistas, «fazendo a atividade turística recuar até aos anos de 2012-2014» (Turismo de Portugal, 2020).

4.2. Impacto da pandemia na hotelaria do Algarve

Logo no início da pandemia, em meados de março, as quebras na hotelaria do Algarve fizeram-se sentir na região. A taxa de ocupação média desceu 45.8% relativamente ao mês de março de 2020. Ao longo do mesmo mês, 60% da oferta hoteleira no Algarve encerrou devido ao início do estado de emergência. As unidades hoteleiras que permaneceram abertas acabaram por fechar durante o mês de abril, salvando raras exceções que permaneceram abertas por terem hóspedes que prolongaram as suas estadias devido às restrições de mobilidade aérea – em abril a taxa de ocupação média no Algarve foi de 1% (Lages, 2020).

Outro dos números mais importantes neste momento de pandemia é a taxa de desemprego. No Algarve a hotelaria e a restauração empregam 60 mil pessoas e certa de 80% das empresas algarvias são dependentes da atividade turística. Durante o mês de março o desemprego no Algarve aumentou 41.3% em relação ao mesmo mês de 2019 (Godinho, 2020).

Em relação à faturação das unidades hoteleiras algarvias a AHETA (Associação de Hotéis e Empreendimentos Turísticos do Algarve) estimou entre março e maio de 2020 (período do estado de emergência e do desconfinamento gradual) uma perda na faturação entre 300 e 400 milhões de euros (Viegas, 2020).

Face a todos estes números e quebras, Viegas (2020) - presidente da AHETA – em entrevista, comenta: “Tínhamos acabado de sair da época baixa, que é um período deficitário em termos de caixa, e quando nos preparávamos para reiniciar a atividade em força acontece isto. A retoma nunca vai acontecer antes da Páscoa de 2021.”

O presidente da AHETA afirmou também que a atividade turística na região está muito dependente da aviação e não é possível saber quando a mesma irá retomar em pleno e em que condições. Assim, as esperanças de poder minimizar os prejuízos causados pela Covid-19 estão no mercado nacional. As previsões apontam ainda para uma taxa de ocupação média entre 15 e 20% na época alta nos hotéis do

Algarve. Em média, nos últimos anos a taxa de ocupação média na época alta no Algarve tem sido acima dos 80% (Viegas, 2020).

Em termos de perspetivas para o período que irá envolver a abertura dos hotéis e a iniciação da época “mais alta possível” em 2020, a AHETA considera que o Algarve tem uma grande mais valia competitiva que é o facto de até à data, ser das regiões menos afetadas (em termos de números de infetados e de óbitos por covid-19) do país (Público, 2020).

4.3. Impacto da pandemia na organização acolhedora

Qualquer organização com uma visão estratégica tem os seus próprios objetivos a atingir; a MTS *Globe* não é exceção. A MTS trabalha para atingir um orçamento. Este orçamento é composto por objetivos / patamares mensais e é definido no início de cada ano turístico.

O ano turístico 2019/2020 foi iniciado em outubro de 2020 e até ao início de março de 2020 as reservas foram feitas naturalmente para o ano inteiro. Havia muitos meses cujos patamares já haviam sido atingidos e era algo “garantido”; apesar da empresa ter sempre em mente que até o ano turístico terminar tudo podia acontecer, ninguém esperava algo tão drástico como uma pandemia mundial.

Em meados de fevereiro, quando a Covid-19 se começou a agravar na Europa, nomeadamente na Itália, a empresa começou a sentir um abrandamento de novas reservas e um aumento de cancelamentos de reservas para a época alta. Entre o período do fim do mês de fevereiro e início do mês de março foram registadas quebras na ordem dos 90%. Após um período em que ninguém sabia muito bem qual iria ser o futuro do país, a 13 de março de 2020 a MTS *Globe* anunciou a adesão ao *Lay – Off* (medida de apoio do governo dada às empresas afetadas pela pandemia).

5. Reflexão crítica sobre o estágio

A redação deste relatório de estágio permitiu aprofundar uma reflexão crítica sobre o trabalho e sobre as atividades desenvolvidas no decorrer do mesmo.

Este estágio teve uma duração de 1260 horas; foi iniciado a 01 de outubro de 2019 e concluído a 18 de maio de 2020. É um trabalho realizado de segunda-feira a sexta-feira, excetuando os feriados; o horário laboral começa às 09h00, pausa às 12h30, retoma às 14h00 e termina às 18h00.

A realização deste estágio possibilitou um conhecimento maior sobre um setor desconhecido e desvalorizado atualmente - talvez por causa da evolução das novas tecnologias e da facilidade que existe atualmente em marcar uma viagem sem a atuação de terceiros.

Durante este estágio, e numa fase de “pré-pandemia” (que talvez venha a ser um termo muito assertivo nesta fase de puro desconhecimento do futuro) foi obtido um conhecimento aprofundado neste setor da intermediação que é um setor muito vasto que tem ainda possibilidades de crescer e criar muitas oportunidades profissionais.

No departamento onde o estágio foi realizado, o posto e as responsabilidades que foram oferecidas possibilitaram uma exposição ao setor da hotelaria, uma vez que no dia-a-dia durante o estágio era necessário conhecer muitas pessoas do ramo e criar relações próximas com as mesmas. Descreve-se a referida exposição como algo positivo, pois é sempre necessário conhecer e privar com terceiros para que no futuro exista mais facilidade de comunicação. Julga-se também ser uma mais valia para manter, no futuro e quando necessário, uma procura ativa de emprego mais facilitada.

O início de um novo trabalho é sempre difícil e requer uma adaptação a novas pessoas, a um novo ambiente, a novos processos e novas funções, tarefas e responsabilidades.

Em termos críticos destaca-se como ponto positivo, desde o início do estágio, o excelente acolhimento e a disponibilidade total para o esclarecimento de dúvidas e

partilha de conhecimentos que foi dispensada pelas supervisoras de estágio e pela equipa de profissionais da MTS Globe Portugal. Antes do início do desempenho de determinada função, foi sempre dispensado o devido tempo para a formação necessária; só depois dessa formação era iniciado o desempenho das tarefas sempre com um acompanhamento inicial – a partir deste ponto era dada toda a autonomia para a realização das tarefas decretadas.

Todas as atividades realizadas permitiram desenvolver capacidades na área, que irão certamente ser muito úteis no futuro profissional. As funções previamente descritas e desenvolvidas permitiram assimilar conhecimentos e pôr em prática conceitos, modelos e técnicas estudadas em algumas das unidades curriculares do mestrado em Direção e Gestão Hoteleira – destacando disciplinas que foram mais úteis neste estágio como Tecnologias e Sistemas da Informação, Gestão Avançada de Alojamento e Gestão de Receita (*Revenue Management*).

Em termos pessoais, considera-se o desempenho bastante satisfatório face às dificuldades impostas. Nunca foi recusada qualquer tipo de tarefa, houve sempre um “à vontade” para tentar fazer um pouco de tudo e sobretudo, houve a mesma dedicação fosse qual fosse o tipo de tarefa e o seu grau de exigência. Foram sempre esclarecidas todas as dúvidas que surgiam acerca das variadas atividades. Foi sempre possível terminar todas as tarefas de forma eficaz e eficiente, cumprindo os prazos impostos pela organização e pela própria proposta de estágio. Todas as atividades que foram propostas despertaram interesse, curiosidade e vontade de aprender mais acerca do funcionamento da MTS e do mercado e setor em que a DMC está inserida.

Considera-se o contributo prestado por este estágio muito útil para a organização acolhedora – este estágio foi iniciado no período em que a MTS investiu na sua mais recente ligação CM com as unidades hoteleiras (*Availpro*); existiam muitos contratos e ligações com unidades e grandes cadeias hoteleiras em fila de espera por a MTS não possuir este CM. Quando a MTS Globe Portugal finalizou a ligação com *Availpro* deu-se também o início deste estágio, pelo que o estágio realizado foi uma necessária e importante ajuda a agilizar todo o processo de integração de centenas de contratos.

No final desta etapa, existe uma notória satisfação com o desempenho atingido, havendo sempre aspetos a melhorar. Houve também um *feedback* bastante positivo da supervisora de estágio e restantes elementos da equipa.

Consideram-se bastantes os aspetos positivos, destacando a entreaajuda e acessibilidade de toda a equipa; as diversas funções que foram atribuídas a este estágio, que ajudaram a que as capacidades de gestão de tempo e de prioridades fossem melhoradas; a participação nas reuniões de equipa e na definição do orçamento anual, permitindo a observação da delineação das estratégias a médio e longo prazo; a interação com os diferentes departamentos/equipas da empresa, possibilitando uma melhoria das capacidades de comunicação.

Em suma, pode afirmar-se que a experiência foi uma mais-valia para o desenvolvimento profissional e conhecimento sobre a indústria hoteleira e da intermediação. Foram obtidas ótimas referências para o futuro em relação a profissionalismo e eficiência.

Capítulo II

Resultados

Conclusões

1. Resultados

Uma vez que os trabalhos realizados neste estágio compreenderam uma vertente analítica, irão ser apresentados os respetivos resultados neste capítulo.

Um dos objetivos deste estágio foi perceber qual o contributo do gestor de canais para a produtividade de reservas de alojamento e o seu impacto na receita originada, ou seja, avaliar de que forma uma alteração de contrato de *allotment* estático para contrato ligado a um CM, pode ou não influenciar as vendas da MTS *Globe*.

Através da ferramenta informática, *Business Intelligence*, foi realizada uma tabela dinâmica onde se utilizaram os seguintes parâmetros para chegar aos resultados pretendidos:

Foi realizada uma pesquisa para os contratos das unidades hoteleiras que foram alteradas para contratação CM, durante o período deste estágio – um total de 273 contratos. No entanto, uma vez que os efeitos negativos da pandemia começaram a fazer-se a sentir com grande acentuação a partir de meados do mês fevereiro e início do mês de março, decidiu-se usar os números atingidos (em termos de reservas) até 31 de janeiro de 2020 – o mês de janeiro é um mês em que são realizadas fortes ações de promoção por parte das unidades hoteleiras, a chamada “*January Sales*” – o mês de janeiro de 2020 correu de acordo com as expectativas da MTS *Globe*, numa fase em que a Covid-19 ainda não tinha chegado à Europa. Através desta tabela dinâmica, foi possível comparar as reservas (e a respetiva receita originada) das unidades hoteleiras em contratação por CM, realizadas em janeiro de 2020 com as reservas (e a respetiva receita originada) das mesmas unidades hoteleiras, mas em contratação estática, realizadas em janeiro de 2019.

A MTS *Globe* Portugal autorizou a apresentação dos dados, desde que não fossem divulgados os nomes das unidades hoteleiras participantes na análise, pelo que nas tabelas que irão ser apresentadas neste capítulo, as unidades hoteleiras serão apresentadas com um número de identificação.

De seguida serão apresentadas 5 tabelas correspondentes aos resultados dos 5 escritórios da MTS *Globe* em Portugal, lembrando que as unidades hoteleiras anónimas apresentadas, são as unidades hoteleiras cujo processo técnico de alteração para contrato por CM foi realizado neste estágio. Será também realizada uma interpretação aos resultados apresentados e algumas justificações que sejam necessárias.

Tabela 2.1 - Resultados relativos às unidades hoteleiras do escritório de Faro em termos de reservas

Escritório	Número de Identificação da Unidade Hoteleira	Nº Reservas de Janeiro de 2020	Nº Reservas de Janeiro de 2019	Diferença	Diferença (%)
FAO	1	2	16	-14	-87,50%
FAO	2	1	8	-7	-87,50%
FAO	3	31	11	20	181,82%
FAO	4	5	1	4	400,00%
FAO	5	6	10	-4	-40,00%
FAO	6	220	192	28	14,58%
FAO	7	11	8	3	37,50%
FAO	8	144	88	56	63,64%
FAO	9	1	7	-6	-85,71%
FAO	10	37	56	-19	-33,93%
FAO	11	8	8	0	0,00%
FAO	12	44	203	-159	-78,33%
FAO	13	4	0	4	100%
FAO	14	20	33	-13	-39,39%
FAO	15	38	31	7	22,58%
FAO	16	13	19	-6	-31,58%
FAO	17	2	6	-4	-66,67%
FAO	18	7	5	2	40,00%
FAO	19	71	67	4	5,97%
FAO	20	4	0	4	100%
FAO	21	4	0	4	100%
FAO	22	16	14	2	14,29%
FAO	23	14	16	-2	-12,50%
FAO	24	2	2	0	0,00%
FAO	25	11	2	9	450,00%
FAO	26	18	2	16	800,00%
FAO	27	1	0	1	100%
FAO	28	6	9	-3	-33,33%
FAO	29	4	38	-34	-89,47%

Tabela 2.1 - Resultados relativos às unidades hoteleiras do escritório de Faro em termos de reservas (Cont.)

Escritório	Número de Identificação da Unidade Hoteleira	Nº Reservas de Janeiro de 2020	Nº Reservas de Janeiro de 2019	Diferença	Diferença (%)
FAO	30	20	23	-3	-13,04%
FAO	31	7	9	-2	-22,22%
FAO	32	82	64	18	28,13%
FAO	33	12	2	10	500,00%
FAO	34	52	36	16	44,44%
FAO	35	34	14	20	142,86%
FAO	36	24	28	-4	-14,29%
FAO	37	5	2	3	150,00%
FAO	38	3	2	1	50,00%
FAO	39	81	50	31	62,00%
FAO	40	1	0	1	100%
FAO	41	13	20	-7	-35,00%
FAO	42	13	15	-2	-13,33%
FAO	43	17	12	5	41,67%
FAO	44	2	0	2	100%
FAO	45	24	24	0	0,00%
FAO	46	26	2	24	1200,00%
FAO	47	14	12	2	16,67%
FAO	48	24	22	2	9,09%
FAO	49	26	7	19	271,43%
FAO	50	10	0	10	100%
FAO	51	7	11	-4	-36,36%
FAO	52	8	0	8	100%
FAO	53	9	3	6	200,00%
FAO	54	11	4	7	175,00%
FAO	55	2	8	-6	-75,00%
FAO	56	35	0	35	100%
FAO	57	56	46	10	21,74%
FAO	58	1	0	1	100%
FAO	59	2	0	2	100%
FAO	60	1	0	1	100%
FAO	61	2	0	2	100%
FAO	62	2	0	2	100%
FAO	63	2	2	0	0,00%
FAO	64	19	9	10	111,11%
FAO	65	2	0	2	100%
FAO	66	6	12	-6	-50,00%
FAO	67	2	3	-1	-33,33%

Tabela 2.1 - Resultados relativos às unidades hoteleiras do escritório de Faro em termos de reservas (Cont.)

Escritório	Número de Identificação da Unidade Hoteleira	Nº Reservas de Janeiro de 2020	Nº Reservas de Janeiro de 2019	Diferença	Diferença (%)
FAO	68	9	4	5	125,00%
FAO	69	2	1	1	100,00%
FAO	70	4	0	4	100%
FAO	71	1	0	1	100%
FAO	72	7	3	4	133,33%
FAO	73	5	6	-1	-16,67%
FAO	74	12	5	7	140,00%
FAO	75	14	3	11	366,67%
FAO	76	2	0	2	100%
FAO	79	5	1	4	400,00%
FAO	78	1	0	1	100%
FAO	79	4	0	4	100%
FAO	80	2	0	2	100%
FAO	81	9	0	9	100%
FAO	82	18	0	18	100%
FAO	83	1	0	1	100%
FAO	84	7	1	6	600,00%
FAO	85	1	2	-1	-50,00%
FAO	86	40	21	19	90,48%
FAO	87	2	2	0	0,00%
FAO	88	1	0	1	100%
FAO	89	4	2	2	100,00%
FAO	90	1	3	-2	-66,67%
FAO	91	4	5	-1	-20,00%
FAO	92	2	1	1	100,00%
FAO	93	2	1	1	100,00%
FAO	94	32	28	4	14,29%
FAO	95	8	2	6	300,00%
FAO	96	4	0	4	100%
FAO	97	15	0	15	100%
FAO	98	2	0	2	100%
FAO	99	2	0	2	100%
FAO	100	4	0	4	100%
FAO	101	115	90	25	27,78%
FAO	102	4	0	4	100%
FAO	103	52	46	6	13,04%
FAO	104	3	0	3	100%

Fonte: Business intelligence – MTS Globe (2020)

Tabela 2.2 - Resultados relativos às unidades hoteleiras do escritório de Faro em termos de receita

Escritório	Número de Identificação da Unidade Hoteleira	Receita de Janeiro de 2020	Receita de Janeiro de 2019	Diferença	Diferença (%)
FAO	1	1 125,00	13 516,25	- 12 391,25	-91,68%
FAO	2	772,44	2 788,40	- 2 015,96	-72,30%
FAO	3	17 432,90	10 283,06	7 149,84	69,53%
FAO	4	12 360,67	979,20	11 381,47	1162,32%
FAO	5	7 809,51	7 680,00	129,51	1,69%
FAO	6	62 687,19	55 967,45	6 719,74	12,01%
FAO	7	2 006,36	1 263,94	742,42	58,74%
FAO	8	45 794,16	38 284,07	7 510,09	19,62%
FAO	9	948,99	10 342,12	- 9 393,13	-90,82%
FAO	10	38 527,00	51 148,00	- 12 621,00	-24,68%
FAO	11	5 981,35	6 387,18	- 405,83	-6,35%
FAO	12	39 888,61	140 074,99	- 100 186,38	-71,52%
FAO	13	958,72	0,00	958,72	100%
FAO	14	8 534,90	15 347,10	- 6 812,20	-44,39%
FAO	15	19 244,68	18 221,95	1 022,73	5,61%
FAO	16	19 051,71	20 105,48	- 1 053,77	-5,24%
FAO	17	840,00	2 736,60	- 1 896,60	-69,30%
FAO	18	898,00	2 539,10	- 1 641,10	-64,63%
FAO	19	43 768,44	28 070,04	15 698,40	55,93%
FAO	20	1 807,50	0,00	1 807,50	100%
FAO	21	4 613,17	0,00	4 613,17	100%
FAO	22	10 905,50	10 300,04	605,46	5,88%
FAO	23	17 293,20	15 844,01	1 449,19	9,15%
FAO	24	2 979,90	1 695,60	1 284,30	75,74%
FAO	25	4 757,85	4 050,00	707,85	17,48%
FAO	26	7 644,50	291,60	7 352,90	2521,57%
FAO	27	2 696,96	0,00	2 696,96	100%
FAO	28	11 902,40	5 908,50	5 993,90	101,45%
FAO	29	2 537,45	15 549,01	- 13 011,56	-83,68%
FAO	30	7 851,45	6 996,75	854,70	12,22%
FAO	31	9 710,00	7 953,00	1 757,00	22,09%
FAO	32	16 977,90	17 854,00	- 876,10	-4,91%
FAO	33	5 180,93	1 037,00	4 143,93	399,61%
FAO	34	33 542,00	7 630,17	25 911,83	339,60%
FAO	35	25 078,15	13 722,56	11 355,59	82,75%
FAO	36	19 610,35	18 550,82	1 059,53	5,71%
FAO	37	1 565,40	504,00	1 061,40	210,60%
FAO	38	3 383,50	1 142,40	2 241,10	196,17%

Tabela 2.2 - Resultados relativos às unidades hoteleiras do escritório de Faro em termos de receita (Cont.)

Escritório	Número de Identificação da Unidade Hoteleira	Receita de Janeiro de 2020	Receita de Janeiro de 2019	Diferença	Diferença (%)
FAO	39	72 143,57	30 901,49	41 242,08	133,46%
FAO	40	2 112,35	0,00	2 112,35	100%
FAO	41	3 785,96	3 372,07	413,89	12,27%
FAO	42	9 529,71	7 752,00	1 777,71	22,93%
FAO	43	8 923,10	7 256,86	1 666,24	22,96%
FAO	44	1 719,55	0,00	1 719,55	100%
FAO	45	16 923,25	13 969,65	2 953,60	21,14%
FAO	46	4 123,26	338,00	3 785,26	1119,90%
FAO	47	4 138,11	2 357,14	1 780,97	75,56%
FAO	48	20 230,43	18 169,10	2 061,33	11,35%
FAO	49	24 898,45	6 517,43	18 381,02	282,03%
FAO	50	6 327,00	0,00	6 327,00	100%
FAO	51	5 413,90	4 690,50	723,40	15,42%
FAO	52	6 191,37	0,00	6 191,37	100%
FAO	53	8 740,70	1 621,80	7 118,90	438,95%
FAO	54	11 134,80	4 140,45	6 994,35	168,93%
FAO	55	1 560,30	4 833,70	- 3 273,40	-67,72%
FAO	56	20 964,60	0,00	20 964,60	100%
FAO	57	48 216,80	30 338,64	17 878,16	58,93%
FAO	58	392,00	0,00	392,00	100%
FAO	59	2 311,20	0,00	2 311,20	100%
FAO	60	247,00	0,00	247,00	100%
FAO	61	2 050,65	0,00	2 050,65	100%
FAO	62	749,21	0,00	749,21	100%
FAO	63	3 005,00	2 189,80	815,20	37,23%
FAO	64	14 747,72	9 606,56	5 141,16	53,52%
FAO	65	3 037,50	0,00	3 037,50	100%
FAO	66	7 215,38	6 577,50	637,88	9,70%
FAO	67	5 091,24	2 598,40	2 492,84	95,94%
FAO	68	7 970,85	2 694,95	5 275,90	195,77%
FAO	69	260,78	43,46	217,32	500,05%
FAO	70	1 597,50	0,00	1 597,50	100%
FAO	71	141,76	0,00	141,76	100%
FAO	72	808,40	306,80	501,60	163,49%
FAO	73	767,20	826,00	- 58,80	-7,12%
FAO	74	902,38	242,22	660,16	272,55%
FAO	75	17 459,50	764,40	16 695,10	2184,08%
FAO	76	667,67	0,00	667,67	100%

Tabela 2.2 - Resultados relativos às unidades hoteleiras do escritório de Faro em termos de receita (Cont.)

Escritório	Número de Identificação da Unidade Hoteleira	Receita de Janeiro de 2020	Receita de Janeiro de 2019	Diferença	Diferença (%)
FAO	77	1 765,59	144,00	1 621,59	1126,10%
FAO	78	183,60	0,00	183,60	100%
FAO	79	1 179,00	0,00	1 179,00	100%
FAO	80	74,25	0,00	74,25	100%
FAO	81	13 443,60	0,00	13 443,60	100%
FAO	82	4 894,64	0,00	4 894,64	100%
FAO	83	155,04	0,00	155,04	100%
FAO	84	13 524,99	456,00	13 068,99	2866,01%
FAO	85	1 170,90	1 061,48	109,42	10,31%
FAO	86	57 849,58	26 872,54	30 977,04	115,27%
FAO	87	1 035,00	1 038,00	-3,00	-0,29%
FAO	88	70,56	0,00	70,56	100%
FAO	89	4 898,50	2 511,00	2 387,50	95,08%
FAO	90	3 005,13	6 143,46	-3 138,33	-51,08%
FAO	91	10 717,23	4 573,59	6 143,64	134,33%
FAO	92	1 056,00	128,82	927,18	719,75%
FAO	93	1 178,00	192,36	985,64	512,39%
FAO	94	15 759,83	13 557,70	2 202,13	16,24%
FAO	95	7 426,91	1 824,80	5 602,11	307,00%
FAO	96	7 434,00	0,00	7 434,00	100%
FAO	97	4 119,97	0,00	4 119,97	100%
FAO	98	5 205,60	0,00	5 205,60	100%
FAO	99	3 028,20	0,00	3 028,20	100%
FAO	100	5 758,58	0,00	5 758,58	100%
FAO	101	11 528,09	9 188,02	2 340,07	25,47%
FAO	102	790,50	0,00	790,50	100%
FAO	103	90 527,44	64 683,36	25 844,08	39,95%
FAO	104	8 223,00	0,00	8 223,00	100%

Fonte: *Business intelligence – MTS Globe (2020)*

Relativamente às unidades hoteleiras contratadas no escritório de Faro, foram analisadas 104 unidades hoteleiras; em termos globais verifica-se um impacto positivo das alterações de contratos para contratação por CM. Em termos de reservas verificou-se em janeiro de 2020 um aumento de 963 reservas em relação a 2019; em termos de receita verificou-se em janeiro de 2020 um incremento de 443 202€. Em

termos percentuais está representado um aumento de 45% das reservas e um aumento de 41% em termos de receitas.

Existem 30% correspondentes a novas contratações realizadas para o ano turístico de 2020, ou seja, parcerias comerciais totalmente novas das quais não havia registos em 2019. Retirando estes 30% e comparando somente as unidades hoteleiras que estiveram à venda em ambos os anos turísticos pode afirmar-se que houve igualmente um impacto positivo das alterações de contratação para contratos por CM. Nesta vertente houve um crescimento de 126 reservas em janeiro de 2020 comparando com 2019, o que em termos percentuais se reflete em 8%. Houve também um incremento de 178 779€ na receita o que se reflete num crescimento percentual de 21%.

Analisando os números da nova contratação pode afirmar-se que resultantes das novas contratações houve 156 reservas e uma receita de 113 146€. Em termos percentuais a nova contratação representa 16% do crescimento das reservas e 25% do incremento da receita.

Existiram algumas situações específicas cujo processo não correu da melhor forma, pelo que os resultados, em alguns casos isolados foram negativos.

Relativamente às quebras verificadas nas unidades nº1, 2, 9, 10, 73 e 90, as mesmas justificam-se pelo facto de ter havido um atraso na assinatura do *collaboration agreement* fazendo com que os contratos só fossem colocados à venda em meados / fim do mês de janeiro; assim o período de venda comparado nestas unidades hoteleiras não é equivalente entre 2020 e 2019.

A unidade nº 12 representa a maior quebra retratada neste relatório. É uma unidade hoteleira pertencente a um grupo hoteleiro português que sempre obteve ótimos resultados com a MTS *Globe Portugal*; em 2020 houve duas agravantes que impossibilitaram o crescimento das reservas e receita desta unidade: em primeiro lugar houve o cancelamento de uma cláusula contratual que garantia um *security allotment* à DMC. Em segundo lugar houve imensas limitações durante o processo técnico de alteração de contrato estático para CM - nomeadamente a nível de criação de tarifas, uma vez que no contrato da MTS não foi possível (por limitações de

sistema) incluir todas as tarifas que a unidade hoteleira disponibiliza. Por esta razão os preços da MTS estavam constantemente em desvantagem perante a concorrência.

As unidades com o número de identificação 14, 16 e 17 sofreram alguns pequenos decréscimos resultantes do incorreto mapeamento, por parte dos operadores turísticos, do código do novo contrato; este incorreto mapeamento fez com que o novo contrato não estivesse à venda em algumas plataformas *online* muito importantes.

As unidades nº29 e 55 pertencem ambas ao mesmo grupo hoteleiro; representam também uma quebra muito significativa em termos de reservas e de receita. Estas unidades sofreram algumas alterações, entre 2019 e 2020, que implicaram a mudança de administração e alterações a nível da estrutura de tarifas. Em 2019 eram ambas unidades hoteleiras muito escolhidas pelo mercado alemão; com a nova estrutura tarifária e restantes alterações, estas unidades hoteleiras ficaram em desvantagem em relação à sua concorrência e deixaram de ser unidades preferenciais da zona em que estão inseridas e do próprio mercado alemão.

Pode-se ainda observar nas tabelas 2.1 e 2.2, algumas unidades que sofreram quebras no número de reservas, no entanto a receita apresenta crescimento ou unidades em que houve um crescimento na receita e uma quebra nas reservas.

Relativamente às unidades que apresentam crescimento na receita e quebra no número de reservas são, na sua maioria, unidades hoteleiras que ao mudarem o tipo de contratação com a MTS *Globe* optaram por parar de vender as tarifas FIT e começaram a comercializar através do CM apenas as tarifas BAR (*Best Available Rate*). Nestas situações pode-se observar um decréscimo no número de reservas provocado pelo facto dos operadores mais tradicionais deixarem de vender estas unidades aos seus clientes, no entanto a receita regista um crescimento por estarem a ser vendidas tarifas com um preço mais elevado.

No caso das unidades com o número de identificação 11, 32 e 87, o que aconteceu foi o contrário do explicado no parágrafo anterior: a mudança de contratação proporcionou à MTS a comercialização de tarifas mais vantajosas; neste

caso verifica-se um aumento no número de reservas, mas um decréscimo na receita resultante.

Tabela 2.3 - Resultados relativos às unidades hoteleiras do escritório de Lisboa em termos de reservas

Escritório	Número de Identificação da Unidade Hoteleira	Nº Reservas de Janeiro de 2020	Nº Reservas de Janeiro de 2019	Diferença	Diferença (%)
LIS	1	2	1	1	228,77%
LIS	2	6	1	5	657,43%
LIS	3	1	0	1	100%
LIS	4	1	3	-2	42,94%
LIS	5	5	1	4	473,33%
LIS	6	2	0	2	100%
LIS	7	4	0	4	100%
LIS	8	1	0	1	100%
LIS	9	34	3	31	461,08%
LIS	10	1	0	1	100%
LIS	11	21	7	14	548,23%
LIS	12	1	0	1	100%
LIS	13	12	8	4	-16,59%
LIS	14	1	1	0	1,69%
LIS	15	4	4	0	137,51%
LIS	16	1	0	1	100%
LIS	17	5	3	2	247,27%
LIS	18	13	7	6	109,53%
LIS	19	1	0	1	100%
LIS	20	32	25	7	37,51%
LIS	21	4	1	3	162,30%
LIS	22	4	0	4	100%
LIS	23	1	0	1	100%
LIS	24	4	4	0	41,32%
LIS	25	2	0	2	100%
LIS	26	2	1	1	67,89%
LIS	27	6	0	6	100%
LIS	28	1	0	1	100%
LIS	29	1	0	1	100%
LIS	30	1	0	1	100%
LIS	31	2	0	2	100%
LIS	32	4	1	3	441,18%
LIS	33	1	0	1	100%
LIS	34	1	0	1	100%
LIS	35	5	0	5	100%

Tabela 2.3 - Resultados relativos às unidades hoteleiras do escritório de Lisboa em termos de reservas (Cont.)

Escritório	Número de Identificação da Unidade Hoteleira	Nº Reservas de Janeiro de 2020	Nº Reservas de Janeiro de 2019	Diferença	Diferença (%)
LIS	36	1	0	1	100%
LIS	37	1	0	1	100%
LIS	38	2	0	2	100%
LIS	39	2	12	-10	-89,71%
LIS	40	1	0	1	100%
LIS	41	4	0	4	100%
LIS	42	8	0	8	100%
LIS	43	16	2	14	510,03%
LIS	44	7	7	0	34,25%
LIS	45	116	14	102	1114,97%
LIS	46	7	0	7	100%
LIS	47	5	5	0	-24,12%
LIS	48	6	8	-2	-32,81%
LIS	49	1	0	1	100%
LIS	50	4	0	4	100%
LIS	51	2	0	2	100%
LIS	52	12	0	12	100%
LIS	53	1	0	1	100%
LIS	54	2	0	2	100%
LIS	55	1	0	1	100%
LIS	56	2	0	2	100%
LIS	57	1	0	1	100%
LIS	58	2	0	2	100%

Fonte: Business intelligence – MTS Globe (2020)

Tabela 2.4 - Resultados relativos às unidades hoteleiras do escritório de Lisboa em termos de receita

Escritório	Número de Identificação da Unidade Hoteleira	Receita de Janeiro de 2020	Receita de Janeiro de 2019	Diferença	Diferença (%)
LIS	1	1 130,96	344,00	786,96	228,77%
LIS	2	1 721,25	227,25	1 494,00	657,43%
LIS	3	91,80	0,00	91,80	100%
LIS	4	510,00	356,80	153,20	42,94%
LIS	5	1 032,00	180,00	852,00	473,33%
LIS	6	222,70	0,00	222,70	100%
LIS	7	287,00	0,00	287,00	100%
LIS	8	57,80	0,00	57,80	100%
LIS	9	4 206,44	749,70	3 456,74	461,08%
LIS	10	54,00	0,00	54,00	100%
LIS	11	9 042,35	1 394,94	7 647,41	548,23%
LIS	12	263,16	0,00	263,16	100%
LIS	13	2 836,08	3 400,32	- 564,24	-16,59%
LIS	14	86,40	84,96	1,44	1,69%
LIS	15	971,07	408,85	562,22	137,51%
LIS	16	240,00	0,00	240,00	100%
LIS	17	916,80	264,00	652,80	247,27%
LIS	18	1 778,40	848,74	929,66	109,53%
LIS	19	100,00	0,00	100,00	100%
LIS	20	10 885,05	7 915,70	2 969,35	37,51%
LIS	21	834,10	318,00	516,10	162,30%
LIS	22	1 241,25	0,00	1 241,25	100%
LIS	23	185,60	0,00	185,60	100%
LIS	24	593,98	420,31	173,67	41,32%
LIS	25	225,60	0,00	225,60	100%
LIS	26	222,96	132,80	90,16	67,89%
LIS	27	2 249,50	0,00	2 249,50	100%
LIS	28	378,40	0,00	378,40	100%
LIS	29	206,00	0,00	206,00	100%
LIS	30	423,00	0,00	423,00	100%
LIS	31	524,20	0,00	524,20	100%
LIS	32	460,00	85,00	375,00	441,18%
LIS	33	60,00	0,00	60,00	#100%
LIS	34	156,00	0,00	156,00	100%
LIS	35	3 556,00	0,00	3 556,00	100%
LIS	36	831,60	0,00	831,60	100%
LIS	37	466,64	0,00	466,64	100%
LIS	38	259,20	0,00	259,20	100%

Tabela 2.4 - Resultados relativos às unidades hoteleiras do escritório de Lisboa em termos de receita (Cont.)

Escritório	Número de Identificação da Unidade Hoteleira	Receita de Janeiro de 2020	Receita de Janeiro de 2019	Diferença	Diferença (%)
LIS	39	474,00	4 607,20	- 4 133,20	-89,71%
LIS	40	66,68	0,00	66,68	100%
LIS	41	1 445,25	0,00	1 445,25	100%
LIS	42	2 092,30	0,00	2 092,30	100%
LIS	43	1 561,67	256,00	1 305,67	510,03%
LIS	44	6 999,90	5 213,90	1 786,00	34,25%
LIS	45	60 700,89	4 996,09	55 704,80	1114,97%
LIS	46	3 434,40	0,00	3 434,40	100%
LIS	47	1 352,80	1 782,90	- 430,10	-24,12%
LIS	48	3 001,50	4 467,00	- 1 465,50	-32,81%
LIS	49	640,00	0,00	640,00	100%
LIS	50	2 034,45	0,00	2 034,45	100%
LIS	51	578,00	0,00	578,00	100%
LIS	52	3 057,10	0,00	3 057,10	100%
LIS	53	298,35	0,00	298,35	100%
LIS	54	414,00	0,00	414,00	100%
LIS	55	397,80	0,00	397,80	100%
LIS	56	482,40	0,00	482,40	100%
LIS	57	544,00	0,00	544,00	100%
LIS	58	194,34	0,00	194,34	100%

Fonte: Business Intelligence – MTS Globe (2020)

Relativamente às unidades hoteleiras contratadas no escritório de Lisboa, também o impacto da alteração de contratação estática para contratação por CM teve um impacto positivo nas reservas e na receita. Através de uma rápida análise às tabelas 2.3 e 2.4, pode-se observar que não existem dados relativos a 2019 em muitas das unidades analisadas – isto acontece porque 62% das unidades analisadas são novas contratações, unidades com as quais a MTS começou a trabalhar no ano turístico de 2020.

Em termos globais da contratação de Lisboa, houve mais 769 reservas em 2020 em relação a 2019 e um incremento de 366 193€ de receita. Em termos percentuais foi registado um aumento de 125% nas reservas e 143% na receita.

Fazendo a análise sem as novas contratações verifica-se de igual forma um crescimento muito acentuado tanto das reservas como da receita; relativamente às reservas pode observar-se um aumento de 183 reservas (crescimento de 153%) e um incremento de 72 864€ (crescimento de 189% em termos percentuais).

Analisando apenas as novas contratações pode concluir-se que houve 89 novas reservas resultantes da nova contratação em janeiro de 2020, o que representa 11% do crescimento global de reservas e houve 27 758€ de receita resultantes das novas contratações que representam 7% do incremento global de receita.

Relativamente a situações específicas em que a alteração de contrato não correu da melhor forma, pode-se justificar as quebras de reservas e receita das unidades hoteleiras nº39 e 48 pelo argumento já utilizado anteriormente – um atraso na assinatura do *collaboration agreement* - o que fez com que não fossem comparados períodos de venda equivalentes.

As unidades hoteleiras nº13 e 47 geraram uma quebra na receita, provocada pela baixa geral da tabela de preços das própria unidades hoteleiras, que pertencem à mesma cadeia de hotéis.

Em relação à unidade hoteleira com o número de identificação 4, que registou um decréscimo apenas no número de reservas, justifica-se através de um problema de mapeamento inicial, por parte de um importante operador turístico, que só foi detetado em meados de fevereiro; no entanto, como as tarifas à venda através do CM foram aumentadas também a receita originada aumentou.

Tabela 2.5 - Resultados relativos às unidades hoteleiras do escritório do Porto em termos de reservas

Escritório	Número de Identificação da Unidade Hoteleira	Nº Reservas de Janeiro de 2020	Nº Reservas de Janeiro de 2019	Diferença	Diferença (%)
OPO	1	15	0	15	100%
OPO	2	14	11	3	27,27%
OPO	3	36	22	14	63,64%
OPO	4	7	5	2	40,00%
OPO	5	23	13	10	76,92%
OPO	6	1	0	1	100%
OPO	7	6	0	6	100%
OPO	8	6	0	6	100%
OPO	9	2	0	2	100%
OPO	10	2	0	2	100%
OPO	11	1	0	1	100%
OPO	12	1	0	1	100%
OPO	13	55	28	27	96,43%
OPO	14	2	0	2	100%
OPO	15	3	0	3	100%
OPO	16	1	0	1	100%
OPO	17	3	0	3	100%
OPO	18	8	0	8	100%
OPO	19	5	0	5	100%
OPO	20	15	10	5	50,00%
OPO	21	5	3	2	66,67%
OPO	22	1	0	1	100%
OPO	23	3	3	0	0,00%
OPO	24	1	0	1	100%
OPO	25	3	3	0	0,00%
OPO	26	7	0	7	100%
OPO	27	19	2	17	850,00%
OPO	28	37	15	22	146,67%
OPO	29	7	3	4	133,33%
OPO	30	2	1	1	100,00%
OPO	31	1	0	1	100%
OPO	32	5	2	3	150,00%
OPO	33	1	1	0	0,00%
OPO	34	1	0	1	100%
OPO	35	20	13	7	53,85%
OPO	36	3	0	3	100%
OPO	37	1	2	-1	-50,00%
OPO	38	3	0	3	100%

Tabela 2.5 - Resultados relativos às unidades hoteleiras do escritório do Porto em termos de reservas (Cont.)

Escritório	Número de Identificação da Unidade Hoteleira	Nº Reservas de Janeiro de 2020	Nº Reservas de Janeiro de 2019	Diferença	Diferença (%)
OPO	39	2	1	1	100,00%
OPO	40	19	10	9	90,00%
OPO	41	7	6	1	16,67%
OPO	42	1	0	1	100%
OPO	43	1	0	1	100%
OPO	44	3	0	3	100%
OPO	45	5	3	2	66,67%
OPO	46	1	0	1	100%
OPO	47	4	1	3	300,00%
OPO	48	15	5	10	200,00%
OPO	49	1	0	1	100%
OPO	50	1	0	1	100%
OPO	51	2	1	1	100,00%
OPO	52	30	34	-4	-11,76%
OPO	53	2	0	2	100%
OPO	54	4	0	4	100%

Fonte: Business intelligence – MTS Globe (2020)

Tabela 2.6 - Resultados relativos às unidades hoteleiras do escritório do Porto em termos de receita

Escritório	Número de Identificação da Unidade Hoteleira	Receita de Janeiro de 2020	Receita de Janeiro de 2019	Diferença	Diferença (%)
OPO	1	3 035,90	0,00	3 035,90	100%
OPO	2	3 468,00	2 894,24	573,76	19,82%
OPO	3	5 756,07	4 166,78	1 589,29	38,14%
OPO	4	1 166,24	675,00	491,24	72,78%
OPO	5	1 636,70	1 722,74	-86,04	-4,99%
OPO	6	678,30	0,00	678,30	100%
OPO	7	1 551,80	0,00	1 551,80	100%
OPO	8	1 214,40	0,00	1 214,40	100%
OPO	9	142,30	0,00	142,30	100%
OPO	10	208,00	0,00	208,00	100%
OPO	11	149,04	0,00	149,04	100%
OPO	12	53,82	0,00	53,82	100%
OPO	13	12 508,00	6 860,45	5 647,55	82,32%
OPO	14	964,80	0,00	964,80	100%
OPO	15	901,44	0,00	901,44	100%
OPO	16	193,00	0,00	193,00	100%
OPO	17	438,75	0,00	438,75	100%
OPO	18	1 505,25	0,00	1 505,25	100%
OPO	19	275,15	0,00	275,15	100%
OPO	20	965,64	485,30	480,34	98,98%
OPO	21	2 731,45	456,13	2 275,32	498,83%
OPO	22	1 656,00	0,00	1 656,00	100%
OPO	23	1 930,25	1 771,20	159,05	8,98%
OPO	24	58,88	0,00	58,88	100%
OPO	25	329,17	355,05	-25,88	-7,29%
OPO	26	1 394,10	0,00	1 394,10	100%
OPO	27	1 774,50	179,60	1 594,90	888,03%
OPO	28	3 809,20	2 208,16	1 601,04	72,51%
OPO	29	1 020,00	630,00	390,00	61,90%
OPO	30	100,00	51,00	49,00	96,08%
OPO	31	91,20	0,00	91,20	100%
OPO	32	604,78	302,56	302,22	99,89%
OPO	33	668,62	136,80	531,82	388,76%
OPO	34	336,00	0,00	336,00	100%
OPO	35	2 076,80	2 415,82	-339,02	-14,03%
OPO	36	308,77	0,00	308,77	100%
OPO	37	244,80	76,00	168,80	222,11%
OPO	38	962,95	0,00	962,95	100%

Tabela 2.6 - Resultados relativos às unidades hoteleiras do escritório do Porto em termos de receita (Cont.)

Escritório	Número de Identificação da Unidade Hoteleira	Receita de Janeiro de 2020	Receita de Janeiro de 2019	Diferença	Diferença (%)
OPO	39	616,00	528,00	88,00	16,67%
OPO	40	2 823,60	2 404,74	418,86	17,42%
OPO	41	5 489,00	5 153,00	336,00	6,52%
OPO	42	42,35	0,00	42,35	100%
OPO	43	1,00	0,00	1,00	100%
OPO	44	587,98	0,00	587,98	100%
OPO	45	482,40	178,56	303,84	170,16%
OPO	46	332,00	0,00	332,00	100%
OPO	47	524,80	440,00	84,80	19,27%
OPO	48	3 850,85	1 365,00	2 485,85	182,11%
OPO	49	50,50	0,00	50,50	100%
OPO	50	323,40	0,00	323,40	100%
OPO	51	537,60	288,75	248,85	100%
OPO	52	3 607,00	4 276,50	- 669,50	-15,66%
OPO	53	308,84	0,00	308,84	100%
OPO	54	1 227,30	0,00	1 227,30	100%

Fonte: Business intelligence – MTS Globe (2020)

Á semelhança do que aconteceu com a contratação de Lisboa, também no escritório do Porto houve muitas novas contratações; sendo que 53% das 54 unidades hoteleiras analisadas no Porto são novas contratações. Muito influenciado pelas novas contratações, o impacto é positivo.

Em termos de reservas houve um aumento de 665 reservas o que se reflete num crescimento percentual de 116%. Relativamente à receita houve um incremento de 329 545€, o que se reflete num crescimento percentual de 133%.

Ao retirar da análise as novas contratações o impacto é o seguinte: um aumento de 139 reservas e um incremento de 18 700€ na receita. Em termos percentuais um crescimento de 70% nas reservas e 46% na receita.

Na análise das novas unidades hoteleiras contratadas verifica-se que resultante das mesmas houve 87 reservas (13% do crescimento global de reservas) e 18 993€ de receita originada (6% do incremento global).

Em termos de situações específicas cujo processo não correu da melhor forma, houve nos relatórios retirados do escritório do Porto 3 unidades que tiveram quebras apenas na receita – unidades nº5, 25 e 35 – justificada pela baixa da tabela geral de tarifas das próprias unidades hoteleiras.

A unidade com o número de identificação 37 teve uma quebra apenas nas reservas. Não foi uma quebra significativa – foi uma diferença de apenas 1 reserva – e a unidade recuperou durante o início do mês de fevereiro.

Em relação à unidade nº52 que teve quebra em ambos os parâmetros analisados – reservas e receita – foi uma unidade onde a MTS esteve constantemente com problemas de paridade para com os seus concorrentes. Ao que se conseguiu apurar a unidade lançou uma campanha de “*January Sales*” exclusiva com um determinado operador turístico (um dos clientes preferenciais de uma outra DMC), o que acabou por afetar minimamente as vendas da MTS.

Tabela 2.7 - Resultados relativos às unidades hoteleiras do escritório do Funchal em termos de reservas

Escritório	Número de Identificação da Unidade Hoteleira	Nº Reservas de Janeiro de 2020	Nº Reservas de Janeiro de 2019	Diferença	Diferença (%)
FNC	1	5	4	1	25,00%
FNC	2	1	5	-4	-80,00%
FNC	3	36	22	14	63,64%
FNC	4	32	21	11	52,38%
FNC	5	19	19	0	0,00%
FNC	6	12	4	8	200,00%
FNC	7	20	15	5	33,33%
FNC	8	20	13	7	53,85%
FNC	9	10	2	8	400,00%
FNC	10	2	0	2	100%
FNC	11	3	1	2	200,00%
FNC	12	7	8	-1	-12,50%
FNC	13	13	7	6	85,71%
FNC	14	21	16	5	31,25%
FNC	15	3	4	-1	-25,00%
FNC	16	4	4	0	0,00%
FNC	17	20	0	20	100%
FNC	18	4	2	2	100,00%
FNC	19	6	4	2	50,00%
FNC	20	1	0	1	100%
FNC	21	115	39	76	194,87%
FNC	22	8	4	4	100,00%
FNC	23	4	3	1	33,33%
FNC	24	27	7	20	285,71%
FNC	25	2	5	-3	-60,00%
FNC	26	34	22	12	54,55%
FNC	27	3	2	1	50,00%
FNC	28	1	0	1	100%
FNC	29	54	2	52	2600,00%
FNC	30	8	0	8	100%
FNC	31	2	0	2	100%
FNC	32	12	6	6	100,00%
FNC	33	2	1	1	100,00%
FNC	34	1	0	1	100%
FNC	35	39	25	14	56,00%
FNC	36	3	0	3	100%
FNC	37	12	1	11	1100,00%

Fonte: Business intelligence – MTS Globe (2020)

Tabela 2.8 - Resultados relativos às unidades hoteleiras do escritório do Funchal em termos de receita

Escritório	Número de Identificação da Unidade Hoteleira	Receita de Janeiro de 2020	Receita de Janeiro de 2019	Diferença	Diferença (%)
FNC	1	1 858,00	1 804,00	54,00	2,99%
FNC	2	462,40	1 779,70	- 1 317,30	-74,02%
FNC	3	15 816,22	8 054,73	7 761,49	96,36%
FNC	4	7 238,36	6 062,20	1 176,16	19,40%
FNC	5	16 586,20	15 984,07	602,13	3,77%
FNC	6	7 043,58	2 062,20	4 981,38	241,56%
FNC	7	7 327,64	8 016,20	- 688,56	-8,59%
FNC	8	5 464,75	5 140,90	323,85	6,30%
FNC	9	4 057,44	1 267,90	2 789,54	220,01%
FNC	10	1 365,00	0,00	1 365,00	100%
FNC	11	2 255,41	1 373,68	881,73	64,19%
FNC	12	5 538,40	4 919,47	618,93	12,58%
FNC	13	9 620,91	5 910,60	3 710,31	62,77%
FNC	14	13 952,80	10 697,18	3 255,62	30,43%
FNC	15	2 055,00	2 601,20	- 546,20	-21,00%
FNC	16	4 317,30	4 003,80	313,50	7,83%
FNC	17	6 748,99	0,00	6 748,99	100%
FNC	18	4 753,80	3 348,00	1 405,80	41,99%
FNC	19	3 796,40	3 444,80	351,60	10,21%
FNC	20	414,00	0,00	414,00	100%
FNC	21	24 926,83	13 941,76	10 985,07	78,79%
FNC	22	4 040,70	2 303,20	1 737,50	75,44%
FNC	23	1 269,90	1 465,84	- 195,94	-13,37%
FNC	24	11 500,00	4 823,11	6 676,89	138,44%
FNC	25	983,45	871,70	111,75	12,82%
FNC	26	11 346,20	5 562,00	5 784,20	103,99%
FNC	27	822,40	837,00	- 14,60	-1,74%
FNC	28	226,00	0,00	226,00	100%
FNC	29	14 610,21	1 630,70	12 979,51	795,95%
FNC	30	5 188,50	0,00	5 188,50	100%
FNC	31	148,00	0,00	148,00	100%
FNC	32	707,00	426,73	280,27	65,68%
FNC	33	1 232,00	1 056,00	176,00	16,67%
FNC	34	272,20	0,00	272,20	100%
FNC	35	32 345,48	19 740,82	12 604,66	63,85%
FNC	36	582,25	0,00	582,25	100%
FNC	37	13 623,50	1 559,18	12 064,32	773,76%

Fonte: Business intelligence – MTS Globe (2020)

No arquipélago da Madeira, onde a MTS *Globe* tem um escritório no Funchal, foram analisadas neste relatório 37 unidades hoteleiras, 8 das quais são novas contratações (21%).

Em termos globais, houve um aumento de 888 reservas em janeiro de 2020 comparando com janeiro de 2019 o que se reflete num crescimento de 102%. Relativamente à receita houve um incremento de 357 980€, ou seja, 92% de crescimento em termos percentuais.

Ao retirar desta análise as novas contratações pode-se observar um impacto positivo de igual forma; em termos de reservas houve mais 260 reservas (97%) e em termos de receita houve um incremento de 88 863€ (63%).

Com a análise à nova contratação pode-se perceber que da mesma resultaram 38 reservas em janeiro de 2020 e 14 944€ de receita – ambos os parâmetros representam aproximadamente 4% dos aumentos globais de janeiro de 2019 para janeiro de 2020.

Relativamente a casos em que a alteração para contratação CM originou quebras podem-se justificar as mesmas através de faltas de competitividade e erros no carregamento de ofertas.

Relativamente às unidades com o número de identificação 12, 15 e 25 foram quebras pontuais acabaram por originar crescimentos durante o início do mês de fevereiro.

Relativamente à unidade 2, 7 e 23, as mesmas representam quebras originadas por faltas de competitividade constantes que não chegaram a ser resolvidas. As unidades referidas pertencem ao mesmo grupo hoteleiro e não foi fácil chegar ao contacto com os responsáveis da unidade hoteleira. Estas são quebras que acabaram por se tornar maiores nos seguintes meses.

Em relação à unidade com o número de identificação 27, a quebra na receita foi originada por um erro da própria MTS: a unidade hoteleira solicitou à DMC que inserisse uma oferta / promoção diretamente no sistema na MTS; houve um erro no carregamento da oferta e este erro fez com que fossem originadas reservas com o

preço incorreto, gerando quebra na receita resultante. O erro foi detetado de imediato e a oferta foi corrigida, gerando apenas uma reserva com o preço incorreto.

Tabela 2.9 - Resultados relativos às unidades hoteleiras do escritório de Ponta Delgada em termos de reservas

Escritório	Número de Identificação da Unidade Hoteleira	Nº Reservas de Janeiro de 2020	Nº Reservas de Janeiro de 2019	Diferença	Diferença (%)
PDL	1	9	6	3	50,00%
PDL	2	45	34	11	32,35%
PDL	3	8	8	0	0,00%
PDL	4	34	8	26	325,00%
PDL	5	1	0	1	100%
PDL	6	5	3	2	66,67%
PDL	8	3	0	3	100%
PDL	9	7	3	4	133,33%
PDL	10	18	17	1	5,88%
PDL	11	12	4	8	200,00%
PDL	12	7	3	4	133,33%
PDL	13	8	1	7	700,00%
PDL	14	13	11	2	18,18%
PDL	15	1	0	1	100%
PDL	16	9	0	9	100%
PDL	17	10	0	10	100%
PDL	18	15	3	12	400,00%
PDL	19	1	0	1	100%
PDL	20	12	0	12	100%

Fonte: Business intelligence – MTS Globe (2020)

Tabela 2.10 - Resultados relativos às unidades hoteleiras do escritório de Ponta Delgada em termos de receita

Escritório	Número de Identificação da Unidade Hoteleira	Receita de Janeiro de 2020	Receita de Janeiro de 2019	Diferença	Diferença (%)
PDL	1	1 671,82	1 504,32	167,50	11,13%
PDL	2	10 499,21	6 437,24	4 061,97	63,10%
PDL	4	5 724,70	2 145,20	3 579,50	166,86%
PDL	5	189,00	0,00	189,00	100%
PDL	7	1 260,50	713,02	547,48	76,78%
PDL	8	196,00	0,00	196,00	100%
PDL	9	766,72	131,92	634,80	481,20%
PDL	11	2 640,00	842,00	1 798,00	213,54%
PDL	13	4 400,70	291,20	4 109,50	1411,23%
PDL	14	3 148,00	2 821,40	326,60	11,58%
PDL	15	489,60	0,00	489,60	100%
PDL	16	3 537,00	0,00	3 537,00	100%
PDL	17	830,24	0,00	830,24	100%
PDL	18	10 024,40	396,00	9 628,40	2431,41%
PDL	19	980,00	0,00	980,00	100%
PDL	20	8 556,75	0,00	8 556,75	100%

Fonte: *Business Intelligence – MTS Globe (2020)*

Em relação ao arquipélago dos Açores, esta é uma zona na qual a MTS apostou muito do seu trabalho no ano turístico de 2020. Existe uma limitação óbvia para crescer neste destino que é o número de unidades hoteleiras. Ainda assim, através das alterações de contrato estático para contrato via CM e respetiva análise conseguiu-se observar alguns crescimentos.

Em termos globais, foram analisadas 20 unidades hoteleiras das quais 7 (35%) são contratações feitas para o ano turístico de 2020. Houve um aumento de 819 reservas, o que representa em termos percentuais um crescimento de 123%. Em relação à receita houve um incremento de 380 980€, o que representa 145% em termos percentuais.

Relativamente à análise sem a nova contratação consegue-se perceber que existe igualmente um impacto positivo. Em termos de reservas houve um aumento de 104% (mais 73 reservas) e em termos de receita um aumento de 166% (mais 24 306€).

Com a nova contratação foram originadas 37 reservas – que representam 4.5% do crescimento global de reservas – e 14 778€ de receita, o que representa cerca de 3% do incremento global da receita do escritório dos Açores.

Nesta análise às unidades hoteleiras contratadas nos Açores pode-se verificar que não existiram situações que resultaram em quebras.

2. Conclusões

O objetivo global designado para este estágio foi a consolidação de conhecimentos e competências na área de RM que foram ministrados no decorrer do primeiro ano do mestrado; conclui-se assim, que a aplicação da teoria apreendida na prática, permite um alicerçamento de conhecimentos, matérias e modelos assimilados.

Relativamente à vertente de análise incluída no presente relatório, a mesma tinha como objetivo retirar ilações acerca da influência das mais recentes tecnologias, na produção de reservas de alojamento e na respetiva receita. Pode-se concluir que nesta organização e nas unidades hoteleiras especificamente analisadas, o impacto foi significativamente e globalmente positivo. Foi também importante perceber os motivos de algumas unidades hoteleiras individuais, terem originado resultados negativos para, futuramente, poderem ser evitadas determinadas falhas.

Em termos profissionais considera-se que existiu uma aprendizagem ampla e diversificada e que permitiu a inserção no mercado de trabalho.

Relativamente ao plano de estágio proposto, considera-se que houve uma conclusão de todas as atividades propostas no respetivo cronograma apresentado, independentemente das muitas dificuldades impostas e causadas pela pandemia, já na fase de conclusão do estágio.

Em termos de limitações impostas à redação do relatório e análise realizada, considera-se que a principal dificuldade foi o facto de o principal instrumento de estudo (as reservas) ter desaparecido – consequência do impacto da Covid 19 na indústria turística. Cada reserva que estava realizada para o ano turístico em decurso, foi cancelada e nem a política de tarifas *Non Refundable*, assegurou qualquer receita proveniente das reservas.

Em termos globais esta experiência é analisada como muito positiva e enriquecedora, tanto a nível profissional como a nível pessoal. Finalmente é deixada uma sugestão para futuros estágios que passa pela integração dos estagiários na empresa: no caso do presente estágio foi feita uma integração apenas a nível

departamental, no entanto, considera-se de igual forma importante, haver uma integração dos estagiários a nível de outros departamentos - como o departamento operacional e o departamento financeiro. É importante perceber ao pormenor, desde o início das funções, o processamento detalhado por que uma reserva passa desde o momento em que esta entra no sistema até ao momento em que a mesma é faturada. Apesar destes serem conhecimentos que acabam por ser adquiridos no decorrer do exercício das funções, os mesmos são considerados importantes e muito úteis para um melhor entendimento, concretização e integração das tarefas e atividades realizadas no estágio.

Referências Bibliográficas

- Abranja, N; Almeida, M. & Almeida, A. (2019). *Gestão do alojamento, receção e housekeeping*. Lisboa: LIDEL.
- Abrantes, A., & Cunha, L. (2019). Conceito de Turismo. Em A. Abrantes, & L. Cunha, *Introdução ao Turismo* (6º ed., pp. 13-16). Lisboa: Lidel.
- Beaver, A. (2012). *A dictionary of Travel & Tourism*. Obtido de Oxford Reference: <https://www.oxfordreference.com/view/10.1093/acref/9780191733987.001.0001/acref-9780191733987>
- Calheiros, F. (2019). Turismo: Cresce ou não em 2020? (S. Bexiga, Entrevistador) Portugal: Jornal Económico. Obtido de <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/turismo-cresce-ou-nao-em-2020-529655>
- Cardoso, L. (1999). *Gestão Estratégica das Organizações. Como vencer os desafios do século XXI* (4º ed.). Lisboa: Ed. Verbo.
- Costa, R. & Sousa, T. (2014). *Gestão Comercial Hoteleira*. Lisboa: Lidel.
- Costa, R. (2012). *Introdução à Gestão Hoteleira*. Lisboa: Lidel.
- Cross, R. G., Higbie, J. A., & Cross, D. Q. (2009). *Revenue Management's Renaissance: A Rebirth of the Art and Science of Profitable Revenue Generation*. The Center for Hospitality Research of Cornell University.
- Diário da República. (Junho de 2020). *Legislação Compilada - Covid 19*. Obtido de Diário da República Eletrónico: <https://dre.pt/legislacao-covid-19-por-areas-tematicas>
- Faria, A. (2015). *O Departamento de Revenue Management de um grupo hoteleiro: Análise dos Tivoli Hotels & Resorts*. Leiria: Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar - Instituto politécnico de Leiria. Obtido de <https://iconline.ipleiria.pt/bitstream/10400.8/2210/1/Relatorio%20Estagio%20A ndr%C3%A9%20Faria%20%284130858%29.pdf>
- Fernandes, F. (2017). *Perceived value of buying tourism services through an Online Travel Agency*. Porto: Faculdade de Engenharia - Universidade do Porto. Obtido de file:///C:/Users/Soraia%20Gon%C3%A7alves/Downloads/MESG_Dissertacao_FlavioFernandes.pdf
- Gillete, F. & Gillete, M. (2006). *Destination Management Companies: How They Work*. Palm Springs: International Society of Meeting Planners. Obtido de [http://www.ismp-assoc.org/documents/Destination_Management_Companies_\\$10.pdf](http://www.ismp-assoc.org/documents/Destination_Management_Companies_$10.pdf)
- Haddad, R; Roper, A. & Jones, P. (2008). The Impact of Revenue Management Decisions on Customers' Attitudes and Behaviours: A Case Study of a Leading UK Budget. p. 1. Obtido de

https://www.researchgate.net/profile/Angela_Roper/publication/266525349_The_Impact_of_Revenue_Management_Decisions_on_Customers'_Attitudes_and_Behaviours_A_Case_Study_of_a_Leading_UK_Budget_Hotel_Chain/links/554b78830cf29752ee7c8b06/The-Impact-of-Revenue-

- Henriques, H. (2014). *Implementação de um programa de Revenue Management: Hotel Arribas*.
- Henriques, H. (2014). *Implementação de um programa de Revenue Management: Hotel Arribas*. Leiria: Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar - Instituto Politécnico de Leiria .
- INE. (2019). *Estatísticas do turismo de 2018*. Lisboa: INE. Obtido de https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=358629548&PUBLICACOESmodo=2
- Ivanov, S. & Zhechev, V. (2012). Hotel revenue management - a critical literature review. p. 2. Obtido de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1977467
- Kimes, S. E. (Novembro de 1989). The basics of Yield Management. Obtido de <https://scholarship.sha.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1485&context=articles>
- Kotler, P. (1996). *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*. New Jersey: Prentice Hall International.
- Lages, J. (2020). COVID-19: 60 por cento da oferta hoteleira do Algarve fechou em março. *Barlavento*. Obtido de <https://www.barlavento.pt/algarve/covid-19-60-por-cento-da-oferta-hoteleira-do-algarve-fechou-em-marco>
- Landman, P. (2009). *What is the Definition of Revenue Management Again?* Obtido de 4hoteliers.com/features/article/4634
- Magas, D. & Basan, L. (2007). Tourism Destination Management Company (DMC): A central actor of a destination as a milieu. Em M. Dragan, & L. Basan, *Tourism and Hospitality Management* (Vol. 13, p. 621). Obtido de <https://hrcak.srce.hr/181083>
- Marques, R. (2019). Turismo: Cresce ou não em 2020? (S. Bexiga, Entrevistador) Portugal: *Jornal Económico*. Obtido de <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/turismo-cresce-ou-nao-em-2020-529655>
- Mcvey, P. (1960). Are the Channels of Distribution What the Books Say? *The Forum*, 61. Obtido de <https://www.deepdyve.com/lp/sage/are-channels-of-distribution-what-the-textbooks-say-OC3PGCVpL6?key=sage>
- MTS Globe. (2015a). *About Us*. Obtido de Website Oficial MTS Globe: <https://mtsglobe.com/>

- MTS Globe. (2015b). *Products and Services*. Obtido de Website Oficial MTS Globe: https://mtsglobe.com/mts/products_services/
- MTS Globe. (2015c). *Our Destinations*. Obtido de Website Oficial MTS Globe: <https://mtsglobe.com/mts/destinations/>
- Neto, V. (2018). Opinião | The Economist - A importância do Turismo. (Publituris, Entrevistador) Portugal: Publituris. Obtido de publituris.pt/2018/09/18/opinioao-the-economist-a-importancia-do-turismo/
- OMT - Organização Mundial do Turismo. (1995). *Concepts, Definitions and Clasifications for Tourism Statistics: A Technical Manual*. Madrid. Obtido de <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/9789284401031>
- OMT - Organização Mundial do Turismo. (2019). *Barómetro Mundial do Turismo da OMT*. Madrid. Obtido de <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/wtobarometeresp.2019.17.1.4>
- Público. (2020). Covid-19: Hotelaria do Algarve só espera retomar normalidade na Páscoa de 2021. Público. Obtido de <https://www.publico.pt/2020/04/28/fugas/noticia/covid19-hotelaria-algarve-so-espera-retomar-normalidade-pascoa-2021-1914165>
- Publituris. (2020). Há 180 novos projetos hoteleiros previstos até 2022. Publituris. Obtido de <https://www.publituris.pt/2020/01/02/estao-180-novos-projetos-hoteleiros-previstos-ate-2022/>
- Ramalho, A. (2019). *O Algarve no contexto nacional*. Novo Banco, Lisboa. Obtido de https://www.barlavento.pt/wp-content/uploads/2019/02/Apresenta%C3%A7%C3%A3o-Dr-AR-Summit-Algarve_v15022019-1.pdf
- Rassal, C. (2020). Turismo e Hospitalidade de A a Z. Em A. Correia, & À. Rodrigues, *Turismo e Hospitalidade de A a Z* (p. 310). Portugal: Edições Actual (ISBN : 9789896945053).
- Recursos Humanos MTS Globe. (2019). Job Description - Revenue & Yield department. *Formação fornecida pela organização*.
- República Portuguesa. (2018). Diário da República - Decreto Lei nº17/2018. Em *Lei das Agências de Viagem* (pp. 1215-1234). Lisboa: DRE. Obtido de <https://dre.pt/application/conteudo/114832293>
- Tavares, M. C. (2010). *Gestão Estratégica*. Rio de Janeiro: Editora Atlas.
- Theobald, W. F. (2005). The problem of Definition. Em W. F. Theobald, *Global Tourism* (3° ed., pp. 8-9). Burlington: Elsevier Science. Obtido de <https://www.economy.gov.ae/Publications/Butterworth-Heinemann.Global.Tourism.ISBN0750677899.pdf>
- Tocca, S. (2015). The added value of a destination management services. (E. P. Magazine, Entrevistador) Obtido de

<https://www.eventpointinternational.com/int/item/9-opinion/1529-the-added-value-of-destination-management-services>

Turismo de Portugal. (2019a). *Consumo*. Obtido de Travel BI by Turismo de Portugal: <https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/PowerBI/conta-satelite-do-turismo.aspx>

Turismo de Portugal. (2019b). *Dormidas*. Obtido de Travel BI - Turismo de Portugal: <https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/PowerBI/dormidas.aspx>

Turismo de Portugal. (2019c). *Dormidas - Algarve*. Obtido de Travel BI by Turismo de Portugal: <https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/PowerBI/dormidas.aspx>

Turismo de Portugal. (2020). *Notícias*. Obtido de Travel BI by Turismo de Portugal: <https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/atualizacao-previsoes-impacto-turismo-covid-19.aspx>

Universidade do Algarve. (2016). *O perfil do turista que visita o Algarve*. Universidade do Algarve & Região de Turismo do Algarve, Faro. Obtido de https://cms.visitalgarve.pt/upload_files/client_id_1/website_id_3/Destaques/2018/Perfil%20do%20Turista%202016_RELATORIO%20FINAL.pdf

Vasco, N. (2014). Quantificar e caracterizar o destino turístico: Um ensaio sobre o Algarve. *Dissertação Mestrado em Marketing*, p. 1. Obtido de <https://sapientia.ualg.pt/bitstream/10400.1/8256/1/Tese%20Mestrado%20NV%20assinada.pdf>

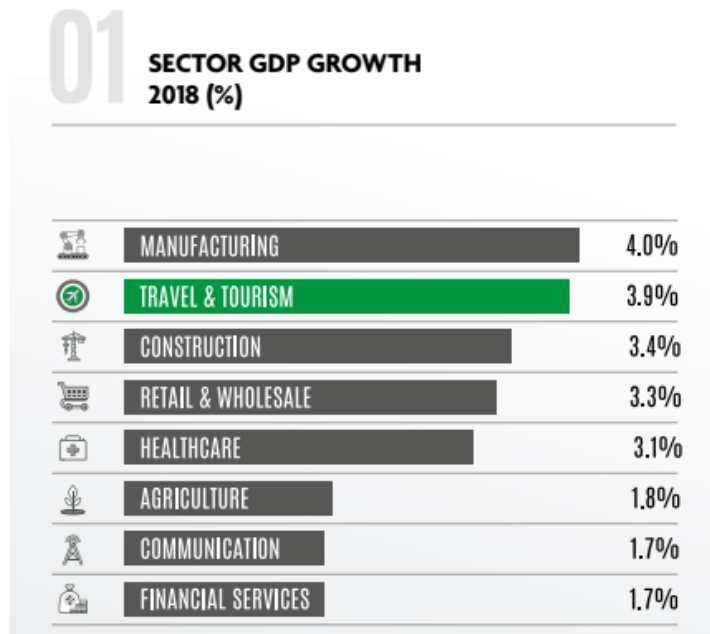
Verret, C. (2008). *Hotel Sales and Revenue Management*. Londres: iUniverse.

Viegas, E. (2020). Covid-19. Algarve quer alargamento do lay-off para um ano. (J. M. Godinho, Entrevistador) Obtido de <https://expresso.pt/sociedade/2020-04-26-Covid-19.-Algarve-quer-alargamento-do-lay-off-para-um-ano>

WTTC - World Travel and Tourism Council . (2019). *Travel & Tourism Economic Impact 2019*. Londres: WTTC. Obtido de <https://www.slovenia.info/uploads/dokumenti/raziskave/raziskave/world2019.pdf>

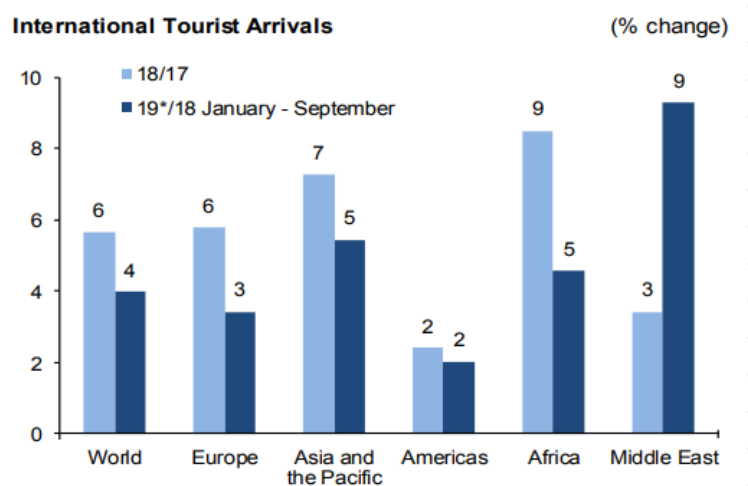
Anexos

Anexo 1: Título: Sector GDP Growth 2018 (%)



Fonte: *Travel & Tourism Economic Impact 2019 World* (2019)

Anexo 2: International Tourist Arrivals 2019



Fonte: *World Tourism Barometer* (2019)

Anexo 3: Dormidas por ano em Portugal



Fonte: *Travel BI – Turismo de Portugal (2019)*

Anexo 4: Receitas do Turismo – Evolução das exportações de viagens e turismo, em milhões de euros.



Fonte: Banco de Portugal (2019)

Anexo 5: Dormidas por ano no Algarve



Fonte: *Travel BI – Turismo de Portugal* (2019)

Anexo 6: Definição de níveis dos requerimentos

Básico	Noções básicas, conhecimentos muito generalizados. Compreende e aplica, mas com necessidade de supervisão.
Regular	Tem conhecimentos mais específicos sobre a área. Sabe e aplica com algumas restrições.
Proficiente	Conhecimentos aprofundados. Aplica sem nenhum problema, pode passar conhecimento.
Avançado	Dominio completo da área. Domina a aplicação. Pode formar.

Fonte: *Job Description - MTS Globe* (2019)

Anexo 7: Estrutura de quartos e tarifas enviadas por uma unidade hoteleira

Rooms	Max occupancy	Max Adults	Max Children
Standard Duplo	2 pax	2	0
Standard Single	1 pax	1	
Standard Duplo + Child	2 pax + 1 criança até 12 anos	2	1
Standard Triplo	3 pax	3	
Standard Palacete	2 pax	2	0
Suite	2 pax + 1 criança até 12 anos	2	1
Rate plans:	Description	Cancelation policy	
BAR BB	Best Available Rate BB	variable	
NRBB 90D 10%	Non Refundable 20% BB	non refundable	
NRBB 10%	Non Refundable 10% BB	non refundable	
MLSBB 15%	MLS definido por channel manager	variable	
BAR RO	Best Available Rate RO	variable	
NRRO 90D 10%	Non Refundable 20% RO	non refundable	
NRRO 10%	Non Refundable 10% RO	non refundable	
MLSRO 15%	MLS definido por channel manager	variable	
Variable Cancellation Policy:			
01.01.2019 a 31.03.2019 + 01.11.2019 a 29.12.2019			
Até 48H - Free			
Dp 48H e No-Show - 100% da estadia			
01.04.2019 a 31.10.2019 + 30 e 31.12.2019			
Até 72H - Free			
Dp 72H e No-Show - 100% da estadia			

Fonte: Excel – MTS Globe (2019)

Anexo 8: Esboço de um contrato para o sistema da MTS

Tipologias do Hotel	Tarifa	Base	Max Pax	Adult	Child	Cot	Tipologias MTS Globe	Códigos TK2
Standard Single Vista Resort	BAR BB	BB	1	1	0	0	Single Room (GardenView, Balcony)	RM0005GGVBO
	NRBB 120D 10%	BB	1	1	0	0	Single Room (GardenView, Balcony, Non-Refundable)	RM0005GGVBN
	NRBB 10%	BB	1	1	0	0	Single Standard Room (GardenView, Balcony, Non-Refundable)	RMSDS0GGVBN
	MLSBB 25%	BB	1	1	0	0	Single Standard Room (GardenView, Balcony)	RMSDS0GGVBO
Standard Duplo Vista Resort	MLSBB 15%	BB	1	1	0	0	SingleUse Standard Room (GardenView, Balcony)	RMSDINGVBO
	NR30%	BB	1	1	0	0	SingleUse Standard Room (Resort View, Balcony, Non-Refundable)	RMSDIN03BN
	BAR BB	BB	2	2	0	0	Twin Room (GardenView, Balcony)	RM000TWSVBO
	NRBB 120D 10%	BB	2	2	0	0	Twin Room (GardenView, Balcony, Non-Refundable)	RM000TWSVBN
Standard Duplo Vista Resort	NRBB 10%	BB	2	2	0	0	Twin Standard Room (GardenView, Balcony, Non-Refundable)	RMSD0TWSVBN
	MLSBB 25%	BB	2	2	0	0	Twin Standard Room (GardenView, Balcony)	RMSD0TWSVBO
	MLSBB 15%	BB	2	2	0	0	Standard Room (GardenView, Balcony)	RMSD000GVBO
	NR30%	BB	2	2	0	0	Standard Room (Resort View, Balcony, Non-Refundable)	RMSD0003BN
Standard Duplo Vista Mar	BAR BB	BB	2	2	0	0	Twin Room (SeaView, Balcony)	RM000TWSVBO
	NRBB 120D 10%	BB	2	2	0	0	Twin Room (SeaView, Balcony, Non-Refundable)	RM000TWSVBN
	NRBB 10%	BB	2	2	0	0	Twin Standard Room (SeaView, Balcony, Non-Refundable)	RMSD0TWSVBN
	MLSBB 25%	BB	2	2	0	0	Twin Standard Room (SeaView, Balcony)	RMSD0TWSVBO
Standard Duplo Vista Mar	MLSBB 15%	BB	2	2	0	0	Standard Room (SeaView, Balcony)	RMSD000GVBO
	NR30%	BB	2	2	0	0	Standard Room (SeaView, Balcony, Non-Refundable)	RMSD0003VBN

Fonte: Excel - MTS Globe (2019)

Anexo 10: Tabela comparativa utilizada para as análises de competitividade

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q
1905 Zino's Palace 11/03/2020				BOOKING												
Room Type	DATE	Stay Nights	MTS/OTS (NET)	Leading Price	Leading room type	Difference (R)	Difference (%)	Leading Price	Leading room type	Difference (R)	Difference (%)	Leading Price	Leading room type / Supplier	Difference (R)	Difference (%)	
Comfort Room (NR) BB	20-03	7	492,00	523	Cft NR	31,00	6%	615	Cft NR	123,00	25%	621,01	Cft NR / EC Travel	129,01	26%	
Comfort Room (NR) BB	17-04	7	660,00	701	Cft NR	41,00	6%	825	Cft NR	165,00	25%	829,04	Cft NR / W2M	169,04	26%	
Comfort Room (NR) BB	15-05	7	660,00	701	Cft NR	41,00	6%	825	Cft NR	165,00	25%	829,04	Cft NR / W2M	169,04	26%	
Comfort Room (NR) BB	19-06	7	660,00	701	Cft NR	41,00	6%	825	Cft NR	165,00	25%	829,04	Cft NR / W2M	169,04	26%	
Comfort Room (NR) BB	17-07	7	716,00	761	Cft NR	45,00	6%	895	Cft NR	179,00	25%	899,38	Cft NR / W2M	183,38	26%	
Comfort Room (NR) BB	14-08	7	716,00	761	Cft NR	45,00	6%	895	Cft NR	179,00	25%	899,38	Cft NR / W2M	183,38	26%	
Comfort Room (NR) BB	18-09	7	604,00	642	Cft NR	38,00	6%	755	Cft NR	151,00	25%	758,7	Cft NR / W2M	154,70	26%	
Comfort Room (NR) BB	16-10	7	492,00	523	Cft NR	31,00	6%	615	Cft NR	123,00	25%	621,01	Cft NR / EC Travel	129,01	26%	
Comfort Room (NR) BB	13-11	7	492,00	523	Cft NR	31,00	6%	615	Cft NR	123,00	25%	621,01	Cft NR / EC Travel	129,01	26%	
Comfort Room (NR) BB	11-12	7	492,00	523	Cft NR	31,00	6%	615	Cft NR	123,00	25%	621,01	Cft NR / EC Travel	129,01	26%	
Notas: hotel não está disponível no site da ALPR, TREP ou Logitravel																

Fonte: Excel - MTS Globe (2019)


Anexo 11: E-mail enviado à equipa da MTS a informar de um novo contrato finalizado


sex 13/03/2020 11:34
Rodrigo Machado

Nova unidade D-Edge/Availpro - Carvoeiro Plaza

To: stospales.jt; Ana Guerreiro; Joana Mendes; Estela Jesus | Destinos; Sergio Rodrigues | Destinos; Tania Miguel | Destinos; Tania Barracosa; Ana Vargas; Sofia Vivas; Monica Toste; Oksana Danilova; Booking Fts; Mariadja Xavier; Patricia Filipe; Raquel Costa; Oana Ivan; Dina Martins; Ana Cassiano; Ana Palma; Denise Paulino; Diana Pavia; Estela Jesus | Destinos; Joana Pizarro; Joao Domingos; Marcelo Mateus; Mauricio Reis; Renata Salda; Rita Brito; Sandra Reisgalinhos; Sergio Rodrigues | Destinos; Sonia Goncalves; Seriala Goncalves; Tania Miguel | Destinos; Tiago Henriques; Booking Fts; specialeffers@ao

Cc: Nuno Silva; Joana Patrao; Carla Martins; Angela Domingues; Susana Simoes; Rui Guerreiro; Octavia Vieira

 Mapeamento Carvoeiro Plaza.xlsx 14 KB

 Clientes Carvoeiro Plaza.xlsx 15 KB

Bom dia,

Informo que se encontra a venda uma nova unidade através de D-Edge/Availpro:

Carvoeiro Plaza - AMTSP10082MONSUP1

@Stop Sales – não é necessário continuar a efectuar fechos de vendas em TK2.

@FITS - as reservas são automaticamente comunicadas entre TK2 e D-Edge/Availpro.

@KAM - podem encontrar em anexo a lista de Clientes associada a este contracto bem como a respectiva estrutura - por favor, solicitem os devidos mapeamentos. Peço ainda que informem em relação à contratação geral, de modo a proceder à verificação do setup de comunicação.

Qualquer dúvida ou questão, não hesitem.

Fonte: Outlook - MTS Globe (2019)