

Délio Melo

RELATÓRIO DE
ESTÁGIO
Four Seasons Vilamoura



UNIVERSIDADE DO ALGARVE

ESCOLA SUPERIOR DE GESTÃO HOTELARIA E TURISMO

MESTRADO EM DIREÇÃO E GESTÃO HOTELEIRA

2016

Esta página foi propositadamente deixada em branco

Délio Melo

RELATÓRIO DE ESTÁGIO Four Seasons Vilamoura

Trabalho efetuado sob a orientação de:

Professor Doutor Francisco Serra
fserra@ccdr-alg.pt

Professor Henrique Henriques
hhenriques@hoteldm.com

Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo
Universidade do Algarve

e supervisionado por o diretor de operações
José do Ó e pelo *Revenue Management* João Sequeira.
Four Seasons Vilamoura



UNIVERSIDADE DO ALGARVE

ESCOLA SUPERIOR DE GESTÃO HOTELARIA E TURISMO

MESTRADO EM DIREÇÃO E GESTÃO HOTELEIRA

2016

Esta página foi propositadamente deixada em branco

Declaração de autoria de trabalho

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

Assinatura:

Nome: Délio Melo

Data: 30/09/2016

Programa: Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira

Copyright:

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

Esta página foi propositadamente deixada em branco

“The objective of Revenue Management is to sell the right product to the right customer at the right time, for the right price, thereby maximizing revenue from a company’s products.”

(Robert G. Cross, 1998)

Índice

Índice de Figuras	xI
Índice de Tabelas.....	xii
Índice de Gráficos.....	xiii
Índice de Anexos	xiv
Glossário.....	xv
Lista de Siglas	xvii
Conceitos de <i>Revenue Management</i>	xviii
Agradecimentos	xx
Resumo.....	xxii
Abstract	xxiii
Capítulo 1 - Introdução	1
1.1. Objetivo	2
1.2. Estrutura do relatório.....	3
1.3. Metodologia	4
Capítulo 2 – Apresentação da unidade hoteleira.....	5
2.1. Apresentação da Entidade Acolhedora.....	5
2.2. Missão, Visão, Valores e Meta	6
2.2.1. Missão	6
2.2.2. Visão	6
2.2.3. Valores.....	6
2.2.4. Meta	6
2.3. Organograma da empresa (hotel).....	7
2.4. Serviços	8
2.5. Matriz SWOT do FSV	10
Capítulo 3 - Departamento de Alojamentos	11
3.1. Processos - Revisão da Literatura.....	11
3.2. Atividades desenvolvidas	11
3.3. Enquadramento histórico – <i>Timesharing</i>	12
3.3.1. Funcionamento do <i>Timesharing</i> no FVS	12
3.4. Departamento <i>Front Office</i>	14
3.4.1. Reservas	14
3.4.2. Telefone (reservas).....	15
3.4.3. Receção	18

3.4.4.	Telefone (receção).....	22
3.4.5.	Portaria.....	23
3.5.	Departamento de Golf	24
3.6.	Departamento SPA & Beleza.....	25
3.7.	Departamento Kids Club	26
3.8.	Departamento Manutenção	27
3.9.	Departamento de <i>Housekeeping</i>	28
3.10.	Departamento de F & B.....	29
3.10.1.	Estrutura hierárquica do departamento de F&B	30
3.10.2.	Restaurante	31
3.10.3.	Bar	33
3.11.	Departamento Comercial / Marketing.....	36
3.11.1.	Criação da marca.....	36
3.11.2.	Criação de Brochuras	36
3.11.3.	Participações em eventos	37
3.11.4.	Parcerias.....	37
3.11.5.	Estratégia das parcerias	38
3.11.6.	Maketing Digital	38
3.11.7.	In-House marketing.....	38
3.12.	Gestão da receita aplicada ao departamento de Alojamento e F&B.....	39
3.12.1.	Identificação e caracterização da marca.....	39
3.12.2.	Enquadramento histórico.....	39
3.12.3.	Definição do conceito.....	41
3.12.4.	Identificação do segmentação de mercados a explorar	44
3.12.5.	Competitive Set	45
3.12.6.	Identificação e antecipação das tendências / Variação	48
3.12.7.	<i>Pricing definition</i>	48
3.12.8.	Aprovação do orçamento de receita de alojamento para 2014:	50
3.12.9.	Aprovação do ADR & <i>RevPar</i> previsto para 2014	51
3.12.10.	Política de Descontos & promoções	51
3.12.11.	Gestão de Preços e disponibilidade	52
3.12.12.	Controlo e minimização de taxas de cancelamento	53
3.12.13.	Programa de Up Selling.....	54
3.12.14.	Oferta de Tarifas com regimes incluídos.....	54
3.12.15.	Criação e implementação de noites temáticas	55
3.12.16.	Criação de pacotes especiais com suplementos incluídos.....	55

3.12.17.	Maximização das vendas nos diferentes <i>Outlets</i> , recorrendo a formação específica do pessoal.....	55
3.12.18.	Promoção interna de vendas	56
3.12.19.	Promoção externa de vendas.....	57
3.12.20.	Descontos especiais nos suplementos de refeições	57
3.14.	Cronograma Mensal do Estágio	60
Capítulo 4 - Análise dos resultados		61
4.1.	Taxa de Ocupação	61
4.2.	ADR – <i>Average daily rate</i> (Ano 2013).....	65
4.3.	ADR – <i>Average daily rate</i> (Ano 2014).....	66
4.4.	RevPar – Revenue per available room (Ano 2013)	67
4.5.	RevPAR – Revenue per available room (Ano 2014)	68
4.6.	Comparativo e variação do ADR & RevPar.....	70
4.7.	Taxa de variação do ADR.....	72
4.8.	Taxa de variação do RevPar	73
4.9.	Comparativo ADR/RevPar/Taxa de Ocupação 2013	74
4.10.	Comparativo ADR/RevPar/Taxa de Ocupação 2014	76
4.11.	Segmentos de mercado / dormidas	77
4.12.	Segmentação de mercado / receita	79
4.13.	Segmentação de mercado / receita em %	80
4.14.	Determinação Valor - Preço	82
4.15.	<i>Booking Window</i>	87
4.16.	Reservas por Nacionalidade	88
4.17.	Revenue.....	89
4.18.	Total <i>revenue</i>	90
4.19.	Conclusão da análise da discussão dos resultados	93
Capitulo V - Considerações Finais		97
5.1.	Conclusão	97
5.2.	Limitações ao relatório.....	98
5.3.	Sugestões para o futuro	98
Bibliografia		99
Anexos.....		101
Tabela de cálculos dos principais indicadores		105
Apêndices		108

Índice de Figuras

Figura 2.1: Organograma do Hotel	7
Figura 2.2: Matriz SWOT	10
Figura 3.1: Principais serviços das reservas.....	17
Figura 3.2: Serviços da recepção	21
Figura 3.3: Organograma do departamento F & B	30
Figura 3.4: Principais Serviços da Departamento de F & B	35
Figura 3.5: Cronograma Mensal do Estágio	60

Índice de Tabelas

Tabela 3.1: Análise concorrencial.....	47
Tabela 4.1: Comparativo da variação da taxa de ocupação	64
Tabela 4.2: Variação ADR / Revpar	70
Tabela 4.3: Δ Source Room Revenue	80
Tabela 4.4 – Comparativo e variação RevPar	83
Tabela 4.5 Rendimento médio por quarto disponível por tipo e categoria de estabelecimento .	84
Tabela 4.6: Revenue	89
Tabela 4.7: Forecast	91
Tabela 4.8: Δ Forecast 2015	91

Índice de Gráficos

Gráfico 4.1: Taxa de ocupação.....	61
Gráfico 4.2: Average daily rate.....	65
Gráfico 4.3: Revenue per available room	67
Gráfico 4.4: Average daily rate / Revenue per available room	70
Gráfico 4.5: Taxa de Variação do ADR.....	72
Gráfico 4.6: Taxa de Variação do RevPar.....	73
Gráfico 4.7: ADR / RevPar / Taxa de Ocupação (Ano 2013).....	74
Gráfico 4.8: ADR / RevPar / Taxa de Ocupação (Ano 2014).....	76
Gráfico 4.9: Room Nights per source.....	77
Gráfico 4.10: Room Revenue per source	78
Gráfico 4.11: Δ Source Room Revenue.....	80
Gráfico 4.12: Revenue per available room.....	82
Gráfico 4.13: Avarage daily rate por tipologia de apartamento	85
Gráfico 4.14: Rendimento médio por quarto disponível.....	86
Gráfico 4.15: Booking Window	87
Gráfico 4.16: Reservas por nacionalidade.....	88
Gráfico 4.17: Revenue	89

Índice de Anexos

Anexo 1	101
Anexo 2	103
Anexo 3	104
Anexo 4	105
Anexo 5	106
Anexo 6	107

Glossário

Para uma correta interpretação, detalha-se de seguida os termos e acrónimos utilizados neste relatório.

Yield Management (YM)

Em hotelaria é definido como a capacidade de vender o quarto certo, ao cliente certo, na altura ou pelo período de tempo certo.

Por outras palavras, é o processo de vender uma capacidade fixa com o maior lucro possível. Tem o objetivo de maximizar a venda de alojamento e de uma efetiva ocupação dos espaços vendáveis, controlando o preço e o inventário de quartos, ao mesmo tempo que melhora o serviço.

RevPAR

Índice utilizado para avaliar e comparar as receitas de hotéis. Pode ser também traduzido como o rácio entre a receita dos quartos ocupados e os quartos disponíveis num determinado período. É a divisão da receita de dormidas de um período pelo número de quartos disponíveis nesse mesmo período.

ADR

Preço médio por quarto; Receita de Alojamento / Numero de Quartos Ocupados.

BO

Escritório de apoio, geralmente situado imediatamente, atrás da Receção e com ligação direta.

Booking Window

Distância, normalmente medida em dias, entre a data em que é feita uma reserva e a data prevista de chegada da mesma.

F&B

Departamento de comidas e bebidas, inclui restaurante, bar, cozinha, economato, cafetaria, *room-service* e *snack-bar*.

FO

Departamento localizado na entrada da unidade hoteleira, que acolhe os clientes na sua chegada.

Housekeeping

Departamento de andares, este departamento é responsável pela limpeza e manutenção de quartos, lavanderia e rouparia existentes numa unidade hoteleira.

IDS – Internet Distribution Services

Entidades que comercializam na Internet os produtos e serviços das unidades hoteleiras, cobrando por isso uma comissão. Esta comercialização tanto pode ser efetuada a clientes finais, como agências e outros intermediários.

PMS - Aplicação informática integrada e modular que permite a gestão das reservas, inventário e preços.

SEO – Search Engine Optimization

Processo de otimizar a visibilidade de um ou conjunto de *websites* com vista ao seu melhor posicionamento nos motores de busca.

Taxa de ocupação

Taxa de ocupação, é a divisão do número de quartos vendidos pelos quartos disponíveis para venda multiplicado por 100.

TI - Tecnologias de Informação.

Turnover rate

Indicador (taxa) da rotação de trabalhadores na organização.

Lista de Siglas

FSV – *Four Seasons* Vilamoura;

BW - *Booking Window* (Antecedência da Reserva);

GDS- *Global Distribution System*;

RM - *Revenue Management* (Gestão de Receitas);

RN - *Room Nights* (Número de Noites);

SWOT - *Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats* (Forças, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças);

Conceitos de *Revenue Management*

Cross- selling - Venda de serviços extra-alojamento;
disponíveis;

Forecast – Previsões de receitas de alojamento e extra-alojamento;

INE – Instituto Nacional de Estatística

Occupancy rate - Taxa de ocupação de quartos

Pick-up – Diferenças de Quartos Ocupados entre 2 tempos de análise;

RN – Room Nights

Segmentação – Diferenciar os padrões de comportamento e canais de compra;

Up-selling -Venda de serviços de maior valor ao que o cliente inicialmente solicitou;

Esta página foi propositadamente deixada em branco

Agradecimentos

Primeiro gostaria de agradecer a toda a minha família, sobretudo aos meus pais e irmãs, por me terem apoiado nos momentos mais complicados de todo o meu percurso académico, principalmente naqueles momentos de grande pressão, quando eu me encontrava desanimado pelo que de menos bom foi acontecendo ao longo de todo o trajeto da realização do relatório.

Queria agradecer igualmente aos meus amigos, colegas e companheiros que nunca me deixaram desistir e me terem apoiado ao longo de todo o caminho que percorri para chegar até aqui.

Um agradecimento especial ao Prof. Doutor Francisco Serra e ao Prof. Henrique Henriques, que na qualidade de orientadores, os quais prestaram um excelente trabalho de apoio, orientação, disponibilidade, sugestões, críticas que tanto me ajudaram a entender o propósito deste trabalho.

Aproveito também para agradecer os meus supervisores de estágio, José do Ó (diretor de operações), João Sequeira (*revenue manager*) pelo apoio prestado ao longo do período que decorreu o estágio e aproveito ainda para agradecer ao Sr. *John Mason* (administrador) e ao Sr. Joaquim Eusébio (diretor geral) por terem aceitado a minha candidatura para estagiar na unidade hoteleira do *Four Seasons* Vilamoura e finalmente agradecer a todos os colaboradores dos diferentes departamentos por onde eu passei que estiveram sempre disponíveis para me apoiar no que fosse necessário.

Muito obrigado a todos!

Esta página foi propositadamente deixada em branco

Resumo

O relatório insere-se no âmbito do Mestrado em Gestão e Direção Hoteleira da Universidade do Algarve Campus da Penha e tem como objetivo a descrição da experiência do mestrando durante o período de estágio, que decorreu entre Dezembro 2013 a Maio de 2014, na, *Four Seasons Vilamoura*, unidade hoteleira que o acolheu.

O objetivo principal passa, essencialmente, por relatar a relação entre o estagiário e o hotel, começando por fazer uma apresentação das características e seus *standards* organizacionais, relatar a experiência do estágio em si, ou seja, a forma como foram adquiridos os novos conhecimentos e competências passadas pelo “*know-how*” do pessoal que trabalha na organização (hotel) e, em sentido inverso, a passagem de conhecimento adquirido, em contexto académico, por parte do estagiário aos colaboradores da empresa (hotel).

O estágio passou essencialmente por quatro departamentos; Alojamento, *Food & Beverage*, *Comercial / Marketing e Revenue Management (Gestão da receita)* aplicada aos referidos departamentos.

No decurso de algumas reuniões tidas com a direção do hotel, no sentido de ser criado um programa de promoção diferente no departamento de Marketing, surgiu a ideia por parte do estagiário de desenvolver um programa de promoção interna – *In- House Marketing*, diferente do que existia anteriormente. A partir daí nasceu o desafio, colocado pela Direção ao estagiário, a qual vem descrito na parte final do relatório de estágio, em Apêndice.

Palavras-chave: Hotel de *resort*, Alojamento, *Food & Beverage*, *Comercial / Marketing e Revenue Management (Gestão da receita)*.

Abstract

The following report is part of the Master PHD in Hotel Management, from the Algarve University, Campus da Penha. Its purpose is to describe the experience, from the Trainee's perspective, during their training period, which occurred from December 2013 to May 2014, at the Four Seasons Vilamoura.

The main goal of the report is to investigate the relationship between the Trainee and the Hotel Unit, firstly by outlining its characteristics and organizational standards, and secondly by reporting the training experience itself. It examines the way in which new guidelines were acquired and how the "Know-how" of the employees was passed onto the Trainee. Conversely, it then explores the way in which Academic knowledge was passed by the Trainee to the various Units' co-workers.

Training was based on four main departments – F&B, Commercial/Marketing, and also Revenue Management - devoted to each of these aforementioned Departments.

In order to implement a different concept of promotion in the Marketing department, meetings were held with the Hotel management. During these meetings the trainee came up with the idea of different concept of internal marketing, to the one which already existed previously. From this, the management challenged the Trainee further, as is described on the final part of the Training Report.

Key Words: Resort Hotel, Room Division, Food & Beverage, Commercial / Marketing and Revenue Management

Esta página foi propositadamente deixada em branco

Capítulo 1 - Introdução

Este trabalho insere-se no âmbito do segundo ano do Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira da Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve do Campus Penha.

O mestrado em Direção e Gestão Hoteleira é um curso com uma componente teórica que implica uma componente prática, que vai facilitar aos formandos a aquisição de competências ao nível das operações, que só podem ser adquiridas na prática do dia-a-dia, permitindo desta forma que mestrando consiga fazer a ponte entre a teoria adquirida em contexto académico e a prática resultante da realização das tarefas realizadas ao longo do período de estágio.

Este trabalho que é composto por um relatório, tem por objetivo a apresentação da empresa (entidade acolhedora) a qual inclui, a sua história, os seus valores e objetivos (visão, missão, valores, meta), a sua análise interna e externa, uma descrição técnico-científica das tarefas desenvolvidas pelo mestrando, nos departamentos de Alojamento; *Food & Beverage*; Comercial / *Marketing e Revenue Management (Gestão da receita)* aplicada aos respetivos departamentos aqui referidos.

O estágio que decorreu na unidade hoteleira *Four Seasons Vilamoura*, tendo iniciado no dia 10 de Dezembro de 2013 e terminou no dia 31 de Maio 2014, o que fez um total de 1260 horas, respeitando desta forma o que é exigido pelo regulamento de estágio da Universidade do Algarve. Na parte final do relatório (Capítulo V) é remetido para apêndice uma apresentação em slides de *Power Point* de um programa de *marketing* interno, proposto no plano de estágio, o qual foi elaborado no departamento de Marketing pelo mestrando com a colaboração do João Sequeira (*Revenue Manager*) e a Inês (Relações públicas). O trabalho final obteve a aprovação da direção da unidade hoteleira e foi autorizado a colocação nos elevadores, nos LCDs, na receção, nos diversos restaurantes e bares da unidade para serem visualizadas pelos hóspedes do *resort*.

1.1. Objetivo

Espera-se que da realização do estágio resulte a aquisição de novos conhecimentos e competências adquiridas em contexto de trabalho prático nos departamentos por onde o estagiário passar durante o período de estágio e em sentido inverso pretende-se que o estagiário aplique os conhecimentos adquiridos em contexto académico na empresa (hotel) onde vai decorrer o estágio. Em suma, o objetivo primordial é tornar possível o processo final de aprendizagem numa ferramenta eficaz na inserção do mercado de trabalho.

1.2. Estrutura do relatório

Este relatório de uma forma geral, tem como objetivo apresentar a metodologia utilizada e os objetivos a alcançar, a caracterização da empresa onde decorreu o estágio, a descrição do funcionamento dos departamentos por onde passou o estagiário, com base na revisão da literatura, a análise das variáveis e a implementação de um projeto desenvolvido pelo estagiário no departamento Marketing.

No primeiro capítulo é feita uma introdução onde vem referidos os principais pontos que serão abordados ao longo do relatório, ainda neste capítulo é apresentado os objetivos a que o estagiário se propôs alcançar, refere também a composição da estrutura do relatório e finaliza com a parte da metodologia onde são apontados três pontos fulcrais, a revisão da literatura, a observação e partição usados como método científico execução das tarefas e por fim a refere a implementação de um programa de promoção interna desenvolvido pelo estagiário no departamento de *Marketing*.

O segundo capítulo, é no qual vem descrito a caracterização da empresa que acolheu o estagiário, a sua missão, a sua visão, os seus valores e meta a ser alcançada. Neste capítulo é apresentado o organograma do hotel, é feita uma breve descrição dos seus serviços e é igualmente apresentada uma análise SWOT do ambiente interno e externo da empresa, referindo os seus pontos fortes e fracos e suas fraquezas e ameaças.

No terceiro capítulo, será apresentado os processos, isto é, o funcionamento dos departamentos e a descrição das tarefas desempenhadas pelo estágio nos respetivos departamentos sustentada pela revisão da literatura pesquisada em manuais, artigos e revistas científicas.

No quarto capítulo é apresentada uma análise das variáveis económicas e não económicas da gestão da receita de um estudo feito pelo departamento de *revenue management* de um período de três anos para verificar qual foi a evolução ou decréscimo dos valores de alguns indicadores económicos como é o caso do RevPar e do ADR.

Na parte final do relatório (Capítulo V), remetido para apêndice, é feita uma apresentação em slides de *Power Point* de um programa de *marketing* interno elaborado no departamento de *Marketing* pelo mestrando, em colaboração com João Sequeira (*Revenue Manager*) e a Inês (Relações públicas).

1.3. Metodologia

A metodologia utilizada na realização do relatório de estágio, divide-se em três partes:

Na consulta e uso de referências bibliográficas de diferentes autores para a realização da revisão da literatura que serve para relatar o desempenho das tarefas nos respectivos departamentos por onde o estagiário passar.

Na observação e participação, por parte do estagiário, na realização das tarefas a serem desenvolvidas nos diferentes departamentos e secções de departamento por onde o estagiário passar, com o objetivo final de adquirir experiência profissional e conhecimento geral do funcionamento e gestão de uma unidade hoteleira.

Na elaboração de um projeto de promoção interna no departamento de *Marketing*, o qual vem descrito no último capítulo do relatório.

2.1. Apresentação da Entidade Acolhedora

O *Four Seasons* Vilamoura encontra-se localizado numa das zonas nobres de Vilamoura, junto ao campo de Golf Pinhal, na rua da Andorra, uma das ruas perpendiculares á rua de Inglaterra, a uma distância de 1,5 km do centro (Marina de Vilamoura) e a 20 km do aeroporto de Faro.

O *Four Seasons* Vilamoura, possui um capital social de 30.000€, trata-se de uma sociedade por quotas, composta por dois (2) sócios de nacionalidade inglesa, um dos sócios gere a parte do *Time-Sharing* do qual resulta 50% dos apartamentos para este tipo de negócio e o outro sócio faz a gestão dos restantes 50% dos apartamentos do *resort* que estão disponíveis para serem alugados, em regime de férias, diretamente pelo hotel ou por outros agentes (Operadores Turísticos e Agencias de Viagens) com quem o hotel estabeleceu recentemente acordos comerciais.

Este empreendimento conta com cerca de 80 (oitenta) trabalhadores, repartidos por diferentes departamentos, em época alta chega a ultrapassar os 100 (cem) e recorre a empresas de trabalho temporário quando é necessário mais pessoal para os serviços do hotel, sobretudo andares (serviço de limpeza).

2.2. Missão, Visão, Valores e Meta

2.2.1. Missão

Segundo Lisboa et al. (2011) “a missão de uma organização deve revelar a sua identidade e personalidade, indicar o motivo da sua existência, definir o seu negócio e apresentar de uma forma fácil e clara os seus objetivos gerais e a sua orientação para a progressão no futuro”.

A Administração / Direção do *Four Seasons* Vilamoura definiu como sua missão disponibilizar um padrão da qualidade dos serviços de alojamento, restauração e serviços complementares, de modo a atender as necessidades, expectativas e satisfação dos clientes.

2.2.2. Visão

Na perspetiva de Freire (1997), “a visão de uma empresa indica as suas intenções e desejos para o futuro sem referir como obtê-las”.

A administração e direção do *Four Seasons* Vilamoura pretendem melhorar e inovar o seu alto padrão de serviço e qualidade dos seus clientes, com o objetivo de marcar a diferença face á concorrência para que possa conquistar mais clientes e novos mercados.

2.2.3. Valores

Para Pinto (2007), “os valores são princípios intemporais que conduzem uma organização; Estes definem as convicções da entidade que são evidenciadas na forma diária de proceder de toda a equipa e compõem publicamente o que a entidade patronal espera de toda a sua equipa”.

Compete a todos, desde a administração, passando pelos funcionários e terminando nos clientes, a valorização e sustentabilidade dos recursos disponíveis, desde a estrutura do empreendimento aos seus espaços verdes. O respeito mútuo e a valorização dos recursos humanos.

2.2.4. Meta

O *Four Seasons* em 2015 espera aumentar as suas vendas em 10% relativamente ao ano de 2014.

2.3. Organograma da empresa (hotel)

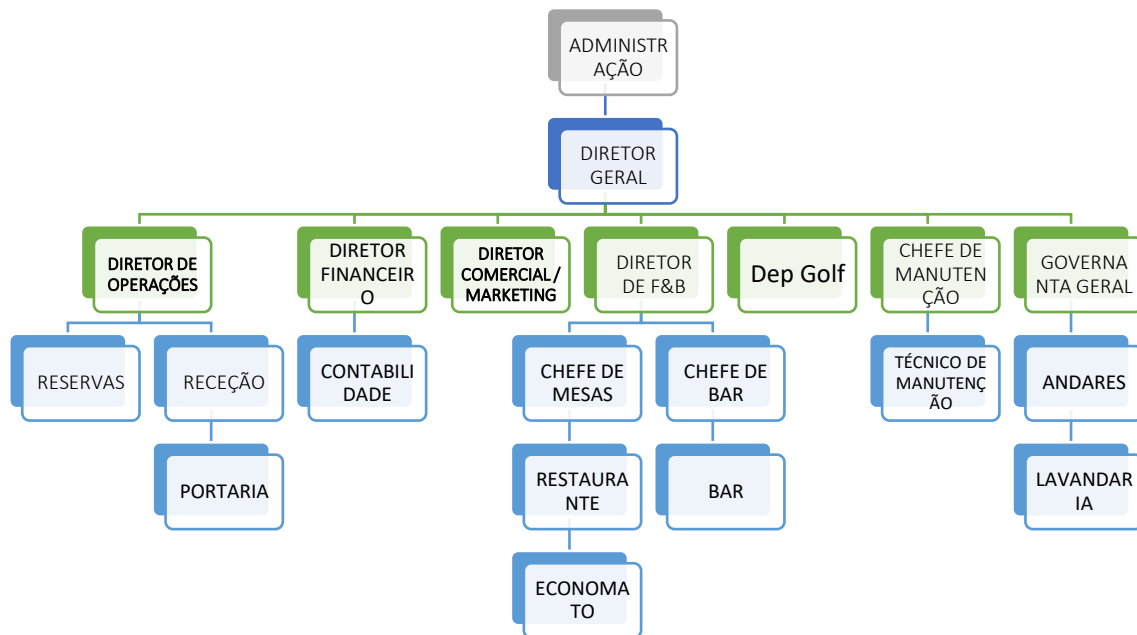


Figura 2.1: Organograma do Hotel

Fonte: FSV (2014)

2.4. Serviços

Segundo Quintas (Volume II, 2006, 408) “O alojamento constitui o elemento essencial e a base de exploração dos empreendimentos hoteleiros, de tal forma que, na maioria dos casos estes ale sobretudo, pelo número, natureza e qualidade dos quartos e suites, ou apartamentos, que os compõem”.

O *resort* dispõe de 114 (cento e catorze) apartamentos amplos e luminosos do tipo T0 (estúdio), T1, T2 e T3 estruturados em blocos que circundam o *resort*.

Este *resort* está localizado em Vilamoura e dispõe de vários serviços, uma receção, três restaurantes, dois bares, uma piscina ao estilo lagoa, um SPA, um cabeleireiro, um *Kids Club*, um ginásio e uma sala de jogos.

O *Four Seasons Vilamoura* tem vista para o Pinhal, um campo de golfe de 18 buracos com um *putting green*, *driving range* e *Club House*. O *resort* dispõe de uma entrada privada para o campo. É disponibilizado acesso Wi-Fi gratuito no bar e no *lounge* do hotel.

Todos os estúdios e apartamentos do *Four Seasons Vilamoura* incluem uma *kitchenette* completa e estão decorados num estilo moderno, com cores suaves. Todos têm uma casa de banho privativa com banheira e chuveiro.

O restaurante do *Four Seasons Vilamoura* serve *buffets* abertos e pratos “à la carte” no seu interior ou nos terraços junto à piscina. O restaurante apresenta noites temáticas brasileiras, italianas e portuguesas, e brevemente será introduzida a Japonesa com uma ementa á base de “*Sushi*”.

Regularmente é organizado entretenimento ao vivo. O bar da piscina serve bebidas refrescantes e também dispõe de um serviço de *take-away* para refeições servidas nos apartamentos.

As comodidades de lazer incluem uma piscina interior aquecida, banheira de hidromassagem e uma sauna. Os hóspedes poderão desfrutar de vários tratamentos de beleza na SPA, bem como exercitar-se no ginásio. Para as crianças, a propriedade possui uma piscina e parque infantil e ainda um *Kids Club*.

Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta, conforme Abdi, Azadegan-Mehr e Ghazinoory (2011), muito utilizada para a análise de ambientes internos e externos com o intuito de alcançar uma abordagem sistemática e oferecer um importante apoio para situações de tomada de decisão.

- *Strengths* (Forças)
- *Weaknesses* (Fraquezas)
- *Opportunities* (Oportunidades)
- *Treats* (Ameaças)

A figura 2, abaixo representada, apresenta uma análise SWOT dos do ambiente interno e externo da unidade hoteleira do *Four Seaosns* Vilamoura.

2.5. Matriz SWOT do FSV



Figura 2.2: Matriz SWOT
Fonte: FSV (2014)

3.1. Processos - Revisão da Literatura

Neste capítulo será apresentada uma descrição das atividades delineadas no plano de relatório de estágio, assim como outras atividades que não estavam previstas no plano de estágio mas que por opção do estagiário, foram desenvolvidas noutros departamentos servindo o objetivo final de proporcionar uma visão mais abrangente do funcionamento e gestão da empresa / hotel onde decorreu o estágio.

O estágio cumpriu o objetivo inicial de passar por os três principais departamentos (Alojamentos / F&B / Comercial & Marketing) mas acabou igualmente por ser feito um “*cross-training*” em outros departamentos.

3.2. Atividades desenvolvidas

O estágio neste departamento (alojamento) teve a duração de aproximadamente quatro meses, e teve início no dia 10 de Dezembro 2013 e terminou no dia 31 de Março de 2014 de acordo com o que ficou delineado no plano de relatório de estágio elaborado pelo João Sequeira, *Revenue Management* do *Four Seasons* Vilamora, onde ao longo deste período foram adquiridas competências resultante da passagem por algumas das secções e desenvolvidas algumas técnicas de gestão da receita aplicadas aos respetivos departamentos de Alojamento e *F&B* e outras atividades inerentes ao normal funcionamento deste departamento.

3.3. Enquadramento histórico – *Timesharing*

O *timesharing*, que é uma forma da multipropriedade distinta dos condomínios, resulta da capacidade tanto do turismo como da imobiliária de criar novos produtos para a satisfação dos consumidores. Nasceu nos anos 70 a partir da iniciativa do alemão Alexander Nette que, pela primeira vez, aplicou o conceito ao hotel que dirigia no Ticino (Suíça), levando, ulteriormente, à criação da empresa *Hapimag*, que é hoje uma das maiores de *timesharing* do mundo, e cujo negócio consistia em vender ações que davam ao comprador o direito a desfrutar de férias em empreendimentos turísticos pertencentes à empresa. Posteriormente, a ideia foi adotada nos EUA durante a crise do petróleo, em meados dos anos 70, como solução para o excesso da oferta de apartamentos, principalmente na Florida, mediante a venda de cada apartamento dividido em 51 semanas (OMT, 1997).

3.3.1. Funcionamento do *Timesharing* no FVS

Nesta secção de departamento, o estagiário tomou conhecimento do sistema funcionamento do *TimeSharing*, conforme abaixo descrito:

No *Four Seasons* Vilamoura 50% do negócio desta unidade hoteleira, é desenvolvida em regime de *TimeShare*. Existem proprietários fixos (semana fixa, apartamento fixo) e existem também proprietários flexíveis. Dentro dos proprietários flexíveis existem dois (2) tipos de contratos que são os Flex A, que vai da semana 13 (início de Abril) a semana 28 (meados de Junho) e da semana 35 (início de Setembro) a semana 43 (final de Outubro) e da semana 50 (meados de Dezembro) até ao final de Dezembro.

Relativamente ao Flex B, este vai da semana 1 (início de Janeiro) até final de Março que corresponde a semana 12 (final de Março). Este período abrange também a semana 44 (início de Novembro) a semana 49 (meados de Dezembro).

No regime de *Timesharing* desta unidade hoteleira, existem também contratos fixos de anos ímpares e de anos pares, mas apenas cinco (5) apartamentos fazem parte deste tipo de contrato.

Existem ainda dentro destes contratos proprietários Fixos *Easter* com 10 apartamentos fixos. As semanas *Easter* vão desde a semana 11 a semana 17.

Todos os proprietários têm uma taxa anual de manutenção (condomínio) a pagar, por exemplo, a taxa de manutenção do ano de 2013 é a seguinte:

- ✓ Estúdio (T0) £487 por semana
- ✓ Um quarto (T1) £652,00 por semana
- ✓ Dois quartos (T2) £687,00 por semana
- ✓ Três Quartos (T3) £931,00 por semana

Os proprietários que não pagarem antecipadamente as suas taxas de manutenção não poderão utilizar as suas semanas e terão até dois (2) anos para o fazerem senão perdem o seu título de *Timesharing*.

Cada apartamento tem um máximo de ocupação:

- ❖ T0 – 2+2pax
- ❖ T1 – 4 pax
- ❖ T 2 – 6 pax
- ❖ T3 – 10 pax

Não é permitido aos clientes exceder as ocupações máximas dos apartamentos.

Os Proprietários podem efetuar trocas internas das suas semanas como, por exemplo, um cliente é proprietário da semana 14 (Abril) e quer usar a semana 24 (Junho). O cliente pode fazê-lo mas está sempre sujeito a disponibilidade existente no empreendimento e para além disso terá sempre que pagar a diferença entre a semana escolhida. Quando o oposto se verifica, o cliente que possui a semana 23 (Junho) e pede para trocar pela semana 17 (Abril), neste caso, apenas paga o mínimo pela troca, ou seja, o equivalente a €61,25.

Os únicos proprietários que não tem de pagar esse “*fee*” são aqueles que têm os contratos Flexíveis, pois podem fazer este tipo de trocas desde que seja dentro do período deles.

Os proprietários também podem colocar as suas semanas para alugar ou depositar no RCI para posteriormente efetuarem trocas diretamente com eles (RCI). Os proprietários também podem reservar as suas semanas em nome de familiares ou amigos ou alugarem a outros clientes, desde que informem a *Four Seasons Vilamoura* com a devida antecedência.

Fonte: Informação fornecida pelo hotel (2014)

3.4. Departamento *Front Office*

Quintas (2006, volume II, 409), refere que “Ao Front Office dos estabelecimentos hoteleiros compete assegurar uma vasto e importante conjunto de serviços, de cuja a eficácia e rigor de depende em larga medida, da satisfação dos clientes, contribuído, ainda para a desejável rentabilidade dos empreendimentos”:

O departamento de *front-office* do FSV subdivide-se em receção, reservas, portaria e balcão de golfe:

3.4.1. Reservas

Na perspetiva de Quintas (2006, volume II, 412), “ De uma maneira geral, a função das reservas deverá visar a maximização da ocupação das receitas da venda dos quartos, através da gestão superiormente eficaz da capacidade disponível. Neste sentido o departamento de reservas deverá estabelecer como principais objetivos, vender quartos, assegurar o controlo permanente do inventário e garantir as condições de satisfação dos clientes”.

A secção do departamento das reservas ocupa-se essencialmente de reservar e vender os quartos e os serviços do hotel de *resort* do *Four Seasons Vilamoura*, ou seja, em muitos casos é o primeiro contacto que o cliente tem com a secção de departamento de reservas do hotel.

As reservas é uma das secções de departamentos mais dinâmicos e complexos do *Four Seasons* de Vilamoura pela enorme quantidade de informação nele (departamento) a ser trabalhada, por isso, os procedimentos a serem tomados pelos seus responsáveis devem

ser cumpridos com rigor por forma a assegurar o seu bom funcionamento e rentabilidade do hotel.

São vários os procedimentos e serviços desta secção, aos seus responsáveis e colaboradores compete para além de outros procedimentos que precedem a realização de uma reserva (receção do pedido de um reservas que chegam através dos vários canais de distribuição ou vias de comunicação) proceder a confirmação da mesma e de seguida deverá ser introduzido no sistema de reservas do PMS (*Property Management System*) do hotel.

Caso haja um cancelamento são igualmente necessários efetuar outro tipo de procedimentos por forma garantir que a reserva foi devidamente cancelada.

Outro dos procedimentos é o controlo da reserva que deve ser feito para evitar os chamados “*overbookings*”, ou seja, designação esta que serve para explicar, quando é ultrapassada a capacidade máxima do número de apartamentos que hotel dispõe para vender em períodos de datas idênticas.

3.4.2. Telefone (reservas)

A utilização dos telefones nesta secção (reservas) em particular é de extrema importância se tivermos em conta o que refere o relatório de estágio de Sofia Cordeiro Lopes (2013) quando cita o autor Mata (2003) que afirma que “O Departamento de Telefones de um hotel, engloba quase todos os meios de comunicação que se encontram disponíveis para servir os clientes e os próprios serviços e, num sentido lato podemos dizer que existem atitudes internas e externas de comunicar qualquer informação e que os meios para o fazer, são cada vez mais sofisticados.” (p. 198).

Os seus utilizadores que neste caso específico são os funcionários da secção de departamento das reservas do *Four Seasons* Vilamoura devem retirar o maior partido da sua utilização visto este ser um dos meios de comunicação utilizados pelos clientes para darem início ao seu processo de reserva no hotel e até mesmo colocarem algumas questões relacionadas com a reserva que pretendem efetuar ou já efetuaram,

Em suma, grande parte das reservas efetuadas iniciam-se com um contacto telefónico e, a comunicação entre departamentos de um hotel é realizada via telefone, daí a importância atribuída por Américo Mata (2003) á utilização adequada e cautelosa no uso dos telefones

de uma determina secção de departamento de um hotel, que neste caso concreto é o das reservas.

Atendendo á importância dos telefones nesta secção de departamento, a pessoa responsável, deve conter algumas características importantes no desempenho das suas funções, tais como:

- ✓ Este deverá ser simpático;
- ✓ Utilizar uma linguagem coerente e concreta e de fácil entendimento por parte do interlocutor;
- ✓ Deverá ter um conhecimento alargado sobre o funcionamento do hotel em geral, de forma a satisfazer todas as dúvidas e informações que lhe sejam colocadas pelos interlocutores;
- ✓ O rececionista deve ter uma especial atenção à linguagem e às expressões utilizadas, comunicando de uma forma positiva e evitando as informações mal entendidas por parte do ouvinte.

Fonte: Informação fornecida pelo hotel (2014)

Nesta secção do hotel, foram desempenhadas as seguintes funções:

- ✓ Atendimento dos telefones para esclarecimento de dúvidas colocadas pelos clientes;
- ✓ Efetuar reservas por telefone;
- ✓ Fornecer informação sobre disponibilidades e preços;



Figura 3.1: Principais serviços das reservas

Fonte: FSV (2014)

3.4.3. Recepção

Na perspectiva de Quintas (Volume II, 2006, 449), “ O desempenho eficiente das funções da Recepção contribui fortemente para a necessária satisfação dos clientes, na condição de proporcionar a estes uma experiência agradável, levando-o a desejar repetir a visita”...” Deverá salientar-se, ainda, que o pessoal da Recepção deverá conhecer plenamente a organização e funcionamento do hotel, em especial naquilo que diz respeito á relação com os clientes, por forma a poder prestar-lhes a assistência de que estes careçam em quaisquer circunstâncias”.

Os rececionistas do *Four Seasons* Vilamoura tem colocado em prática toda a sua experiencia e tem elevado o nível de serviço prestado aos seus clientes, através do conhecimento da organização e do funcionamento da empresa (hotel) adquiridos em contexto profissional.

Segundo os procedimentos da recepção do *Four Seasons* Vilamoura, o rececionista é responsável por todas as funções inerentes à recepção, desde, telefonemas, venda de jornais, portaria, *check in*, *check outs*, serviços de *concierge*, entre outras tarefas.

Antes de iniciar as atividades operacionais deste departamento ouve necessidade do estagiário ter conhecimento do manual de procedimentos utilizado na recepção, que vai desde a saudação dos clientes, passando pelo atendimento do telefone, até a realização de um *check-out*. O estágio teve início com uma visita guiada pelo aldeamento para conhecer os apartamentos e áreas envolventes, o serviço e os horários de funcionamento do club.

Seguiu-se a apresentação do funcionamento do PMS (*HOST*) no campo do *check-in* e *check-out*, onde o estagiário aprendeu a realizar um *check-in*, que segundo o manual de procedimentos da recepção do FSV começa por saudar o cliente no ato da sua chegada, desejando-lhe as boas vindas.

Neste momento é efetuado o *check-in*, e informa-se o cliente dos serviços que o *resort* oferece, os que estão incluídos na sua estada e os que ele ainda poderá adquirir. Em seguida é entregue o cartão de membro ao cliente, a chave do apartamento, a *welcome letter*, os vouchers de oferta (SPA, cabeleireiro, bar, restaurante) e toda a informação necessária a sua estadia, quer a nível interno (funcionamento do club, piscinas, *kids club* etc...) quer a nível externo (excursões, horários de transportes públicos etc...) e no final

o rececionista deve perguntar ao cliente se necessita de ajuda com a sua bagagem, caso seja necessário, deverá contactar o bagageiro de serviço para transportar a bagagem do cliente até ao apartamento.

Qualquer informação que o cliente necessite, ou algum pedido que deseje fazer, deve deslocar-se à receção, ou contactar com esta. Cabe ao rececionista receber a informação do cliente, resolvê-la, se estiver ao seu alcance, ou se não for o caso deve dirigi-la a quem de direito. Concluída a sua estadia, o cliente dirige-se à receção para efetuar o *check-out*. Neste momento o cliente devolve a chave do apartamento ao rececionista e efetua o pagamento.

Este é o momento que marca o fim da estadia do cliente, devendo o rececionista perguntar como correu a sua estadia, tentando obter um *feedback* positivo por parte do cliente. O objetivo é que o cliente exprima a sua opinião e saia com a certeza de que a unidade se preocupa com o seu bem-estar. No final o rececionista deve arquivar o processo de reserva na respetiva pasta que se encontra no *back office*.

O estágio na receção também passou pelo atendimento telefónico. Esta função obriga o rececionista a conhecer todos os serviços que a unidade oferece, a sua organização, os preços que pratica, bem como as promoções em vigor nos determinados momentos.

O rececionista deve ainda saber sugerir e vender uma tipologia de apartamento adequado às necessidades de cada cliente, de preferência uma tipologia de apartamentos intermédia / alta (*up-selling*) contribuindo dessa forma para o aumento da receita de alojamento. A fixação dos preços e condições de venda dos serviços do *resort* é da responsabilidade da direção ou em quem esta delegar.

É necessário também que o rececionista saiba fazer uma boa gestão das reclamações do cliente, caso não esteja ao seu alcance resolve-la, deve passar ao seu chefe de departamento para que este possa resolve-la, e em casos extremos deverá ser a direção do *resort* a fazê-lo.

É igualmente importante que rececionista detenha algumas características no atendimento telefónico, ou seja, é necessário saber como se dirigir ao cliente, conhecer a linguagem e as expressões que se deve utilizar e mostrar sempre disponibilidade e simpatia em auxiliar nas questões solicitadas pelos clientes.

Sendo os telefones, na maior parte das vezes, o primeiro contacto que o cliente tem com a unidade hoteleira, é importante a forma como se atende o telefone e se comunica com o cliente, pois é, crucial que no primeiro contacto o cliente fique com uma boa imagem da unidade hoteleira.

A venda de jornais é outra das tarefas do rececionista, este começa por receber os jornais do fornecedor, efetua a venda destes aos clientes e organiza a respetiva devolução quando existem sobras.

Se durante o turno da receção existirem mais do que dois rececionistas, cabe a um deles render o porteiro na sua hora de almoço. Esta tarefa obriga o rececionista a controlar a entrada de todos os clientes que entram no aldeamento e a registar todas as matrículas de carros que entrarem no *resort*.

Além do telefone, outras das formas de o cliente comunicar com a receção é através do *e-mail*. Quando se recebe um *e-mail* com informação relevante, esta deve ser reencaminhada para o respetivo departamento, por exemplo, se for uma reserva, deve inseri-la no sistema de reservas do PMS (*Property Management System*) do *resort* (HOST) com o nome do cliente e os seus dados pessoais.

Após inserir a reserva, o sistema gera um número, que o rececionista deverá anotar no *form* da reserva e passar ao departamento de reservas para verificar a disponibilidade da unidade e, responder ao cliente, informando-o da receção e confirmação da mesma.

As tarefas mais importantes desta secção, e as quais foram desempenhas pelo estagiário, foram as seguintes:



Figura 3.2: Serviços da recepção

Fonte: FSV (2014)

3.4.4. Telefone (receção)

A utilização dos telefones nesta secção de departamento (receção) em particular é de extrema importância porque é o meio de comunicação interna e externa que permite contactar os clientes e os colaboradores do hotel. O relatório de estágio de Sofia Cordeiro Lopes (2013) cita o autor Mata (2003, p. 198) que considera que “O Departamento de Telefones de um hotel, engloba quase todos os meios de comunicação que se encontram disponíveis para servir os clientes e os próprios serviços e, num sentido lato podemos dizer que existem atitudes internas e externas de comunicar qualquer informação e que os meios para o fazer, são cada vez mais sofisticados.”

Os seus utilizadores que neste caso específico são os rececionistas do *Four Seasons* Vilamoura devem retirar o maior partido da sua utilização, visto este ser um dos meios de comunicação utilizados pelos clientes para estabelecerem o primeiro contacto com o hotel, por isso, a pessoa que se encontra do outro lado da linha, que neste caso concreto se refere ao rececionista, deve conter algumas características importantes no desempenho das suas funções, tais como:

- ✓ Este deverá ser simpático;
- ✓ Utilizar uma linguagem coerente e concreta e de fácil entendimento por parte do interlocutor;
- ✓ Deverá ter um conhecimento alargado sobre o funcionamento do hotel em geral, de forma a satisfazer todas as dúvidas e informações que lhe sejam colocadas pelos interlocutores;
- ✓ O rececionista deve ter uma especial atenção à linguagem e às expressões utilizadas, comunicando de uma forma positiva e evitando as informações mal entendidas por parte do ouvinte.

Fonte: Informação fornecida pelo hotel (2014)

Nesta secção do hotel, forma desempenhadas as seguintes funções:

- ✓ Atendimento dos telefones para esclarecimento de dúvidas colocadas pelos clientes;
- ✓ Domínio das técnicas de coordenação entre ambas as secções de departamento (receção e reservas).

3.4.5. Portaria

Segundo Quintas (2006, volume II, 409), á portaria cabe “ Assistência aos clientes (informação, transporte de bagagens, e serviços de mensagens, recebimento distribuição e expedição de correio) e vigilância e segurança do hotel e clientes”.

No *Four Seasons Vimaloura* existe uma equipe de porteiros, chefiada por um chefe, que para além de executarem todas as tarefas (auxiliar os clientes com as malas, fazerem os recados da receção, da distribuição de cartas nos apartamentos, ida aos correios etc...) inerentes a esta secção de departamento, conforme refere Quintas na sua citação acima referenciada, também exercem serviço de “segurança” na medida, em que quando estão de serviço na portaria do *resort* são eles que controlam a entrada de todos os clientes / membros que entram no aldeamento e registam todas as matrículas de carros que entrarem no *resort*. Se durante um turno na secção de departamento da receção existirem mais do que dois rececionistas, cabe a um deles render o porteiro na sua hora de almoço.

Fonte: Informação fornecida pelo hotel (2014)

As tarefas desempenhadas pelo estagiário nesta secção foram as seguintes:

- ✓ Auxiliar os clientes com a bagagem até aos apartamentos;
- ✓ Organização de correio que chega para os clientes;
- ✓ Distribuição de informação, nos apartamentos, relacionada com os eventos e promoções que estão ou vão decorrer na semana da chegada dos clientes;
- ✓ Serviço de portaria “segurança”

3.5. Departamento de Golf

Sendo o golf um dos mercados preferenciais do *Four Seasons* Vilamoura e no sentido de conquistar novos mercados neste segmento, tem sido desenvolvidos esforços, isto é parcerias, por parte do hotel para fazer aumentar a sua taxa de ocupação e consequentemente a sua receita com este tipo de segmento. Na perspetiva de Quintas (2006, Volume III, 826), “ O mercado constituído pelos jogadores de golf é reconhecidamente um segmento estratégico particularmente relevante para a ocupação dos estabelecimentos hoteleiros quer dos que possuem campos de golf próprios quer dos que, a mercê de acordos particulares, se encontram em condições de oferecer privilégios especiais aos seus clientes para utilização de campos existentes na zona.”

Como refere, ainda Quintas (2006, Volume III, 827), “ Importa reconhecer, no entanto, que as necessidades e exigências do referido segmento se caracterizam por uma certa especificidade, pelo que o êxito dos estabelecimentos, junto daquela procura, será tanto maior quanto melhor for a reposta fornecida às expetativas naturais dos clientes, enquanto jogadores de golf.

Tendo em conta as especificidades requeridas por este segmento, o *Four Seasons* Vilamoura estabeleceu parcerias com todos os campos de golfe do Algarve, oferecendo taxas preferenciais de “*green fee*” para os clientes de longa data, e descontos no “*green fee*” para utilização de outros campos na zona, com os quais tenha sido previamente celebrado um acordo de condições especiais a favor dos clientes do empreendimento.

São igualmente agendadas reuniões semanais de golfe no sentido incentivar a uma maior aproximação e convivência dos clientes recém- chegados e interessados na prática

comum do golf ou na sua aprendizagem e para tal, terão ao eu dispor um prestigiado PGA de golf profissional, *Peter Lester*, com mais de trinta anos de experiência que leciona aulas para jogadores de todos os níveis sejam eles principiantes ou aqueles que pretendem desenvolver os seus conhecimentos ou melhorar a sua performance na prática deste desporto.

O departamento de Golf sobre a exploração do já referido *Peter Lester* organiza igualmente competições de golf entre os clientes que estão hospedados no *resort* ou fora dele. A loja de golf existente no empreendimento oferece a mais recente gama de produtos para alugar ou vender. Para além disso, existe ainda uma variedade de pacotes promocionais de golfe ao longo da época ao dispor dos clientes golfistas profissionais e principiantes que pretendem usufruir deste tipo de pacotes (*golf package*).

Fonte: Informação fornecida pelo hotel (2014)

As tarefas desempenhadas pelo estagiário nesta secção de departamento foram as seguintes:

- ✓ Apoio na entrega dos prémios dos torneios organizados pelo departamento;
- ✓ Participação das reuniões semanais de golf no Bar do hotel para a receção dos clientes habituais e dos novos clientes.
- ✓ Acompanhamentos da venda de artigos desportivos na loja de golf do *resort*.

3.6. Departamento SPA & Beleza

Segundo Rutherford (2007) o termo SPA estava inicialmente associado aos destinos europeus de *resort*, onde os clientes “iam para as águas” com o objetivo de restaurar a saúde e o equilíbrio corporal; nos dias de hoje, este termo descreve diferentes facilidades e produtos”.

Segundo refere Rutherford (2007) na sua citação, os SPA´s de hoje em dia apresentam características diferentes, dos SPA´s dos tempos antigos embora o objetivo seja o mesmo, o de restaurar a saúde e o equilíbrio corporal, mas a finalidade é diferente, o lucro.

Com uma decoração moderna, o SPA do Four Seasons Vilamoura, conjuga os diversos tipos de massagens com a beleza e por isso tem ao dispor dos seus clientes uma gama variada de tratamentos de beleza e terapêuticos para que os seus clientes possam relaxar em momentos ZEN ao som das quedas de água de uma das piscinas do resort ou então no interior de um moderno SPA criado recentemente.

Os terapeutas profissionais devidamente credenciados proporcionam aos seus clientes momentos únicos de puro relaxamento.

Enquanto os cabeleireiros profissionais tem muitas novidades para oferecer aos seus clientes, acompanhadas de excelentes campanhas promocionais.

Fonte: Informação fornecida pelo hotel (2014)

Nesta secção do hotel, o estagiário acabou por desempenhar as seguintes funções:

- ✓ Aprendizagem das marcações e do atendimento telefónico;
- ✓ Aprendizagem na forma adequada da receção dos clientes;
- ✓ Aprendizagem dos nomes técnicos, inerentes à SPA, tais como: temperaturas das piscinas, carta de massagens, tipo de produtos disponíveis para venda.

3.7. Departamento Kids Club

O *Porcupine Kids Club* é o nome do *Kids Club do Four Seasons Vilamoura*, este é um espaço que funciona o ano todo sob a supervisão de uma equipa de animação e apertadas medidas de segurança durante 24 horas através de sistema de câmaras de vigilância controladas de uma forma muito discreta e tranquilizadora. O *Porcupine Kids Club* é um espaço fechado onde as crianças podem participar num vasto leque de atividades; tais como: trabalhos manuais, pintar, moldar plasticina, jogos junto à piscina, fazer bonecos em massa, caça ao tesouro, fazer lembranças das férias e praticar jogos tradicionais portugueses.

Fonte: Informação fornecida pelo hotel (2014)

As tarefas desempenhadas pelo estagiário nesta secção foram as seguintes:

- ✓ Interação com as crianças
- ✓ Vigilância das crianças
- ✓ Participação de jogos lúdicos com as crianças

3.8. Departamento Manutenção

Segundo refere Quintas (2006, Volume II, 378), a manutenção “realiza ou promove a realização dos trabalhos necessários à conservação e reparação do edifício, instalações e equipamento do hotel”

A manutenção deve ser utilizada em geral em todo tipo de empresa, e em particular nas unidades hoteleiras para evitar possíveis falhas e avarias em máquinas e instalações, entre outros problemas o que se torna um constrangimento para o cliente que visita a unidade e coloca em xeque a reputação e imagem do hotel.

A manutenção é importante para dar confiabilidade aos equipamentos, melhorar a qualidade e até para diminuir desperdícios e custos desnecessários.

O departamento de manutenção do *Four Seasons* Vilamoura caracteriza-se por ser um departamento dinâmico e com capacidade criativa conferida pelo seu chefe de departamento á sua equipa. Regra geral existem vários tipos de manutenção mas são sobretudo dois tipos de manutenção que são mais utilizados nas intervenções técnicas de toda a equipa de manutenção do *resort*, por forma a poder garantir o bom funcionamento dos equipamentos do hotel, são elas a manutenção;

A **manutenção preventiva**, que é aquele tipo de manutenção realizada com a intenção de reduzir ou evitar falhas /problemas no desempenho do equipamento. Para isso, utiliza-se um plano antecipado com intervalos de tempo definidos. Este tipo de manutenção previne também gastos imprevisíveis na reparação dos equipamentos em caso de avaria.

Existe também a **Manutenção corretiva**, como o próprio nome diz, este tipo de manutenção significa deixar o equipamento trabalhar até avariar (ou falhar) e depois, corrige-se o problema, ou seja, a manutenção corretiva significa restaurar ou corrigir o

funcionamento do equipamento avariado. Na grande maioria, uma avaria inesperada pode gerar custos altíssimos para a unidade hoteleira, por isso, a política de manutenção da *Four Seasons Vilamoura* é apostar numa manutenção preventiva mas por vezes é inevitável o uso da manutenção corretiva.

Fonte: Informação fornecida pelo hotel (2014)

Neste departamento foram realizadas as seguintes tarefas:

- ✓ Acompanhamento das rotinas diárias desta secção;
- ✓ Aprendizagem das técnicas utilizadas na manutenção preventiva e corretiva;
- ✓ Aprendizagem na gestão equipamentos para *stock* de armazém;
- ✓ Aprendizagem na gestão do registo das avarias

3.9. Departamento de *Housekeeping*

Segundo refere (Jones, 2008) “ Ao longo dos últimos anos o trabalho da governanta geral alterou-se, para além de aprender as competências técnicas para manter o hotel limpo, passa a planear, organizar e controlar o departamento do *housekeeping* e a sua equipa, de forma a melhorar a qualidade e criar na equipa um sentimento de preocupação e compromisso com o trabalho, controlando melhor a eficiência dos trabalhadores e o controlo de custos”.

As constantes mudanças que se tem verificado na hotelaria em geral obrigam os hotéis a adotarem novas estratégias de gestão dos seus departamentos / secções, e a *Four Seasons Vilamoura* não é exceção, por isso, adotou uma novo modelo de gestão para esta secção, por forma, a adaptar-se á nova realidade, o novo modelo passa essencialmente por uma maior rentabilização dos recursos quer eles sejam humanos, quer sejam matérias, isto é, uma redução dos custos e uma maximização da produtividade, o que requer por parte da governanta uma melhor organização do seu trabalho e uma boa gestão do mesmo, por forma a alcançar os objetivos traçados pela direção.

Em suma, a limpeza das diferentes áreas (apartamentos; espaços públicos) do hotel requer uma boa equipa de trabalho para poder garantir a eficiência do mesmo, isto é a rapidez com que ele é executado e qualidade com ele é apresentado.

Nesta secção foram desempenhas as seguintes tarefas:

- ✓ Explicação da organização do trabalho com base numa lista diária gerada pelo sistema *HOST*.
- ✓ Acompanhamento do serviço da governanta geral, assistentes de governanta e supervisão dos serviços das empregada de andares;
- ✓ Verificação dos apartamentos por ocupar (se foram bem limpos e tudo se está em ordem);
- ✓ Explicação das diferenças dos conceitos de “*change-over*”; entradas; saídas;
- ✓ Funcionamento da limpeza das áreas públicas.

3.10. Departamento de F & B

Segundo Moser (2002), “o termo F&B significa na hotelaria as atividades ligadas à produção, venda e ao serviço de comidas e bebidas”

O departamento de F&B do *Four Seasons* Vilamoura está dividido em várias secções, nas quais existem equipas especializadas que desempenham funções específicas em cada uma dessas secções.

O estágio neste departamento iniciou a 31 Março de 2014 até 30 Abril de 2014, tendo tido uma componente teórico-prática, isto é a teoria conferida pela aprendizagem das estratégias e técnicas a serem implementadas neste departamento, conforme refere o plano de estágio, e a componente prática resultante das funções desempenhas pelo estagiário nas diferentes secções inerentes a este departamento tais como as do restaurante, do bar e da cozinha, da copa e do economato onde apenas foram passadas informação do seu funcionamento não havendo por isso, uma participação nas tarefas inerentes a esta secção.

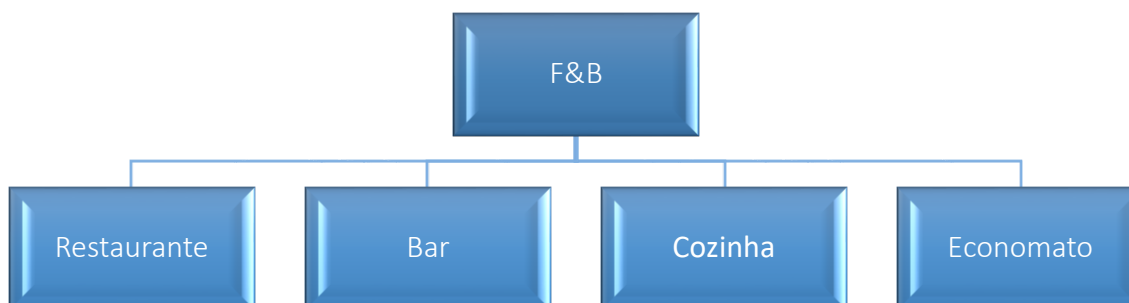


Figura 3.3: Organograma do departamento F & B

Fonte: FSV (2014)

3.10.1. Estrutura hierárquica do departamento de F&B

O diretor de F&B do *Four Seasons* é o responsável máximo pela gestão das comidas e bebidas deste departamento e tem como função principal coordenar os sectores inerentes a este departamento, dos quais fazem parte o restaurante, o bar, a cozinha e o economato.

No restaurante existe um chefe que dá assistência ao diretor de F&B e supervisiona o trabalho dos empregados de mesa.

No bar existe igualmente um chefe que coordena as operações inerentes ao serviço de bar.

Na cozinha á imagem das restantes secções deste departamento, até aqui referidas, existe um chefe de cozinha que é responsável pelo bom funcionamento desta área tendo a seu cargo uma equipa que vai desde subchefes a copeiros.

No economato existe um chefe de compras que faz a gestão da saída e entrada das comidas e bebidas desta secção de departamento.

3.10.2. Restaurante

Segundo referem *Medlik & Ingram* (2002, p.102), os “serviços de restaurante dividem-se em três níveis de serviços, o serviço *self-service*, serviço no balcão e serviço *à lá carte*. No serviço de *self-service*, também designado *Buffet*, o cliente é que serve a sua refeição, adquirindo os alimentos junto de uma mesa ou balcão e, posteriormente, senta-se numa mesa para a consumir. Outro dos serviços, o serviço no balcão, consiste em servir a refeição ao cliente, sendo consumida no balcão. Por fim, o serviço *à la carte*, onde o cliente é servido por um colaborador do estabelecimento, que anota o pedido do cliente e o serve na mesa”.

Na perspetiva de Quintas (Volume II, 2006,513) "O restaurante é sem dúvida uma das secções mais complexas dos estabelecimentos hoteleiros, tanto pela natureza especial da função que lhe cabe desempenhar, como pela importância da sua relação com outros departamentos a que está intimamente ligado e de que depende em boa medida", nomeadamente a cozinha.

Pela sua complexidade, conforme refere Quintas na sua citação acima descrita, o estágio nesta secção de departamento, conjuntamente com as estratégias e técnicas desenvolvidas e implantadas para este departamento conforme refere o plano de relatório, o estágio decorreu durante um período de aproximadamente um mês, iniciando a 31 Março de 2014 até 30 Abril de 2014 conforme anteriormente referido.

Antes de iniciar as atividades operacionais deste departamento e a imagem do que aconteceu na receção houve necessidade do estagiário ter conhecimento do funcionamento e procedimentos desta secção do hotel, que vai desde a preparação dos serviços inerentes ao restaurante, passando pelo atendimento aos clientes até à preparação da *mise-en-place* para que sejam servidas as refeições (pequeno almoço) do dia e do dia seguinte e posteriormente outras refeições.

Os pequenos-almoços no *Four Seasons* Vilamoura, no inverno são servidos no restaurante “A Cascata” e de verão no espaço ao ar livre designado por o pátio “Al Fresco” onde é utilizado o sistema de *Buffet*, que implica uma preparação antecipada, quer por parte da cozinha, devido à variedade de pratos (frios ou quentes) que este tipo de serviço comporta, quer por parte da sala (organização do *buffet* e das mesas), este serviço também é apelidado por *Self-service* segundo referem *Medlik & Ingram* (2002),

em que o cliente tem ao seu dispor uma variedade de alimentos e bebidas e se serve a si próprio.

Aos empregados de mesa do *Four Seasons* Vilamoura compete apenas apoiar o cliente em algum serviço que não esteja ao seu (cliente) alcance e aos cozinheiros de serviço compete-lhes confeccionar na hora uma refeição (e.x, omelete) ao gosto do cliente. No final do *Buffet* o empregados de mesa começam a levantar as mesas do serviço de pequeno-almoço e a preparar a *mise-en-place* do restaurante para o almoço.

No serviço de almoço, o qual é servido no restaurante principal “A Cascata”, este oferece apenas um serviço *à la carte* ao cliente, isto é um serviço mais requintado, onde o cliente é servido por um empregado de mesa do restaurante, que antes de anotar o pedido do cliente o aconselha das melhores opções de comidas e bebidas e o serve á mesa.

No jantar, para além do serviço *à la carte* no restaurante “A Cascata” também existe ao dispor do cliente as famosas “Noites Temáticas” que de inverno são realizadas em espaço fechado e de verão são realizadas no espaço ao ar livre designado por O pátio “Al Fresco” onde é utilizado o sistema de *Buffet ou self-service* apoiada por uma equipa de profissionais de mesa ao dispor dos clientes, que executam variadas funções, desde a preparação da esplanada onde é realizado o *Buffet*, á reposição das faltadas das comidas que vão terminado, até ao serviço de algumas bebidas que não estão expostas no *Buffet*, como por exemplo, as cervejas, a arrumação e preparação da *mise-en-place* para o serviço de pequenos-almoços do dia seguinte em dias de verão.

Aos cozinheiros compete a tarefa da preparação e confeção dos pratos quentes e frios para o *Buffet* e a reposição de algumas comidas que vão faltando no *Buffet*.

Em suma, importante referir que nesta secção de departamento é necessário que haja, uma boa prestação da cozinha na elaboração das refeições, assim como na sala, em executar um serviço personalizado e eficiente em prol do cliente e da preservação da boa imagem do hotel, ou seja, é importante que haja uma boa coordenação entre ambas as partes em prol de um bom serviço prestado ao cliente.

Fonte: Informação fornecida pelo hotel (2014)

No decorrer do período de estágio nesta secção foram incumbidas as seguintes funções ao estagiário, sempre supervisionadas, por vezes pelo diretor de F&B, e por vezes pelo chefe de sala ou subchefe:

- ✓ Aprendizagem do funcionamento do sistema *WinRest*;
- ✓ Aprendizagem das informações a nível técnico em relação ao restaurante: número de lugares, menu do dia, carta do dia e seus constituintes, entre outros;
- ✓ Aprendizagem na forma de receção dos clientes;
- ✓ Aprendizagem da interação com os clientes;
- ✓ Aprendizagem do registo dos pedidos;
- ✓ Aprendizagem do serviço de mesas;
- ✓ Aprendizagem Preparação da *mise-en-place*
- ✓ Coordenação da equipa do restaurante com a cozinha, sobretudo no serviço da roda;

3.10.3. Bar

Segundo Castelli (2003) “O bar é um local público onde se vendem bebidas alcoólicas, acompanhadas, por vezes, de petiscos. As bebidas são servidas ao longo de um balcão ou em mesas onde o próprio desempenho do *barman* se constitui um dos componentes essenciais do ambiente”.

A secção do bar do *Four Seasons* Vilamoura, é uma secção com funções semelhantes ao do restaurante, onde existe uma equipa de profissionais na execução dos famosos “*Cocktails*” apenas o que o diferencia um serviço do outro, é que nesta secção servem-se bebidas em vez de comidas, com a exceção de alguns *snacks* e comidas ligeiras. Diariamente no período entre as 18:00 e as 20:00 decorre o famoso *Happy Hour*.

No “*Cocktail Bar*” da *Four Seasons* Vilamoura, realizam-se eventos como entrega de prémios aos golfistas vencedores dos torneios de golf organizados pelo hotel e semanalmente são organizados *meetings* de golf, onde são apresentados, aos clientes que chegam nessa semana ao hotel, o programa de golf realizado pelo hotel e as promoções

da semana promovidas por alguns campos de golf com quem o hotel tem as criadas as suas parcerias.

Fonte: Informação fornecida pelo hotel (2014)

O estágio, nesta secção, passou essencialmente por:

- ✓ Servir os clientes;
- ✓ Preparar e servir alguns tipos de bebidas;
- ✓ Auxiliar na organização da entrega dos prémios;
- ✓ Ajudar na gestão de *stocks* de bebidas.

O ***Pool Bar*** está aberto durante o ano, somente nos meses de Abril a Outubro, e o seu horário de funcionamento vai das 11:00 às 18:00. Nesta altura do ano os clientes tem ao seu dispor uma equipa de profissionais preparadas para os servir com toda a sua simpatia. Os clientes têm também ao seu dispor uma variedade de bebidas refrescantes, refeições ligeiras e *snacks* ao longo do dia.

O bar da piscina é um espaço aberto onde os clientes se podem refrescar junto á piscina e apreciar o exuberante verde dos jardins com palmeiras que circundam o *resort*. O ***Pool Bar*** é ainda composto por uma esplanada onde os clientes podem aproveitar para relaxar e tomar banhos de sol.

Fonte: Informação fornecida pelo hotel (2014)

O estágio, nesta secção de bar, passou essencialmente á imagem do que foi feito no “***Cocktail Bar***” por:

- ✓ Fazer a abertura e encerramento do bar;
- ✓ Levantar e montar as mesas;
- ✓ Servir os clientes quer no bar em si, que é composto pela esplanada, quer na zona da piscina onde estão localizadas as espreguiçadeiras;
- ✓ Ajudar na gestão de *stocks* de bebidas.

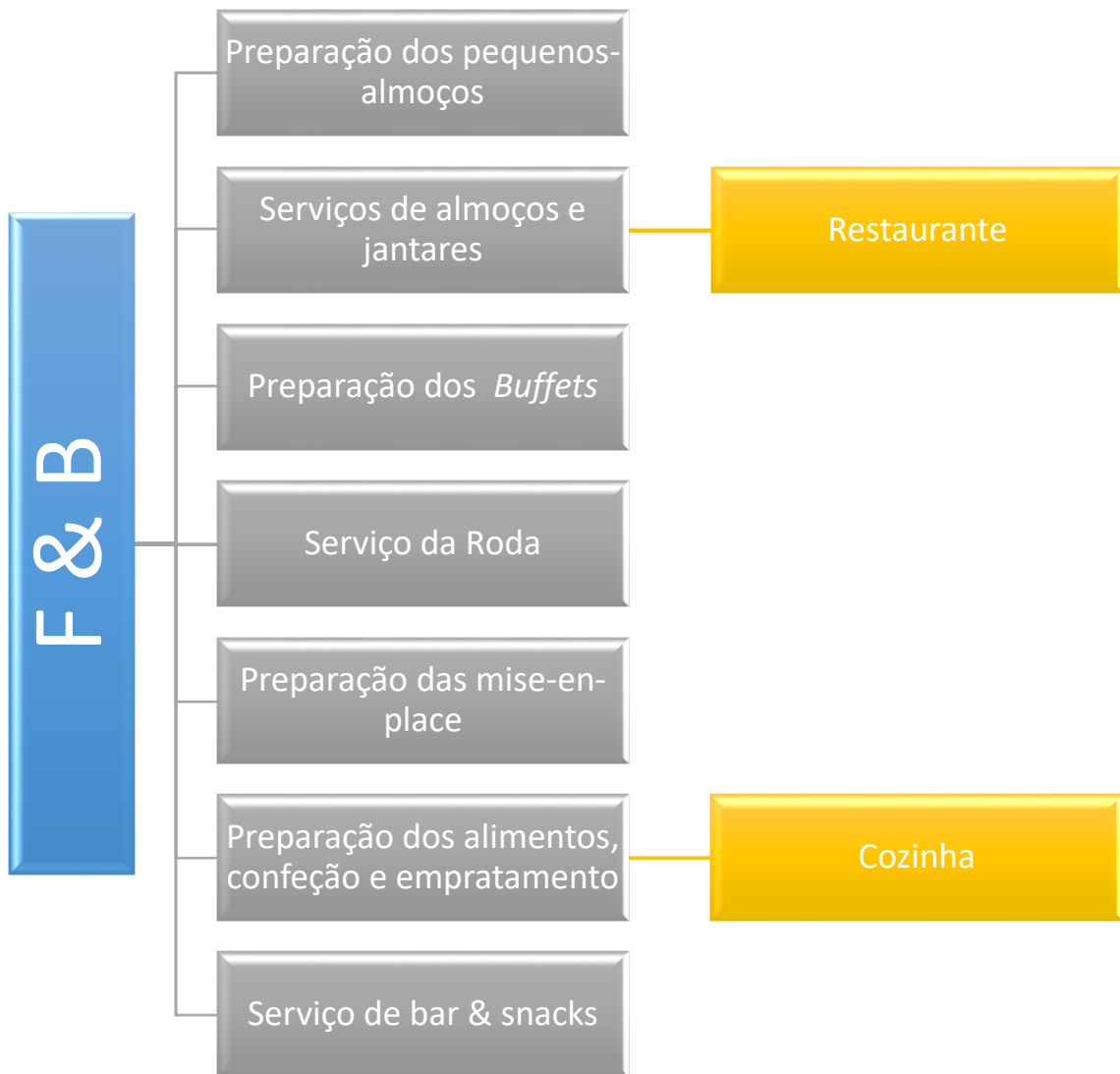


Figura 3.4: Principais Serviços do Departamento de F & B

Fonte: FSV (2014)

3.11. Departamento Comercial / Marketing

O departamento comercial do FSV está interligado com o marketing, e por isso, está alinhado com a perspectiva de AMA (2013) quando refere que o *marketing* é “um conjunto de processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que possam ter valor para os clientes e parceiros”.

O estágio neste departamento teve início a 01 Maio 2014 e terminou a 31 Maio de 2014, no qual foram adquiridos conhecimentos de acordo com o que foi delineado no plano de relatório de estágio:

3.11.1. Criação da marca

Muitos são os autores que defendem perspectivas diferentes do que deve ser a marca mas a definição mais clássica desse termo é da Associação Americana de *Marketing* (AMA). Para a entidade a marca seria:” um nome distinto e /ou símbolo (...), destinado a identificar os bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores, no sentido de diferenciar esses bens ou serviços da concorrência”.

O manual de normas do hotel de foi feito por uma empresa de *outsourcing* que frequentemente vem ao hotel avaliar a qualidade do produto, a marca, cores web, mercado alvo para assim poderem definir o manual de normas, que no final terá de ter sempre aprovação do diretor geral. A criação do manual de normas do hotel deverá ter em conta os bens ou serviços do hotel no sentido de diferenciar esses bens ou serviços da concorrência segundo afirma (AMA), o que permite ao hotel alcançar os objetivos traçados em relação á concorrência, que é o da diferenciação do seu produto com vista a conquistar quota de mercado e conseqüentemente novos segmentos de mercado.

Fonte: Informação fornecida pelo hotel (2014)

3.11.2. Criação de Brochuras

As brochuras são um dos instrumentos promocionais usados pelo departamento de Marketing na promoção de divulgação do hotel. Elas são o veículo de aproximação ao cliente pelo fato de exibirem visualmente, instalações e serviços oferecidos,

equipamentos etc. Elas (brochuras) conseguem, desde de que bem elaboradas, despertar a atenção e o desejo do cliente atuando desta forma como eficaz agente de vendas. A par do manual da empresa a criação das brochuras também está a cargo de uma empresa de *outsourcing* que mediante um orçamento estabelecido pela nossa direção produzem e publicam os números suficientes para a divulgação do hotel.

Fonte: Informação fornecida pelo hotel (2014)

3.11.3. Participações em eventos

No mercado existem várias formas de promoção mas para que essa seja, adequada é necessário saber escolher os canais adequados de divulgação, para que estes sejam eficientes e eficazes de forma a obter os resultados instituídos. A unidade hoteleira a faz divulgação das promoções através dos Operadores turísticos e agentes de viagem e o sue público-alvo em geral, usando para o efeito vários canais de distribuição, tais com; como *Mailings*, visitas promocionais (porta a porta), feiras, *workshops*, entre outros.

Recentemente o responsável pelo departamento Comercial do hotel, visitou a Feira Internacional de Turismo (BTL) organizada entre 12 a 16 de Março deste ano (2014) no sentido de desenvolver contatos e novas parcerias para potenciar novos negócios (vendas) com Operadores Turísticos e Agencias de Viagens nacionais e estrangeiras.

Fonte: Informação fornecida pelo hotel (2014)

3.11.4. Parcerias

A direção do hotel decidiu como sendo um fator estratégico e determinante estabelecer um relacionamento próximo com os parceiros comerciais mais influentes, isto é, que mais negocio tem trazido ao hotel ou com aqueles que apresentam um volume de vendas acima dos €20.000, por isso tem convidado alguns dos seus parceiros mais importantes a visitarem o hotel por forma a estreitar os laços de parceria.

Fonte: Informação fornecida pelo hotel (2014)

3.11.5. Estratégia das parcerias

A Atualização constante das parcerias com maior potencial de venda, de acordo com os mercados alvos definidos previamente e no seguimento de que foi referido no ponto anterior é estratégia da direção do hotel manter e atualizar constantemente as parcerias que apresentam um maior volume de vendas e rejeitar as parcerias que apresentam volumes de vendas abaixo dos €20.000.

Fonte: Informação fornecida pelo hotel (2014)

3.11.6. Marketing Digital

O departamento de *Marketing* do hotel estabeleceu uma parceria com uma empresa de *Outsourcing*, a qual, por um montante pré-definido pela direção do hotel trata de enviar as *Newsletters* aos atuais e potenciais clientes do hotel, estas são criadas pelo departamento de Marketing, com diverso tipo de informação que vai desde, novidades do *resort*, eventos em Vilamoura e ofertas especiais. Os restantes pontos abaixo indicados também são da responsabilidade dessa mesma empresa.

- *Newsletters –Search engine optimization - outsourcing*
- *Search engine advertising - outsourcing*
- *Email marketing - outsourcing*
- *Social media marketing - outsourcing*
- *Blogging - outsourcing*

Fonte: Informação fornecida pelo hotel (2014)

3.11.7. In-House marketing

Para além dos conhecimentos adquiridos e planos estratégicos delineados pela direção conjuntamente com o responsável por este departamento do hotel para atingir os seus objetivos, ao estagiário foram incumbidas as seguintes tarefas:

- ✓ Fazer segmentação de mercado
- ✓ Análise da concorrência através de *sites* (preços e ofertas);

- ✓ Alteração de preços *online* e *stop sales* de vendas em diversas agências, como por exemplo, a booking.com;
- ✓ Carregar preços e pacotes para o ano 2014/2015 através de meios digitais e tradicionais;
- ✓ Elaboração de pacotes dos diferentes segmentos (Família/Golf/Casais);

3.12. Gestão da receita aplicada ao departamento de Alojamento e F&B

3.12.1. Identificação e caracterização da marca

Muitos são os autores que defendem perspectivas diferentes do que deve ser a marca mas a definição mais clássica desse termo é da Associação Americana de *Marketing* (AMA). Para a entidade a marca seria:” um nome distinto e /ou símbolo (...), destinado a identificar os bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores, no sentido de diferenciar esses bens ou serviços da concorrência”

3.12.2. Enquadramento histórico



FOUR SEASONS
Hotels and Resorts

A marca *Four Seasons* mais concretamente a Four Seasons Hotels & Resorts (FSHR) surgiu nos EUA e foi fundada em 1961 e desde o início que tem no seu alto padrão de serviço a sua imagem de marca e cartão-de-visita. A FSHR aposta sobretudo em *mid size hotels*, em localizações prime, tanto para o segmento de lazer como *corporate*, fazendo um *mix* de oferta que permite fidelizar os seus clientes tanto nas suas viagens de negócio como lazer.

A estadia num hotel *Four Season* é um apelo aos sentidos, ao luxo discreto, aliado a um serviço de exceção. O cliente tipo da FSHR é do sexo masculino, idade superior a 40 anos, profissional de topo e que “só não consegue comprar tempo”. Este segmento é altamente disputado, e sendo uma clientela que por natureza está familiarizada com o conforto material, a FSHR aposta no serviço para se diferenciar e fidelizar clientela. Para tal criou uma mentalidade transversal a toda a cadeia, a Golden Rule.

Esta regra dita toda a forma de atuar da FSHR tanto para com o seu cliente externo, mas para o seu cliente interno, os seus profissionais. A Golden Rule é um objetivo de serviço, tratar os clientes de forma exemplar, oferecer a experiência tal como o profissional gostaria de a vivenciar. Com estes focos, toda a estrutura da FSHR está empenhada em oferecer a melhor estadia ao seu hóspede, atingindo assim altos níveis de serviço, e reforçando não só o valor da marca, como criando mais valor para a empresa.

Fonte: <http://mundodasmarcas.blogspot.pt/2010/04/four-seasons.html>

O logotipo da FSV é composto pelo atual símbolo representado por duas cores, que representam a sua marca.



Sendo a *Four Seasons* Vilamoura um Hotel de *Resort* as especificidades locais são tidas em conta desde a elaboração do projeto da marca até á forma como este é gerido. Este hotel de *resort* tem uma forte imagem corporativa que não abdica: a qualidade do serviço, a Golden Rule – e o seu alto padrão de serviço, é comum a todos os hotéis que operam com as insígnias da FSHR.

Apesar do forte empenho em regras de serviço rígidas, a FSV percebeu que as situações geográficas influenciam a perceção de valor dos clientes, sendo que adapta o seu padrão de serviço às necessidades locais, mas a Golden Rule é sempre imutável – *treat the others has you would them treating you*. Esta frase sintetiza o espírito de serviço orientado da *Four Seasons* Vilamoura. Com base no **Modelo de Heskett – Service-Profit Chain** que considera que as empresas de serviços devem ser orientadas para a satisfação do cliente.

Os investimentos feitos no relacionamento e na procura de satisfação dos clientes, potenciam o lucro, visto que um alto nível de satisfação de clientes permite não só fidelizar o atual cliente, como também aumentar as receitas por parte desses clientes. Um serviço, devido a ser um bem intangível / efémero tem um potencial de valorização muito superior a de um bem tangível. O nível de perceção de valor para o cliente abre um horizonte maior para ser explorado pelo prestador do serviço. A FSV percebeu esta premissa e adota desde o início da sua atividade um padrão de alto serviço prestado aos seus clientes.

Ainda segundo (KOTLER, 2000, p.33) “Todas as empresas lutam para estabelecer uma marca sólida – ou seja, uma imagem de marca forte e favorável.” A ideia da criação de uma imagem de marca de prestígio internacional sustentada no nome *Four Seasons*

Vilamoura – Family Hotel, Self- Catering and Golf teve por objetivo criar uma imagem de qualidade superior com vista a alcançar novos segmentos de mercados para potenciar o lucro do hotel com base na gestão da receita (*revenue management*), usando para tal uma estratégia de marketing que tem por base uma aposta na diferenciação, por forma, a que o posicionamento do seu produto transmita uma ideia de exclusividade, criando assim uma relação forte com os seus clientes, difícil de ser quebrada pelos seus concorrentes.

Fonte: Informação fornecida pelo hotel (2014)

3.12.3. Definição do conceito.

O conceito é um método comercial que pode ser aplicado em vários domínios, bem como aos mais diversos produtos. O conceito numa perspectiva de marketing segundo Kotler (1989, 42 - 43) “ Conceitua-se marketing como uma orientação da administração baseada no entendimento de que a tarefa primordial da organização é determinar as necessidades, desejos e valores de um mercado visado e adaptar a organização para promover as satisfações desejadas de forma mais efetiva e eficiente que os seus concorrentes”. ou “ O conceito de marketing é uma orientação para o cliente tendo como retaguarda o marketing integrado, dirigido para a realização satisfação do cliente como solução para satisfazer aos objetivos da organização”.

O conceito desenvolvido pelo *Four Seasons Vilamoura* é essencialmente um conceito de *resort* de família, *Self- Catering* e *golf* designado por “***Four Seasons Vilamoura – Family Hotel, Self- Catering and Golf***” e neste sentido foram desenvolvidos esforços quer a nível das estruturas, com a criação de um *Kids Club* para as crianças e atividades no Club do aldeamento para os adultos para este tipo de segmento de mercado, quer a nível da promoção com um plano estratégico de marketing direcionado no sentido de se conquistar este segmento de mercado para potenciar o lucro do hotel com base na gestão da receita (*revenue management*) o que vai de encontro com o que referem Tavares & Eusébio (2011, p.56), quando afirmam que “os hotéis têm investido, cada vez mais, em

infraestruturas que permitem acolher eventos dos mais diversos tipos, explorando, desta forma, um mercado diferente daquele que procura apenas estes espaços para pernoitar...”

Para o efeito foram criados pacotes destinados a incentivar a visita de famílias jovens com crianças em períodos de férias, tais como, o *half-term*, meses de época alta e fins de semana o que se enquadra perfeitamente na perspetiva de Quintas (2006, Volume III, 828), que considera “a atividade dos estabelecimentos hoteleiros é, cada vez mais, favorecida pelo turismo de famílias – quer de jovens acompanhados pelos filhos, quer mesmo, de avós, em viagem com os netos – estimulado por importantes avanços sociais nomeadamente aumento do período de férias, e a elevação do poder de compra disponível resultante, sobretudo, do facto de ambos os membros do casal exercerem uma atividade profissional, bem como pela tendência para casamentos tardios e existência de mais pessoas idosas com razoável pensão de reforma”. Quintas ainda refere (2006, Volume III), que “de um modo especial, não é possível ignorar a influência económica das crianças e jovens pré-adolescentes na atividade dos negócios em geral, e da hotelaria em particular, os quais são hoje preponderantes nos gastos das famílias e na mudança dos hábitos de consumo dos pais. Não é possível, assim, negar-se a importância do segmento de famílias com crianças, no contexto global do mercado, como não será razoável ignorar as próprias crianças, que deverão ser consideradas como clientes, de per si.”

Para fazer aumentar a receita do hotel com este segmento de mercado, as famílias, foram criadas Packages, este género de tarifas não só incluem alojamento, como também incluem serviços extra (Spa, Refeições, Serviços Externos, atividades) o que se enquadra perfeitamente na perspetiva de Quintas (2006, Volume III,794), são designados por Preços para famílias, segundo o autor “ Trata-se da tarifa reservada a famílias – sobretudo casais jovens com crianças – podendo ser adotada tanto pelos hotéis localizados em *resorts* turísticos, como pelos hotéis de cidade, assumindo, quase sempre, neste último caso, a forma de *packages* destinados a incentivar a visita de famílias nos fins-de-semana e meses de verão, em que as viagens de negócios diminuem, drasticamente, afetando a ocupação dos referidos hotéis.”

Esta estratégia surge no sentido de colmatar a perda de clientes provenientes *timesharing* que inicialmente representavam cem por cento (100%) da ocupação do hotel e atualmente representam cinquenta por cento (50%) do negócio do hotel e fraca taxa de ocupação verificada em épocas consideradas baixas, o que vem reforçar o que Tavares e Eusébio (2011, p.56), referem quando afirmam que “este mercado surge para a hotelaria como

forma de, por um lado, estimular a receita nos restantes departamentos (eventos, *Food & Beverage*, por exemplo) e por outro lado, atenuar os elevados índices de sazonalidade verificados em alguns destinos turísticos.”

Associado ao conceito de *resort* de família existe ainda o outro segmento de mercado, o *Golf*. Este desporto assume um destaque importante a nível mundial quando, “ de acordo com a revista *British Airways Holiday*, entre os 13 mais populares destinos mundiais de golf, o Algarve ocupa o primeiro lugar e a costa de Lisboa o terceiro, o que transforma ao golf português num produto turístico de classe mundial. Atualmente existem em Portugal mais de 80 campos de golfe distribuídos principalmente pelo Algarve (com 45%) e costa de Lisboa (com 27%, incluindo a margem sul do Tejo), prevendo-se a construção de outros para breve. Deste modo, o *golf* tem-se transformado num dos produtos turísticos mais importantes para o país, não só pelo número de turistas que atrai mas também porque contribui para reduzir a sazonalidade e aumentar a atração turística de novas zonas.” Cunha L. & Abrantes A. (2013 -p.268).

Na perspetiva de Quintas (2006, Volume III,826), “ O mercado constituído pelos jogadores de golf é reconhecidamente um segmento estratégico particularmente relevante para a ocupação dos estabelecimentos hoteleiros quer dos que possuem campos de golf próprios quer dos que, mecê de acordos particulares, se encontram em condições de oferecer privilégios especiais aos seus clientes para utilização de campos existentes na zona.”. No sentido de se conquistar novos mercados para este tipo de segmento, tem sido desenvolvidos esforços por parte do hotel. Tendo sempre em conta as especificidades requeridas por este segmento, segundo refere Quintas (2006, Volume III,827), “ Importa reconhecer, no entanto, que as necessidades e exigências do referido segmento se caracterizam por uma certa especificidade, pelo que o êxito dos estabelecimentos, junto daquela procura, será tanto maior quanto melhor for a reposta fornecida às expetativas naturais dos clientes, enquanto jogadores de golf.

No seguimento do que refere Quintas, a unidade estabeleceu parcerias com todos os campos de golfe do Algarve, oferecendo taxas preferenciais de “*green fee*” para os clientes de longa data, e descontos no “*green fee*” para utilização de outros campos na zona, com os quais foi previamente celebrado um acordo de condições especiais a favor dos clientes do empreendimento.

O terceiro e último segmento de mercado, no qual recaiu a aposta foi aquele que *Kotler* (1989) considera pertencendo ao segundo estágio de ciclo de vida da família, os casais recém-casados, jovens sem filhos (p.113). Para este segmento de mercado (casais) foi criado para os atuais e potenciais clientes um package que inclui (alojamento em apartamento com uma cama, um prato de frutas e água no check-in e pequeno-almoço todas as manhãs para estadias mínima de 2 noites com a oferta de espumante e morangos cobertos no momento da chegada e a oferta de um jantar romântico para dois).

3.12.4. Identificação do segmentação de mercados a explorar

Segundo *Lamb* (2004, p.206): Segmento de mercado é um subgrupo de pessoas ou organizações que compartilhem uma ou mais características e que tenham as mesmas necessidades de produtos. [...] O processo de divisão de um mercado em segmentos ou grupos significativos, relativamente homogêneos e identificáveis, é chamado segmentação de mercado.

Numa primeira fase do estudo, identificou-se a concorrência tendo em conta as semelhanças do produto, nomeadamente, localização, infraestruturas, serviços, público-alvo e categoria (estrelas) ver anexo da tabela 1.

A segmentação de mercado é extremamente importante, para melhor aferirmos os vários padrões de comportamento existentes em cada segmento e ela é também uma das etapas da Implementação de um Sistema de *Revenue Management*, segundo alguns autores, nesta fase identifica-se a procura atual e potencial e segmenta-se o mercado em função da demografia, psicográfica e geográfica outros ainda defendem que se segmenta o mercado através da sua composição, tamanho, elasticidade-preço e necessidades específicas de cada um desses segmentos de mercados.

De acordo com as especificidades da unidade em termos do valor seu produto, do seu posicionamento e tendo em conta também ou do valor produto da concorrência e do seu posicionamento, uma das estratégias adotadas para alcançar os mercados alvo aqui identificados, baseou-se sobretudo por explorar mercados já existentes no Algarve. No estudo do mercado foram identificados três tipos de segmento de mercado com base demografia, psicográfica e geográfica:

- ✓ Família
- ✓ Golf
- ✓ Casais

Após estudar o mercado, bem como ter identificado os segmentos de mercado pela semelhança do seu produto, nomeadamente, localização, infraestruturas, serviços, público-alvo e categoria (estrelas) o departamento de *revenue management* desenvolveu o seu produto de forma a ir de encontro das necessidades e respetiva satisfação desses mesmos segmentos de mercado. É neste contexto que surge, em termos estratégicos, a ideia da criação de pacotes especiais / promocionais para os três (3) tipos de segmento que foram identificados e que teve por base a diferenciação ao nível do serviço e do preço em relação á concorrência com o objetivo de aumentar a taxa de ocupação do hotel e consequentemente a maximização da sua receita. Por vezes é necessário estabelecer um tipo de estratégias diferente, segundo refere Quintas (2006, Volume II), quando afirma que “os hotéis, sobretudo os de criação mais recente, poderão pretender posicionar-se a um nível superior, através da prática de preços elevados, transmitindo aos mercados a ideia de exclusividade”. (p. 792) e como o *Four Seasons* Vilamoura prima pela diferenciação / exclusividade no que diz respeito ao seu serviço e produto tem utilizado este tipo de estratégia no sentido de posicionar-se a um nível superior. O *TripAdvisor* é um dos indicadores desde posicionamento quando coloca o FSV em primeiro lugar da mesma categoria de hotéis de *resort*.

3.12.5. Competitive Set

Segundo *Michael Porter*, “uma empresa para melhor competir num determinado segmento estratégico, ou indústria (terminologia adaptada por *Porter*) deve decidir a sua estratégia, com base no conhecimento da estrutura do setor de atividade em que compete e na perfeita identificação dos clientes alvo”. *Porter* (1985)

Após a identificação dos concorrentes diretos do *Four Seasons* Vilamoura, com base em informação retirada dos sites oficiais destes mesmos correntes, identificou-se cinco (5) hotéis, os quais estão representados na tabela 1 abaixo indicada. Os concorrentes diretos do *Four Seasons* Vilamoura estão localizados na mesma área geográfica isto é, na zona de Vilamoura. Tendo em conta que não existe informação suficiente que permita traçar

uma estratégia com base em todos os pontos que compõem uma análise competitiva, decidiu-se inicialmente traçar algumas estratégias com base na informação recolhida através dos *sites* oficiais dos hotéis que concorrem diretamente com o FSV e disputam o mesmo segmento de mercado. Foram Identificados alguns pontos fortes e fracos assim como algumas estratégias e comportamentos que permitiram traçar algumas estratégias para que sejam alcançados os objetivos da empresa (hotel).

No que diz respeito aos pontos fracos dos concorrentes e que neste caso favorecem o FSV tem a haver sobretudo, com a exceção do Tivoli Vitoria, de não terem um acesso direto a um campo de golf como, é caso do FSV, em que os clientes tem um código de acesso que é fornecido diariamente pela recepção e que lhes permite aceder ao campo de Golf Pinhal através de um portão que se encontra na parte de trás do *resort*. Em sentido inverso no que concerne aos pontos fortes e que neste caso não favorecem o FSV, tem a haver sobretudo com o produto diferenciado de que alguns dos concorrentes dispõem, como é o caso do Hilton Vilamoura “As Cascatas *Golf Resort & Spa*” e o “*The Lake Spa Resort*” que para além dos apartamentos (produto similar) ainda dispõem de quartos de hotel e de salas de reuniões, produto este que o FSV não pode oferecer aos seus clientes porque não dispõe dele.

Os preços praticados pela concorrência, sobretudo em alturas de época baixa, são acompanhados diariamente para que se possa traçar uma política de preços (descontos; pacotes promocionais) competitiva quando se está a disputar o mesmo segmento de mercado e vender o mesmo produto ou equiparado. Em suma, desta forma consegue-se traçar uma estratégia competitiva forte e um plano de ação adequado às circunstâncias do mercado concorrencial, por forma a reduzir os riscos e aumentar as hipóteses do FSV ser bem-sucedido no ramo de atividade que o caracteriza, a hotelaria.

Análise concorrencial

Identificação da concorrência	Segmento de Mercado	Produto similar	Produto diferenciado	Localização geográfica
Hilton Vilamoura “As Cascatas Golf Resort & Spa”	Maioritariamente Britânico	- Apartamentos - Restaurantes -Bares -Piscinas - SPA - Golf	- Quartos de hotel - Sala de Reuniões & eventos	Vilamoura
Crowne Plaza – Vilamoura	Maioritariamente Britânico	- Restaurantes -Bares -Piscinas - SPA	- Quartos de hotel - Sala de Reuniões & eventos	Vilamoura
The Lake Spa Resort – Vilamoura	Maioritariamente Britânico	- Apartamentos - Restaurantes -Bares -Piscinas - SPA	- Quartos de hotel - Sala de Reuniões & eventos	Vilamoura
Tivoli Marina Vilamoura	Maioritariamente Britânico	- Restaurantes -Bares -Piscinas - SPA - Golf	- Quartos de hotel - Sala de Reuniões & eventos	Vilamoura
Tivoli Victoria & residences - Vilamoura	Maioritariamente Britânico	- Apartamentos - Restaurantes -Bares -Piscinas - SPA - Golf	- Quartos de hotel - Sala de Reuniões & eventos	Vilamoura

Tabela 3.1: Análise concorrencial

Fonte: Elaborado pelo autor

3.12.6. Identificação e antecipação das tendências / Variação

As empresas deparam-se frequentemente com variações e oscilações nas suas vendas ao longo do tempo. Com o objetivo de regularizar e alisar a curva das vendas e, em simultâneo, rentabilizar ao máximo a utilização da capacidade produtiva disponível, as empresas oferecem reduções de preços significativas aos clientes que efetuarem compras nos períodos de baixa de vendas. Esta política de *pricing* não uniforme é semelhante aos saldos, em que se reduzem os preços dos produtos não vendidos no pico da estação e que a empresa não pode conservar em *stock* para a estação seguinte.

O preço pode / deve ser alterado em função de diversos fatores que possam condicionar ou limitar a venda de um determinado produto ou determinado tipo de serviço de um hotel. O departamento de *revenue management* sempre que se depara com uma variação ou oscilação das suas vendas, estabelece como estratégia a redução temporária dos seus preços, com o objetivo de rentabilizar ao máximo a utilização da capacidade dos seus apartamentos disponíveis para a venda e de outros serviços, tais como a venda de outros *outlets*, como por exemplo; F&B, SPA etc.

Esta estratégia tem alcançado resultados positivos pois permite uma maior facilidade na venda do seu produto / serviço sobretudo em períodos de época baixa. Segundo refere Mercator XXI “Uma empresa pode também proceder a reduções temporárias de preço através de atividades promocionais”. (p. 356,357) o que se enquadra perfeitamente nas estratégias do departamento *de revenue management* do FSV quando decide criar pacotes promocionais como o objetivo de maximizar as suas vendas. Em suma, esta estratégia da redução (temporária) do preço de venda de um item até ao limite máximo do seu custo marginal, permite aumentar a sua receita total.

3.12.7. Pricing definition

De uma forma geral, a finalidade destes modelos matemáticos de simulação e previsão das tendências da procura, é conhecer, compreender, antecipar e reagir às tendências da procura através de uma adequada política de *pricing*. Trata-se de otimizar os lucros gerados pela venda do quarto certo, ao cliente certo (segmento), no momento certo, ao preço certo e através do canal certo.²

Segundo Quintas (2006, Volume III), não obstante o fim último dos empreendimentos hoteleiros ser, necessariamente, garantir um adequado retorno do capital investido, a gestão daqueles poderá obrigar, pelo menos temporariamente, a fixação de objetivos estratégicos aparentemente alheios àquele fim. Trata-se, na maioria das vezes, de estratégias consideradas necessárias para, de uma forma indireta, chegar ao resultado, ou conseguir uma mais fácil adaptação às condições adversas do mercado, superando a concorrência através de uma política conjuntural de preços suscetível de proporcionar importante vantagem competitiva. (p. 791).

Os objetivos prosseguidos pela política de preços dos estabelecimentos hoteleiros poderão ser:

- Adequada remuneração do investimento
- Maximização dos lucros
- Aumento da quota de mercado
- Combater a concorrência
- Penetração do mercado

²Ivanov, Silvan

- Estabilização de preços
- Liderança da qualidade de produto
- Criação de uma imagem de prestígio
- Sobrevivência do empreendimento

O departamento de *revenue management* do *Four Seasons Vilamoura* estabeleceu quatro fatores que considera serem de sucesso no seu plano estratégico de *pricing*.

- ✓ Antecipar a procura e *prever* a ocupação em vários cenários;
- ✓ Segmentar eficazmente pois este tipo de *pricing* permite a customização e segmentação da oferta para diferentes tipos de consumidores com diferentes elasticidades-preço;
- ✓ Comunicar eficazmente aos segmentos as vantagens de preço e as eventuais restrições porventura aplicáveis;
- ✓

3.12.8. Aprovação do orçamento de receita de alojamento para 2014:

Após definido o planeamento estratégico a ser seguido pela empresa, chega-se à elaboração do orçamento, que se trata da expressão formal e quantitativa dos planos estratégicos definidos pela empresa, conduzindo a empresa para seus objetivos futuros, conforme referem *Padoveze e Taranto* (2010).

A conceção, dentro do orçamento disponível e objetivos a atingir para o ano de 2014, respeita as seguintes regras básicas, as quais podem ser consultadas no capítulo (IV) seguinte:

- Resultados de 2013
- Tendências para 2014
- Novas parcerias criadas
- Aumento do preço médio
- Aumento do REVPAR
- Manter taxa de ocupação 2013

3.12.9. Aprovação do ADR & RevPar previsto para 2014

Os seus valores vêm descritos na análise do gráfico da figura 7, os quais podem ser consultados no capítulo (IV) seguinte á imagem do que acontece com a aprovação do orçamento de receita de alojamento para 2014.

3.12.10. Política de Descontos & promoções

Segundo Hanks, *et al* (1992) afirmam que “oferecer descontos e limitar o número de pessoas que poderão comprar não pode ser considerado YM. Esta técnica se chama “tempo para compra”. Isto é, o cliente menos sensível ao preço, geralmente, espera para comprar na última hora enquanto o mais sensível ao preço, normalmente, compra com uma certa antecedência. Eles estão dispostos a serem mais flexíveis em troca de uma tarifa com desconto, comprando assim um produto de valor menor” outro autor defende que “É precisa julgar e usar os descontos nas reservas com antecedência para que não ocorra *displacement* de clientes que pagariam uma tarifa maior.” (Weatherford,1991)

O departamento de *revenue management* do *Four Seasons* Vilamoura na sua política de descontos tem sempre presente a premissa de privilegiar todo o cliente individual ou de grupos (e.x golfistas) que reserve antecipadamente. Como já referido anteriormente os níveis de desconto ou ofertas são válidos tanto para alojamento, como para restantes serviços do empreendimento (Spa, *F&B* etc.).

É sempre mais vantajoso saber com antecedência, qual a taxa de ocupação que o hotel vai ter em determinado dia, para, a partir daí se estabelecer uma política de descontos adequada.

Quanto maior for antecedência da reserva da estadia do cliente, maior será o nível de desconto que este (cliente) terá sobre a BAR (*best available rate*). Por exemplo, para clientes diretos ou de agência que decidam reservar com antecedência existe *Early Booking Discount* (EBD).

As promoções, das quais fazem parte alguns *packages*, são feitas no sentido de incentivar os clientes e membros a reservarem em períodos de época baixa por metade do preço ou com a oferta de mais uma semana na compra da primeira.

A oferta das últimas noites em estadias mínimas também tem sido implementada pelo departamento de *revenue management* para fomentar as estadias longas, tendo em conta a duração média de estadia registada em cada uma das épocas turísticas sobretudo na época baixa, para isso, o departamento de *revenue management* criou incentivos para o tipo de cliente fiquem hospedados no hotel por períodos igual ou superior a 7 noites, por exemplo, o cliente que reserve 7 noites paga somente 5 porque as outras 2 noites são oferecidas, o que significa dizer que são 7=5 noites.

Em suma, a disposição da política de descontos do hotel segue lado a lado com as tarifas promocionais o que ajuda a estimular a procura traduzindo-se numa aumento da taxa de ocupação e conseqüentemente num aumento da receita.

3.12.11. Gestão de Preços e disponibilidade

O hotel, por vezes, depara-se com variações e oscilações nas suas vendas. Uma delas prende-se com o fato do *revenue management* só saber quantos quartos tem disponível para a venda no final de cada mês porque há proprietários que colocam os seus apartamentos para alugar a última da hora, entenda-se os proprietário que detêm os títulos de *timesharing*.

Com o objetivo de regularizar e alisar a curva das vendas e, em simultâneo, rentabilizar ao máximo a utilização da capacidade de quartos disponíveis, o departamento de *revenue* estabeleceu como uma das estratégias a reduções de preços, aos clientes que efetuarem compras nos períodos de baixa procura. Esta estratégia é uma forma inteligente de maximizar a receita em períodos de época baixa.

Fechar datas (*stopsales*) tem sido uma das estratégias usadas pelo *Revenue Management* para gerir as suas disponibilidades de alojamento e potenciar as vendas. Esta estratégia tem uma, entre outras vantagens, pois permite limitar as vendas por parte de operadores turísticos e agências de viagens, isto é, por parte dos parceiros com que o hotel tem estabelecido contratos abertos e a preços baixos.

Uma vez fechadas as datas o hotel pode vender os apartamentos que restaram a preço de balcão, usando para o efeito a tarifa BAR (*best available rate*), desta forma pode vender os últimos apartamentos a preços muito mais elevados contribuindo assim para o aumento a sua receita de alojamento.

Existe ainda outra estratégia que tem como finalidade aumentar a ocupação e torná-la uniforme para um determinado período. Esta restrição evitará ter dias esporádicos com o hotel completo e certas datas antes ou depois com ocupações muito baixas.

Exemplo:

Se houver uma previsão de que haverá uma grande procura para os dias 8 e 11 de Abril, que a ocupação subirá de uma forma rápida para essas datas, a estratégia técnica será fechar ambas as datas para chegadas nesses dias (CTA), o qual assegurará que todo os clientes que queiram ficar hospedados no hotel no dia 8 de Abril terão que antecipar a sua data de chegada para dia 7, isto significa dizer que que ambos os dias passarão a estar completos em termos de ocupação. Assim evitará que o hotel fique completo num só dia, garantindo ocupação máxima nas noites anteriores e posteriores da data em questão.

3.12.12. Controlo e minimização de taxas de cancelamento

Para reduzir as taxas de Cancelamento e “*No Show*” que se tem registado sobre em período de época alta, o departamento de *revenue management* criou a tarifa Não-Reembolsável com desconto sobre a BAR e implantou uma política de validação do cartão de crédito, em que o cliente paga adiantado ao Hotel, por forma a evitar reservas fraudulentas para possibilitar que outras reservas possam entrar no sistema de reservas do hotel. Como referido anteriormente a tarifa Não-Reembolsável tem um desconto sobre a BAR. Esta tarifa será sempre válida se o cliente reservar com 15 dias de antecedência em relação à data da sua estadia. Os descontos serão apenas válidos sobre a tarifa de alojamento.

3.12.13. Programa de *Up Selling*

O departamento de *revenue management do Four Seasons Vilamoura* por forma a otimizar o *Up-Selling*, apostou na formação específica do seu pessoal, com o objetivo de incentivar á venda de tipologias superiores de apartamentos. Na secção de departamento de Reservas e *Front Office* aquando do Check-in, foram estipulados suplementos por época para as tipologias superiores. A diferença de preços por tipologia em época baixa é menor, aumentando a amplitude de preço na época alta.

Estes suplementos foram definidos tendo como base o histórico de ocupações registadas nas tipologias superiores (up-grades, apartamentos que ficaram livres etc.) e a própria qualidade diferenciadora entre os tipos de apartamento (vista, espaço, conforto, capacidade de ocupações, etc.) são características importantes a ter em conta no ato da divulgação e apresentação do produto ao cliente.

3.12.14. Oferta de Tarifas com regimes incluídos

A nível externo aquando das contratações dos *allotments* com os seus parceiros comerciais (Operadores Turísticos e agencias de viagens), o departamento de *Revenue Management* tem como objetivo estratégico estimular a venda da meia pensão (alojamento com pequeno almoço incluído ou outra refeição) por forma a aumentar o número de reservas no hotel.

A nível internos são criados *Packages* Estratégicos e *Packages* Táticos por ex. o nosso departamento criou o pacote de fim de semana de modo a captar os clientes do mercado interno de maneira a que o sector de comidas e bebidas, como é o caso dos restaurantes, tenha mais procura.

A tarifa “*package*” é assim denominada porque inclui sempre algum tipo de benefício, um suplemento, no preço de alojamento. Normalmente inclui o pequeno-almoço mas também pode incluir outro tipo de benefícios, como por exemplo; “*halfbord*” que é composto pelo alojamento mais a meia-pensão. A sua disposição segue lado a lado com as tarifas promocionais criadas pelo nosso departamento.

3.12.15. Criação e implementação de noites temáticas

O departamento de *Revenue Management* em colaboração com diretor de F&B tem vindo a criar as noites temáticas no sentido de aumentar a receita do F&B e ao mesmo tempo oferecer aos seus clientes uma opção gastronómica diferente. Neste sentido para além das noites temáticas que já existem, foi criada mais uma “ A noite Japonesa ” com um conceito de *Sushi*.

3.12.16. Criação de pacotes especiais com suplementos incluídos

Os nossos parceiros comerciais designados por OTA (*Online Travel Agencies*) não estão interessados porque o seu modelo de venda não funciona com pacotes. Já os Operadores Turísticos e Agencias de Viagens tradicionais que trabalham com o hotel mostram interesse neste tipo de pacotes porque vem neles (packages) a hipótese de aumentarem as suas vendas.

Por forma a maximizar a receita, o departamento de *Revenue Management* tem criado pacotes especiais, por exemplo, o pacote de Natal e Fim de Ano foram criados para os diferentes segmentos de mercado e clientes diretos.

3.12.17. Maximização das vendas nos diferentes *Outlets*, recorrendo a formação específica do pessoal

A venda é uma das principais prioridades de qualquer empresa que tenha por objetivo o lucro, o que obriga os seus gestores a fazer uso dos mecanismos de marketing adequados e a criarem sessões de formação específica do seu pessoal por forma a incentivar os seus colaboradores na venda de serviços noutros *Outlets* com o objetivo de otimizar a receita total, e não somente a do alojamento. As secções de departamento da receção e reservas utilizam as seguintes técnicas de vendas para atingirem os seus objetivos, tais como por exemplo:

3.12.18. Promoção interna de vendas

Ao nível da promoção interna de vendas os hóspedes são os primeiros potenciais clientes dos diversos pontos de venda existentes no hotel. Sendo que durante a sua estadia, o hóspede poderá consumir uma ou mais vezes no restaurante, bar ou outro ponto de venda existente no hotel. Logo a promoção interna surge como um instrumento fundamental para atingir o objetivo da venda.

Num hotel de *resort* como é o caso da *Four Seasons* de Vilamoura as secções de bar e restaurante podem e devem ser locais privilegiados de ponto de encontro dos clientes, contribuindo assim para:

- ✓ Criar vida própria, fazendo com que os clientes “vivam o hotel”;
- ✓ Ajudar, através de clientes satisfeitos, na divulgação do hotel;
- ✓ Criar uma maior receita para o hotel.

Dada a dispersão e compartimentação destes serviços, os hóspedes nem sempre se apercebem ou não sentem necessidade de os utilizar, por não estarem na sua rota normal de circulação. Haverá que despertar / informar os clientes de forma a aderirem às iniciativas e ofertas que lhes são dirigidas para frequentar estes locais, promovendo, para o efeito ações especiais, assim a unidade procura oferecer ao cliente:

- ✓ Serviços animados, em termos de atendimento;
- ✓ Assistência personalizada;
- ✓ Manter sempre as instalações limpas e arrumadas de acordo com a decoração original;
- ✓ Criar noites temáticas, com menus, decorações e animação adequadas aos temas;
- ✓ Animação ao vivo em casos pontuais;
- ✓ Informar os clientes, dos serviços que existem à sua disposição, através de placares, carta de boas vindas assinadas pelo diretor, com oferta de uma bebida no restaurante, sempre que utilizem estes serviços, durante a sua estadia no hotel (mencionar sempre o nome do restaurante e horários de funcionamento);

Convém ter presente, que cada serviço terá de ser rentabilizado por si próprio. Quanto maior número de clientes aderir aos serviços, maior animação haverá e mais fácil será desenvolver outras iniciativas. Os chefes procuram dar toda a atenção à organização e coordenação dos serviços, para que tudo decorra normalmente, de maneira que o cliente sinta bem e tenha um serviço de qualidade, sempre que utiliza os serviços.

3.12.19. Promoção externa de vendas

As promoção externas da vendas de outros *Outlets*, como é o caso das comidas e bebidas, deverá ser focalizada em duas vertentes diferenciadas, clientes individuais e grupos, cada uma das quais com características próprias na respetiva promoção.

A venda direcionada a um grupo de clientes é mais vantajosa economicamente do ponto de vista da exploração hoteleira, permitindo a obtenção de elevadas receitas. As promoções externas para grupos devem ser, por exemplo:

- ✓ *Packages;*
- ✓ *Buffet*

As promoções externas para clientes individuais devem ser, por exemplo:

- ✓ *Vouchers (desconto de 10%);*
- ✓ *Happy hour;*

3.12.20. Descontos especiais nos suplementos de refeições

O departamento de *Revenue Management* tem vindo a criar pacotes de descontos especiais nos suplementos de refeições para atrair mais clientes uma vez que os preços são mais atraentes e os clientes vêem isso como uma oportunidade de desfrutar das refeições a um preço mais acessível.

Aquando da elaboração de *packages* é sempre incluída no mínimo uma refeição no nosso hotel com referido desconto.

O departamento de *revenue management* criou *packages* que auferem de alguns descontos, elaborados como intuito de promover os períodos baixos e atrair clientela segmentada para as seguintes datas especiais, como por exemplo:

- ✓ Dia de São Valentim;
- ✓ Carnaval;
- ✓ Páscoa;
- ✓ Pausa de fim-de-semana;
- ✓ Programa de Natal e de Fim de Ano.

3.13. Participação em reuniões com a administração da unidade

No decurso de algumas reuniões tidas com a direção do hotel, no sentido serem desenvolvidas novas ideias para o melhoramento dos serviços da unidade do *Four Seasons* Vilamoura e inovação de alguns espaços. O mestrando propôs á direção da unidade a criação de mais uma noite temática para além das já existentes. A ideia de uma noite japonesa com o conceito de *Sushi* foi apresentada á direção como o objetivo de proporcionar aos clientes da unidade uma experiencia diferente e ao mesmo tempo visava o aumento da receita no departamento de F&B. A ideia recebeu “luz verde” e o mestrando foi incumbido de tratar de todo o processo, que iniciou com os contactos às empresas de *outsourcing* no ramo da restauração de especialização na área, passando pela organização de toda a logística até á realizar / materialização da ideia. No dia 31 de Maio de 2014 realizou-se no espaço designado por “*Hideaway Lounge Bar*” a primeira noite experimental de um jantar de sushi com a elaboração de um menu (ver anexo 5 e 6) que foi entregue pela receção a todos os clientes. Para além da presença de aproximadamente 50 clientes que tiveram oportunidade de experienciar pela primeira vez no resort do *Four Seasons* Vilamoura uma noite de gastronomia japonesa, também tivemos a presença do diretor geral que adorou o jantar. O resultado final dessa noite foi positivo mas porque o estágio terminou nesse dia não foi possível ao mestrando fazer uma acompanhamento de resultados futuros para eventuais estudos e análise da receita.

3.14. Cronograma Mensal do Estágio

 Mês	2013	2014				
	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió
Dep Alojamento						
Dep F & B						
Dep Comercial / Marketing						

Figura 3.5: Cronograma Mensal do Estágio

Fonte: Elaborado pelo autor

Caso de estudo

Discussão dos resultados dos principais indicadores económicos abordados no plano de estágio:

Dados referentes ao Ano de 2013 / 2014

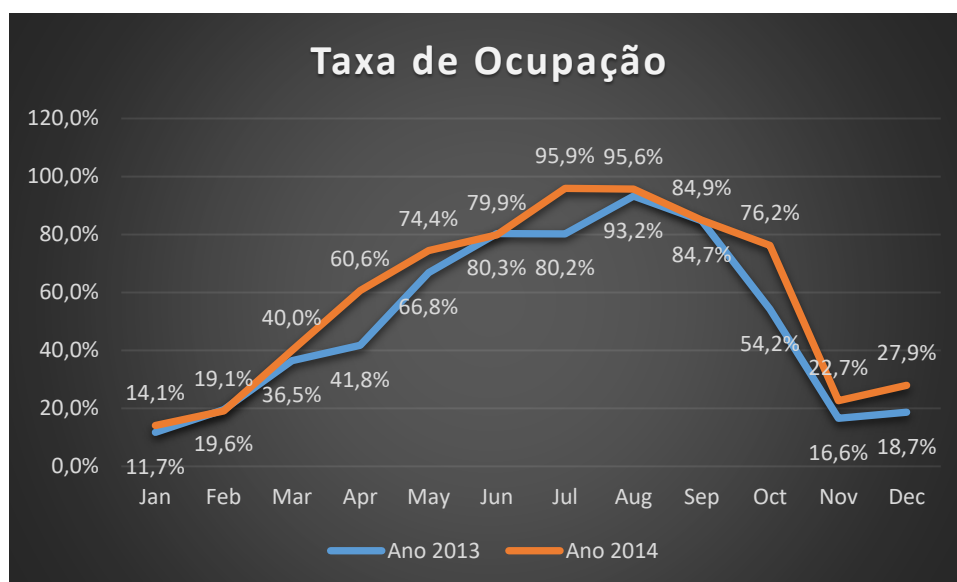


Gráfico 4.1: Taxa de ocupação

Fonte: FSV (2014)

4.1. Taxa de Ocupação

A Taxa de Ocupação da unidade *Four Seasons Vilamoura* é característica da região do Algarve, pois é bastante perceptível a influência da sazonalidade, conforme indica a curva de ocupação ao longo do ano do gráfico da figura 4.1, acima apresentado.

No ano de 2013 verificamos taxas de ocupação acima de 80% entre os meses de Junho a Setembro, a chamada época alta, tendo contribuído muito para este aumento o segmento de mercado das famílias, essencialmente de nacionalidade britânica, com exceção do mês de Agosto em que predomina mais o mercado nacional, devido ao período de férias escolares.

Os restantes segmentos de mercado, tais como; os Diretos, as OTA`s e as TA contribuíram de igual forma para fazer aumentar a Taxa de Ocupação na época alta, o segmento de mercado do Golf nesta altura apresenta uma percentagem mais reduzida, uma vez que em Agosto este mercado tende a baixar voltando a recuperar em Setembro e Outubro.

Contrariamente verificamos taxas de ocupação abaixo dos 20% entre os meses de Janeiro, Fevereiro, Novembro e Dezembro, considerada época baixa.

Após o período de época baixa a Taxa de Ocupação da unidade começa a aumentar nos meses de Março, Abril e Maio, considerado período de época intermédia, com a chegada sobretudo do segmento de mercado do Golf, verificando-se nessa altura um ligeira subida na taxa de ocupação acima dos 35%.

A Taxa de Ocupação média mensal para este ano (2013) em concreto situa-se nos 50,4%, sendo o mercado britânico o maior fornecedor de clientes.

A título de exemplo; de acordo com os dados do INE da Atividade Turística de Agosto 2014 (pág. 6/10) para o período de época alta, por tipo e categoria de estabelecimento no que diz respeito aos aldeamentos turísticos na região do Algarve, a Taxa de Ocupação foi de 74,9%, tendo-se verificado uma variação positiva de 5,2% comparativamente ao período homólogo (Agosto) do ano anterior (2013), em que a Taxa de Ocupação se situou nos 69,7%, isto é, houve um aumento da ocupação de um ano para o outro nos aldeamentos turísticos segundo os dados do INE.

Em termos comparativos a unidade do *Four Seasons* Vilamoura que está incluído na mesma categoria, relativamente ao ano de 2013, em período homólogo (Agosto) apresentou uma Taxa de Ocupação de 93,2% e no ano seguinte (2014) viu a sua Taxa de Ocupação aumentar para 95,6% o que significou uma variação positiva de 2,4% de um ano (2013) para a outro (2014), isto denota que tem havido um crescimento da Taxa de Ocupação, isto é, a ocupação da unidade hoteleira do *Four Seasons* Vilamoura tem vindo a aumentar a cada ano, o que corresponde as expetativas do *Revenue Manager* relativamente aos objetivos traçados para este ano 2014 em concreto.

A análise da Taxa de Ocupação do Ano de 2014 segue a mesma tendência no que diz respeito á curva da ocupação, devido á sazonalidade, isto é, no período considerado época alta, verificamos taxas de ocupação ligeiramente abaixo dos 80%, o mês de Junho em especial. O mês de Julho e Agosto apresentaram taxas de ocupação acima dos 95% e no mês de Setembro verificou-se uma taxa de ocupação acima dos 80%.

Contribuíram para este aumento, á imagem do que aconteceu no ano anterior (2013), sobretudo os segmentos de mercado dos Diretos, as OTAs e as TA, onde estão incluídas as famílias oriundas maioritariamente do Reino Unido, com a exceção do mês de Agosto em que turistas nacionais representam o maior número do volume de chegadas ao Algarve.

A taxa de ocupação no período considerado de época baixa no ano de 2014 manteve-se abaixo dos 20% seguindo a mesma tendência do ano anterior, essencialmente nos meses de Janeiro e Fevereiro, mas no que diz respeito aos meses de Novembro e Dezembro já se verificou uma ligeira subida dos valores percentuais acima dos 20% o que indica que nestes dois meses (Novembro e Dezembro) houve um ligeiro aumento da Taxa de Ocupação comparativamente ao ano anterior (2013).

Á semelhança do que aconteceu no ano de 2013 verificamos que após o período de época baixa a Taxa de Ocupação da unidade hoteleira do *Four Seasons Vilamoura* começa a aumentar nos meses de Março, Abril e Maio com a chegada sobretudo do segmento de mercado do Golf, mantendo-se essa tendência até o mês de Outubro, altura em que o mercado do Segmento de Golf começa a baixar, verificando-se apenas uma quebra deste mercado no mês de Agosto.

A Taxa de Ocupação da média mensal em 2014 em situa-se nos 57,6%, sendo o mercado britânico o maior fornecedor de clientes, conforme referido anteriormente.

Verificamos um crescimento do valor da média mensal da Taxa de Ocupação em 7,2% comparativamente ao anterior (2013), embora tenha havido um aumento na Taxa de Ocupação de um ano para o outro, o peso da sazonalidade não deixou de ter influência no resultado do cálculo da média mensal.

Para 2015, as previsões apontam para um crescimento de 8,2% nos *Room Nights* comparativamente ao ano de 2014, uma consequência direta da previsão do aumento da procura e da aposta noutros segmentos de mercado.

Comparativo e variação da Taxa de Ocupação do ano 2013/2014

Mês	% 2013	% 2014	Δ V. hom. (p.p)
Janeiro	11,70%	14,10%	2,4
Fevereiro	19,60%	19,10%	-0,5
Março	36,50%	40,00%	3,5
Abril	41,80%	60,60%	18,8
Maiο	66,80%	74,40%	7,6
Junho	80,30%	79,90%	-0,4
Julho	80,20%	95,90%	15,7
Agosto	93,20%	95,60%	2,7
Setembro	84,70%	84,90%	0,2
Outubro	54,20%	76,20%	22,0
Novembro	16,60%	22,70%	6,1
Dezembro	18,740%	27,90%	9,2
TOTAL	50,4%	57,6%	7,2%

Tabela 4.1: Comparativo da variação da taxa de ocupação

Fonte: Elaborado pelo autor

A tabela 4.1, acima representada, indica-nos o comparativo e a variação que ocorreu ao longo do período em análise dos dois anos. No cômputo geral verificamos que houve na grande maioria dos doze meses do ano um crescimento positivo da **Taxa de Ocupação** da unidade hoteleira do *Four Seasons* Vilamoura quando comparamos o ano 2013 com o ano de 2014, embora tenhamos observado uma ligeira descida da **Taxa de Ocupação** no mês de Fevereiro o que se traduz numa variação negativa de 0,5% de um ano para o outro. O mesmo se verificou no mês de Junho que que houve uma ligeira descida da **Taxa de Ocupação** o que significa dizer que ocorreu uma variação negativa de 0,4% do ano de 2013 para o ano de 2014. Em suma, verificamos que houve um crescimento positivo na Taxa de Ocupação em 7,2% do ano de 2013 comparativamente ao ano de 2014.

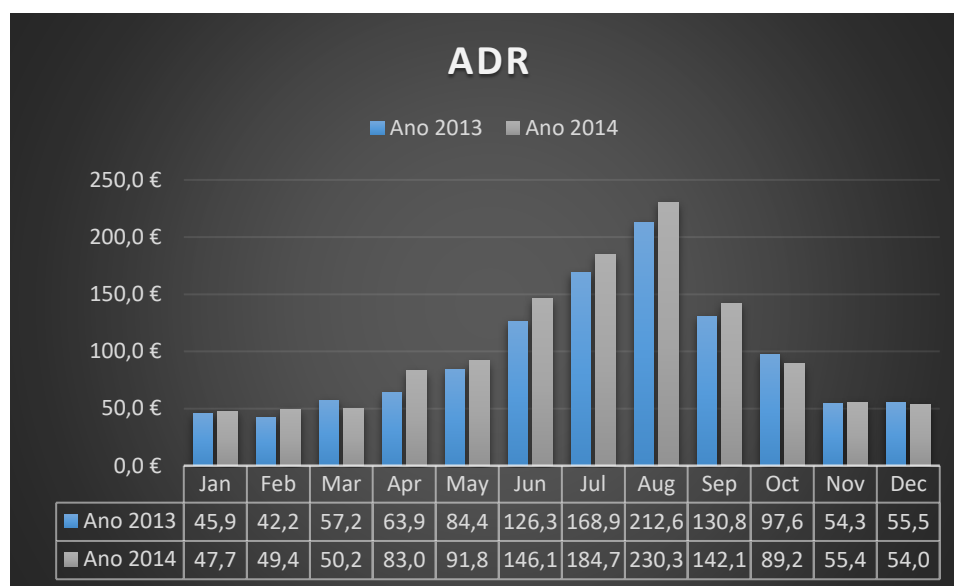


Gráfico 4.2: Average daily rate

Fonte: FSV (2014)

4.2. ADR – Average daily rate (Ano 2013)

Verificamos que o indicador do **ADR** relativamente ao ano de 2013 apresentou valores inconstantes ao longo dos doze meses do ano, devendo-se este fenómeno ao fator da sazonalidade da região, conforme já foi referido em análises anteriores.

Os valores do **ADR** são relativamente baixos entre os meses de Janeiro, Fevereiro, Novembro e Dezembro, considerada época baixa, comparados com os valores do **ADR** apresentados entre os meses de Junho a Setembro, a chamada de época alta.

Os meses de Janeiro, Fevereiro, Novembro e Dezembro, em concreto apresentam uma média mensal dos valores do **ADR** situada em 49,5€.

Contrariamente verificamos que os valores do **ADR** são mais altos entre os meses de Junho a Setembro já que a sua média de valores se situa nos 159,7€, no que corresponde a estes meses.

Relativamente aos meses de Março, Abril Maio e Outubro considerado período intermédio o valor da média do **ADR** do conjunto dos quatro meses é de 75,8€.

Em suma, verificamos que o valor da média mensal do **ADR** do ano de 2013, apresentados no gráfico da figura 2, situa-se nos 94,9€.

4.3. ADR – Average daily rate (Ano 2014)

Relativamente ao ano de 2014 verificamos que o indicador do **ADR** apresentou também valores da média que oscilaram ao longo do ano, este fenómeno deveu-se sobretudo ao fator externo da sazonalidade característico da região Algarvia, conforme já foi referido anteriormente.

Verificamos também que se mantem a tendência relativamente baixa dos valores do **ADR** entre os meses de Janeiro, Fevereiro, Novembro e Dezembro, considerada época baixa, comparados com os valores do **ADR** no período homólogo do ano anterior (2013). A média mensal dos valores do **ADR**, destes meses em concreto, situa-se nos 51,6€ o que indica um ligeiro aumento da média, isto é uma diferença de 2,1€ comparativamente ao ano anterior, em período homólogo.

No que se refere ao período entre os meses de Junho a Setembro, verificamos que neste ano (2014) em concreto, a média mensal dos valores do **ADR**, no que concerne a estes quatro meses em concreto, sofreu um aumento comparativamente ao ano anterior (2013), sendo que agora a sua média mensal de valores situa-se nos 175,8€ o que representa um aumento de 16,1€ de um ano para o outro.

No que diz respeito ao período intermédio que corresponde aos meses de Março, Abril Maio e Outubro, o valor da média mensal do **ADR** para este ano (2014) em concreto é de 78,6€, o que representa um ligeiro aumento comparativamente ao valor da média do **ADR** em período homólogo do ano anterior.

Relativamente ao ano de 2014 verificamos também que o valor da média mensal do **ADR** apresentados no gráfico 2, situa-se em 101,9€ o que significa uma variação positiva de 7,00€ de um ano (2013) para o outro (2014) o que se traduz num aumento de 7,4%.

No que concerne às previsões para o ano de 2015, estas apontam para um crescimento de 2,7% no **ADR**, uma consequência direta da previsão do aumento da procura e da taxa de inflação.

Dados referentes ao Ano de 2013 / 2014

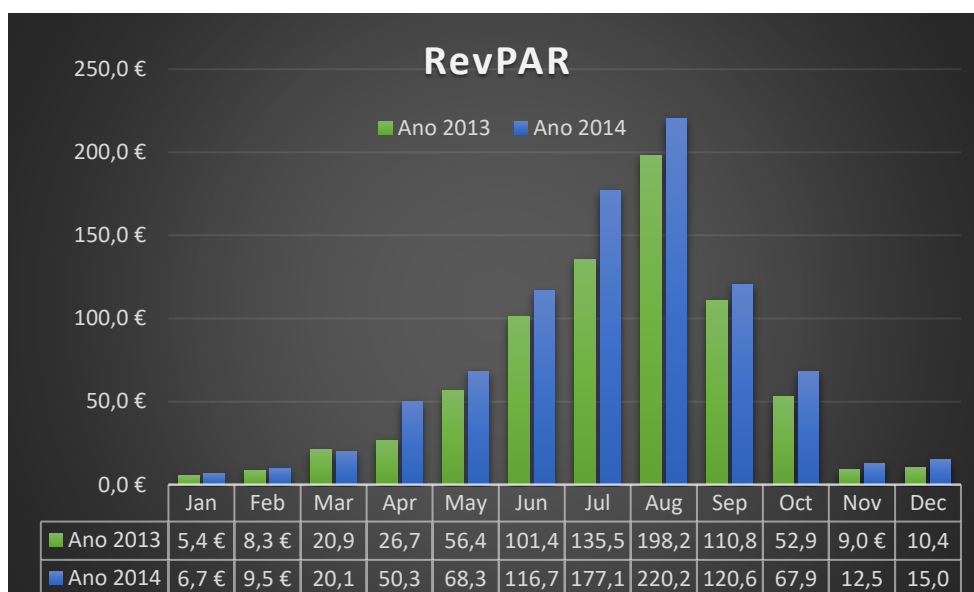


Gráfico 4.3: Revenue per available room

Fonte: FSV (2014)

4.4. RevPar – Revenue per available room (Ano 2013)

O **RevPar** tende a acompanhar a performance do **ADR** no que diz respeito á curva da oscilação dos valores ao longo do ano. Verificamos que no ano de 2013, os meses de Janeiro, Fevereiro, Novembro e Dezembro apresentam uma média mensal dos valores do **RevPar** que se situa em 8,3€.

Relativamente ainda ao ano de 2013, verificou-se que os valores do **RevPar** são mais altos entre os meses de Junho a Setembro sendo que a sua média mensal dos valores relativamente a estes meses em concreto situa-se agora nos 136,5€.

No que se refere aos meses de Março, Abril Maio e Outubro, período considerado época média, o valor da média mensal do RevPar destes meses é de 39,2€.

A título de exemplo; de acordo com os dados do INE (ver anexo) da Atividade Turística de Novembro 2013 (pág. 8/10) para o período de época alta - Agosto de 2013, por tipo e categoria de estabelecimento no que diz respeito aos aldeamentos turísticos na região do Algarve, o valor do **RevPar** foi de 85,7€.

Em termos comparativos a unidade hoteleira do *Four Seasons* Vilamoura que está incluído na mesma categoria, relativamente ao ano de 2013, em período homólogo (Agosto) apresentou um **RevPar** de 94.9€.

Conclui-se que o valor da média mensal do RevPar, do ano de 2013 apresentados no gráfico 3, situa-se em 61,3€.

4.5. RevPAR – Revenue per available room (Ano 2014)

O **RevPar** á semelhança do que aconteceu no ano de 2013 tende a acompanhar a performance do **ADR** no que diz respeito á curva da oscilação dos valores ao longo do ano de 2014, com uma diferença, os seus valores apresentam uma ligeira subida ao longo do ano comparativamente ao ano anterior com a única exceção do mês de Março em que se verificou uma variação negativa de 0,8€ de um ano (2013) para o outro (2014).

Relativamente ao de 2014, no que diz respeito aos meses de Janeiro, Fevereiro, Novembro e Dezembro, estes (meses) apresentam uma média mensal dos valores do **RevPar** que se situa agora nos 10,9€.

No período de época alta que vai de Junho a Setembro do ano de 2014 verificamos que os valores do **RevPar** são mais altos, comparativamente ao ano de 2013, sendo que a sua média de valores destes quatro meses em concreto situa-se agora nos 158,7€.

No que concerne aos meses de Março, Abril, Maio e Outubro, considerado período intermédio, o valor da média mensal do **RevPar** destes quatro meses é de 51,7€.

Verificamos ainda que o valor da média mensal do **RevPar** do ano de 2014 situa-se agora em 73,7€.

Em suma, se comparáramos os dois anos, constata-se que o ano de 2014 apresentou uma tendência para o crescimento comparativamente aos valores da média mensal do ano anterior de 2013, o que indica que houve um aumento no valor da média mensal, isto é uma variação positiva, de um ano (2013) para outro (2014) em 9,5€, o que vai ao encontro dos objetivos traçados pelo *revenue manager* para este último ano (2014).

A título de exemplo; de acordo com os dados do INE da Atividade Turística de Agosto 2014 (pág. 8/10) para o período de época alta - Agosto de 2014, por tipo e categoria de estabelecimento no que diz respeito aos aldeamentos turísticos na região do Algarve, o valor do **RevPar** foi de 91,60€, o que denota um aumento 5.90€ de um ano (2013) para o outro (2014).

Em termos comparativos a unidade do *Four Seasons* Vilamoura que está incluído na mesma categoria, relativamente ao ano de 2014, em período homólogo (Agosto) apresentou um **RevPar** de 59.60€, o que indica que o valor do RevPar aumentou em 9.50€ relativamente ao ano anterior (2013).

Para o ano de 2015, as previsões apontam para um crescimento de 11,1% no **RevPar**, uma consequência direta da previsão do aumento da procura, com o consequente aumento da taxa de ocupação e uma política de redução de custos.

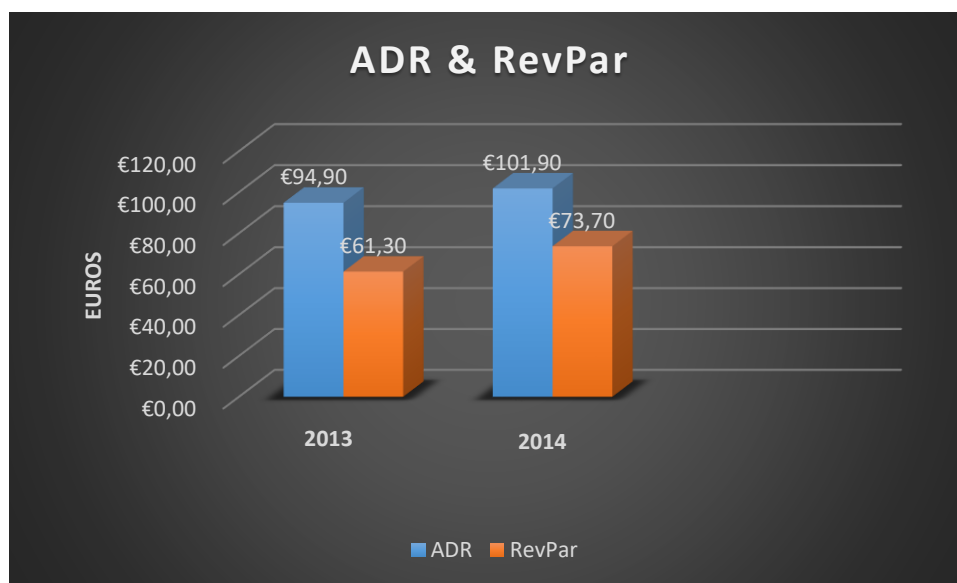


Gráfico 4.4: Average daily rate / Revenue per available room

Fonte: FSV (2014)

Revenue Δ	ADR Δ	RevPar Δ
2013/2014	7,4%	20,23%

Tabela 4.2: Variação ADR / Revpar

Fonte: FSV (2014)

4.6. Comparativo e variação do ADR & RevPar

Segundo nos indica o gráfico da figura 4, acima apresentado, o **ADR** (*Average daily rate*) mensal apresentou, embora ligeira, uma subida linear ao longo do período em análise (dois anos), iniciando em 2013 com valor da média mensal situado nos €94,90 e no ano de 2014 alcançou o seu valor máximo de €101,90.

Em termos de variação a variável económica do **ADR** apresenta um aumento de €7,00 de um ano (2013) comparativamente ao outro (2014), o que se traduz num aumento do seu valor em 7,4% alcançado no último ano, de acordo com a figura 4.5, acima representada.

No aumento do valor médio mensal do **ADR** do ano de 2014 o *revenue manager* delineou um plano estratégico e tácito tendo por base o sistema de YM com vista à definição de

uma correta estratégia de vendas, tais como: nível de ocupação anual, segmentos de mercado, duração da estadia, tipo de apartamento pretendido e previsão de ocupação na data considerada.

O **RevPar** (*Revenue per available room*) á semelhança do que aconteceu com o **ADR** no período homólogo foi também ele apresentado um crescimento linear positivo ao longo do período em análise (dois anos), o que se traduz num aumento de 12,40€, isto é, verifica-mos que houve um crescimento do valor da média mensal deste ano (2013) em concreto, que de €61,30 verificados em 2013 subiu para €73,70 mensal no ano seguinte (2014) traduzindo-se assim num aumento de 20,22%.

Esta subida dos valores da receita do **RevPar** pode ser explicada por um possível aumento dos custos fixos e variáveis no ano de 2014. Geralmente quando o **ADR** aumenta o **RevPar** também tende a aumentar o que pode explicar o seu aumento neste caso em concreto.

Em suma, é importante, como plano estratégico para o hotel, tendo em conta os seus picos de sazonalidade ao longo do ano, aumentar o **ADR**, isto é, o preço médio diário da venda dos apartamentos especialmente na época alta (verão) e na época baixa (inverno) praticar os preços com base nos preços da concorrência local para assim conseguir alcançar níveis de ocupação desejáveis.

É de igual importância aumentar o **ADR** todos os anos por causa da inflação, que por regra geral ronda os 2%, por isso, o aumento do **ADR** deverá ser pelo menos de 3% a 4%, visando desta forma a obtenção do lucro.

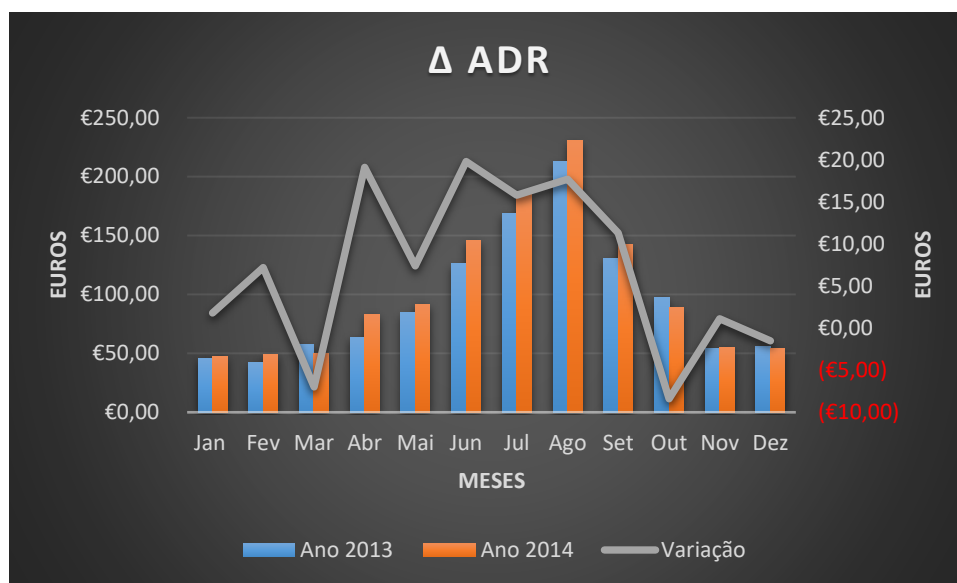


Gráfico 4.5: Taxa de Variação do ADR

Fonte: FSV (2014)

4.7. Taxa de variação do ADR

A representação gráfica 4.6, acima representada, mostra-nos a variação do preço médio mensal do indicador do **ADR** ao longo do período em análise do ano de 2013 e 2014. Em termos comparativos, observamos que em 2014 embora se tenha verificado uma oscilação nos valores do **ADR** ao longo do ano que a variação dos mesmos na grande maioria dos meses foi positiva com a única exceção do mês de Março em que o verificamos que houve uma variação negativa do seu preço médio mensal em 0,80€ o que se traduz numa variação negativa de 12,2%, do mês de Outubro em 8,40€, o que representa 8,6% em termos de variação negativa e do mês de Dezembro em 1,50€, o que significa uma variação negativa de 2,7% de um ano (2013) para o outro (2014).

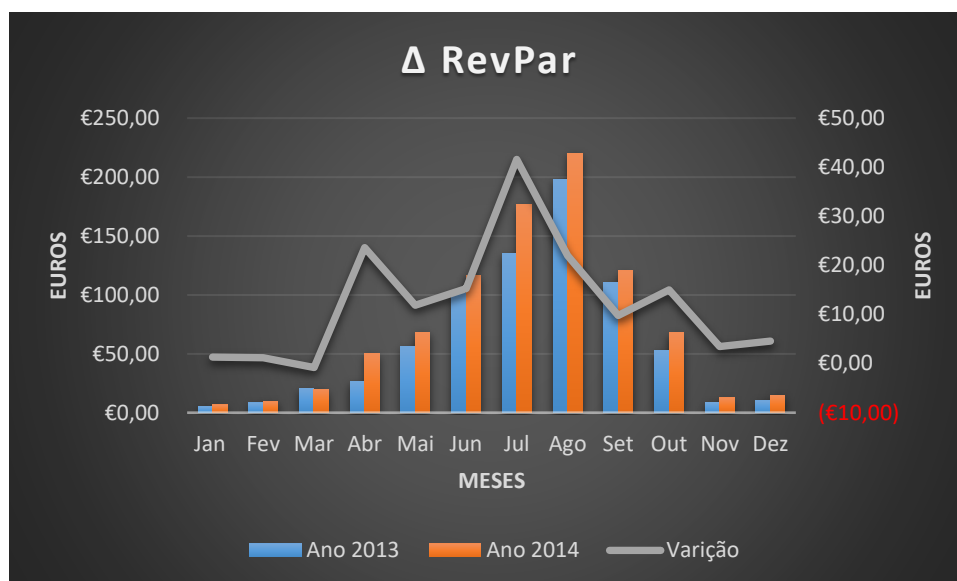


Gráfico 4.6: Taxa de Variação do RevPar

Fonte: FSV (2014)

4.8. Taxa de variação do RevPar

O gráfico 4.7, acima representado, mostra-nos a variação do preço médio mensal do indicador do **RevPar** ao longo do período em análise do ano de 2013 e 2014. Em termos comparativos observamos que em 2014 embora se tenha verificado uma oscilação nos valores do **RevPar** ao longo do ano que a variação dos mesmos na grande maioria dos meses foi positiva com a única exceção do mês de Março em que o verificamos que houve uma variação negativa do seu preço médio em 0,80€, o que se traduz num variação negativa de 3,9 % de um ano (2013) para o outro (2014).

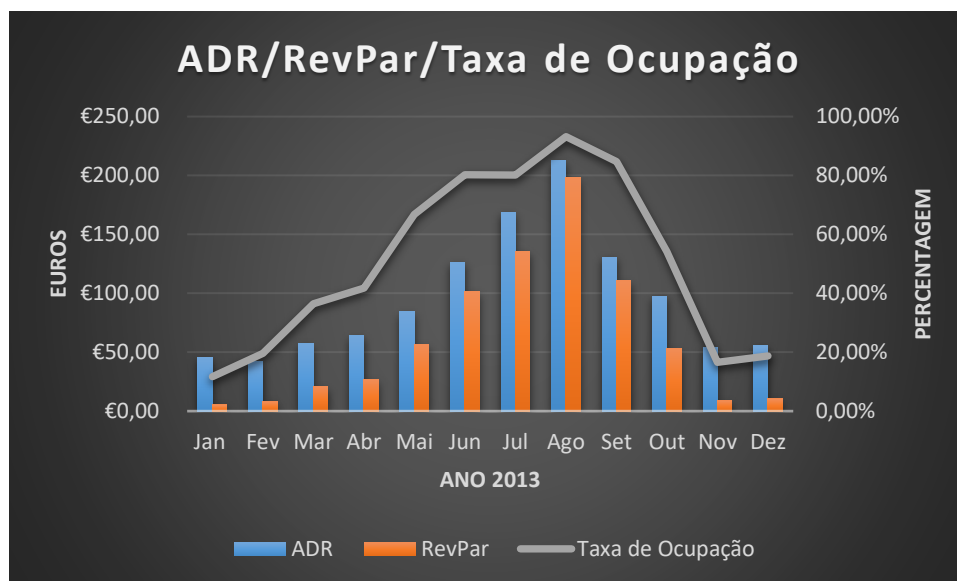


Gráfico 4.7: ADR / RevPar / Taxa de Ocupação (Ano 2013)

Fonte: FSV (2014)

4.9. Comparativo ADR/RevPar/Taxa de Ocupação 2013

Verificamos que no ano de 2013 o **RevPar** tende a acompanhar a performance do **ADR** e taxa de ocupação segue a mesma tendência, isto é, tende a acompanhar a performance dos outros dois indicadores embora se verifique ao longo do ano uma oscilação dos valores dos três indicadores, devido ao fator da sazonalidade que caracteriza a região do Algarve.

Relativamente ao ano de 2013 no comparativo dos três indicadores verificamos, no que corresponde ao indicador do **ADR**, que o preço médio mensal mais elevado, verificou-se no mês de Agosto, considerado o pico da época alta, isto é, o seu valor situou-se nos 212,60€ contrariamente verificamos que o preço médio mensal do **ADR** mais baixo ocorreu no mês de Fevereiro, considerado período de época baixa, e o seu valor situou-se nos 42,20€.

No que corresponde ao indicador do **RevPar** no ano de 2013 verificamos igualmente que o preço médio mensal mais elevado verificou-se, á semelhança do que aconteceu com o **ADR**, no mês de Agosto, considerado período de época alta, em que seu valor chegou aos 198,20€ contrariamente ao mês de Fevereiro, período de época baixa, em que o valor do preço médio mensal não ultrapassou os 8,30€.

No que corresponde á Taxa de Ocupação no ano de 2013 verificou-se, á semelhança dos outros dois indicadores, que o pico da procura ocorreu no mês de Agosto, período considerado época alta, se comparamos com os restantes meses do ano, ou seja, a Taxa de Ocupação da unidade hoteleira em Agosto atingiu os 93,20%, já em Janeiro do mesmo ano (2013) a Taxa de Ocupação não ultrapassou os 11,70%, período considerado de época baixa.

É importante realçar neste comparativo dos indicadores no que diz respeito á elasticidade do preço que a determinação do preço médio diário não teve impacto negativo na procura, pelo contrário, a curva da taxa de ocupação acompanhou a performance do ADR, conforme podemos verificar no gráfico 4.8, acima representado.

Em suma, como plano estratégico, no período de época baixa, optamos por baixar o valor do **ADR** para tentar aumentar a **Taxa de Ocupação**, no período de época alta aumentamos o **ADR** para compensar o período de época baixa, visto que o fator da sazonalidade e os preços praticados pela concorrência tendem a ter um efeito negativo na Taxa de Ocupação da unidade, sobretudo no período de época baixa.

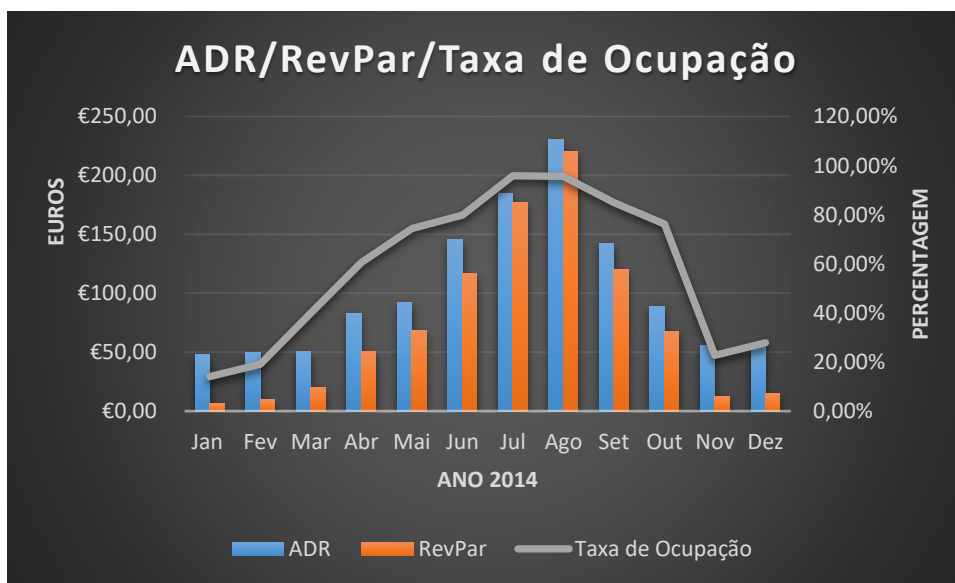


Gráfico 4.8: ADR / RevPar / Taxa de Ocupação (Ano 2014)

Fonte: FSV (2014)

4.10. Comparativo ADR/RevPar/Taxa de Ocupação 2014

Verificamos que no ano de 2014 o **RevPar** tende a acompanhar a performance do **ADR** á imagem do que aconteceu em 2013, e o mesmo acontece com a curva da **Taxa de Ocupação**, embora se tenha verificado a oscilação dos seus valores ao longo do ano, muito por causa do período de sazonalidade característico da região do Algarve. Relativamente ao ano de 2014, no comparativo dos três indicadores e em comparação ao ano de 2013, verificamos no que corresponde ao indicador do **ADR** que houve um aumento do mesmo em todos os meses do ano com a exceção do mês de Março em que verificamos uma descida 7,00€ €, em Outubro 8,40€ e em Dezembro 1,50€. No que corresponde ao indicador do **RevPar** no ano de 2014 verificamos também que houve um aumento do mesmo comparativamente ao ano de 2013, com a exceção do mês de Março em que houve uma variação negativa de 0,80€. No que concerne á **Taxa de Ocupação**, verificamos igualmente um crescimento neste indicador no ano de 2014 com exceção do mês de Fevereiro em que ocorreu uma descida na Taxa de Ocupação em 0,5% comparativamente anos de 2013, e o mesmo se verificou no mês de Junho em que ocorreu igualmente uma descida da **Taxa de Ocupação** em 0,4%.

Em suma, é importante realçar neste comparativo dos indicadores, no que diz respeito á elasticidade do preço, que a determinação do preço médio diário não teve impacto negativo na procura, pelo contrário conforme podemos verificar no gráfico 4.9, acima indicado, a curva da procura foi sempre acompanhado a performance do **ADR** e do **RevPar**.

Dados referentes ao Ano de 2013 / 2014

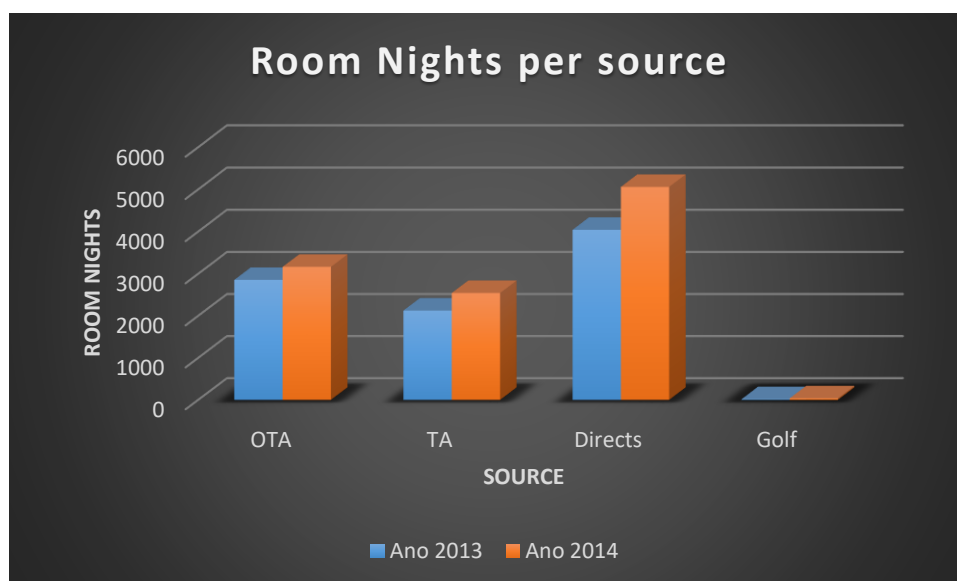


Gráfico 4.9: Room Nights per source

Fonte: FSV (2014)

4.11. Segmentos de mercado / dormidas

Decidimos cruzar estas duas variáveis (segmentos de mercado / dormidas), conforme nos indica o gráfico da figura do gráfico 4.10, acima representado, e verificamos que a procura é constituída essencialmente por quatro segmentos de mercado, que serão aqui analisadas para melhor percebermos qual a relação existente entre elas e partir daí estabelecermos uma política comercial adequada para conseguirmos maximizar melhor a venda do alojamento da unidade hoteleira do *Four Seasons Vilamoura* e outros *outlets*.

Em primeiro lugar aparece as o segmento de mercado das **Directs**, como sendo aquele que mais contribui para o número de dormidas na unidade, em 2013 os valores de *Room Nights* atingiram ás 4045 dormidas mas foi no ano de 2014, que segmento mais contribui para o número de dormidas na unidade, onde foram registaram 5061 *Room Nights*.

Em segundo lugar aparece o segmento das **OTA's** onde foram registadas 2857 *Room Nights* em 2013 e no ano seguinte o valor das *Room Nights* aumentou para 3167.

Segue em terceiro lugar, o segmento das **TA** onde foram registadas 2127 *Room Nights* no ano de 2013 e no ano seguinte esse valor aumentou para 2545 *Room Nights*.

O segmento *Golf* aparece em último lugar como sendo o que menos contribui para o número de dormidas na unidade do *Four Seasons Vilamoura*, tendo-se registado apenas 19 *Room Nights* em 2013 e 39 *Room Nights* em 2014.

Dados referentes ao Ano de 2013 / 2014

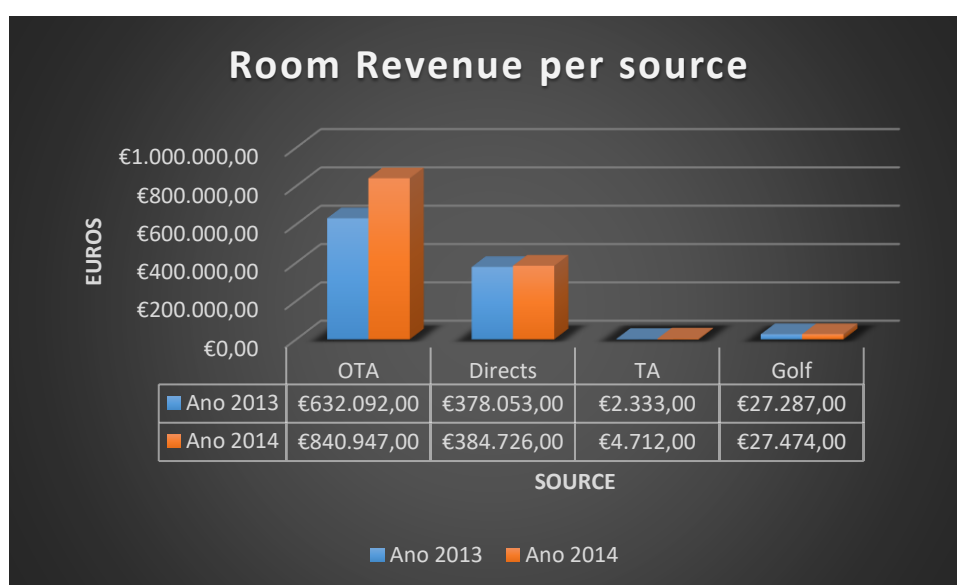


Gráfico 4.10: Room Revenue per source

Fonte: FSV (2014)

4.12. Segmentação de mercado / receita

Após termos analisado o gráfico da figura 4.11, que mostra a relação existente entre os vários segmentos de mercado e o número de dormidas que cada um desses mercados gerou para a receita da unidade hoteleira do decorrer do período em análise.

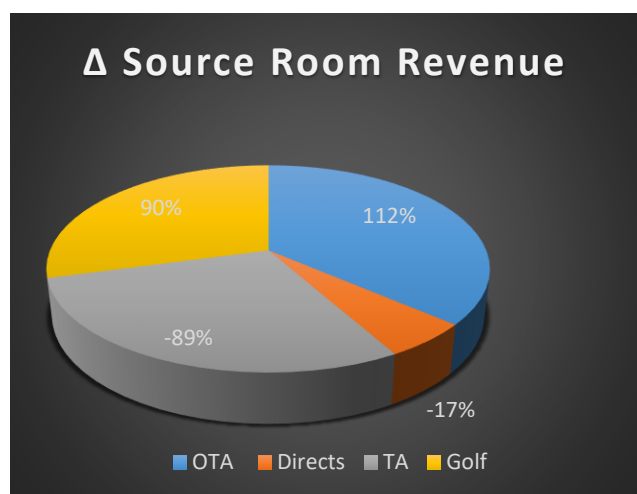
Verificamos, segundo nos indica o gráfico da figura 4.11 que o segmento que mais receita gerou para a unidade foi o segmento de mercado das **OTA's** que ao longo dos dois anos em análise apresentou uma subida da receita. Em 2013 o valor da receita para este segmento foi de 632.092,0 € e atingiu o seu valor máximo em 2014 com uma receita de 840.947,0 €. Convém realçar que o valor do ano de 2014 deste (OTA's) foi o mais produtivo comparativamente aos restantes segmentos no decurso dos dois anos em análise.

Seguiu-se, conforme nos indica o gráfico acima representado, o segmento de mercado dos **Directs**. Este segmento (*Directs*) foi aquele que a seguir ao segmento das **OTAs**, gerou o maior número de receita para a unidade hoteleira, isto é, foi registado uma receita de 378.053,0 € no ano de 2013 e o valor dessa receita voltou a aumentar para 384.726,0 € no último ano em análise (2014).

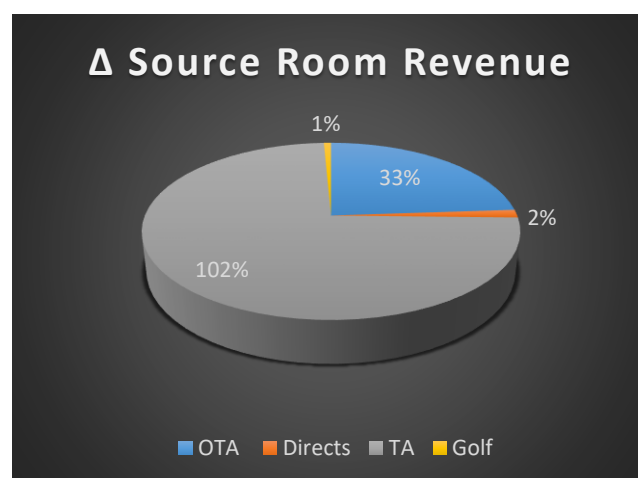
O segmento de mercado do *Golf*, embora tenha tido uma receita bastante baixa comparativamente aos segmentos anteriormente mencionados (OTAs & Diretos), mesmos assim foi o que ocupou o terceiro lugar na lista de segmentos representados no gráfico da figura 4.11.

No ano de 2013 o montante da sua receita foi de 27.287,0 €, mas foi sobretudo no ano de 2014 que o valor da receita deste (Golf) segmento de mercado foi mais alta, atingindo desta forma o montante máximo de 27.474,0 €, este valor comparativamente ao ano anterior (2013) foi pouco significativo, ou seja, verificou-se uma ligeira diferença de um ano para o outro de apenas 187,0, €.

O segmento que ocupa a última posição da lista no gráfico da figura 4.11 é o segmento de mercado das **TA** que no ano de 2013 apresentou um montante da sua receita em 2.333,0 € e em 2014 viu o valor da receita aumentou para os 4.712,0 €.



2013



2014

Gráfico 4.11: Δ Source Room Revenue

Fonte: FSV (2014)

Δ Rev source	OTA	Directs	TA	Golf
2013/2014	33%	2%	102%	1%

Tabela 4.3: Δ Source Room Revenue

Fonte: FSV (2014)

4.13. Segmentação de mercado / receita em %

A análise dos segmentos de mercado / receita, apresentado no gráfico da figura 4.12, dá-nos uma informação da taxa de variação em % ao longo dos dois anos em análise resultante do cruzamento da variável económica, receita de alojamento, e da variável não económica, segmentos de mercado.

Nesta análise do gráfico *pie* pretendemos não só realçar o peso que cada segmento representa na receita gerada na venda do alojamento da unidade hoteleira, mas ao mesmo tempo saber qual foi o ano em que o departamento de alojamento obteve o *revenue* mais elevado.

A figura 4.13, acima representadas, mostra-nos a variação em % dos dados apresentados no gráfico anterior 4.12 comparando os dois anos em termos de variação. Assim sendo, podemos verificar que a taxa de variação no comparativo do ano de 2013/2014 da receita de alojamento por segmento de mercado a seguinte. Seguindo a ordem da figura 4.13, podemos verificar que o segmento das OTA's apresenta uma taxa de variação de 33%, seguindo os *Directs* com uma taxa de variação de 2%, as TA com 102% e por último o *Golf* com uma taxa de variação de 1%.

Relativamente á determinação do Preço – Valor optamos por comparar o preço médio por quarto disponível através do indicador **RevPar** para podermos assim estabelecer um comparativo com o preço médio por quarto disponível da concorrência, quer a nível dos hotéis-apartamentos do mesmo tipo e categoria, quer a nível do preço médio por quarto disponível relativamente á região do Algarve.

Dados referentes ao Ano de 2013 / 2014

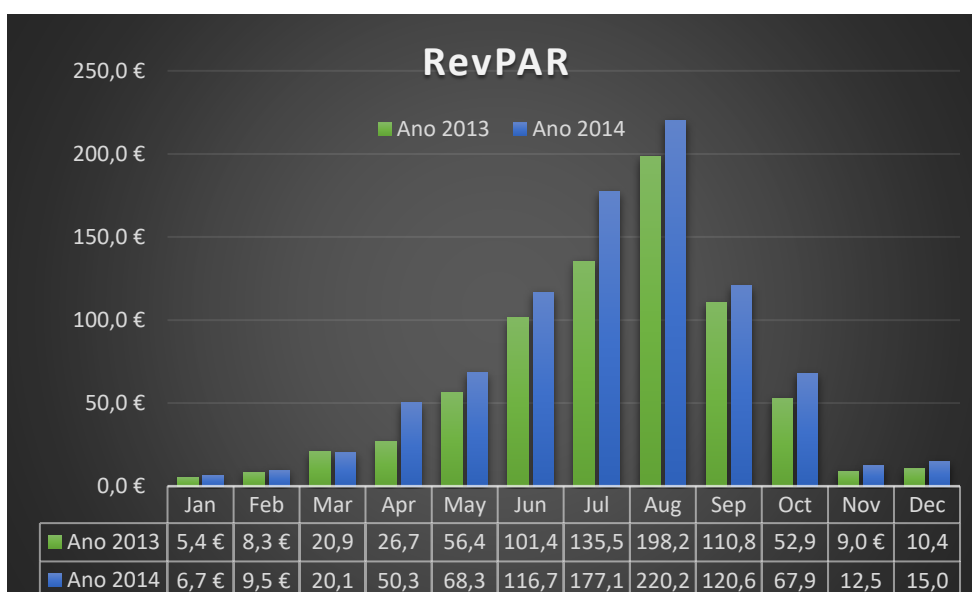


Gráfico 4.12: Revenue per available room

Fonte: FSV (2014)

4.14. Determinação Valor - Preço

Verificamos que o RevPar (preço médio por quarto disponível) relativamente ao ano de 2013 é de 61,30€ no que concerne ao ano de 2014 o valor do RevPar situa-se nos 73,70€ segundo nos indica o gráfico 4.14 relativamente aos dois anos em análise. Verificamos igualmente que houve uma diferença 12,40€, o que se traduz numa variação de 20,2% de um ano (2013) para o outro (2014).

A tabela 1 abaixo representada, mostra-nos o comparativo do preço médio por quarto disponível (RevPAR) e variação entre os preços da unidade hoteleira do *Four Seasons* Vilamoura e os hotéis-apartamentos (concorrência) do mesmo tipo e categoria na região do Algarve.

	Preço Médio por quarto disponível do <i>Four Seasons</i> Vilamoura	Varição Ano 2013/2014	Preço Médio por quarto disponível dos hotéis-apartamentos da mesma categoria na região do Algarve	Varição Ano 2013/2014
2013	61.30€		71,0€	
2014	73,70€	12.40€ (20,2%)	74,7€	3,7€ (5.3%)

Tabela 4.4 – Comparativo e variação RevPar

Fonte: Elaborado pelo autor

Verificamos que o preço médio por quarto disponível (RevPAR) da concorrência de acordo com a tabela 4.2, conforme acima apresentada, no que diz respeito ao tipo e categoria para a região do Algarve de acordo com os dados do INE da Atividade Turística de Agosto 2014 (pág. 9/10) para o ano de 2013 foi de 71,0€ e em 2014 situou-se nos 74,7€, o que indica que houve uma diferença de 3,7€ do ano de 2014 comparativamente ao de 2013, o que se traduz num aumento de 5,3%.

Concluimos que a média do RevPar dos dois anos em análise da concorrência é de 72,85€ o que significa que é superior á média do RevPar da unidade do *Four Seasons* Vilamoura que situa nos 67,50€.

A figura 4.4, abaixo representada, mostra-nos o comparativo do ano de 2013 e 2014, relativamente ao preço médio por quarto disponível dos hotéis-apartamentos (concorrência) do mesmo tipo e categoria na região do Algarve.

Quadro 7. Rendimento médio por quarto disponível, por tipo e categoria de estabelecimento

Tipo de estabelecimento e categoria	RevPAR (€)		Taxa de variação homóloga
	Ago-13	Ago-14	%
Total	57,5	63,3	10,1
Hotéis	58,3	64,1	9,9
*****	107,3	113,4	5,7
****	58,9	64,5	9,5
***	37,5	42,9	14,3
** / *	30,3	35,4	17,0
Hotéis - apartamentos	72,6	78,6	8,4
*****	97,4	114,5	17,5
****	76,1	81,0	6,5
*** / **	54,6	62,4	14,2
Pousadas	76,3	84,5	10,8
Apartamentos turísticos	56,5	62,0	9,7
Aldeamentos turísticos	71,0	74,7	5,3
Outros alojamentos turísticos	26,2	30,2	14,9

Fonte: Dados do INE (Agosto – 2014)

Tabela 4.5 Rendimento médio por quarto disponível por tipo e categoria de estabelecimento

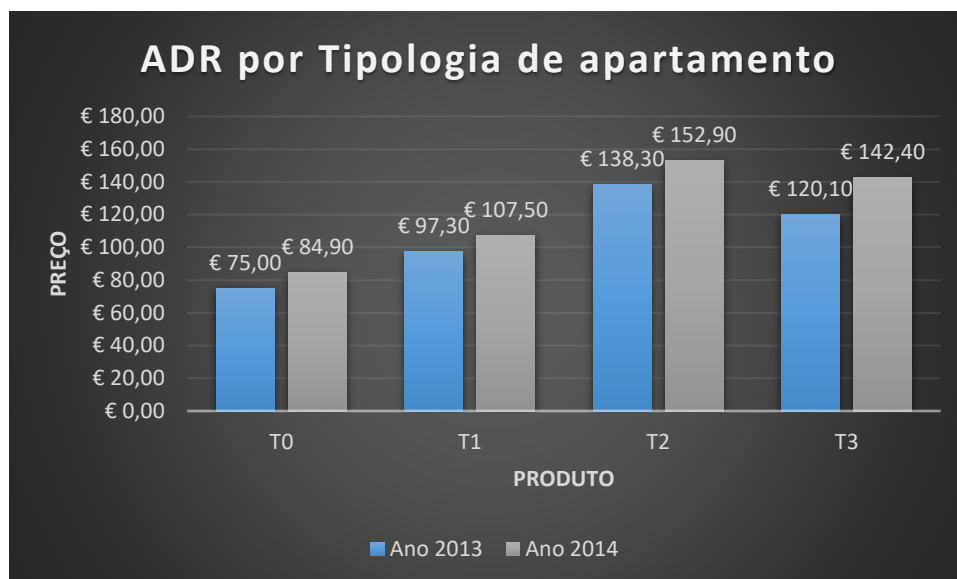


Gráfico 4.13: Avarage daily rate por tipologia de apartamento

Fonte: FSV (2014)

Relativamente ainda á determinação do Preço – Valor o gráfico 4.15, indica-nos o ADR (*Avarage daily rate*) por tipologia de Apartamento. Assim sendo, para o ano de 2013 segue-se o valor da taxa média diária que foi estabelecida para as seguintes Tipologias de apartamentos do tipo T0 (€75,00); T1 (€97,30); T2 (€ 138,30) e T3 (€120,10). No ano seguinte (2014) a taxa média diária sofreu um aumento comparativamente ao ano anterior no que corresponde a totalidade das tipologias de apartamentos, sendo o valor da taxa média diária estabelecida para cada uma das tipologias o seguinte: T0 (€84,90); T1 (€107,90); T2 (€152,90) e T3 (€142,40). As diferenças de um ano para o outro foram os seguintes para cada uma das tipologias. O tipo T0 aumentou em €9,90; o tipo T1 aumentou em €10,20; O tipo T2 aumentou em €14,60; e a do tipo T3 aumentou em €22,30.

Dados referentes ao Ano de 2013 / 2014

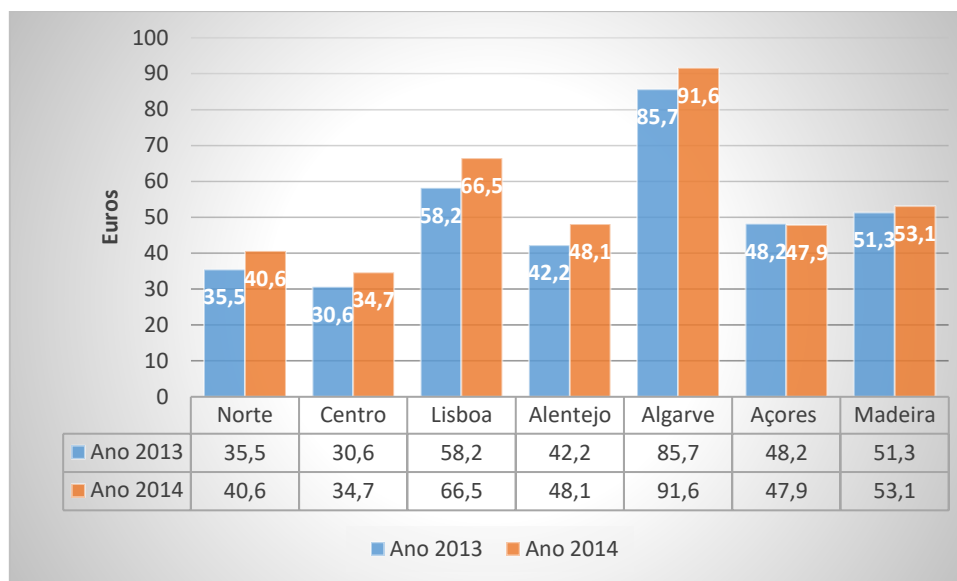


Gráfico 4.14: Rendimento médio por quarto disponível

Fonte: Dados do INE - Agosto 2014

A título de exemplo; de acordo com os dados do INE da Atividade Turística de Agosto 2014 (pág. 8/10) de Agosto de 2014, por tipo e categoria de estabelecimento no que diz respeito aos aldeamentos turísticos, o valor do RevPar para a região do Algarve no ano de 2013 foi de 85,7€ e no ano de 2014 o valor do RevPar para a região do Algarve foi de 91,6€ o que se traduz num aumento de 5,9€ de um ano (2013) para o outro (2014), o que se traduz numa variação de 6,8%.

Dados referentes ao Ano de 2012/ 2013 / 2014

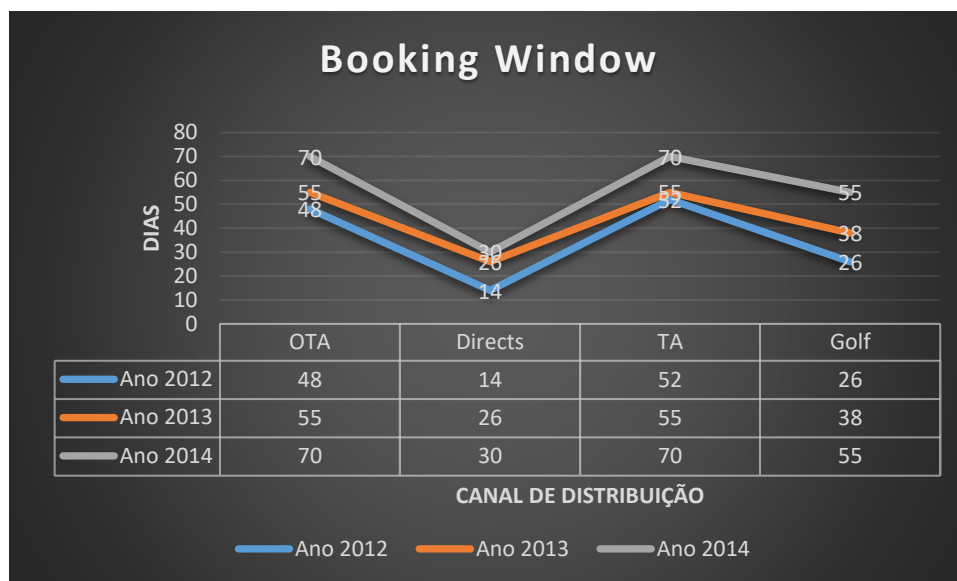


Gráfico 4.15: Booking Window

Fonte: FSV (2014)

4.15. *Booking Window*

Através da análise cuidadosa dos hábitos de reserva dos diversos canais de distribuição, que é conseguido pela análise cuidadosa do *booking Window*, poderemos saber qual o momento adequado para lançar as ofertas, quer *online* quer através dos tradicionais operadores, por isso, consideramos que seria relevante analisarmos o *booking window* por canal de distribuição. De acordo com o gráfico 4.17, verificamos que o canal de distribuição com maior *booking window* são as **TA**, isto é, as reservas deste canal de distribuição são feitas na média dos três anos em análise com 59 dias de antecedência antes da data da chegada do cliente. Em segundo lugar temos as **OTA's** com 57 dias de antecedência, uma média calculada com base nos três anos em análise do *booking window*. Em terceiro temos o segmento do **Golf** com uma média de 39 dias de antecedência e em quarto e último lugar temos os **Directs** com uma média de 23 dias de antecedência ao longo dos três anos em análise. (retirar os valores dos dias)



Gráfico 4.16: Reservas por nacionalidade

Fonte: FSV (2014)

4.16. Reservas por Nacionalidade

Pelo que podemos verificar no gráfico 4.18 ao longo dos 2 anos em análise a maioria dos clientes diretos, de agências tradicionais ou *online* que efetuam reservam com o *Four Seasons* Vilamoura aproximadamente 55% são de nacionalidade britânica, comparativamente as restantes principais nacionalidades acima representadas. Em segundo lugar aparecem os irlandeses que representam aproximadamente 30%, em terceiro os portugueses com cerca de 10 % e por último os espanhóis que representam apenas 1% e os restantes 4% estão dispersos por outras nacionalidades que representam percentagens muito baixas no que diz respeito ao registo de reservas.

Dados referentes ao Ano de 2013 / 2014

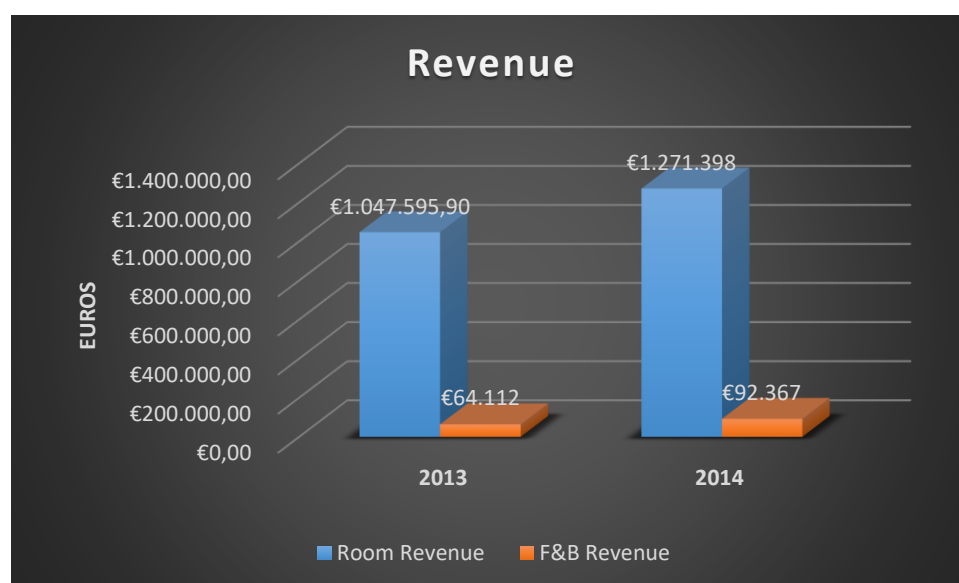


Gráfico 4.17: Revenue

Fonte: FSV (2014)

Revenue	Room Revenue	Δ Room Revenue	F&B Revenue	Δ F&B Revenue	Total Revenue	Δ Total Revenue
2013	1.047.595 €		64.112 €		1.111.707,9 €	
2014	1.271.398 €	21,4%	92.367 €	44%	1.363.765,0 €	22,7%

Tabela 4.6: Revenue

Fonte: FSV (2014)

4.17. Revenue

Por forma a conseguirmos representar o desempenho da unidade hoteleira ao longo dos dois anos em termos de receita de Alojamento (*Room Revenue*) e de Comidas e Bebidas e (*F&B Revenue*), criamos o gráfico acima que reproduz essa relação.

No contexto geral, isto é na análise dos dois anos em estudo, podemos verificar que o departamento mais produtivo / rentável, foi o departamento de Alojamentos que representou 1.047.595,0€ da receita no ano de 2013, o que corresponde a 94% da receita e 1.271.398,0€ da receita no ano de 2014, o que corresponde a 93% da receita.

Contrariamente o departamento de Comidas e Bebidas não ultrapassou os 64.112 € da receita no ano de 2013, o que representa 6% da receita e 92.367 € da receita no ano de 2014, o que em termos percentuais significa 7%. Verificamos ainda que houve uma ligeira subida na receita do Alojamento de 223.802,10 € do ano de 2013 para o ano de 2014. Verificamos igualmente que houve um ligeiro aumento de 28.255,0€ na receita do departamento de Comidas e Bebidas do ano de 2013 para o não de 2014. O que indica que houve variação positiva em ambos os departamentos. Em termos de variação, conforme nos indica o quadro 4.20, no que diz respeito ao *Room Revenue*, verificamos uma variação de 21,4% no comparativo dos dois anos. Relativamente ao *F&B Revenue* observamos uma variação de 44,0% e no total *revenue* uma variação de 22,7%.

4.18. Total revenue

Após calcularmos o *Total Revenue* das receitas provenientes do *Room Revenue* e do *F&B Revenue* concluímos que o ano que maior receita gerou no decurso dos dois anos em análise foi o ano de 2014 em que o valor do **Total da Receita** foi de 1.363.765,0 € comparativamente ao ano anterior onde se verificou que o valor da receita de ambos os departamentos esteve abaixo do valor do ano de 2014, sendo que em 2013 o valor do **Total da Receita** foi de 1.111.707,9 €, ou seja, verificamos uma diferença de 252.057,1 € de um ano (2013) para o outro (2014) o que se traduz numa variação positiva de 22,7 % no comparativo dos dois anos.

2015 Forecast

Revenue	Availability	Room Occup	% Occup	ADR	RevPar	Budget	F&B	Com Paid
January	3027	493	16,30%	45,43€	7,40€	22.396,00€	2.239,60€	967€
February	2136	475	22,20%	47,60€	10,59€	22.610,20€	4.522,04€	553€
March	1541	791	51,30%	54,57€	28,02€	43.167,00€	6.906,72€	3.000€
April	2094	1318	62,90%	82,19€	51,73€	108.330,00€	24.915,90€	7.308€
May	1482	1160	78,30%	100,30€	78,52€	116.353,00€	12.798,83€	9.000€
June	1295	1084	83,70%	163,95€	137,26€	177.724,00€	10.307,99€	9.000€
July	1457	1397	95,90%	204,19€	195,78€	285.250,00€	10.269,00€	15.000€
August	1479	1404	94,90%	246,77€	234,30€	346.464,00€	9.008,06€	24.000€
September	1004	912	90,80%	143,36€	130,21€	130.748,00€	5.622,16€	7.000€
October	1491	1190	79,80%	92,92€	74,16€	110.577,00€	5.307,70€	6.000€
November	1530	339	22,20%	52,89€	11,72€	17.930,00€	1.721,28€	1.500€
December	2793	629	22,50%	48,42€	10,92€	30.455,00€	9.745,60€	2.500€
Total	21329	11192	52,50%	126,16€	66,20€	1.412.004,20€	103.364,89€	85.828€
Grand Total	1.515.369.09							

Tabela 4.7: Forecast

Fonte: FSV (2014)

Δ	RN	ADR	RevPar
2015	8,2%	2,7%	11,1%

Tabela 4.8: Δ Forecast 2015

Fonte: FSV (2014)

Análise : Forecast para 2015

A análise **Forecast** mostra-nos as metas que foram estabelecidas para o ano de 2015 tendo por base o ano de 2014 como referência. Relativamente ao **RN** verificamos que a meta estabelecida para 2015 é 8,2 % conforme indica a tabela 4.8. No que diz respeito ao **ADR** (*Average daily rate*), verificamos que para o período homólogo (2015) foi estabelecido um aumento de 2,7 %. Para este aumento 2,7 % para o ano de 2015 foi tido em conta o aumento da inflação. Á semelhança do que aconteceu com o indicador **ADR** também para **RevPar** foi estabelecido uma meta de 11,1% para o ano de 2015. Convém realçar que na previsão para o ano de 2015 foram tidos em conta outros pressupostos por parte da administração, que não são do conhecimento do *revenue manager*, para além do aumento da inflação e dos valores percentuais que serviram de base para o modelo de previsão, conforme indica a tabela 4.8, pressupostos estes que fizeram disparar os valores que constam no **Total** da tabela 4.7 e conseqüentemente o valor do **Grand Total** comparativamente ao ano de 2014. Este pressupostos não são do conhecimento do mestrando, por isso, existirá sempre alguma dificuldade por parte do mesmo em explicar o aumento dos valores em particular dos indicadores de gestão de ADR e do RevPar, representados no modelo de previsão da tabela 4.7.

4.19. Conclusão da análise da discussão dos resultados

Para concluirmos o estudo da análise da nossa unidade hoteleira verificamos em primeira instância que estamos perante uma unidade de *resort*, pois a oscilação da sua taxa de ocupação é típica deste tipo de hotéis.

O seu *Core Business* é representado por 50% do *Time-Sharing* e os restantes 50% do negócio estão divididos essencialmente por quatro (4) segmentos de mercado, onde as **OTAs** representam a maior fatia do negócio, seguido dos restantes mercados que representam igualmente a mesma importância para o *revenue* do hotel embora a sua contribuição para a receita final seja inferior ao do segmento das **OTAs**, com a exceção do segmento de mercado dos **Diretos** que contribui com aproximadamente metade do valor total dos três anos alcançado pelo segmento de mercado das **OTAs**.

Sugerimos que nas épocas consideradas baixas, com por exemplo no início do ano, essencialmente no mês de Janeiro e Fevereiro e no final do ano entre Novembro e Dezembro se consiga a criação de pacotes promocionais estratégicos e táticos para atrair outros mercados e praticar preços tendo por base os preços da concorrência.

Através da análise cuidada dos hábitos de reserva dos diversos mercados, que é conseguido pela análise cuidada do *booking Window*, poderemos saber qual o momento adequado para lançar as ofertas, quer *online* quer através dos tradicionais operadores.

Na época considerada baixa, para além da criação de pacotes promocionais e conquista de novos mercados, sugerimos também a aplicação de algumas políticas de preços, como a das tarifas dinâmicas, onde o preço flutua em função da procura, mas tendo como critério principal de atuação a taxa de ocupação.

Esta medida permitirá melhorar o **RevPar**, pois quando a procura é alta, afetando positivamente a taxa de ocupação, poder-se-á aumentar os preços. Quando a procura baixa refletindo taxas de ocupação baixas, uma redução do preço poderá estimular a procura, levando a um aumento do **Revpar** em função do aumento da taxa de ocupação ou ainda de uma política de redução dos custos.

Evidentemente que as alterações de preços deverão ser precedidas de análise das elasticidades da procura. Embora o **RevPar** apresente uma tendência linear crescente sugerimos uma constante monitorização e atualização das tendências do mercado

nacional e estrangeiro por forma a alcançar as metas estabelecidas para o *Forecast* do ano de 2015.

Propostas para a solução da Problemática Identificada

Com base em alguns problemas identificados na gestão da receita, foram propostas algumas sugestões para ajudar a melhorar a performance da unidade hoteleira no que diz respeito á Taxa de Ocupação e maximização da receita.

Taxa de Ocupação

Conforme já foi referido em análises anteriores a Taxa de Ocupação do *Four Seasons Vilamoura* é característica da região do Algarve, onde é bastante perceptível a influência da sazonalidade ao longo do ano, logo a sua curva de ocupação é típica deste tipo de unidades.

Para tentar contrariar esta tendência sugeriu-se a aplicação de algumas políticas de preços, como a das tarifas dinâmicas, onde o preço flutua em função da procura visando o aumento da taxa de ocupação, sobretudo em períodos de época baixa e intermedia.

Esta medida permitirá não só melhorar a performance do RevPar que, durante a análise do seu indicador ao longo dos dois anos, demonstrou estar relativamente baixo em períodos de época baixa comparativamente ao período considerado de época alta.

Esta ação (política de preços dinâmicos) tem demonstrado que quando a procura é alta, poder-se-á aumentar os preços porque esta mediada tende afetar positivamente a taxa de ocupação,

Quando a procura baixa refletindo taxas de ocupação baixas, uma redução do preço poderá estimular a procura, levando a um aumento do Revpar em função do aumento da taxa de ocupação. Evidentemente que as alterações de preços deverão ser precedidas de análise das elasticidades da procura. Estas medidas deverão no médio longo prazos surtir o efeito de desejado, isto é, aquele que foi traçado pelo *revenue manager*.

Definição de objectivos

Foi proposto para o ano de 2015 o crescimento aceitável de alguns indicadores, conforme vem demonstrado na figura 4.20, tendo por base o ano de 2014. No que diz respeito ao número de RN propõe-se aumento de 8,2%, na questão do ADR um aumento de 2,7%, no que concerne ao RevPar um aumento de 11,%. Estes crescimentos visam aumentar não só a Taxa de Ocupação da unidade hoteleira como também a maximização da receita através do aumento sobretudo do ADR.

5.1. Conclusão

Pode-se afirmar que o objetivo da realização do estágio no *Four Seasons* Vilamoura, foi alcançado na medida em que foi possível ao estagiário conhecer os departamentos de Alojamento, Food & Beverage, *Marketing* / Comercial e *Revenue Management*, assim como todas as atividades neles desenvolvida.

O estágio que decorreu no *Four Seasons* Vilamoura tendo iniciado no dia 10 de Dezembro de 2013 e terminou no dia 31 de Maio 2014. A elaboração do relatório de estágio tem como objetivo explicar a realização do estágio, a estrutura da organização do Hotel e neste sentido, transmitir a aquisição de novos conhecimentos e desenvolvimento de competências durante o estágio e a passagem de conhecimentos adquiridos em contexto académico por parte do estagiário aos colaboradores d do hotel.

Ao longo do período de estágio, foi possível desempenhar as diferentes funções nos respetivos departamentos definidos pelo plano de relatório de estágio assim como todos os procedimentos inerentes a cada um dos departamentos, bem como as responsabilidades atribuídas aos funcionários.

A metodologia aplicada: referências bibliográficas e observação e participação nas funções do Hotel, permitiu desenvolver esta temática e realizar este relatório de uma forma correta e completa, atingindo, assim, o objetivo pré-definido.

No departamento de Marketing percebeu-se que no mercado existem várias formas de promoção mas para que essa seja saudável é necessário saber escolher os canais adequados de divulgação, pois para a promoção este canal deve ser eficiente e eficaz de forma a obter os resultados instituídos. Por isso, foi criado um programa de *in-house marketing* diferente do que existia anteriormente com o objetivo de promover o hotel internamente e dar a conhecer o Algarve aos clientes que visitem o hotel.

5.2. Limitações ao relatório

A principal limitação encontrada no desenvolvimento deste relatório, refere-se ao facto de o *Four Seasons* Vilamoura ser uma organização fechada o que dificulta o acesso a informações específicas do hotel, como o acesso a valores financeiros e a documentos que comprometam a imagem do Hotel. Esta limitação levou a que a caracterização do hotel tenha sido realizada através da consulta do *site* do hotel. No entanto considera-se que estas limitações não se constituíram como entrave ao desenvolvimento deste relatório de estágio, tendo sido contornadas de forma positiva.

5.3. Sugestões para o futuro

Como sugestão para o futuro, existe a possibilidade, com a implementação de novas ideias de dinamizar alguns espaços que até ao momento tem sido pouco rentáveis para o empreendimento no sentido de proporcionar novas experiências aos hóspedes da unidade, fazendo-os gastar mais, tendo em vista sempre a satisfação do cliente e a maximização da receita não só do alojamento mas também de outros *outlets*, como por exemplo, o de F&B.

- ❖ AMA. (2013). Definition of Marketing. Obtido 20 de Setembro de 2015, de <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
- ❖ CASTELLI, Geraldo (2003). *Administração Hoteleira*. 9ª Edição. Brasil: EDUCS- Editora da Universidade de Caixa do Sul.
- ❖ CUNHA, Licínio (2003). *Introdução Ao Turismo*. 2ª Edição. Lisboa – São Paulo: Editorial Verbo.
- ❖ CUNHA, Licínio (2006). *Economia E Política Do Turismo*. Lisboa – São Paulo: Editorial Verbo.
- ❖ Freire, A. (1997). *Estratégia: sucesso em Portugal*. Braga: Verbo.
- ❖ Fonte: FSV (2014)
- ❖ *Four Seasons Vilamoura* (2014). Documento interno (NP).
- ❖ *Four Seasons Vilamoura* (SD) Manual de procedimentos de receção (NP).
- ❖ *Site: Four Seasons Vilamoura*. Obtido de
- ❖ <http://www.fourseasons-vilamoura.com/pt-pt/>
- ❖ Four Seasons Hotels & Resorts. Obtido de
- ❖ <http://mundodasmarcas.blogspot.pt/2010/04/four-seasons.html>
- ❖ Ivanov, S. and Zhechev, V.S. (2011) Hotel Revenue Management – *A Critical Literature Review*. [online].
- ❖ Jones, T. J. A. (2008). *Professional Management of Housekeeping Operations* (5ª Edição). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- ❖ KOTLER, Philip – *Administração de Marketing* – 10ª Edição, 7ª reimpressão – Tradução BazánTecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- ❖ Lisboa, J., Coelho, A., Coelho, F., & Almeida, F. (2011). *Introdução à Gestão de Organizações* (3ª Edição). Porto: Vida Economica Editorial.
- ❖ Lopes, Sofia (2013). *A organização interna dos departamentos de F&B e Alojamento de um Hotel de 4 estrelas*.
https://iconline.ipleiria.pt/bitstream/10400.8/1069/1/RE%20Sofia_Lopes.pdf

- ❖ Madeira, N. (2010). Marketing e Comercialização de Produtos e Destinos. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação. Obtido de http://web.spi.pt/turismo/Manuais/Manual_IV.pdf
- ❖ Mata, A. (2003). Front Office - Operação e Gestão. Prefácio. Gestão Economia.
- ❖ Medlik, S. & Ingram, H. (2002). Introdução à Hotelaria - Gerenciamento e Serviços.(4th ed.) Campus.
- ❖ Medlik, S. & Ingram, H. (2002). Introdução à Hotelaria - Gerenciamento e Serviços.(4th ed.) Campus.
- ❖ Moser, F. (2002). Manual de Gestão de Alimentação e Bebidas. CETOP. Hotelaria & Turismo, novos conceitos e técnicas. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.
- ❖ Organização Mundial do Turismo (OMT, 1997).
- ❖ Padoveze, c.l.; Taranto, F.C. Orçamento empresarial:
- ❖ Pinto, F. (2007). Balanced Scorecard - Alinhar Mudanças, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos (Vol. 1). Edições Sílabo. Obtido de <http://www.tnstudies.net/index.php/ectms/article/view/92>
- ❖ Quintas, M. (2006). Organização e Gestão Hoteleira - Organização e Gestão dos Empreendimentos Hoteleiros. (Volume II). Euro-Tom, Lda.
- ❖ Quintas, M. (2006). Organização e Gestão Hoteleira - Organização e Gestão dos Empreendimentos Hoteleiros. (Volume III). Euro-Tom, Lda.
- ❖ Rutherford, D., & O'Fallon, M. (2007). Hotel Management and Operations (4ª Edição). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- ❖ Shy, O. (2008). How to price. A guide to pricing techniques and yield management. Cambridge University Press.
- ❖ Tavares, S.M.C., & Eusébio, M.C.A. (2011). Eventos de negócio na hotelaria: Proposta de um modelo de avaliação da satisfação dos clientes. *Revista Turismo & Desenvolvimento*,15, 55-69.

Anexo 1

Plano de Estágio

Nome: Délio Melo

Escola: ESGHT

Coordenador: João Sequeira (Revenue Manager)

Duração : 1260 horas

Actividades a desenvolver (Departamento de alojamento)

De

10-12-2014

Identificação e caracterização da marca

Definição do conceito

Segmentação de mercados a explorar (Identificação)

Identificação do *competitive set*

Identificação e antecipação de tendências/Variações ("Yield")

"Pricing definition"

Aprovação do orçamento de receita de alojamento para 2014

Aprovação do ADR (*"Average daily rate"*) e REVPAR (*"revenue per available room"*) previsto para o ano de 2014

Política de descontos/Promoções (*EBD, % off, free nights, etc*)

Gestão de preços e disponibilidade

Controlo e minimização de taxas de cancelamento

Programa de *Up selling*

In-house marketing (Abordado no último ponto)

Actividades a desenvolver (Departamento de F&B)

De

31-03-2014

Oferta de tarifas com regimes incluídos (*Bed&Breakfast; HalfBoard*)

Criação e Implementação de noites temáticas

Criação de pacotes especiais com suplementos incluídos

Maximização das vendas nos diferentes *Outlets*, recorrendo a formação específica do pessoal

Descontos especiais nos suplementos de refeições

"In-House marketing" (Abordado no último ponto)

Promover o *"Hidden Revenue"* (*Henrique Henriques -*

<http://henriquehenriques.blogspot.pt/2008/10/terminologia.html>), ou consumos *in-house* dos clientes nos diferentes departamentos de F&B, Spa e Golf

Actividades a desenvolver (Departamento de Comercial/Marketing)

De

01-05-2014

Definição e implementação do manual de normas da empresa (Criação da Marca)

Criação de brochuras (Fotografias;Imagem; Vídeo; texto)

Participação em feiras, *Workshops/Road Shows*

Relacionamento próximo com parceiros mais influentes

Actualização constante das parcerias com maior potencial de venda, de acordo com os mercados alvo definidos previamente.

Marketing digital

Newsletters

Search engine optimization

Search engine advertising

Email marketing

Social media marketing

Blogging

In-House marketing

Criação de programa de *Marketing* interno direccionados para os departamentos de alojamento, F&B e Kid's Club

Criação de programa de *Marketing* interno direccionado para o destino Algarve

Utilização das ferramentas disponíveis para promoção (Elevadores, LCD's, recepção, restaurante bar)

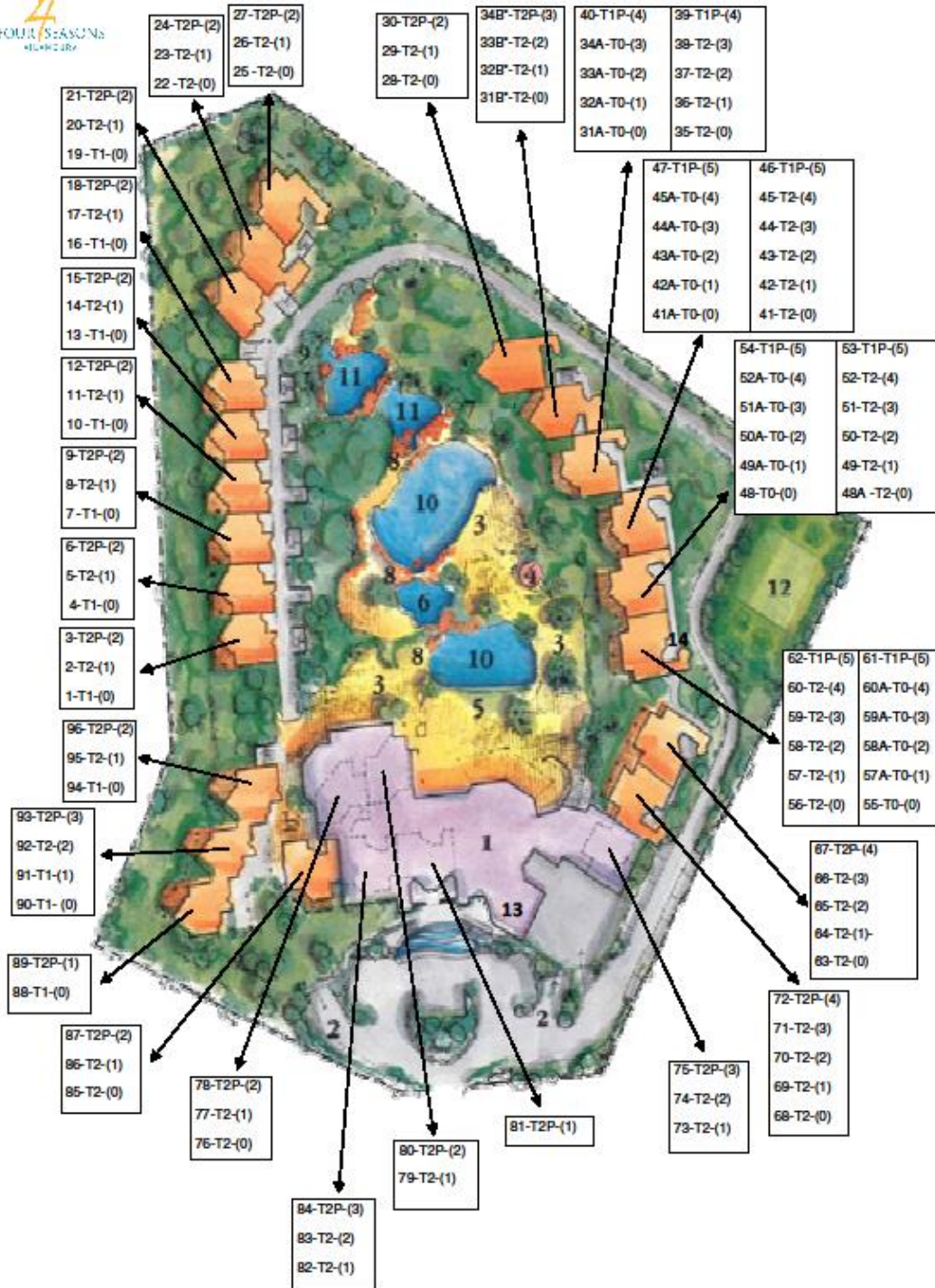
Anexo 2



1. CLUBHOUSE:

- Balneários / Changing Rooms
 - Piscina Interior Aquecida / Indoor Heated Pool
 - Jacuzzi
 - Ginásio / Gymnasium
 - Campo de Squash / Squash Court
 - Sala de Jogos / Games Room
 - Snooker
 - ELEGANCE - Salão de Beleza e Cabeleireiro
ELEGANCE Beauty & Hairdresser Salon
 - Recepção (24h) / Reception (24h)
 - Loja de Golfe / Golf Shop
 - Esplanada / Lounge Area
 - Restaurante "Casca" / "Casca" Restaurant
 - Bar Cocktail / Cocktail Bar
 - Area de Snack bar / Snack bar Area
- 2. GARAGEM / UNDERGROUND PARKING
 - 3. PÁTIO DA PISCINA / POOL TERRACE
 - 4. BAR DA PISCINA / POOL BAR
 - 5. PISCINA E ESPLANADA / POOL & BBQ TERRACE
 - 6. PISCINA DAS CRIANÇAS / CHILDREN'S POOL
 - 7. LAGO COM ROCHAS / WEIR WITH ROCKS
 - 8. LAGO COM PASSAGEM / WEIR WITH PATH
 - 9. QUEDA DE ÁGUA / WATERFALL
 - 10. PISCINAS / SWIMMING POOLS
 - 11. LAGO COM ROCHAS / ROCK POOL
 - 12. ÁREA DAS CRIANÇAS / KIDS AREA
 - 13. HIDEAWAY CHAMPAGNE BAR
 - 14. SPA PAMPERS

Anexo 3



<http://www.4seasonsresort.com>

Anexo 4

Tabela de cálculos dos principais indicadores

INDICADORES	2013	2014	Δ % 2013/2014
ADR	94,9 €	101,9 €	7,4 %
RevPar	61,3 €	73,7 €	20,23 %
Occ %	50,4 €	57,6 %	7,2 %
Revenue	1.047.595,90 €	1.271.398,00 €	21,4%
F%B	64.112,00 €	92.367,00 €	44%
Total Revenue	1.111.707,90 €	1.363.765,00 €	22,7%



SUSHI EXPERIENCE

Junte-se a nós para uma deliciosa viagem pelos sabores do Japão. Deixe-se levar pela criatividade do nosso Sushi Man.

Hideaway Lounge Bar
Domingo
das 19h30 às 21h00

Para reservas , por favor contacte a Recepção, ext 9
A realização do evento está dependente de um número mínimo de reservas



Gather with friends old and new to taste authentic Japanese cuisine. Our Sushi Man will prepare a variety of specialties for your very own Sushi Experience.

Hideaway Lounge Bar
Sunday
served between 7.30pm and 9.00pm

To book, please contact Reception, ext 9.
Please note that for this event to take place we require a minimum number of reservations

4
FUJIE SEASONS
MILANOVA

SUSHI YA

SUSHI EXPERIENCE

MENU

Salada de Wakame com Camarão

Sopa Miso

Sashimi, Nigiri, California Maki, Skin Maki, Hossomaki e Cafe Japan Maki
(robalo, salmão, atum & camarão)
22 peças por pessoa

Crème Brûlée de Chá Verde

Um copo de Vinho da Casa (branco ou rose)

Apenas por 29€ por pessoa

Wakame & Shrimp Salad

Miso Soup

Sashimi, Nigiri, California Maki, Skin Maki, Hossomaki
and Cafe Japan Maki
(sea bass, salmon, tuna & shrimp)
22 pieces per person

Green Tea Crème Brûlée

A glass of House Wine
(white or rose)

Only 29€ per person

Consultar Apêndices