

**ROMANTIK HOTEL VIVENDA MIRANDA: ESTÁGIO**

**Catarina Lourenço**

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO**

Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira

Trabalho efectuado sob a orientação de:

Professor Doutor Carlos Miguel  
Guimarães Pinto Coelho Afonso  
[cafonso@ualg.pt](mailto:cafonso@ualg.pt)  
Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo  
Universidade do Algarve

e supervisionado por Nádía Vaz

Romantik Hotel Vivenda Miranda



**ROMANTIK HOTEL VIVENDA MIRANDA: ESTÁGIO**

**Catarina Lourenço**

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO**

Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira

Trabalho efectuado sob a orientação de:

Professor Doutor Carlos Miguel  
Guimarães Pinto Coelho Afonso  
[cafonso@ualg.pt](mailto:cafonso@ualg.pt)  
Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo  
Universidade do Algarve

e supervisionado por Nádía Vaz

Romantik Hotel Vivenda Miranda



## TÍTULO

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: Catarina Lourenço

Data: 30/09/2014

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.



*“Success seems to be connected with action.  
Successful people keep moving.  
They make mistakes, but they don’t quit”.*

*Conrad Hilton*



<b>Índice de Figuras</b> .....	<b>xi</b>
<b>Índice de Quadros</b> .....	<b>xii</b>
<b>Lista de Siglas</b> .....	<b>xiii</b>
<b>Agradecimentos</b> .....	<b>xiv</b>
<b>Resumo</b> .....	<b>xvi</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>xviii</b>
<b>Capítulo 1 Introdução</b> .....	<b>1</b>
1.1. Objetivos e Motivações .....	1
1.2. Estrutura do Relatório .....	2
<b>Capítulo 2 Descrição das Atividades Desenvolvidas</b> .....	<b>3</b>
2.1. Departamento de Direção .....	3
2.2. Departamento de Alojamento .....	4
2.3. Departamento F&B .....	4
<b>Capítulo 3 Análise Descritiva da Unidade Hoteleira</b> .....	<b>7</b>
3.1. Caracterização da Unidade Hoteleira .....	7
3.2. O Conceito dos <i>Romantik Hotels &amp; Restaurants</i> .....	9
3.3. Capacidade, Serviços e Infraestrutura.....	10
3.4. Estrutura Organizativa e sua Liderança .....	11
3.5. Sistemas e Tecnologias de Informação .....	13
3.6. Análise Estratégica da Unidade Hoteleira .....	14
3.7. Problemas Estratégicos e Soluções .....	16
3.8. Pilares da Estratégia - Conceitos-chave .....	19
3.8.1. Missão.....	19
3.8.2. Valores.....	19
3.8.3. Visão.....	19
3.8.4. Proposição de Valor - Customer Intimacy .....	20
3.8.5. Mercado-Alvo.....	20
3.9. Importância do Balanced ScoreCard na Hotelaria - Aplicação Prática do Modelo na Vivenda Miranda.....	20
3.9.1. Mapa da Estratégia .....	21
3.9.2. Corportate Scorecard .....	24
3.9.3. Iniciativas e Projectos Estratégicos .....	28

3.9.4 - BSC para o <i>Front Office</i> .....	30
<b>Capítulo 4 Análise Estrutural do Mercado &amp; Gestão Receita .....</b>	<b>32</b>
4.1. Benchmarking & Competitive Set.....	32
4.1.1. Avaliações em Plataformas <i>Online</i> .....	35
4.2. Revenue Management & Yield Management.....	37
4.2.1. Aplicação Prática da Estratégia de RM - Análise de Indicadores .....	40
4.3. Tarifas & Contratos .....	44
<b>Capítulo 5 Análise Estrutural de F&amp;B .....</b>	<b>47</b>
5.1. Engenharia da Ementa .....	47
<b>Capítulo 6 Considerações Finais .....</b>	<b>55</b>
6.1. Conclusões .....	55
6.2. Limites e Perspetivas Futuras .....	56
<b>Bibliografia.....</b>	<b>58</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>62</b>

## Índice de Figuras

---

Figura 1 - Organigrama .....	12
Figura 2 - Mapa da Estratégia.....	22
Figura 3 - <i>Menu Engineering</i> - Entradas/Sopas/Sorvete .....	50
Figura 4 - <i>Menu Engineering</i> - Vegetariano.....	51
Figura 5 - <i>Menu Engineering</i> - Fresco do Mar.....	52
Figura 6 - <i>Menu Engineering</i> - Carne.....	53
Figura 7 - <i>Menu Engineering</i> - Sobremesas .....	54

## Índice de Quadros

---

Tabela 1 - Análise PESTEL.....	15
Tabela 2 - Análise SWOT .....	15
Tabela 3 - Processos-chave.....	20
Tabela 4 - Corporate ScoreCard .....	27
Tabela 5 - Iniciativas .....	29
Tabela 6 - Impacto das Iniciativas .....	29
Tabela 7 - Balanced ScoreCard Departamental.....	31
Tabela 8 - Competitive Set .....	34
Tabela 9 - Indicadores .....	42
Tabela 10 - Tarifas de Balcão.....	44
Tabela 11 - Regime de Alimentação .....	44

## Lista de Siglas

---

ADR - *Average Daily Rate*

BSC - *Balanced ScoreCard*

CAE - Código de Actividades Económicas

CHA - Cliente Habitual

CompSet - *Competitive Set*

CRM - *Customer Relationship Management*

CVR - Custo, Volume e Resultado

F&B - *Food & Beverage*

GOP - *Gross Operating Profit*

GOPPAR - *Gross Operating Profit per Available Room*

ITB - *Internationale Tourismus-Börse Berlin*

KPI - *Key Performance Indicator*

MVV - Missão, Valores e Visão

OTA - *Online Travel Agency*

PESTEL - Fatores Políticos, Económicos, Socioculturais, Tecnológicos, Ambientais e Legais

PMS - *Property Management System*

RevPAR - *Revenue per Available Room*

RevPOR - *Revenue per Occupied Room*

RH - Recursos Humanos

RM - *Revenue Management*

SEO - *Search Engine Optimization*

SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*

TRevPAR - *Total Revenue per Available Room*

USALI - *Uniform System of Accounts for the Lodging Industry*

WTM - *World Travel Market*

YM - *Yield Management*

## **Agradecimentos**

---

O término deste 2º ciclo académico reveste-se de especial importância, não só para a minha vida profissional, como também para a minha vida privada.

Desta forma, não posso deixar de agradecer, em primeiro lugar, a todo o corpo docente da UAAlg, mais especificamente da ESGHT e em especial ao Prof. Dr. Carlos Afonso, que sempre se mostrou disponível, compreensivo e motivador.

Aproveito também para enaltecer e mencionar o professor convidado para orientador Prof. Nuno Ribeiro que infelizmente nos deixou e cujos conhecimentos muita falta fizeram na realização do presente trabalho.

Agradeço ainda ao Prof. Francisco Pinto pela disponibilidade e auxílio demonstrados na partilha de conhecimentos relativa à gestão estratégica.

Em terceiro lugar, quero aproveitar esta oportunidade para agradecer ao Fabrice, à Carla, à Gabriele e ao José por todo o apoio, garra e força que me deram para a realização deste trabalho.

Por último, gostaria de agradecer ao Sr. Urs Wild por autorizar que a Vivenda Miranda fosse objeto de estudo para o meu estágio de mestrado e gostaria ainda de agradecer aos colegas de trabalho que se disponibilizaram a ajudar em algumas fases deste relatório.



O presente relatório de estágio tem como objetivo relatar as tarefas exercidas durante a realização do estágio do Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira no Romantik Hotel Vivenda Miranda. O relatório é de cariz obrigatório segundo o Regulamento de Mestrados e as metodologias utilizadas durante o estágio e respetivo relatório interligam-se com a revisão da literatura acerca da temática relativa à análise e gestão estratégica, gestão da receita e engenharia da ementa.

Após a realização do estágio constata-se a aquisição de vários conhecimentos referentes à gestão e operação hoteleira, nomeadamente, no que concerne a várias fases importantes de planeamento, execução, optimização, controlo e monitorização da estratégia, numa tentativa de melhorar processos futuros. É colocado grande destaque à filosofia do hotel no que se refere à relação de proximidade com o cliente, muito por influência da dimensão do hotel e elevado número de *repeaters*.

A gestão da receita implicou um resultado positivo no que se refere ao planeamento futuro e ao *budgeting* da empresa, bem como na afirmação dos canais de distribuição e mercado-alvo a apostar e/ou continuar a apostar.

Por fim, mas não menos importante, a aquisição de conhecimentos analíticos relacionados com a avaliação da ementa e sua produtividade, não só em termos financeiros, como também no que toca à avaliação qualitativa e intangível da mesma foi igualmente notória. Os resultados daqui adquiridos envolvem-se num carácter mais organizacional, em que se denotou a necessidade de uma maior estruturação de processos já existentes, mas ainda não informatizados, facilitando a gestão da receita nas secções restaurante e cozinha.

Palavras-chave: Análise Estratégica, Gestão da Receita, Análise e Engenharia da Ementa, Estágio.



The aim of this report is to describe all tasks carried out during the placement at Romantik Hotel Vivenda Miranda as part of my Master Degree in Hospitality Management.

The skills I have developed during the placement include strategic management, revenue management and menu engineering, which were the main themes and subjects of the placement.

These skills are essential for the success of a hotel and I have learned the importance of planning and how to effectively execute these plans keeping to a sensible budget and effectively managing a hotel and distribution channels. The philosophy of the hotel was also emphasized, because the hotel aims to build a personal relationship with the guests to create a more intimate and welcoming atmosphere. This kind of atmosphere encourages the customer to form a connection to the hotel, meaning they will return more regularly.

Last but not least, I also helped to improve the menu engineering in the restaurant which led to increase in profits and create a computer-based system that did not existed before.

**Keywords:** Strategic Analysis, Revenue Management, Menu Engineering, Placement.





O presente relatório insere-se no âmbito do 2º ano do Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira, mestrado este referente aos anos de 2012/2014, da Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve e descreve as tarefas realizadas durante o estágio efetuado no Romantik Hotel Vivenda Miranda, em Lagos. O estágio teve a duração de 1260 horas tendo iniciado a 1 de Outubro de 2013 e terminado a 30 de Setembro de 2014.

No presente relatório foi utilizada a metodologia de revisão de literatura para os temas de análise estratégica, gestão da receita e engenharia da ementa. Esta revisão de literatura suportou a análise ao enquadramento estratégico da unidade, respetiva análise da receita e seus indicadores, bem como a fundamentação à análise da engenharia da ementa da unidade hoteleira.

### **1.1. Objetivos e Motivações**

A realização do estágio tem como objetivo proporcionar a oportunidade de colocar em prática os conhecimentos adquiridos, não só durante a frequência no mestrado, como também durante alguns anos de formação em hotelaria, mais especificamente, através da Licenciatura em Turismo e da Pós-Graduação em Direção Hoteleira.

Podemos, no entanto, ainda frisar outro fator relevante para a escolha da realização de um estágio para término deste 2º ciclo, nomeadamente, o facto de me encontrar a trabalhar desde 2010 na unidade hoteleira que serviu de objeto de estudo para o estágio. Este é, sem dúvida, um elemento importante na escolha, dado serem já quatro anos de profundo conhecimento de toda a estrutura da empresa, tipologia de clientes, localização e observação de certos aspetos que poderiam ser melhorados, numa tentativa de desenvolver analítica e criticamente várias vertentes que ainda não tinham sido alvo de avaliação exaustiva, que com o estágio foram postas em prática.

## 1.2. Estrutura do Relatório

No que diz respeito à estrutura do relatório é possível constatar que este se divide em seis capítulos. Para além do presente, respeitante à introdução, observa-se no segundo capítulo, a descrição das atividades desenvolvidas durante o estágio, respetivas secções nas quais foram realizadas essas actividades e evidenciando-se ainda o período de tempo em que estas foram desenvolvidas.

No capítulo seguinte, é feita, primeiramente, uma abordagem à caracterização e descrição do hotel, sua contextualização e estrutura. De seguida, é posta em evidência uma secção mais analítica relativa à estratégia do hotel, seus problemas de planeamento evidentes e eventuais soluções.

Após esta exposição, abordam-se, em seguida, conceitos importantes no que toca à ideologia do hotel, nomeadamente, a missão, valores e visão (MVV) para neste seguimento passar-se à elaboração do mapa da estratégia, respetivo *Balanced Scorecard* (BSC), iniciativas a tomar, e por fim, o *cascading* ao departamento de *front office*.

No que concerne ao quarto capítulo, este dá lugar à análise estrutural do mercado com o estudo da concorrência, e à gestão da receita com a apresentação de importantes indicadores baseados no *Uniform System of Accounts for the Lodging Industry* (USALI) e elementos históricos que remontam o ano de 2006 até 2013.

Este capítulo serve também para a exibição das tarifas aplicadas na Vivenda Miranda e variados operadores turísticos, agências de viagens e *Online Travel Agencies* (OTA) com que o hotel opera.

No que concerne ao quinto capítulo, este foi guardado para a avaliação da estrutura de *Food & Beverage* (F&B) e sua gestão da receita através da elaboração das fichas técnicas e engenharia da ementa.

Por fim, o capítulo seis é relativo às considerações finais no qual procedemos a reflexões conclusivas tendo em conta o conjunto geral do mestrado e respetivo estágio. São abordadas ainda as limitações à realização do estágio e concernente relatório, bem como possíveis trabalhos futuros.

## **Capítulo 2**

### **Descrição das Atividades Desenvolvidas**

---

O presente capítulo refere-se à descrição, em traços gerais, das atividades realizadas ao longo das 1260 horas referentes ao estágio do mestrado efetuado nos departamentos de direção, alojamento e F&B do Romantik Hotel Vivenda Miranda.

Dado tratar-se de um hotel de pequena dimensão, que mais à frente, nos pontos 3.1 a 3.5, será feita a sua apresentação em pormenor, é notório o entrelaçamento de algumas das suas secções.

Em primeiro lugar, apresentam-se as tarefas desempenhadas no departamento de direção, seguindo-se a descrição das atividades na secção de alojamento e, por fim, no departamento de F&B.

Convém, no entanto frisar, que a principal função desempenhada ao longo do estágio foi no departamento de alojamento, como rececionista, dado ser esta a função referente à contratação efetuada a 1 de fevereiro de 2010.

#### **2.1. Departamento de Direção**

As tarefas aqui desempenhadas relacionam-se com o que se apresenta nos capítulos seguintes, uma vez que todas as atividades desenvolvidas durante o estágio tiveram que passar pela aprovação da direção, amalgamando-se as funções de cada departamento por onde o estágio teve lugar.

De 1 de outubro a 31 de dezembro, cerca de 400 horas, foi dado especial enfoque à elaboração criteriosa da estratégia do hotel. Desenvolvendo-se, primeiramente uma caracterização exaustiva deste, desde a sua infraestrutura à sua filosofia. Destacaram-se, em seguida, os problemas estratégicos relevantes, de modo a poder passar-se à fase de construção do BSC, a fim de encontrar soluções para os impasses descobertos.

Contudo, esta análise foi apenas finalizada, aquando da passagem pela temática relacionada com a gestão da receita, uma vez que todo o estágio teve um fio condutor que pretendeu unir todas as tarefas desempenhadas.

As atividades correspondentes à estratégia do hotel são apresentadas em grande pormenor no capítulo três.

## **2.2. Departamento de Alojamento**

As atividades desenvolvidas neste departamento foram divididas ao longo dos restantes meses de estágio, visto que a pesquisa na área da gestão da receita teve a necessidade de uma investigação mais morosa e alargada, de modo a que os resultados fossem analisados com maior precisão.

Assim sendo, das 1260 horas, cerca de 540 horas foram necessárias para a análise da gestão da receita.

Numa primeira abordagem, foi elaborada uma contextualização do tema com a noção de conceitos-chave da matéria, bem como um enquadramento teórico na área de *Revenue Management* (RM).

Foi analisado o *Competitive Set* (CompSet) da empresa com os respetivos índices qualitativos apresentados nos principais portais *online* de opinião na área hoteleira.

Após este breve enquadramento, foi dado lugar à aplicação prática da gestão da receita com os principais indicadores da indústria hoteleira, de acordo com o USALI.

Para a execução destas tarefas foi necessário um largo leque de relatórios adquiridos através do *Property Management System* (PMS) Protel. Numa fase final, procedeu-se ao estudo das tarifas e agências de viagens, operadores turísticos e OTAs com que o hotel trabalha.

O capítulo quatro demonstra todas estas tarefas em pormenor.

## **2.3. Departamento F&B**

Cerca de 320 horas foram necessárias para a elaboração das fichas técnicas e respetiva engenharia da ementa para o restaurante do hotel.

A passagem pelo departamento de F&B teve especial importância, devido à inexistência destes elementos no hotel. Foi necessária uma pesquisa de raiz acerca da ementa em vigor, que se baseou numa investigação aos preços de aquisição dos diversos produtos, uma análise exaustiva dos pratos vendidos, com respetivos preços praticados, margem de contribuição e índice de popularidade dos mesmos.

Com o apoio da revisão de literatura e alguns relatórios fornecidos através do POS do restaurante foi elaborado um enquadramento teórico com base na gestão da receita em F&B e nas Leis de Omnes.

Todas estas atividades são descritas em pormenor no capítulo cinco.



## Capítulo 3

### Análise Descritiva da Unidade Hoteleira

---

O capítulo está estruturado em nove tópicos. Nos primeiros cinco tópicos (3.1 a 3.5) são analisadas as características do hotel, o conceito e filosofia dos *Romantik Hotels & Restaurants*, capacidade, serviços e infraestruturas do hotel, sua estrutura organizativa e sistemas e tecnologias de informação.

Nos pontos 3.6 a 3.9 apresenta-se um enquadramento estratégico da unidade. Começa-se por apresentar uma análise interna e externa suportada nas análises de fatores Políticos, Económicos, Socioculturais, Tecnológicos, Ambientais e Legais (PESTEL) e *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats* (SWOT). Em seguida, focam-se alguns problemas estratégicos e equacionam-se possíveis soluções. Avança-se depois para a definição da missão, valores e visão e proposição de valor para o cliente.

Finalmente, no ponto 3.9 faz-se o desenvolvimento do BSC aplicado à realidade da Vivenda Miranda, demonstrando a potencialidade desta ferramenta para gerir e monitorizar a estratégia da unidade hoteleira.

#### 3.1. Caracterização da Unidade Hoteleira

O hotel utilizado como objeto de estudo neste estágio localiza-se no barlavento algarvio, em Lagos, nomeia-se de Romantik Hotel Vivenda Miranda e a sua dimensão é relativamente pequena. Trata-se de um estabelecimento de luxo em estilo *boutique*, com 4 estrelas cujo edifício original remonta o século XVII e tendo sido antigamente a moradia privada de uma família aristocrata inglesa (Vivenda Miranda, 2014a).

De acordo com *Dec. Lei nº 15/2014 de 23 de Janeiro* relativo ao Regime Jurídico dos Empreendimentos Turísticos, a Vivenda Miranda, nome pelo qual é conhecida, é um estabelecimento hoteleiro inserido na classificação de Apartamentos Turísticos.

No que concerne ao Código das Actividades Económicas (CAE) a Vivenda Miranda, propriedade privada, tem a cedência de exploração à empresa *Quality Paralell*, uma Sociedade Anónima, com capital social de € 50.000,00 com o CAE 55118 - Apartamentos Turísticos com Restaurante. Tendo um administrador único com cinco accionistas (Base Geral, 2014).

Desde 1995 que a Vivenda Miranda faz parte dum conceito internacional, sob o nome comercial de *Romantik Hotels & Restaurants International*. Esta associação de hotéis foi concebida partindo de hotéis e restaurantes históricos e caracterizam-se por

possuírem um número relativamente reduzido de quartos, mais especificamente, entre 6 a 90 quartos (Romantik Hotels & Restaurants, 2014a).

Foi Jens Diekmann que criou nos anos 70 um conceito de qualidade sob o nome de *Romantik Hotels & Restaurants*, em contraste com os grandes hotéis de cadeia. Junto com Alfred Mäder fundou em 1971 o grupo *Romantik Hotels & Restaurants International*, que é hoje um conceito sinónimo de transparência e estabilidade (Romantik Hotels & Restaurants, 2014a).

A Vivenda Miranda é o único hotel representativo deste conceito em Portugal e para estar associado a esta *Image* o hotel tem um montante a pagar anualmente, bem como preencher os seguintes requisitos:

- Edifício histórico
- Direcção exercida pelo próprio proprietário
- *Fine dining*
- Serviço profissional e hospitaleiro
- Ambiente acolhedor
- Infraestruturas modernas
- Não existir outro *Romantik Hotel* a 30km
- *Amenities* da *Romantik Hotels & Restaurants*, logótipo visível em todas as áreas públicas do hotel, bem como acesso ao hóspede de toda a documentação acerca da associação.
- *Staff* com identificador da associação por cima do nome

(Romantik Hotels & Restaurants, 2014b).

### 3.2. O Conceito dos *Romantik Hotels & Restaurants*

A filosofia da companhia em que o hotel se insere rege-se por valores antigos e tradições de geração em geração, seguindo a moderna tendência do *cocooning*<sup>1</sup>. Sendo que o objetivo principal é o de potenciar experiências ao cliente, em que o prazer e a diversão estão como foco central, indo de encontro com as características da serenidade epicurista, isto é, aceitando com calma e lucidez a relatividade e a fugacidade da vida, em busca da felicidade alcançada pela indiferença à perturbação (Romantik Hotels & Restaurants, 2014c).

Quer isto dizer que, o *carpe diem* está aqui subjacente como o caminho para a verdadeira calma e tranquilidade, encontrada nos hotéis desta associação, sítio de regozijo de forma equilibrada e serena, sem desassossegos grandes. Seguindo as máximas: “Chegar, sentir-se bem e desfrutar”; “Deixe o stresse do dia-a-dia para trás” (Romantik Hotels & Restaurants AG, 2011; p.21).

Contudo, o que destaca os hotéis desta associação é o facto de cada um possuir características individuais, consoante a região em que se encontra, uma vez que se adaptam ao local em questão (Romantik Hotels & Restaurants AG, 2011).

No caso em específico, temos um hotel situado numa zona turístico-balnear, mas ao mesmo tempo parcialmente afastado do centro turístico algarvio, do conhecido turismo de massas, dado encontrar-se sobre uma falésia com natureza ainda intacta, onde a calma transmitida pelo local permite a realização da experiência de calma e relaxamento, já anteriormente referida, sempre focalizada no bem-estar do cliente (Romantik Hotels & Restaurants AG, 2011).

Tendo por base o objetivo e a filosofia da companhia, as linhas mentoras do pensamento que se pretendem transmitir aos funcionários e colaboradores na Vivenda Miranda são, nomeadamente, tradição, qualidade, equidade, autenticidade, hospitalidade, cultura, estilo de vida, tolerância, amabilidade, amizade, formação, responsabilidade e paixão, sempre salientando o cliente e o serviço personalizado como fator preponderante ao exercício destes valores (Romantik Hotels & Restaurants, 2014c).

---

<sup>1</sup> Cocooning: o significado literal desta expressão indica o acto de encasular; numa interpretação mais conotativa, a expressão releva a nova tendência da prática de actividades de lazer, preferencialmente em casa, em contraste com actividades exteriores. Refere-se à cada vez menor socialização dos indivíduos, devido ao aparecimento das novas tecnologias. No caso em específico refere-se à completa existência de tudo que possa transmitir prazer e bem-estar dentro do próprio complexo hoteleiro.

Assim sendo, é com este rol de linhas orientadoras que a empresa pretende demonstrar aos hoteleiros e funcionários do grupo a afirmação do que é a sua imagem pública, não só vocacionada para o alojamento, mas também para a cozinha, que é também outro aspeto em que se pretende destacar, igualmente individualizada de local para local (Romantik Hotels & Restaurants, 2014c).

### 3.3. Capacidade, Serviços e Infraestrutura

A Vivenda Miranda, como já atrás foi referido, situa-se numa falésia com vista sobre o mar, os espaços exteriores são amplos e os seus jardins ao estilo mediterrânico. A arquitetura e a decoração abraçam o *Romantismo*, com cores vibrantes de modo *boutique* (Vivenda Miranda, 2014a).

Tem 27 quartos, divididos nas seguintes categorias:

- Quarto Duplo
- Quarto Deluxe
- Suite Deluxe
- Suite Superior
- Top Suite

Os quartos são compostos por:

- Casa de banho com banheira / chuveiro
- Secador de cabelo
- Roupões, chinelos, toalhas de praia e *amenities*
- Aquecimento
- TV Satélite
- Telefone
- Cofre
- Mini bar
- Terraço / Varanda

No que concerne aos serviços / infraestruturas disponíveis no hotel este dispõe de:

- Receção disponível 16 horas por dia
- Serviço de despertar

- Serviço de lavanderia
- Internet *Wireless*
- Piscina exterior
- Spa - Sauna, banho turco, tratamentos faciais, corporais, massagens
- Aluguer de viaturas e serviço de *transfers*
- Aluguer de equipamento de golfe
- Restaurante / *Lounge*

No que se refere às actividades que o hotel coloca ao dispor dos seus hóspedes, na área de saúde e bem-estar, mais uma vez, os *Romantik Hotels* destacam-se pela filosofia subjacente de recreação e relaxamento. O hotel permite a criação de actividades calmas, já anteriormente referenciado, nomeadamente através da organização de aulas de ioga, pilates, bem como tratamentos e massagens específicas anti-stress (Vivenda Miranda, 2014a).

Contudo, no que se refere ao lazer, o hotel em particular, organiza vários eventos, tais como casamentos, festas de aniversário, baptizados e jantares de grupos para ocasiões especiais. Organiza, através de programas rotativos, actividades possíveis de exercer na região, como por exemplo, treinos e campeonatos de golfe em épocas especiais, passeios de barco à vela ou a motor, passeios a pé pela costa, churrascos, entre outros (Vivenda Miranda, 2014b).

### **3.4. Estrutura Organizativa e sua Liderança**

A Vivenda Miranda, sendo um hotel de pequena dimensão e inserido nesta associação, obedece a determinadas regras no que toca à hierarquia, como é possível observar no organigrama abaixo. Os *Romantik Hotels & Restaurants* têm a um nível internacional o grupo de diretores do grupo, o qual determina regras a nível de *standards* de funcionamento e de qualidade, que já atrás foram mencionados (Vivenda Miranda, 2013a).

Contudo, o que distingue esta associação é o facto de haver um proprietário que é independente no que toca a regras administrativas, sendo o rosto do hotel internacionalmente (Vivenda Miranda, 2013a).

A direção do hotel é como que o comando operativo, pois nas suas mãos estão os variados departamentos, nomeadamente, a recepção, as reservas, o departamento financeiro, o economato, os recursos humanos, o departamento de *F&B*, a manutenção, jardins e *housekeeping*, perfazendo um total de 50 colaboradores. O funcionamento da Vivenda Miranda é normalmente 10 a 11 meses durante o ano, sendo que estes colaboradores trabalham o ano inteiro no hotel, na sua maioria fazendo parte do quadro da empresa (Vivenda Miranda, 2013a).

Da Figura 1 observe-se o organigrama da empresa:

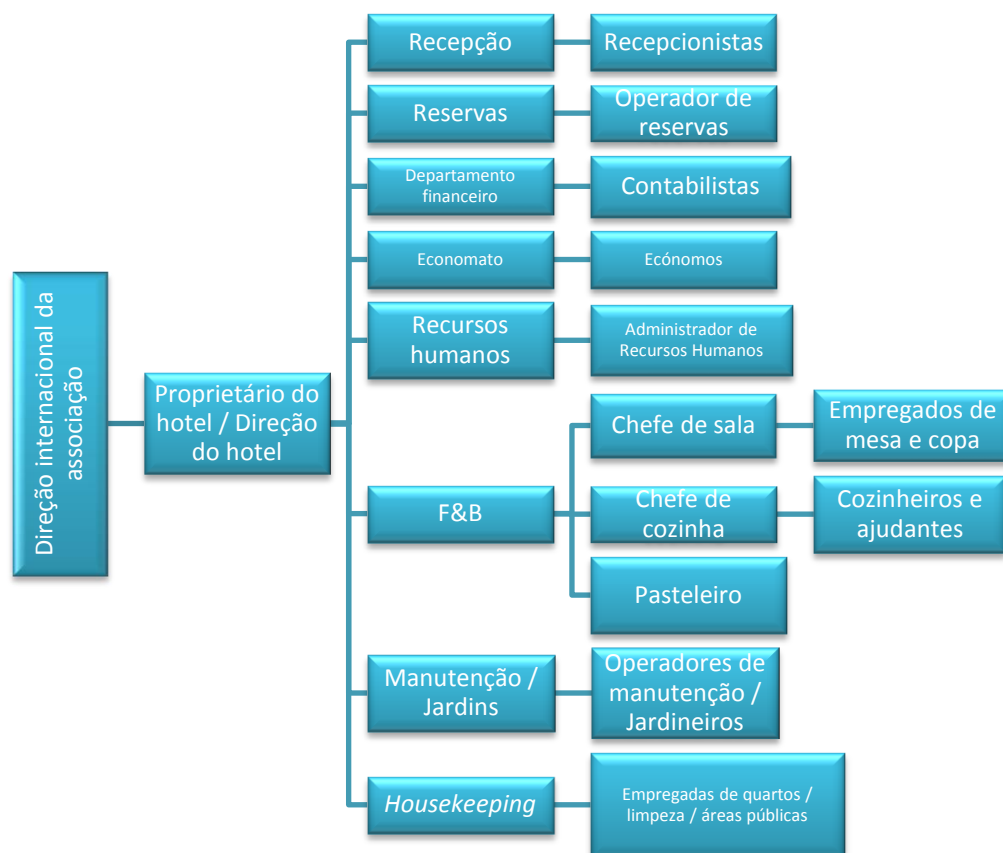


Figura 1 - Organigrama

Fonte: Vivenda Miranda. (2013).

### 3.5. Sistemas e Tecnologias de Informação

A temática relacionada com os sistemas e tecnologias de informação, que mais à frente, no ponto 3.9, será abordada em maior pormenor, é também aqui considerado um tópico relevante para a Vivenda Miranda. Contudo, ainda com algumas importantes áreas a necessitarem de desenvolvimento, nomeadamente, no que se refere a RM, gestão de canais de distribuição e toda a área relativa à estruturação da procura e oferta que o mercado dispõe.

No que concerne ao PMS, o programa utilizado na gestão de reservas e receção é o Protel. Este programa funciona concomitantemente e de forma integrada com todos outros programas no hotel.

Deste modo, temos o WinRest que é o programa utilizado no restaurante para lançamento de consumos do cliente, tendo, todavia, também a função de analisar toda área de controlo de F&B. No Spa o programa utilizado é o Wellsys, sendo este, de igual modo, um *software* profissional para a gestão deste departamento.

No que toca à gestão dos cartões de abertura das portas dos quartos temos o programa HAMS100, também este integrado com o Protel.

Para finalizar, o sistema telefónico, é também integrado com o Protel. Trata-se de um sistema da Cisco / Robot, funcionando com uma central telefónica na recepção, com suas extensões pelos restantes departamentos e quartos.

Relativamente ao programa contabilístico, o Primavera, não integrado com o Protel, fornece informações relativas não só às receitas, como também acerca de toda a informação que diz respeito aos custos operacionais e não operacionais.

No que diz respeito ao *website* do hotel, o seu desenvolvimento foi feito com base num sistema de gestão de conteúdos (PMS), e na sua gestão são implementadas boas práticas de *Search Engine Optimization* (SEO) de modo a que haja uma visibilidade do *website* nos motores de busca.

### 3.6. Análise Estratégica da Unidade Hoteleira

A Vivenda Miranda direciona-se a um tipo de cliente específico de classe média a alta, maioritariamente centro e norte europeu. É um cliente que procura, acima de tudo, qualidade no serviço e nos produtos. Busca a calma e o relaxamento, actividades e desportos calmos. Trata-se de um cliente cuja faixa etária se situa entre os 30 e os 70 anos, com mais expressão entre os 45 e 50 anos (ver Anexo 1).

Todavia, o que distingue esta associação hoteleira de outros hotéis é a unicidade de características individuais já anteriormente mencionadas, em que o termo “exclusividade” caracteriza perfeitamente o cliente em questão. Cada hotel da *Romantik Hotel & Restaurants* adapta-se à região em que se insere. O cliente-alvo procura o que não encontra noutros locais, isto é, descreve-se como sendo um cliente “especial” que foge ao turismo massificado (Romantik Hotels & Restaurants AG, 2011).

Contudo, acrescente-se ainda outro facto relevante, que mais uma vez distingue a singularidade de cada hotel desta associação, temos aqui presente, não só um cliente direccionado para o relaxamento, mas também um outro tipo de mercado-alvo, nomeadamente, clientes em viagem de lua-de-mel e clientes que realizam o seu casamento no hotel. A Vivenda Miranda propõe um ambiente ideal para este tipo de viagens e eventos devido às suas características geográficas e aos pacotes oferecidos especialmente para este tipo de eventos e cliente (Vivenda Miranda, 2014b).

Desta forma, à medida que a sociedade evolui e as exigências dos viajantes aumentam, a associação hoteleira tenta adaptar-se às novas tendências, pretendendo captar uma maior quota de mercado e mais adeptos deste grupo internacional, como objetivos a médio e longo prazo.

Para este efeito a empresa teve que analisar aspetos interna e externamente, identificar as oportunidades de mercado, bem como as ameaças existentes no território, e suas forças e fraquezas internas. Com esta análise o hotel poderá fazer o ponto da situação e tomar decisões estratégicas, devendo chegar a conclusões que lhe permitam identificar o que realmente os clientes-alvo procuram, afastando-se do que a concorrência oferece de modo a torná-lo singular, criando uma vantagem competitiva.

Assim sendo, apresentam-se em seguida as análises PESTEL e SWOT (Tabelas 1 e 2). A primeira mais generalizada, focada em fatores externos, auxiliando-nos na identificação de oportunidades e ameaças, a segunda mais pormenorizada e voltada não só para a vertente externa, como também para a vertente interna da empresa.

PESTEL / Fatores	Factos
<b>Fatores políticos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instabilidade política, religiosa e ideológica internacional - conflitos cada vez mais constantes;</li> <li>• Instabilidade política nacional - aumento dos impostos e restantes tributações</li> </ul>
<b>Fatores económicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crise económica, clima de instabilidade - greves</li> <li>• Diminuição do poder de compra (nacional e internacional)</li> </ul>
<b>Fatores socioculturais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taxa de desemprego</li> <li>• Envelhecimento da população</li> </ul>
<b>Fatores tecnológicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidade de comunicação</li> <li>• Aparecimento e desenvolvimento de novas tecnologias a um ritmo bastante elevado</li> </ul>
<b>Fatores ambientais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de fenómenos climatéricos extremos</li> <li>• Maior consciência ambiental</li> </ul>
<b>Fatores legais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extrema legislação na área de higiene e segurança alimentar</li> </ul>

Tabela 1 - Análise PESTEL

Fonte: O Autor

SWOT	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
Único hotel da <i>Romantik Hotels &amp; Restaurants</i> em Portugal atraindo o mercado-alvo ao país	Ausência de gestão de <i>Revenue e Yield Management</i>
60 % Clientes diretos	Equipa organizacional pouco qualificada;
Grande % <i>Repeaters</i>	Falta de uma política de avaliação de desempenho, formação e gestão de carreira
Hotel com características topográficas únicas (construção em cima da falésia, vista privilegiada, diversidade nas facilidades e infraestruturas)	Pouco investimento em formação
Tradição de excelência no serviço	Equipas sem chefias, número de chefias reduzidas; falta de <i>staff</i>
Tradição de excelente relação com o cliente, relação de proximidade	Quebra na produtividade provocada por falta de objectivos a alcançar; falta de motivação
Restaurante em destaque devido à sua qualidade de <i>fine dining</i>	Desconhecimento do conceito <i>Romantik Hotels &amp; Restaurants</i> a nível nacional limitando este mercado
Oportunidades	Ameaças
Localização	Crise internacional, taxas aeroportuárias elevadas, aumento dos combustíveis
Abertura de novas rotas no aeroporto de Faro	Crise económica nacional, clima de instabilidade económico-social do país, greves
Abertura de entidades locais para iniciar parcerias comerciais com produtos diferenciadores (ligados à náutica, feiras gastronómicas, eventos locais por exemplo)	Constante alteração da legislação: taxas tributárias
Destino seguro	Massificação que a região apresenta com consequente saturação do produto, com forte sazonalidade
Inexistência de outro hotel na região com as mesmas características (preços praticados, localização, construção, design, arquitectura, decoração)	Aumento de fenómenos climatéricos extremos

Tabela 2 - Análise SWOT

Fonte: O Autor

Os dois quadros acabados de apresentar, em particular a matriz SWOT, vão servir de base à análise desenvolvida no ponto seguinte (3.7) onde serão estruturados problemas estratégicos e possíveis soluções através de novos objetivos e iniciativas a implementar.

### **3.7. Problemas Estratégicos e Soluções**

Com base nas análises apresentadas no ponto anterior, constata-se através da análise SWOT que relativamente às oportunidades de mercado há a realçar a localização única do hotel, entrelaçando-se aqui também os pontos fortes da Vivenda Miranda relacionados com as características originais da própria infraestrutura, as quais foram mantidas, perdurando o estilo romântico, e ainda o facto de este ser o único *Romantik Hotel* em Portugal.

Contudo, estas linhas clássicas foram aliadas ao *design*, decoração extravagante e cores arrojadas, através das constantes renovações e restauros realizados ano após ano. O facto de nenhum outro hotel da região oferecer as mesmas características atrás mencionadas e outras que mais à frente veremos com a análise do *competitive set* (CompSet), como a qualidade do restaurante que é também de destacar, com o seu *fine dining*, surgem como potencial de fazer crescer a vantagem competitiva da empresa em relação à concorrência.

No que respeita às ameaças, isto é, aspetos negativos da envolvente externa com o potencial de comprometer a vantagem competitiva da empresa, destaca-se a constante mudança na legislação, a um nível nacional, nomeadamente, no reiterado aumento das taxas tributárias, pondo assim em causa o crescimento da empresa. O aumento exponencial das taxas aeroportuárias, bem como das portagens poderão, igualmente, influir no fluxo do mercado-alvo e traduzir-se numa ameaça.

Outro aspeto que naturalmente afeta o hotel, e qualquer outro da Região Algarvia, é a sazonalidade e a saturação do produto. Enquanto existirem as diferenças naturais entre a época estival e a época de inverno o turismo de sol e mar será automaticamente influenciado.

Este tipo de ameaças poderia ser combatido jogando com estratégias de marketing mais focalizadas no mercado-alvo da Vivenda Miranda e, por sua vez, serem aplicadas em zonas chave da Europa, atingindo-o mais rapidamente. Tratamos aqui de estratégias mais focalizadas no cliente alemão e suíço, onde o conceito *Romantik Hotel & Restaurants* é mais conhecido.

A nível nacional, o aumento dos eventos regionais e locais poderia também despoletar uma oportunidade de mercado para poder combater a sazonalidade e aumentar o fluxo turístico no hotel nas épocas baixas, mais especificamente, com os torneios de golfe, feiras gastronómicas, entre outros.

Acresce ainda enaltecer a lacuna interna existente na divulgação do conceito a nível nacional. Seria necessária uma mais forte utilização das ferramentas de *merchandising*, de modo a se fazer conhecer a marca no país, já que a Vivenda Miranda é o único hotel representativo em Portugal.

De forma a aumentar a quota de mercado, a aposta na participação em feiras internacionais, que não fez parte da estratégia do hotel nos anos 2006, 2010 e 2013, seria novamente uma iniciativa a considerar, já que segundo relatórios referentes à Estatística de Origens de Mercado observou-se que nos anos 2007, 2008, 2009, 2011 e 2012 as feiras internacionais contribuíram para um ligeiro aumento das receitas, bem como da taxa de ocupação.

No que se refere à eventual presença em feiras de hotelaria e turismo, podemos mencionar algumas focadas no mercado-alvo da unidade hoteleira, como a *Internationale Tourismus-Börse (ITB)* em Berlim, a Feira de Zurique, ou ainda a *World Travel Market (WTM)* em Londres. Este tipo de iniciativas poderia fazer face à volatilidade do mercado, através da busca de novas ideias e atualização das estratégias de marketing da Vivenda Miranda.

Contudo, muito provavelmente devido à crise internacional e uma diminuição do poder de compra, o ano 2009 demonstrou uma quebra a pique em relação ao ano anterior, no que toca ao conjunto geral das receitas totais geradas e taxa de ocupação. Podendo afirmar que os seus melhores anos foram 2007 e 2008 (ver Anexo 2).

A nível dos pontos fortes evidenciados na matriz SWOT, destaca-se o facto da maioria dos clientes do hotel ser captado diretamente. Entre 2006 e 2013, anos considerados como objeto de estudo neste estágio, 60% dos clientes foram diretos, com contacto efetuado maioritariamente via internet, originando a maior percentagem da receita total gerada (ver Anexo 3).

Outro ponto forte significativo é o facto de o hotel possuir uma taxa de ocupação média de 60% ao ano (ver Anexo 2). As variações da taxa de ocupação são demonstradas em maior pormenor nas análises feitas no ponto 4.2.1 do presente documento.

Existe também uma enorme taxa de fidelização do cliente ao hotel. Cada vez mais os clientes repetem a sua estadia, alguns até duas vezes ao ano. Este facto é considerado

segundo estudos estatísticos realizados, nos quais se analisou a percentagem de *repeaters*, referente ao período de 2008 a 2013, constatando-se que estes representam 32% da receita total gerada.

No que toca à qualidade da entrega do serviço, a Vivenda Miranda distingue-se também pela tradição de excelência e profissionalismo, bem como pela relação de proximidade com o cliente, tendo subjacente o tal espírito moderno do *cocooning* ao estilo dos *Romantik Hotels*. Aliás, estas duas proposições de valor - excelência no serviço e relação de proximidade - terão mais adiante, abordagens específicas no âmbito da aplicação da metodologia BSC.

A nível dos pontos fracos destaca-se, nomeadamente, o facto da Vivenda Miranda, possuir uma equipa organizacional pouco qualificada. A falta de uma política de avaliação de desempenho, formação e gestão de carreira, pouco investimento em formação, lacunas nas equipas no que toca às suas chefias, isto é, equipas com falta de um fio condutor, pois não têm uma chefia no seu departamento, são pontos fracos relevantes. Tudo isto origina uma quebra na produtividade provocada por falta de objetivos a alcançar, bem como o desconhecimento da missão, valores, tradição e filosofia que não são transmitidos ao cliente interno do hotel. Todo este conjunto de anomalias, que durante os últimos anos se tem verificado, resulta na falta de motivação na entrega do serviço ao hóspede que, por sua vez, é conduzida erroneamente despoletando a insatisfação no que toca ao serviço.

Em jeito de conclusão, o que atrás foi referido possibilita-nos constatar que o hotel se encontra numa posição de destaque e vantagem face à concorrência no que concerne às facilidades, infraestrutura, qualidade do restaurante. A fidelização dos clientes e a maioria destes serem diretos faz com que a empresa se enalteça no meio envolvente. Contudo convém tomar atenção à quebra de produtividade no que toca ao cliente interno, devido aos aspetos atrás mencionados.

A proposta de BSC para executar uma nova estratégia, apresentada no ponto 3.9, vai contemplar os problemas e soluções aqui enunciados, identificando novas iniciativas e mudanças que irão traduzir a estratégia em ações a executar por todos os departamentos do hotel.

### **3.8. Pilares da Estratégia - Conceitos-chave**

A bibliografia de gestão estratégica no geral indica a missão, valores e visão (MVV) como sendo os pilares da estratégia, podemos, no entanto, adicionar um quarto pilar - a proposição de valor para clientes. A definição de uma nova estratégia para a Vivenda Miranda determina a revalidação destes quatro conceitos diretamente aplicados à realidade desta unidade hoteleira.

#### **3.8.1. Missão**

A Vivenda Miranda pretende oferecer um produto diferenciador que aposte na excelência do serviço ao cliente, estabelecendo laços de proximidade, integrando-o num ambiente único e familiar partilhando dos nossos valores.

**“O recanto exclusivo do Barlavento – SINTA-O”**

#### **3.8.2. Valores**

Os valores para uma empresa revestem-se de um cariz muito importante, no caso em específico, para uma unidade hoteleira, dado definirem os princípios intemporais pelos quais a unidade se deve guiar. Trata-se, de um modo geral, da globalidade de ações, atitudes e posturas que os colaboradores devem ter (Pinto, 2007).

Podemos identificar os seguintes seis valores respeitantes à Vivenda Miranda (Vivenda Miranda, 2013):

- Profissionalismo
- Proximidade com o cliente
- Dedicção
- Excelência
- Trabalho em equipa
- Respeito

#### **3.8.3. Visão**

Pretende estar até 2016 no *Top 5* dos hotéis de estilo *boutique* e charme mais conceituados do Algarve, no segmento *leisure* diferenciado pela relação de proximidade com o cliente. De modo a aumentar a margem de lucro em 15%.

### 3.8.4. Proposição de valor - Customer Intimacy

A Vivenda Miranda focaliza-se na qualidade e na excelência da entrega do serviço e na relação com cliente, a chamada *Customer Intimacy*. Pelo que pretende criar uma relação próxima com o cliente, como que uma relação familiar, *Best Friend*, tendo sempre, todavia, a preocupação em cumprir todo o profissionalismo e *standards* estabelecidos.

Fatores Críticos	Relação com o cliente
Preço	A Vivenda Miranda oferece a melhor qualidade a um preço elevado cumprindo com os <i>standards</i>
Características do Produto/Serviço	A entrega do melhor serviço com todo o profissionalismo e qualidade
Nível de Relação com o cliente	<b>Ponto-chave: gestão da relação com o cliente, relação próxima “Best Friend” - serviço ao cliente - Imagem de Marca - Customer Intimacy</b>

Tabela 3 - Processos-chave

Fonte: O Autor

### 3.8.5. Mercado-Alvo

Podemos referir que os segmentos de mercado com maior potencial de captação para o hotel em análise são o segmento *leisure* (Sol & Mar) e Golf.

## 3.9. Importância do Balanced ScoreCard na Hotelaria - Aplicação Prática do Modelo na Vivenda Miranda

O BSC, modelo desenvolvido por Kaplan e Norton no ano de 1992, é um instrumento de medição e gestão da performance, que nos permite fazer a gestão da empresa de uma maneira balanceada, integrando não só informação financeira, como também valores intangíveis. Tratamos aqui de valores qualitativos, tais como, a capacidade de gestão, a relação com os clientes, qualidade na entrega do serviço, satisfação do cliente, análise de sistemas e tecnologias de informação, cultura organizacional, liderança, conhecimento, competência e motivação entre outros. O BSC integra, habitualmente

quatro perspetivas: “Financeira”, “Clientes”, “Processos Internos” e “Aprendizagem & Crescimento” (Pinto, 2007).

### **3.9.1. Mapa da Estratégia**

Um dos instrumentos mais fulcrais da metodologia BSC é a construção do mapa da estratégia, que mostra como a organização cria valor, sendo constituído por temas estratégicos e objetivos posicionados em cada uma das quatro perspetivas e articulados através de relações causa/feito (Kaplan & Norton, 1996).

Após a formulação dos objetivos e temas estratégicos no mapa da estratégia, que em seguida se apresentará, abrangendo todas as perspetivas, procede-se então à transposição desses mesmos objetivos para o Corporate Scorecard, outra peça fulcral da metodologia BSC. A formulação correta dos objetivos é fundamental para que todo restante processo seja desenvolvido com sucesso. O cerne da questão prende-se com a mensurabilidade dos objetivos. Se não for encontrado um único indicador para a sua medição, significa que o objetivo não foi corretamente formulado. Isto é, se não for possível a sua medição, conseqüentemente não será possível a sua gestão (Kaplan & Norton, 1996).

Assim sendo, a perspetiva “Financeira” deve estabelecer uma relação entre os objetivos, indicadores e metas por forma a responder à seguinte questão: “Como devemos ser vistos pelos nossos investidores?”. Os indicadores e metas aqui escolhidos permitem fazer uma gestão das receitas e produtividade da organização (Pinto, 2007).

No que se refere à perspetiva “Clientes”, a questão reflete-se da seguinte forma: “Como devemos ser vistos pelos nossos clientes?” e surge aliada ao aumento e retenção de clientes, sua satisfação e taxa de ocupação (Pinto, 2007).

Deste modo, a perspetiva “Processos Internos”, respondendo à questão: “Em que processos teremos que ser excelentes?” e focada para a ação apresenta-se aqui uma forma de melhorar na excelência das operações internas, na gestão do cliente e entrega do serviço, na abertura de novos mercados e novas ofertas propostas (Pinto, 2007).

Na base do mapa da estratégia está a perspetiva “Crescimento e Aprendizagem”, cujos objetivos se focalizam no capital humano, informacional e organizacional, nomeadamente no que toca à criação de uma equipa sólida, competente, motivada com formação adequada e especializada para cada área, respondendo à questão: “Como podemos desenvolver capacidades de mudança e crescimento que nos permitam concretizar a visão?” (Pinto, 2007).

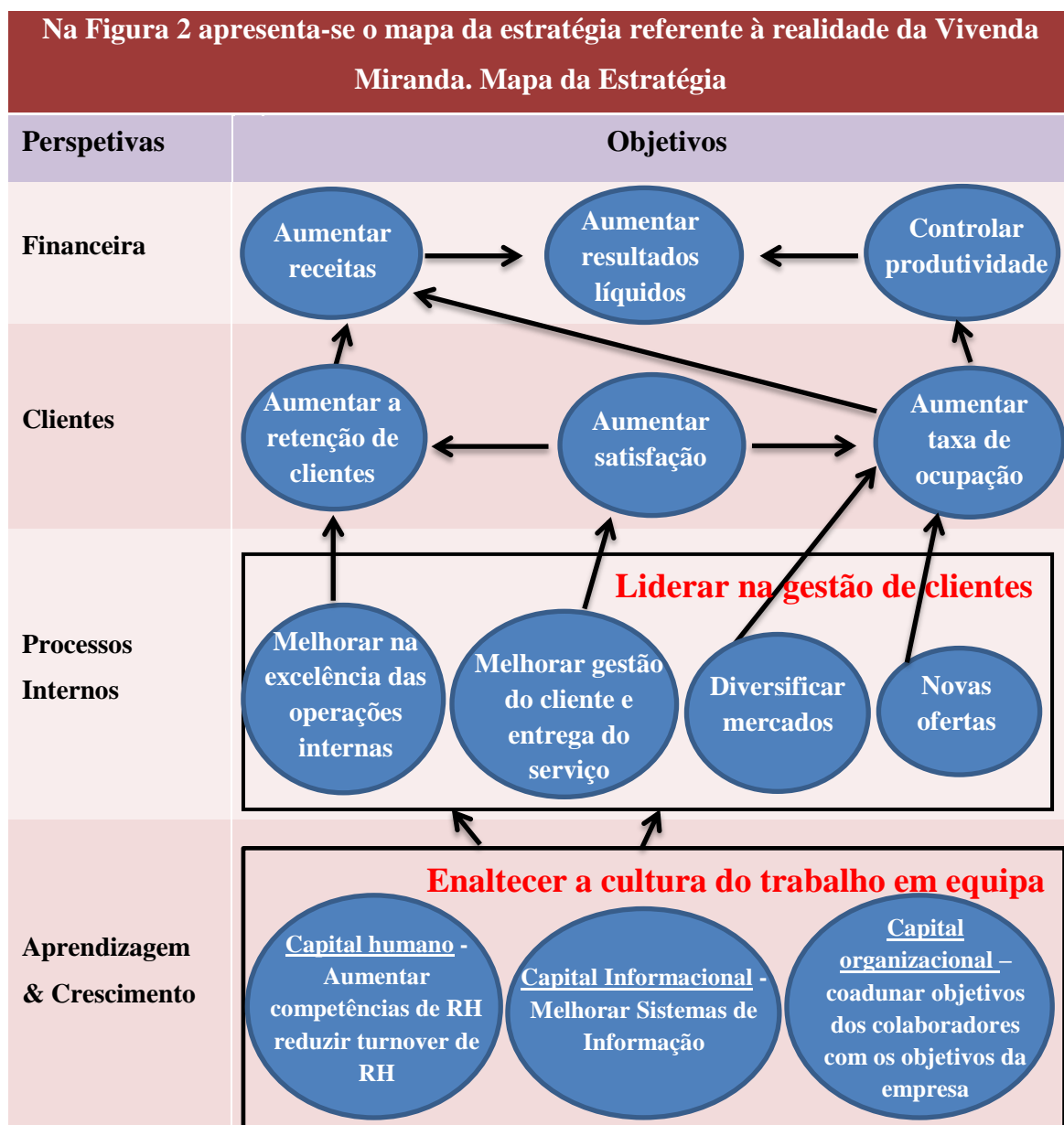


Figura 2 - Mapa da Estratégia

Fonte: O Autor

O quadro acima apresentado reflete os objetivos gerais da empresa, tendo em conta as quatro perspetivas. Esta visão alargada permite uma análise bastante profunda das necessidades de todos os intervenientes do processo.

Os objetivos traçados para cada uma das perspetivas foram desenvolvidos de acordo com a Visão, Missão, Valores e Estratégia da empresa, tendo por base uma contextualização profunda da atual situação da empresa expressa no ponto 3.7. do presente documento.

É de salientar a importância da interação que existe entre todas as perspetivas e como os objetivos definidos interagem entre si, criando relações causa/efeito que consubstanciam um sistema integrado em que as correlações são diretamente visíveis (Armitage & Scholey, 2006).

A análise deve ser entendida da base para o topo, tendo em conta que a base integra as perspetivas “Aprendizagem & Crescimento” e “Processos Internos”, que actuam de forma a originar os resultados nas duas perspetivas do topo (“Clientes” e “Financeira”). As perspetivas da base são as indutoras (*Input Perspectives*). Funcionam como “drivers”, que estudam a forma como planeamos os objetivos que queremos ver alcançados nas outras duas perspetivas acima, pois irão originar os resultados nas perspetivas de topo - “Clientes” e “Financeira” - as chamadas *Outcome Perspectives* (Armitage & Scholey, 2006).

Os três objetivos-base referentes à “Aprendizagem & Crescimento” abrangem três temas fundamentais, nomeadamente o capital humano, o capital informacional e o capital organizacional, envolvendo-se diretamente com um dos objetivos estratégicos (“Enaltecendo a cultura do trabalho em equipa”).

O objetivo relacionado com o primeiro tema trata das capacidades, eficiência, criatividade e produtividade dos trabalhadores. É uma das vertentes mais relevantes a ter em conta numa empresa, dado o grau de importância da coadunação das competências dos funcionários com os temas estratégicos da unidade. Os objetivos traçados para a Vivenda Miranda prendem-se com o aumento de competências dos colaboradores e reduzir turnover de recursos humanos.

O segundo trata das tecnologias e sistemas de informação que servem de apoio ao desenvolvimento informacional da unidade, neste caso pretende-se melhorar este campo. Por último, o capital organizacional dá especial enfoque ao trabalho em equipa e à comunicação com o intuito de alcançar os objetivos prioritários da unidade. Para a Vivenda Miranda optou-se por dar relevância à tentativa de coadunar objetivos dos colaboradores com os objetivos da empresa. Note-se a direta relação destas três áreas com a perspetiva seguinte.

No que se refere aos “Processos Internos”, ainda na base do mapa, apresentam-se quatro objetivos envolvidos diretamente com as funções internas do hotel, sempre correlacionados com a proposição de valor e os temas estratégicos. Pretende-se melhorar na excelência das operações internas, melhorar gestão do cliente e entrega do serviço, diversificando mercados e criando novas ofertas.

As duas perspetivas anteriores têm impacto nos resultados das perspetivas que a seguir se relatam. Deve seguir-se a lógica das setas de modo a haver uma melhor assimilação da informação apresentada.

Relativamente à perspetiva “Clientes”, verificamos a sua ligação direta a um dos temas estratégicos “Liderar na gestão de clientes”, dado intencionar-se o aumento da retenção de clientes, através do aumento da sua satisfação, resultando isto numa maior taxa de ocupação.

Para terminar, verifica-se o culminar de todos os objetivos do mapa na perspetiva “Financeira”, todos os esforços levados a cabo nas perspetivas anteriores revelam o seu resultado numa tentativa de aumentar receitas, aumentar resultados líquidos e controlar a produtividade. Todos os objetivos giram ainda ao redor do *Overriding Objective* que está diretamente ligado à visão da empresa: “Pretende estar até 2016 no *Top 5* dos hotéis de estilo *boutique* e charme mais conceituados do Algarve, no segmento *leisure* diferenciado pela relação de proximidade com o cliente, aumentando a margem de lucro em 15%.

Tendo em consideração a proposição de valor da Vivenda Miranda, convém notar que os dois temas estratégicos aqui apresentados, nomeadamente, “Liderar na Gestão de Clientes” e “Enaltecer a Cultura do Trabalho em Equipa” atuam aqui como foco central a ter em consideração, de modo a atingir os objetivos do topo do mapa (objetivos financeiros), contudo sem pôr em causa o rigor no serviço e acima de tudo a relação entre equipas.

O mapa focaliza-se na relação com o cliente sem, no entanto, ignorar as outras vertentes do serviço. É o resultado direto de ajustar um desejo de alto nível estratégico do mercado com um desenvolvimento interno da empresa, tendo influência nos resultados financeiros e auxiliando na concretização dos objetivos estratégicos da Vivenda Miranda.

### **3.9.2. Corporate Scorecard**

Passamos agora à apresentação da Tabela 4 relativa ao *Corporate Scorecard*, onde nos deparamos com a identificação dos eventuais indicadores a aplicar para verificar a mensurabilidade dos objetivos escolhidos, verificando-se a sua performance e o tipo de indicador se é *Lag* ou *Lead* (Pinto, 2007).

No que concerne a este tipo de indicador, se este tratar de dados de natureza histórica ou de resultado, nomeiam-se de *Lag*, pois medem aquilo que já aconteceu, os de tipo *Lead* são de natureza indutora, *drivers* que poderão fazer acontecer as coisas. Na tabela abaixo apresentada temos dois tipos de indicadores.

O *Corporate Scorecard* apresenta também as metas quantitativas e qualitativas a considerar de modo a cumprir-se o estipulado nos objetivos estratégicos.

Exibindo-se, seguidamente, na Tabela 4 o *Corporate Scorecard* com a transposição dos objetivos indicados anteriormente no mapa da estratégia, e a construção lógica dos seus indicadores, metas e posteriormente expondo-se as iniciativas possíveis de se aplicar.

O BSC é um diferenciador que traz vantagem económica, através da tentativa da eficiência operacional, excelência no serviço para que haja um retorno financeiro num determinado período de tempo (Kaplan & Norton, 1996).

Objetivos	Indicadores	Tipo	Metas
<b>F1 - Aumentar as receitas</b>	Volume de faturação e vendas	Lag	Aumentar receitas alojamento e F&B em 10% num ano Aumentar a venda de serviços complementares de lazer (Golfe e Spa em 15%); Reduzir custo por cliente em 5% num ano
<b>F2 - Aumentar resultados líquidos</b>	Faturação - Resultados líquidos		Reduzir custo por departamento em 5% num ano
<b>F3 - Controlar a Produtividade</b>	Relação entre o volume de receitas / nº de funcionários	Lag	Manter o nº de empregados e aumentar o volume de receitas mencionadas no ponto F1
<b>C1 - Aumentar a retenção de clientes</b>	Taxa de crescimento de novos clientes; Índice de fidelização de clientes / repeaters	Lag / Lead	Aumentar os mercado-alvos em 10% até 2016 Aumentar o nº de clientes fidelizados em 10% num ano
<b>C2 - Aumentar a satisfação</b>	Índice de satisfação	Lag	Reduzir em 50% o número de reclamações e comentários negativos nos portais; Aumentar o índice de satisfação do cliente para 90%, superando expectativas
<b>C3 - Aumentar taxa de ocupação</b>	Taxa de ocupação;	Lag/ Lead	Até 2016 atenuar a sazonalidade em 60% aumentando a taxa de ocupação ao ano
<b>P1 - Melhorar na excelência das operações internas</b>	Tempo de resposta	Lag / Lead	Diminuir o tempo de resposta a pedidos via email / fax para 24h no máx; Em 6 meses implementação de novos procedimentos operacionais para todas as secções
<b>P2 - Melhorar na gestão do cliente e entrega do serviço</b>	Índice de satisfação (cliente interno e externo)	Lag	Em 6 meses implementação de novos procedimentos operacionais para todas as secções diretamente relacionados com a entrega de serviço
<b>P3 - Diversificar mercados</b>	Estatística de origens de mercado	Lag	Aumentar os mercado-alvos em 10% até 2016
<b>P4 - Novas ofertas</b>	Percentagem de novos produtos/ serviços disponíveis;		Aumentar em 50% o conhecimento das preferências do cliente regular para implementação de novas ofertas
<b>A1 - Capital Humano - Aumentar competências e reduzir turnover de RH</b>	Índice de satisfação dos trabalhadores Índice de falhas; Taxa de turnover	Lead	Em 6 meses garantir que todos os funcionários sejam conhecedores dos princípios base da MVV da empresa; Pelo menos 50% dos colaboradores têm que ter as 35h de formação obrigatória dentro de um ano; Até 2016 avaliações de desempenho excelentes de todos os funcionários; Reduzir o turnover de RH em 10%

Objetivos	Indicadores	Tipo	Metas
<b>A2 - <u>Capital Informacional</u> - Melhorar Sistemas de Informação</b>	Índice de eficiência do Sistema de Informação	Lead	Pelo menos 50% dos colaboradores têm que ter as 35h de formação obrigatória dentro de um ano, tal como no ponto A1
<b>A3 - <u>Capital organizacional</u></b> – coadunar os objetivos dos colaboradores com os objetivos da empresa	Medir apuramento das necessidades/preferências pessoais e profissionais dos colaboradores, alinhadas com a Proposição de Valor; Taxa <i>turnover</i> de RH	Lead	Reajustar todos cargos em função das preferências individuais / empresa até 2016; A partir da implementação do BSC realizar reuniões regulares (semanalmente) com diretor e chefes de departamento; Reduzir o <i>turnover</i> de RH em 10% como no ponto A1

**Tabela 4 - Corporate ScoreCard**

Fonte: O Autor

### 3.9.3. Iniciativas e Projectos Estratégicos

Tal como atrás mencionado, passamos agora à construção do mapa das iniciativas e respetivo impacto nos objetivos de cada perspetiva (tabela 5 e 6).

Esta fase de construção de iniciativas está relacionada com a execução da estratégia propriamente dita, aquilo a que se chama “*lauching the strategy into motion*”.

Para cada perspetiva foi escolhido um conjunto de iniciativas com o objetivo de melhorar a performance da Vivenda Miranda a fim de se chegar aos objetivos estratégicos e *Overriding Objective* anteriormente escolhidos.

Iniciativas estratégicas	Ações / Atividades
“Crescimento do negócio”	Cross-selling no ato do <i>check-in</i>
	Implementação de um novo sistema de controlo de <i>stocks</i> - Reduzir <i>stocks</i>
	Revisão mensal das políticas de Revenue Management (RM)
	Aposta em investigação, desenvolvimento e investimento, novas formas de “entrega do serviço”
	Controlo trimestral da produtividade dos funcionários
“Satisfazer para reter e fidelizar”	Garantir sempre segurança, limpeza e higiene através da consciencialização dos funcionários - reuniões trimestrais
	Pacotes especiais para <i>repeaters</i> e tratamento personalizado com o envio de cartão de aniversário/boas festas, etc.
	Antecipar as necessidades / expetativas do cliente através de inquéritos de satisfação
	Sugerir e estimular no <i>check-out</i> a elaboração de comentários nos portais de opinião e viagens, bem como nas redes sociais e outros canais;
	Novas ofertas para as épocas baixas - pacotes de golfe e spa
“Excelência operacional”	Nas reuniões trimestrais focalizar no tema: conhecer o tipo de cliente-alvo; como criar relação próxima com este; como ir de encontro com as suas expetativas; como identificar-se com estes; criar colaboradores que suportem a imagem criada de “ <i>best friend</i> ”; todos os colaboradores com o mesmo foco
	Implementar sistema de CRM
	Melhorar na gestão de tempo a questões de clientes - controlo do tempo de resposta
	Contratação com novos parceiros locais e internacionais (mercado suíço e alemão)
“Equipas alinhadas e motivadas”	Aplicação regular de avaliação de desempenho, criar questionários de satisfação para o cliente interno
	Melhorar nos processos de seleção, recrutamento e retenção de colaboradores com elevado potencial para alcançar os objetivos da empresa;
	Criar e promover a cultura “customer Intimacy” - coadunando os objetivos dos colaboradores com os objetivos da empresa;

	Gerir as carreiras, oferecendo oportunidades de crescimento dentro da empresa, disponibilizar e oferecer a evolução dentro da empresa
“Equipas com consciência na tecnologia”	Suporte tecnológico/ informático atualizado
	Formações em Sistemas de Informação, atendimento ao cliente, etc.
	Website com maior facilidade de navegação para o cliente

Tabela 5 - Iniciativas

Fonte: O Autor

Iniciativas	F1	F2	F3	C1	C2	C3	P1	P2	P3	P4	A1	A2	A3
Iniciativa 1	▲	▲	▲	♣	♣	♣	▲	▲	▲	▲	♣	♣	♣
Iniciativa 2	♣	♣	♣	▲	▲	▲	♣	▲	▲	▲	♣	♣	♣
Iniciativa 3	♣	♣	♣	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	♣	♣	♣
Iniciativa 4	♣	♣	♣	▲	▲	▲	♣	♣	♣	♣	▲	▲	▲
Iniciativa 5	♣	♣	♣	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲

Impacto Direto



Impacto Indireto



Tabela 6 - Impacto das Iniciativas

Fonte: O Autor

A tabela 6 acima apresentada demonstra a forma como as iniciativas impactam nos objetivos estratégicos de cada perspetiva.

Assim sendo, as iniciativas referentes à perspetiva “Financeira” têm logicamente impacto direto nos objetivos financeiros traçados para a empresa, nomeadamente, no que se refere a aumentos de receitas, resultados líquidos e produtividade.

Contudo, terá obrigatoriamente efeitos diretos nos “Processos Internos” do hotel, uma vez que a estrutura organizacional deve ser melhorada, o que implica uma alteração dos próprios processos internos da empresa.

As iniciativas financeiras terão efeitos indiretos sobre a perspetiva “Clientes” e sobre a perspetiva “Aprendizagem & Crescimento” da empresa.

No que concerne às iniciativas concebidas para a perspetiva “Clientes”, estas terão um impacto direto em todos os objetivos ligados ao cliente, nomeadamente, no objetivo de aumentar a retenção de clientes, sua satisfação e aumentar a taxa de ocupação.

Relativamente às iniciativas ligadas à perspetiva “Processos Internos” é possível constatar que estas terão impacto direto sobre a melhoria operacional, melhoria da gestão e entrega do serviço ao cliente. Realce-se o facto destas medidas terem também

um direto impacto nos objetivos concernentes aos clientes dado que todas as modificações internas farão com que os processos na entrega do serviço sejam melhorados.

Finalmente, no que se trata às iniciativas ligadas à perspectiva “Aprendizagem & Crescimento” há a referir que todas irão influenciar diretamente a comunicação interna existente na empresa, aumentando e aperfeiçoando as competências dos funcionários através da divulgação da cultura da eficiência. É ainda importante mencionar que a iniciativa “Criar e promover a cultura *Customer Intimacy*” terá uma influência direta no aumento da satisfação do cliente. Podemos ainda frisar que houve a necessidade de criar uma iniciativa ligada aos sistemas de informação, estes impactam diretamente em quase todas as perspetivas, visto que a automatização e informatização de processos fará com que toda a estrutura seja melhorada.

Em traços gerais, todas as iniciativas terão impacto na globalidade da empresa, esse é também o objetivo do BSC, o hotel deve ser tido como um todo, porém nalguns casos mais diretamente, enquanto que noutros aspetos mais indiretamente.

Independentemente do ritmo a que as medidas são implementadas e impactam na operação e nas metas previamente estabelecidas saberemos sempre em que posição do processo nos encontramos. O BSC irá funcionar como um GPS para a Vivenda Miranda.

### 3.9.4 - BSC para o *Front Office*

Apresentamos agora na tabela 7 o *cascading* do BSC do nível *corporate* para o nível departamental.

O *cascading* do BSC envolve-se com a descoberta e criação de vários objetivos departamentais que poderiam ser implementados no *front office* de acordo com o estudado a nível *corporate*.

Objetivos Corporate	Objetivos departamentais	Indicadores	Metas	Iniciativas
F1 - Aumentar as receitas	Aumentar <i>cross-selling</i> e <i>upsales</i>	Taxa de adesão ao restaurante e spa (nº clientes hospedados a usufruir dos serviços); Nº <i>upsales</i>	Em 6 meses aumentar <i>upsales</i>	Publicitar o restaurante e spa do hotel mostrando os respetivos menus e produtos; Mostrar quartos superiores e exaltar as suas diferenças

C2 - Aumentar a satisfação	Diminuir tempos de resposta a pedidos de clientes quer antes da chegada, quer durante a estadia	Resultados de inquéritos de satisfação	Num ano diminuir em 50% as reclamações e aumentar <i>reviews</i> positivos nos portais de viagens e opinião	Inquéritos no check-out e seu envio por email
P1 - Melhorar na excelência das operações internas	Melhorar na antecipação das expectativas do cliente; Inserção de reservas no sistema com maior rigor	Resultados de inquéritos de satisfação; Relatórios estatísticos relativos às origens de mercado e conhecimento de hotel	Num ano diminuir em 50% as reclamações e aumentar <i>reviews</i> positivos nos portais de viagens e opinião; Num ano diminuir em 80% erros no apuramento de das estatísticas	Inquéritos no check-out e seu envio por email; Observação mensal das estatísticas

**Tabela 7 - Balanced ScoreCard Departamental**

Fonte: O Autor

## Capítulo 4

# Análise Estrutural do Mercado & Gestão Receita

---

O capítulo que se apresenta relata a análise exaustiva da concorrência, juntamente com um enquadramento teórico e sua aplicação prática através da construção do CompSet da Vivenda Miranda e respetiva avaliação nos principais portais de opinião de viajantes e de agências *online*. De seguida, expõem-se definições-chave relativas à gestão da receita e demonstração prática de indicadores e rácios com base em dados históricos do hotel. Este capítulo serve também para a apresentação das tarifas aplicadas tanto para clientes diretos como para os intermediários e sua inserção no desenvolvimento da gestão da receita.

### 4.1. Benchmarking & Competitive Set

Sendo a geração de receitas, nesta indústria, feita através de elementos perecíveis, há uma grande necessidade de se estruturar e perceber o potencial máximo de receitas dos elementos que nos geram proveitos, bem como a noção do risco subjacente e a importância das previsões (*forecasting*). Deste modo, deve realçar-se o valor do conhecimento prévio das reservas e da ocupação futura para uma correta aplicação de preços (O’Fallon & Rutherford, 2007).

Deve ter-se em consideração o máximo de fatores possíveis de modo a determinar-se as tarifas. É com base num pensamento sistémico e dando uso a um elevado número de técnicas, ferramentas e informações disponíveis que é possível determinar e gerir a mensurabilidade da gestão de receitas.

Primeiramente, e antes da aplicação prática da estratégia de RM, que à frente será abordada, deve considerar-se o *Benchmarking*, que é um processo pró-ativo de análise que nos permite averiguar a concorrência e a partir daí auxiliar na gestão interna da empresa (Henriques, 2013).

Assim sendo, define-se o CompSet da Vivenda Miranda, através da seleção de quatro ou cinco hotéis aleatórios e após ser feita a lista destes hotéis similares, com infraestruturas semelhantes, atribuem-se ponderações e avalia-se o peso de cada item, de modo a aferirem-se os resultados. É após este processo atrás definido que se pode confirmar se as empresas escolhidas fazem parte ou não da concorrência. Este processo

de identificação da concorrência e suas componentes de análise comparativa tem como objetivo acompanhar o desempenho das empresas consideradas concorrentes, de modo a preparar a estratégia da empresa (Henriques, 2013).

De acordo com o que foi referido atrás, apresenta-se a seguir, na tabela 8, a análise do CompSet da Vivenda Miranda.

<b>Hotel</b> <b>Características</b>	<b>Vivenda</b> <b>Miranda</b>	<b>Pond.</b>	<b>Vila</b> <b>Joya</b>	<b>Pond.</b>	<b>Vila</b> <b>Monte</b>	<b>Pond.</b>	<b>D. Manuel I</b>	<b>Pond.</b>	<b>Costa</b> <b>D'Oiro</b>	<b>Pond.</b>
<b>Litoral / Beira-mar</b>	Sim	3	Sim	3	Não	2	Não	1	Não	1
<b>Restaurante</b>	Sim	3	Sim	3	Sim	3	Não	0	Sim	1
<b>Bar</b>	Sim	3	Sim	3	Sim	3	Sim	1	Sim	1
<b>Jardim</b>	Sim	3	Sim	3	Sim	3	Sim	2	Sim	1
<b>Piscina</b>	Sim	3	Sim	3	Sim	3	Sim	2	Sim	2
<b>Internet</b>	Sim	3	Sim	3	Sim	3	Sim	3	Sim	3
<b>Amenities no WC</b>	Sim	2	Sim	2	Sim	2	Sim	2	Sim	2
<b>Spa / Massagens</b>	Sim	3	Sim	3	Sim	3	Sim	2	Sim	2
<b>Sauna / Banho Turco</b>	Sim	3	Sim	3	Sim	3	Sim	2	Não	0
<b>Ginásio</b>	Não	0	Sim	3	Não	0	Sim / limitado	1	Não	0
<b>Recepção 24h</b>	Não (16 horas)	0	Sim	3	Sim	3	Não (10 a 16 horas)	0	Sim	3
<b>Nº línguas faladas</b>	5	3	6	3	2	1	2	1	4	2
<b>Limpeza</b>	Diária	2	Diária	2	Diária	2	Diária	2	Diária	2
<b>Total</b>		<b>31</b>		<b>37</b>		<b>31</b>		<b>19</b>		<b>20</b>

Tabela 8 - Competitive Set

Fonte: O Autor

Deste modo, em conformidade com a tabela acima apresentada, foram considerados quatro hotéis na identificação do CompSet da Vivenda Miranda, seleccionando-se a Vila Joya, o Vila Monte, o D. Manuel I e a Costa D'Oiro, o primeiro em Albufeira, o segundo em Moncarapacho e os dois últimos em Lagos. Todos os hotéis escolhidos são hotéis com um conceito muito semelhante, com um reduzido número de quartos e envoltos num estilo de hotéis de charme.

A Vila Joya tem um total de 21 quartos, a sua tarifa mínima é de € 190,00 e a máxima de € 2300,00. O Vila Monte possui 53 quartos, sendo a sua tarifa mínima de € 71,00 e a máxima de € 430,00. O D. Manuel I tem 35 quartos, a sua tarifa mínima é de € 55,00 e a máxima de € 176,00. Por fim, a Costa d'Oiro dispõe de 70 quartos, sendo a sua tarifa mínima de € 68,00 e a máxima de € 240,00.

Mais à frente neste capítulo podemos observar em grande pormenor a apresentação das tarifas praticadas na Vivenda Miranda que variam entre os € 143,00 (tarifa mínima) e os € 518,00 (tarifa máxima) (Vivenda Miranda, 2013b).

Todos os preços atrás mencionados tratam das tarifas de balcão, não se expondo aqui as tarifas contratadas, nem os pacotes.

No que se refere aos resultados apurados, verifica-se que o índice de ponderação no CompSet varia entre 19 e 37 valores.

#### **4.1.1. Avaliações em Plataformas *Online***

Todavia, convém referir a importância das avaliações presentes em *websites* de opinião de viajantes, tais como o *TripAdvisor*, *Holiday Watchdog* ou *Holiday Check* ou em *websites* de *Online Travel Agencies* (OTA), como a *Expedia*, *Booking.com* ou *Hotels.com* (TripAdvisor, 2013).

No presente trabalho iremos abordar a importância das avaliações efetuadas no *TripAdvisor* e na *Booking.com* até à data de elaboração do estágio e respetivo relatório.

Relativamente à avaliação da Vivenda Miranda e respetivo Compset observam-se os seguintes resultados no que diz respeito ao índice de avaliação no *Trip Advisor*:

A Vivenda Miranda com **115 avaliações** está em **20º lugar** no conjunto de **54 hotéis** em Lagos e 80% dos viajantes voltam a recomendar o hotel (TripAdvisor, 2014a).

A Vila Joya num conjunto de **105 avaliações** está em **17º lugar** de **162 hotéis** em Albufeira e 87% dos viajantes voltam a recomendar o hotel (TripAdvisor, 2014b).

O Vila Monte num conjunto de **236 avaliações** está em **número 1 de 4 hotéis** em Moncarapacho e 85% dos viajantes voltam a recomendar o hotel (TripAdvisor, 2014c).

O D. Manuel I num conjunto de **157 avaliações** apresenta-se em **número 3 de 54 hotéis** em Lagos (TripAdvisor, 2014d).

Para terminar, a Costa d'Oiro verifica que num conjunto de **131 avaliações** está em **número 12 de 54 hotéis** em Lagos (TripAdvisor, 2014e).

Estes dois últimos hotéis não têm disponível a percentagem de viajantes que voltariam a recomendar o hotel.

No que se refere às avaliações no *website* da *Booking.com* a Vivenda Miranda apresenta uma pontuação de **8,8** baseada em **46 comentários** (Booking.com, 2014a).

A Vila Joya, baseada em **33 comentários** regista uma pontuação de **9,1** (Booking.com, 2014b).

O Vila Monte com **181 comentários** apresenta uma pontuação de **8,5** (Booking.com, 2014c).

O D. Manuel I com **250 comentários** tem uma pontuação de **9** (Booking.com, 2014d).

E, por fim, a Costa d'Oiro possui **239 comentários** e uma pontuação de **8,6** (Booking.com, 2014e).

Tendo em consideração o barómetro realizado pelo *TripAdvisor*, o “*TripBarometer by TripAdvisor*” realizado na época de inverno de 2012/2013 que capta as duas vertentes da indústria, uma focada na procura, ou seja, no viajante e outra virada para a oferta turística, podemos concluir que as plataformas *online* de opinião têm vindo a ganhar cada vez mais importância à medida que a sociedade evolui (TripAdvisor, 2013).

Trata-se de hoje em dia planear da melhor forma a viagem e poder partilhar as suas experiências com os futuros viajantes. Estas plataformas têm captado cada vez mais o poder decisório no dia-a-dia do indivíduo que planeia a sua viagem, pois segundo este barómetro, verifica-se que os consumidores aquando da seleção do alojamento focam-se, primeiramente, no preço e na localização, contudo, já grande parte dos consumidores dá realce à opinião de outros viajantes na sua selecção (TripAdvisor, 2013).

Ainda de acordo com o barómetro, observa-se que as plataformas *online* mais acedidas como fonte de informação para os viajantes são as de opinião como o *TripAdvisor*, seguindo-se as OTA como a *Booking.com*, não sendo apenas consideradas como fonte de informação, são também avaliadas como uma fonte de credibilidade e segurança (TripAdvisor, 2013).

Contudo, tendo em conta os resultados acima demonstrados leva a crer-se que estas plataformas têm vindo a influenciar cada vez mais os clientes na escolha do seu alojamento (TripAdvisor, 2013).

Constata-se este facto, considerando a evolução das tecnologias e a facilidade de acesso aos *websites*, quer de reservas, quer de opiniões, em qualquer lugar, antes, durante e após a viagem, a partir de dispositivos móveis (TripAdvisor, 2013).

Tal como mencionado no ponto 3.9.3, uma das iniciativas a tomar na Vivenda Miranda é o incentivo à realização de avaliações nestas plataformas na altura pós-estadia, que ainda não faz parte das tarefas na unidade.

As plataformas poderão servir para alguma forma de guia na escolha do alojamento e, conseqüentemente, num maior conhecimento da unidade entre os viajantes (TripAdvisor, 2013).

É possível também constatar que uma maior exposição das unidades na *Booking.com* servirá para a busca de novos mercados, não só para Vivenda Miranda como para os hotéis do seu CompSet da Vivenda Miranda.

## **4.2. Revenue Management & Yield Management**

De modo a procedermos a uma correta gestão de receitas e estratégia de fixação de preços que a seguir se apresentará, convém primeiramente fazer uma abordagem ao conceito de *Revenue Management* (RM) ou *Yield Management* (YM).

Trata-se de um conceito científico aplicado a várias formas de negócio, no caso em específico aplicado à indústria hoteleira e que está ligado à oferta e à procura (Henriques, 2013).

É utilizado para calcular a melhor política de preços, de modo a maximizar os resultados e os lucros gerados pela venda de um produto ou serviço, tendo por base a gestão da disponibilidade, os descontos no alojamento e o controlo do período de estadias. Trata-se de um conceito baseado em modelos matemáticos de simulação e previsões de tendências de procura por segmento de mercado (Henriques, 2013).

No entanto, convém referir que há uma distinção entre o conceito de RM e o de YM, em que o primeiro se interliga com a cultura e a técnica de gestão, através da aplicação e da transmissão da filosofia do conceito, a partir da gestão de topo a todos os membros da empresa (Henriques, 2013).

Assim sendo, é possível afirmar que RM começa no cliente interno, pois é este que contribui para os resultados em primeiro plano, visto que é através dele que a mensagem é passada ao hóspede (Henriques, 2013).

Constata-se assim, que a disciplina de RM estuda também fatores subjetivos ligados às expectativas dos clientes, num processo de conhecer, compreender, antecipar e reagir às tendências da procura para maximizar e otimizar as receitas e a ocupação.

Já o conceito de YM está conotado com as estratégias usadas em RM para obter os resultados desejados, maximizando as receitas, tendo em conta preços mínimos ou máximos a aplicar, aceitar ou não, estrategicamente, uma reserva. Falamos aqui da aplicação prática das fórmulas e indicadores que mais à frente iremos abordar, tais como a taxa de ocupação, tarifa média diária, receita média por quarto, RevPAR, TrevPAR, entre outras. Realçando-se aqui o conceito de *Dynamic Pricing* que é hoje em dia uma realidade, visto que já não estamos perante a estratégia de *Flat Pricing*, em que os preços pouco variam de acordo com as variações da ocupação. É devido à fugacidade e mutabilidade da sociedade que o *Dynamic Pricing* faz sentido, não há lugar para preços estáticos e é vital na hotelaria que se alinhe pelo mesmo sentido (Henriques, 2013).

Podemos resumir o conceito da seguinte forma, segundo Glenn Withiam: “*Yield management is the umbrella term for a set of strategies that enable capacity-constrained service industries to realize optimum revenue from operations. The core concept of yield management is to provide the right service to the right customer at the right time for the right price. That concept involves careful definition of service, customer, time, and price.*” (Glenn Withiam, 2001; p.3).

As práticas de RM e YM requerem uma estratégia global e táticas formalizadas fundamentadas em alicerces assentes na própria filosofia e estrutura da empresa. Quer isto dizer que, embora haja inúmeros hotéis a “aplicarem tarifas especiais, para certos dias com estadias mínimas” - um exemplo de RM - são ainda em muitos aplicadas de modo informal e talvez inconsciente (Henriques, 2013).

Assim sendo, antes de qualquer empresa aplicar as técnicas de RM e YM terá que passar por várias etapas de observação e investigação (Glenn Withiam, 2001)

Em primeiro lugar, é benéfico fazer uma análise do pessoal, em que se examina se a estrutura da empresa é capaz de abraçar esta nova estratégia, pensando nos objetivos, metas e previsões do projeto de RM. Pondera-se como é que os vários departamentos poderão interligar-se com as linhas orientadoras do RM; e, numa fase mais avançada,

como é que o sistema de RM irá integrar com os vários canais de distribuição associados ao hotel.

De um modo geral, é necessário que toda a ideologia de RM seja bem disseminada pela empresa e que se crie na consciência de cada membro a importância da ligação entre clientes e respetiva organização (Glenn Withiam, 2001)

Acresce ainda referir que o objetivo primordial do RM é aliar a receita média por quarto com a taxa de ocupação, o chamado RevPAR, maximizando o seu resultado (Henriques, 2013).

É também importante uma análise da procura, identificando a concorrência, as fontes da procura, os dados dos clientes e do mercado, definindo os níveis da procura e os padrões de reserva, ou seja, controlando regularmente os fatores externos (Serra, F. 2013).

Numa outra fase opta-se pela segmentação de mercado, na qual se identifica a procura atual e potencial, seguindo-se a selecção da carteira de clientes que nos interessam. (Serra, F. 2013).

Dado isto, efetua-se uma análise exaustiva aos resultados fazendo-se, em primeiro lugar, cálculos dos fluxos monetários. Observa-se, a título de exemplo, a quantidade de descontos efetivados e respetivo controlo sobre o preço de venda de acordo com o mercado-alvo; quais os *allotments* que mais beneficiaram o hotel; e como foram efectuadas as práticas de *upselling*; entre outros (Henriques, 2013).

Considerando o que foi atrás mencionado, é vital ter em conta os níveis de capacidade do hotel de modo a satisfazer as necessidades da procura, ou seja, tratando-se de um produto perecível é necessário observar-se a contagem de inventários que não foram vendidos e respetiva taxa de rejeição de clientes com elevado potencial de compra; acresce ainda o facto de se observarem os custos que estão subjacentes no acto de aceitar ou rejeitar uma reserva, já anteriormente frisado, entre outros.

É importante, como já atrás fora referido, que a estratégia de RM seja bem projetada por toda a empresa, para isso é necessário o desenvolvimento de ações de formação para todos os que a integram, em forma de consciencialização das técnicas e práticas de RM, dado que a fase mais importante de todo o processo será a aplicação propriamente dita da estratégia de RM.

Numa fase final, procede-se à avaliação operacional, em que se observam eventuais mutações na procura e a necessidade ou não de se proceder a alterações na estrutura da empresa. Aplicam-se assim medidas corretivas, caso seja necessário (American Hotel & Lodging Association, 2006).

Em jeito de conclusão, a implementação da estratégia de RM e YM numa empresa relaciona-se com vários indicadores das políticas de *pricing*, que deve ser feita com base em históricos, de modo a que a prospeção - *forecasting* - dos elementos necessários de análise possa ser feita corretamente.

Assim sendo, podemos resumir os conceitos de RM e YM com quatro termos: *Forecasting, Optimizing, Controlling e Monitoring* (American Hotel & Lodging Association, 2006).

#### **4.2.1. Aplicação Prática da Estratégia de RM - Análise de Indicadores**

De acordo com os métodos contabilísticos e financeiros baseados no USALI, sistema contabilístico uniformizado para a indústria hoteleira, é possível constatar que o uso de rácios e indicadores nesta indústria reveste-se de um carácter muito importante (Hospitality Financial and Technology Professionals, 2006).

A apresentação de itens financeiros é vital na hoteleira, contudo é necessário transformar esta informação em métodos baseados no *yield*, através do uso de rácios de modo a poder interpretar-se a situação financeira e operacional da empresa. É através do cruzamento e comparação de dados, normalmente entre períodos de tempo, ou resultados programados a atingir, ou ainda entre um específico *CompSet*, que faz sentido usar este tipo de indicadores (American Hotel & Lodging Association, 2006).

Todavia, realce-se o facto destes rácios serem apenas informativos, visto que apenas nos indicam quais os problemas que poderão existir, não resolvendo-os. Desta forma, é assim necessária mais análise e investigação para tomar medidas corretivas específicas (American Hotel & Lodging Association, 2006).

Passamos agora à análise da gestão da receita e respetiva aplicação prática de indicadores, tal como se observa na Tabela 9. Toda a análise é representativa do período de 2006 a 2013.

É apresentado o *Gross Operating Profit* (GOP) que trata da subtração dos custos operacionais e não operacionais ao total das receitas geradas. É exposto também o *Gross Operating Profit per Available Room* (GOPPAR) que calcula o GOP a dividir pelos quartos disponíveis para vender, ou seja, expõe o resultado operacional por quarto disponível, calculando o total de vendas e o total de custos. Este último indicador deve ser considerado igualmente na gestão da receita, em complemento do conhecido *Revenue per Available Room* (RevPAR) que não calcula custos. O GOPPAR considera

os custos da unidade hoteleira, daí a sua importância numa correta estratégia de preços (Serra, F. 2013).

A *Avarege Daily Rate* (ADR), em português a Tarifa Média Diária, divide o total das receitas de alojamento pelo total de quartos vendidos durante um período de tempo. Este indicador permite a observação da tarifa média aplicada por quarto ocupado. O RevPAR associa-se à ADR e percentagem de ocupação, pode ser calculado multiplicando estes dois indicadores ou dividindo o total de receitas de alojamento pelo número de quartos disponíveis para venda. O RevPAR pode ser aplicado como forma de comparação de resultados de períodos passados. Já o TrevPAR utiliza o total de receitas geradas pela unidade dividindo este valor pelos quartos disponíveis para venda. Funciona como suplemento ao RevPAR na medida em que soma todas as receitas geradas, sendo útil aquando da existência de elevadas receitas de serviços complementares da unidade (American Hotel & Lodging Association, 2006).

Para terminar, apresenta-se ainda na Tabela 9, o RevPOR que calcula o total de receitas geradas pela unidade, dividido pelo total de quartos vendidos, este indicador demonstra, efetivamente, qual a receita média gerada pelo hóspede em toda a sua estadia (Investopedia, 2014).

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Receita Total</b>	1.284.244,17	1.579.786,29	1.728.525,88	1.436.258,36	1.404.909,66	1.418.899,92	1.404.308,86	1.324.928,64
<b>Receitas de Alojamento</b>	743.933,62	907.090,85	911.726,13	781.821,31	770.939,91	818.310,88	823.460,53	806.448,71
<b>Receitas F&amp;B</b>	390.050,26	465.739,84	573.604,35	471.702,52	460.678,74	433.779,49	437.707,31	398.009,92
<b>Extras</b>	150.260,29	206.955,61	243.195,40	182.734,53	173291	166.809,55	143.141,02	117.470,01
<b>Resultados Líquidos</b>	106.531,64	82.720,07	36.582,65	30.318,04	27.422,28	82.513,89	15.349,06	14.167,61
<b>GOP</b>	272.451,05	421.135,51	466.308,04	399.662,29	385.911,56	390.024,73	383.840,56	365.581,81
<b>Taxa de ocupação em %</b>	60,75%	61,56%	61,16%	48,88%	47,95%	49,23%	47,84%	43,55%
<b>Quartos Para Vender</b>	9.474	9.516	9.609	10.039	10.085	10.141	9.965	10.178
<b>Quartos Ocupados</b>	5.755	5.858	5.877	4.907	4.836	4.992	4.767	4.433
<b>Quartos Bloqueados</b>	1.111	774	639	181	135	79	283	42
<b>Quartos Vendidos</b>	5.488	5.762	5.787	4.787	4.765	4.844	4.613	4.277
<b>Quartos Livres</b>	3.719	3.658	3.732	5.132	5.249	5.149	5.198	5.745
<b>Tarifa Média Diária (ADR)</b>	135,56	157,43	157,55	163,32	161,79	168,93	178,51	188,55
<b>RevPAR</b>	78,52	95,32	94,88	77,88	76,44	80,69	82,64	79,23
<b>TrevPAR</b>	135,55	166,01	179,89	143,07	139,31	139,92	140,92	130,18
<b>RevPOR</b>	234,01	274,17	298,69	300,03	294,84	292,92	304,42	309,78
<b>GOPPAR</b>	28,76	44,26	48,53	39,81	38,27	38,46	38,52	35,92
<b>Custos Operacionais</b>	987.415,14	1.124.298,67	1.230.262,74	1.022.243,96	999.931,81	1.009.889,25	999.504,19	943.006,04
<b>Custos Não Operacionais</b>	24.377,98	34.352,11	31.955,10	14.352,11	19.066,29	18.985,94	20.964,11	16.340,79

Tabela 9 - Indicadores

Fonte: O Autor

Relativamente aos dados apresentados na Tabela 9, baseados no *Manager Report* apresentado no Anexo 2, é-nos possível constatar que, abordando primeiramente a variação dos valores do RevPAR, observa-se uma subida significativa de 2006 para 2007, de € 78,52 para € 95,32. Explica-se este aumento devido ao proporcional aumento da ADR, havendo também mais quartos disponíveis para venda. A taxa de ocupação sofre um ligeiro aumento também de 60,75% para 61,56%. Podemos verificar que as receitas totais e o GOP aumentam igualmente.

No ano de 2008 constata-se também um aumento das receitas totais e do GOP, contudo a taxa de ocupação diminui ligeiramente refletindo-se isso no RevPAR, mas mantendo-se a ADR.

O ano de 2009 apresenta uma quebra a pique em todos os indicadores, mesmo aumentando a ADR, a diminuição da taxa de ocupação foi bastante acentuada, repercutindo-se esse aspeto no valor do RevPAR. Como já atrás referenciado, a origem desta grande quebra estará relacionada com fatores externos da empresa, muito provavelmente pela crise mundial.

Em 2010 continuam a registar-se quebras, desta vez apenas ligeiras, relativamente a 2009, desta vez a ADR diminui um tanto.

O ano de 2011 refloresce novamente, o RevPAR aumenta de 76,44 para 80,69 o mesmo aumento acompanhado pela taxa de ocupação e pela ADR.

Em 2012 foram registadas novas quebras na taxa de ocupação, contudo a ADR aumenta e as receitas em alojamento também aumentam, resultando no aumento do RevPAR.

No que toca ao ano de 2013 a taxa de ocupação sofreu nova quebra passando para 43,55% e o RevPAR para € 79,23, havendo ainda um aumento na ADR.

Esta análise permite constatar que há a necessidade de averiguar as razões para quebras constantes nos principais indicadores apresentados, serão necessárias mais investigações e mais frequentes análises para uma resposta a estas variações e constantes quebras.

### 4.3. Tarifas & Contratos

Relativamente às tarifas aplicadas na Vivenda Miranda e com o intuito de poder contextualizar de uma melhor forma o que atrás foi analisado, podemos dividi-las entre Tarifa de Balcão; Tarifa Especial para Pagamentos Antecipados; Tarifa para Cliente Habitual / *Repeater*; Tarifa Flash não reembolsável; e, por fim, Tarifas Contratadas.

A **Tarifa de Balcão** divide-se em quatro épocas que se apresentam da seguinte forma:

Preços por quarto/Noite em €	01 Nov. 13 - 17 Dez. 13	18 Dez. 13 - 05 Jan. 14	06 Jan. 14 - 28 Fev. 14	01 Mar. 14 - 13 Abr. 14	14 Abr. 14 - 31 Out. 14
<b>Boutique Grand Suite</b>	364	420	364	420	518
<b>Superior Suite</b>	320	387	320	387	470
<b>Suite Deluxe 2 Pessoas</b>	266	322	266	322	392
<b>3 Pessoas</b>	378	462	378	462	525
<b>4 Pessoas</b>	476	588	476	588	616
<b>Quarto Deluxe</b>	224	280	224	280	336
<b>Quarto Duplo</b>	196	238	196	238	280
<b>Quarto Duplo uso indiv.</b>	143	168	143	168	203

Tabela 10 - Tarifas de Balcão

Fonte: Vivenda Miranda. (2013b).

Tipo de Regime	Preço
Meia Pensão	48 por pessoa/noite em €
Pensão Completa	65 por pessoa/noite em €

Tabela 11 - Regime de Alimentação

Fonte: Vivenda Miranda. (2013b).

A Tarifa de Balcão inclui pequeno-almoço.

Uma criança até aos 12 anos no mesmo quarto dos pais é gratuita (APA).

A **Tarifa Especial para Pagamentos Antecipados** distingue-se através dos descontos sobre a Tarifa de Balcão da seguinte forma:

3% Desconto (apenas no alojamento) para reservas confirmadas e garantidas com pagamento antecipado efetuado até 120 dias antes da chegada;


5 % Desconto (apenas no alojamento) para reservas confirmadas e garantidas com pagamento antecipado efetuado até 180 dias antes da chegada.

Relativamente à **Tarifa para Clientes Habituais / Repeaters** esta identifica-se através dos 20% de desconto sobre a Tarifa de Balcão e 10% sobre os pacotes.

No que concerne à **Tarifa Flash não reembolsável**, esta trata de descontos de 20% sobre o alojamento, normalmente incluído jantares de degustação de 5 pratos e massagens relaxantes. É feita de acordo com a taxa de ocupação prevista, normalmente com o espaço de tempo de um mês. Caso a taxa de ocupação prevista for inferior a 15 quartos lança-se essa campanha normalmente até final do mês em questão.

Relativamente às **Tarifas de Agências de Viagens, Operadores Turísticos e Online Travel Agencies (OTA)** com os quais a Vivenda Miranda tem acordos e contratos são:

Abreu Online  
Booking  
Expedia  
Secretplaces  
DIRS 21



Tarifas de Balcão

Exclusive Destinations  
Ecoviagens  
Hotelbeds / Transfar  
Kirker Holiday  
Transhotel  
TOC / Algarve Tours - Estatuto especial de antiguidade  
Umfulana  
Escapio  
Ferienclub Privilège Rack mas com contrato  
Portugal Trails Rack  
Voyage Privé - **Flash Sale**



Tarifas Contratadas

As épocas para estas agências e operadores são:

<b>Baixa</b>	<b>Média</b>	<b>Alta</b>
<b>01.11.2013 – 18.12.2013</b>	<b>19.12.2013 – 01.01.2014</b>	<b>01.04.2014 – 31.10.2014</b>
<b>02.01.2014 - 28.02.2014</b>	<b>01.03.2014 – 14.04.2014</b>	<b>15.04.2014 – 31.10.2014</b>

As políticas de cancelamento são generalizadas a todos quer para clientes diretos, quer para as agências, operadores e OTAs:

<b>14 – 7 Dias antes da chegada:</b>	<b>50% do valor total da estadia</b>
<b>6 – 0 Dias antes da chegada:</b>	<b>100% do valor da estadia</b>
<b>Não comparência / Saída antecipada:</b>	<b>100% do valor da estadia</b>

Após a exposição das tarifas praticadas no hotel, podemos constatar a existência da preocupação na gestão da receita e suas técnicas de YM, contudo, ainda não automatizadas, devido à ausência de *channel management* na unidade. Ferramenta esta que poderia de algum modo melhorar procedimentos, a nível do aumento da ocupação média e aplicação de novas tarifas. Com a análise aos indicadores no ponto 4.2.1, verificam-se várias quebras na *performance* que necessitam de ser desvendadas e identificadas, para que os processos sejam melhorados no futuro, buscando soluções através de pesquisas mais profundas.

Este capítulo é dedicado à elaboração das fichas técnicas, ainda inexistentes no Restaurante Mirandus, restaurante da unidade hoteleira estudada, e à apreciação da engenharia da ementa de acordo com as Leis de Omnes e fundamentada através dos modelos de Kasavana & Smith de 1982. Tomam-se as fichas técnicas como base do estudo, recolhendo-se informação relacionada com o preço de aquisição dos produtos, preço de custo, preço de venda e análise das doses vendidas. A ementa atual está em vigor desde 13 Junho de 2014 e a análise refere-se desde esta data até dia 1 de Setembro 2014.

#### 5.1. Engenharia da Ementa

A ementa foi dividida em cinco famílias, sendo a primeira “Entradas, Sopas e Sorvete”, a segunda “Vegetariano”, a terceira “Fresco do Mar”, a quarta “Carne” e a quinta “Sobremesas” (Figuras 3, 4, 5, 6 e 7 respetivamente abaixo apresentadas).

Tendo em conta a engenharia das cinco famílias da ementa analisada, verifica-se que segundo a 1ª Lei de Omnes, que nos indica que numa família de itens de uma carta, o item com o preço mais elevado não deve exceder 2,5 a 3 vezes o item de preço mais baixo, deparamo-nos com o facto de que em todas as famílias esta lei é corretamente aplicada, excetuando na primeira em que o item “sorvete” tem um preço muito inferior. O preço mais alto, € 16,50, referente ao item número seis “Tagliatella em massa de pasta de trufa” excede 5,5 vezes o preço do sorvete, € 3, como se pode observar na Figura 3 apresentada abaixo (Rochat, 2001).

O sorvete embora inserido nesta família, não é tido como entrada, seria de considerar futuramente uma família à parte apenas para este item, dado trata-se de um tira-gosto, sendo também vendido como sobremesa.

Relativamente à 2ª Lei de Omnes, que nos refere que numa família o número de itens de valor médio deve ser igual ou superior ao número de itens mais baixo somado ao número de iguarias de valor mais alto, verificamos que esta lei não é aplicada em

nenhuma das famílias analisadas. Esta situação provoca uma falta de harmonia entre os preços da ementa (Rochat, 2001).

A 4ª Lei de Omnes é evidenciada através da relação entre o preço médio de procura e o preço médio de oferta, devendo o valor deste rácio estar compreendido entre o intervalo de 0,9 e 1 (Rochat, 2001).

**Preço Médio de Procura:** 
$$\frac{\text{Total de receitas}}{\text{Total de doses vendidas}}$$

$$\frac{\text{Preço Médio de Procura}}{\text{Preço Médio de Oferta}} = 0,9 > < 1$$

**Preço Médio de Oferta:** 
$$\frac{\text{Total Preço Venda}}{\text{Número de Itens}}$$

É possível verificar que esta lei é aplicada corretamente em todas as famílias, variando este valor de 0,98 (família “Fresco do Mar” na Figura 5) a 1,16, sendo contudo, este último valor um tanto elevado, correspondendo à primeira (Figura 3).

Ainda segundo os modelos de Kasavana e Smith analisamos também a popularidade, volume de vendas, respetiva margem de contribuição e índice de performance de cada item da ementa.

Assim sendo, relativamente à classificação de cada prato é possível distribuí-los numa matriz de acordo com a sua popularidade e rentabilidade (LeBruto, Quain & Ashley, 1995).

Os itens classificam-se como sendo, “*star*”, “*plowhorse*”, “*dog*” e “*puzzle*” (LeBruto, Quain & Ashley, 1995).

Os primeiros são aqueles que são populares e ao mesmo tempo resultam em boas receitas; os segundos são pratos que apresentam um bom índice de vendas, ou seja são populares, contudo não apresentam rentabilidade para o restaurante; os terceiros são pratos com um nível de popularidade e rentabilidade baixos, e, por fim, os últimos são os itens que embora apresentem uma boa margem de contribuição, são pouco populares (LeBruto, Quain & Ashley, 1995). Analisando a ementa do restaurante, de acordo com esta matriz, verifica-se que existem quatro pratos caracterizados como “*dog*”, três na primeira família, correspondendo aos itens 7 “Salada Mista”, 8 “Salada Verde” e 12

“Sorvete” (ver Figura 3), e um na última família que corresponde ao item 3 “Parfait de Iogurte” (ver Figura 7).

São itens que merecem especial atenção numa tentativa de transformá-los em “*puzzle*”, caso contrário, retirá-los de todo da ementa.

Os pratos “*puzzle*”, existindo um na primeira família (item 2 “Flan de Cenoura”, Figura 3) e um na quinta família (item 8 “Prato de Frutas da Época, Figura 7), requerem uma intensificação da sua visibilidade, destacando-os na ementa, de modo a aumentar a sua rotatividade, talvez diminuindo o seu preço caso seja necessário. O objetivo é também eliminar esta característica da ementa.

Estamos perante um total de quinze itens classificados como “*plowhorse*” espalhados pela ementa (ver Figuras 3 a 7). Este tipo de pratos tem uma elevada popularidade, necessita, todavia, de uma revisão às suas fichas técnicas de modo a reduzir o seu custo, e porventura diminuir o seu preço de venda.

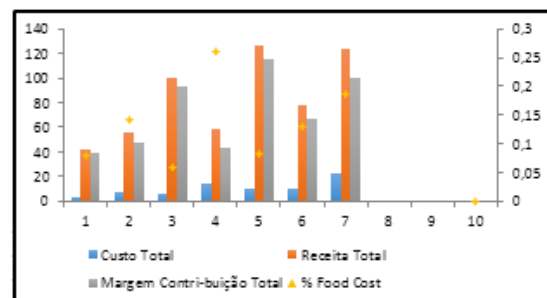
Para finalizar, encontramos na ementa dez itens caracterizados como “*star*”, são estes os pratos que representam uma vantagem competitiva para a empresa, a sua margem de contribuição é elevada, bem como a sua popularidade, é vital que se mantenham nesta categoria, enaltecendo-os nos pratos do dia e mantê-los com a sua qualidade *standard*, no que diz respeito à apresentação e confecção (ver Figura 3 a 7).

Em conclusão, convém no entanto esclarecer, que toda a análise referente ao índice de performance de cada item da ementa é só funcional quando o restaurante apresenta todas as características qualitativas favoráveis ao bom funcionamento, nomeadamente, no que respeita à sua decoração, apresentação da ementa de comida e bebidas, bem como a qualificação do pessoal (Rochat, 2001).

## Menu Engineering

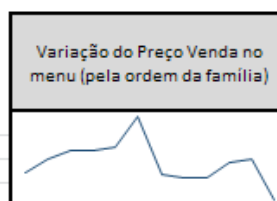
Restaurante Mirandus														
Família Entradas/ Sopas/ Sorvete														
#	Designação	Preço Venda (PV)	Preço Custo (PC)	% Food Cost	Margem Contribuição (MC)	Nº Doses Vendidas	Menu Mix	Custo Total	Receita Total	Margem Contribuição Total	Popularidade	Rentabilidade	Classificação	
1	Bolinhos de Ervilhas	7,50 €	0,79 €	✓ 10,53%	6,71 €	43	6%	33,97 €	322,50 €	288,53 €	✓	✗	Plowhorse	
2	Flan de Cenoura	9,50 €	1,15 €	✓ 12,11%	8,35 €	30	4%	34,50 €	285,00 €	250,50 €	✗	✓	Puzzle	
3	Carpaccio de Beterraba	11,00 €	2,62 €	✓ 23,82%	8,38 €	67	10%	175,54 €	737,00 €	561,46 €	✓	✓	Star	
4	Salada de Rúcula com peito de pato fumado	11,00 €	2,02 €	✓ 18,36%	8,98 €	126	18%	254,52 €	1.386,00 €	1.131,48 €	✓	✓	Star	
5	Vieira assada em massa filo	11,50 €	4,55 €	! 39,57%	6,95 €	135	19%	614,25 €	1.552,50 €	938,25 €	✓	✗	Plowhorse	
6	Tagliatella em massa de pasta de trufa	16,50 €	2,83 €	✓ 17,15%	13,67 €	91	13%	257,53 €	1.501,50 €	1.243,97 €	✓	✓	Star	
7	Salada Mista	7,00 €	0,42 €	✓ 6,00%	6,58 €	19	3%	7,98 €	133,00 €	125,02 €	✗	✗	Dog	
8	Salada Verde	6,50 €	0,33 €	✓ 5,08%	6,17 €	16	2%	5,28 €	104,00 €	98,72 €	✗	✗	Dog	
9	Dueto de Gaspacho	6,50 €	0,98 €	✓ 15,08%	5,52 €	70	10%	68,60 €	455,00 €	386,40 €	✓	✗	Plowhorse	
10	Consommé de tomate	9,00 €	0,70 €	✓ 7,78%	8,30 €	46	7%	32,20 €	414,00 €	381,80 €	✓	✓	Star	
11	Aveludado de Aves	9,50 €	1,66 €	✓ 17,47%	7,84 €	48	7%	79,68 €	456,00 €	376,32 €	✓	✗	Plowhorse	
12	Sorvete	3,00 €	0,34 €	✓ 11,33%	2,66 €	12	2%	4,08 €	36,00 €	31,92 €	✗	✗	Dog	
TOTALS		108,50 €	18,39 €	✓ 17%	90,11 €	703	100%	1.568,13 €	7.382,50 €	5.814,37 €	8/4	5/7	---	

Cálculos	
Total de artigos da família	12
Margem de contribuição média	8,27 €
Ponto de referência de popularidade	5,83%
% Máxima Food Cost	40%



1ª Lei de Omnes	
Preço de venda mais baixo (a)	3,00 €
Preço de venda mais alto (b)	16,50 €
Resultado (b/a - max. 2,5 a 3 vezes)	✗ 5,5

4ª Lei de Omnes	
Preço médio de procura (a)	10,50 €
Preço médio de oferta (b)	9,04 €
Resultado (a/b - entre 0,9 e 1)	✓ 1,16



2ª Lei Omnes	
Nº Itens valor mais baixo e mais alto (a)	2
Nº Itens valor médio (b)	10
Resultado (a=b)	✗

RESUMO	
Necessita rever diferenças entre itens de valor mais baixo e mais alto (1ª Lei Omnes)	Sim
Necessita rever distribuição de preços nos vários itens (2ª Lei Omnes)	Sim
Necessita rever rácio entre preço médio procura e preço médio oferta (4ª Lei Omnes)	Sim
Existem "dogs" que requerem análise especial ou remoção do menu	Sim

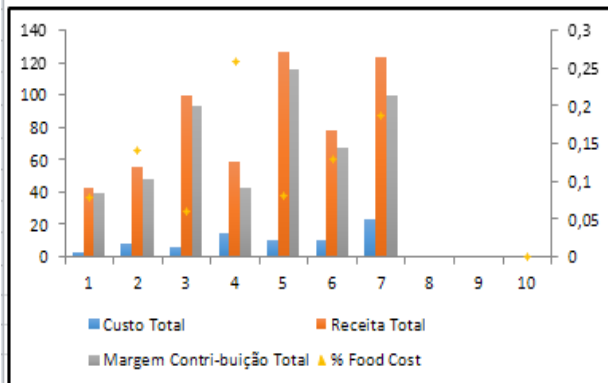
Figura 3 - Menu Engineering - Entradas/Sopas/Sorvete

Fonte: Dados do autor e modelo adaptado de Rodrigues et al. (2013)

## Menu Engineering

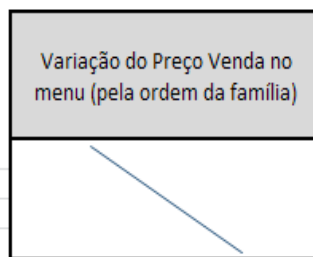
Restaurante Mirandus														
Família Vegetariano														
#	Designação	Preço Venda (PV)	Preço Custo (PC)	% Food Cost	Margem Contribuição (MC)	Nº Doses Vendidas	Menu Mix	Custo Total	Receita Total	Margem Contribuição Total	Popularidade	Rentabilidade	Classificação	
1	Macerado de tofu	12,50 €	4,02 €	✓ 32,16%	8,48 €	22	35%	88,44 €	275,00 €	186,56 €	✓	✗	Plowhorse	
2	Massa chinesa com legumes salteados	11,50 €	1,11 €	✓ 9,65%	10,39 €	40	65%	44,40 €	460,00 €	415,60 €	✓	✓	Star	
<b>TOTAIS</b>		<b>24,00 €</b>	<b>5,13 €</b>	<b>✓ 21%</b>	<b>18,87 €</b>	<b>62</b>	<b>100%</b>	<b>132,84 €</b>	<b>735,00 €</b>	<b>602,16 €</b>	<b>2/0</b>	<b>1/1</b>	<b>---</b>	

Cálculos	
Total de artigos da família	2
Margem de contribuição média	9,71 €
Ponto de referência de popularidade	35,00%
% Máxima Food Cost	40%



1ª Lei de Omnes	
Preço de venda mais baixo (a)	11,50 €
Preço de venda mais alto (b)	12,50 €
Resultado (b/a - max. 2,5 a 3 vezes)	✓ 1,1

4ª Lei de Omnes	
Preço médio de procura (a)	11,85 €
Preço médio de oferta (b)	12,00 €
Resultado (a/b - entre 0,9 e 1)	✓ 0,99



2ª Lei Omnes	
Nº Itens valor mais baixo e mais alto (a)	2
Nº Itens valor médio (b)	0
Resultado (a=b)	✗

RESUMO	
Necessita rever diferenças entre itens de valor mais baixo e mais alto (1ª Lei)	Não
Necessita rever distribuição de preços nos vários itens (2ª Lei Omnes)	Sim
Necessita rever rácio entre preço médio procura e preço médio oferta (4ª)	Não
Existem "dogs" que requerem análise especial ou remoção do menu	Não

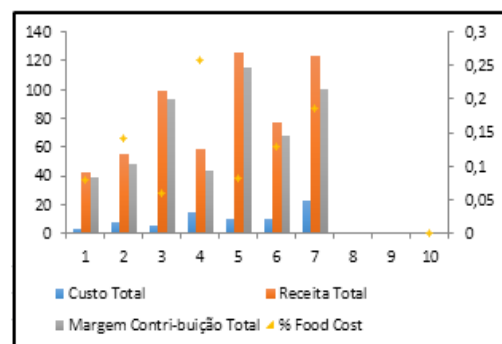
Figura 4 - Menu Engineering - Vegetariano

Fonte: Dados do autor e modelo adaptado de Rodrigues et al. (2013)

## Menu Engineering

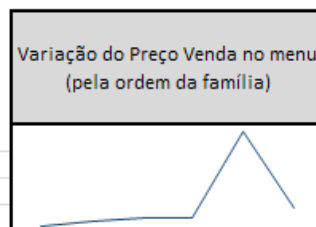
Restaurante Mirandus													
Família Fresco do Mar													
#	Designação	Preço Venda (PV)	Preço Custo (PC)	% Food Cost	Margem Contribuição (MC)	Nº Doses Vendidas	Menu Mix	Custo Total	Receita Total	Margem Contribuição Total	Popularidade	Rentabilidade	Classificação
1	Centro de Pescada	23,50 €	2,68 €	✓ 11,40%	20,82 €	73	18%	195,64 €	1.715,50 €	1.519,86 €	✓	✗	Plowhorse
2	Filete de Pregado	24,50 €	4,57 €	✓ 18,65%	19,93 €	84	21%	383,88 €	2.058,00 €	1.674,12 €	✓	✗	Plowhorse
3	Tamboril confitado	25,50 €	4,23 €	✓ 16,59%	21,27 €	61	15%	258,03 €	1.555,50 €	1.297,47 €	✓	✗	Plowhorse
4	Cataplana Vivenda Miranda	25,50 €	5,09 €	✓ 19,96%	20,41 €	47	12%	239,23 €	1.198,50 €	959,27 €	✓	✗	Plowhorse
5	Cataplana Vivenda Miranda 2pax	47,00 €	5,09 €	✓ 10,83%	41,91 €	56	14%	285,04 €	2.632,00 €	2.346,96 €	✓	✓	Star
6	Camarão Tigre grelhado	28,00 €	10,03 €	! 35,82%	17,97 €	77	19%	772,31 €	2.156,00 €	1.383,69 €	✓	✗	Plowhorse
<b>TOTAIS</b>		<b>174,00 €</b>	<b>31,69 €</b>	<b>✓ 18%</b>	<b>142,31 €</b>	<b>398</b>	<b>100%</b>	<b>2.134,13 €</b>	<b>11.315,50 €</b>	<b>9.181,37 €</b>	<b>6/0</b>	<b>1/5</b>	<b>---</b>

Cálculos	
Total de artigos da família	6
Margem de contribuição média	23,07 €
Ponto de referência de popularidade	11,67%
% Máxima Food Cost	40%



1ª Lei de Omnes	
Preço de venda mais baixo (a)	23,50 €
Preço de venda mais alto (b)	47,00 €
Resultado (b/a - max. 2,5 a 3 vezes)	✓ 2,0

4ª Lei de Omnes	
Preço médio de procura (a)	28,43 €
Preço médio de oferta (b)	29,00 €
Resultado (a/b - entre 0,9 e 1)	✓ 0,98



2ª Lei Omnes	
Nº Itens valor mais baixo e mais alto (a)	2
Nº Itens valor médio (b)	4
Resultado (a=b)	✗

RESUMO	
Necessita rever diferenças entre itens de valor mais baixo e mais alto (1ª Lei)	Não
Necessita rever distribuição de preços nos vários itens (2ª Lei Omnes)	Sim
Necessita rever rácio entre preço médio procura e preço médio oferta (4ª Lei)	Não
Existem "dogs" que requerem análise especial ou remoção do menu	Não

Figura 5 - Menu Engineering - Fresco do Mar

Fonte: Dados do autor e modelo adaptado de Rodrigues et al. (2013)

### Menu Engineering

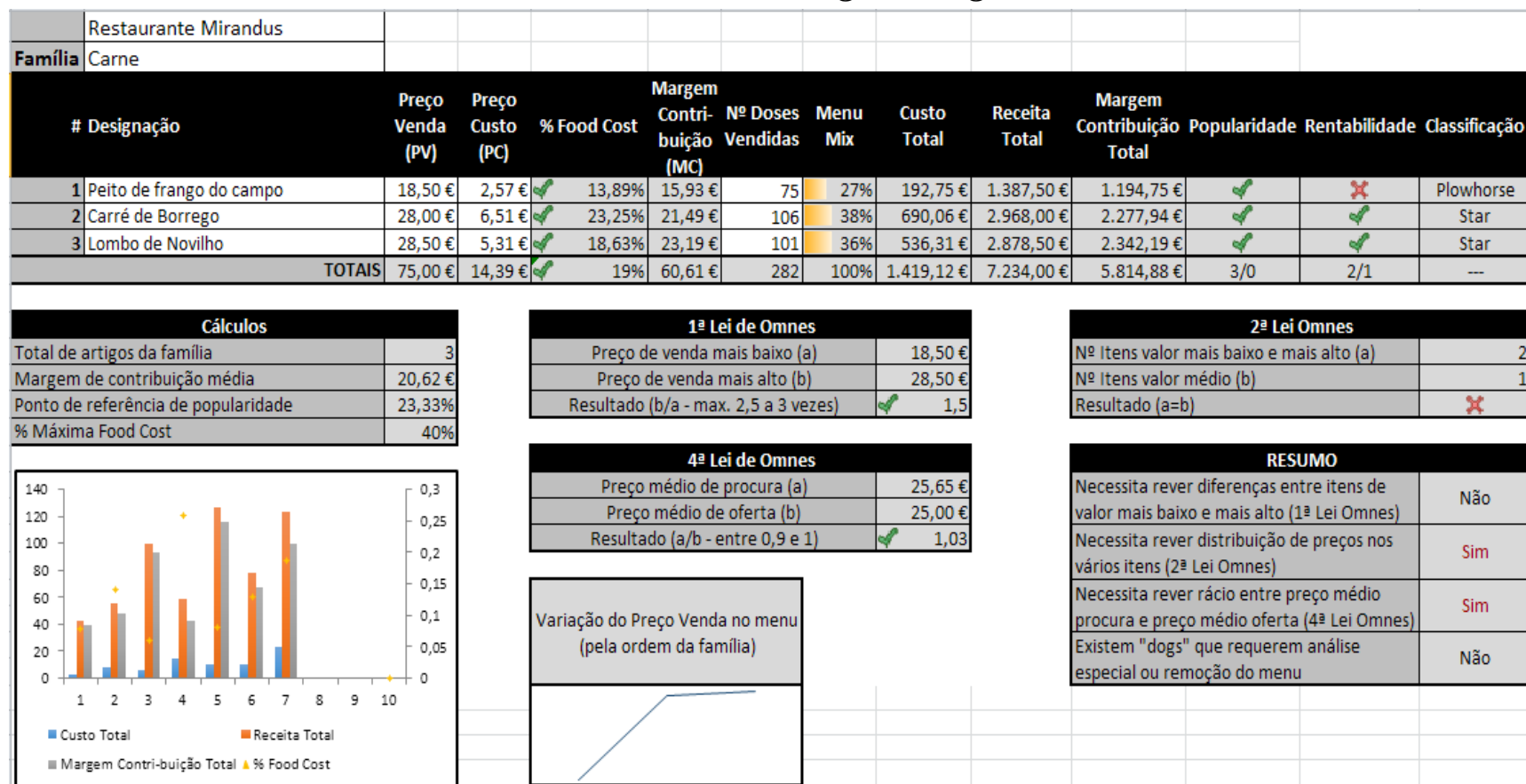


Figura 6 - Menu Engineering - Carne

Fonte: Dados do autor e modelo adaptado de Rodrigues et al. (2013)

## Menu Engineering

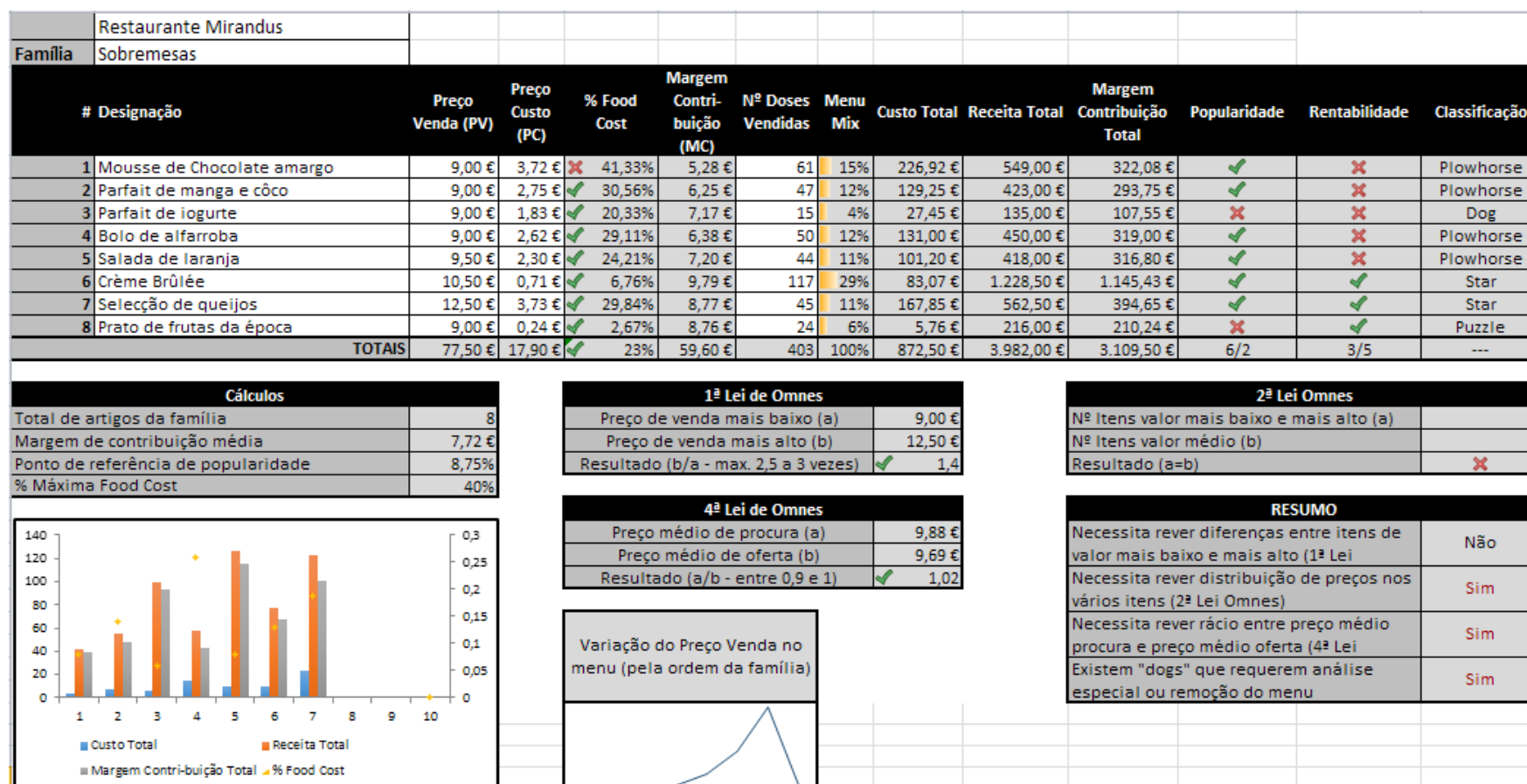


Figura 7 - Menu Engineering - Sobremesas

Fonte: Dados do autor e modelo adaptado de Rodrigues et al. (2013)

## Capítulo 6 Considerações Finais

---

Este último capítulo diz respeito às considerações finais após a realização do estágio no Romantik Hotel Vivenda Miranda, no âmbito do 2º ano do Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira.

São apresentadas reflexões conclusivas relacionadas com os conhecimentos adquiridos e tarefas realizadas ao longo das 1260 horas de duração do estágio, que teve o seu início a 1 de outubro 2013 e término a 30 de setembro de 2014. São expostas também as limitações aliadas à elaboração do estágio e respetivo relatório, bem como possíveis trabalhos futuros.

### 6.1. Conclusões

A realização do estágio envolveu um conjunto de atividades diretamente relacionadas com várias matérias estudadas ao longo do 1º ano deste mestrado.

Em concordância com o proprietário da unidade e coordenadora do meu estágio, bem como a valiosa ajuda do professor orientador, houve a possibilidade de realizar praticamente todas as tarefas inicialmente previstas, as que não foram realizadas referem-se às limitações, que serão abordadas no ponto a seguir, 6.2.

Assim sendo, o término desta etapa reveste-se de grande importância, não só a nível profissional, devido ao percurso académico passado, ambição de aquisição de novos conhecimentos e número de anos a trabalhar na unidade objeto de estudo, como também a nível pessoal, dado o fascínio pela área da hotelaria e turismo.

Em primeiro lugar, a pesquisa acerca das raízes da Vivenda Miranda e fundamentos da associação *Romantik Hotels & Restaurants* teve especial utilidade como forma de melhor poder compreender a situação atual da unidade. Após esta exaustiva caracterização do hotel e sua filosofia, foi possível identificar pontos estratégicos através de estudos acompanhados que permitiram criar várias análises (PESTEL e SWOT), levantando alertas para sinais problemáticos, que viram a sua tentativa de solução através da construção da importante ferramenta BSC.

A unidade dá grande enfoque à gestão do cliente e na forma de entrega do serviço, este facto foi também considerado na construção do BSC, visto não haver um leque de

procedimentos estruturados no hotel, sendo assim sugerido através desta ferramenta de gestão de *performance*.

Esta fase do estágio foi bastante produtiva, na medida em que obtive um conhecimento mais aprofundado do *background* da operação estratégica hoteleira, tendo a oportunidade de pôr em prática o que foi leccionado no 1º ano do mestrado.

Em segundo lugar, e em jeito de cumprir com outra tarefa enunciada no plano de estágio, após a revisão de literatura para o tema de gestão da receita, foi possível igualmente colocar em prática um rol de indicadores e rácios aplicados na gestão da receita a nível hoteleiro. Desta forma, tive a chance de obter uma perceção real da *performance* da unidade. Esta pesquisa foi bastante morosa, visto abranger dados de 2006 a 2013.

Contudo, a construção de análises temporais permitiu uma melhor visão sobre o passado, abrindo portas para melhor estruturar o futuro. Nesta fase do estágio, tive a consciência de que existe na unidade, por parte da administração, a preocupação para o uso de técnicas de YM, embora ainda não muito aprofundadas.

Na fase final do estágio, na passagem pelo departamento de F&B ao elaborar as fichas técnicas, ainda inexistentes no Restaurante Mirandus, adquiri uma maior consciencialização relativamente aos preços de custo das comidas, dado ter tido a oportunidade de aplicar conhecimentos prévios adquiridos no mestrado.

Com construção analítica do *menu engineering* fui capaz de identificar a *performance* dos pratos da ementa e averiguar que mudanças deveriam ser efetuadas.

Em suma, constatei que a parte prática é fundamental como complemento à teoria, pois só assim é possível uma maior compreensão não só de matérias lecionadas e revisões de literatura efetuadas, como também da própria realidade empírica na hotelaria. É vital nesta indústria a observação prática das variações nos números, pois só assim poder-se-á construir um futuro assente em alicerces estáveis.

## **6.2. Limites e Perspetivas Futuras**

As limitações na execução do presente trabalho prenderam-se, maioritariamente, com fatores temporais, uma vez que as tarefas foram realizadas em simultâneo com a minha função principal no hotel como rececionista.

Devido à morosidade das pesquisas para a elaboração das tarefas, e muitos dos dados serem ainda inexistentes no hotel, levou a uma margem temporal e um corte em algumas tarefas previamente desejadas a realizar.

Com este trabalho pretendo incentivar a aplicação dos métodos aqui abordados a fim de se poder comprovar futuramente avanços positivos ou negativos.

No que trata a trabalhos e perspectivas futuras, creio que uma temática muito cativante a tratar, proposta inicialmente, seria a parte de CRM na hotelaria, uma vez que esta unidade refere a gestão da relação com o cliente como um dos seus identificadores de destaque.

American Hotel & Lodging Association (2006). Revenue Management, 2nd. Ed.: sl. AHLA  
Armitage, H. M., & Scholey, C. (2006). *Using Strategy Maps to Drive Performance*. CMA  
Canada.

Base Geral. (2014). CAE 55118 - Apartamentos turísticos com restaurante. Obtido 2 de  
Setembro de 2014, de <http://www.base-geral.com/pt/empresas/empresas-cae.asp?cae=55118&folha=m&keywords=Apartamentos+tur%EDsticos+com+restaurante>

Booking.com. (2014a). Booking.com: Boutique Hotel Miranda , Lagos, Portugal - 46  
Comentários de Clientes . Reserve agora o seu hotel! Obtido 26 de Setembro de 2014,  
de <http://www.booking.com/hotel/pt/romantik-miranda.pt-pt.html#tab-reviews>

Booking.com. (2014b). Booking.com: Vila Joya , Albufeira, Portugal - 33 Comentários de  
Clientes . Reserve agora o seu hotel! Obtido 26 de Setembro de 2014, de  
<http://www.booking.com/hotel/pt/vila-joya.pt-pt.html#tab-reviews>

Booking.com. (2014c). Booking.com: Vila Monte , Moncarapacho, Portugal - 181  
Comentários de Clientes . Reserve agora o seu hotel! Obtido 26 de Setembro de 2014,  
de <http://www.booking.com/hotel/pt/vila-monte-resort.pt-pt.html#tab-reviews>

Booking.com. (2014d). Booking.com: Dom Manuel I Charming Residence , Lagos, Portugal  
- 250 Comentários de Clientes . Reserve agora o seu hotel! Obtido 26 de Setembro de  
2014, de <http://www.booking.com/hotel/pt/dom-manuel-i.pt-pt.html#tab-reviews>

Booking.com. (2014e). Booking.com: Costa d'Oiro Ambiance Village , Lagos, Portugal -  
239 Comentários de Clientes . Reserve agora o seu hotel! Obtido 26 de Setembro de  
2014, de <http://www.booking.com/hotel/pt/costadoiroambiancevillage.pt-pt.html#tab-reviews>

Decreto-Lei nº 15/2014 de 23 de Janeiro. *Diário da República nº 16 - 1ª Série*. Ministério da Economia. Lisboa.

Henriques, H. (2013). *Revenue Management*. Presented at the Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira, Faro ESGHT/UAlg.

Hospitality Financial and Technology Professionals (2006). *Uniform System of Accounts for the Lodging Industry* (10 edition.). Lansing, Mich: Educational Institute of the American Hotel Motel Assoc.

Investopedia US. (2014). Revenue Per Occupied Room (RevPOR) Definition | Investopedia. Obtido 4 de Setembro de 2014, de <http://www.investopedia.com/terms/r/revpor.asp>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). ). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Harvard Business Press.

LeBruto, S.M., Quain ,W.J. & Ashley, R.A. (1995). *Menu Engineering: A Model Including Labor*. Hospitality Review 13, no. 1..

O'Fallon, M. J., & Rutherford, D. G. (2007). *Hotel Management and Operations*. John Wiley & Sons.

Pinto, F. (2007). *Balanced Scorecard-Alinhar Mudanças, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos*. Edições Sílabo.

Rochat, M. (2001). *Marketing y Gestión de la Restauración*. Ediciones Gestión 2000.

Rodrigues, H., Correia, M., & Ramos, C. (2013). *Modelo em Excel de engenharia de ementa combinado com lei de omnes*. ESGHT.

Romantik Hotels & Restaurants AG. (2014). *Romantik 2014*. Litopat S.p.A., Verona

Romantik Hotels & Restaurants. (2014a). *Geschichte der Romantik Hotels & Restaurants*.

Obtido 2 de Setembro de 2014, de <http://www.romantikhoteles.com/de/ueberuns>

Romantik Hotels & Restaurants. (2014b). *Romantik Hotel werden*. Obtido 4 de Setembro de 2014, de <http://www.romantikhoteles.com/de/ueberuns/romantikhotel-werden>

Romantik Hotels & Restaurants. (2014c). Werte & Tradition. Obtido 3 de Setembro de 2014, de <http://www.romantikhoteles.com/de/ueberuns/werte-traditionen>

Serra, F. (2013). *Notes on Hospitality Market Segmentation*. Faro. ESGHT/UAlg.

TripAdvisor. (2013). *The World's Largest Accommodation and Traveler Survey*.  
*TripBarometer by TripAdvisor*.

TripAdvisor. (2014a). Romantik Hotel Vivenda Miranda, Lagos, Algarve: 115 avaliações - TripAdvisor. Obtido 26 de Setembro de 2014, de [http://www.tripadvisor.com.br/Hotel\\_Review-g189117-d233028-Reviews-Romantik\\_Hotel\\_Vivenda\\_Miranda-Lagos\\_Faro\\_District\\_Algarve.html](http://www.tripadvisor.com.br/Hotel_Review-g189117-d233028-Reviews-Romantik_Hotel_Vivenda_Miranda-Lagos_Faro_District_Algarve.html)

TripAdvisor. (2014b). Vila Joya, Albufeira, Algarve: 105 avaliações - TripAdvisor. Obtido 26 de Setembro de 2014, de [http://www.tripadvisor.com.br/Hotel\\_Review-g189112-d253395-Reviews-Vila\\_Joya-Albufeira\\_Faro\\_District\\_Algarve.html](http://www.tripadvisor.com.br/Hotel_Review-g189112-d253395-Reviews-Vila_Joya-Albufeira_Faro_District_Algarve.html)

TripAdvisor. (2014c). Vila Monte Resort, Moncarapacho, Algarve: 236 avaliações - TripAdvisor. Obtido 26 de Setembro de 2014, de [http://www.tripadvisor.com.br/Hotel\\_Review-g312713-d557173-Reviews-Vila\\_Monte\\_Resort-Moncarapacho\\_Faro\\_District\\_Algarve.html](http://www.tripadvisor.com.br/Hotel_Review-g312713-d557173-Reviews-Vila_Monte_Resort-Moncarapacho_Faro_District_Algarve.html)

TripAdvisor. (2014d). «Charming Residence» - Dicas e avaliações dos hóspedes - Dom Manuel Hotel - TripAdvisor. Obtido 26 de Setembro de 2014, de [http://www.tripadvisor.com.br/ShowUserReviews-g189117-d315095-r132759499-Dom\\_Manuel\\_Hotel-Lagos\\_Faro\\_District\\_Algarve.html](http://www.tripadvisor.com.br/ShowUserReviews-g189117-d315095-r132759499-Dom_Manuel_Hotel-Lagos_Faro_District_Algarve.html)

TripAdvisor. (2014e). Costa D'ouro Ambiance Village, Lagos, Algarve: 131 avaliações - TripAdvisor. Obtido 26 de Setembro de 2014, de [http://www.tripadvisor.com.br/Hotel\\_Review-g189117-d567473-Reviews-Costa\\_D\\_ouro\\_Ambiance\\_Village-Lagos\\_Faro\\_District\\_Algarve.html](http://www.tripadvisor.com.br/Hotel_Review-g189117-d567473-Reviews-Costa_D_ouro_Ambiance_Village-Lagos_Faro_District_Algarve.html)

Vivenda Miranda. (2013a). Organigrama.

Vivenda Miranda. (2013b). Listagem de Tarifas.

Vivenda Miranda. (2014a). Férias no Algarve - Bem-vindo ao Romantik Hotel Vivenda

Miranda, em Lagos. Obtido 4 de Setembro de 2014, de

<http://www.vivendamiranda.com/pt/welcome>

Vivenda Miranda. (2014b). Eventos - Hotel Algarve Portugal - Romantik Hotel Vivenda

Miranda em Lagos. Obtido 4 de Setembro de 2014, de

<http://www.vivendamiranda.com/pt/events>

Withiam, G. (2001). *Yield Management Report*. CHR Reports. Center for Hospitality

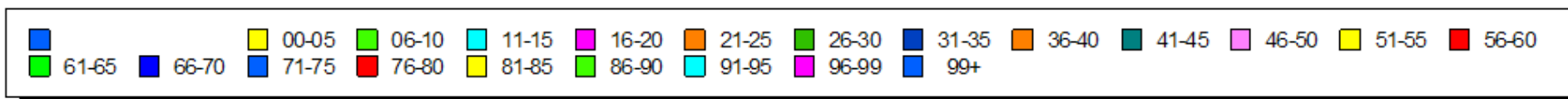
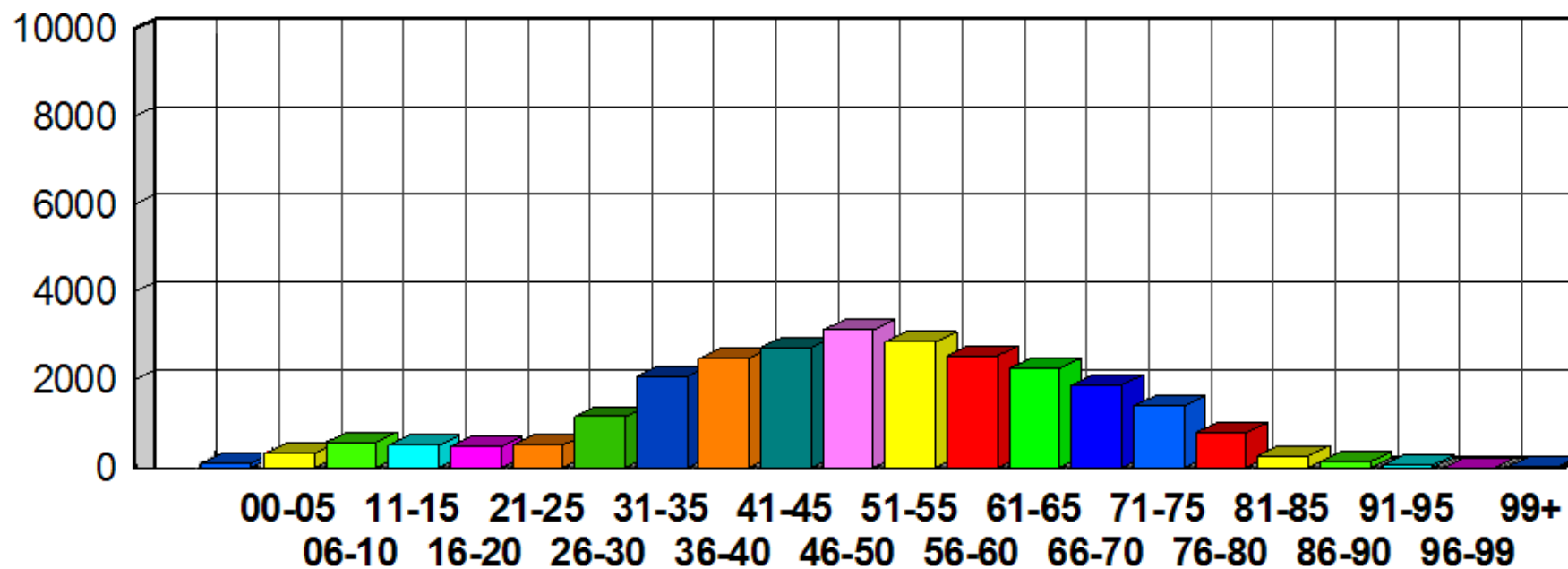
Research at Cornell University.





## Anexo 1 - Perfil de Hóspedes por Idades

Anexo 1 - Perfil de Hóspedes por Idades



## Anexo 2 - Manager Report 2006 – 2013

Anexo 2 - Manager Report 2006 - 2013

	<u>Ano corrente</u>			<u>Ano Anterior</u>		
	Dia	Mês	Ano	Dia	Mês	Ano
acumulado:	31	12	2006	31	12	2005
Adultos	39	221	10.297	0	0	0
Crianças:	0	7	445	0	0	0
<b>Hóspedes no hotel</b>	<b>39</b>	<b>228</b>	<b>10.742</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Quartos Ocupados	22	123	5.755	0	0	0
Quartos Livres	2	683	3.715	0	0	0
Quartos Vendidos	21	115	5.488	0	0	0
Quartos para vender	24	806	9.474	0	0	0
Quartos Bloqueados	5	93	1.111	0	0	0
Qrt day use	0	0	0	0	0	0
<b>Ocupação %</b>	<b>91,67</b>	<b>15,26</b>	<b>60,75</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Ocupação de camas %</b>	<b>81,25</b>	<b>13,71</b>	<b>54,34</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Quartos Complimentary	1	8	194	0	0	0
Chegadas Quartos	3	30	927	0	0	0
Chegadas de Pax	6	55	1.703	0	0	0
Quartos NoShow	0	0	0	0	0	0
Saidas Quartos	0	8	903	0	0	0
Saidas de Pax	0	16	1.652	0	0	0
Duplo ocup. como Single	5	25	740	0	0	0
<b>Receita total</b>	<b>6.355,07</b>	<b>46.621,30</b>	<b>1.284.244,17</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Rec.Média por Qrt ocup	302,62	405,40	234,01	0,00	0,00	0,00
Rec.Média por Pax ocup	171,76	227,42	127,81	0,00	0,00	0,00
Rec.Média Qrt	264,79	57,84	135,55	0,00	0,00	0,00
<b>Recebimentos</b>	<b>-1.818,20</b>	<b>-11.341,94</b>	<b>-1.354.191,31</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Média de estadias</b>		<b>4,10</b>	<b>6,21</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Alojamento	1.527,93	19.807,08	743.933,62	0,00	0,00	0,00
F&B	4.780,88	13.794,89	390.050,26	0,00	0,00	0,00
Extras	46,26	13.019,33	150.260,29	0,00	0,00	0,00
Prç.médio por Qrt ocup -	72,76	172,24	135,56	0,00	0,00	0,00
Prç.médio por Pax ocup -	41,30	96,62	74,04	0,00	0,00	0,00
Alojamen./occ.ms.	69,45	161,03	129,27	0,00	0,00	0,00
Prç.Medio Qrt Ocup+Livres	63,66	24,57	78,52	0,00	0,00	0,00

<b>Desvio Ano Corrente</b>	<b>Dia</b>	<b>Mês</b>	<b>Ano</b>
Desvio hóspedes no hotel:	39,00	228,00	10.742,00
Desvio ocupação dos quartos % :	91,67	15,26	60,75
Desvio ocupação de camas % :	81,25	13,71	54,34
Desvio receita total:	6.355,07	46.621,30	1.284.244,17
Desvio receita/hóspede	171,76	227,42	127,81
Desvio receitas/quartos Ocup.+livres	264,79	57,84	135,55
Desvio receitas/quartos ocupados:	302,62	405,40	234,01

Relatório de Estágio do Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira

	<u>Ano corrente</u>			<u>Ano Anterior</u>		
	Dia	Mês	Ano	Dia	Mês	Ano
acumulado:	31	12	2007	31	12	2006
<b>Adultos</b>	46	231	10.924	39	221	10.297
<b>Crianças:</b>	0	0	308	0	7	445
<b>Hóspedes no hotel</b>	<b>46</b>	<b>231</b>	<b>11.232</b>	<b>39</b>	<b>228</b>	<b>10.742</b>
Quartos Ocupados	26	134	5.858	22	123	5.755
Quartos Livres	0	679	3.658	2	683	3.719
Quartos Vendidos	26	134	5.762	21	115	5.488
Quartos para vender	26	813	9.516	24	806	9.474
Quartos Bloqueados	2	55	774	5	93	1.111
Qrt day use	0	0	0	0	0	0
<b>Ocupação %</b>	<b>100,00</b>	<b>16,48</b>	<b>61,56</b>	<b>91,67</b>	<b>15,26</b>	<b>60,75</b>
<b>Ocupação de camas %</b>	<b>88,46</b>	<b>14,21</b>	<b>57,40</b>	<b>81,25</b>	<b>13,71</b>	<b>54,34</b>
Quartos Complimentary	0	0	96	1	8	194
Chegadas Quartos	0	32	990	3	30	927
Chegadas de Pax	0	57	1.854	6	55	1.703
Quartos NoShow	0	0	0	0	0	0
Saidas Quartos	0	6	988	0	8	903
Saidas de Pax	0	11	1.853	0	16	1.652
Duplo ocup. como Single	6	37	743	5	25	740
<b>Receita total</b>	<b>9.865,59</b>	<b>49.457,54</b>	<b>1.579.786,29</b>	<b>6.355,07</b>	<b>46.621,30</b>	<b>1.284.244,17</b>
Rec.Média por Qrt ocup	379,45	369,09	274,17	302,62	405,40	234,01
Rec.Média por Pax ocup	214,47	214,10	146,92	171,76	227,42	127,81
Rec.Média Qrt	379,45	60,83	166,01	264,79	57,84	135,55
<b>Recebimentos</b>	<b>-754,00</b>	<b>-18.534,74</b>	<b>-1.703.315,10</b>	<b>-1.818,20</b>	<b>-11.341,94</b>	<b>-1.354.191,31</b>
<b>Média de estadias</b>		<b>4,19</b>	<b>5,92</b>		<b>4,10</b>	<b>6,21</b>
Alojamento	4.620,94	21.926,04	907.090,85	1.527,93	19.807,08	743.933,62
F&B	3.987,50	17.128,48	465.739,84	4.780,88	13.794,89	390.050,26
Extras	1.257,14	10.403,02	206.955,61	46,26	13.019,33	150.260,29
Prç.médio por Qrt ocup -	177,73	163,63	157,43	72,76	172,24	135,56
Prç.médio por Pax ocup -	100,46	94,92	84,36	41,30	96,62	74,04
Alojamen./occ.rms.	177,73	163,63	154,85	69,45	161,03	129,27
Prç.Médio Qrt Ocup+Livres	177,73	26,97	95,32	63,66	24,57	78,52

<b>Desvio Ano Corrente</b>	<b>Dia</b>	<b>Mês</b>	<b>Ano</b>
Desvio hóspedes no hotel:	7,00	3,00	490,00
Desvio ocupação dos quartos % :	8,33	1,22	0,81
Desvio ocupação de camas % :	7,21	0,50	3,05
Desvio receita total:	3.510,52	2.836,24	295.542,12
Desvio receita/hóspede	42,71	-13,32	19,10
Desvio receitas/quartos Ocup.+livres	114,65	2,99	30,46
Desvio receitas/quartos ocupados:	76,82	-36,32	40,16

Relatório de Estágio do Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira

Ano corrente

Ano Anterior

	<u>Ano corrente</u>			<u>Ano Anterior</u>		
	Dia	Mês	Ano	Dia	Mês	Ano
acumulado:	31	12	2008	31	12	2007
Adultos	48	269	10.741	46	231	10.924
Crianças:	0	0	326	0	0	308
<b>Hóspedes no hotel</b>	<b>48</b>	<b>269</b>	<b>11.067</b>	<b>46</b>	<b>231</b>	<b>11.232</b>
Quartos Ocupados	27	152	5.877	26	134	5.858
Quartos Livres	0	688	3.732	0	679	3.658
Quartos Vendidos	26	147	5.787	26	134	5.762
Quartos para vender	27	840	9.609	26	813	9.516
Quartos Bloqueados	1	28	639	2	55	774
Qrt day use	0	0	0	0	0	0
<b>Ocupação %</b>	<b>100,00</b>	<b>18,10</b>	<b>61,16</b>	<b>100,00</b>	<b>16,48</b>	<b>61,56</b>
<b>Ocupação de camas %</b>	<b>88,89</b>	<b>16,01</b>	<b>55,89</b>	<b>88,46</b>	<b>14,21</b>	<b>57,40</b>
Quartos Complimentary	1	5	89	0	0	96
Chegadas Quartos	0	30	930	0	32	990
Chegadas de Pax	0	53	1.711	0	57	1.854
Quartos NoShow	0	0	0	0	0	0
Saidas Quartos	0	3	928	0	6	988
Saidas de Pax	0	6	1.704	0	11	1.853
Duplo ocup. como Single	6	35	831	6	37	743
<b>Receita total</b>	<b>9.666,52</b>	<b>55.420,60</b>	<b>1.728.525,88</b>	<b>9.865,59</b>	<b>49.457,54</b>	<b>1.579.786,29</b>
Rec.Média por Qrt ocup	371,79	377,01	298,69	379,45	369,09	274,17
Rec.Média por Pax ocup	210,14	213,98	163,45	214,47	214,10	146,92
Rec.Média Qrt	358,02	65,98	179,89	379,45	60,83	166,01
<b>Recebimentos</b>	<b>-4.261,50</b>	<b>-15.755,49</b>	<b>-1.863.757,28</b>	<b>-754,00</b>	<b>-18.534,74</b>	<b>-1.703.315,10</b>
<b>Média de estadias</b>		<b>5,07</b>	<b>6,32</b>		<b>4,19</b>	<b>5,92</b>
Alojamento	3.507,78	21.559,11	911.726,13	4.620,94	21.926,04	907.090,85
F&B	4.992,50	21.447,86	573.604,35	3.987,50	17.128,48	465.739,84
Extras	1.166,24	12.413,62	243.195,40	1.257,14	10.403,02	206.955,61
Prç.médio por Qrt ocup -	134,91	146,66	157,55	177,73	163,63	157,43
Prç.médio por Pax ocup -	76,26	83,24	86,22	100,46	94,92	84,36
Alojamen./occ.rms.	129,92	141,84	155,13	177,73	163,63	154,85
Prç.Médio Qrt Ocup+Livres	129,92	25,67	94,88	177,73	26,97	95,32

<b>Desvio Ano Corrente</b>	<b>Dia</b>	<b>Mês</b>	<b>Ano</b>
Desvio hóspedes no hotel:	2,00	38,00	-165,00
Desvio ocupação dos quartos % :	0,00	1,61	-0,40
Desvio ocupação de camas % :	0,43	1,81	-1,51
Desvio receita total:	-199,06	5.963,05	148.739,59
Desvio receita/hóspede	-4,33	-0,12	16,54
Desvio receitas/quartos Ocup.+livres	-21,43	5,14	13,87
Desvio receitas/quartos ocupados:	-7,66	7,92	24,52

Relatório de Estágio do Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira

	<u>Ano corrente</u>			<u>Ano Anterior</u>		
	Dia	Mês	Ano	Dia	Mês	Ano
acumulado:	31	12	2009	31	12	2008
Adultos	20	126	8.995	48	269	10.741
Crianças:	1	4	475	0	0	326
<b>Hóspedes no hotel</b>	<b>21</b>	<b>130</b>	<b>9.474</b>	<b>48</b>	<b>269</b>	<b>11.067</b>
Quartos Ocupados	11	68	4.907	27	152	5.877
Quartos Livres	16	795	5.132	0	688	3.732
Quartos Vendidos	11	68	4.787	26	147	5.787
Quartos para vender	27	863	10.035	27	840	9.609
Quartos Bloqueados	1	5	181	1	28	639
Qrt day use	0	0	0	0	0	0
<b>Ocupação %</b>	<b>40,74</b>	<b>7,88</b>	<b>48,88</b>	<b>100,00</b>	<b>18,10</b>	<b>61,16</b>
<b>Ocupação de camas %</b>	<b>37,04</b>	<b>7,30</b>	<b>44,80</b>	<b>88,89</b>	<b>16,01</b>	<b>55,89</b>
Quartos Complimentary	0	0	120	1	5	89
Chegadas Quartos	1	15	788	0	30	930
Chegadas de Pax	2	27	1.454	0	53	1.711
Quartos NoShow	0	0	2	0	0	0
Saidas Quartos	0	3	796	0	3	928
Saidas de Pax	0	5	1.466	0	6	1.704
Duplo ocup. como Single	0	2	685	6	35	831
<b>Receita total</b>	<b>5.486,20</b>	<b>26.188,57</b>	<b>1.436.258,36</b>	<b>9.666,52</b>	<b>55.420,60</b>	<b>1.728.525,88</b>
Rec.Média por Qrt ocup	498,75	385,13	300,03	371,79	377,01	298,69
Rec.Média por Pax ocup	274,31	207,85	163,23	210,14	213,98	163,45
Rec.Média Qrt	203,19	30,35	143,07	358,02	65,98	179,89
<b>Recebimentos</b>	<b>-1.805,40</b>	<b>-8.184,60</b>	<b>-1.581.190,26</b>	<b>-4.261,50</b>	<b>-15.755,49</b>	<b>-1.863.757,28</b>
<b>Média de estadias</b>		<b>4,53</b>	<b>6,23</b>		<b>5,07</b>	<b>6,32</b>
Alojamento	1.991,29	12.898,14	781.821,31	3.507,78	21.559,11	911.726,13
F&B	2.858,66	8.584,64	471.702,52	4.992,50	21.447,86	573.604,35
Extras	636,25	4.705,75	182.734,53	1.166,24	12.413,62	243.195,40
Prç.médio por Qrt ocup -	181,03	189,68	163,32	134,91	146,66	157,55
Prç.médio por Pax ocup -	99,56	102,37	88,85	76,26	83,24	86,22
Alojamen./occ.rms.	181,03	189,68	159,33	129,92	141,84	155,13
Prç.Médio Qrt Ocup+Livres	73,75	14,95	77,88	129,92	25,67	94,88

<b>Desvio Ano Corrente</b>	<b>Dia</b>	<b>Mês</b>	<b>Ano</b>
Desvio hóspedes no hotel:	-27,00	-139,00	-1.593,00
Desvio ocupação dos quartos % :	-59,26	-10,22	-12,28
Desvio ocupação de camas % :	-51,85	-8,71	-11,09
Desvio receita total:	-4.180,32	-29.232,02	-292.267,52
Desvio receita/hóspede	64,17	-6,13	-0,22
Desvio receitas/quartos Ocup.+livres	-154,83	-35,63	-36,82
Desvio receitas/quartos ocupados:	126,96	8,12	1,34

	<u>Ano corrente</u>			<u>Ano Anterior</u>		
	Dia	Mês	Ano	Dia	Mês	Ano
acumulado:	31	12	2010	31	12	2009
Adultos	38	172	8.919	20	126	8.995
Crianças:	2	6	907	1	4	479
<b>Hóspedes no hotel</b>	<b>40</b>	<b>178</b>	<b>9.826</b>	<b>21</b>	<b>130</b>	<b>9.474</b>
Quartos Ocupados	23	99	4.836	11	68	4.907
Quartos Livres	5	768	5.249	16	795	5.132
Quartos Vendidos	22	97	4.765	11	68	4.787
Quartos para vender	28	867	10.085	27	863	10.039
Quartos Bloqueados	0	1	135	1	5	181
Qrt day use	0	0	1	0	0	0
<b>Ocupação %</b>	<b>82,14</b>	<b>11,42</b>	<b>47,95</b>	<b>40,74</b>	<b>7,88</b>	<b>48,88</b>
<b>Ocupação de camas %</b>	<b>67,86</b>	<b>9,92</b>	<b>44,22</b>	<b>37,04</b>	<b>7,30</b>	<b>44,80</b>
Quartos Complimentary	1	2	71	0	0	120
Chegadas Quartos	1	26	841	1	15	788
Chegadas de Pax	2	44	1.533	2	27	1.454
Quartos NoShow	0	0	11	0	0	2
Saidas Quartos	1	3	820	0	3	796
Saidas de Pax	2	6	1.498	0	5	1.466
Duplo ocup. como Single	8	26	602	0	2	685
<b>Receita total</b>	<b>10.066,05</b>	<b>43.098,37</b>	<b>1.404.909,66</b>	<b>5.486,20</b>	<b>26.188,57</b>	<b>1.436.258,36</b>
Rec.Média por Qrt ocup	457,55	444,31	294,84	498,75	385,13	300,03
Rec.Média por Pax ocup	279,61	256,54	159,41	274,31	207,85	163,23
Rec.Média Qrt	359,50	49,71	139,31	203,19	30,35	143,07
<b>Recebimentos</b>	<b>-6.452,84</b>	<b>-17.112,89</b>	<b>-1.518.690,10</b>	<b>-1.805,40</b>	<b>-8.184,60</b>	<b>-1.581.190,26</b>
<b>Média de estadias</b>		<b>3,81</b>	<b>5,75</b>		<b>4,53</b>	<b>6,23</b>
Alojamento	2.157,50	15.649,04	770.939,91	1.991,29	12.898,14	781.821,31
F&B	5.468,13	16.486,30	460.678,74	2.858,66	8.584,64	471.702,52
Extras	2.440,42	10.963,03	173.291,00	636,25	4.705,79	182.734,53
Prç.médio por Qrt ocup -	98,07	161,33	161,79	181,03	189,68	163,32
Prç.médio por Pax ocup -	59,93	93,15	87,48	99,56	102,37	88,85
Alojamen./occ.rms.	93,80	158,07	159,42	181,03	189,68	159,33
Prç.Médio Qrt Ocup+Livres	77,05	18,05	76,44	73,75	14,95	77,88
<b>Desvio Ano Corrente</b>		<b>Dia</b>	<b>Mês</b>	<b>Ano</b>		
Desvio hóspedes no hotel:		19,00	48,00	352,00		
Desvio ocupação dos quartos % :		41,40	3,54	-0,93		
Desvio ocupação de camas % :		30,82	2,62	-0,58		
Desvio receita total:		4.579,85	16.909,80	-31.348,71		
Desvio receita/hóspede		5,30	48,69	-3,82		
Desvio receitas/quartos Ocup.+livres		156,31	19,36	-3,76		
Desvio receitas/quartos ocupados:		-41,20	59,19	-5,19		

Relatório de Estágio do Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira

	<u>Ano corrente</u>			<u>Ano Anterior</u>		
	Dia	Mês	Ano	Dia	Mês	Ano
acumulado:	31	12	2011	31	12	2010
Adultos	9	241	8.946	38	172	8.919
Crianças:	0	9	940	2	6	907
<b>Hóspedes no hotel</b>	<b>9</b>	<b>250</b>	<b>9.886</b>	<b>40</b>	<b>178</b>	<b>9.826</b>
Quartos Ocupados	5	178	4.992	23	99	4.836
Quartos Livres	23	690	5.149	5	768	5.249
Quartos Vendidos	5	175	4.844	22	97	4.765
Quartos para vender	28	868	10.141	28	867	10.085
Quartos Bloqueados	0	0	79	0	1	135
Qrt day use	0	0	0	0	0	1
<b>Ocupação %</b>	<b>17,86</b>	<b>20,51</b>	<b>49,23</b>	<b>82,14</b>	<b>11,42</b>	<b>47,95</b>
<b>Ocupação de camas %</b>	<b>16,07</b>	<b>13,88</b>	<b>44,11</b>	<b>67,86</b>	<b>9,92</b>	<b>44,22</b>
Quartos Complimentary	0	3	148	1	2	71
Chegadas Quartos	0	32	838	1	26	841
Chegadas de Pax	0	44	1.505	2	44	1.533
Quartos NoShow	0	0	1	0	0	11
Saidas Quartos	0	27	850	1	3	820
Saidas de Pax	0	35	1.529	2	6	1.498
Duplo ocup. como Single	1	107	818	8	26	602
<b>Receita total</b>	<b>3.652,88</b>	<b>54.157,70</b>	<b>1.418.899,92</b>	<b>10.066,05</b>	<b>43.098,37</b>	<b>1.404.909,66</b>
Rec.Média por Qrt ocup	730,58	309,47	292,92	457,55	444,31	294,84
Rec.Média por Pax ocup	405,88	227,55	162,36	279,61	256,54	159,41
Rec.Média Qrt	130,46	62,39	139,92	359,50	49,71	139,31
<b>Recebimentos</b>	<b>-12.863,40</b>	<b>-53.749,36</b>	<b>-1.586.969,88</b>	<b>-6.452,84</b>	<b>-17.112,89</b>	<b>-1.518.690,10</b>
<b>Média de estadias</b>		<b>5,56</b>	<b>5,96</b>		<b>3,81</b>	<b>5,75</b>
Alojamento	1.420,39	37.525,94	818.310,88	2.157,50	15.649,04	770.939,91
F&B	2.029,24	10.624,63	433.779,49	5.468,13	16.486,30	460.678,74
Extras	203,25	6.007,13	166.809,55	2.440,42	10.963,03	173.291,00
Prç.médio por Qrt ocup -	284,08	214,43	168,93	98,07	161,33	161,79
Prç.médio por Pax ocup -	157,82	157,67	93,64	59,93	93,15	87,48
Alojamen./occ.rms.	284,08	210,82	163,92	93,80	158,07	159,42
Prç.Médio Qrt Ocup+Livres	50,73	43,23	80,69	77,05	18,05	76,44

<b>Desvio Ano Corrente</b>	<b>Dia</b>	<b>Mês</b>	<b>Ano</b>
Desvio hóspedes no hotel:	-31,00	72,00	60,00
Desvio ocupação dos quartos % :	-64,29	9,09	1,27
Desvio ocupação de camas % :	-51,79	3,96	-0,11
Desvio receita total:	-6.413,17	11.059,33	13.990,26
Desvio receita/hóspede	126,26	-28,98	2,95
Desvio receitas/quartos Ocup.+livres	-229,04	12,68	0,61
Desvio receitas/quartos ocupados:	273,03	-134,84	-1,92

Relatório de Estágio do Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira

	<u>Ano corrente</u>			<u>Ano Anterior</u>		
	Dia	Mes	Ano	Dia	Mes	Ano
acumulado:	31	12	2012	31	12	2011
Adultos	17	83	8.716	9	241	8.946
Crianças:	0	0	365	0	9	940
<b>Hóspedes no hotel</b>	<b>17</b>	<b>83</b>	<b>9.081</b>	<b>9</b>	<b>250</b>	<b>9.886</b>
Quartos Ocupados	10	48	4.767	5	178	4.992
Quartos Livres	14	696	5.198	23	690	5.149
Quartos Vendidos	9	43	4.613	5	175	4.844
Quartos para vender	24	744	9.965	28	868	10.141
Quartos Bloqueados	4	124	283	0	0	79
Qrt day use	0	0	0	0	0	0
<b>Ocupação %</b>	<b>41,67</b>	<b>6,45</b>	<b>47,84</b>	<b>17,86</b>	<b>20,51</b>	<b>49,23</b>
<b>Ocupação de camas %</b>	<b>35,42</b>	<b>5,58</b>	<b>43,73</b>	<b>16,07</b>	<b>13,88</b>	<b>44,11</b>
Quartos Complimentary	1	5	154	0	3	148
Chegadas Quartos	0	11	816	0	32	838
Chegadas de Pax	0	19	1.473	0	44	1.505
Quartos NoShow	0	0	0	0	0	1
Saidas Quartos	0	0	800	0	27	850
Saidas de Pax	0	0	1.441	0	35	1.529
Duplo ocup. como Single	3	13	614	1	107	818
<b>Receita total</b>	<b>2.027,02</b>	<b>14.056,35</b>	<b>1.404.308,86</b>	<b>3.652,88</b>	<b>54.157,70</b>	<b>1.418.899,92</b>
Rec.Média por Qrt ocup	225,22	326,89	304,42	730,58	309,47	292,92
Rec.Média por Pax ocup	135,13	192,55	165,15	405,88	227,55	162,36
Rec.Média Qrt	84,46	18,89	140,92	130,46	62,39	139,92
<b>Recebimentos</b>	<b>-1.453,90</b>	<b>-19.355,55</b>	<b>-1.576.407,82</b>	<b>-12.863,40</b>	<b>-53.749,36</b>	<b>-1.586.969,88</b>
<b>Média de estadias</b>		<b>4,36</b>	<b>5,84</b>		<b>5,56</b>	<b>5,96</b>
Alojamento	1.388,83	7.027,85	823.460,53	1.420,39	37.525,94	818.310,88
F&B	242,67	4.219,40	437.707,31	2.029,24	10.624,63	433.779,49
Extras	395,52	2.809,10	143.141,02	203,25	6.007,13	166.809,55
Prç.médio por Qrt ocup -	154,31	163,44	178,51	284,08	214,43	168,93
Prç.médio por Pax ocup -	92,59	96,27	96,84	157,82	157,67	93,64
Alojamen./occ.rms.	138,88	146,41	172,74	284,08	210,82	163,92
Prç.Médio Qrt Ocup+Livres	57,87	9,45	82,64	50,73	43,23	80,69

<b>Desvio Ano Corrente</b>	<b>Dia</b>	<b>Mês</b>	<b>Ano</b>
Desvio hóspedes no hotel:	8,00	-167,00	-805,00
Desvio ocupação dos quartos % :	23,81	-14,06	-1,39
Desvio ocupação de camas % :	19,35	-8,30	-0,38
Desvio receita total:	-1.625,86	-40.101,36	-14.591,06
Desvio receita/hóspede	-270,74	-35,00	2,79
Desvio receitas/quartos Ocup.+livres	-46,00	-43,50	1,01
Desvio receitas/quartos ocupados:	-505,35	17,42	11,51

	<u>Ano corrente</u>			<u>Ano Anterior</u>		
	Dia	Mês	Ano	Dia	Mês	Ano
acumulado:	31	12	2013	31	12	2012
Adultos	7	87	8.361	17	83	8.716
Crianças:	0	0	395	0	0	365
<b>Hóspedes no hotel</b>	<b>7</b>	<b>87</b>	<b>8.756</b>	<b>17</b>	<b>83</b>	<b>9.081</b>
Quartos Ocupados	5	54	4.433	10	48	4.767
Quartos Livres	23	814	5.745	14	696	5.198
Quartos Vendidos	4	50	4.277	9	43	4.613
Quartos para vender	28	868	10.178	24	744	9.965
Quartos Bloqueados	0	0	42	4	124	283
Qrt day use	0	0	0	0	0	0
<b>Ocupação %</b>	<b>17,86</b>	<b>6,22</b>	<b>43,55</b>	<b>41,67</b>	<b>6,45</b>	<b>47,84</b>
<b>Ocupação de camas %</b>	<b>12,50</b>	<b>5,01</b>	<b>41,07</b>	<b>35,42</b>	<b>5,58</b>	<b>43,73</b>
Quartos Complimentary	1	4	156	1	5	154
Chegadas Quartos	0	12	745	0	11	816
Chegadas de Pax	0	19	1.413	0	19	1.473
Quartos NoShow	0	1	1	0	0	0
Saidas Quartos	0	7	741	0	0	800
Saidas de Pax	0	12	1.398	0	0	1.441
Duplo ocup. como Single	3	21	288	3	13	614
<b>Receita total</b>	<b>1.189,43</b>	<b>16.849,91</b>	<b>1.324.928,64</b>	<b>2.027,02</b>	<b>14.056,35</b>	<b>1.404.308,86</b>
Rec.Média por Qrt ocup	297,36	337,00	309,78	225,22	326,89	304,42
Rec.Média por Pax ocup	237,89	213,29	163,27	135,13	192,55	165,15
Rec.Média Qrt	42,48	19,41	130,18	84,46	18,89	140,92
<b>Recebimentos</b>	<b>0,00</b>	<b>-16.777,04</b>	<b>-1.482.972,93</b>	<b>-1.453,90</b>	<b>-19.355,55</b>	<b>-1.576.407,82</b>
<b>Média de estadias</b>		<b>4,50</b>	<b>5,92</b>		<b>4,36</b>	<b>5,84</b>
Alojamento	0,00	9.182,33	809.448,71	1.388,83	7.027,85	823.460,53
F&B	218,29	4.703,60	398.009,92	242,67	4.219,40	437.707,31
Extras	971,14	2.963,98	117.470,01	395,52	2.809,10	143.141,02
Prq.médio por Qrt ocup -	0,00	183,65	189,26	154,31	163,44	178,51
Prq.médio por Pax ocup -	0,00	116,23	99,75	92,59	96,27	96,84
Alojamen./occ.rms.	0,00	170,04	182,60	138,88	146,41	172,74
Prq.Médio Qrt Ocup+Livres	0,00	10,58	79,53	57,87	9,45	82,64

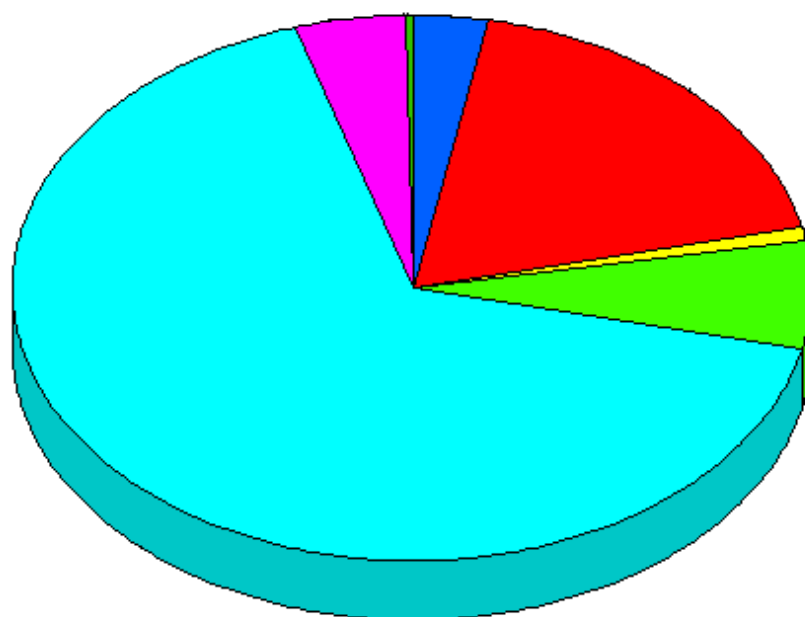
<b>Desvio Ano Corrente</b>	<b>Dia</b>	<b>Mês</b>	<b>Ano</b>
Desvio hóspedes no hotel:	-10,00	4,00	-325,00
Desvio ocupação dos quartos % :	-23,81	-0,23	-4,28
Desvio ocupação de camas % :	-22,92	-0,57	-2,66
Desvio receita total:	-837,59	2.793,57	-79.380,22
Desvio receita/hóspede	102,75	20,74	-1,89
Desvio receitas/quartos Ocup.+livres	-41,98	0,52	-10,75
Desvio receitas/quartos ocupados:	72,13	10,11	5,36



### Anexo 3 - Receitas por Segmento de Mercado 2006 -20013

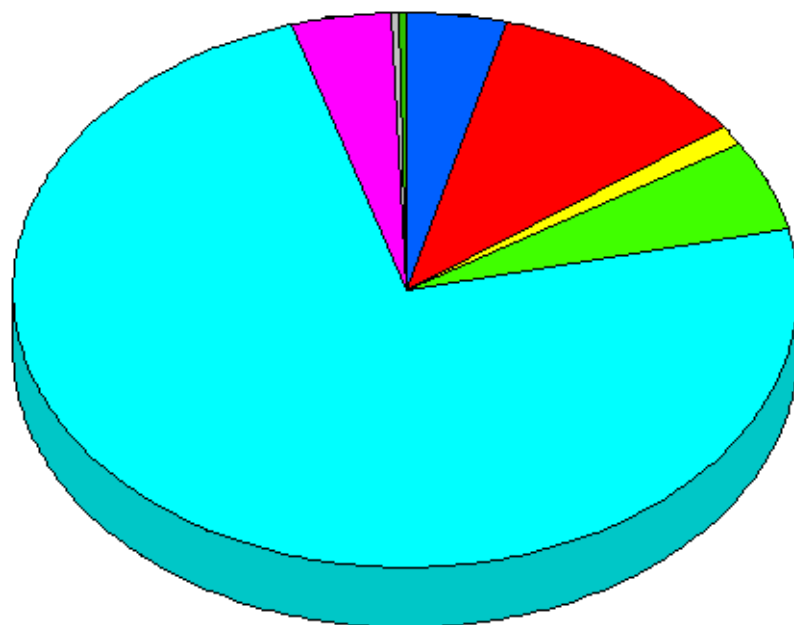
Anexo 3 - Receitas por Segmento de Mercado 2006 -20013

Período: 01.01.2006 - 31.12.2006



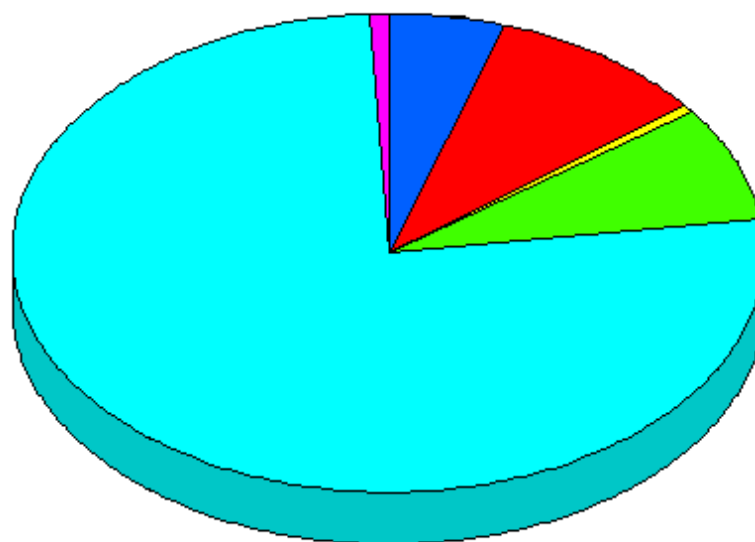
Sem alocação	3,0%
Agencias	18,3%
Complimentary	0,8%
Grupos	6,3%
Individuais	66,7%
Internet	4,5%
Negocios	0,0%
Promoções	0,3%
Total:	100,0%

Período: 01.01.2007 - 31.12.2007



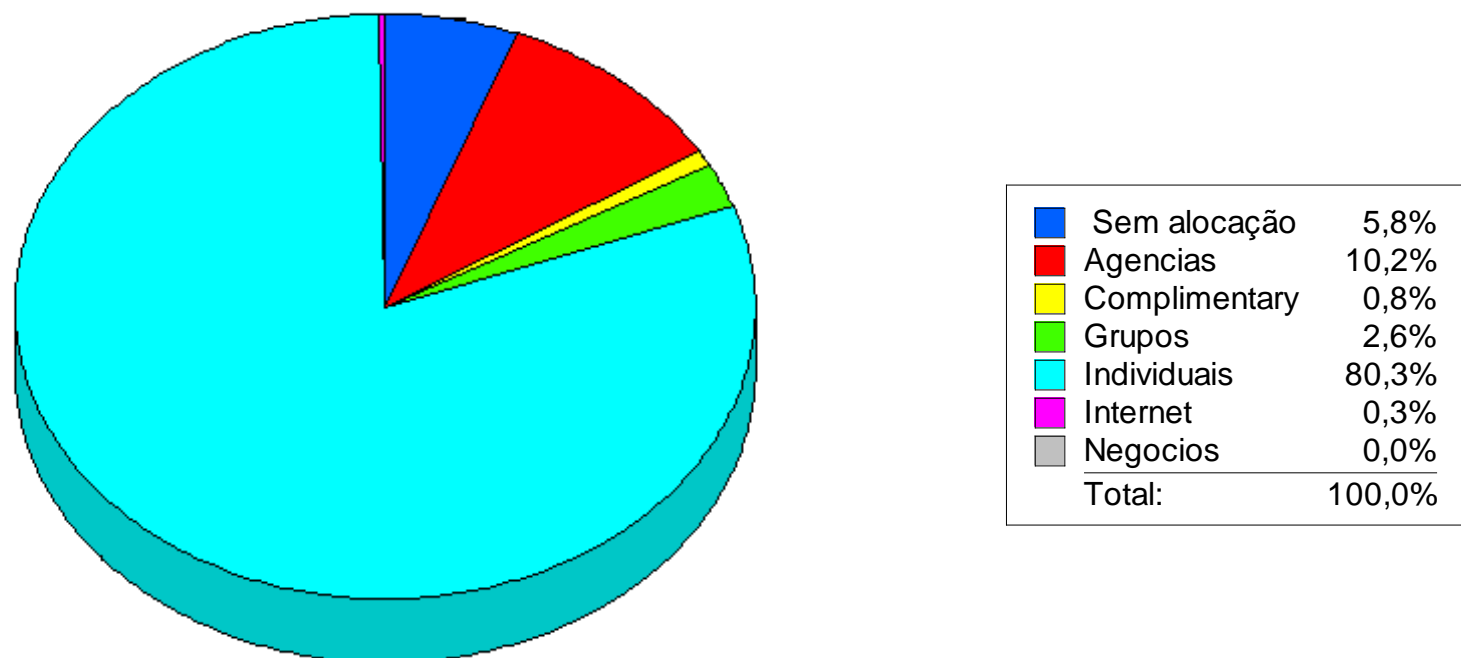
Sem alocação	4,0%
Agencias	11,0%
Complimentary	1,0%
Grupos	5,3%
Individuais	74,1%
Internet	4,1%
Negocios	0,2%
Promoções	0,3%
Total:	100,0%

Periodo: 01.01.2008 - 31.12.2008

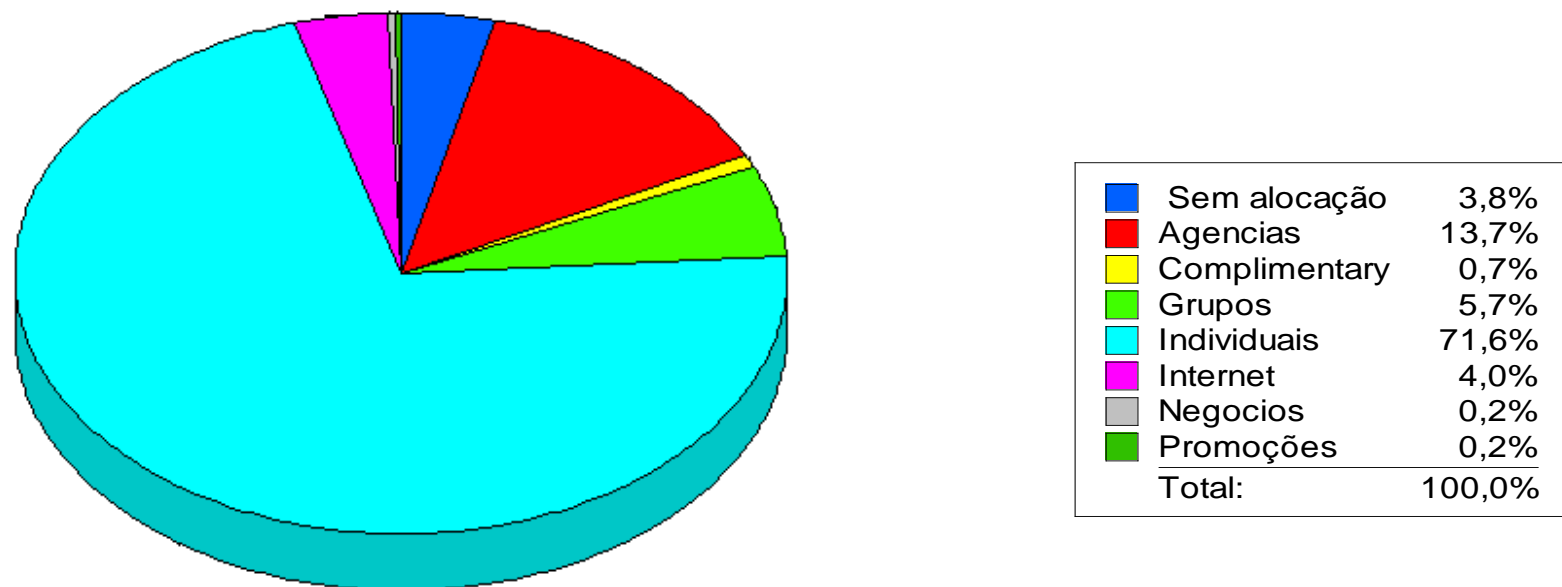


Sem alocação	5,0%
Agencias	9,5%
Complimentary	0,5%
Grupos	7,8%
Individuais	76,3%
Internet	0,8%
Negocios	0,0%
Promoções	0,1%
Total:	100,0%

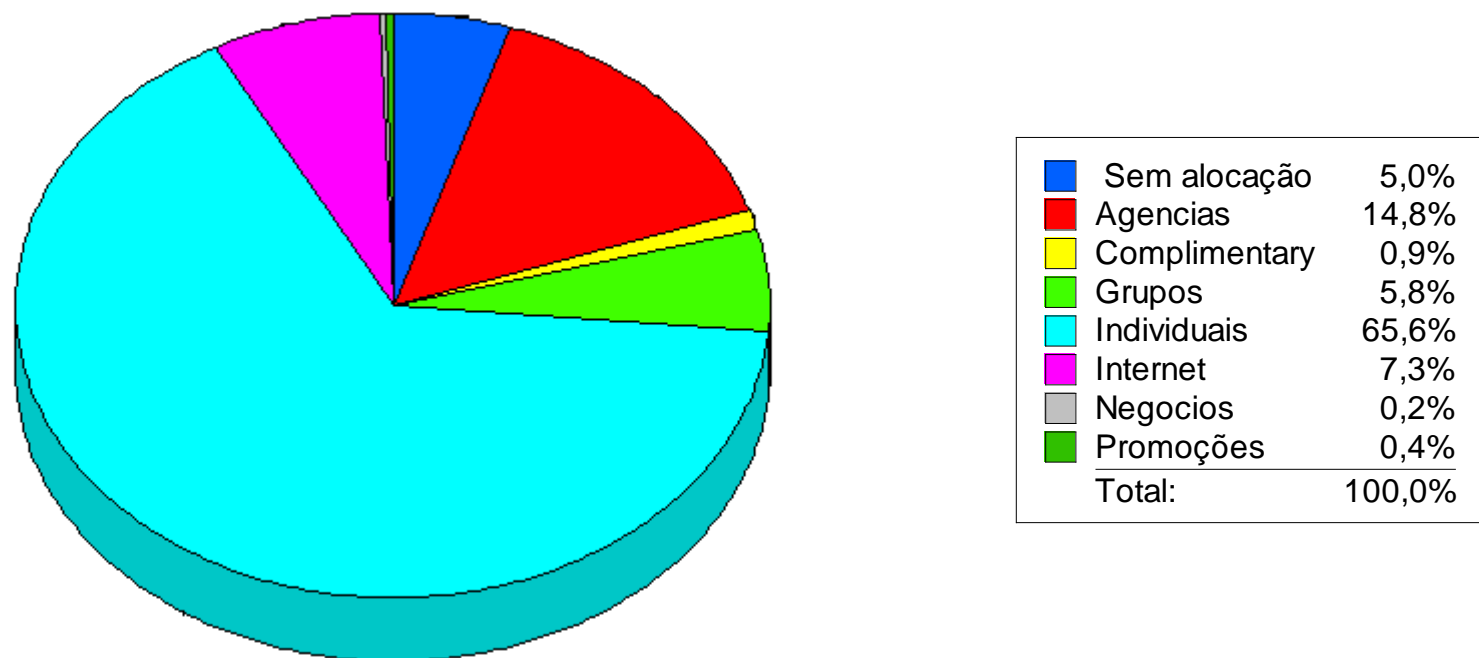
Período: 01.01.2009 - 31.12.2009



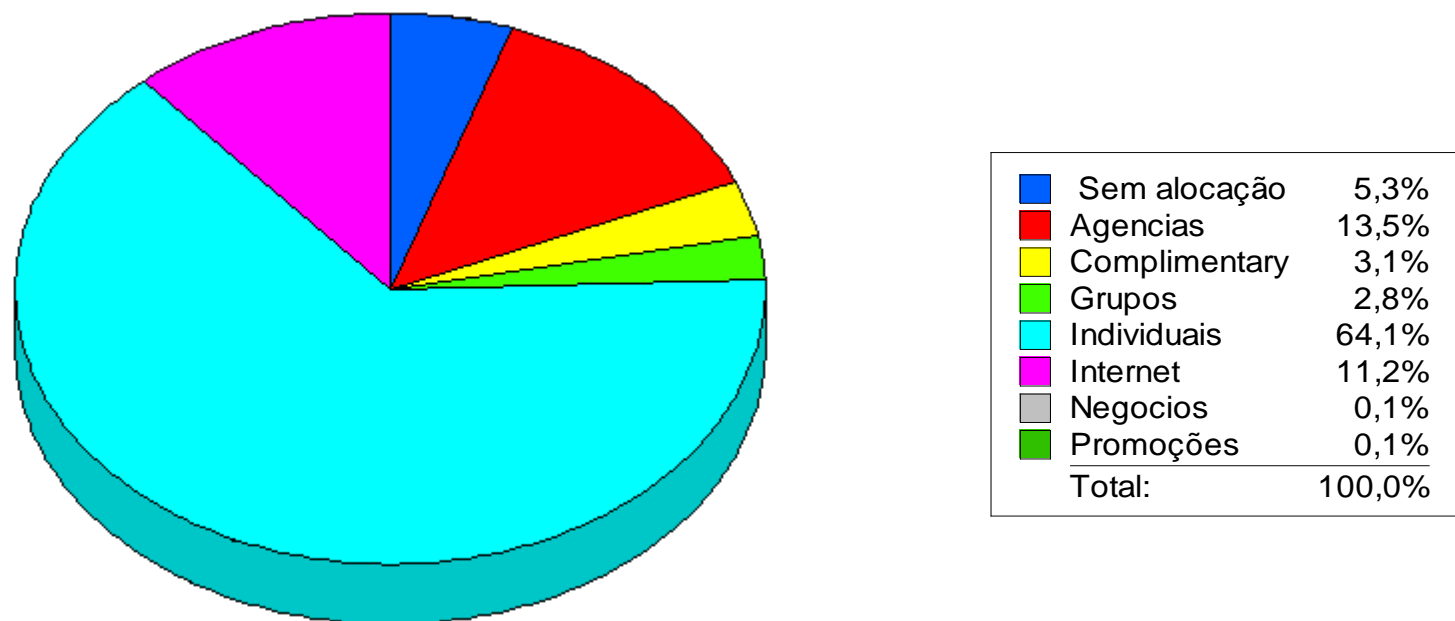
Período: 01.01.2010 - 31.12.2010



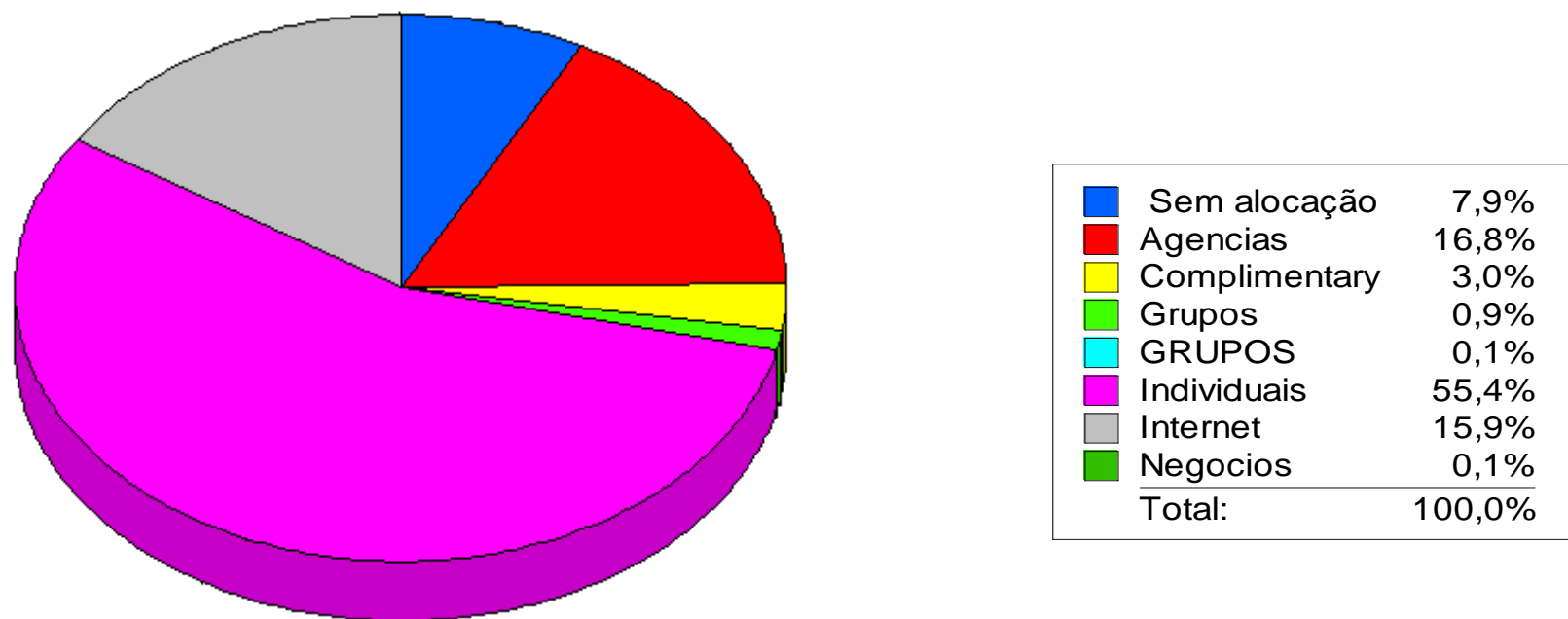
Período: 01.01.2011 - 31.12.2011



Período: 01.01.2012 - 31.12.2012



Período: 01.01.2013 - 31.12.2013





## Anexo 4 - Fichas Técnicas - Restaurante Mirandus

Anexo 4 - Fichas Técnicas - Restaurante Mirandus

Designação: Bolinhos de Ervilhas			Código:	
Ficha técnica				
Bolinhos de ervilhas em puré de pimentos amarelos com vinagrete de radicchio			Doses:	1
Quantidade	Unidade	Ingredientes	Preço unitário	Preço total
0,05	Kg	Bolinhos/empadas	1,99 €	0,10 €
0,03	L	Leite	0,51 €	0,02 €
0,2	Kg	Ervilhas	2,55 €	0,51 €
0,01	Kg	Pimento amarelo	3,00 €	0,03 €
0,005	L	Vinagre	2,88 €	0,01 €
0,02	Kg	Radicchio	3,90 €	0,08 €
0,01	gr (100gr)	Salsa	1,98 €	0,02 €
0,02	L	Azeite	3,90 €	0,08 €
0,01	Kg	Manteiga	5,76 €	0,06 €
			<b>Custo per dose total:</b>	<b>0,79 €</b>
			preço de venda <u>per dose</u> sem IVA:	5,78 €
			preço de venda <u>per dose</u> com IVA:	7,50 €
			Margem de contribuição unitária:	6,71 €
			Rácio unitário de custo:	10,50%
<b>Preparação:</b>		Tempo de preparação: 5 m	Tempo de confecção: 10 m	
1.				
2.				
3.				
4.				
<b>Serviço:</b>				
1. Serviço: à americana				
2. Mise-en-place: Talher de entrada.				

Designação: Flan de cenoura			Código:	
Ficha técnica				
Flan de cenoura aromatizado com anis estrelado em cama de alfaces bebés com queijo Brie marinado em mel e tomilho limão			Doses:	1
Quantidade	Unidade	Ingredientes	Preço unitário	Preço total
0,2	Kg	Cenoura	0,45 €	0,09 €
0,03	L	Leite	0,51 €	0,02 €
0,007	L	Anis estrelado	6,00 €	0,04 €
0,05	Kg	Alface	1,50 €	0,08 €
0,05	Kg	Queijo Brie	14,00 €	0,70 €
0,01	Kg	Mel	7,00 €	0,07 €
0,001	Kg	Tomilho	6,00 €	0,01 €
0,05	Kg	Limão	1,79 €	0,09 €
0,01	Kg	Manteiga	5,76 €	0,06 €
			Custo <u>per dose</u> total:	1,15 €
			preço de venda <u>per dose</u> sem IVA:	7,32 €
			preço de venda <u>per dose</u> com IVA:	9,50 €
			Margem de contribuição unitária:	8,35 €
			Rácio unitário de custo:	12,06%
<b>Preparação:</b>		Tempo de preparação: 8 m	Tempo de confecção: 15 m	
1.				
2.				
3.				
4.				
<b>Serviço:</b>				
1. Serviço: à americana				
2. Mise-en-place: Talher de entrada.				

Designação: Carpaccio de Beterraba			Código:	
Ficha técnica				
Carpaccio de Beterraba marinado em vinagrete de baunilha e coentros, camarão frito com leve sabor a lima			Doses:	1
Quantidade	Unidade	Ingredientes	Preço unitário	Preço total
0,1	Kg	Beterraba	1,50 €	0,15 €
0,005	L	Vinagre	2,88 €	0,01 €
0,001	gr(3gr)	Baunilha	3,49 €	0,00 €
0,01	gr (100gr)	Coentros	1,98 €	0,02 €
0,2	Kg	Camarão	10,00 €	2,00 €
0,081	Kg	Lima	3,59 €	0,29 €
0,03	L	Azeite	3,90 €	0,12 €
0,01	L	Vinho Branco	2,90 €	0,03 €
			Custo per dose total:	2,62 €
			preço de venda <u>per dose</u> sem IVA:	8,47 €
			preço de venda <u>per dose</u> com IVA:	11,00 €
			Margem de contribuição unitária:	8,38 €
			Rácio unitário de custo:	23,86%
Preparação:		Tempo de preparação: 5 m	Tempo de confecção: 10 m	
1.				
2.				
3.				
4.				
Serviço:				
1. Serviço: à americana				
2. Mise-en-place: Talher de entrada.				

Designação: Salada de rúcula			Código:	
Ficha técnica				
Salada de rúcula com peito de pato fumado, filetes de laranja e vinagrete de framboesa			Doses:	1
Quantidade	Unidade	Ingredientes	Preço unitário	Preço total
0,1	Kg	Peito de pato	18,00 €	1,80 €
0,05	gr (100gr)	Rúcula	1,79 €	0,09 €
0,1	Kg	Laranja	0,69 €	0,07 €
0,005	L	Vinagre	2,88 €	0,01 €
0,02	gr (125gr)	Framboesa	2,49 €	0,05 €
			Custo per dose total:	2,02 €
			preço de venda per dose sem IVA:	8,47 €
			preço de venda per dose com IVA:	11,00 €
			Margem de contribuição unitária:	8,98 €
			Rácio unitário de custo:	18,39%
Preparação:		Tempo de preparação: 7 m	Tempo de confecção: 10 m	
1.				
2.				
3.				
4.				
Serviço:				
1. Serviço: à americana				
2. Mise-en-place: Talher de entrada.				

Designação: Vieira assada em massa filo			Código:	
Ficha técnica				
Vieira assada em massa filo com tomate seco sobre puré de ervilhas jovens e azeite de açafrão			Doses:	1
Quantidade	Unidade	Ingredientes	Preço unitário	Preço total
0,1	Kg	Vieiras	22,38 €	2,24 €
0,1	Kg	Massa filo	14,36 €	1,44 €
0,02	Kg	Tomate seco	13,50 €	0,27 €
0,2	Kg	Ervilhas	2,55 €	0,51 €
0,03	L	Leite	0,51 €	0,02 €
0,02	L	Azeite	3,90 €	0,08 €
0,003	gr (50gr)	Açafrão	1,04 €	0,00 €
			<b>Custo per dose total:</b>	<b>4,55 €</b>
			preço de venda <u>per dose</u> sem IVA:	8,86 €
			preço de venda <u>per dose</u> com IVA:	11,50 €
			Margem de contribuição unitária:	6,95 €
			Rácio unitário de custo:	39,57%
<b>Preparação:</b>		Tempo de preparação: 10 m	Tempo de confecção: 15 m	
1.				
2.				
3.				
4.				
<b>Serviço:</b>				
1. Serviço: à americana				
2. Mise-en-place: Talher de entrada.				

Designação: Tagliatella em molho de pasta de trufa			Código:	
Ficha técnica				
Tagliatella em molho de pasta de trufa, endro e salmão fumado			Doses:	1
Quantidade	Unidade	Ingredientes	Preço unitário	Preço total
0,2	Kg	Tagliatella	5,18 €	1,04 €
0,05	gr (90gr)	Trufas	23,00 €	1,15 €
0,2	Kg	Endro	1,00 €	0,20 €
0,1	gr (100gr)	Salmão fumado	4,39 €	0,44 €
			<b>Custo per dose total:</b>	<b>2,83 €</b>
			preço de venda <u>per dose</u> sem IVA:	12,71 €
			preço de venda <u>per dose</u> com IVA:	16,50 €
			Margem de contribuição unitária:	13,68 €
			Rácio unitário de custo:	17,12%
<b>Preparação:</b>		Tempo de preparação: 5 m	Tempo de confecção: 15 m	
1.				
2.				
3.				
4.				
<b>Serviço:</b>				
1. Serviço: à americana				
2. Mise-en-place: Talher de entrada.				

Designação: Salada mista			Código:	
Ficha técnica				
Salada mista			Doses:	1
Quantidade	Unidade	Ingredientes	Preço unitário	Preço total
0,1	Kg	Mistura de alfaces	1,99 €	0,20 €
0,015	Kg	Cebola vermelha	2,49 €	0,04 €
0,015	Kg	Pimento verde	1,89 €	0,03 €
0,02	Kg	Tomate	1,49 €	0,03 €
0,02	Kg	Pepino	1,69 €	0,03 €
0,005	L	Vinagre	2,88 €	0,01 €
0,02	L	Azeite	3,90 €	0,08 €
			<b>Custo per dose total:</b> 0,42 €	
			preço de venda <u>per dose</u> sem IVA: 5,39 €	
			preço de venda <u>per dose</u> com IVA: 7,00 €	
			Margem de contribuição unitária: 6,58 €	
			Rácio unitário de custo: 6,01%	
<b>Preparação:</b>		Tempo de preparação: 5 m	Tempo de confecção: 5 m	
1.				
2.				
3.				
4.				
<b>Serviço:</b>				
1. Serviço: à americana				
2. Mise-en-place: Talher de entrada.				

Designação: Salada Verde			Código:	
Ficha técnica				
Salada Verde			Doses:	1
Quantidade	Unidade	Ingredientes	Preço unitário	Preço total
0,1	Kg	Mistura de alfaces	1,99 €	0,20 €
0,015	Kg	Cebola vermelha	2,49 €	0,04 €
0,02	L	Azeite	3,90 €	0,08 €
0,005	L	Vinagre	2,88 €	0,01 €
			Custo <u>per dose</u> total:	0,33 €
			preço de venda <u>per dose</u> sem IVA:	5,01 €
			preço de venda <u>per dose</u> com IVA:	6,50 €
			Margem de contribuição unitária:	6,17 €
			Rácio unitário de custo:	5,06%
<b>Preparação:</b>		Tempo de preparação: 5 m	Tempo de confecção: 5 m	
1.				
2.				
3.				
4.				
<b>Serviço:</b>				
1. Serviço: à americana				
2. Mise-en-place: Talher de entrada.				

Designação: Duetto de Gaspacho			Código:	
Ficha técnica				
Duetto de gaspacho com tomate e pepino			Doses:	1
Quantidade	Unidade	Ingredientes	Preço unitário	Preço total
0,2	Kg	Tomate	1,49 €	0,30 €
0,1	Kg	Cebola	1,99 €	0,20 €
0,2	Kg	Pepino	1,69 €	0,34 €
0,03	L	Azeite	3,90 €	0,12 €
0,01	L	Vinagre	2,88 €	0,03 €
			Custo per dose total:	0,98 €
			preço de venda per dose sem IVA:	5,01 €
			preço de venda per dose com IVA:	6,50 €
			Margem de contribuição unitária:	5,52 €
			Rácio unitário de custo:	15,09%
Preparação:		Tempo de preparação: 5 m	Tempo de confecção: 5 m	
1. Descascar os legumes				
2. Picá-los				
3. Triturá-los com a varinha mágica ou na misturadora				
4. Sal a gosto				
Serviço:				
1. Serviço: à americana				
2. Mise-en-place: Talher de sopa				

Designação: Consommé de Tomate			Código:	
Ficha técnica				
Consommé de tomate com tártaro de queijo de cabra fresco			Doses:	1
Quantidade	Unidade	Ingredientes	Preço unitário	Preço total
0,2	Kg	Tomate	1,49 €	0,30 €
0,1	gr(130gr)	Queijo de cabra fresco	1,79 €	0,18 €
0,03	Kg	Croutons	2,20 €	0,07 €
0,01	L	Vinho do Porto	13,32 €	0,13 €
0,005	gr(20gr)	Manjeriço	1,39 €	0,01 €
0,01	Kg	Brunoise de legumes (mistura)	1,99 €	0,02 €
			<b>Custo per dose total:</b>	<b>0,70 €</b>
			preço de venda <u>per dose</u> sem IVA:	6,93 €
			preço de venda <u>per dose</u> com IVA:	9,00 €
			Margem de contribuição unitária:	8,30 €
			Rácio unitário de custo:	7,81%
<b>Preparação:</b>		Tempo de preparação: 5 m	Tempo de confecção: 10 m	
1.				
2.				
3.				
4.				
<b>Serviço:</b>				
1. Serviço: à americana				
2. Mise-en-place: Talher de sopa.				

Designação: Aveludado de Aves			Código:	
Ficha técnica				
Aveludado de aves cm leite de côco, lima e pérolas de legumes			Doses:	1
Quantidade	Unidade	Ingredientes	Preço unitário	Preço total
0,1	Kg	Peito de frango	7,57 €	0,76 €
0,085	Kg	Farinha de trigo	1,89 €	0,16 €
0,03	Dúzia	Ovo (gema do ovo)	3,98 €	0,12 €
0,04	Kg	Manteiga	5,76 €	0,23 €
0,002	L	Natas	2,95 €	0,01 €
0,02	ml(400ml)	Leite de côco	3,59 €	0,07 €
0,081	Kg	Lima	3,59 €	0,29 €
0,01	Kg	Legumes	1,99 €	0,02 €
			<b>Custo per dose total:</b>	<b>1,66 €</b>
			preço de venda <u>per dose</u> sem IVA:	7,32 €
			preço de venda <u>per dose</u> com IVA:	9,50 €
			Margem de contribuição unitária:	7,84 €
			Rácio unitário de custo:	17,43%
<b>Preparação:</b>		Tempo de preparação: 5 m	Tempo de confecção: 5 m	
1.				
2.				
3.				
4.				
<b>Serviço:</b>				
1. Serviço: à americana				
2. Mise-en-place: Talher de sopa.				

Designação: Sorvete			Código:	
Ficha técnica				
Sorvete			Doses:	1
Quantidade	Unidade	Ingredientes	Preço unitário	Preço total
0,09	L	Gelo	0,50 €	0,05 €
0,05	Dúzia	Ovo (Clara de ovo)	3,98 €	0,20 €
0,1	Kg	Fruto da época	1,00 €	0,10 €
			<b>Custo per dose total:</b> 0,34 €	
			preço de venda <u>per dose</u> sem IVA: 2,31 €	
			preço de venda <u>per dose</u> com IVA: 3,00 €	
			Margem de contribuição unitária: 2,66 €	
			Rácio unitário de custo: 11,47%	
<b>Preparação:</b>		Tempo de preparação: 5 m	Tempo de confecção: 5 m	
1.				
2.				
3.				
4.				
<b>Serviço:</b>				
1. Serviço: à americana				
2. Mise-en-place: Talher de sobremesa.				

Designação: Macerado de Tofu			Código:	
Ficha técnica				
Macerado de Tofu com cogumelos em almofada de massa folhada e tomate recheado cm espinafres salteados			Doses:	1
Quantidade	Unidade	Ingredientes	Preço unitário	Preço total
0,2	Kg	Tofu	13,96 €	2,79 €
0,08	Kg	Cogumelos	4,99 €	0,40 €
0,1	Kg	Massa folhada	6,18 €	0,62 €
0,07	Kg	Tomate	1,49 €	0,10 €
0,02	Kg	Espinafres	2,49 €	0,05 €
0,015	L	Azeite	3,90 €	0,06 €
			Custo per dose total:	4,02 €
			preço de venda per dose sem IVA:	9,63 €
			preço de venda per dose com IVA:	12,50 €
			Margem de contribuição unitária:	8,48 €
			Rácio unitário de custo:	32,17%
<b>Preparação:</b>		Tempo de preparação: 15 m	Tempo de confecção: 20 m	
1.				
2.				
3.				
4.				
<b>Serviço:</b>				
1. Serviço: à americana				
2. Mise-en-place: Talher de carne.				

Designação: Massa Chinesa			Código:	
Ficha técnica				
Massa chinesa com legumes salteados em azeite com chá-príncipe e gengibre, rebentos de feijão mungo e molho de soja com coentros			Doses:	1
Quantidade	Unidade	Ingredientes	Preço unitário	Preço total
0,2	Kg	Massa chinesa	1,20 €	0,24 €
0,1	Kg	Legumes	1,99 €	0,20 €
0,02	L	Azeite	3,90 €	0,08 €
0,005	gr(50gr)	Chá-príncipe	1,75 €	0,01 €
0,005	Kg	Gengibre	5,99 €	0,03 €
0,08	Kg	Rebentos de feijão mungo	6,15 €	0,49 €
0,01	L	Molho de soja	4,45 €	0,04 €
0,01	gr(100gr)	Coentros	1,98 €	0,02 €
			<b>Custo per dose total:</b>	<b>1,11 €</b>
			preço de venda <u>per dose</u> sem IVA:	8,86 €
			preço de venda <u>per dose</u> com IVA:	11,50 €
			Margem de contribuição unitária:	10,39 €
			Rácio unitário de custo:	9,67%
<b>Preparação:</b>		Tempo de preparação: 10 m	Tempo de confecção: 15 m	
1.				
2.				
3.				
4.				
<b>Serviço:</b>				
1. Serviço: à americana				
2. Mise-en-place: Talher de carne.				

Designação: Centro de pescada			Código:	
Ficha técnica				
Centro de pescada em manto de batata crocante com molho de champanhe e legumes salteados			Doses:	1
Quantidade	Unidade	Ingredientes	Preço unitário	Preço total
0,2	Kg	Pescada	9,99 €	2,00 €
0,1	Kg	Batata	0,58 €	0,06 €
0,02	L	Champanhe	27,49 €	0,55 €
0,02	Kg	Legumes	1,99 €	0,04 €
0,005	L	Natas	2,95 €	0,01 €
0,005	L	Bechamel	3,08 €	0,02 €
			Custo per dose total:	2,68 €
			preço de venda <u>per dose</u> sem IVA:	18,10 €
			preço de venda <u>per dose</u> com IVA:	23,50 €
			Margem de contribuição unitária:	20,82 €
			Rácio unitário de custo:	11,39%
<b>Preparação:</b>		Tempo de preparação: 5 m	Tempo de confecção: 5 m	
1.				
2.				
3.				
4.				
<b>Serviço:</b>				
1. Serviço: à americana				
2. Mise-en-place: Talher de peixe.				

Designação: Filete de pregado			Código:	
Ficha técnica				
Filete de pregado sobre arroz vermelho, pontas de espargos verdes e espuma de Pernod			Doses:	1
Quantidade	Unidade	Ingredientes	Preço unitário	Preço total
0,2	Kg	Pregado	17,00 €	3,40 €
0,1	Kg	Arroz vermelho	6,40 €	0,64 €
0,05	Kg	Espargos verdes	9,06 €	0,45 €
0,005	L	Pernod	14,50 €	0,07 €
			Custo per dose total:	4,57 €
			preço de venda per dose sem IVA:	18,87 €
			preço de venda per dose com IVA:	24,50 €
			Margem de contribuição unitária:	19,93 €
			Rácio unitário de custo:	18,63%
Preparação:		Tempo de preparação: 10 m	Tempo de confecção: 10 m	
1.				
2.				
3.				
4.				
Serviço:				
1. Serviço: à americana				
2. Mise-en-place: Talher de peixe.				

Designação: Tamboril confitado			Código:	
Ficha técnica				
Tamboril confitado em azeite de açafraão sobre cama de curgete, quinoa e pesto de pimento vermelho			Doses:	1
Quantidade	Unidade	Ingredientes	Preço unitário	Preço total
0,2	Kg	Tamboril	13,59 €	2,72 €
0,05	L	Azeite	3,90 €	0,20 €
0,005	gr(50gr)	Açafraão	1,04 €	0,01 €
0,03	Kg	Curgete	1,79 €	0,05 €
0,05	Kg	Quinoa	23,80 €	1,19 €
0,01	gr(190gr)	Pesto	4,54 €	0,05 €
0,01	Kg	Pimento vermelho	1,89 €	0,02 €
			Custo per dose total: 4,23 €	
			preço de venda <u>per dose</u> sem IVA: 19,64 €	
			preço de venda <u>per dose</u> com IVA: 25,50 €	
			Margem de contribuição unitária: 21,27 €	
			Rácio unitário de custo: 16,57%	
Preparação:		Tempo de preparação: 15 m	Tempo de confecção: 10 m	
1.				
2.				
3.				
4.				
Serviço:				
1. Serviço: à americana				
2. Mise-en-place: Talher de peixe.				

Designação: Cataplana Vivenda Miranda			Código:	
Ficha técnica				
Cataplana Vivenda Miranda, prato típico do Algarve com lombinho de porco, peixe da costa, legumes, camarão, amêijoas em caldo de açafração com tomate e coentros			Doses:	1
Quantidade	Unidade	Ingredientes	Preço unitário	Preço total
0,1	Kg	Lombinho de porco	16,49 €	1,65 €
0,1	Kg	Peixe da costa	14,50 €	1,45 €
0,07	Kg	Legumes	1,99 €	0,14 €
0,09	Kg	Camarão 40/60	17,49 €	1,57 €
0,09	Kg	Amêijoas	2,50 €	0,23 €
0,005	gr(50gr)	Açafração	1,04 €	0,01 €
0,02	Kg	Tomate	1,49 €	0,03 €
0,01	gr(100gr)	Coentros	1,98 €	0,02 €
			<b>Custo per dose total:</b>	<b>5,09 €</b>
			preço de venda <u>per dose</u> sem IVA:	19,64 €
			preço de venda <u>per dose</u> com IVA:	25,50 €
			Margem de contribuição unitária:	20,41 €
			Rácio unitário de custo:	19,97%
<b>Preparação:</b>		Tempo de preparação: 10 m	Tempo de confecção: 20 m	
1.				
2.				
3.				
4.				
<b>Serviço:</b>				
1. Serviço: à inglesa indireta				
2. Mise-en-place: Talher de peixe.				

Designação: Cataplana Vivenda Miranda			Código:	
Ficha técnica				
Cataplana Vivenda Miranda, prato típico do Algarve com lombinho de porco, peixe da costa, legumes, camarão, amêijoas em caldo de açafraão com tomate e coentros			Doses:	2
Quantidade	Unidade	Ingredientes	Preço unitário	Preço total
0,2	Kg	Lombinho de porco	16,49 €	3,30 €
0,2	Kg	Peixe da costa	14,50 €	2,90 €
0,14	Kg	Legumes	1,99 €	0,28 €
0,18	Kg	Camarão 40/60	17,49 €	3,15 €
0,18	Kg	Amêijoas	2,50 €	0,45 €
0,01	gr(50gr)	Açafraão	1,04 €	0,01 €
0,04	Kg	Tomate	1,49 €	0,06 €
0,02	gr(100gr)	Coentros	1,98 €	0,04 €
			Custo per dose total:	5,09 €
			preço de venda per dose sem IVA:	36,19 €
			preço de venda per dose com IVA:	47,00 €
			Margem de contribuição unitária:	41,91 €
			Rácio unitário de custo:	10,83%
<b>Preparação:</b>		Tempo de preparação: 10 m	Tempo de confecção: 20 m	
1.				
2.				
3.				
4.				
<b>Serviço:</b>				
1. Serviço: à inglesa indireta				
2. Mise-en-place: Talher de peixe.				

Designação: Camarão tigre grelhado			Código:	
Ficha técnica				
Camarão tigre grelhado, arroz basmati, legumes da época glaceados em manteiga de ervas			Doses:	1
Quantidade	Unidade	Ingredientes	Preço unitário	Preço total
0,2	Kg	Camarão trigre	47,99 €	9,60 €
0,08	Kg	Arroz basmati	2,09 €	0,17 €
0,06	Kg	Legumes	1,99 €	0,12 €
0,01	Kg	Manteiga	5,76 €	0,06 €
0,001	gr(6gr)	Ervas finas	1,93 €	0,00 €
0,015	L	Azeite	3,90 €	0,06 €
0,005	Kg	Alho	6,36 €	0,03 €
			<b>Custo per dose total:</b>	<b>10,03 €</b>
			preço de venda <u>per dose</u> sem IVA:	21,56 €
			preço de venda <u>per dose</u> com IVA:	28,00 €
			Margem de contribuição unitária:	17,97 €
			Rácio unitário de custo:	35,84%
<b>Preparação:</b>		Tempo de preparação: 10 m	Tempo de confecção: 15 m	
1.				
2.				
3.				
4.				
<b>Serviço:</b>				
1. Serviço: à americana				
2. Mise-en-place: Talher de carne.				

Designação: Peito de frango do campo			Código:	
Ficha técnica				
Peito de frango do campo sobre risotto de beterraba com brócolos em manteiga de amêndoas torradas e jus de ervas finas			Doses:	1
Quantidade	Unidade	Ingredientes	Preço unitário	Preço total
0,2	Kg	Frango do campo	7,57 €	1,51 €
0,15	Kg	Risotto	2,59 €	0,39 €
0,07	Kg	Beterraba	1,50 €	0,11 €
0,08	Kg	Brócolos	2,99 €	0,24 €
0,04	Kg	Manteiga	5,76 €	0,23 €
0,02	gr(200gr)	Amêndoas torradas	4,00 €	0,08 €
0,005	gr(6gr)	Ervas finas	1,93 €	0,01 €
			Custo per dose total: 2,57 €	
			preço de venda per dose sem IVA: 14,25 €	
			preço de venda per dose com IVA: 18,50 €	
			Margem de contribuição unitária: 15,93 €	
			Rácio unitário de custo: 13,87%	
Preparação:		Tempo de preparação: 15 m	Tempo de confecção: 20 m	
1.				
2.				
3.				
4.				
Serviço:				
1. Serviço: à americana				
2. Mise-en-place: Talher de carne.				

Designação: Carré de borrego			Código:	
Ficha técnica				
Carré de borrego em crosta de gorgonzola, batata daufinoise, pêra caramelizada e espinafres salteados			Doses:	1
Quantidade	Unidade	Ingredientes	Preço unitário	Preço total
0,3	Kg	Carré de borrego	16,48 €	4,94 €
0,1	Kg	Gorgonzola	11,69 €	1,17 €
0,15	Kg	Batata	0,58 €	0,09 €
0,05	Kg	Pêra	1,69 €	0,08 €
0,05	Kg	Espinafres	2,49 €	0,12 €
0,015	L	Azeite	3,90 €	0,06 €
0,01	Kg	Açúcar	3,98 €	0,04 €
			<b>Custo per dose total:</b> 6,51 €	
			preço de venda <u>per dose</u> sem IVA:	21,56 €
			preço de venda <u>per dose</u> com IVA:	28,00 €
			Margem de contribuição unitária:	21,49 €
			Rácio unitário de custo:	23,24%
<b>Preparação:</b>		Tempo de preparação: 15 m	Tempo de confecção: 20 m	
1.				
2.				
3.				
4.				
<b>Serviço:</b>				
1. Serviço: à americana				
2. Mise-en-place: Talher de carne.				

Designação: Lombo de novilho			Código:	
Ficha técnica				
Lombo de novilho assado sobre esmagado de batata com azeitona e alcachofras grelhadas			Doses:	1
Quantidade	Unidade	Ingredientes	Preço unitário	Preço total
0,2	Kg	Lombo de novilho	25,00 €	5,00 €
0,1	Kg	Batata	0,58 €	0,06 €
0,03	Kg	Azeitonas	1,00 €	0,03 €
0,04	Kg	Alcachofras	3,90 €	0,16 €
0,01	Kg	Manteiga	5,76 €	0,06 €
0,02	L	Leite	0,51 €	0,01 €
			<b>Custo per dose total:</b> 5,31 €	
			preço de venda <u>per dose</u> sem IVA: 21,95 €	
			preço de venda <u>per dose</u> com IVA: 28,50 €	
			Margem de contribuição unitária: 23,19 €	
			Rácio unitário de custo: 18,64%	
<b>Preparação:</b>		Tempo de preparação: 10 m	Tempo de confecção: 15 m	
1.				
2.				
3.				
4.				
<b>Serviço:</b>				
1. Serviço: à americana				
2. Mise-en-place: Talher de carne.				

Designação: Mousse de chocolate amargo			Código:	
Ficha técnica				
Mousse de chocolate amargo com pêra abacate, tâmaras e caju tostado			Doses:	1
Quantidade	Unidade	Ingredientes	Preço unitário	Preço total
0,15	Kg	Chocolate amargo	9,93 €	1,49 €
0,03	Dúzia	Ovos	3,98 €	0,12 €
0,05	Kg	Manteiga	5,76 €	0,29 €
0,01	Kg	Açúcar	3,98 €	0,04 €
0,1	Kg	Pêra abacate	2,99 €	0,30 €
0,06	Kg	Tâmaras	8,00 €	0,48 €
0,04	Kg	Caju torrado	25,00 €	1,00 €
			Custo per dose total:	3,72 €
			preço de venda per dose sem IVA:	6,93 €
			preço de venda per dose com IVA:	9,00 €
			Margem de contribuição unitária:	5,28 €
			Rácio unitário de custo:	41,29%
<b>Preparação:</b>		Tempo de preparação: 10 m	Tempo de confecção: 15 m	
1.				
2.				
3.				
4.				
<b>Serviço:</b>				
1. Serviço: à americana				
2. Mise-en-place: Talher de sobremesa.				

Designação: Parfait de manga e côco			Código:	
Ficha técnica				
Parfait de manga e côco com ananás marinado em calda de especiarias			Doses:	1
Quantidade	Unidade	Ingredientes	Preço unitário	Preço total
0,1	Kg	Manga	3,49 €	0,35 €
0,1	Kg	Côco	5,99 €	0,60 €
0,9	Kg	Ananás	0,99 €	0,89 €
0,005	Kg	Especiarias	1,04 €	0,01 €
0,02	Kg	Açúcar	3,98 €	0,08 €
0,1	Kg	logurte natural	2,18 €	0,22 €
0,08	L	Leite	0,51 €	0,04 €
0,04	L	Natas	2,95 €	0,12 €
0,02	gr(100gr)	Gelatina	2,19 €	0,04 €
0,081	Kg	Lima	3,59 €	0,29 €
0,03	Dúzia	Ovo	3,98 €	0,12 €
			Custo per dose total:	2,75 €
			preço de venda per dose sem IVA:	6,93 €
			preço de venda per dose com IVA:	9,00 €
			Margem de contribuição unitária:	6,25 €
			Rácio unitário de custo:	30,61%
Preparação:		Tempo de preparação: 5 m	Tempo de confecção: 20 m	
1.				
2.				
3.				
4.				
Serviço:				
1. Serviço: à americana				
2. Mise-en-place: Talher de sobremesa.				

Designação: Parfait de iogurte			Código:	
Ficha técnica				
Parfait de iogurte com molho de manga e frutos secos			Doses:	1
Quantidade	Unidade	Ingredientes	Preço unitário	Preço total
0,15	Kg	iogurte natural	2,18 €	0,33 €
0,08	Kg	Manga	3,49 €	0,28 €
0,05	Kg	Frutos secos	12,00 €	0,60 €
0,03	Kg	Açúcar	3,98 €	0,12 €
0,04	L	Leite	0,51 €	0,02 €
0,01	L	Natas	2,95 €	0,03 €
0,02	gr(100gr)	Gelatina	2,19 €	0,04 €
0,081	Kg	Lima	3,59 €	0,29 €
0,03	Dúzia	Ovo	3,98 €	0,12 €
			<b>Custo per dose total:</b> 1,83 €	
			preço de venda <u>per dose</u> sem IVA: 6,93 €	
			preço de venda <u>per dose</u> com IVA: 9,00 €	
			Margem de contribuição unitária: 7,17 €	
			Rácio unitário de custo: 20,33%	
<b>Preparação:</b>		Tempo de preparação: 5 m	Tempo de confecção: 20 m	
1.				
2.				
3.				
4.				
<b>Serviço:</b>				
1. Serviço: à americana				
2. Mise-en-place: Talher de sobremesa.				

Designação: Bolo de alfarroba			Código:	
Ficha técnica				
Bolo de alfarroba com molho de frutos silvestres e gelado de baunilha			Doses:	1
Quantidade	Unidade	Ingredientes	Preço unitário	Preço total
0,1	Kg	Farinha de Alfarroba	1,20 €	0,12 €
0,03	Kg	Açúcar	3,98 €	0,12 €
0,04	L	Leite	0,51 €	0,02 €
0,04	Kg	Manteiga	5,76 €	0,23 €
0,03	Dúzia	Ovo	3,98 €	0,12 €
0,1		Farinha de trigo	0,88 €	0,09 €
0,02		Côco ralado	9,95 €	0,20 €
0,01		Fermento em pó	14,51 €	0,15 €
0,015	L	Licor de anis	7,19 €	0,11 €
0,08	Kg	Frutos silvestres	16,63 €	1,33 €
0,09	L	Gelado baunilha	1,59 €	0,14 €
			<b>Custo per dose total:</b>	<b>2,62 €</b>
			preço de venda <u>per dose</u> sem IVA:	6,93 €
			preço de venda <u>per dose</u> com IVA:	9,00 €
			Margem de contribuição unitária:	6,38 €
			Rácio unitário de custo:	29,15%
<b>Preparação:</b>		Tempo de preparação: 15 m	Tempo de confecção: 20 m	
1.				
2.				
3.				
4.				
<b>Serviço:</b>				
1. Serviço: à americana				
2. Mise-en-place: Talher de sobremesa.				

Designação: Salada de laranja			Código:	
Ficha técnica				
Salada de laranja marinada em calda de ervas finas com queijo de figo e sorvete de tangerina			Doses:	1
Quantidade	Unidade	Ingredientes	Preço unitário	Preço total
0,2	Kg	Laranja	0,79 €	0,16 €
0,005	gr(6gr)	Ervas finas	1,93 €	0,01 €
0,08	Kg	Queijo de figo	20,00 €	1,60 €
0,03	Kg	Açúcar	3,98 €	0,12 €
0,09	L	Gelo	0,50 €	0,05 €
0,05	Dúzia	Ovo (Clara de ovo)	3,98 €	0,20 €
0,1	Kg	Tangerina	1,69 €	0,17 €
			Custo per dose total:	2,30 €
			preço de venda <u>per dose</u> sem IVA:	7,32 €
			preço de venda <u>per dose</u> com IVA:	9,50 €
			Margem de contribuição unitária:	7,20 €
			Rácio unitário de custo:	24,21%
<b>Preparação:</b>		Tempo de preparação: 5 m	Tempo de confecção: 10 m	
1.				
2.				
3.				
4.				
<b>Serviço:</b>				
1. Serviço: à americana				
2. Mise-en-place: Talher de sobremesa.				

Designação: Crème brûlée			Código:	
Ficha técnica				
Crème brûlée de baunilha com sorvete de manga			Doses:	1
Quantidade	Unidade	Ingredientes	Preço unitário	Preço total
0,005	gr(3gr)	Baunilha	3,49 €	0,02 €
0,05	Dúzia	Ovo	3,98 €	0,20 €
0,1	L	Crema de leite fresco	0,79 €	0,08 €
0,03	Kg	Açúcar	3,98 €	0,12 €
0,09	L	Gelo	0,50 €	0,05 €
0,05	Dúzia	Ovo (Clara de ovo)	3,98 €	0,20 €
0,05	Kg	Manga	1,00 €	0,05 €
			<b>Custo per dose total:</b> 0,71 €	
			preço de venda <u>per dose</u> sem IVA: 8,09 €	
			preço de venda <u>per dose</u> com IVA: 10,50 €	
			Margem de contribuição unitária: 9,79 €	
			Rácio unitário de custo: 6,75%	
<b>Preparação:</b>		Tempo de preparação: 10 m	Tempo de confecção: 15 m	
1.				
2.				
3.				
4.				
<b>Serviço:</b>				
1. Serviço: à americana				
2. Mise-en-place: Talher de sobremesa.				

Designação: Selecção de queijos			Código:	
Ficha técnica				
Selecção de queijos com compota e bolachas crocantes			Doses:	<b>1</b>
Quantidade	Unidade	Ingredientes	Preço unitário	Preço total
0,2	Kg	Queijos	16,00 €	3,20 €
0,1	Kg	Compota	5,00 €	0,50 €
0,05	gr(125gr)	Bolachas crocantes	0,69 €	0,03 €
			Custo per dose total:	3,73 €
			preço de venda <u>per dose</u> sem IVA:	9,63 €
			preço de venda <u>per dose</u> com IVA:	12,50 €
			Margem de contribuição unitária:	8,77 €
			Rácio unitário de custo:	29,88%
Preparação:		Tempo de preparação: 5 m	Tempo de confecção: 5 m	
1.				
2.				
3.				
4.				
Serviço:				
1. Serviço: à americana				
2. Mise-en-place: Talher de sobremesa.				

Designação: Prato de frutas da época			Código:	
Ficha técnica				
Prato de frutas da época			Doses:	1
Quantidade	Unidade	Ingredientes	Preço unitário	Preço total
0,2	Kg	Frutas da época	1,20 €	0,24 €
			Custo <u>per dose</u> total:	0,24 €
			preço de venda <u>per dose</u> sem IVA:	6,93 €
			preço de venda <u>per dose</u> com IVA:	9,00 €
			Margem de contribuição unitária:	8,76 €
			Rácio unitário de custo:	2,67%
Preparação:		tempo de preparação: 5	Tempo de confecção: 5 m	
1.				
2.				
3.				
4.				
<b>Serviço:</b>				
1. Serviço: à americana				
2. Mise-en-place: Talher de sobremesa.				