

Sofia Castro Miguel

Os Desafios da Gestão Operacional em Hotelaria:
Caso de Estudo *AP Hotels & Resorts*



2020

Sofia Castro Miguel

Os Desafios da Gestão Operacional em Hotelaria:
Caso de Estudo *AP Hotels & Resorts*

Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira
Especialidade em Hotelaria, Empreendedorismo
e Projetos de Investimento

Trabalho efetuado sob a orientação de:
Professor Adjunto Convidado Carimo Rassal



2020

Os Desafios da Gestão Operacional em Hotelaria: Caso de Estudo *AP
Hotels & Resorts*

Declaração de Autoria do Trabalho

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

Sofia Castro Miguel

.....

(assinatura)

©Copyright: Sofia Castro Miguel

“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.”

Agradecimentos

Numa importante etapa como esta, as dificuldades não deixaram de aparecer, ainda assim, com a orientação e dedicação dos que me ajudaram, tudo se tornou mais simples.

Agradeço primeiramente ao meu orientador Carimo Rassal, por ter aceitado guiar o meu trabalho durante o estágio e no presente trabalho, com toda a sua ajuda, exigência e assertividade nesta importante etapa. Muito obrigado.

A todo o corpo docente da Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve por todos os ensinamentos académicos prestados.

Ao Secretariado de Pós-Graduações da ESGHT, nomeadamente a Sr^a Dina Santos pela sua disponibilidade e auxílio.

Um especial agradecimento à Sr^a Mar Bayo, Diretora Geral do grupo AP Hotels & Resorts, pela confiança e acolhimento para a realização do estágio, à qual me sinto eternamente grata.

Aos profissionais do Adriana Beach Club Hotel Resort que se mostraram disponíveis e dedicados em prestar a sua colaboração neste trabalho, um obrigado é pouco para vos agradecer toda a ajuda e amabilidade concedidas.

Aos diretores Sr. Hector Hijosa, Diretor de Alojamento e Sr. Rui Nunes, Diretor de Recursos Humanos, incansáveis na disponibilidade, simpatia e paciência para as minhas questões ao longo do estágio. O meu sincero agradecimento.

Por fim, o meu especial agradecimento às pessoas da minha vida. Aos meus pais Elísia e Norberto, por todo o amor incondicional e conchego. Ao meu irmão Ricardo pelo carinho e afinidade desde sempre. Ao meu namorado Luís, pela sua força e dedicação, neste e qualquer outro momento. A eles dedico este trabalho.

Resumo

O presente relatório tem como temática, os desafios da gestão operacional em hotelaria, com o estudo de caso do grupo *AP Hotels & Resorts* (APH&R) e a realização de estágio no *Adriana Beach Club Hotel Resort* (ABCHR), que decorreu entre 01 de julho de 2019 e 02 de fevereiro de 2020. A elaboração deste trabalho é concebida no âmbito do Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira, na especialidade de Hotelaria, Empreendedorismo e Projetos de Investimento, com obrigatoriedade nos termos do Regulamento de Mestrados conducente à obtenção do grau de mestre, pela Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve.

A revisão de literatura, incide sobre a atividade do turismo e as métricas da satisfação de cliente (SC) e gestão operacional, as principais características do hotel em estudo e os departamentos onde decorreu o estágio. É feita a caracterização do grupo APH&R e posteriormente, com maior detalhe, do ABCHR. O principal objetivo deste trabalho é, através da descrição detalhada das operações, a análise dos principais desafios na gestão operacional dos departamentos, com foco da receção e das reservas. No seguimento do objetivo proposto, são apresentadas reflexões sobre estes desafios e possíveis sugestões para a melhoria da operação, com suporte do conhecimento teórico e académico. A atual situação do país gerada pela pandemia Covid-19, trouxe impactos significativos na economia, que se fazem sentir no turismo e onde o *revenue management* é crucial na recriação de novas estratégias para a lucratividade e sucesso da empresa.

A realização do estágio trouxe vários conhecimentos práticos relativos aos departamentos, nomeadamente as suas implicações na experiência do cliente. Conclui-se que, através dos desafios operacionais, foi possível identificar obstáculos na gestão de empreendimentos em regime *all inclusive* e a sucessiva valorização dos recursos disponíveis.

Palavras-chave: Turismo, Hotelaria, Gestão Operacional, Estágio, *AP Hotels & Resorts*

Abstract

This report focuses on the challenges of operational management in hotels with a case study by the *AP Hotels & Resorts* (APH&R) group and the realization of an internship at *Adriana Beach Club Hotel Resort* (ABCCHR), which took place between 1st July of 2019 and 2nd February of 2020. The elaboration of this work is conceived in the scope of the Master in Hotel Management with specialization in Hospitality, Entrepreneurship and Investment Projects with mandatory terms under the Master's Regulations leading to obtaining the master's degree, by Superior School of Management, Hospitality and Tourism from University of Algarve.

The literature review focuses on tourism activity and the metrics of customer satisfaction and operational management, the main characteristics of the hotel under study and the departments where the internship took place. The characterization of the APH&R is made and later, in greater detail, of ABCCHR. The main objective of this work is, through the detailed description of the operations, the analysis of the main challenges in the operational management of the departments, with a focus on reception and reservations. Following the proposed objective, reflections on these challenges and possible suggestions for improving the operation are presented, supported by theoretical and academic knowledge. The current situation in the country generated by the Covid-19 pandemic has brought significant impacts on the economy that are felt in tourism and where revenue management is crucial in recreating new strategies for the company's profitability and success.

The realization of the internship brought several practical knowledge related to the departments, namely its implications for the customer experience. It is concluded that through the operational challenges it was possible to identify obstacles in the management of enterprises in an all inclusive regime and the successive valorization of the available resources.

Keywords: Tourism, Hospitality, Operational Management, Internship, *AP Hotels & Resorts*

Índice geral

Índice de figuras	ix
Índice de tabelas	xi
Lista de acrónimos e siglas	xii
Glossário	xiii
1. Introdução	1
1.1 Objetivos e metodologias	1
1.1.1 Tema e estrutura do relatório	1
1.2 Revisão da literatura	4
1.2.1 Turismo	4
1.2.1.1 Portugal.....	7
1.2.1.2 Algarve	10
1.2.2 Estabelecimentos hoteleiros.....	13
1.2.3 Gestão operacional.....	15
1.2.4 Hotéis de quatro estrelas	16
1.2.5 All inclusive	18
1.2.6 Satisfação de cliente	21
1.3 Caracterização da empresa e descrição do estágio	23
1.3.1 O grupo - <i>AP Hotels & Resorts</i>	23
1.3.1.1 Missão, visão e valores	25
1.3.1.2 “Naturalmente distintos”	26
1.3.2 <i>Adriana Beach Club Hotel Resort</i>	29
1.3.2.1 Capacidade, infraestrutura e serviços	30
1.3.2.2. Análise PESTAL	35
1.3.2.3 Análise SWOT	39
1.3.2.4 Análise Booking.com	47
2. Atividades desenvolvidas em estágio	50
2.1 Receção	51
2.2 Reservas	57

2.3 Housekeeping	62
2.3.1 Funcionárias de andares.....	62
2.3.2 Funcionária das áreas.....	64
2.3.3 Governanta geral.....	64
2.3.4 Supervisora de andares	65
2.3.5 Lavandaria	66
2.4 Animação	68
2.5 Food & beverage.....	70
2.5.1 Cozinha	70
2.5.2 Cozinha quente	70
2.5.3 Quarto frio	71
2.5.4 Pastelaria	71
2.5.5 Bar.....	71
2.5.6 Direção de food & beverage	72
2.6 Gestão de vendas	74
2.7 Eventos <i>corporate (MICE)</i>	76
2.8 Revenue management	79
2.8.1 Os impactos da Covid-19 nas operações de <i>revenue management</i>	82
2.9 Direção de alojamento	86
3. Reflexão crítica sobre o estágio	88
3.1 Conclusões	88
3.2 Limitações e estágios futuros.....	89
Referências	90
Anexos	95

Índice de figuras

Figura 1.1 - Atividades do cluster turismo e as suas relações com o foco	5
Figura 1.2 - As relações e dimensões do Turismo	6
Figura 1.3 – Indicadores gerais no setor do alojamento turístico em 2019	8
Figura 1.4 - Indicadores gerais da hotelaria em 2019.....	9
Figura 1.5 - Número de hóspedes e dormidas dos mercados emissores do Algarve em 2019	12
Figura 1.6 - Processo de transformação de <i>inputs</i> em <i>outputs</i>	15
Figura 1.7 - Número de hotéis quatro estrelas nos concelhos do Algarve em 2018	17
Figura 1.8 - Escala deslizante com atributos de hotel	22
Figura 1.9 - Escala visual por cores	22
Figura 1.10 - Logotipo do grupo <i>AP Hotels & Resorts</i>	24
Figura 1.11 - Victoria Sport & Beach.....	26
Figura 1.12 - Hotel Oriental.....	27
Figura 1.13 - Eva Senses Hotel.....	28
Figura 1.14 - Maria Nova Lounge Hotel	28
Figura 1.15 - <i>Cabanas Park Resort</i>	29
Figura 1.16 - Vista panorâmica do ABCHR.....	30
Figura 1.17 - Blocos de quartos	30
Figura 1.18 - Quarto superior	31
Figura 1.19 - Quarto standard	31
Figura 1.20 - Quarto básico	31
Figura 1.21 – Ginásio	32
Figura 1.22 – Discoteca	33
Figura 1.23 - Salas de reunião AER	33
Figura 1.24 - Restaurante Al-Gharb	33
Figura 1.25 - Snack-bar	33
Figura 1.26 - Piscina principal.....	34
Figura 1.27 – Avaliações do ABCHR na Booking.com.....	49
Figura 2.1 - Lobby e receção do ABCHR	52
Figura 2.2 - <i>Aquagym</i> na piscina principal.....	69
Figura 2.3 - Definição de MICE	77
Figura 2.4 - Medidas de competitividade em <i>revenue management</i>	83

Figura 2.5 - Taxas de variação homóloga de reservas em período de pandemia 85

Índice de tabelas

Tabela 1.1 - Análise externa do hotel e situação em Portugal.....	35
Tabela 1.2 - Análise do hotel em ambiente externo e interno	39
Tabela 2.1 - Estrutura de estágio por data e carga horária.....	50

Lista de acrónimos e siglas

AI – *All Inclusive*

APH&R – *AP Hotels & Resorts*

ABCHR – *Adriana Beach Club Hotel Resort*

CPR – *Cabanas Park Resort*

ESH – *Eva Senses Hotel*

F&B – *Food & Beverage*

HO – *Hotel Oriental*

INE – *Instituto Nacional de Estatística*

KPI - *Key Performance Indicator*

MICE – *Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions*

MNLH – *Maria Nova Lounge Hotel*

OMT – *Organização Mundial de Turismo*

PESTAL – *Fatores Políticos, Económicos, Socais, Tecnológicos, Ambientais e Legais*

PMS - *Property Management System*

RM – *Revenue Management*

RN – *Room Nights*

RNT – *Registo Nacional de Turismo*

SC – *Satisfação de Cliente*

SWOT - *Strengths, Weakness, Opportunities and Threats*

TO – *Tour Operator*

VSB – *Victoria Sport & Beach*

Glossário

ADR - Preço médio diário para todas as unidades de alojamento, considerando os diferentes preços. Calcula-se através da divisão entre o total de receita em alojamento e o total de quartos vendidos (Hospitality concepts & management solutions, 2019).

Aposento - Alojamento ou acomodação sem quaisquer extras incluídos.

Back to back – Termo utilizado no departamento MICE para identificar um determinado período em que existe uma atividade para um grupo/empresa que, divididos em subgrupos, vão ocupando o hotel.

Cardex – Ficha identificativa do hóspede.

Channel Manager – Ferramenta utilizada pelo departamento comercial que centraliza a operação dos canais de venda online (OTA).

Competitive set – Grupo de hotéis que são vistos como os principais concorrentes do hotel em questão.

Complementary – Clientes vip, convidados especiais ou ofertas do hotel que não pagam pelo quarto.

Day use – Quartos e serviços vendidos por algumas horas sem pernoita.

Out-of-stock – Quarto que está fora de inventário, por motivos de manutenção ou inexistência.

Infraspeak – Sistema informático para reportar avarias de manutenção.

No show – Reserva cujo hospede não comparece no hotel.

On request – Solicitação de reserva.

Online TravelAgency (OTA) - Empresas online cujos sites permitem que os consumidores reservem vários serviços relacionados a viagens. São agentes de terceiros que revendem viagens, hotéis, carros, voos e pacotes de férias como e.g. *HotelBeds* (Gestão Hoteleira, 2020).

Overbooking – Termo utilizado que se refere ao excesso de reservas, quando o hotel recebe reservas acima da capacidade máxima.

Pick-up – Diferença de quartos reservados entre dois tempos de análise.

Pricing Bar Grid – Grelha de preços base para as diferentes tipologias de quarto, de acordo com as datas de venda e os canais de distribuição. Utilizado no departamento de reservas para preparação de preços de reservas.

Rate shopper – Ferramenta automática que permite identificar e comparar as tarifas dos hotéis concorrentes e exportar dados sobre a procura de mercado.

Release - Prazo em que uma agência de viagens ou operador turístico poderá vender/cancelar os quartos ou *room nights* sem necessitar de consultar disponibilidade e em que o hotel é obrigado a garantir que estão disponíveis independentemente da ocupação (Gestão Hoteleira, 2020).

RevPAR - Receita por quarto disponível. Mede o potencial de receita de um hotel (pode ser calculado dividindo a receita de alojamento atual pelo número de quartos disponíveis ou, multiplicando a percentagem de ocupação pelo ADR) (Hospitality concepts & management solutions, 2019).

Rooming list – Lista de quartos e respetivos nomes de hóspedes.

Tarifa *FIT* – Tarifa *Fully Independent Traveller*.

Tarifa *NET* – Tarifa não sujeita a comissão, cobrada sem taxa de serviço.

Template – Termo utilizado no departamento das reservas que se refere ao modelo oficial de documento (e.g. *template* enviado ao cliente com confirmação de disponibilidade).

Word-of-mouth - Conhecido como publicidade de boca a boca, é uma forma de promoção não paga em que os clientes satisfeitos contam a outras pessoas o quanto gostam de uma empresa, serviço ou produto (Gestão Hoteleira, 2020).

1. Introdução

O presente relatório de estágio insere-se no segundo ano do Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira da Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve, de acordo com o Regulamento dos ciclos de estudos conducentes aos graus de mestre e de doutor da Universidade do Algarve - *Regulamento n.º 646/15*.

O estágio decorreu de 01 de julho de 2019 a 02 de fevereiro de 2020, perfazendo um total de 1260 horas. Realizou-se em diversas áreas, desde os departamentos operacionais diretamente relacionados com o contacto e experiência do cliente, até ao departamento de comercial, ligado ao marketing e vendas da empresa. De forma geral, pretende-se um enquadramento teórico dos conceitos principais a estudar, a caracterização da empresa e ao seu estudo exterior e interiormente. Para além disto, será explicado como o estágio foi organizado e sucedido, bem como a apresentação da temática proposta a estudar, relacionada com os desafios subjacentes à indústria hoteleira.

1.1 Objetivos e metodologias

Com o primeiro ano de mestrado finalizado, surge o interesse em seguir pela vertente de estágio curricular, para um melhor aprofundamento dos conhecimentos académicos obtidos. No presente relatório será relacionada a teoria aprendida nas aulas com a prática das operações e experiências vivenciadas ao longo do estágio.

O interesse para a realização do estágio na cadeia hoteleira do grupo *AP Hotels & Resorts* (APH&R) surgiu principalmente pela oportunidade de acompanhar o crescimento atual da empresa e pela curiosidade da sua variedade de hotéis e conceitos dentro da sua marca “Naturalmente Distintos”.

Quanto às metodologias utilizadas, recorreu-se à análise de artigos científicos e conhecimentos académicos, para um enquadramento credível dos temas a abordar. Estes artigos são fontes de livros e dissertações tanto em formato digital como em papel. Para além disto, houve recurso às informações cedidas pela empresa, tanto diretamente com os departamentos envolvidos como pelo manual de regulamento interno e *website*.

1.1.1 Tema e estrutura do relatório

O estágio foi estruturado com a passagem em diferentes departamentos, desde as áreas mais operacionais como receção, *housekeeping*, animação, cozinha e bar;

atravessando também pelos departamentos de comercial nomeadamente, reservas, MICE, *revenue management* (RM) e direção de alojamento. Inicialmente, o estágio foi planeado apenas para os departamentos de receção, reservas, *housekeeping* e eventos, contudo, com a disponibilidade do hotel e dos seus profissionais, bem como a vontade de aprender novos conhecimentos, foi possível enriquecer a experiência de estágio noutros departamentos.

O tema em estudo são os desafios na gestão operacional em hotelaria, pois esta é uma questão pertinente e atual, que acompanha cada vez mais toda a indústria hoteleira e as exigências esperadas no atendimento ao cliente. A identificação dos principais desafios na gestão operacional é fundamental, para os alojamentos turísticos que procuram melhorar o seu desempenho, garantindo assim, uma operacionalização eficiente e a qualidade dos produtos e serviços. Isto torna-os mais conscientes e preparados para satisfazer as necessidades dos seus clientes, o que promove a criação de vínculos duradouros com os mesmos. O objetivo do presente relatório manifesta-se na identificação destes desafios operacionais com exemplos concretos do hotel em estudo e sugerir possíveis soluções, com suporte aos conteúdos científicos e académicos.

O presente relatório de estágio é composto por três principais capítulos. O primeiro capítulo é composto pela introdução e subdividido em duas seções: os objetivos e metodologias, a revisão da literatura e a caracterização da empresa e descrição do estágio. Na revisão da literatura é realizado um enquadramento teórico dos principais conceitos a abordar durante o relatório, de modo a contextualizar todas as atividades desenvolvidas ao longo do estágio e como estas são realizadas na empresa. Assim, serão abordados alguns temas, primeiramente, o turismo, por ser a atividade base em estudo; os estabelecimentos hoteleiros pois são a tipologia de alojamento turísticos em que o estágio é inserido e é essencial compreender as suas características; a gestão operacional uma vez que é uma disciplina que permite verificar os resultados e sucesso das empresas; os hotéis de quatro estrelas e o regime *all inclusive* (AI) porque são atributos do hotel de estágio e a satisfação do cliente (SC) pois é o objetivo primordial em qualquer empresa que pode ser calculada de diversas formas.

De acordo com a caracterização da empresa, primeiro é feita a identificação do grupo APH&R e segundo do ABCHR. O hotel será analisado pela sua política interna através da missão, visão e valores, a estrutura organizacional e o perfil de clientes. Da mesma forma, a partir das análises SWOT e PESTEL, pretende-se identificar a empresa interna

e externamente e através de uma análise de comentários e avaliações na plataforma Booking.com para investigar a satisfação do cliente (SC). O terceiro capítulo refere-se à reflexão crítica sobre o estágio, onde serão apresentadas as conclusões do objetivo em estudo, a reflexão da experiência de estágio, bem como as limitações e recomendações a estágios futuros.

O atual relatório foi elaborado de acordo com as normas e orientações académicas do *Guião para trabalhos de mestrado*, documento aprovado pelo Conselho Técnico-Científico da Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo em 12 de julho de 2017 e, de forma suplementar, do *Guia para a elaboração de trabalho de mestrado* da Faculdade de Economia da Universidade do Algarve.

1.2 Revisão da literatura

Para que seja possível relacionar o estágio e o tema em estudo, com a formação teórica lecionada ao longo do mestrado, torna-se essencial realizar um enquadramento teórico sobre os principais conceitos que serão abordados ao longo do relatório, bem como, a natureza da empresa acolhedora. Assim, serão de seguida abordados os conceitos de turismo; estabelecimentos hoteleiros; gestão operacional; hotéis de quatro estrelas; *all inclusive* (AI) e satisfação do cliente (SC).

1.2.1 Turismo

Conhecido por ser um fenómeno complexo e alvo de investigação em distintas áreas, o conceito de turismo pode ser estudado de diversas perspetivas e disciplinas. Sabe-se, contudo, que é uma atividade desenvolvida no espaço, importante para a economia nacional uma vez que gera procura, oferta e produto. Esta atividade está relacionada com movimentos de consumo, rendimento, investimento de empresas, gasto público, exportações e importações (Henriques, 2019). Segundo a Organização Mundial de Turismo (OMT), o turismo é definido como:

“Um fenómeno social, cultural e económico que implica a movimentação de pessoas para países ou lugares fora do seu ambiente habitual, para fins pessoais ou profissionais. Estas pessoas são chamadas de visitantes (que podem ser turistas ou excursionistas; residentes ou não residentes). O turismo tem a ver com as suas atividades, algumas das quais envolvem gastos com o mesmo”. (Glossary of tourism terms, 2020, p. 1)

Numa perspetiva mais conceptual, pode-se definir turismo sabendo que este depende da interação de diversas atividades entre entidades e empresas e pelo seu foco – o visitante (Henriques, 2019). Segundo o GEPE (1993, citado por Henriques, 2019), o conceito de *Cluster* pressupõe que o turismo depende de atividades e empresas relacionadas. Assim, consideram-se estas atividades em diferentes pontos de atuação, classificadas como: core, conexas e potenciadas, em função do nível de aproximação com o foco – o visitante (Figura 1.1):

- Core – atividades que oferecem bens e serviços que deixariam de existir em quantidades significativas se não houvesse consumo turístico – núcleo ou “core do cluster” - (restauração, alojamento, transportes, agências de viagem e operadores turísticos);

- Conexas – atividades que oferecem produtos e serviços ao turismo, contudo são dirigidas também aos residentes (transportes, atividades culturais/recreativas, aluguer de veículos, atividades desportivas);
- Potenciadas – potenciam a produção turística, mas são criadas para residentes (comércio e construção civil);
- Atividades de apoio – ajudam o agregado de atividades e consequentemente a atividade turística a desenvolverem-se (ensino, planeamento, ordenamento e promoção).

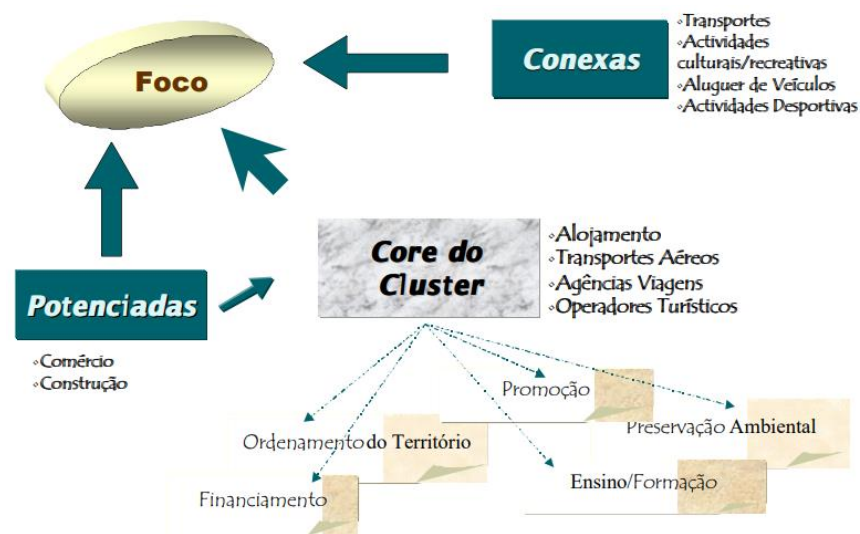


Figura 1.1 - Atividades do cluster turismo e as suas relações com o foco

Fonte: GEPE (1993, citado por Henriques, 2019)

De acordo com (Kachniewska, 2013) o turismo é responsável pela balança de pagamentos - os valores das transações económicas entre residentes e não residentes -, empregabilidade e balanços regionais nos países individuais e entre regiões. Desta forma, as várias entidades de turismo são motivadas pelo reforço de seu potencial, no desenvolvimento do turismo ao nível local, regional e nacional. Os produtos turísticos são heterogéneos: mostram-se complexos e consistem em vários elementos complementares fornecidos por fornecedores de vários setores.

Por outro lado, Tribe (1997, citado Renda A., 2019) rejeita o turismo como disciplina, definindo-o como o “conjunto de fenómenos e relações decorrentes da interação entre áreas emissoras e recetoras, turistas, fornecedores de serviços turísticos, governos,

comunidades e ambiente”. Esta visão descreve o turismo de uma perspectiva mais abrangente e transversal.

Por ser uma atividade complexa, que se realiza sobre um conjunto de atividades e interações, é importante saber quais as principais dimensões que o turismo abrange e as suas relações (Figura 1.2). O turista, tratando-se logo do foco da atividade turística, apresenta a sua relação com o turismo com as suas motivações, satisfação, escolha e interação. A indústria, representada pelos transportes, alojamento, restauração, entre outros apoios, que essenciais à realização de turismo. A comunidade do país recetor, um elemento muito importante durante o processo turístico, pois participa com as suas perceções, impactos sociais, culturais e económicos. O governo do país recetor, que através de políticas e planeamento do turismo, organiza o território para esta atividade. O meio ambiente do destino apresenta um impacto direto na atividade turística, pois a mesma traz implicações ao meio envolvente e a diversas questões de sustentabilidade.

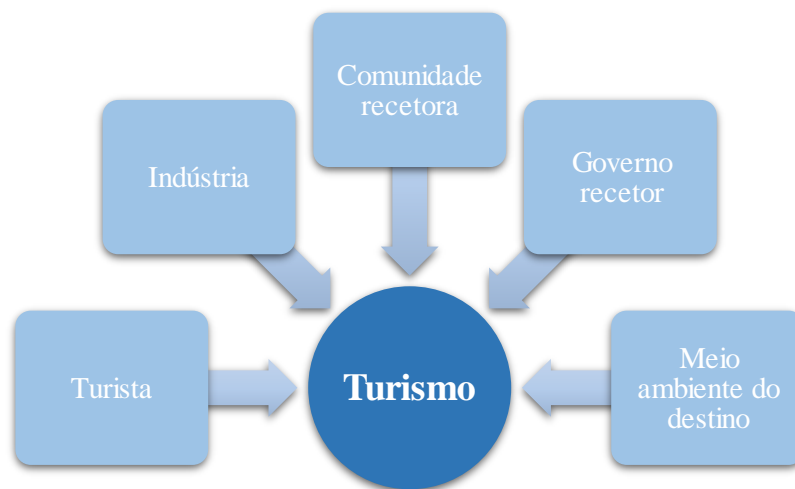


Figura 1.2 - As relações e dimensões do Turismo

Fonte: Adaptado de (Renda, 2019, p. 7)

1.2.1.1 Portugal

O turismo está cada vez mais associado como alavanca da economia, contribuindo em larga escala para o PIB nacional. Segundo a Secretaria de Estado do Turismo, no documento referencial Estratégia Turismo 2027, o turismo atingiu números memoráveis em 2016, com destaque de alguns indicadores como: o alargamento da atividade turística em meses de menos procura; o aumento do emprego no turismo; o crescimento em todas as regiões, sendo o crescimento das receitas turísticas e dos proveitos hoteleiros mais acelerado face ao aumento de hóspedes; a diversificação de mercados emissores, com crescimentos do mercado americano, polaco e brasileiro; a dinamização do mercado interno e o reconhecimento internacional, com aumento significativo de prémios internacionais (Turismo de Portugal, 2017).

Em 2018, o turismo em Portugal foi responsável por 51,5% das exportações de serviços e por 18,6% das exportações totais, tendo as receitas turísticas registado um contributo de 8,2% no PIB português (Turismo de Portugal, 2020).

Em dados provisórios de 2019 (Figura 1.3), o setor do alojamento turístico (hoteleria, alojamento local, turismo em espaço rural e turismo de habitação) em Portugal registou cerca de 26,9 milhões de hóspedes, que geraram 69,8 milhões de dormidas, correspondendo a variações de +7,2% e +4,1%, respetivamente, face ao ano anterior. Deste total de hóspedes, 10,6 milhões são de Portugal e 16,1 milhões são hóspedes vindos do estrangeiro, que correspondem a um aumento de +7,5% e +7,1%, respetivamente.

Analisando os principais mercados emissores de Portugal, constata-se que no topo da lista está o Reino Unido com 2,1 milhões de hóspedes e 9,3 milhões de dormidas, uma variação de +5,8% e +1,5%. A Alemanha encontra-se em segundo lugar, embora com uma diminuição de quota de mercado, com 1,5 milhões de hóspedes e 5,8 milhões de dormidas, que correspondem a variações de -3,9% e -6,8%. Os E.U.A, Brasil e Irlanda mostram ser mercados emergentes com grandes variações no número de hóspedes +15,2%, +21,4% e +15,7% e no número de dormidas com +13,5%, +20,1% e +9,7%, respetivamente.

Os proveitos globais obtiveram um aumento de +7,3% face a 2018, atingindo os 4,2 mil milhões de euros, sendo destes 3,2 mil milhões de aposento e 1,6 mil milhões em outros. As taxas de ocupação situaram-se nos 52,2% para a ocupação-cama e 65,4% na ocupação-quarto. A RevPAR, ou seja, a receita por quarto disponível, situou-se nos 49,4

euros, um aumento de +2,0% face a 2018. Os fluxos dos aeroportos obtiveram 29,3 milhões de chegadas, um aumento de +6,9% face a 2018, sendo destes 24,8 milhões de desembarcados internacionais e 4,6 milhões nacionais, aumentos de +8,1% e +0,9%, respetivamente. O saldo da balança turística é bastante positivo com 13,1 mil milhões de euros, um aumento de +5,3% face a 2018. As receitas do turismo chegaram aos 18,4 mil milhões de euros, um aumento significativo de +8,1% (TravelBI Turismo de Portugal, 2020).

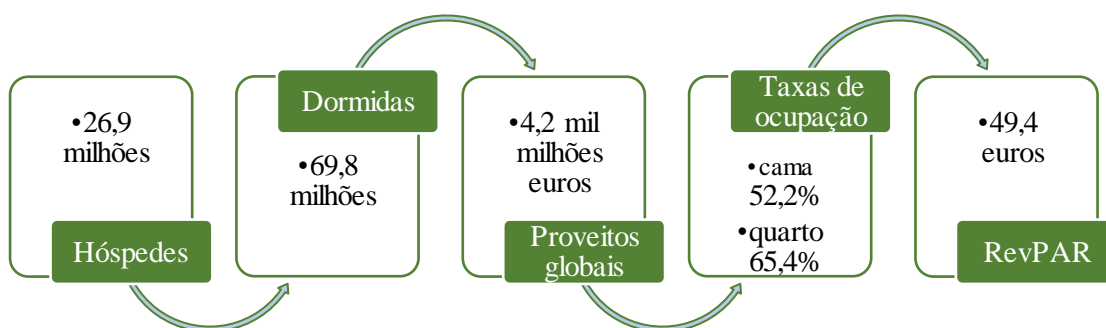


Figura 1.3 – Indicadores gerais no setor do alojamento turístico em 2019

Fonte: (TravelBI Turismo de Portugal, 2020)

Na Figura 1.4 podem-se observar os dados provisórios relativamente apenas à hotelaria (estabelecimentos hoteleiros, aldeamentos e apartamentos turísticos e quintas da Madeira) em 2019. Dos 27 milhões de hóspedes no setor de alojamento turístico, correspondem à hotelaria 21,5 milhões de hóspedes, que facultaram 57,9 milhões de dormidas, obtendo variações de +5,4% e +2,4% face a 2018, respetivamente. As dormidas em hotelaria representam uma quota de 82,9% do total de dormidas no setor do alojamento turístico. As taxas de ocupação que são relativas a todo o setor, situaram-se para a ocupação-cama 51,9% e para a ocupação-quarto 65,4%, variações entre +0,2% e +0,4%, respetivamente. Do total de 4,3 mil milhões de euros em proveitos globais no

setor, a hotelaria geral atingiu 3,8 mil milhões de euros (+5,9%) e a hotelaria de aposento 2,8 mil milhões de euros (+5,6). A RevPAR médio em hotelaria situou-se nos 55,4 euros, um aumento de +3% face a 2018.

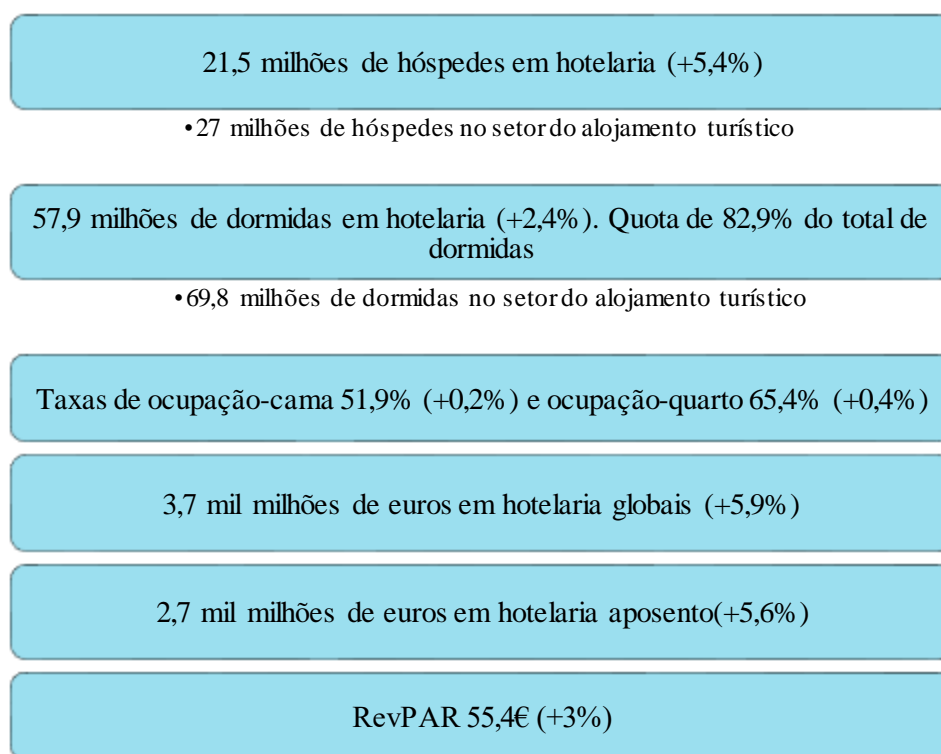


Figura 1.4 - Indicadores gerais da hotelaria em 2019

Fonte: Adaptado de (TravelBI Turismo de Portugal, 2020, pp. 1-3)

Portugal foi galardoado com o óscar de melhor destino turístico do mundo em 2018 e 2019. Um artigo do jornal Público esclarece que, Portugal conta já com 133 nomeações aos *World Travel Awards* 2020 para a Europa. Para além disto, é também candidato a melhor destino de turismo de aventura do continente e melhor destino para excursões. O Algarve está nomeado a melhor destino de praia, enquanto Lisboa e Porto concorrem a melhor *city breaks*. Já os arquipélagos dos Açores e da Madeira estão na lista de nomeados a melhor destino insular da Europa.

Por fim, a capital portuguesa está ainda nomeada para melhor destino citadino e melhor destino de cruzeiros (Gonçalves & Santos, 2020). Esta notícia ilustra a imagem que Portugal têm vindo a construir a nível internacional e demonstra um grande potencial para desenvolver o turismo e com isso, crescer exponencialmente com a procura turística que estas nomeações podem trazer.

1.2.1.2 Algarve

O documento “Estratégia Turismo 2027” é um referencial estratégico que pretende estruturar o turismo no futuro 2017-2027. Neste documento estratégico, foram realizadas algumas conclusões em relação à situação de Portugal em reuniões com os principais mercados emissores: Espanha, França, Alemanha, Reino Unido e Brasil. Estas conclusões traduziram-se na avaliação de Portugal enquanto destino turístico (Turismo de Portugal, 2017).

Aspetos positivos:

- ✓ Autenticidade com modernidade e preservação;
- ✓ Hospitalidade;
- ✓ Segurança;
- ✓ História e cultura;
- ✓ Surpreende quem visita;
- ✓ Diversidade de oferta;
- ✓ Aumento das acessibilidades aéreas;
- ✓ Relação preço/qualidade.

Aspetos a melhorar:

- Estruturação do produto;
- Experiência fora das épocas altas;
- Ligações aéreas ao longo de todo o ano;
- Escassez de Recursos Humanos qualificados em áreas específicas;
- Falta de informação sobre oferta turística;
- Notoriedade do destino apenas em contexto sol e mar;
- Promoção ineficaz dirigida aos mercados;
- Coordenação entre regiões turísticas;
- Informações e condições de mobilidade para visitar o país.

De acordo com o jornal Sul Informação, em 2019, o Algarve apresentou um crescimento geral dos indicadores no número de hóspedes, dormidas e proveitos totais, obtendo uma quota de dormidas de 30% do total, a maior a nível nacional. Pode-se observar também, o desempenho positivo da região na procura turística durante todo o

ano, com o número de hóspedes a aumentar entre janeiro e dezembro, havendo um decréscimo na taxa de sazonalidade em quase todos os meses de menor procura.

Esta informação é consolidada com dados facultados pelo TravelBI Turismo de Portugal (2020), através de indicadores do setor do alojamento turístico para a região do Algarve em 2019. O número de hóspedes na região atingiu os 5 milhões, traduzindo-se num aumento de +7,2% face a 2018. Destes hóspedes, 1,4 milhões são hóspedes de Portugal e 3,5 milhões são hóspedes do estrangeiro, que correspondem a variações de +8,5% e +6,7%, respetivamente. Em hotelaria, o total de hóspedes chegou aos 4,4 milhões, contabilizando um crescimento de +6,7%.

As dormidas no setor do alojamento turístico do Algarve totalizaram os 20,9 milhões, que corresponde uma variação de +2,5%. Destas dormidas, 5 milhões são de hóspedes de Portugal e 15,9 milhões de hóspedes estrangeiros, o que equivale a variações de +4,9% e +1,7%. O número de dormidas em hotelaria chega aos 19,2 milhões, que corresponde a uma variação de +2,2%.

Os proveitos globais na região chegam aos 1,2 mil milhões de euros, 908 milhões são de aposento e 318 milhões de outros, com variações de +6,6% e +8,9% respetivamente, face a 2018. Os proveitos globais em hotelaria rondaram os 1,1 mil milhões de euros, o que evidencia um aumento de +6,5%.

As taxas de ocupação no Algarve indicaram, por cama, uma percentagem de 49,4% e por quarto 65,5%. A RevPAR do setor de alojamento turístico situou-se nos 54,5 euros, o que indica um aumento de +3,5% face a 2018. Já em hotelaria a RevPAR mostrou-se superior com 56,9 euros, uma variação de +4,0%.

Os hóspedes do estrangeiro que visitaram o Algarve chegaram aos 3,5 milhões que contribuíram com 15,9 milhões de dormidas, um aumento de +6,7% e +1,7% face a 2018, respetivamente. Apesar do *Brexit*, a maioria dos hóspedes do estrangeiro são oriundos do Reino Unido com 1,1 milhão de chegadas e uma contribuição de 5,9 milhões de dormidas, que correspondem a variações de +7,1% e +2,6%, respetivamente. Na Figura 1.5 podem-se verificar o número de hóspedes e dormidas dos restantes mercados emissores, com destaque dos mercados emergentes do Brasil e Estados Unidos da América e a regressão dos mercados alemão e países baixos, havendo uma diminuição de hóspedes e dormidas de -5,7% e -6,1% no número de hóspedes e -8,9% e -10,7% no número de dormidas, respetivamente.

Em relação ao Aeroporto de Faro, foram registados 4,4 milhões de desembarcados, o que equivale a um aumento de +3,8%. Estes dados comprovam que a região do Algarve continua a ser a principal região do país procurada para a prática de turismo, o que leva a um acréscimo de valor à imagem do Algarve como destino turístico preferido.

	Valor	Var.
	2019	%
Hóspedes do estrangeiro (milhares)	3 594,8	6,7
Reino Unido	1 191,3	7,1
Alemanha	358,5	-5,7
Espanha	406,7	14,1
França	291,8	2,8
Brasil	82,0	26,5
Países Baixos	201,4	-6,1
E.U.A.	106,0	19,8
Irlanda	266,3	8,9
Itália	87,8	26,9
Bélgica	67,8	0,9
Outros	535,3	9,7
Dormidas do estrangeiro (milhares)	15 919,0	1,7
Reino Unido	5 943,8	2,6
Alemanha	1 859,7	-8,9
Espanha	1 129,7	8,7
França	1 168,7	1,9
Brasil	212,1	26,9
Países Baixos	1 220,1	-10,7
E.U.A.	281,6	15,8
Irlanda	1 388,1	5,1
Itália	276,4	29,1
Bélgica	309,6	-0,8
Outros	2 129,3	6,5

Figura 1.5 - Número de hóspedes e dormidas dos mercados emissores do Algarve em 2019

Fonte: (TravelBI Turismo de Portugal, 2020)

1.2.2 Estabelecimentos hoteleiros

De acordo com a legislação em vigor, são estabelecimentos hoteleiros os empreendimentos turísticos destinados a proporcionar alojamento temporário e outros serviços acessórios ou de apoio, com ou sem fornecimento de refeições, e vocacionados a uma locação diária. Os estabelecimentos hoteleiros classificam-se em hotéis, pensões, pousadas, estalagens, motéis e hotéis-apartamentos; para fins estatísticos incluem-se, ainda, os aldeamentos e apartamentos turísticos (Decreto-Lei n.º 39/2008 de 07 de Março do Ministério da Economia e da Inovação, 2017).

Ainda de acordo com o mesmo decreto-lei, na seção VI artigo 15º, relativamente à noção de conjunto turístico (resorts):

“São conjuntos turísticos (resorts) os empreendimentos turísticos constituídos por núcleos de instalações funcionalmente interdependentes, situados em espaços com continuidade territorial (...) destinados a proporcionar alojamento e serviços complementares de apoio a turistas, sujeitos a uma administração comum de serviços partilhados e de equipamentos de utilização comum, que integrem pelo menos dois empreendimentos turísticos de um dos tipos previstos no n.º 1 do artigo 4.º, sendo obrigatoriamente um deles um estabelecimento hoteleiro.” (Diário da República n.º 125, 1ª série de 2008-03-07, 2017, p. 3323)

A categoria dos estabelecimentos hoteleiros é atribuída através de estrelas, sendo estas o máximo de cinco. A determinação da categoria depende do cumprimento de determinados requisitos referentes a instalações, comunicações, zonas de clientes, serviços gerais e zona de pessoal. Independentemente das categorias, os estabelecimentos podem ser identificados pela base da sua atividade: praia, montanha, balneário, cidade, entre outros (Soler, 2003). Dentro destes estabelecimentos, existe o hotel, que representa o conjunto de ambientes projetados, decorados e equipados oferecidos ao hóspede para atender a uma das suas principais necessidades: o descanso (Tasso & Sialer, 2019). Assim, um hotel proporciona diversos espaços para além do alojamento que, através de pessoal qualificado, se encarrega de prestar serviço ao cliente, procurando satisfazer as suas necessidades ao longo da sua estadia.

Ainda segundo Soler (2003), existem três grandes dimensões na composição do produto hoteleiro que influenciam a SC: os bens materiais, os atributos do hotel e a extensão dos produtos. Tratam-se dos bens materiais toda a constituição do

estabelecimento hoteleiro como o edifício, as instalações e o mobiliário. São os atributos todas as particularidades do estabelecimento tais como o aspeto físico interno e externo, a localização, a quantidade e qualidade dos seus serviços comerciais e hoteleiros. A extensão do produto está relacionada com o aspeto físico e localização, o ambiente do hotel, a possibilidade de contacto social, a oportunidade de adquirir ou manter o seu prestígio e estatuto, o sentimento de importância e a segurança e a proteção.

1.2.3 Gestão operacional

A gestão operacional é a função de negócio responsável em planear, coordenar e controlar os recursos necessários para a produção de bens e serviços da empresa (Heizer, Render, & Munson, 2017). Este processo envolve a gestão de pessoas, equipamento, tecnologia, informação, entre outros recursos. O objetivo da gestão operacional está no processo de transformação de *inputs* em produtos e serviços finais que são os *outputs*. Os *inputs*, provém de diferentes tipos de recursos como as pessoas (e.g. trabalhadores e chefias da empresa), as facilidades e processos (e.g. equipamentos e estrutura física da empresa) e também os recursos já mencionados de informação e tecnologia. É possível verificar esta transformação em contexto de hotelaria, de forma intangível, na organização dos recursos humanos em *input*, como os trabalhadores, as chefias e os procedimentos hoteleiros, em transformar a prestação de um serviço que será concedido ao cliente, resultando em *output*. Uma outra forma, desta vez tangível, pode-se verificar na área de comidas e bebidas onde as matérias primas se transformam em produtos finais para a cozinha e alimentação dos hóspedes.

O processo de transformação (Figura 1.6), mostra a relação entre os *inputs*, processos, *outputs* e *feedback*. Os recursos ou *inputs*, estão tipicamente divididos em materiais, energia e informação. Por outro lado, os *outputs* são os mesmos, contudo descritos geralmente como produto que são *inputs* transformados na forma desejada e o desperdício que são *inputs* sem uso (Ball, Jones, Kirk, & Lockwood, 2003). Este processo está presente em qualquer tipo de empresa pois envolve o manuseamento de pessoas, equipamento, tecnologia, informação e outros recursos que através da performance informativa geram produtos e serviços experienciados pelo cliente (Dan Reid & Sanders, 2019).

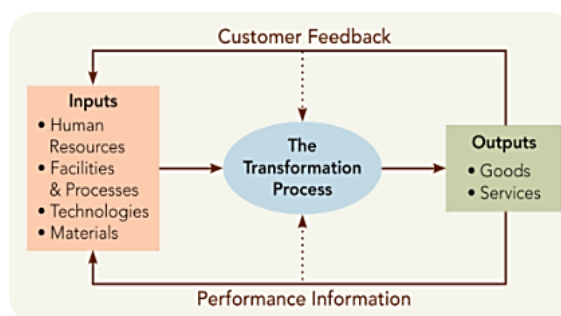


Figura 1.6 - Processo de transformação de *inputs* em *outputs*

Fonte: (Ball, Jones, Kirk, & Lockwood, 2003)

1.2.4 Hotéis de quatro estrelas

De acordo com o presente decreto-lei que estabelece o regime jurídico da instalação, exploração e funcionamento dos empreendimentos turísticos, os hotéis de quatro estrelas estão agrupados aos estabelecimentos hoteleiros (Decreto-Lei n.º 39/2008 de 07 de Março do Ministério da Economia e da Inovação, 2017). Ainda de acordo com o anexo 1 da (Declaração de Retificação nº 49/2015 da Presidência do Conselho de Ministros - Secretaria-Geral, 2015), os estabelecimento hoteleiros são classificados através de requisitos obrigatórios e atributos opcionais, nomeadamente os hotéis de quatro estrelas no âmbito da instalação, equipamento e mobiliário, serviços, lazer e negócios e qualidade e sustentabilidade.

Um hotel com classificação quatro estrelas como referem os autores (Kim-Soon, Rahman, & Visvalingam, 2014) é caracterizado como classe alta, que dispõe de pelo menos, um restaurante dentro do hotel. Os recursos de serviço são de classe de luxo com qualidade dos seus móveis e equipamentos. Todos os espaços do hotel parecem luxuosos e com um *design* específico, onde o espaço apresenta-se mais amplo e bem projetado. Os funcionários distinguem-se pelas suas funções, desde o serviço de bagageiro, *room service* durante 24 horas e lavandaria. Ainda de acordo com Kim-Soon *et al.* (2014), também são características destes hotéis o estacionamento e o centro de conferências com tecnologia aliada.

Numa estatística conduzida pelo Instituto Nacional de Estatística (INE), ilustrada na (Figura 1.7), pretendeu-se analisar a afluência de hotéis quatro estrelas na região do Algarve em 2018, nos concelhos de Albufeira, Faro, Lagos e Loulé, onde a procura turística é significativa. No total de 158 hotéis na região do Algarve, 61 são de classificação quatro estrelas. Albufeira é o concelho com maior número de hotéis com um total de 42, sendo que, 18 destes hotéis tem classificação quatro estrelas. Ainda de acordo com o número total de hotéis por concelho, seguem por ordem decrescente os concelhos de Loulé, Lagos e Faro com 22, 18 e 13, respetivamente. Destes totais, Loulé tem 5, Lagos tem 7 e Faro tem 2 hotéis com classificação quatro estrelas (Instituto Nacional de Estatística, 2020).

Pode-se concluir que, na região do Algarve, para os concelhos em estudo, a classificação de hotéis quatro estrelas é a predominante, em segundo situam-se os hotéis de três estrelas e em terceiro os hotéis com classificação cinco estrelas.

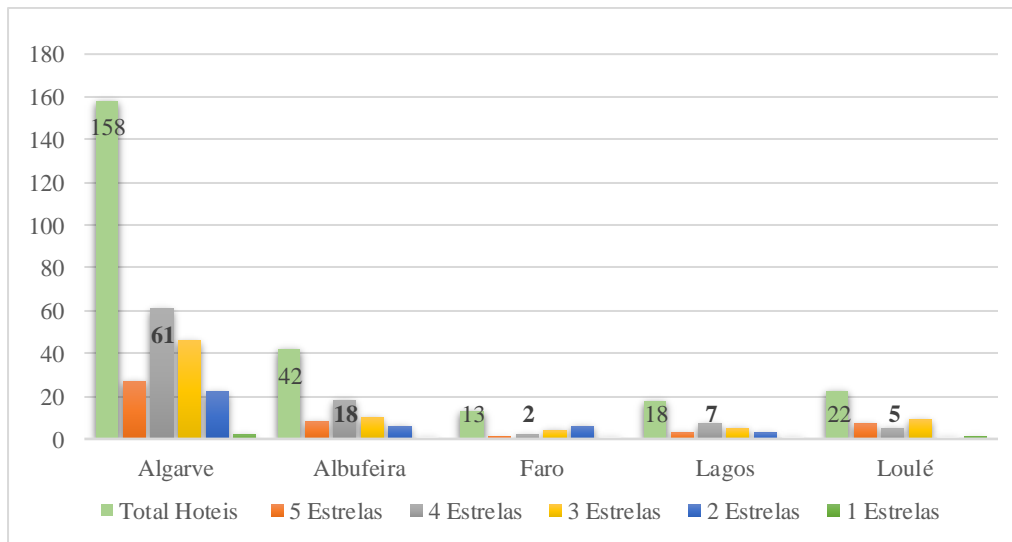


Figura 1.7 - Número de hotéis quatro estrelas nos concelhos do Algarve em 2018

Fonte: (Instituto Nacional de Estatística, 2020)

Os hotéis são identificados através das suas classificações em estrelas e pelos respetivos atributos e características que essas classificações exigem. Assim, estas são usadas para diferenciar o hotel pela seguinte forma (Kim-Soon, Rahman, & Visvalingam, 2014):

- Hotel 1 ★) Barato, o *room service* ou pedidos especiais de limpeza podem não ser providenciados;
- Hotel 2 ★) Económico, geralmente é fornecido serviço de mudas de roupa diário;
- Hotel 3 ★) Preço moderado, categorizado na classe média e detém *room service*;
- Hotel 4 ★) Categorizado de 1ª classe, ligeiramente acima dos padrões da classe média, possui os serviços de uma a três estrelas e possibilidade do serviço de massagens/spa;
- Hotel 5 ★) Luxuoso, preço alto, a qualidade da estadia do hóspede é melhorada através de extras (e.g. campos de golfe).

1.2.5 All inclusive

A origem do sistema AI surge primeiramente no ano de 1930, em campos de férias na Inglaterra e mais tarde, nos anos 50, com o *Club Méditerranée*, o primeiro hotel a criar um produto inovador, que vinha a propagar este conceito em destinos de praias e clima quente por todo o mundo (Issa & Jayawardena, 2003). O momento auge de desenvolvimento do AI tem origem nas Caraíbas, especificamente na Jamaica em 1970, que relacionava este conceito à imagem do sol e da praia, características desta localização. Esta é uma inovação importante no produto turístico que se baseia, principalmente, na minimização das transações monetárias realizadas durante as férias (Del Río, Romero, Gálvez, & Lopez-Guzman, 2018).

O conceito de AI consiste na aplicação de um sistema de marketing e a implementação da política de preços, no qual todos os serviços como as refeições de pequeno-almoço, almoço e jantar, os serviços de quarto, bebidas locais e importadas, bem como as atividades desportivas são compostas através de um pacote com preço fixo. O pagamento antecipado de alimentos e bebidas permite que os turistas desfrutem melhor das viagens, incentivando-os a relaxar ainda mais, pois não precisam de se preocupar em despende dinheiro adicional no local (Yolal, Chi, & Pesämaa, 2017).

Atualmente o AI está presente em todo o mundo e é bastante utilizado por países em desenvolvimento, como forma de aumentar a sua projeção nas atividades turísticas. A sua aplicação em empreendimentos hoteleiros é debatida num estudo conduzido por (Issa & Jayawardena, 2003, pp. 271-272) que mostra trazer benefícios à empresa, contudo também pode desfavorecer a mesma ou o valor da experiência turística. De seguida são apresentadas as principais contribuições positivas e negativas na aplicação do sistema AI verificadas no estudo.

Contribuições positivas:

- ✓ Elimina despesas inesperadas pelos turistas;
- ✓ Aumenta a taxa de ocupação;
- ✓ Auxilia as agências de viagens e os operadores turísticos no marketing;
- ✓ Tem impacto no nível de emprego do país;
- ✓ Os estabelecimentos com AI são elegíveis para prolongar a temporada de turismo entre 15 e 30 dias;

- ✓ Os hotéis de grande capacidade podem comprar os produtos em quantidades totais para reduzir os custos e obter algum desconto;
- ✓ O nível de lucro dos estabelecimentos é beneficiado devido ao menor custo de consumos nas altas temporadas com AI;
- ✓ Os clientes que permanecem no hotel causam atividade, o que leva à venda de produtos fora do pacote AI aumentarem;
- ✓ Como os serviços prestados aos clientes são definidos, a supervisão fornecida é feita com alguma facilidade;
- ✓ Alivia as famílias, pois fornece várias atividades para as crianças (e.g. *kids club*).

Contribuições negativas:

- Falta de informações exatas sobre o que está incluído e excluído no pacote de preço fixo;
- Os turistas que ficam nos hotéis com AI dificilmente vão a outros lugares da região para fazer compras ou conhecer sobre a sua história e cultura;
- Os hotéis que aplicam o AI provavelmente reduzirão o seu nível de qualidade de serviço para aumentar a lucratividade;
- O sistema AI pode originar a concorrência desleal e como resultado, a preferência pelos estabelecimentos que cuidam da qualidade pode ser reduzida.

O sistema com tudo incluído aumentou o consumo de alimentos e bebidas nos hotéis, tornando-se nos produtos mais importantes do total de gastos. Contudo, com grandes quantidades necessárias, há uma preocupação na redução de custos destes produtos, o que geralmente resulta num menor nível de qualidade. Por sua vez, Çiftçi *et al.* (2007), defendem que esta modalidade de férias acarreta muitos custos para os hotéis, trazendo várias implicações nas receitas dos hotéis e que é ampliado com os operadores turísticos, uma vez que exercem pressão para baixar os preços dos pacotes AI, forçando os hotéis a reduzir significativamente os seus proveitos.

Os autores Pérez, Gómez e Arbelo (2019), revelaram na sua investigação que, os estabelecimentos que não oferecem pacote com tudo incluído, foram, em média, 5,55% mais eficientes em custo, do que, os hotéis que oferecem este pacote como opção e 6,59% mais eficiente que os hotéis que oferecem apenas o sistema com tudo incluído. Relativamente à eficiência do lucro, os hotéis que não apresentam o pacote com tudo

incluído foram 7% mais eficientes do que aqueles que apresentam este pacote como opção e 9,56% mais eficiente que os hotéis que apenas ofereciam o sistema com tudo incluído.

Um estudo conduzido por Rassal (2013) em hotéis do concelho de Albufeira com sistema AI, teve como um dos objetivos, identificar as motivações do turista na escolha deste regime para férias. Através de questionários direcionados aos clientes destes hotéis, os resultados apontaram para importantes fatos. Os inquiridos apontam como fatores decisivos na escolha do regime AI “o preço competitivo, a transparência da composição do pacote AI, a qualidade dos quartos e a qualidade e variedade do programa de entretenimento do hotel” e 52% dos hóspedes pretendem repetir a experiência de AI no mesmo hotel. Em contrariedade a um dos pontos negativos apontados no uso do sistema AI por Issa & Jayawardena (2003, pp. 271-272), o estudo mostrou que apenas 12% dos clientes nunca saíram do hotel para conhecer a cidade de Albufeira.

1.2.6 Satisfação de cliente

A satisfação de cliente (SC) é o principal critério de avaliação para determinar a qualidade que é oferecida aos clientes através de produtos e serviços e pela assistência técnica da empresa (Pizam, Shapoval, & Taylor, 2015). O facto de estudos terem mostrado que custa cerca de cinco vezes mais de tempo, dinheiro e recursos para atrair um novo cliente do que reter um cliente já existente, leva ao desafio aos gestores enunciado pelos autores Pizam *et al.* (2015, p.2) em manter os elevados níveis de serviço, consciência das expectativas do cliente e constante melhoramento dos serviços e produtos. Segundo Hayes (1997, citado por Pizam *et al.*, 2015), o conhecimento das expectativas e necessidades do cliente são essenciais porque trazem maior conhecimento aos gestores sobre como o cliente define um serviço e produto de qualidade, mas também facilita o desenvolvimento de questionários sobre a SC. Adicionalmente, é importante para todas as empresas comerciais, pois quando o cliente está satisfeito isso vê-se nas compras repetidas e nas recomendações de *word-of-mouth*.

Existem várias formas de avaliar a qualidade dos serviços e a satisfação do cliente por meio de medidas subjetivas de qualidade, que se focam nas percepções e atitudes dos clientes. Essas medidas incluem pesquisas de satisfação do cliente e questionários para determinar as atitudes e percepções do mesmo sobre a qualidade do serviço (Pizam, Shapoval, & Taylor, 2015). De acordo com a Organização Mundial de Turismo, a SC é definida como um conceito psicológico que envolve a sensação de bem-estar e prazer resultante do que se espera de um apelativo produto e/ou serviço (United Nations World Tourism Organization, 2020).

Para os autores Pizam *et al.* (2015, p.23), as pesquisas e questionários em papel são demorados e apresentam limitações de espaço. Em contrariedade, defendem as pesquisas online que foram criadas pelos mesmos, como um instrumento mais prático e atraente para medir o nível de satisfação pois é organizado e fácil de utilizar. Algumas particularidades destas pesquisas online são os seus gráficos, mapas de calor, quantidades de espaço para texto livre, escalas deslizantes e design gráfico. Os autores criaram formas de avaliar a satisfação do cliente, nomeadamente através de escalas deslizantes que permitem a atribuição de um valor numérico para caracterizar a avaliação selecionada pelo cliente. Da mesma maneira, este tipo de escala pode ser adaptada a um conjunto de atributos do hotel, que são avaliados e comparados com a média geral de avaliações feitas (Figura 1.8). Por outro lado, através de escalas visuais (Figura 1.9), as pessoas que

completam uma pesquisa deixam uma marca mais próxima de como se sentem, mostrando que a percepção visual individual é mais ampla do que uma simples afirmação quantitativa (Pizam, Shapoval, & Taylor, 2015).

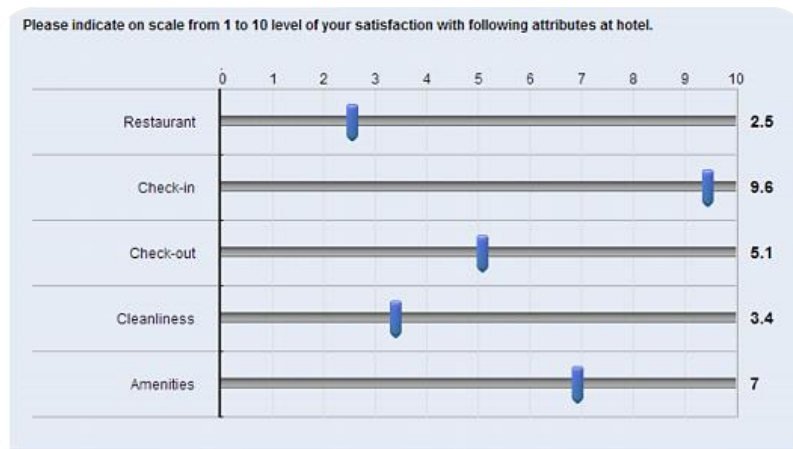


Figura 1.8 - Escala deslizante com atributos de hotel

Fonte: (Pizam, Shapoval, & Taylor, 2015)

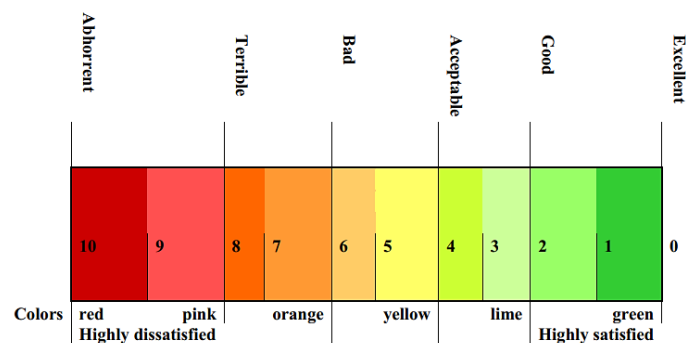


Figura 1.9 - Escala visual por cores

Fonte: (Pizam, Shapoval, & Taylor, 2015)

Este estudo mostrou ser bastante útil na contextualização da SC em diversas perspectivas e de que forma pode ser avaliada. Através da pesquisa online desenvolvida pelos autores, foi possível conhecer uma ferramenta sustentável, precisa e atrativa como alternativa aos tradicionais questionários em papel. O facto de se incluir diferentes tipos de avaliação (e.g. escala visual por cores), contribui para a rápida compreensão dos dados, nomeadamente através de cores e escalas tipo *Likert* que facilitam o processo de avaliação dos clientes, bem como dos pesquisadores.

1.3 Caracterização da empresa e descrição do estágio

Finalizado o enquadramento teórico dos principais conceitos em análise no presente relatório, parte-se neste momento para a identificação e caracterização do grupo hoteleiro *AP Hotels & Resorts* (APH&R) e especificamente, do *Adriana Beach Club Hotel Resort* (ABCHR), o hotel em que o estágio foi inserido.

1.3.1 O grupo - *AP Hotels & Resorts*

A aquisição da primeira unidade do grupo APH&R surge em 2007, com o seu primeiro hotel, o ABCHR. O grupo APH&R é gerido pelo grupo Madre na Alditurismo e conta com a liderança do seu presidente, António da Silva Parente. Em dezembro de 2015 erguem-se duas novas unidades, na cidade de Faro com a aquisição do Hotel Eva, atualmente conhecido como *Eva Senses Hotel* e em Portimão, com a expansão do *Hotel Oriental*. Em 2016 é concebida oficialmente a marca APH&R (Figura 1.10), reforçando assim a presença do grupo no mercado hoteleiro. Neste mesmo ano assomam duas unidades, amplificando a oferta de alojamento, em Tavira com o *Maria Nova Lounge Hotel* e em Albufeira com o *Victoria Sport & Beach* (AP Hotels & Resorts, 2019a). A aquisição destes novos hotéis surge com o sucesso do grupo nos anos anteriores e o interesse da ampliação da atividade. Em 2019, o grupo APH&R viu todos os seus 6 hotéis serem reconhecidos com o selo *Green Key*, um símbolo internacional que promove o turismo sustentável e reconhece as boas práticas ambientais dos estabelecimentos turísticos (AP Hotels & Resorts, 2019a).

Atualmente, o grupo APH&R possui um total de seis hotéis, todos de quatro estrelas e localizados por todo o território algarvio, mais precisamente nos concelhos de Faro, Albufeira, Portimão e Tavira (Anexo 9). Os hotéis são “naturalmente distintos” pois, embora partilhem a mesma visão, missão e valores, são diferentes em conceito e serviço e por isso, cada um deles representa uma tipologia de cliente relacionada com um conjunto de características. Estas distinções de características e tipologia de cliente por hotel serão abordadas no ponto 1.3.1.2.



Figura 1.10 - Logotipo do grupo *AP Hotels & Resorts*

Fonte: (AP Hotels & Resorts, 2019a)

1.3.1.1 Missão, visão e valores

Os princípios estratégicos delineados pelo presidente do grupo, António da Silva Parente, baseiam-se na criação de valor para um crescimento contínuo e sustentável. Toda a equipa é incentivada a desempenhar as suas funções com dedicação e, desta forma, proporcionar experiências memoráveis ao cliente.

Como afirma Pinto (2019), para uma missão bem definida, para além da articulação com a visão e os valores, é importante criar uma introspeção em pontos chave como: a razão da sua existência, a natureza do negócio, o mercado a que se dirige e o contributo da empresa na sociedade. A missão do grupo APH&R para o seu horizonte consiste em prestar serviços de excelência, no âmbito do alojamento, restauração e lazer através da diversidade de oferta das unidades do grupo, zelando a segurança de forma sustentada, em todas as suas vertentes, procurando a satisfação dos clientes e colaboradores, com o objetivo de maximizar o rendimento (AP Hotels & Resorts, 2019b).

Uma visão poderosa providencia a toda a organização uma estrutura mental compartilhada, que ajuda a dar forma ao futuro abstrato que está por chegar. Deve conter como concreto uma imagem do estado desejado como possível e fornecer a base para a formulação de estratégias e objetivos (Pinto, 2019). A visão do grupo é direcionada para o posicionamento da marca APH&R:

“Naturalmente distintos” - Ser um grupo inovador que aposta na capacidade de distinção da concorrência, através do *Customer Engagement*, ou seja, criar vínculos estreitos com os clientes através da oferta de experiências que ultrapassem as suas expectativas.

Tratam-se de valores, as crenças de uma organização que são demonstradas diariamente pelo comportamento dos seus colaboradores. Assim, os valores definem o comportamento expectável na organização, providenciando a longo prazo uma força constante à organização (Pinto, 2019). Os valores defendidos pelo grupo APH&R são:

- Excelência e melhoria constante do serviço;
- Eficiência nos processos internos;
- Segurança dos clientes externos e internos;
- Otimização de custos e a sustentabilidade.

1.3.1.2 “Naturalmente distintos”

O slogan está presente na visão do grupo, com a proposição de valor *Customer Engagement* que indica a criação de vínculos estreitos e duradouros com os clientes. Os seis hotéis do grupo APH&R são “naturalmente distintos”, pois distinguem-se entre si tanto pelo conceito como pelo contexto de atuação.

Na zona do sotavento encontram-se o *Victoria Sport & Beach* (VSB), *Adriana Beach Club Hotel Resort* (ABCHR) e o *Hotel Oriental* (HO). Na zona do barlavento situam-se o *Eva Senses Hotel* (ESH), *Maria Nova Lounge Hotel* (MNLH) e o *Cabanas Park Resort* (CPR).

O VSB (Figura 1.11) é um aparthotel localizado nas Açoteias em Olhos de Água e, tal como o nome sugere, o seu conceito direciona-se principalmente a clientes desportistas e equipas de desporto. Contudo, por ser constituído por apartamentos T1 e T2 é muito procurado também por famílias. O hotel é constituído por várias infraestruturas e serviços de desporto, entre as quais: pista de atletismo, campo de futebol, *court* de ténis, campos de *paddel*, pistas de salto em comprimento, à vara e em altura, ginásio, balneários e piscinas (AP Hotels & Resorts, 2019a).



Figura 1.11 - Victoria Sport & Beach

Fonte: (Adriana Beach Club Hotel Resort, 2019)

O HO (Figura 1.12), localizado em Portimão na Praia da Rocha, tem 90 quartos e é conhecido pela sua arquitetura exuberante com influências orientais e vistas sobre o mar. Para além do elevador panorâmico dentro do hotel, é também conhecido pelo seu conceito de *Adults Only*, sendo por isso, apenas permitida entrada de pessoas a partir dos 18 anos. É bastante procurado por clientes habituais e apresenta afluência do mercado alemão. O grupo APH&R foi distinguido com a pontuação de 9.1 na 8ª edição dos *Traveller Review Awards 2020* da Booking.com, devido ao HO (AP Hotels & Resorts, 2019a).



Figura 1.12 - Hotel Oriental

Fonte: (AP Hotels & Resorts, 2019a)

O ESH (Figura 1.13), situa-se na baixa de Faro junto à marina e dispõe de quartos com vistas sobre a cidade e a marina, onde é possível observar a Ria Formosa. É procurado essencialmente por clientes *corporate* que procuram o hotel por motivos de trabalho e por isso, são realizados contratos com várias empresas com tarifas especiais, nomeadamente a *Portway* e a *Geostar*. O *rooftop* com piscina e o ginásio (entidade independente), são serviços do hotel muito procurados também por passantes.

O hotel conta ainda com uma sala privada e limitada até 12 pessoas, mediante reserva, designada *Chef's Table* (Anexo 12) que surgiu com inspiração na adega de vinhos da Quinta São Sebastião. Com vista direta sobre a Ria Formosa, esta sala pretende trazer experiências marcantes através dos cinco sentidos. As refeições personalizadas são preparadas pelo Chef Alberto Carvalho diretamente ao olho do cliente e cada uma delas conta uma história. Em 2020, o hotel abriu com renovação do lobby e da receção, decoração moderna e ambiente contemporâneo e a aquisição de um novo conceito, o *Eva Market* (Anexo 13). Este é um espaço para o clientes aproveitarem a degustação de tapas e bebidas e ainda encontrarem uma mercearia com produtos regionais e típicos da região (AP Hotels & Resorts, 2020a).



Figura 1.13 - Eva Senses Hotel

Fonte: (AP Hotels & Resorts, 2019a)

O MNLH (Figura 1.14), localiza-se no ponto mais alto da cidade de Tavira, o que lhe confere vistas únicas sobre a cidade e sobretudo da zona histórica. O hotel possui conceito de *Adults Only* e é conhecido pela sua decoração elegante e sofisticação. Conta um total de 137 quartos, com vistas panorâmicas sobre a montanha ou cidade. A partir de 2020, o hotel permanecerá aberto o ano todo, que se justifica pelo aumento da procura por países do Norte da Europa, pois apreciam férias no clima ameno do inverno e os preços atrativos dessa época. Para além disto, o diretor do MNLH afirma que existe um aumento da procura ao nível do turismo desportivo, náutico, de natureza e cultural, promovidos oferta disponível no concelho de Tavira (AP Hotels & Resorts, 2020b).



Figura 1.14 - Maria Nova Lounge Hotel

Fonte: (AP Hotels & Resorts, 2019a)

O CPR (Figura 1.15), situa-se em Cabanas de Tavira, dentro do Parque Natural da Ria Formosa e dispõe de 96 apartamentos T1 e T2, com vistas sobre a piscina, o jardim e a Ria. O hotel está aberto de abril a outubro e possui acesso para a praia através de barco. O resort é apreciado pelos clientes que procuram um sítio relaxante e o contacto com a

natureza. Uma particularidade do hotel são as suas piscinas que formam um pé, a maior de adulto, quatro piscinas de criança e um jacuzzi. Para além disto, dispõe de espaços convidativos para a realização de eventos como batizados, casamentos, jantares de grupos e festas de aniversários. Em 2021, será inaugurado o *Cabanas Nature Resort*, um novo complexo com três andares e 180 quartos, que será integrado no existente CPR aparthotel. Este complexo terá um estilo *trendy* e cosmopolita e contará com um *skybar* panorâmico, spa com piscina interior, área de fitness, espaços direcionados ao segmento MICE e exteriores cuidados (AP Hotels & Resorts, 2020b).



Figura 1.15 - *Cabanas Park Resort*

Fonte: (AP Hotels & Resorts, 2019a)

1.3.2 *Adriana Beach Club Hotel Resort*

Localizado na freguesia de Olhos de Água junto à praia do Poço Velho, onde possui concessão, o ABCHR encontra-se a 11km de Albufeira, a 31km do Aeroporto de Faro e a 4km de Vilamoura, pela praia. A privilegiada localização perto da praia, facilita o estímulo de diversas atividades familiares nas áreas de lazer, desporto e cultura, num espaço com um total de 17 hectares, que dispõe de diversos serviços e infraestruturas rodeados de jardins (Figura 1.16). Por todas as facilidades e serviços disponíveis (Anexo 6), o hotel é bastante procurado por famílias e grupos que privilegiam a segurança 24 horas, o serviço de tudo incluído e as respetivas características deste regime, nomeadamente o pagamento prévio da estadia evitando custos extras, a facilidade em permanecer dentro do resort e os serviços complementares como o *kids club* e salas de reunião que fazem face às necessidades dos clientes. Em 2019 o ABCHR foi nomeado no concurso *Publituris - Portugal Travel Awards*, na categoria de melhor *Family Resort Hotel*.



Figura 1.16 - Vista panorâmica do ABCHR

Fonte: (Adriana Beach Club Hotel Resort, 2019)

1.3.2.1 Capacidade, infraestrutura e serviços

O ABCHR dispõe de 438 quartos ao dispor dos clientes, que estão distribuídos em blocos de dois pisos e rodeados por espaços verdes e jardins (Figura 1.17). No total, conta com 1056 camas fixas e três diferentes tipologias de quartos: básicos, standards e superiores (Madre SGPS, 2015). Todas as tipologias possuem capacidades de duplo e *large*, sendo que nos quartos básicos também existem quatro quartos suíte/familiar. Os quartos distinguem-se principalmente pela sua localização. Enquanto que, os quartos superiores (Figura 1.18), estão mais perto das facilidades comuns como a receção e o restaurante principal, os quartos standards (Figura 1.19), situam-se mediamente próximos destas comodidades e, por outro lado, os quartos básicos (Figura 1.20), estão mais afastados em relação aos anteriores e do edifício principal do hotel. Todos os quartos possuem ar condicionado, LCD via satélite, terraço ou varanda mobilada, telefone, cofre, suporte de bagagens, secretária, minibar, banheira ou duche e secador de cabelo. No Anexo 7 é apresentada a ficha técnica de quartos do ABCHR e das particularidades, como a capacidade máxima, tamanho e atributos em cada tipologia de quarto.



Figura 1.17 - Blocos de quartos

Fonte: (Adriana Beach Club Hotel Resort, 2019)

Adicionalmente, o ABCHR é conhecido pelo seu regime único de AI, que o faz ser bastante apreciado por famílias e clientes que pretendam as típicas férias de resort. O sistema de AI (Anexo 8), consiste no package de refeições totais, ou seja, pequeno-almoço, almoço, snacks e jantar. As bebidas também estão incluídas durante todo o dia e às refeições e o seu leque de oferta engloba água, refrigerantes, vinho, cerveja e outras bebidas alcoólicas (Adriana Beach Club Hotel Resort, 2019).



Figura 1.18 - Quarto superior

Fonte: (Adriana Beach Club Hotel Resort, 2019)

Quartos superiores – Com uma área de 21 m², possui duas camas individuais, sofá cama e acesso gratuito ao *wi-fi*.

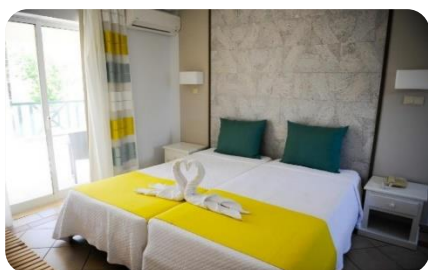


Figura 1.19 - Quarto standard

Fonte: (Adriana Beach Club Hotel Resort, 2019)

Quartos standard – Com uma área de 17m², possui duas camas individuais e sofá cama. Opção de vista jardim ou vista piscina.



Figura 1.20 - Quarto básico

Fonte: (Adriana Beach Club Hotel Resort, 2019)

Quartos básicos – Com uma área de 21 m², possui duas camas individuais, sofá cama e vista jardim. Estes quartos estão a uma distância de 5 minutos a pé do edifício e serviços principais do hotel.

Em termos de facilidades, o ABCHR conta com três restaurantes e um snack-bar. O maior e principal é o restaurante *Al-Gharb* (Figura 1.24), que dispõe de um serviço *buffet* com variedade de produtos em todas as refeições, incluindo noites temáticas que são programadas com a gastronomia e decoração referentes ao tema.

À entrada do restaurante *Al-Gharb* encontra-se o snack-bar (Figura 1.25), que distribui snacks ao longo do dia, fora das refeições principais, com horário repartido das 10h30 às 12h00 e das 15h00 às 18h00. Mais perto dos quartos standards, localiza-se o restaurante *Grill*, aberto para todas as refeições, num espaço totalmente envidraçado e com especialidade em grelhados. Por fim, o restaurante *O Celeiro*, que privilegia a comida tradicional típica portuguesa e toda a cultura portuguesa, embora apenas esteja aberto para jantares em períodos de maior ocupação.

A complementar a oferta de restauração existem dois bares, o *Sunset Bar* perto da zona superior e o *Tropicana Bar* localizado perto da zona standard, que servem aos clientes várias bebidas alcoólicas e não alcoólicas. O resort possui ainda as seguintes infraestruturas e equipamentos: duas piscinas exteriores; spa; cabeleireiro; loja de conveniência; piscina interior; instalações de jacuzzi, sauna e banho turco; ginásio *indoor* e ginásio *outdoor*; *kids club*; teatro; discoteca (Figura 1.22), garagem; campo de ténis; mini golf; espaços exteriores para jogos diversos; três salas de conferências (Figura 1.23) e biblioteca.



Figura 1.21 – Ginásio

Fonte: (Adriana Beach Club Hotel Resort, 2019)

Ginásio – Aberto o dia todo, conta com vários equipamentos de resistência física e musculação, música ambiente e uma varanda partilhada. O acesso é feito com a chave do quarto.



Discoteca *Blue Dolphin* – Excluído do tudo incluído, requer pagamento extra. Disponível nos meses de julho e agosto com horário das 23h00 às 01h00.

Figura 1.22 – Discoteca

Fonte: (Adriana Beach Club Hotel Resort,
2019)



Figura 1.23 - Salas de reunião AER

Fonte: (Adriana Beach Club Hotel Resort,
2019)



Figura 1.24 - Restaurante Al-Gharb

Fonte: (Adriana Beach Club Hotel Resort,
2019)



Figura 1.25 - Snack-bar

Fonte: (Adriana Beach Club Hotel Resort,
2019)

Salas de reunião - Existem duas salas *AQUA* e *AER* com capacidade para 25 pessoas cada. O hotel detém os equipamentos de tela, retroprojektor, videoprojektor, *flipchart* e luzes.

Restaurante *Al-Gharb* – É o restaurante principal, que dispõe de três salas de refeição e uma sala para crianças. Existem opções para alérgicos e as comidas são identificadas com a sua composição.

Snack bar – Situado à entrada do restaurante *Al-Gharb*, funciona entre as refeições principais onde são preparados *snacks* ao longo do dia desde sanduíches, ovos, fruta, bolos, sumos e café.



Figura 1.26 - Piscina principal

Fonte: (Booking, 2020)

Piscina principal – Perto do bar *Sunset*, dispõe também de uma piscina mais pequena para crianças e de espragueiras gratuitas. Várias atividades da animação acontecem perto da piscina.

1.3.2.2. Análise PESTAL

Tabela 1.1 - Análise externa do hotel e situação em Portugal

Fatores	Factos
Fatores Políticos	<ul style="list-style-type: none">○ Política de proteção dos dados pessoais;○ Controlo do comércio (ASAE e Autoridade da Concorrência);○ Política de apoio à sustentabilidade;○ Restrições às importações e tarifas associadas;○ Aumento de impostos;
Fatores Económicos	<ul style="list-style-type: none">○ Apoios na qualificação da oferta turística;○ Contribuição do turismo no PIB nacional;○ Portugal como destino turístico em crescente ascensão;○ Perdas consequentes ao <i>Brexit</i>;○ Concorrência hoteleira;○ Setor do turismo com remunerações precárias;
Fatores Sociais-Culturais	<ul style="list-style-type: none">○ Povo hospitaleiro e sorridente;○ Escolaridade reduzida;
Fatores Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none">○ Canais online;○ Acessibilidade de transportes;○ Linha ferroviária;
Fatores Ambientais	<ul style="list-style-type: none">○ Maior reconhecimento da natureza;○ Aumento de fenómenos extremos climatéricos;
Fatores Legais	<ul style="list-style-type: none">○ Nível de corrupção;○ Proteção do consumidor.

Fonte: Elaboração do autor

A análise PESTAL (Tabela 1.1), pretende contextualizar a realidade do país onde se encontra a empresa em estudo e enquadrar os fatores externos que podem afetar o seu negócio.

Com a regulamentação da política de proteção dos dados pessoais as empresas devem seguir protocolos e os consumidores são protegidos pela partilha dos seus dados. O controlo do comércio, que é feito por entidades como a ASAE, inspeciona a qualidade do serviço e dos produtos e isso traz segurança por toda a indústria de turismo, bem como a política de apoio à sustentabilidade que, ao alertar para a proteção do ambiente, também motiva as empresas que o façam através de bónus económicos ou certificados de sustentabilidade. Negativamente, há uma tendência para o aumento dos impostos e as restrições nas importações, o que acarreta maiores despesas às empresas turísticas que pretendem adquirir produtos e serviços de outro país.

Economicamente, o apoio prestado pelo Estado na oferta turística através de projetos de investimento e garantias financeiras, nomeadamente no Algarve, contribui para o aumento de novas empresas e entidade ligadas ao turismo, o que influencia o crescimento do PIB nacional (Henriques, 2019). Portugal é um país conhecido pelos seus atributos de clima, praias, paisagens, segurança e espírito acolhedor, que contribuíram diretamente para várias nomeações na categoria de melhor destino turístico e assim, a sua promoção na procura para fins turísticos. Por outro lado, o evento do *Brexit*, com a saída do Reino Unido da União Europeia (UE), este país deixa de realizar transações comerciais livremente dentro da UE e a circulação dos cidadãos entre fronteiras, o que pode diminuir as chegadas turísticas do mercado britânico a Portugal e também, a desvalorização da libra.

Atualmente, existem 594 registos de empreendimentos turísticos na região do Algarve, o que evidencia a concorrência em todos os distritos e concelhos (Registo Nacional de Turismo, 2020). Apesar de ser o setor que mais contribui para a economia nacional, o turismo ainda oferece salários baixos face às funções laborais, motivando a falta de mão-de-obra numa indústria que tem crescido exponencialmente. Um artigo publicado pelo jornal Diário de Notícias confirma esta problemática, em 2018 os trabalhadores no setor do alojamento, restauração e similares, obtiveram um salário médio líquido mensal no valor de 654 euros, pouco mais que o salário mínimo nacional em 2019 (Pinheiro & Laranjeiro, 2019).

De acordo com a perspetiva cultural e social, Portugal é conhecido por ser um país hospitaleiro e com uma postura calorosa na receção do turista, reforçando a segurança e a vontade de visitar. Contudo, há uma tendência para o envelhecimento da população

portuguesa, havendo assim um maior número de pessoas inativas no mercado de trabalho e menor predisposição desta faixa etária à atividade turística.

Os avanços tecnológicos levaram ao desenvolvimento de canais online como as OTA, que permitem aos clientes realizar uma pesquisa avançada nas ofertas turísticas (e.g. alojamento) como também facilita a criação de opiniões sobre as experiências através dos *reviews*. A abertura de novas rotas em empresas *low cost* do transporte aéreo, aumentam a movimentação de turistas e também ao melhoramento das infraestruturas e acessibilidades em todos os transportes.

Em contrariedade, existe uma necessidade no investimento e desenvolvimento da linha ferroviária, principalmente no Algarve, que permitiria um alívio da circulação de veículos na estrada nacional 125 e da A22 que continua a ter portagens pagas e que dificulta a visita do mercado espanhol, uma vez que estes chegam maioritariamente por via terrestre ao Algarve.

Do ponto de vista ambiental, existe um maior reconhecimento da natureza e do seu benefício no bem-estar dos indivíduos, o que tem motivado para uma expansão de alojamentos dedicados à experiência turística em espaço rural, como o turismo de natureza e o agroturismo. Por outro lado, os episódios de clima extremo por todo o mundo, são cada vez mais notórios, motivados pela atividade humana em ações onde há libertação de gases poluentes para a atmosfera como o dióxido de carbono e que, ao aumentarem a poluição, reforçam o aquecimento global.

Na perspetiva legal, a perceção de corrupção no país, leva a alguns sentimentos de insatisfação e falta de transparência sentidos pela sociedade em geral. Um artigo divulgado por António João Maia, Mestre em Sociologia, pretendia encontrar respostas para questões originadas em torno desta problemática. Com o cruzamento de vários estudos, o autor evidencia que a perceção social sobre o crime de corrupção está relacionada com a ineficiência do sistema de justiça para controlar e despistar estes casos e, por outro, haver uma tendência para o aumento de casos de corrupção em Portugal (Maia, 2011). O autor sugere ainda a criação de uma entidade para funções específicas para a prevenção e controlo das práticas de corrupção em Portugal, nomeadamente para desenvolver formas de prevenir este problema.

Contudo, a legislação sobre a proteção do consumidor é um ponto favorável para os clientes que podem contar com algumas entidades como a Deco Proteste na defesa dos seus direitos.

1.3.2.3 Análise SWOT

Tabela 1.2 - Análise do hotel em ambiente externo e interno

Forças	Fraquezas
Hotel resort all inclusive	Localização longe do centro da cidade e zona histórica;
Boas comodidades e serviços disponíveis;	Elevada rotatividade dos colaboradores
Localização e vista privilegiadas;	Limitações de <i>wi-fi</i> dentro do resort;
Características de hotel únicas (infraestrutura não edificada e espaços verdes);	Pouca procura por serviços adicionais (e.g. spa)
Funcionários do hotel;	Instalações a precisar de renovações
Segmento de lazer e eventos;	Parques de estacionamento escassos
Elevado nº de <i>repeaters</i> ;	Desperdício alimentar e outros materiais
Oportunidades	Ameaças
Segurança do destino;	Sazonalidade da região;
Expansão do segmento MICE;	Taxas aeroportuárias elevadas, aumento do preço do combustível;
Novas rotas no aeroporto de Faro;	Caravanismo sem regras;
Recente aquisição de gestão revenue management;	Emergência de novos destinos turísticos;
Autenticidade da região do Algarve	Crise económica, greves;

A análise SWOT ilustrada na Tabela 1.2, permite realizar uma avaliação dos fatores globais dentro do hotel, através das forças e das fraquezas e, exteriormente, pelas oportunidades e ameaças, tendo como objetivo a identificação da posição da empresa face ao mercado. A presente análise que é feita ao ABCHR é resultado de diversas fontes de informação, nomeadamente, a partir da anterior revisão da literatura e da análise PESTAL realizada, pela experiência em estágio e respetivo conhecimento da unidade em estudo,

pela análise da plataforma Booking.com concebida pela autora, bem como, notícias em *websites*, apontamentos acadêmicos, dissertações e artigos científicos publicados.

Num estudo realizado por (Yavas & Babakus, 2005), pretendeu-se avaliar o nível de importância dos atributos de hotel por parte dos hóspedes de negócios e dos hóspedes de lazer, separadamente, em diferentes hotéis. Por serem numerosos atributos, foram criadas cinco principais dimensões subjacentes aos atributos: comodidades gerais; serviço principal; serviços de conveniência; ambiente e comodidades de quarto.

Numa escala de fatores de 1 a 5 (sendo o fator 1 o mais importante e o fator 5 o menos importante) os atributos foram avaliados de acordo com esta escala de fatores. Os resultados mostraram que, os hóspedes de negócios, colocam no fator 1 as comodidades gerais, que consistem nos seguintes atributos: acesso ao computador/internet, salas de entretenimento, facilidades desportivas, instalações para reuniões e serviços de lavanderia. No fator 2 colocam os serviços de conveniência, atributos relacionados com o check-in e check-out e a facilidade de fazer reservas. O fator 3 está o serviço principal, nomeadamente, as características da localização, tarifas, conforto do quarto e prestação do serviço. O fator 4 corresponde à dimensão das comodidades do quarto e também a segurança. O fator 5, a dimensão com menos importância, refere-se ao ambiente, ou seja, a atratividade do design exterior do hotel e interior do lobby (Yavas & Babakus, 2005).

Nos hóspedes de lazer, o fator 1 correspondeu à preferência dos hóspedes de negócios, ou seja, a dimensão das comodidades gerais. No fator 2 classifica-se o serviço principal, sendo a segurança um aspeto bastante apelado neste atributo. No fator 3 fica a dimensão dos serviços de conveniência e no fator 4 o ambiente do hotel. Por fim, no fator 5 fica a dimensão das comodidades de quarto (e.g. luzes, rádio, TV, etc.).

Este estudo mostra que, embora haja uma concordância relativamente às comodidades gerais do hotel, os hóspedes de negócios e hóspedes de lazer atribuem diferente nível de importância aos restantes atributos do hotel. Da mesma forma, os autores do estudo sugerem a realização de questionários para avaliar a SC em cada segmento, que permitem ao longo do tempo analisar os critérios de escolha entre os segmentos e avaliar se as preferências de cada grupo são semelhantes ou distintas.

A periodicidade deste tipo de estudo por fatores pode ajudar bastante os gestores hoteleiros a prever as expectativas de cada segmento, e assim, proporcionar determinados serviços e facilidades (Yavas & Babakus, 2005).

O ABCHR é um hotel resort com regime AI, o que lhe torna característico, pois dispõe de uma variedade de serviços e qualidades associados a este regime, entre as quais, a inclusão de todas as refeições e atividades lúdicas para todos os clientes. A localização próxima ao mar confere ao hotel vistas privilegiadas, assim como, um recanto na natureza longe dos barulhos da cidade e das estradas com afluência de tráfego rodoviário. A estrutura do hotel é peculiar, pois tratam-se de blocos de quartos separados por agradáveis espaços verdes e jardins, o que remete para uma aldeia típica e fugindo ao usual e comum hotel edificado.

Os funcionários do hotel são bastante valorizados pelos clientes, sobretudo em avaliações feitas nas plataformas como a Booking.com, onde constam vários comentários em relação aos mesmos. O perfil de cliente do hotel provém de segmentos diferentes, por um lado, de lazer e família e por outro, de negócios. Esta particularidade permite ao hotel focalizar-se nestes segmentos em diferentes épocas e conseqüentemente, baixar a sua taxa de sazonalidade, pois nas épocas baixas é bastante procurado para a realização de eventos, principalmente *corporate*. Existe um elevado número de clientes *repeaters* que voltam ao resort e várias vezes acompanhados por familiares e/ou amigos que constituem novos clientes, tudo isto devido ao fenómeno *word-of-mouth* e a respetiva partilha das experiências.

Os profissionais de marketing e gestores de destino devem tentar promover todos os aspetos e atributos de um destino entre todos os turistas, criando uma campanha de marketing inovadora e abrangente. Por exemplo, uma cidade costeira que também possui uma história rica com locais históricos e museus deve ser publicitada não só pelo seu valor de turismo sol e mar. A autoridade de turismo local deve tentar promover os recursos e atrações existentes aos turistas de regime AI e assim, diversificar as suas experiências. Os comerciais dos *media* e os vídeos de viagens online, são formas eficazes de aumentar a conscientização do público sobre os recursos e possibilidades do destino e desta forma, aumentar a sua notoriedade. Esta promoção pode também ser realizada no aeroporto onde a maioria dos turistas chega (Yolal, Chi, & Pesämaa, 2017).

Neste sentido, a localização do hotel representa uma força como já foi mencionado anteriormente, mas também uma fraqueza, uma vez que O ABCHR se encontra bastante longe do centro de Olhos d'Água e de Albufeira, dificulta o acesso aos centros urbanos para visitas da zona histórica, comércio, entre outros motivos.

O estudo de Rhee e Yang (2015), analisou a importância de seis atributos do hotel (valor, localização, qualidade de sono, quartos, limpeza e serviço) em quatro hotéis de duas e quatro estrelas. As conclusões mostraram que os atributos valor, localização e quartos são pontos importantes para os hóspedes que providenciam avaliações gerais baixas do estabelecimento. Em oposição, os hóspedes que atribuem avaliações altas, consideram os atributos de serviço e limpeza como os mais importantes.

Com base nos resultados, os autores recomendam à gerência de hotéis que a limpeza seja assegurada a um ótimo nível, de forma a que o valor positivo do hotel seja garantido. Por outro lado, os autores Yang, Mao e Tang (2018) analisaram a SC segundo a localização de hotéis perto de centros urbanos. As conclusões mostraram que, a acessibilidade de um estabelecimento a atrações, aeroportos, universidades e transporte público, além dos espaços verdes, cobertura de água e empresas locais são determinantes, enquanto a proximidade das estradas e a taxa de criminalidade são fatores comuns importantes para a satisfação da localização do hotel.

A oferta de estacionamento gratuito e serviço de *shuttle* bus para o aeroporto, podem atenuar o problema de localização do hotel. Adicionalmente, concluiu-se que, o nível de experiência dos clientes que fazem avaliações online, influencia a percepção da satisfação da localização segundo os seus fatores demográficos (sexo e idade) e tipo de hóspedes (negócios, família, casais, individuais e com amigos).

No ABCHR ainda existe uma elevada rotatividade de colaboradores, sobretudo das empresas de trabalho temporário que reforçam o trabalho nas épocas altas. De acordo com Weis e Rosendale (2019), uma das principais razões que leva a uma maior taxa de rotatividade na indústria de hoteleira pode estar no facto de que, a maior força de trabalho é sazonal ou em regime part-time, o que leva a contratos de trabalho mais curtos e somente nos meses de verão. A própria natureza da indústria hoteleira apresenta a maioria das suas posições de trabalho temporárias. Os empregados com menos habilitações literárias, em geral, não ficam empregadas na empresa por muito tempo.

O departamento de *housekeeping* apresenta, em geral, pessoas mais jovens e tende a ser o que detém maior taxa de rotatividade, havendo assim, uma maior procura de profissionais para exercer estas funções (Weis & Rosendale, 2019). Os autores mostram no seu estudo que, para reduzir a taxa de rotatividade e consequentemente evitar os custos de contratação de novo pessoal, estes empregados necessitam de ser reconhecidos e

premiados como trabalhadores a tempo inteiro. Apesar de haver necessidade de contratar empregados temporários, os que mostram interesse em ficar na empresa, devem ter a oportunidade de permanecer a metade ou tempo inteiro, não obstante o seu género e educação e que fará senti-los motivados.

Numa outra perspetiva, um estudo conduzido por Anderson (2019), teve como objetivo encontrar possíveis estratégias para diminuir a rotatividade dos colaboradores. Os resultados revelaram que os gestores de hotel devem rever as estruturas de compensação e benefícios. Da mesma forma, devem garantir que as descrições de trabalho e as expectativas inerentes sejam comunicadas e percebidas pelos empregados. Os empregados esperam ser reconhecidos e premiados e neste sentido a comunicação é um aspeto fulcral na relação com as chefias. Ao providenciar formação aos colaboradores, estes entendem as suas responsabilidades e leva-os a entender melhor a sua importância para providenciar a melhor experiência ao cliente.

O facto de o ABCHR fechar de novembro a fevereiro é outro ponto que prejudica a fixação de colaboradores, uma vez que vários colaboradores pretendem trabalho para o ano inteiro. Existem limitações da rede *wi-fi* dentro do hotel, mais concretamente na zona dos quartos básicos e standard, que não conseguem aceder à internet gratuitamente.

O regime AI, como já foi evidenciado na revisão da literatura, é conhecido pela ausência de transações monetárias durante a estadia, o que acaba por prejudicar alguns serviços adicionais tais como, o spa e o cabeleireiro, levando a uma fraca procura destes extras e, conseqüentemente, a perda de receita nestes departamentos.

Num estudo efetuado por Pérez *et al.* (2019) sobre o impacto dos packages de regime AI na eficiência dos hotéis, os resultados demonstraram que os hotéis estão a ficar negativamente afetados com a sua implementação, pois tanto a organização dos hotéis como dos destinos turísticos não estão preparados e desenhados para este tipo de modalidade. A alternativa estratégica recomendada pelos autores passa pela diferenciação dos packages AI através da integração de novos serviços que podem complementar o alojamento (e.g. restaurantes locais). Isto implicaria uma melhor interação com o ambiente e diferentes ofertas, potencializando o valor do hotel e reduzindo o poder dos operadores turísticos.

De igual forma, os hotéis podem implementar políticas para aumentar a oferta de serviços adicionais ao sistema AI, como jantares em restaurantes temáticos com serviço *à la carte*, spas e outras atividades de lazer.

Algumas instalações do ABCHR, nomeadamente os quartos standard, possuem uma estrutura e decoração mais antigas que diferem dos restantes espaços do hotel e por isso, são frequentemente mencionadas em comentários negativos pelo cliente, evidenciando que, existe uma necessidade em renovar estes espaços para se tornarem mais uniformes e adequados. Os parques de estacionamento são escassos, especialmente os lugares gratuitos visto que, só existe um estacionamento de rua com capacidade média para 50 carros e outro parque coberto que apresenta um custo adicional 5€/dia por lugar.

O desperdício alimentar é uma questão usual em hotéis com regime AI, porque são confeccionadas maiores quantidades de comida que, embora sejam calculadas, nem sempre salvam o desperdício feito (e.g. a comida jogada fora do cliente). Adicionalmente, existe ainda um certo desperdício de materiais de impressão como o papel ou tinteiros que poderiam ser otimizados (e.g. impressão de processos de reserva).

Um estudo efetuado por Okumus, Taheri, Giritlioglu e Gannon (2020), tinha como objetivo analisar as perceções de desperdício alimentar em hotéis resort AI na perspetiva do empregado e encontrar possíveis soluções para reduzir este problema. De acordo com os inquiridos, apesar de as operações *in-house* contribuírem para o desperdício alimentar, são questões relacionadas com os clientes e a natureza do regime AI, as principais fontes apontadas para o desperdício alimentar.

Os resultados deste estudo sugerem algumas práticas, que podem minimizar o desperdício de alimentos mais especificamente, a reestruturação dos procedimentos de cozinha, a prática de programas de consciencialização do consumidor, a aquisição de reciclagem e compostagem avançada, as técnicas de distribuição de alimentos e o uso da tecnologia. Enquanto os empregados inquiridos reconhecem que as práticas e procedimentos destes hotéis possam contribuir, o desejo e a experiência dos clientes em comer e servirem-se da comida durante todo o dia associado ao regime AI, refletem um serviço que contribui diretamente para o desperdício de alimentos.

Ainda que se trate de um conceito “pré-pago e sem gorjeta”, a escolha excessiva de cardápios, *buffets* abertos e programas de jantar, contribuem para o desperdício alimentar pois o comportamento e atitudes dos clientes são imprevisíveis. Embora haja

conhecimento do desperdício dos clientes, a gerência dos hotéis resort AI evitam a opção de alertar os clientes para esta questão, pois sentem que podem estar a interferir com o seu conforto, necessidades e expectativas e assim, por em causa a sua satisfação e confiança com o hotel. Para além disto, os resultados mostraram que, os comportamentos dos gerentes e empregados também contribuem para este problema.

Uma comunicação clara com os funcionários sobre as principais determinantes do desperdício de alimentos também é crucial pois está ligado a conhecimentos importantes como manter o stock, custos de comida desejáveis e procedimentos corretos de armazenamento. Alguns dos principais profissionais que desempenham papéis importantes para diminuir o desperdício alimentar são: a equipa de cozinha e os gerentes, os responsáveis pelo design, compra e preparação das receitas e a equipa de atendimento, que ao informar e educar os clientes sobre o tamanho das porções, sabores das comidas locais e quais as comidas alergénicas, o volume de comida devolvido para a cozinha pode ser reduzido (Okumus *et al.* 2020). A atenção dada à quantidade e qualidade dos alimentos é outro fator mencionado, pois permite às chefias prever com maior exatidão o consumo futuro. Desta forma, apesar da falta de consciência de alguns clientes para o desperdício alimentar, com a colaboração de todos os profissionais, pode haver melhorias para esta questão que resulta em custos e recursos para a empresa.

As oportunidades do hotel são várias, de forma mais abrangente, a segurança do concelho de Olhos de Água que representa um local pacífico e atraente para a realização de férias e por isso, os estabelecimentos devem tirar o maior partido possível deste atributo. O segmento MICE está em crescente expansão no ABCHR pois existe um aumento progressivo na procura do hotel para a realização de eventos *corporate* mas também eventos sociais como os casamentos e batizados.

A diversidade de rotas no aeroporto de Faro, principalmente das companhias *low cost*, conduz a um elevado número de voos internacionais que chegam de vários países europeus ao Algarve, sobretudo ligações diretas com Reino Unido para fins turísticos.

O departamento de *revenue management* (RM) é relativamente recente no hotel, uma performance muito útil na gestão da receita do hotel e da sua aplicação no âmbito das projeções dos indicadores KPI e da melhoria da taxa de ocupação.

A autenticidade é uma qualidade que significa veracidade e por isso jamais deve ser perdida pois identifica um local pela sua história, cultura e costumes. Neste sentido, a

autenticidade da região do Algarve, nomeadamente o concelho de Albufeira, é representada na sua história com influências romanas e árabes, assim como, da sua proximidade com o mar.

A sazonalidade da região do Algarve continua a ser uma ameaça, embora haja um aumento da procura em épocas mais baixas. As elevadas taxas aeroportuárias constituem uma ameaça às companhias aéreas, o que pode comprometer o número de rotas e a operação aeroportuária. Adicionalmente, os preços elevados dos combustíveis e a sucessiva tendência para subirem, trazem elevados custos aos transportes que conseqüentemente, praticam preços mais elevados para fazer face aos custos. As greves nacionais dos profissionais de saúde, dos motoristas de matérias perigosas e outros trabalhadores que reivindicam melhores condições de trabalho formam uma ameaça no bom funcionamento do país, devido às paralisações que podem ocorrer no serviço.

Atualmente existem vários destinos turísticos internacionais emergentes de sol e mar que se tornam potenciais concorrentes ao Algarve, nomeadamente a Espanha e a Grécia. A existência de caravanismo sem regras, fora dos locais próprios para esses efeitos, trazem não só perdas económicas, como a uma maior poluição do território algarvio por falta de consciência cívica de alguns caravanistas. “Chegam, na sua maioria, do norte da Europa, invadem parques de estacionamento, ocupam as falésias, não respeitam sinais de trânsito e deixam um rasto de sujidade e de práticas ilegais”, foi o título da notícia sobre a situação do caravanismo sem regras pelo jornal Público, para relatar a situação na costa entre Sines e Sagres onde se encontra a situação menos favorável de caravanismo e que traz vários prejuízos a nível ambiental, dentro do comércio e do alojamento turístico (Dias, 2019).

Por fim, mais recentemente, a crise económica que já se faz sentir derivada à pandemia da Covid-19, uma preocupação internacional gerada pela impossibilidade de turismo e a conseqüente paragem da economia. Da mesma forma espera-se uma elevada percentagem de desemprego e a destituição de pequenas e médias empresas que não conseguem resistir à crise.

1.3.2.4 Análise Booking.com

No momento em que se pretende escolher o alojamento do destino turístico, as agências online de turismo (OTA) como a Booking.com, tornam-se uma imprescindível referência para muitas pessoas. O facto de não se conhecer a cidade ou o destino turístico que se visita, motiva a procura desta ferramenta para escolher um alojamento agradável, através da pesquisa de aspetos como o preço e os serviços disponíveis.

A SC pode ser analisada de diversas formas, nomeadamente, através de questionários de satisfação, a contabilização de reclamações ou relatórios diários dos comentários (Hospitality concepts & management solutions, 2019). Ao interpretar adequadamente os dados do consumidor online, a gerência do hotel pode perceber quais classificações de atributo que devem ser mantidas num nível ideal para manter o melhor valor possível do hotel (Rhee & Yang, 2015).

Um estudo realizado em 2015 mostrou que metade dos entrevistados pesquisam entre dois a três sites antes de escolher um hotel em determinado local e os principais motivos para o fazerem são: a possibilidade de confirmar o custo-benefício entre todas as opções de hotéis e a verificação dos comentários deixados por clientes que já visitaram esse estabelecimento (Blog da Hotelaria, 2020). Assim, quando um cliente procura por um hotel, este não está apenas interessado no mais barato, mas no melhor preço de acordo com dois fatores: os benefícios oferecidos pelo estabelecimento e as recomendações de outros hóspedes.

Neste sentido, mediante uma análise dos comentários e pontuações feitas ao ABCHR, a discente procurou avaliar o nível de satisfação do cliente relativamente aos atributos do hotel e do *rating* geral da plataforma (Figura 1.27). Segundo a Booking (2020), os *reviews* feitos no canal de distribuição são fidedignos pois apenas os clientes que estiveram nos estabelecimentos podem comentar e pontuar os mesmos. Para esta análise consideraram-se os 50 comentários mais recentes publicados entre 3 de novembro de 2019 a 17 de março de 2020.

Das avaliações feitas, existem comentários descritivos que revelam exatamente os pontos positivos e negativos para o cliente, comentários com expressão geral (e.g. “bom”) e *rating* de avaliação de 0 a 10. Dos comentários descritivos, os pontos positivos mais referidos foram: a comida, mencionada 15 vezes; os funcionários, 14 vezes mencionados; as instalações do hotel, 10 vezes citadas e as atividades da animação com 10 citações.

Para além disto, existem: 10 comentários com indicação da expressão “tudo bom”; 6 menções dos espaços verdes e ambiente; 6 citações da praia; 3 para a localização do resort; 2 para a limpeza; 1 do spa e 1 das piscinas.

Por outro lado, negativamente, a maioria dos comentários referem-se à necessidade da renovação dos quartos com 5 menções; os problemas com *wi-fi* em 4 citações; a comida com 3 menções; os acessos ao hotel, a elevada movimentação de pessoas e as camas de solteiro em 2 menções, cada um. Os comentários apenas referidos uma vez referem-se: à distância dentro do resort; a limpeza; a quantidade de escadas de acesso aos quartos; os poucos canais de televisão; o estacionamento reduzido e os desportos pagos. Alguns comentários foram superficiais com as expressões “bom”, “excepcional”, “soberbo”, “agradável”, “relaxante” e “ótimo”. Destes 50 comentários analisados, registaram-se avaliações entre 5 e 10, mais especificamente:

- Rating 5 – 5,4 e 5,4
- Rating 6 – 6/ 6/ 6 e 6
- Rating 7 – 7,5/ 7,9/ 7/ 7,9/ 7,9/ 7,9/ 7,5/ 7,5/ 7,5 e 7,7
- Rating 8 – 8,8/ 8,3/ 8,8/ 8,8/ 8/ 8/ 8/ 8/ 8,3/ 8/ 8/ 8/ 8,8
- Rating 9 – 9,6/ 9,2/ 9,6/ 9,6/ 9,2/ 9/ 9,2
- Rating 10 – 10/ 10/ 10/ 10/ 10/ 10/ 10/ 10/ 10/ 10/ 10/ 10/ 10
- Média geral de avaliação = 8.286

Esta análise de *rating* mostra uma média de pontuação 8.286, ou seja, aproximadamente 8,3. No total dos 958 comentários existentes sobre o ABCHR na Booking.com, o hotel apresenta um *rating* geral de 8,4, o que se aproxima bastante da análise feita aos 50 comentários. Como a Figura 1.27 ilustra, o melhor *rating* é dirigido para os funcionários do hotel com 8,9, seguindo-se a localização com 8,5; as comodidades com 8,4 e a limpeza com 8,3. A relação de qualidade e preço é avaliada com 8,3 e o conforto com 8,0. O *wi-fi* gratuito representa a avaliação mais baixa com 6,3.

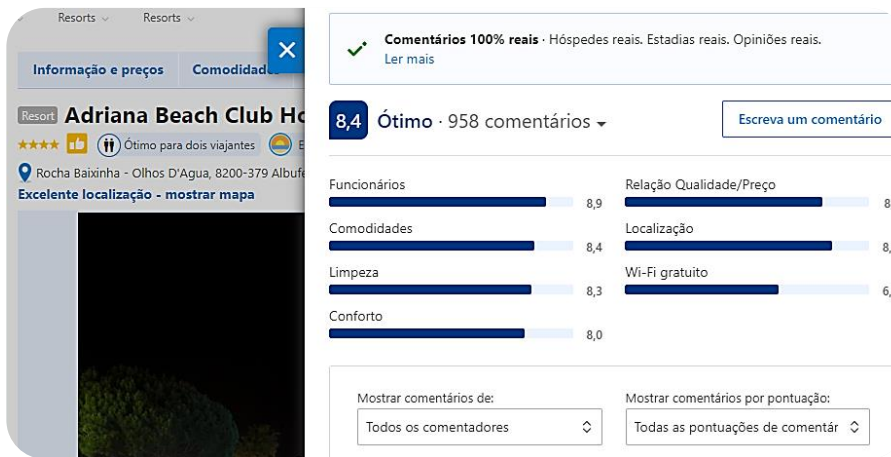


Figura 1.27 – Avaliações do ABCHR na Booking.com

Fonte: (Booking, 2020)

Com os recursos limitados e concorrência cada vez maiores, os gerentes de hotéis devem decidir colocar os seus esforços a atributos específicos em detrimento de outros (Rhee & Yang, 2015). Assim, em vez de depender estritamente de fontes de dados offline, como folhas de perguntas e respostas, poderiam utilizar dados online compartilhados voluntariamente pelos clientes. Cada vez mais, as avaliações online representam alta validade pois mostram quais atributos devem ser cuidadosamente mantidos ou trabalhados para que os hóspedes estejam satisfeitos uma vez que, online, os clientes tendem a ser mais sinceros nas suas opiniões.

2. Atividades desenvolvidas em estágio

O estágio decorreu no ABCHR entre 01 de julho de 2019 e 02 de fevereiro de 2020, foi organizado em diferentes departamentos e funções laborais. Com o acompanhamento do trabalho das equipas e das suas chefias, pretendeu-se obter um maior leque de conhecimentos e competências com a atuação em diferentes áreas. Na Tabela 2.1, pode-se verificar como foi feita a organização dos departamentos de estágio em termos de datas e carga horária.

Tabela 2.1 - Estrutura de estágio por data e carga horária

Departamento	Data de início	Data de fim	Total de Horas
Receção	01/Julho/2019	22/Setembro/2019	400 horas
Housekeeping/ Lavandaria	23/Setembro/2019	20/Outubro/2019	210 horas
Animação	21/Outubro/2019	27/Outubro/2019	41 horas
Bar	21/Outubro/2019	27/Outubro/2019	6 horas
Cozinha/Pastelaria	28/Outubro/2019	10/Novembro/2019	110 horas
Reservas	11/Novembro/2019	05/Janeiro/2020	385 horas
Direção de Alojamento	Reunião semanal em Janeiro	Reunião semanal em Janeiro	4 horas
Revenue Management	20/Janeiro/2020	21/Janeiro/2020	16 horas
Gestão de Vendas	22/Janeiro/2020	25/Janeiro/2020	32 horas
Eventos MICE	26/Janeiro/2020	02/Fevereiro/2020	56 horas

2.1 Recepção

O departamento de *front office* geralmente constitui-se pelos departamentos de recepção, reservas e *concierge*. Este departamento desempenha um papel crucial no cumprimento das necessidades e desejos dos hóspedes, estimulando a sua satisfação e produtividade da equipa (Sayin, 2019). A realização adequada dos processos no *front office* e a melhoria da qualidade dos serviços, dependem consideravelmente na capacidade de comunicação entre todos os departamentos (Baker, Bradley, & Huyton, 2001). A operação destes departamentos baseia-se nas diferentes transações do cliente no decorrer da sua estadia, que constituem o ciclo do cliente: reserva, chegada, ocupação e partida.

Segundo Ball *et al.* (2003), o *front office* é responsável por assegurar a receita gerada pelo cliente nos diferentes departamentos, como também controlar o inventário de quartos, e assim, otimizar a receita do hotel. Este acontecimento pode ocorrer em vários níveis, primeiramente, na organização e monitorização de reservas previamente solicitadas através da análise da ocupação esperada e pela verificação de quartos disponíveis para as datas, bem como, as tarifas a aplicar. Isto está diretamente relacionado com a tipologia pedida e o estado dos quartos (e.g. limpo ou sujo, livre ou ocupado, *out-of-stock*).

A recepção que se localiza na entrada do estabelecimento, é o ponto de referência dos hóspedes para a solicitação de informações e serviços. Desta forma, a recepção é responsável por várias tarefas diretamente relacionadas com os hóspedes, nomeadamente: a coordenação da sua chegada e despedida, o controlo das chaves dos quartos, a gestão dos pedidos e reclamações dos hóspedes, a verificação da lista de hóspedes e ocupação dos quartos e a cedência de informações e correspondência para os hóspedes, assim como destes para terceiros (Bardi, 2003).

O estágio na recepção foi realizado de 01 de julho a 22 de setembro de 2019, perfazendo um total de 400 horas. Para além de prestar apoio ao cliente durante toda a sua estadia, várias são as responsabilidades do departamento da recepção. De forma a obter um melhor enquadramento das funções realizadas, são descritas seguidamente e detalhadamente, como se procederam as tarefas na recepção do ABCHR.

A chegada dos hóspedes ao hotel é primeiramente sentida com um *welcome drink* (água, *detox* do dia ou champagne) oferecido pelo bagageiro de serviço ao mesmo tempo que é realizado o check-in. Neste momento, é feita a autenticação dos documentos de identificação. A introdução destes dados no *Property Management System* (PMS) faz-se através do *scan* dos documentos de identificação e da confirmação de dados por parte do cliente do seu *cardex*, ou seja, a sua ficha de hóspede (nome, idade, sexo, email, telemóvel, termos de condições e assinatura). Deve-se nesta fase, confirmar a apresentação do voucher de reserva por parte do cliente, com o processo de reserva anexado ao *cardex*, por parte da receção.



Figura 2.1 - Lobby e receção do ABCHR

Fonte: (Adriana Beach Club Hotel Resort, 2019)

Seguidamente, faz-se a verificação do estado do quarto no *PMS* e, caso esteja pronto, é feita a configuração da chave de quarto entregando-a de imediato ao cliente. Através do mapa do hotel (Anexo 4), é feita a explicação de todas as facilidades, serviços, horários e indicações importantes sobre o hotel, a colocação da pulseira de AI e o pagamento ou a confirmação do mesmo. Caso o hóspede chegue ao hotel antes das 14h00 (horário oficial para check-in) e o quarto não esteja pronto, sugere-se ao cliente para deixar os seus pertences na sala de bagagens, podendo usufruir das funcionalidades do resort.

O procedimento de check-out é mais simples e menos demorado. Quando os cartões magnéticos do quarto são entregues pelo cliente, verifica-se no *PMS* se existem encargos extra ao AI a serem pagos, por exemplo bebidas, cama extra, *day use* e jogos. Caso não haja, dá-se por terminado o check-out, agradecendo ao cliente pela preferência e que é aguardada a sua visita novamente.

Diariamente são preparadas as chegadas para o dia seguinte, tanto de clientes individuais como de grupos. São impressos através do *PMS* os *cardex* com os dados do cliente e o respetivo processo de reserva, que é disponibilizado pelo departamento de reservas na pasta comum eletrónica do hotel. Posteriormente, são organizados por ordem alfabética na pasta de chegadas da receção, confirmando com a *rooming list* do dia. Nesta fase, é importante confirmar os dados do hóspede (nome do cliente, tipologia e número do quarto, data de estada, método de pagamento e anotações especiais) no *cardex* e no processo, verificando se está tudo correto como na reserva. As reservas que são efetuadas

após as 18h00 até às 9h00 do dia seguinte são inseridas no *PMS* pela receção, uma vez que o departamento de reservas se encontra encerrado.

A comunicação e cooperação entre todos os departamentos é crucial para o bom funcionamento da receção. Esta relação entre departamentos observa-se sobretudo com o departamento de *housekeeping*, em casos de early check-in, é verificado no *PMS* ou com a governanta de serviço se o quarto está pronto. De outra forma, os quartos em check-out que são libertados para limpeza, devem ser imediatamente comunicados quando limpos à receção, pois estão prontos para receber o próximo cliente. De igual forma, no late check-out é essencial a comunicação com o *housekeeping* para a indicação de que o cliente saiu do quarto e que o quarto será limpo. Outros departamentos devem prevalecer no contacto com a receção, nomeadamente a manutenção que, em caso de avarias, é feita uma ordem de dano em *Infraspeak* pela receção.

As reservas realizadas via Booking.com apresentam uma comissão de 18% sobre o valor total da reserva. Assim, é necessário realizar um controlo do valor das reservas, conferindo no *PMS* o valor total da reserva com o desconto da comissão. Para isto deve-se imprimir o relatório de reservas da Booking.com de forma a confirmar os dados destas reservas (nome de hóspede, data, valor com e sem comissão) e comparar com os valores em *PMS*.

Estão disponíveis na receção vários contatos de empresas e serviços vinculados ao hotel. São realizadas reservas consoante a necessidade e desejo do hóspede de transportes, passeios de barco, parques aquáticos e outros desportos. Para além disto, dispõe a marcação gratuita do autocarro do próprio hotel (Anexo 5), apenas condicionado à disponibilidade de lugares. Adicionalmente, na receção o cliente pode alugar mediante uma caução de 20€, o material para vários desportos nomeadamente, ping-pong, ténis e mini golf. Com exceção do ping-pong que só necessita da caução, os outros desportos têm um custo adicional de 3€ por jogador, funcionando como um encargo.

Através dos telefones da receção chegam contactos de hóspedes, agências de viagens, pessoal interno e outras chamadas do exterior. Além disso, os telefones são um meio para realizar serviço de despertar, mediante pedido do cliente, ou reservar serviços como os transportes, entretenimento e desportos. A receção comunica e orienta o trabalho dos bagageiros em casos de check-in, primeiro, com o *welcome drink* e depois, na ajuda do transporte das bagagens até ao quarto. Igualmente, quando exista algum problema com

os cofres dos quartos, remete-se essa situação ao bagageiro. Os clientes podem ainda entregar na receção, postais e cartas para serem enviados por correio ou pedir o serviço de *lunch packs* gratuitos (inclui uma sandes, sumo e peça de fruta) que, através de reserva, levam quando precisam, nomeadamente para deslocações fora do hotel.

A receção é o departamento que representa, em geral, maior contacto com o cliente pois recebe, acompanha e despede-se do mesmo. Neste sentido, é normal que algumas dificuldades ocorram, pelo que são apresentados os principais desafios operacionais encontrados ao longo do estágio no departamento e que estão abaixo descritos com possíveis sugestões de melhoria.

1) Melhoria dos procedimentos internos

A grande afluência de quartos leva um maior agregado de clientes no lobby e na receção, especialmente em momentos de check-in e check-out. Esta situação pode ser atenuada com a criação de um “*check-out & other issues corner*” no balcão principal da receção, deslocando assim os clientes para este *corner* em caso de check-out ou atendimento a outras questões, ficando livre o balcão principal para check-in.

Pretende-se desta forma, uma segmentação dos clientes para evitar aglomerados, conflitos entre pessoas e a grande fila formada na receção, que dá mau aspeto e sensação de desorganização. Um exemplo desta problemática durante o estágio no ABCHR foi, a chegada de um autocarro com mais de 15 clientes para realizar o check-in e, ao mesmo tempo, estavam presentes outros clientes para proceder com o check-out ou serem atendidos noutras questões.

2) *Upgrades* de quartos

Quando numa reserva, não exista disponibilidade da tipologia pedida pelo cliente, a chefe ou subchefe de receção podem realizar *upgrades*. No hotel, quando isto acontece, é adicionada uma nota de *upgrade* na reserva e o cliente ao check-in deve ser informado que foi oferecido o mesmo, excecionalmente. O objetivo de realizar o *upgrade* de quarto é libertar disponibilidade nas tipologias mais procuradas e permitir a existência de um stock para venda. Este processo implica fazer *upgrades* gratuitos que, por um lado gera satisfação dos clientes, mas, por outro, leva à diminuição do rendimento da tipologia que se oferece. Isto porque, há indicadores que são prejudicados, como o preço médio diário (ADR) e a receita por quarto disponível (RevPAR), pois ainda que a taxa de ocupação

aumente por serem aceites as reservas nestas condições, existem discrepâncias de valores nas vendas.

Na perspectiva da teoria de gestão de alojamento, é importante saber que se um quarto é oferecido em *upgrade*, o seu ADR será nulo em relação a uma venda normal do mesmo quarto, o que por consequência irá baixar a RevPAR do hotel. Ao concretizar *upgrades*, a taxa de ocupação torna-se mais elevada, contudo, são gerados preços suficientemente baixos para comprometer a lucratividade, do ponto de vista financeiro.

3) Sinalética no *lobby* e dentro do resort

Se por um lado o *lobby* principal do ABCHR apresenta uma dimensão grande para poder receber um elevado número de hóspedes, por outro lado, é um ponto central para chegar a outros sítios do resort.

A criação de uma sinalética no *lobby* pode facilitar a deslocação dentro do resort pelos clientes, nomeadamente a instalações como a sala de bagagens, o restaurante principal *Al-Gharb*, a piscina principal, o bar, o ginásio, sala de reuniões, entre outros. Como o hotel apresenta a característica incomum e original de construção como se fosse uma aldeia, seria interessante utilizar uma sinalética típica de aldeia ao longo do resort e ao mesmo tempo que se aproxima ainda mais dessa característica, também facilita o acesso dos clientes a outras partes do resort (e.g. a horta de animação infantil é um bom sítio para ser visitado por todos os hóspedes).

4) Acesso restrito na sala de bagagens

A sala de bagagens disponível da receção deveria sofrer algumas modificações, especialmente no âmbito da privacidade e segurança dos pertences. É certo que existe vigilância 24 horas por dia em todo o hotel, contudo, seria importante renovar a sala de bagagens e melhorar o seu conforto. Neste sentido, sugere-se, um aumento da capacidade interna da sala para as malas e a colocação de cofres individuais para salvaguardar os objetos de maior valor do hóspede. O acesso aos cofres seria controlado pela receção, exigindo a assinatura do cliente aquando levantamento dos pertences.

A realização do estágio em receção foi muito útil para a aquisição de conhecimentos práticos sobre todos os procedimentos e responsabilidades do departamento, nomeadamente os processos de check-in e check-out. A longa carga horária permitiu adquirir alguma experiência e por isso captar algumas dificuldades no dia a dia dos

rececionistas e da operação do departamento, que foi evidenciado nos desafios operacionais.

A equipa de receção foi bastante receptiva e acolhedora no decorrer do estágio e tanto as explicações feitas pelos colegas como a observação dos seus comportamentos, levaram a uma maior aprendizagem do serviço AI e sobretudo, na comunicação que é expetável com o cliente no ABCHR, nomeadamente a explicação das facilidades do hotel, o atendimento por telefone e a pressão existente quando existe elevados números de check-ins ao mesmo tempo.

As unidades curriculares “gestão avançada de alojamento” e “liderança e gestão do capital humano” foram importantes para a realização do estágio na receção, por um lado, os conhecimentos sobre a gestão do alojamento sobre os indicadores KPI e, por outro lado, a gestão do trabalho de equipa. A unidade curricular de “gestão da manutenção e segurança” trouxe um melhor enquadramento de como proceder em caso de avarias ou na solicitação de ordens de trabalho e “tecnologias e sistemas de informação” que facultou conhecimentos teóricos das funcionalidades do *PMS* e na política de privacidade e segurança de dados pessoais.

2.2 Reservas

De acordo com Bardi (2003), o departamento de reservas consiste em subsistemas que podem receber dados de clientes individuais ou grupos, que verifica o pedido na base de dados de quartos e armazena essas informações. Todas as possibilidades de tipologias de quarto e localização, tarifas e solicitações especiais podem ser combinadas com os inventários de quartos existentes. Estas solicitações podem ser pedidas pelo próprio cliente, por diversas empresas intermediárias, companhias aéreas e uma percentagem muito elevada através de agências de viagens (Bardi, 2003).

O grupo APH&R tem a sua central de reservas no ABCHR, sendo por isso aqui que se gerem as reservas dos seis hotéis, que chegam através de diferentes canais de distribuição. O estágio nesta seção realizou-se de 11 de novembro de 2019 a 13 de janeiro de 2020, aproximadamente um total de 370 horas. De seguida, é descrito sucintamente as tarefas desempenhadas no dia a dia de um agente de reservas, que foram efetuadas ao longo do estágio.

Os pedidos de reserva chegam de diferentes meios, contudo, é mais frequente o contacto por correio eletrónico e telefone. Com a afluência de pedidos e para uma melhor gestão, o correio eletrónico é organizado em diferentes categorias ou seções dos emails que vão chegando, segmentando-os por data. A proposta de reserva é feita de acordo com *templates* disponíveis em várias línguas (português, espanhol, inglês, francês e alemão), sendo adaptado à pessoa em questão e consoante o solicitado. Esta é dirigida à pessoa que contacta, confirmando a disponibilidade da reserva para o pedido feito. No Anexo 1 apresenta-se um *template* da proposta de disponibilidade e no Anexo 2 da confirmação de reserva.

Diariamente é necessário realizar um controlo da disponibilidade de quartos em sistema e stop sales. Através do *PMS*, deve-se analisar a disponibilidade imediata de modo a saber quais os quartos disponíveis e respetivas tipologias. Além disto, contém informação relativa aos quartos em *out-of-stock* - devido a manutenção ou indisponível-, e quartos em opção – grupos e reservas pendentes. Os quartos em opção são bloqueados pois aguardam confirmação de reserva, tendo em conta ao *deadline* dado e geralmente destinam-se a grupos ou algum evento especial. O *stop sales* é um documento em Excel orientado para as reservas com operadores turísticos e com contratação vinculada ao hotel. Neste documento, encontram-se para todos os meses em que o hotel está

operacional as datas abertas para venda de quartos e as que estão fechadas para esse efeito. O *stop sales* é atualizado frequentemente pela chefia de vendas de *tour operator* (TO) e o fecho de vendas delegado pelo gestor de RM. A sua gestão é baseada na taxa de ocupação e quartos disponíveis, sendo assim, para cada reserva que chegue de um operador turístico ou agência de viagens, é importante a revisão deste documento para não aceitar reservas fora do tempo permitido.

No grupo APH&R o *allotment* geralmente aparece em dois tipos de contratos: o contrato com venda livre (é definido um número máximo de quartos disponíveis e as tipologias específicas para venda com um *release* pré-fixado) ou o contrato *on request* (sem número e tipologia de quarto definidos, podendo o hotel suspender as vendas de acordo com o *stop sales*).

No caso particular do hotel *Victoria Sport & Beach* existe o contrato de *allotment* com venda livre para reservas em regime de AI, que estão em garantia 25 quartos mensais da operadora *Sunweb*. Para todas as reservas inseridas deste carácter, é feito um controlo numa folha em excel da garantia destes quartos, que deve ser atualizado sempre que seja inserida, modificada ou cancelada uma reserva da operadora, garantindo a segurança dos quartos em *allotment*.

A central de reservas é composta por duas seções: as reservas dos individuais e as reservas de grupo. O departamento de grupos encarrega-se de enviar as propostas de cotação a partir dos 10 quartos e a central de reservas é responsável por todas as reservas individuais até aos 9 quartos. Os preços são propostos de acordo com uma análise detalhada, para que se disponha ao cliente a melhor tarifa possível. Para isso e, de forma a evitar as disparidades de preço, diariamente são verificados os preços em diferentes canais como a Booking.com e no portal de reservas do grupo APH&R no seu *website*.

As reservas a inserir no *PMS* pela central de reservas, chegam através de diferentes fontes, entre as quais: operadores turísticos, clientes diretos e mercado *complementary*. As reservas podem apresentar-se como nova reserva, modificações, cancelamentos e *no-shows*. Em qualquer reserva que chegue de operadores turísticos e agências de viagens que não esteja valorizada, ou seja sem preço, é feita a verificação dos contratos e das respetivas cláusulas e assim, calculado o preço da reserva a inserir. O processo das picagens, ou seja, a confirmação das reservas, é feita diariamente, pois após inseridas, as

reservas podem sofrer modificações ou falhas via *Siteminder* que, através das picagens, são facilmente detetadas estas questões.

Os pagamentos das reservas podem ser efetuados com a garantia do cartão de crédito, sendo neste caso o pagamento efetuado ao check-in (em caso de *no-show* é feita a cobrança total da reserva através do mesmo) ou através de transferência bancária, sendo neste caso, a faturação das reservas feita aquando a confirmação de reserva e enviada a fatura da estadia ao cliente. Em toda a atividade da central de reservas é importante coordenar o trabalho com os departamentos, especialmente da receção e da contabilidade. Por um lado, a receção deve recorrer às reservas para questões relacionadas com o cliente e informações para futuras reservas e, por outro, a contabilidade trata dos recebimentos de pagamento das reservas, facultando à central a confirmação, para prosseguir com a confirmação de reserva.

A experiência no dia a dia do departamento de reservas, trouxe algumas dificuldades percecionadas no decorrer do estágio, pelo que são apresentados abaixo os principais desafios operacionais encontrados, com possíveis sugestões de melhoria.

1) Recebimentos em transferência bancária

A organização dos recebimentos das reservas, que chegam do departamento de contabilidade por transferência bancária, é por vezes complicada e tardia em alturas que existe uma maior afluência de reservas, nomeadamente as que estão por ser confirmadas. Isto acontece quando, a transferência não coincide com os dados enviados na proposta de reserva ou existam reservas com o mesmo nome de cliente. As dificuldades surgem quando o pagamento da reserva é feito por uma pessoa que não seja o titular da reserva ou através de uma empresa, que não estejam associados à reserva ou não tenham histórico.

Assim, o agente de reservas que não seja informado nestas situações, leva mais tempo a perceber de onde provém essa transferência e a proceder com as confirmações de reserva. Tal como a gestão estratégica defende teoricamente, é essencial melhorar os processos internos da empresa para que seja prestado um melhor serviço. Neste sentido, propõem-se a criação de um código por reserva que deve constar na proposta de reserva enviada à contabilidade e ao cliente, permitindo uma melhor identificação do pagamento.

2) Clientes habituais

No ABCHR é comum haver a prática de descontos a clientes que são habituais, isto é, que procuram o hotel anualmente ou várias vezes durante ano. Nestes casos, os preços são analisados de acordo com o histórico de reservas do cliente e com as tarifas atuais da tipologia de quarto solicitada.

As propostas de valores para uma reserva são realizadas de acordo com as tabelas de preços, enviadas pelo diretor de RM e com a comparação de tarifas do hotel em canais online como Booking.com, para evitar discrepâncias de preço e incentivar o cliente a reservar diretamente com o hotel. Contudo, quando há uma reserva de um cliente habitual, o valor da estadia tende a ser diminuído de acordo com o histórico do cliente. Isto pode trazer dificuldades em preparar preços para estes clientes, pois as tarifas base preparadas pelo departamento de RM devem ser respeitadas e, por vezes, essa tarifa está acima do preço que está raciocinado ao cliente habitual.

Propõem-se a criação de uma tabela de descontos promocionais, que possa ser utilizada sobre o preço diário do quarto, consoante a tipologia pretendida e o número de anos que o cliente reserva com o hotel. Esta medida pode facilitar na gestão de preços a clientes habituais, pois para além de trazer coerência a todos os clientes com o mesmo tempo de vinculação ao hotel, também evita as diferenças de preço entre as tarifas base do hotel e os preços nos canais online.

3) Picagem da OTA *HotelBeds*

Em alguns hotéis do grupo APH&R, grande parte das reservas chegam através do canal online *HotelBeds*. Esta plataforma apresenta uma picagem exigente, pois para além de se ter em conta todos os dados comuns como o nome do cliente, datas de estadia e pedidos especiais, é necessário retirar a comissão de 23% no preço total que vêm no processo da reserva e por vezes, ajustar os valores de acordo com as informações da extranet da *HotelBeds*.

Este procedimento complica-se porque há escassa informação sobre como utilizar as fórmulas de cálculo da extranet e como deve ser recalculada a diária da reserva. Exemplificando, se por um lado, a reserva pode chegar em regime de apenas alojamento, por outro, pode chegar em regime de tudo incluído e, nestes casos, a picagem tem de ser diferente. Uma tabela física ou uma formação sobre este tema, onde se demonstre as formas de cálculo e todos os possíveis formatos de reserva, pode facilitar o processo de distintas picagens da *HotelBeds*.

O estágio nas reservas permitiu adquirir experiência prática e mostrou ser muito compensador. A grande quantidade de pedidos que chegam à central de reservas por parte de todos os hotéis, expôs a importância destes profissionais e das suas funções na receita do hotel e do seu sucesso em geral. O início no estágio foi bastante complexo, pois em cada hotel do grupo existem diferentes particularidades, entre as quais: as características do empreendimento turístico e conceitos inerentes a cada um, os operadores turísticos e os seus contratos e os preços que diferem bastante de hotel para hotel do grupo APH&R.

Para além disto, os agentes de reservas têm várias responsabilidades diárias nomeadamente, a picagem e inserção de reservas, pedidos de reserva, confirmação de reservas, contabilização dos recebimentos em transferência bancária, análise de tarifas em diferentes plataformas e a gestão da disponibilidade com o cuidado de evitar os *overbookings*. A extensa carga horária de estágio no departamento, levou a uma certa consciência das dificuldades que surgem e por isso, através da indicação dos desafios operacionais percebidos foi possível sugerir algumas melhorias. A grande ajuda da equipa de reservas foi crucial no processo de integração e compreensão da operação e nas tarefas diárias.

Os conhecimentos adquiridos na unidade curricular “gestão avançada de alojamento” permitiram compreender melhor como a reserva é feita e em que condições (e.g. o impacto das comissões das OTA na receita do hotel e os contratos de garantia).

2.3 Housekeeping

O serviço de limpeza é um dos principais departamentos responsáveis pela produção dos quartos e conseqüentemente, no aumento da receita no hotel (Tasso & Sialer, 2019). Tem como principal finalidade a limpeza e higiene de cada um dos espaços que compõem o estabelecimento, permitindo a sua apresentação e conservação. Segundo o autor Andrews (2013), podem-se considerar três principais responsabilidades do departamento: a limpeza, manutenção e conservação estética do alojamento. Para Falbo (1999, citado por Ball *et al.* 2003), o estado de limpeza de um quarto é um dos aspetos básicos que pode assegurar ou quebrar a pretensão do cliente voltar ao hotel, uma vez que, enquanto um quarto limpo não tem um impacto direto, é certo que um quarto sujo terá.

Com um total de 438 quartos operacionais e uma extensa área comum, o hotel ABCHR, procura assegurar uma equipa de limpeza que consiga fazer face às necessidades de higiene e cuidado do espaço. O hotel é composto por vários blocos de quartos enumerados de A a Z, separados por tipologias standard e superior, e as suites AA e AB, de tipologia básica. Para a organização do trabalho são distribuídas equipas de duas funcionárias por cada bloco. Em média, uma funcionária é responsável por 16 quartos, podendo esta quantidade alterar consoante o número de pessoal ao serviço, a ocupação de hotel e o tipo de limpeza que é efetuado. Devido à dimensão do ABCHR e ao elevado número de quartos, estão presentemente ao serviço: a governanta geral e duas supervisoras, uma delas supervisiona o trabalho de limpeza dos andares e outra supervisiona a lavandaria.

O estágio no departamento de *housekeeping* decorreu entre 23 de setembro e 20 de outubro de 2019, com uma duração total de 224 horas. De forma a obter uma melhor perceção dos diferentes cargos e funções, o estágio no departamento foi subdividido em quatro áreas de atuação: funcionária de andares; funcionária das áreas; supervisora de quartos e lavandaria. De seguida, são descritas as principais tarefas realizadas ao longo do estágio, tendo em conta o dia a dia nas diferentes áreas do departamento.

2.3.1 Funcionárias de andares

O dia de trabalho das funcionárias de limpeza começa com um *briefing* junto da governanta. Neste momento, as camareiras podem tirar eventuais dúvidas, pedir inventário de *amenities* e outros produtos, tal como expor dificuldades do trabalho e questões para melhorar o seu trabalho. Adicionalmente, é entregue pela governanta a

listagem de quartos onde constam o estado dos quartos, delegando também a dupla de funcionárias por cada bloco de quartos. De seguida, as funcionárias dirigem-se à lavandaria para fazer o levantamento de roupa que lhes foi atribuída e retificam o seu carro de andares em relação aos materiais necessários à jornada de trabalho (roupa, *amenities*, águas e produtos de desinfeção/limpeza). Com base na listagem de quartos – que deve permanecer sempre no carro de andares para supervisão da governanta –, os quartos são organizados e limpos estabelecendo algumas prioridades. Em geral, devem-se priorizar os quartos que solicitam o serviço de limpeza, principalmente se há indicação de que o cliente se ausentará do quarto por pouco tempo. De seguida, os quartos que fazem check-out e que tem ocupação no mesmo dia, pois para além de despenderem um maior tempo de limpeza (em média 35 minutos cada, com duas funcionárias a limpar), estes devem estar prontos a partir das 14h00. Os quartos em check-out são limpos de acordo com a seguinte ordem de procedimentos:

- Bater à porta para comprovar que o cliente não se encontra dentro do quarto;
- Abertura das cortinas, janelas e portas para arejar o quarto enquanto está a ser limpo;
- Verificar e retirar todo o lixo do quarto/casa de banho;
- Limpeza total da área do quarto com a vassoura e esfregona;
- Retirar toda a roupa suja como lençóis, fronhas, toalhas e tapete por roupa limpa;
- Limpeza cuidada do pó, vidros, superfícies, objetos do quarto e varanda;
- Desinfeção e higienização profunda de toda a casa de banho;
- Reposição de *amenities* e garrafas de água;
- Alinhamento de móveis, cadeiras e objetos no quarto;
- Verificar o funcionamento das luzes, televisão, ar condicionado, portas, armário e dispensador de gel de banho;
- Certificar que o hóspede não deixou nada esquecido no cofre;
- Guardar eventuais objetos esquecidos para entregar de imediato à governanta;
- Comunicar à governanta em caso da existência de avarias.

Durante a limpeza diária dos quartos em check-in, todos os quartos que se apresentarem no seu terceiro dia de estada, é alterada toda roupa da cama e casa de banho. Nos restantes quartos, é prestada a limpeza essencial: arejar o quarto; retirar o lixo; fazer

a cama; dobrar o pijama e colocar em cima da almofada; desinfetar todas as áreas e superfícies do quarto/casa de banho e mudar a roupa que estiver suja.

Os quartos com a etiqueta *Não incomodar* na porta, não devem ser incomodados até às 14h00. Após este horário, se a etiqueta permanece na porta, deve-se anotar o respetivo quarto na listagem e informar a supervisora de andares, aguardando uma resposta da mesma acerca da situação do respetivo quarto.

2.3.2 Funcionária das áreas

Estes funcionários dedicam-se à limpeza e higienização de todas as áreas comuns e de acesso ao cliente como a receção, corredores, casas de banho, restaurantes, ginásio, teatro, entre outros. Para além disto, fazem a limpeza do espaço do pessoal, nomeadamente, os escritórios do departamento comercial, financeiro e administração, as escadas e corredores comuns, as casas de banho, o refeitório e a zona *coffee corner*. Na ausência da funcionária de andares, prestam apoio aos hóspedes, respondendo às necessidades e pedidos dos respetivos quartos. Devem manter uma preocupação pela conservação dos espaços comuns e dos respetivos equipamentos e, em caso de avarias, reportar ao departamento de manutenção ou à governanta. Semanalmente, realizam um controlo do inventário dos materiais de trabalho (produtos de limpeza, carrinho de serviço, roupa e *amenities*).

2.3.3 Governanta geral

O diretor de *housekeeping* é responsável por dirigir e coordenar as demais governantas e/ou chefias do seu departamento (Major, 2014). No ABCHR, a governanta geral assume este papel, de dirigir e coordenar o trabalho das supervisoras de andares e lavandaria, levando a cabo outras responsabilidades, entre as quais: a composição dos quadros funcionais de pessoal; a supervisão do trabalho das funcionárias de limpeza, lavandaria e rouparia; responsável pelos perdidos e achados e chaves mestras; gerir o inventário necessário do departamento e administrar possíveis reclamações dos hóspedes.

Para organizar o trabalho das funcionárias dos andares, a governanta geral introduz o *briefing* de manhã e entrega os relatórios de quartos às funcionárias dos andares; participa em reuniões semanais com a direção para reportar problemas ou soluções e é responsável por receber, registar e guardar pertences esquecidos dos hóspedes. Para além disto, sempre que seja necessário e com ausência da supervisora de andares, dirige-se a todos os funcionários do departamento para averiguar o seu trabalho e auxilia em alguma

dificuldade, nomeadamente no trabalho do *valet*, que coordena a necessidade de levantar roupa suja junto dos quartos ou enviar roupa limpa. Em caso de avarias reportadas pelas funcionárias, a governanta geral realiza o pedido de reparação através do *Infraspeak* para conhecimento da manutenção. A nível administrativo, a governanta geral efetua a gestão dos stocks dos materiais de limpeza e higiene; organiza os horários e contabiliza as horas de trabalho; administra o orçamento e os custos do departamento e realiza a avaliação de desempenhos dos seus funcionários no final da época.

2.3.4 Supervisora de andares

O estágio em *housekeeping* aprofundou-se no acompanhamento do trabalho da supervisora de andares. Esta profissional tem como principais responsabilidades a delegação do trabalho das funcionárias de andares; a gestão de reclamações de clientes e a vigilância das chaves mestras e o controlo detalhado da limpeza dos quartos, certificando que estão aptos para novos clientes. O dia a dia como governanta de andares está exposto com as seguintes tarefas realizadas:

1. Organizar a listagem de quartos

Antes de entregar as listagens de quartos a cada dupla de funcionárias de andares, os números dos quartos que correspondem a saídas, devem ser assinalados com um círculo à volta. Adicionalmente, são assinalados os quartos com mudas de roupa e pedidos extras como as camas extras e os berços. O objetivo é facilitar o trabalho das funcionárias, pois ao observar os símbolos e as anotações na listagem, percebem mais rapidamente o estado dos quartos.

2. Controlo da ocupação e situação dos quartos

Através de uma ronda pelos quartos, a governanta de andares monitoriza junto das funcionárias ou através do relatório de quartos, a situação dos quartos – limpos, em limpeza ou sujos – comunicando a situação dos mesmos à receção, via *PMS* ou telefone. Da mesma forma, coordena o trabalho das funcionárias e em caso de anomalias, realiza pedidos de manutenção por *Infraspeak*.

3. Supervisão dos quartos

Todos os quartos são alvos de inspeção de limpeza, embora diferenciados pelo estado dos mesmos, ou seja, os quartos ocupados apresentam uma supervisão mais simples em relação a um quarto que faça check-out. O objetivo da inspeção é verificar se a

apresentação do quarto e o tratamento feito aos pertences do hóspede estão de acordo com os requisitos estabelecidos. Por outro lado, os quartos de saídas, só estão prontos a receber novos clientes ou colocados em venda com a confirmação da supervisora. Para isso é feita uma revisão cuidada do quarto, através da verificação de alguns pontos chave como: os standards de limpeza exigidos (superfícies bem limpas isentas de pó, cabelos e lixo); o estado dos equipamentos e móveis; a reposição de *amenities*; a apresentação da cama, cortinados e roupeiro; a existência de algum pertence no guarda-fato ou cofre e ainda, a configuração da televisão no canal do ABCHR em volume 10 e o ar condicionado a 23°C.

2.3.5 Lavandaria

O estágio na lavandaria teve a duração de três dias, sobretudo em funções na zona de engomadoria. No ABCHR, a lavandaria é encarregue pelo stock e manuseamento de toda a roupa existente no hotel, nomeadamente lençóis, toalhas, fronhas e cortinados dos quartos; entoalhados e roupa do departamento de F&B; roupa dos clientes mediante pedido e fardas do pessoal. A lavandaria encontra-se subdividida em três principais áreas de serviço:

- Zona de lavagem - Geralmente estão dois funcionários encarregues em colocar a roupa nas máquinas de lavar, controlar a lavagem com as dosagens de produtos de limpeza (detergente, amaciador, desinfetante, entre outros) e retirar a roupa limpa da máquina nos carrinhos de lavandaria. Um destes funcionários é o *valet*, responsável por ir buscar os sacos com roupa suja dos quartos e repor com novos sacos de roupa lavada.
- Zona de engomadoria – Estão presentes pelo menos duas funcionárias que se encarregam das máquinas de engomar e por dobrar toda a roupa que chegue da lavagem. Nesta área, a governanta presta apoio quando necessário, nomeadamente, a engomar fronhas de camas que precisam de ser esticadas por duas pessoas em simultâneo.
- Rouparia – Esta área está encarregue por uma funcionária que, para além de prestar apoio no trabalho da lavandaria, disponibiliza as fardas limpas ao pessoal, costura as peças que precisam e presta o atendimento do telefone da lavandaria.

O estágio no departamento de *housekeeping* revelou que o serviço de limpeza no ABCHR é bastante exigente, pois existem vários fatores como as múltiplas escadas nos blocos de quartos, a grande dimensão do resort e o elevado número de quartos em relação

à quantidade de funcionárias de limpeza que está em minoria, tendo em conta as folgas do pessoal. Existe uma dificuldade em assegurar alguns standards de limpeza, especialmente no que respeita à qualidade da roupa como lençóis e toalhas dos quartos, bem como, os produtos utilizados para limpeza e desinfeção.

A falta de espaço na lavandaria é outra dificuldade sentida, justificada pela ausência de armazenamento para toda a roupa do hotel e para a circulação de carrinhos de apoio e dos próprios funcionários. Por fim, é feita uma sugestão para a melhoria do serviço entre funcionárias de limpeza, que se trata da adoção de tecnologias como os *tablets*, para a comunicação entre *housekeeping*, manutenção, funcionárias de limpeza, entre outros. Pretende-se assim, uma comunicação interna mais eficiente entre os departamentos em diversas situações, tais como: pedidos de manutenção; informação relevante de registo e conhecimento da governanta (e.g. pertence do hóspede esquecido) ou da governanta para a funcionária de limpeza (e.g. necessário colocar berço). Assim, espera-se um serviço mais rápido com valorização da comunicação por escrito e com maior responsabilidade.

A unidade curricular “liderança e gestão do capital humano” ajudou a enquadrar fatores importantes no trabalho de *housekeeping* como a motivação e necessidades destes colaboradores e, por outro lado, as disciplinas “gestão da manutenção e segurança” e “tecnologias e sistemas de informação” na introdução da análise estatística das falhas para equipamentos do hotel e dos quartos, bem como, a estimulação de novas ideias de comunicação entre departamentos.

2.4 Animação

Atualmente, sabe-se que a experiência turística é mais sofisticada e o cliente já não procura apenas o alojamento para descansar, mas serviços e atividades que enriqueçam a sua estadia. Neste sentido, surgem novas oportunidades de atividades onde se destaca a animação turística. De acordo com (Soler, 2003), a finalidade da animação passa por infundir novas forças físicas e psíquicas, para que o indivíduo se possa reencontrar-se a si mesmo e poder voltar ao seu quotidiano com energia e otimismo. A animação turística é efetiva se concretiza em projetos, estratégias e ações concretas desenvolvidas mediante técnicas específicas e apropriadas. Os principais objetivos da animação passam por (Spínola, 2013):

- Motivar as pessoas para se relacionarem com o meio que estão a visitar (pessoas, paisagem, património, tradições, associações existentes, gastronomia, festas, entre outros);
- Procurar uma integração ativa social e cultural, ao substituir o ver pelo envolver;
- Criar processos dinâmicos e criativos;
- Rejeitar o tempo morto, ao transformar o tempo livre em ócio criativo;
- Estabelecer uma relação entre a população nativa e a população visitante através de eventos, experiências e partilhas de saberes.

O estágio na animação decorreu entre 21 de outubro e 27 de outubro de 2019, perfazendo um total de 56 horas. O horário diário da animação é tripartido funcionando primeiro das 10h00 às 13h00, o regresso do almoço das 15h00 às 17h00 e o último turno das 20h30 às 23h30. As atividades e os animadores do departamento são organizados pelos chefes de animação, que programam diariamente os jogos, desportos e entretenimento. Esta divisão é feita para que hajam várias atividades a acontecer simultaneamente ou para facilitar a captação de hóspedes. Um dos animadores está encarregue do *kids club* e os restantes para animar os tempos livres.

Em geral, a função mais desempenhada ao longo do estágio foi o *kids club*, com total responsabilidade de supervisionar crianças a partir dos 4 anos e envolver as mesmas em atividades lúdicas e criativas. Nesta função, os pais podem deixar os filhos junto do animador das 10h00 até às 12h00 e depois das 15h00 às 17h00, com requerimento do preenchimento da folha de autorização do familiar. Algumas das atividades desenvolvidas com as crianças foram desenhos e pinturas, jogos de tabuleiro, trabalhos

manuais, decorações de Halloween, dança e jogos ao ar livre. Enquanto animador dos adultos e famílias em tempos livres, o papel do animador é envolver o hóspede em jogos, desportos e entretenimento com o intuito de diversificar e animar o tempo de descanso. Foram realizadas atividades como petanca, golfe, jogo das cadeiras, danças e *quizzes*. Para além disto, a equipa de animadores procura animar os clientes em desportos aquáticos na piscina principal como o *aquagym* (Figura 2.2); exercícios de condição física como alongamentos e yoga e ainda aulas de português como atividade cultural.

A animação também é responsável pela organização e atuação em espetáculos de teatro e shows diversos noturnos como a atuação de cantores ao vivo. Para além disto, foi feita uma breve formação sobre o funcionamento das luzes e sistema de som do teatro para controlar durante o espetáculo noturno de animação.



Figura 2.2 - *Aquagym* na piscina principal

Fonte: (Adriana Beach Club Hotel Resort, 2019)

O ABCHR é um hotel de grande dimensão que, para além de possuir conceito em AI, dispõe ao cliente uma variedade de serviços e atividades, onde o departamento de animação detém uma grande responsabilidade. Uma das sugestões para o departamento passa por uma maior promoção da região do Algarve e especificamente do concelho de Albufeira com atividades culturais, através do conhecimento dos produtos locais, comidas típicas e atividades tradicionais. Em relação ao *kids club*, apesar de conter vários materiais e recursos de animação infantil, o espaço deveria estar situado numa zona mais transparente e acessível pelos pais, pois localiza-se mais longe da área principal.

As unidades curriculares “gestão estratégica” e “liderança e gestão do capital humano” contribuíram para a realização do estágio em animação. Por um lado, a compreensão de processos internos para estimular e melhorar a experiência do cliente, e por outro, as necessidades e disposição dos clientes que participam em atividades lúdicas da animação.

2.5 Food & beverage

O estágio em *food & beverage* (F&B) foi dividido em diferentes áreas do departamento. Primeiramente, foram desempenhadas funções na cozinha, mais especificamente zona de cozinha quente, no quarto frio e na pastelaria e, com breves conhecimentos, na área do bar. A passagem na cozinha decorreu entre 28 de outubro e 10 de novembro de 2019 contabilizando um total de 110 horas. No bar, foram utilizadas as horas não trabalhadas do departamento de animação e aplicadas nesta seção como enriquecimento do estágio. Foi combinado com o chefe de bar que, em três dias de estágio na animação (após as 5 horas trabalhadas), eram trabalhadas as restantes 3 horas no bar.

2.5.1 Cozinha

A cozinha é o departamento hoteleiro encarregue por conservar, elaborar e distribuir alimentos (Grüner, Metz, & Martinez, 2008). Este departamento deve manter todas os requisitos de higiene e segurança obrigatórias, para fazer face às necessidades de trabalho. É importante estudar o estabelecimento hoteleiro em questão, para a instalação da cozinha, tanto na sua capacidade como na superfície prevista, o tipo de restauração, as comunicações com os diferentes pontos de serviço e a planificação do trabalho (Soler, 2003). A cozinha é geralmente dividida nas seguintes áreas: a zona de cozinha fria, a zona de cozinha quente, as câmaras frigoríficas, o local geral e a zona da copa. A cozinha fria está relacionada com a preparação dos alimentos prévios à sua confeção bem como a preparação de pratos frios. A cozinha quente é responsável pela confeção dos alimentos. As câmaras frigoríficas armazenam os alimentos frescos e congelados e o local geral trata-se do espaço comum em solos, paredes, teto, zona de desperdícios, entre outros. A zona da copa é responsável por toda a limpeza e desinfestação pelos materiais e equipamentos de cozinha (Soler, 2003).

2.5.2 Cozinha quente

O trabalho na zona da cozinha quente, baseou-se na preparação e confeção de alimentos e comidas dentro da cozinha e através do *cooking show* diretamente em frente do cliente. O *cooking show* funciona em todas as refeições, com o objetivo de mostrar com transparência como o alimento está a ser cozinhado e motivar a interação entre cozinheiro e cliente. Neste momento, são cozinhadas nas placas de indução alimentos como ovos, peixes e carnes. Após todos os períodos de refeições, são feitas as reposições

de alimentos para o dia seguinte, bem como a limpeza e desinfestação dos equipamentos, materiais e espaço de trabalho.

2.5.3 Quarto frio

À semelhança da zona dos quentes, o quarto frio faz a preparação e o corte dos alimentos. Neste caso, são preparados os acompanhamentos de *buffet* frios como as saladas, massas frias, frutas e aperitivos. Por sua vez são também preparados alimentos que precisem de ser arrançados e cortados para confeção, nomeadamente vegetais e frutas.

Quando terminada a refeição no restaurante segue-se com a reposição de todos os alimentos de *buffet* em falta e colocados no carrinho de serviço ou câmara frigorífica, para o dia seguinte. Depois deste procedimento, faz-se a limpeza e desinfestação de todos os equipamentos, materiais e espaços de trabalho e transporta-se as tábuas e recipientes utilizados a serem lavados na copa. Todos os dias é realizado o controlo das temperaturas das câmaras frigoríficas que estão divididas em carnes, peixes, frutas e hortaliças e congelados.

2.5.4 Pastelaria

O hotel dispõe de uma pastelaria que se encarrega de preparar todas as sobremesas. Diariamente, faz-se a preparação e confeção de sobremesas de acordo com o tema de *buffet* tais como, pudins, gelatinas, tartes e bolos secos que devem ser armazenados nos carrinhos de serviço e dentro da câmara frigorífica. Durante as refeições, as pasteleiras são responsáveis por controlar o *buffet* e realizar as reposições necessárias das sobremesas. Na comemoração de Halloween houve a oportunidade de elaborar bolos com modelagem em pasta de açúcar e em 3D, ou seja, com a técnica de *cake design* (Anexo 10). Todos os dias é efetuada a limpeza das instalações e controladas as temperaturas da câmara frigorífica e fornos, que devem constar na folha de condições de higiene e segurança.

2.5.5 Bar

Durante os três dias de estágio no bar, houve interesse do chefe de bar para passar uma formação específica do departamento. Foram abordados os seguintes temas: procedimentos de higiene e segurança no local de trabalho; tipos de bebidas e alimentos utilizados; o serviço ao cliente em regime AI; pagamento de bebidas não incluídas; os stocks mínimos e o manuseamento de máquinas e materiais de apoio. Para além disto, foi

prestado auxílio no serviço, mais especificamente: limpeza e desinfecção das mesas com o carrinho de serviço; composição de bebidas alcoólicas e não alcoólicas; controlo de temperatura das instalações frigoríficas, garrafas, e materiais de apoio; lavagem de copos, pratos, chávenas e outros materiais na máquina de loiça capota; desinfecção das máquinas, carrinhos de serviço e espaços de trabalho e a preparação de alimentos e decoração para bebidas e cocktails. Na formação prestada foram partilhados conhecimentos sobre os parâmetros de segurança e limpeza exigidos pelo sistema de Análise de Perigos e Controlo de Pontos Críticos (HACCP), de acordo com o website oficial no contexto bar.

O facto de o ABCHR se tratar de um hotel com regime AI, foi explicado que o serviço deverá ser mais rápido devido à gratuidade de bebidas e à fácil afluência de pessoas no mesmo local. Da mesma forma, a maioria das bebidas são preparadas através do dispensador de bebidas que já está programado com as quantidades para cada uma. As bebidas não incluídas no AI podem ser conhecidas no cardápio de exclusões, que está acessível a todos no bar. No caso de o cliente pedir uma bebida que se exclui do AI, este assina o talão de compra e a bebida é registada no quarto como encargo e paga no check-out.

2.5.6 Direção de food & beverage

Numa reunião com o diretor de F&B, pretendeu-se analisar alguns aspetos do departamento. Por possuir regime AI, no hotel são diariamente dispensadas grandes quantidades de matérias primas e alimentos. Foi explicado que está determinada uma margem de segurança no stock mínimo com 5 dias, ou seja, antes de atingir o stock mínimo será feita uma reposição dos produtos, com objetivo de prevenir faltas de inventário. É também realizado um avanço de aproximadamente dois dias no serviço, ou seja, preparam-se comidas e alimentos com esta antecedência, para facilitar o trabalho (e.g. assadura de lombo de carne na noite anterior para utilização das refeições seguintes).

Sabendo que o rácio de *food cost* unitário corresponde ao custo total unitário a dividir pelo preço de venda líquido (sem IVA), no hotel, este rácio ronda os 40% para as comidas e 25% para as bebidas, e de acordo com o diretor, o rácio das comidas está acima do espectável, pois deveria rondar os 35%. Estes rácios são por vezes difíceis de estimar, pois os preços de venda das diárias apresentam descontos que prejudicam as vendas do departamento de F&B, como o caso dos descontos de *early booking* e *special offers* (spo), que resultam em reservas com preços inferiores. Consequentemente, as vendas de F&B

são também prejudicadas, pois quando o valor da reserva é baixo, gera um aumento do rácio de *food cost* e a diminuição da margem de contribuição. Em relação ao refeitório do pessoal, o custo por pessoa ronda os 1,82 euros. O prazo de pagamento aos fornecedores é feito até 75 dias, pois embora tenha sido inicialmente estipulado para 60 dias, os pagamentos são efetuados entre o dia 21 e 23 do mês. Os orçamentos no departamento de F&B são executados e fixados pela administração do hotel, o que retira alguma flexibilidade na forma como é aplicado.

Segundo o diretor, ao realizar o orçamento de acordo com a previsão da ocupação, consegue-se salvaguardar custos, pois é possível calcular uma proporção do orçamento a utilizar, em determinado produto. Por exemplo, numa previsão de 18 000 clientes e sabendo que o preço unitário dos guardanapos é 0,02 euros, serão necessários 360 euros do orçamento, para fazer face às necessidades do produto. Este planeamento de orçamentação leva a uma maior consciência dos produtos necessários à atividade e evita custos desnecessários.

O estágio em F&B foi benéfico para entender como os hotéis com regime AI procedem para garantir grandes quantidades de comida e diversidade nos pratos. De acordo com o chefe de cozinha, um dos desafios da cozinha passa pela diminuição de desperdício e custos associados através da transformação de um determinado produto em diferentes refeições, rentabilizando o alimento quanto possível. A unidade curricular de “gestão avançada de alimentação e bebidas” foi fundamental para o entendimento de todas as atividades desenvolvidas em estágio na cozinha e pastelaria, bem como, na reunião com o diretor de F&B onde foram discutidas questões relacionadas com a logística de aprovisionamentos e a relação com os fornecedores, as fichas técnicas dos pratos confeccionados e a valorização de existências em armazém.

2.6 Gestão de vendas

O sistema de produção e distribuição de *tours* incluídos, resulta de uma combinação de diversos componentes e serviços de viagem individuais, como as empresas de acomodação e transporte. Os operadores turísticos atuam como produtores, pois fazem a combinação dos componentes individuais num novo produto. Os grossistas trabalham através da produção de folhetos e dos sistemas de reservas. Os profissionais de varejo são agências de viagens e sites relacionados com as viagens (Koutoulas, 2006).

As reservas do grupo APH&R, são supervisionadas pelo diretor comercial do grupo tem o apoio da chefe de vendas para as reservas de canais offline, nomeadamente, de operadores turísticos e agências de viagens. Foi possível acompanhar a operação da chefe de vendas entre 22 a 25 de janeiro de 2020, com duração de 32 horas. Neste período, houve a oportunidade de analisar algumas das suas principais responsabilidades e prestar auxílio no seu trabalho. Diariamente, foram verificados e anotados, os valores de faturação das reservas efetuadas em todos os hotéis do grupo e analisadas as previsões do ano com a atual faturação e *pick-up*. Para além disto, foi investigada a disponibilidade, com atenção a situações de *overbooking* de tipologia ou geral. Através do telefone ou correio eletrónico, comunica-se com os operadores turísticos, que entre várias questões, fazem pedidos de extra *allotment*. Estes devem ser geridos consoante a disponibilidade nas datas solicitadas.

Quando há indicações do departamento de RM, o stop sales de vendas offline é atualizado e revisto com as alterações e posteriormente enviado à central de reservas. O documento em formato Excel, é pintado em amarelo para fecho de vendas recentes, vermelho para fechos antigos e a verde as reaberturas de venda. Outra das funções incumbidas no estágio foi a revisão dos contratos com os operadores, antes de serem assinados e devolvidos aos mesmos. Esta tarefa é importante, pois é necessário verificar as cláusulas de contrato acordadas, entre as quais: os dados de pagamento, email de reservas do hotel, datas de *booking window* e *early booking*, tarifas, *allotments* e informações importantes sobre o hotel. Depois de revistos, são criadas fichas técnicas sobre os operadores ou atualizadas as já existentes.

O breve estágio em vendas de TO, trouxe um esclarecimento sobre a relação que o hotel mantém com os operadores turísticos, importante nas vendas totais, pois grande parte das reservas provém de operadores turísticos. Para além disso, foi importante no

contexto da negociação e criação dos contratos, bem como, no procedimento de stop sales que determina os fechos de vendas.

Através da unidade curricular “gestão avançada de alojamento”, foi possível perceber alguns dos objetivos em gestão de vendas, nomeadamente os aspetos relacionados aos contratos com operadores, tais como: tipologias, preços e condições de *realease* e contratos de garantia.

2.7 Eventos *corporate* (MICE)

Os eventos são todos os acontecimentos previamente planejados, organizados e coordenados, com o intuito de reunir o maior número de pessoas, num mesmo espaço físico (Janaína & Fontes, 2002). Nestes eventos, são partilhadas informações, medidas e projetos que refletem uma ideia, ação ou produto, que procuram atingir um determinado objetivo. Para isso, apresentam-se diagnósticos de resultados e meios eficazes para tal. A existência do departamento de eventos num hotel traz grandes vantagens, pois através deste, o hotel pode se tornar mais conhecido, beneficiando-se com novos negócios e desta forma, aumentar as suas taxas de ocupação e receitas (Gayer, 2019). Para que seja possível a concretização do evento, torna-se essencial estipular estratégias de planeamento para a promoção e divulgação do evento. Assim, é imprescindível a concretização de um plano de marketing para a realização de um evento com sucesso.

De acordo com Janina e Fontes (2002), é possível categorizar os eventos através das suas características estruturais e por tipologias. A nível estrutural, o evento é classificado pela sua capacidade, ou seja, pequeno, médio ou grande. Por outro lado, em tipologias, distinguindo-os como: programas de visitas, exposições, reuniões técnicos e científicos, reuniões de convivência, cerimónias, eventos de competição, inaugurações, excursões, desfiles, leilões, congressos, feiras, *shows* ou conferências.

Atualmente, uma das principais preocupações dos hotéis é encontrar soluções para o combate da sazonalidade. O objetivo é manter as taxas de ocupação o mais elevado possíveis de forma consistente e diminuir as discrepâncias nas diferentes épocas. Neste seguimento, surge o departamento *Meetings, Incentives, Conventions and Exhibitions* (MICE), como oportunidade a esta adversidade (Figura 2.3).

O segmento de eventos *corporate*, também conhecido por MICE, representa um dos segmentos com maior crescimento dentro da indústria hoteleira, sendo descrito como o particular turismo de grupos, que viajam com um determinado propósito. Geralmente são pessoas que viajam por motivos profissionais e para a realização de negócios ou por incentivos concedidos pelas suas empresas de trabalho, que possuem alto poder de compra e procuram a utilização de materiais e serviços específicos e, por esta razão, as viagens são organizadas com antecedência. Como refere Gurkina (2013), os turistas MICE escolhem o destino consoante a sua localização e as infraestruturas disponíveis no local. Assim, são geralmente selecionadas as grandes cidades metropolitanas e capitais,

onde se encontram a maior parte das facilidades e pontos de interesse, como também a boa capacidade de transportes, hotéis e recursos de entretenimento e culturais. No hotel, para além da localização, a excelência do serviço em fatores como a conexão de internet, pequeno almoço e quartos calmos com cama confortável, constituem atributos procurados por estes clientes (Gurkina, 2013).

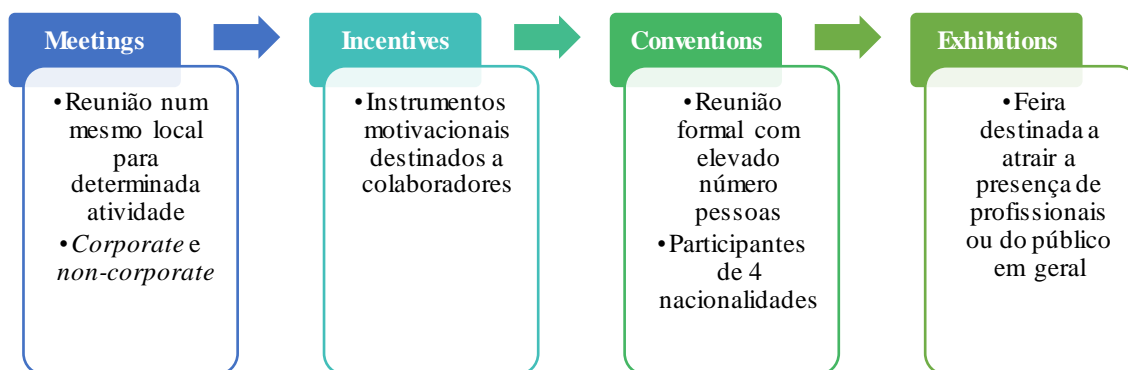


Figura 2.3 - Definição de MICE

Fonte: Adaptado de (Renda, 2019, pp. 11-18)

Para a realização de eventos como conferências e reuniões, o hotel ABCHR dispõe numa área de 352m², duas salas de reuniões “AQUA” e “AER”, bem como, o anfiteatro do hotel que, ao ser convertido, pode receber até 350 pessoas. Com a logística das portas separadoras, as salas de espaços amplos podem ser adaptadas em novas salas com diferentes capacidades: plateia, escola, U Shape, Cocktail e Banquete (Adriana Beach Club Hotel Resort, 2019). As salas de reunião estão equipadas com todas as tecnologias necessárias para a realização de eventos e acesso *wi-fi* gratuito. Adicionalmente, o ABCHR dispõe de espaços ao ar livre para a realização de eventos sociais, tais como, festas de aniversário, batizados e casamentos.

O estágio realizou-se no departamento de eventos, mais precisamente no segmento *corporate*, junto da diretora de eventos, entre 26 de janeiro a 02 de fevereiro de 2020. O principal objetivo da passagem no departamento, foi a compreensão do funcionamento do *MICE* e como se desenvolve a sua operação no ABCHR. Várias empresas mantêm

contratos *corporate* com o hotel, que diferem em tarifas de maior ou menor desconto, nomeadamente, empresas de aviação, entidades públicas e parceiros estratégicos. No dia a dia, são enviadas propostas e confirmações de reservas no processo das negociações de contratos com as empresas. Caso a empresa que contacta com o hotel, aceite a proposta enviada e as respetivas condições, a reserva é inserida em *PMS* para garantir o espaço do grupo, até ao pagamento do sinal da reserva.

Durante o estágio, houve a oportunidade de acompanhar a visita de uma representante de agência turística, que procurava conhecer o hotel para possível agendamento de evento *corporate*. Esta visita baseou-se na apresentação de todos os espaços do hotel, como as salas de reunião, os serviços comuns e espaços livres. Além disso, houve um diálogo entre ambas as partes, para saber quais as necessidades dos clientes *corporate* e os atributos do hotel disponíveis.

O estágio no departamento *MICE*, teve como principal objetivo, compreender como este funciona e quais as funções de um *corporate manager*. Foi agradável, uma vez que, não havia muito conhecimento sobre este departamento e qual o seu papel no desempenho do hotel e na diversificação da oferta. No ABCHR, os eventos estão em crescente ascensão, pois para além de contribuir para o aumento da taxa de ocupação em épocas de baixa procura, o hotel consegue captar novos segmentos de mercado e utilizar as suas facilidades e infraestruturas.

A unidade curricular “gestão avançada de alojamento”, ajudou a perceber o impacto do departamento de eventos como uma mais valia nos empreendimentos turísticos, nomeadamente, através do aumento da taxa de ocupação.

2.8 Revenue management

O *revenue management* (RM), define-se como uma técnica de gestão integrada, utilizada para calcular a melhor política de preços, através da otimização e maximização dos preços de determinado inventário (Rassal, 2020, p. 310). O seu objetivo não é só aumentar as receitas e lucros, mas também, potencializar os diferentes departamentos do hotel, entre as quais o F&B, spa, eventos e golfe, procurando obter a máxima rentabilidade de todos os bens e serviços (Ferreira, 2019). Segundo os autores Weatherford e Kimes (2003), as informações utilizadas nas previsões do hotel, passam por duas dimensões: quando a reserva é realizada e quando o quarto foi consumido. Ainda de acordo com o autor Lee (1990, citado por Weatherford & Kimes, 2003), o método utilizado nas previsões de RM será um dos três existentes: modelos do histórico de reservas; modelos avançados de reservas e modelos combinados. Nos modelos de histórico de reservas são apenas considerados o número final de quartos ou o número de chegadas, numa determinada noite de estada. Já nos modelos avançados de reservas, é considerado a construção de reservas ao longo do tempo, para uma noite de estada em particular. Por outro lado, nos modelos combinados, para além de uma ponderação entre os dois modelos anteriores, utiliza-se a regressão.

O diretor de RM é responsável pela implementação de estratégias e procedimentos para gerir as receitas do estabelecimento. Este profissional recorre a estratégias de marketing para analisar a concorrência e a procura, em relação à posição da sua unidade hoteleira (Ferreira, 2019). Além disto, analisa os dados históricos e as informações relativas às previsões, otimiza a distribuição e venda, através de políticas e estratégias de preço aliadas às estratégias de segmentação dos mercados (Ferreira, 2019).

De acordo com Ivanov (2014), as várias tarefas de uma equipa de RM podem ser divididas em cinco, consoante o seu nível de frequência para execução. Diariamente, é importante partir para uma análise de informações das últimas 24 horas. Para isso, recorre-se por um lado, à análise do relatório do *pick-up*, que indica o número de reservas efetuadas no dia anterior face ao presente, e por outro, à verificação dos preços da concorrência praticados para os dias seguintes, através de uma ferramenta de *rate shopper*, comparando-os com as tarifas do próprio hotel. Adicionalmente, recorre-se à avaliação da performance do hotel através de indicadores de desempenho KPI como o ADR (*average daily rate*), RevPAR (*revenue per available room*), OCC (*occupation rate*), GOPPAR (*gross operating profit per available room*), TrevPAR (*total revenue per*

available room) e RevPASH (*revenue per available seat hour*), ajustando estes indicadores caso seja necessário. Semanalmente, para além da revisão do *pick-up* e dos preços praticados pelo *competitive set*, devem-se acertar os descontos e tarifas nas datas de maior procura no *Channel Manager* (CM) e os preços nos canais de distribuição online, bem como, o conteúdo de todas as OTA.

Mensalmente, com a aproximação do inventário do mês, para além das ações de revisão do *pick-up*, *competitive set* e o nível de *overbooking*, devem ser calculados os custos e rentabilidade dos canais de distribuição para identificação da sua receita. Devem-se verificar os relatórios de RM da empresa atuais em relação ao histórico e às previsões, para saber se estão como planeados anteriormente. Numa fase final, deve-se concretizar uma reunião com toda a equipa de RM, os diretores de cada departamento e o diretor geral, com o objetivo de esclarecer e debater as estratégias aplicadas.

Trimestralmente, é feita uma averiguação da rentabilidade das OTA, o que implica uma revisão das políticas de venda. Em termos anuais, são realizadas as previsões para o ano; define-se um orçamento e as novas estratégias a implementar segundo as tendências de mercado; identifica-se o *competitive set*; atualizam-se os contratos e as OTA de acordo com a produção, custos e receita do hotel.

O estágio no departamento de RM decorreu nos dias 20 e 21 de janeiro de 2020, com uma duração de 16 horas. O objetivo desta passagem foi compreender o trabalho do diretor de RM e poder cooperar em algumas das suas funções. Foi analisado o *pick-up* e preparado o documento *Pricing Bar Grid*, onde constam os *pick-up* atual e dos anos anteriores, com base no relatório diário por mês e as reservas já efetuadas para o ano. Este documento tem como objetivo estipular os preços base nas diferentes tipologias, para todos os meses e canais de distribuição, sendo utilizado no procedimento de *stop sales* e dirige a prática de preços na central de reservas. Igualmente, tem-se acesso ao número de RN por dia, baseadas nas reservas efetuadas até ao momento.

O estágio em RM, apesar de ter sido uma passagem de dois dias, trouxe importantes e necessários conhecimentos relativamente ao estudo de mercado e análise de indicadores de desempenho, que são determinantes no aumento da lucratividade e sucesso do hotel. Através do manuseamento de relatórios de *pick-up*, foi possível relacionar os diferentes preços de reserva, de acordo com a ocupação e as diversas épocas de reserva.

Ao contrário do RevPAR, o NET RevPAR é um indicador que pretende determinar com maior eficiência a receita líquida do hotel, pois existe a dedução de custos relativos a IVA, impostos e comissões no resultado final, tornando-se assim, num bom indicador de performance para saber com maior assertividade os custos e o rendimento líquido. A unidade curricular de “gestão avançada de alojamento” foi bastante útil para a realização do estágio em RM, pois trouxe vários conhecimentos sobre os KPI que ajudam estes profissionais a analisar e a determinar as medidas mais eficazes para a lucratividade da empresa durante todo o ano. Os conhecimentos lecionados exigiram o pensamento crítico e analítico, pois a análise de indicadores e os diferentes formatos de cálculo levam a diferentes resultados (e.g. cálculo do IVA com formalidade).

2.8.1 Os impactos da Covid-19 nas operações de *revenue management*

A recessão da economia internacional sentida entre 2008 e 2009, foi alvo de estudo por Kimes (2009) que pretendia avaliar os impactos da crise na indústria hoteleira e os novos desafios para o departamento de RM, na gestão das receitas. O estudo foi direcionado a profissionais de RM, com um total de 291 questões respondidas.

Os resultados mostraram que, aproximadamente 77,5% dos inquiridos registaram as questões críticas a enfrentar na gestão das receitas em 2009, sublinhando os preços como o principal aspeto. Por sua vez, é comentado que, ao haver uma maior oferta em relação à procura, o cliente possui maior opção de escolha, em detrimento do poder das empresas.

As questões críticas mais referidas em comentários, por ordem de decrescente foram: a guerra de preços (pressão em reduzir preços para serem competitivos e consequente afetação da imagem do hotel); os preços (aumento da sensibilidade ao preço por parte do cliente e dificuldade em determinar o preço certo); taxa de integridade (preocupação com o impacto dos descontos a longo prazo e a dificuldade em aumentar as tarifas novamente); marketing (problemas na identificação de novos mercados e dos canais de distribuição com o objetivo de manter o volume de vendas) e a incerteza pelo futuro. Estes fatores estão diretamente ligados com a dificuldade apontada pelos gestores de RM, em manter o posicionamento de preços, uma vez que, a queda na procura está relacionada com a diminuição do poder de compra do cliente.

Para combater esta situação, algumas políticas foram estudadas para serem implementadas no departamento de RM, como combate à situação de dificuldade económica. Uma dessas medidas consiste no posicionamento de preço semelhante à concorrência (Kimes, 2009). Estudos anteriores mostraram que, ter um ADR próximo ou superior ao *competitive set*, embora com igual ou inferior taxa de ocupação, apresentam um maior RevPAR (de 8 a 14%), em relação à concorrência. A Figura 2.4 - Medidas de competitividade em *revenue management* Figura 2.4 ilustra algumas das medidas de competitividade sugeridas no estudo, que podem ser por um lado, aplicadas através do preço, e por outro, pela agregação de valor.

Em questões realizadas relativamente à performance do hotel, numa escala de 1 (muito abaixo) e 7 (muito acima), todos os profissionais de RM confirmaram uma diminuição da performance, face ao ano anterior. Este resultado teve repercussões em indicadores como a taxa de ocupação, o ADR, o RevPAR e a estada média, todos

localizadas na escala 2, ou seja, com a recessão económica, estes indicadores mostraram-se bastante inferiores, sugerindo um desempenho abaixo ao ano anterior.

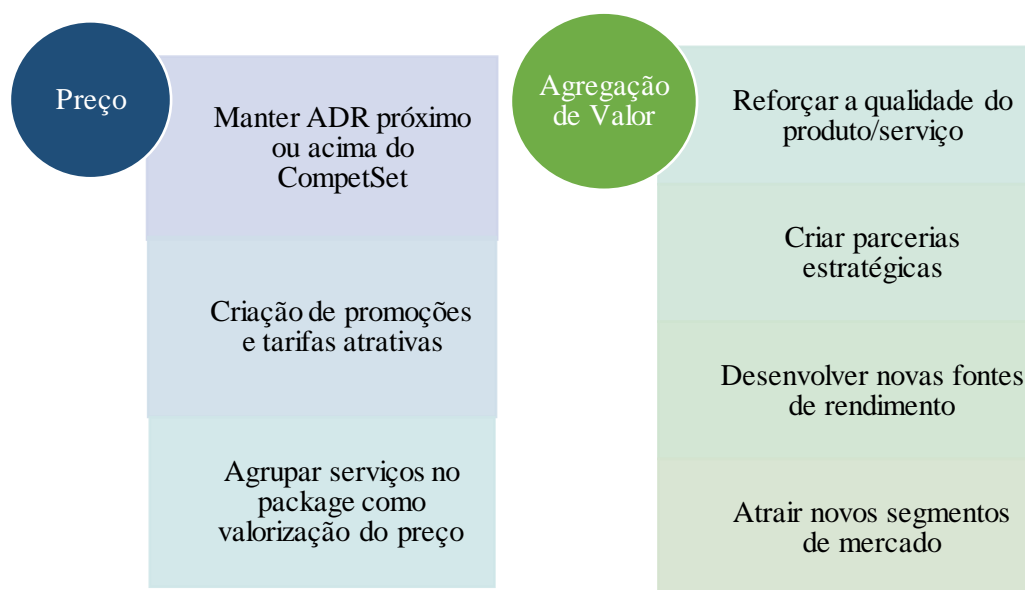


Figura 2.4 - Medidas de competitividade em *revenue management*

Fonte: Adaptado de (Kimes, 2009, pp. 14-17)

O estudo de Kimes (2009) trouxe estratégias de atuação no contexto de RM e por isso, pode ser aplicado na situação mundial atual resultante da pandemia Covid-19. Para além de toda a conjuntura de crise sanitária, a crise económica internacional sem precedentes é uma realidade que já se faz sentir. A indústria do turismo é gravemente afetada em todo o mundo, com as proibições relativas à circulação de pessoas e consequente, a paralisação das viagens e voos por todo o mundo.

A nível nacional foi já realizado um inquérito, conduzido pela Associação da Hotelaria de Portugal, que mostra as principais consequências sentidas pelas empresas de alojamento turístico por todo o país. Cerca de 75% dos inquiridos apresentam uma taxa de cancelamento superior, relativamente a períodos homólogos e aproximadamente 44% das regiões, confirmam que, os mais de 10% dos cancelamentos são justificados pela pandemia. Só entre 3 e 9 de março foram registadas 346 497 noites canceladas em todo o país e prevê-se mais cancelamentos até maio. Para além disto, para a maioria dos inquiridos, mais de 10% das reservas para datas futuras tem abrandado e é expetável uma grande diminuição nas receitas em 2020, bem como uma expetativa muito reduzida para o regresso da normalidade ainda no 1º semestre (AHP Hotelaria de Portugal, 2020).

Para além de ser uma descomunal ameaça à saúde pública, a Covid-19 tem trazido impactos económicos irreduzíveis. Perante as dificuldades assistidas e à semelhança do que aconteceu entre 2008 e 2009 a nível económico, os hotéis terão de desenvolver e alterar o foco de medidas em RM para o combate da crise económica e assim, promover o progresso da sua atividade normal, gradualmente.

A autora Kimes (2009) mostra que, em momentos de crise, existe uma elevada pressão para a redução de preços, mas alerta para os impactos negativos a longo prazo que essa manipulação pode trazer na lucratividade e imagem do hotel. Por outro lado, o estudo forneceu medidas de sobrevivência que podem ser aplicados na atual situação económica provocada pela pandemia, tanto pela manipulação de preços, como pela valorização do produto através da agregação de valor.

É, contudo, importante realçar que, a segurança sanitária é imprescindível para a situação atual se normalizar, pois os turistas precisam de sentir que a sua saúde não está em risco no destino turístico a que se desloca. Uma notícia do jornal Expresso confirma que, o Turismo de Portugal avançou com a aplicação do selo de garantia sanitária por parte dos empreendimentos hoteleiros, que através da aquisição de um conjunto de requisitos, garantem condições de higiene que possam transmitir confiança aos clientes e desta forma, recebê-los (Expresso, 2020).

A *European Travel Commission* realizou no dia 15 de abril um *webinar* com o tema *Impact of Covid-19 Crisis on Inbound Air Travel to Europe* e teve a cooperação da *ForwardKeys*, para chegar a algumas conclusões. Os voos de longa distância entre janeiro e março obtiveram registos negativos, sendo que Portugal foi o país com quebras menos negativas em relação aos restantes mercados, justificado pelo crescimento dos primeiros meses do ano. Existem menos pessoas disponíveis para viajar, o que implica um maior esforço por parte dos destinos para conseguir captar quem pretende viajar. O turismo doméstico irá recuperar primeiro, tornando-se fundamental para a recuperação do turismo nos diversos destinos.

De acordo com as reservas feitas até ao dia 12 de abril, a lista top de destinos europeus, para viajantes de longa distância nos meses de junho, julho e agosto (Figura 2.5), estes apresentam uma taxa de variação homóloga bastante negativa, sendo Itália o país mais prejudicado, com uma taxa de -57,5%, o que corresponde a uma quota de 14%,

em relação ao ano anterior, nos mesmos meses em estudo. Portugal aparece na lista com uma variação de -50,7%, o que corresponde a uma quota de 3,5%.

Top 10 European destination countries for long-haul travellers – June, July & August 2020

	YoY % var	% Share
Italy	-57.5%	14.0%
United Kingdom	-54.7%	14.0%
France	-54.0%	10.5%
Spain	-56.7%	8.4%
Germany	-53.5%	6.7%
Russia	-42.6%	5.0%
Greece	-47.7%	4.2%
Netherlands	-52.8%	4.2%
Portugal	-50.7%	3.5%
Ireland	-42.6%	3.4%

* Only excludes Intereuropean travel

Figura 2.5 - Taxas de variação homóloga de reservas em período de pandemia

Fonte: (European Travel Commission & ForwardKeys, 2020)

2.9 Direção de alojamento

A palavra “direção” pode-se definir como a ação e efeito de dirigir. Também é usada para designar o conjunto de pessoas encarregadas a dirigir uma empresa (Soler, 2003). As principais funções da direção são: determinar os objetivos; fixar a política da empresa; determinar a estrutura da organização; fixar planos de ação, financeiros, humanos e materiais; estabelecer normas administrativas na empresa e determinar programas (Soler, 2003).

No setor da hospitalidade, de acordo com os autores Bharwani & Talib (2017), é relativamente fácil para a concorrência, imitar os aspetos tangíveis das ofertas de produtos e serviços de uma organização, e por isso, a chave do sucesso está nos intangíveis. Estes últimos, incluem por um lado, elementos de capital humano como o conhecimento, a experiência, as habilidades, as competências e o conhecimento dos funcionários, e por outro, elementos de capital social, ou seja, os relacionamentos entre funcionários e com outras pessoas fora da empresa. Segundo os mesmos autores, para além das competências funcionais, os líderes da hospitalidade também precisam de desenvolver competências cognitivas, que desempenham um papel decisivo na resposta estratégica às complexidades e desafios do ambiente operacional. Estas competências são habilidades sociais para lidar com os desafios das equipas e gerir as relações efetivas com os hóspedes, e assim, conseguem aperfeiçoar a experiência de atendimento ao cliente. De igual forma, as competências pessoais e a personalidade, permitem ao indivíduo entender, supervisionar e gerir o seu próprio desempenho.

De acordo com Patrícia Correia, diretora geral do Monte Santo Resort, o orçamento é de extrema importância na gestão do hotel, pois funciona como uma bússola (Correia, 2018). O orçamento deve incluir todas as rubricas de receitas possíveis, assim como as rubricas de custos e dos recursos humanos, pois este último indicará o valor a investir em pessoas, nos seus vencimentos, formação e outros aspetos que se relacionam com os mesmos. A existência de histórico facilita a realização do orçamento, uma vez que, permite saber se o investimento foi benéfico nas diferentes rubricas e quais as áreas a melhorar. Adicionalmente, é essencial ter em conta fatores como a conjuntura económica, a oferta e procura dos mercados, as tendências dos clientes e os eventos locais, que possam trazer acréscimo de receitas e através da utilização dos indicadores KPI, ajudam a analisar a concorrência e avaliar o desempenho do hotel (Correia, 2018).

Apesar de algumas limitações na realização do estágio diretamente com a administração do hotel, houve a oportunidade de captar informações relativamente à forma de atuação da direção de alojamento, nomeadamente, do diretor de alojamento do ABCHR, que se mostrou disponível e cooperante neste sentido. Assim, foi preparado um questionário com um total de cinco perguntas de resposta aberta, por parte da estagiária, direcionadas ao tipo de alojamento do ABCHR. Este inquérito ocorreu no dia 8 de janeiro de 2020 no gabinete do diretor de alojamento com uma duração de aproximadamente 2 horas e 30 minutos. O objetivo foi perceber o dia a dia do diretor de alojamento no ABCHR, as suas responsabilidades e exigências, tendo em conta também a sua experiência e opinião pessoal na resposta às questões realizadas. O questionário realizado ao diretor de alojamento do ABCHR pode ser consultado no Anexo 3.

As unidades de “gestão avançada de alojamento”, “gestão avançada de alimentos e bebidas”, “liderança e gestão do capital humano” e “legislação e fiscalidade” contribuirão por um lado, para o enquadramento das obrigações e exigências para o tipo de hotel AI resort e por outro, como a direção de alojamento deve proceder para a gestão positiva das operações e do pessoal e conseqüentemente, o sucesso da unidade.

3. Reflexão crítica sobre o estágio

Este capítulo é dedicado à apresentação das principais conclusões do estágio, realizado no ABCHR, que teve início a 01 de julho de 2019 e término a 02 de fevereiro de 2020. Assim, são consideradas as reflexões de todo o conhecimento adquirido através das atividades realizadas, bem como, as limitações sentidas no decorrer do estágio e na elaboração do presente relatório.

3.1 Conclusões

O interesse na realização de estágio surgiu logo após a conclusão do primeiro ano de estudos de mestrado, com o intuito do mesmo ser interdepartamental, ou seja, com a passagem em vários departamentos. O objetivo era obter um conhecimento prático e sustentado sobre como funciona cada departamento de um hotel, através do exercício das funções e compreender a importância de cada um na experiência do cliente.

Na proposta de plano de estágio foi delineado um programa simples, pois não se conhecia a empresa e a sua operação, mais concretamente, a passagem nos departamentos da receção, *housekeeping*, reservas, animação e eventos. A pedido da estagiária ao diretor de alojamento do ABCHR e com a ótima receptividade dos profissionais do hotel, aliada à ajuda do professor orientador de estágio, foi possível introduzir departamentos, que contribuíssem para o enriquecimento do estágio e na aquisição de competências ligadas à gestão, nomeadamente, *revenue management*, gestão de vendas, *food & beverage* e direção de alojamento.

A pesquisa e caracterização do grupo APH&R, permitiu enquadrar o ABCHR mais facilmente e com detalhe. A empresa que detém seis hotéis, todos eles “naturalmente distintos”, estão presentes em vários concelhos algarvios, o que confere ao grupo hoteleiro um maior alcance de clientes e à valorização da marca. Através de diferentes análises, foi possível enquadrar o ABCHR na perspetiva exterior (PESTAL), dentro da empresa (SWOT) e segundo a opinião dos clientes (Booking.com), o que contribuiu para um conhecimento multifacetado, não linear, mas em diferentes perspetivas. Com a descrição exaustiva das atividades de estágio, pretendeu-se a identificação dos desafios operacionais nos departamentos da receção e reservas, onde a carga horária foi superior.

O objetivo de estudo foi alcançado, através da identificação de alguns dos desafios sentidos ao longo do estágio nestes departamentos e as sugestões apresentadas constituem

pontos de partida para melhorar as operações. Se por um lado, a apresentação destes desafios leva a uma melhor percepção das dificuldades sentidas nas operações, por outro, a implementação destas sugestões podem trazer no futuro, novas ideias e soluções. O ABCHR é um hotel com regime somente de *all inclusive* e é considerado alojamento de grande capacidade pois conta com 438 quartos, sendo por isso, esperada uma elevada afluência de clientes, que desejam diversos serviços e produtos.

Sublinha-se uma gratificante experiência a nível prático das operações, especialmente nos departamentos diretos no contacto com o cliente, como a receção, o *housekeeping* e a cozinha, onde se obtiveram bons conhecimentos aliados à experiência dos profissionais, que ajudaram a discente a perceber o porquê de alguns procedimentos, bem como, a explorar novas competências que serão úteis no futuro. Apesar de haver algumas dificuldades, foi possível aprender com todas as situações, também com o apoio dos profissionais, que deram o seu *feedback* de experiência e que se dedicam à empresa com notável empenho e rigor.

3.2 Limitações e estágios futuros

No decorrer do estágio surgiram algumas limitações na obtenção de dados quantitativos do hotel para o presente trabalho (e.g. relatórios internos e mapas de orçamentação). A pedido da discente ao diretor de alojamento e ao chefe de manutenção ficou afirmada a passagem pelo departamento de manutenção que, embora a boa vontade e disponibilidade por parte destes profissionais, ficou por se realizar devido à execução de outras atividades e posteriormente, pela finalização do período de estágio.

No que respeita a estágios futuros, seria interessante a pré-planificação de atividades diretamente relacionadas com a temática em estudo do relatório de estágio, aliada à avaliação de desempenho do estagiário, através das recomendações de cada chefia departamental. Com isto, o estagiário tem uma melhor noção das suas competências nomeadamente, os pontos fortes e os que precisam de melhoria.

Referências

- Adriana Beach Club Hotel Resort. (02 de Agosto de 2019). *Sobre o hotel*. Obtido de AP Hotels & Resorts: <https://www.ap-hotelsresorts.com/pt/hoteis/adriana-beach-club-hotel-resort/o-hotel/item/63-o-hotel>
- AHP Hotelaria de Portugal. (12 de Março de 2020). Inquérito AHP: efeito do Covid-19 na hotelaria portuguesa. *Inquérito AHP*, (p. 21). Lisboa. Obtido de <https://covid-19.hoteis-portugal.pt/apresentacao-do-inquerito-impacto-do-covid-19-na-hotelaria/>
- Anderson, A. (2019). *Decreasing voluntary employee turnover in the hospitality industry*. Dissertação de doutoramento, Universidade de Walden, Gestão e tecnologia. Obtido em 4 de julho de 2020, de <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/6508>
- Andrews, S. (2013). *Hotel housekeeping: a training manual*. Nova Delhi: Tata McGraw-Hill Education. Obtido de https://books.google.pt/books?id=RiHXyjfqBvIC&dq=Hotel+Housekeeping:+A+Training+Manual&hl=pt-PT&source=gbs_navlinks_s
- AP Hotels & Resorts. (2019a). *Apresentação do grupo*. Obtido de AP Hotels & Resorts: <https://www.ap-hotelsresorts.com/pt/sobre-o-grupo>
- AP Hotels & Resorts. (2019b). Regulamento Interno. *Procedimentos Internos*. Albufeira, Portugal.
- AP Hotels & Resorts. (20 de junho de 2020a). *Comunicado reabertura EVA Senses Hotel*. Obtido de Eva Senses Hotel: <https://ap-hotelsresorts.com/pt/noticias/item/3546-comunicado-reabertura-eva-senses-hotel?start=9>
- AP Hotels & Resorts. (2020b). Tudo o que precisa saber sobre AP Hotels & Resorts. *the hAPi express*, 12.
- Baker, S., Bradley, P., & Huyton, J. (2001). *Principles of hotel front office operations* (2ª ed.). Londres: Cengage Learning EMEA. Obtido de https://books.google.pt/books?id=hehsfKOV7WcC&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Ball, S., Jones, P., Kirk, D., & Lockwood, A. (2003). *Hospitality operations: A systems approach* (1ª ed.). Londres: Cengage Learning EMEA.
- Bardi, J. A. (2003). *Hotel front office management* (3ª ed.). Pensilvânia: John Wiley & Sons.
- Bharwani, S., & Talib, P. (2017). Competencies of hotel general managers: a conceptual framework. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 393-418. doi:<https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2015-0448>
- Blog da Hotelaria. (2020). *Porque o seu hotel ou pousada deve estar na Booking e no TripAdvisor?* Obtido de Blog da Hotelaria: <https://blog.gazinatacado.com.br/porque-seu-hotel-ou-pousada-deve-estar-no-booking-tripadvisor/>
- Booking. (2020). *Adriana Beach Club Hotel Resort - All Inclusive*. Obtido de Booking: <https://www.booking.com/hotel/pt/adriana-club-beach-resort.pt-pt.html>

- Çiftçi, H., Düzakın, E., & Önal, Y. B. (05 de outubro de 2007). All inclusive system and its affects on the Turkish tourism sector. *Problems and Perspectives in Management*, 5(3), pp. 269-285. Obtido de https://www.businessperspectives.org/pdfproxy.php?item_id:1864
- Correia, P. (01 de novembro de 2018). A importância do orçamento na gestão do hotel. Faro. Obtido em 02 de junho de 2020, de <https://www.linkedin.com/pulse/import%C3%A2ncia-do-or%C3%A7amento-na-gest%C3%A3o-hotel-patricia-correia>
- Dan Reid, R., & Sanders, N. (2019). Operations management: An integrated approach. Em R. Dan Reid, & N. R. Sanders, *Operations Management: An Integrated Approach* (pp. 01-13). Estados Unidos: John Wiley & Sons. Obtido de https://books.google.pt/books?id=9OpRCgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Declaração de Retificação nº 49/2015 da Presidência do Conselho de Ministros - Secretaria-Geral. (2 de novembro de 2015). *Diário da República n.º 214/2015, Série I de 2015-11-02*, 9359 - 9367. Portugal. Obtido de <https://data.dre.pt/eli/declretif/49/2015/11/02/p/dre/pt/html>
- Decreto-Lei n.º 39/2008 de 07 de Março do Ministério da Economia e da Inovação. (30 de junho de 2017). *Diário da República n.º 125, 1ª série de 2008-03-07*, 3315 - 3338. Lisboa, Portugal. Obtido de <https://data.dre.pt/eli/dec-lei/80/2017/06/30/p/dre/pt/html>
- Del Río, J. A., Romero, V. N., Gálvez, J. C., & Lopez-Guzman, T. (12 de julho de 2018). Satisfaction and loyalty in the all-inclusive system in Cape Verde. *Tourism & Management Studies*, 52(especial), pp. 53-62. doi:10.18089/tms.2018.14SI106
- Dias, C. (10 de maio de 2019). *Autocaravanas transformam a costa alentejana num "bairro de lata" com vista para o mar*. Obtido em 4 de julho de 2020, de Público: <https://www.publico.pt/2019/05/10/local/noticia/autocaravanas-transformam-costa-alentejana-bairro-lata-vista-mar-1871607>
- European Travel Commission & ForwardKeys. (2020). Impact of covid-19 crisis on inbound air travel to Europe. *Webinar European Travel Commission*, (pp. 6-17). Bruxelas.
- Expresso. (24 de abril de 2020). *Covid-19 - Hotéis começam a reabrir em julho com selo de garantia sanitária*. Obtido de Expresso: <https://expresso.pt/coronavirus/2020-04-21-Covid-19.-Hoteis-comecam-a-reabrir-em-julho-com-selo-de-garantia-sanitaria>
- Ferreira, M. (2019). *O Impacto do Revenue Management no Crescimento da Hotelaria em Portugal*. Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Hotelaria e Turismo Politécnico do Porto, Porto.
- Gayer, P. (2019). IV Seminário de atuação profissional em eventos. 1. (Furg, Ed.) Santa Vitória do Palmar, Rio Grande, Brasil. Obtido de <https://memoriasape.furg.br/2-uncategorised/15-anais>
- Gestão Hoteleira. (21 de julho de 2020). *A Hotelaria na sua vertente técnica*. Obtido de Gestão Hoteleira : <https://gestaohoteleira.blogs.sapo.pt/>

- Gonçalves, M., & Santos, L. (03 de Março de 2020). *Portugal recebe chuva de nomeações para os “óscars” do turismo europeu*. Obtido de Público: <https://www.publico.pt/2020/03/03/fugas/noticia/portugal-recebe-chuva-nomeacoes-oscares-turismo-europeu-1906303>
- Grüner, H., Metz, R., & Martinez, A. G. (2008). *Procesos de cocina*. (A. G. Martinez, Ed., & A. G. Herrero, Trad.) Madrid: Akal.
- Gurkina, A. (2013). *Travel experience in hotels for MICE industry*. Departamento de MICE. Latvia: Haaga-Helia. Obtido em 03 de Abril de 2020, de <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/58253/THESIS%20ANASTASI%20GURKINA%20TRAVEL%20EXPERINECE.pdf?sequence=1>
- Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2017). *Operations management: Sustainability and supply chain management* (12^a ed.). Londres: Pearson.
- Henriques, C. (2019). *Manual de Planeamento, Gestão e Financiamento ao Turismo. Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira - Universidade do Algarve*. Faro, Portugal.
- Hospitality concepts & management solutions. (2019). *Indicadores chave de desempenho (KPI's)*. [documento em pdf]. Portugal. Obtido em setembro de 2019
- Instituto Nacional de Estatística. (20 de Março de 2020). *Estatísticas do Turismo*. Obtido de Instituto Nacional de Estatística: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_tema&xpid=INE&tema_cod=1713
- Issa, J., & Jayawardena, C. (2003). The "all-inclusive" concept in the Caribbean. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(3), 167-171. doi:10.1108/09596110310470211
- Ivanov, S. (2014). *Hotel revenue management: from theory to practice*. Bulgaria: Zangador. Obtido de https://books.google.pt/books?id=ZSrJAAwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=revenue+management&hl=pt-PT&sa=X&ved=0ahUKEwiOmbjIq8_oAhUS3xoKHUHMqCqwQ6AEIKzAA#v=onepage&q=revenue%20management&f=false
- Janaína, B., & Fontes, N. (2002). *Estratégias para eventos: uma ótica do marketing e do turismo* (2 ed.). São Paulo: Aleph.
- Kachniewska, M. (2013). Towards the definition of a tourism cluster. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 9(1), 33-56. doi:10.7341/2013913
- Kimes, S. E. (1 de agosto de 2009). Hotel revenue management in an economic downturn: Results from an international study. 9, 6-17. Nova Iorque, EUA. Obtido em 20 de março de 2020, de <https://scholarship.sha.cornell.edu/chrpubs/66/>
- Kim-Soon, N., Rahman, A., & Visvalingam, L. (25 de Junho de 2014). SERVQUAL: Can it be used to differentiate guest's perception of service quality of 3 star from a 4 star hotel. *International Business Research*, 7, 37-47. doi:10.5539/ibr.v7n7p37
- Koutoulas, D. (janeiro de 2006). The market influence of tour operators on the hospitality industry. Em D. Koutoulas, & A. Papatheodorou (Ed.), *Corporate rivalry and*

market power: Competition issues in the tourism industry (Vol. 9, pp. 96-123). Patras, Grécia: I.B. Tauris. doi:10.5040/9780755620227

- Madre SGPS. (2015). *Alditurismo*. Obtido de Madre SGPS: <http://www.madre.com.pt/index.php?id=58&a=7&e=13>
- Maia, A. J. (abril de 2011). *A percepção social sobre a corrupção em Portugal: o papel da imprensa*. Artigo científico, Observatório de Economia e Gestão de Fraude. Obtido em outubro de 2019, de <http://www.bocc.ubi.pt/~boccmirror/pag/maia-antonio-a-percepcao-social-sobre-a-corrupcao-em-portugal.pdf>
- Major, T. A. (2014). *Hotel W Barcelona: style departament (housekeeping)*. Relatório de estágio, Universidade do Algarve, Faro. Obtido de <https://sapientia.ualg.pt/bitstream/10400.1/6827/1/HOTEL%20W%20BARCELONA-%20STYLE%20DEPARTMENT%20%28HOUSEKEEPING%291.pdf>
- Okumus, B., Taheri, B., Giritlioglu, I., & Gannon, M. J. (13 de maio de 2020). Tackling food waste in all-inclusive resort hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 278-4319. doi:10.1016/j.ijhm.2020.102543
- Pérez, M., Gómez, P., & Arbelo, A. (2019). Impact of all-inclusive packages on hotel efficiency. *Current Issues in Tourism*, 22(8), 905-920. doi:10.1080/13683500.2017.1323850
- Pinheiro, A. M., & Laranjeiro, A. (14 de fevereiro de 2019). *Turismo. Escassez de mão-de-obra não sobe salários*. Obtido em agosto de 2019, de Diário de Notícias: <https://www.dn.pt/edicao-do-dia/14-fev-2019/turismo-escassez-de-mao-de-obra-nao-sobe-salarios--10574069.html>
- Pinto, F. (2019). Glossary of key balanced scorecard and performance management terms [apontamentos da aula]. *Balanced Scorecard*. Faro, Portugal.
- Pizam, A., Shapoval, V., & Taylor, E. (2015). Customer satisfaction and its measurement in hospitality enterprises: a revisit and update. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(1), 2-35. doi:10.1108/IJCHM-04-2015-0167
- Rassal, C. (2013). *Implicações do sistema all inclusive na fidelização de clientes: caso de estudo em hotéis do concelho de Albufeira*. Dissertação de mestrado, Universidade do Algarve, Faro. Obtido em 10 de maio de 2020, de <http://hdl.handle.net/10400.1/8043>
- Rassal, C. (2020). Turismo e Hospitalidade de A a Z [texto citado]. Em A. Correia, & Á. Rodrigues, *Turismo e Hospitalidade de A a Z* (p. 310). Portugal: Actual. Obtido em 22 de junho de 2020
- Registo Nacional de Turismo. (09 de julho de 2020). *Consulta ao registo de empreendimentos turísticos*. Obtido de Registo Nacional de Turismo by Turismo de Portugal: <https://registos.turismodeportugal.pt/HomePage.aspx>
- Renda, A. (2019). Princípios de Turismo I. *Introdução ao turismo, conceitos e definições [apontamentos da aula]*, 1-18. Faro, Portugal. Obtido em 23 de abril de 2020
- Rhee, H. T., & Yang, S.-B. (31 de março de 2015). Does hotel attribute importance differ by hotel? Focusing on hotelstar-classifications and customers' overall ratings. *Computers in Human Behavior*, 50, 576-587. doi:10.1016/j.chb.2015.02.069

- Sayin, K. (01 de 2019). The effect of communication problems on productivity in hotel operations: A qualitative application. *Journal of Innovative Business and Management*, 51-58. doi:10.31410/EMAN.2018.1020
- Soler, J. (2003). *Técnicas de Gestão y Dirección Hotelera*. Barcelona: Gestión 2000. Obtido em 10 de outubro de 2019
- Spínola, V. (2013). *A animação na hotelaria: o caso do hotel Vila Porto Mare (Ilha da Madeira)*. Relatório de Estágio. Obtido em 12 de novembro de 2019, de <https://e.g.uc.pt/bitstream/10316/36105/1/A%20Animacao%20na%20Hoteleira.pdf>
- Tasso, S., & Sialer, F. (setembro de 2019). La importancia del servicio y departamento de housekeeping en centros hospitalarios. *Turismo y Patrimonio*, 13(13), pp. 53-66. doi:doi.org/10.24265/turpatrim.2019.n13.04
- TravelBI Turismo de Portugal. (14 de Maio de 2020). *Turismo em números*. Obtido de TravelBI: <https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/turismo-e-numeros-2019.aspx>
- Turismo de Portugal. (2017). *Estratégia Turismo 2027*. Obtido em abril de 2020, de https://estrategia.turismodeportugal.pt/sites/default/files/Estrategia_Turismo_Portugal_ET27.pdf
- Turismo de Portugal. (2020). *Visão geral: turismo em Portugal*. Obtido em 01 de Fevereiro de 2020, de Turismo de Portugal: http://www.turismodeportugal.pt/pt/Turismo_Portugal/visao_geral/Paginas/default.aspx
- United Nations World Tourism Organization. (01 de Fevereiro de 2020). *Glossary of tourism terms*. Obtido de <https://www.unwto.org/glossary-tourism-terms>
- Weatherford, L. R., & Kimes, S. E. (setembro de 2003). A comparison of forecasting methods for hotel revenue management. *International Journal of Forecasting*, 19(3), 401-415. doi:10.1016/S0169-2070(02)00011-0
- Weis, A., & Rosendale, J. A. (janeiro de 2019). Determinants of retention in the hospitality industry: a study of employee turnover statistics in a private Pennsylvania club. *Journal of Hospitality Application & Research*, 14(1), 57-73. Obtido de <http://www.publishingindia.com/johar/>
- Yang, Y., Mao, Z., & Tang, J. (1 de fevereiro de 2018). Understanding guest satisfaction with urban hotel location. *Journal of Travel Research*, 57(2), 243–259. doi:10.1177/0047287517691153
- Yavas, U., & Babakus, E. (setembro de 2005). Dimensions of hotel choice criteria: congruence between business and leisure travelers. *International Journal of Hospitality Management*, 24(3), 359–367. doi:10.1016/j.ijhm.2004.09.003
- Yolal, M., Chi, C. G.-Q., & Pesämaa, O. (2017). Examine destination loyalty of first-time and repeat visitors at all-inclusive resorts. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(7), 1834-1853. doi:10.1108/IJCHM-06-2015-0293

Anexos

Anexo 1 - Template da confirmação de disponibilidade

“Estimado/a Exmo.(a) Sr.(a) XXXX,

Agradecemos o seu contacto e a preferência demonstrada pelo nosso Resort.

De acordo com o solicitado é com imenso prazer que confirmamos disponibilidade para o seu pedido e informamos as nossas tarifas:

Datas – xx.xx.xxxx a xx.xx.xxxx (x noites)

X Adultos + (X Crianças)

01 Quarto Básico Twin

Preço por noite/quarto em regime de Tudo Incluído – 0.00€

Valor total X noites = 0.00€ x X = 0.00€

Pré-pagamento 25% = 0.00€

Favor notar que estes quartos se encontram localizados a 5 minutos a pé das facilidades principais, do outro lado da estrada. Se pretender outra localização no Resort temos disponibilidade nas seguintes categorias:

01 Quarto Standard Twin

Preço por noite/quarto em regime de Tudo Incluído – 0.00€

01 Quarto Superior Twin

Preço por noite/quarto em regime de Tudo Incluído – 0.00€

As tarifas e a disponibilidade acima enviadas têm validade máxima de 15 dias, estando, no entanto, sujeitas à disponibilidade no ato da reserva, podendo sofrer alterações sem aviso prévio.

Agradecemos a confidencialidade destas tarifas e aguardamos a sua confirmação.

Segue em anexo toda a informação relativa ao Hotel.

CONDIÇÕES**DE****RESERVA:**

Para efeitos de reserva solicitamos que nos preencha o documento anexado com os seus dados do cartão de crédito.

Por favor note que nada será cobrado do cartão por si facultado; o mesmo servirá apenas como garantia de reserva. A totalidade será a liquidar ao check-in.

Para efeitos de reserva solicitamos um depósito no valor de 25% que pode ser efetuado através de transferência bancária:

A diferença do pagamento da reserva (75%) será liquidada aquando do check-in.

***Nota:** que a disponibilidade é apenas de momento e antes de efetuar o seu depósito deve sempre confirmar por escrito a sua intenção de que vai efetuar o depósito, e indicar, caso necessário, número de contribuinte para a boa emissão da respetiva fatura.*

CONDIÇÕES**DE****CANCELAMENTO:**

Cancelamentos serão aceites apenas por escrito. Estes não estão sujeitos a custos (cobrança de 1 noite) se efetuados até 2 dias antes da data de entrada (exceto temporada alta – 01.06 a 15.09.19 onde o prazo é até 14 dias antes da data de entrada) com reembolso garantido. Em condições especiais as reservas poderão ainda ser canceladas dentro do informado sem custos.

PEDIMOS A SUA ATENÇÃO PARA O SEGUINTE PARÁGRAFO:

O Decreto-Lei n.º 197/2012, de 24 de agosto, introduz alterações às regras de faturação em matéria de imposto sobre o valor acrescentado, transpondo para a ordem jurídica interna a Diretiva n.º 2010/45/UE, do Conselho, de 13 de julho, que altera a Diretiva n.º 2006/112/CE, do Conselho, de 28 de novembro.

Nesse sentido torna-se obrigatório emitir faturas para depósitos antecipados (adiantamentos), pelo que solicitamos que nos indique nos campos a seguir os dados para emissão da fatura:

NOME : _____

NC/NIF : _____

MORADA : _____

Relembramos que as faturas não podem ser alteradas após a sua emissão pelo que agradecemos que a informação facultada vá de encontro às suas necessidades.

Favor notar que a reserva fica apenas confirmada após o depósito de 25% do valor total da reserva bem como com os dados para emissão da fatura.

Ficamos ao dispor para qualquer esclarecimento adicional que necessite.

Antecipadamente gratos pela sua atenção, aguardando pelos seus comentários. “

Anexo 2 - Template da confirmação de reserva

“Estimado/a Exmo.(a) Sr.(a) XXXX,

Agradecemos imenso a preferência pelo Hotel XXXXXX.

É com muito gosto que confirmamos a sua reserva:

Nome:

Data de Chegada:

Data de Saída:

Nº de Noites:

Nº de Adultos:

Nº de Crianças:

Tipo de Quarto:

Diária (Iva incluído): 0.00€ - Em regime de Tudo Incluído

Check-In: 14:00

Check-Out: 11:00

Reserva Nº:

Pedidos Especiais:

Favor notar que tomámos nota do seu pedido especial e será com imenso prazer que faremos o possível para o atender, mas o mesmo é sujeito a disponibilidade aquando o check-in, não sendo possível garantir antecipadamente.

Depósito já efetuado: xxxx

Restante a pagar aquando o check-in: xxxx

Enviamos em anexo a fatura referente ao depósito.

Por favor confirme se todos os dados se encontram corretos.

*O Hotel XXXXX – **All Inclusive** não considera cheques como forma de pagamento.*

Informamos que a reserva está garantida. Em caso de “no-show” (não comparência no hotel) ou saída antecipada, a reserva será debitada na sua totalidade.

Política de cancelamento: 27 de março até 31 de maio | 16 de setembro até 31 de outubro. No caso de alteração ou cancelamento num prazo inferior a 2 dias antes da chegada será cobrado o valor da primeira noite como despesa de cancelamento.

01 de junho até 15 de setembro. No caso de alteração ou cancelamento num prazo inferior a 14 dias antes da chegada será cobrado o valor da primeira noite como despesa de cancelamento.

Favor notar que pedidos de Cancelamento, apenas são considerados quando informados por escrito. Para mais informações ou reservas de outros serviços, como Rent-a-Car, Spa, Golfe, excursões, contacte-nos.

Ficamos ao dispor para qualquer esclarecimento adicional que necessite.

Agradecemos a escolha pelo XXXXX e desejamos-lhe uma ótima viagem até ao Algarve.

Com os melhores cumprimentos,

XXXXX

Agente de Reservas

AP HOTELS & RESORTS”

Anexo 3 – Questionário ao diretor de alojamento do ABCHR

a) Enquanto diretor de alojamento do ABCHR, quais são as suas principais responsabilidades?

1. Controlo total dos custos operacionais, que podem ser semanais, mensais e anuais:

Neste sentido, é feito através de um documento em Excel, as demonstrações operacionais por departamento, onde constam todas as imputações de gastos por período de tempo. O objetivo é gerir os custos por todos os departamentos, tendo em conta rúbricas como os materiais consumíveis adquiridos, a sua quantidade e a qualidade, levando a informações precisas da sua durabilidade e caso necessário, o aumento ou diminuição da sua reposição face ao necessário das operações. Alguns destes custos em consumíveis são: *amenities*, material de uso corrente, materiais de escritório, produtos e utensílios de limpeza e material impresso. Alguns produtos apresentam um desgaste variável, por isso os seus custos são analisados em rúbricas diferentes, como é o caso das roupas e loiças, definindo inventários e stocks mínimos. Com os resultados operacionais de todos os departamentos é possível obter um resultado operacional global do hotel.

2. Gestão da satisfação dos clientes;

3. Organização dos departamentos (delegar as chefias);

4. Implementação de políticas;

5. Controlo do ambiente laboral;

6. Representação do hotel (imagem).

b) Que dificuldades surgem no seu dia a dia de operação?

1º) Gestão do pessoal (conhecer os chefes e empregados dos diversos departamentos e reconhecer as suas necessidades para o seu bom desempenho);

2º) Volume de operação (gerir as quantidades necessárias para fazer face às necessidades dos clientes, com respeito ao baixo nível de desperdício e qualidade da operação);

3º) Clientes;

4º) Rentabilidade.

c) Para lidar com as reclamações dos hóspedes, que características deve apresentar um diretor de serviço?

- 1º) Conhecer bem o hotel e o pessoal dos departamentos;
- 2º) Ter capacidade de tolerância ao stress;
- 3º) Ser assertivo com simpatia (especialmente em caso de reclamações, deve-se ouvir o que o cliente tem a dizer, informar o cliente com as informações reais, mas sempre com gentileza);
- 4º) Dominar vários idiomas linguísticos (os clientes que mais visitam o ABCHR são oriundos de França, Alemanha, Espanha e Portugal).

d) Como são definidos e geridos os orçamentos departamentais?

São definidos pela direção do hotel, com base no histórico. Para isso são concebidas as seguintes fases de análise interna do hotel:

- 1º) Estimativa dos proveitos: através desta estimativa podemos ter a noção dos custos. Assim, são realizados mapas de apoio sobre os rendimentos e custos para cada departamento;
- 2º) Estudo de variações: análise detalhada da variação dos valores do passado e atual;
- 3º) Custos por estadia: calcular a média de custos de estadia do cliente, numa determinada época ou mês.

e) Considera importante a padronização de serviços, isto é, criar standards de serviço?

Sim, bastante. Através de standards operacionais é possível igualar, repetir e harmonizar algo a ser feito. Traduz-se numa forma efetiva e organizada de realizar determinados procedimentos. Contudo, na empresa como o grupo APH&R, não é possível criar standards para os mesmos processos e serviços, pois existem diferentes hotéis com conceitos distintos como *All Inclusive* e *Adults Only*.

Anexo 4 – Mapa do ABCHR



Fonte: (Booking, 2020)

Anexo 5 – Horário do autocarro do ABCHR



Autocarro para / Hotelbus nach/ Hotel courtesy bus to:
Autobus por/ Autobús para:

Albufeira/Vilamoura

		Adriana Beach Club	Regresso/ Retour/ Rückfahr/Return
Segunda-feira, Monday, Lundi, Montag, Lunes	<u>Albufeira</u>	9:30h	10:00h
		12:15h	13:00h
		15:30h	16:00h
		19:30h	20:00h
Terça-feira, Mardi, Dienstag, Tuesday, Martes	<u>Vilamoura</u>	9:30h	10:00h
		12:15h	13:00h
		15:30h	16:00h
		19:30h	20:00h
Quarta-feira, Miércoles, Wednesday, Mercredi	<u>Albufeira</u>	9:30h	10:00h
		12:15h	13:00h
		15:30h	16:00h
		19:30h	20:00h
Quinta-feira, Jeudi, Thursday Donnerstag, Jueves	<u>Vilamoura</u>	9:30h	10:00h
		12:15h	13:00h
		15:30h	16:00h
		19:30h	20:00h
Sexta-feira, Viernes, Friday, Vendredi, Freitag	<u>Albufeira</u>	9:30h	10:00h
		12:15h	13:00h
		15:30h	16:00h
		19:30h	20:00h
Sábado, Saturday, Samstag, Samedi	<u>Vilamoura</u>	9:30h	10:00h
		12:15h	13:00h
		15:30h	16:00h
		19:30h	20:00h
Domingo, Sunday, Dimanche, Sonntag	<u>Albufeira</u>	9:30h	10:00h
		12:15h	13:00h
		15:30h	16:00h
		19:30h	20:00h

Fonte: (Booking, 2020)

Anexo 6 – Ficha técnica do ABCHR



ADRIANA BEACH CLUB HOTEL RESORT

Instalada num espaço de 17 hectares, o Adriana Beach Club Hotel Resort, com 438 quartos, proporciona aos seus clientes um ambiente familiar, oferta diversificada de serviços e uma prestação de qualidade. Situado em Olhas de Água, no concelho de Albufeira, no Algarve, este Resort está inserido em ambiente natural e goza de localização privilegiada junto à praia, garantindo o sossego e a privacidade dos hóspedes, sendo ainda ideal para a realização de eventos. A proximidade da cidade de Albufeira e do complexo turístico de Vilamoura, dois pólos turísticos e de animação da região, representa uma excelente alternativa para quem prefira explorar as potencialidades em redor da unidade hoteleira.

SERVIÇOS E CARATERÍSTICAS

- Receção 24 horas
- Segurança 24 horas
- Restaurantes
- Bar
- Piscina exterior de adultos e crianças (Espreguadeiras e chapéu de sol incluídos mediante disponibilidade, não é permitido reservar)
- Piscina interior climatizada, conforme a necessidade para garantir o conforto dos nossos clientes
- Atividades/Animação
- Animação infantil no HAPI KIDS
- Discoteca (não incluído)
- SPA - 4 salas de tratamento, Banho turco, Sauna e Jacuzzi
- Salas de Reunião - 5 salas de reunião com capacidade máxima até 150 pessoas e Anfiteatro com capacidade para 350 pessoas.
- ATM

ALIMENTAÇÃO E BEBIDAS

RESTAURANTES

- **Restaurante Buffet Principal**
- **Al-Gharb** Gastronomia internacional, pequeno-almoço, almoço e jantar
- 2 Restaurantes de especialidades
- **Grill** pequeno-almoço, almoço e jantar.
- **Celeiro** jantar (com especialidades portuguesas) Ambos os Restaurantes têm abertura sazonal sendo necessário reserva para jantar

SERVIÇOS E CARACTERÍSTICAS

- Wi-fi gratuito
- Lavandaria (não incluído)
- Autocarro de cortesia ida e volta Albufeira e Vilamoura (serviço diário)

QUARTOS E INSTALAÇÕES

- 438 Quartos
- TV LCD por cabo
- Secador de cabelo
- Wi-fi gratuito
- Cofre individual (não incluído)
- Ar condicionado
- Telefone

ALIMENTAÇÃO E BEBIDAS

HORÁRIOS

- Pequeno-Almoço Buffet 7:30 - 10:00
- Sunset Bar 10:30 - 23:00
- Tropicana Bar (sazonal) 10:30 - 23:00
- Almoço Buffet 12:30 - 14:30
- Jantar Buffet 18:30 - 21:30
- Snacks 10:00 - 12:00 e 15:00 - 18:00
- Gelados 10:30 - 17:00 (Sunset Bar)

MODOS DE PAGAMENTO

- Multibanco
- American Express
- Visa
- Mastercard
- Dinners Club

DESPORTO E ATIVIDADES

- Ténis
- Ping-Pong
- Mini-Golf
- Petanca
- As atividades acima aplica-se custos por hora, sendo requisitado depósito
- Animação para adultos e crianças, diurna e noturna, com atividades desportivas, jogos, shows, música ao vivo, foldere e interação com a cultura local
- Animação infantil no HAPI KIDS, para crianças dos 4 aos 11 anos, das 10:00 às 12:30 e das 15:00 às 17:00

OUTRAS INFORMAÇÕES

- Check-in a partir das 14:00
- Check-out até às 11:00
- Não são permitidos animais
- Limpeza dos quartos diariamente
- Estacionamento exterior
- Garagem (não incluído)
- Toalhas de piscina grátis mediante caução com um custo de 1,50€ por troca.
- Alguns serviços ou infra-estruturas poderão não estar disponíveis 24 horas por dia e/ou serem sujeitos a uma taxa de serviço ou reserva prévia
- Água engarrafada (não incluído)

NATURALMENTE DISTINTO



NATURALLY DISTINCTIVE

Rocha Baixinha . Apdo 6115 . Olhas de Água . 8200-379 Albufeira . Algarve . Portugal
T: +351 289 540 100 . F: +351 289 540 199 . book.adriana@ap-hotelsresorts.com
www.ap-hotelsresorts.com

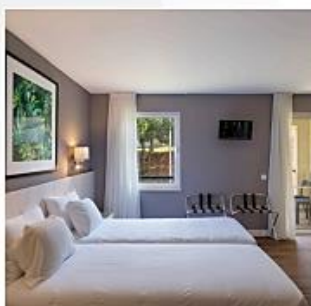
Fonte: (Adriana Beach Club Hotel Resort, 2019)

Anexo 7 – Ficha técnica dos quartos do ABCHR



ADRIANA BEACH CLUB HOTEL RESORT

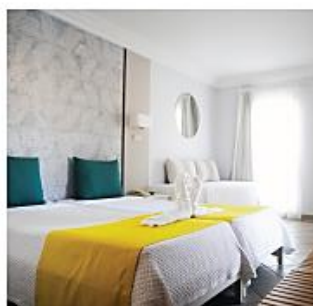
Situado num espaço de 17 hectares, o Adriana Beach Club Hotel Resort, em regime de tudo incluído com 438 quartos proporciona um ambiente familiar, oferta diversificada de serviços e uma prestação de qualidade. Situado em Olhos de Água, no concelho de Albufeira, no Algarve, este Resort está inserido num ambiente natural e goza de localização privilegiada junto à praia da Falésia, permitindo assim o sossego e a privacidade dos nossos hóspedes. A proximidade das cidades cosmopolitas de Albufeira e de Vilamoura torna-se uma alternativa aos que preferem explorar as potencialidades em redor da unidade hoteleira. O conceito All Inclusive assume nesta unidade hoteleira a sua expressão máxima, dado que as estadias incluem um diversificado leque de serviços prestados pelo Hotel, como buffets bastante variadas, snacks ao longo do dia, bebidas e poderá ainda desfrutar de noites temáticas, com sabores exóticos. O Resort disponibiliza 4 piscinas exteriores, comodidades desportivas, spa, ginásio e entretenimento diariamente.



BÁSICO DUPLO 17M² 2 1 OULAR-GE 21M² 2 2

Disponibilizam um terraço ou varanda mobiliada. As casas de banho privativas incluem produtos de higiene pessoal gratuitos.

Note que estes quartos estão situados a uma caminhada de 5 minutos dos serviços e do edifício principal do hotel.



STANDARD DUPLO 17M² 2 1 OU LARGE 21M² 2 2 OU 3

O quarto duplo é cómodo e está localizado numa zona tranquila, rodeado de jardins e junto à 2ª piscina do Resort bem como a 2 restaurantes. Os quartos large têm maior capacidade, já com 3 camas de raiz e estão localizados numa zona tranquila, rodeados de jardins. Em ambas as opções pode contar com o conforto e localização típicos dos quartos standards.



SUPERIOR DUPLO 17M² 2 1 OU LARGE 21M² 2 2 OU 3

Ambos os quartos beneficiam da melhor localização dentro do Resort, estando mais próximos das facilidades principais tais como: Recepção, Animação, acesso à Praia e Piscina principal. Os quartos large são quartos que elevam o conceito de conforto, aliado a uma decoração cuidada e repousante e a uma localização chave. São ideais para famílias até 4 pessoas, com uma capacidade de 3 camas de raiz.

NATURALMENTE DISTINTO



NATURALLY DISTINCTIVE

Rocha Baixinha, Apdo 6115, Olhos de Água, 8200-379 Albufeira, Algarve, Portugal
T: +351 289 540 100, F: +351 289 540 199, book.adriana@ap-hotelsresorts.com
www.ap-hotelsresorts.com

Fonte: (Adriana Beach Club Hotel Resort, 2019)

Anexo 8 – Ficha técnica do sistema all inclusive



ALL INCLUSIVE 2020

BEBIDAS SEM ÁLCOOL

- Água (Dispensadores)
- Água Tônica
- Ginger Ale
- Sumo de Laranja
- Sumo de Maçã
- Sumo de Limão
- Sumo de Ananás
- Refrigerantes
- Pepsi
- Pepsi Max
- Lima-Limão
- Sumo de Laranja
- Cerveja sem Álcool

BEBIDAS QUENTES

- (Dispensadores)
- Chá
 - Chocolate
 - Expresso
 - Descafeinada
 - Café com leite
 - Chocolate com leite
 - Capuccino

COCKTAILS SEM ÁLCOOL

- São Francisco
- Sun Rise
- Shirley Temple
- Pink Lemonade
- Piña Colada

COCKTAILS COM ÁLCOOL

- Capirosca
- Mojito
- Daiquiri Fresa
- Piña Colada
- Love on the Beach
- Tequila Sunrise
- Blue Lagan
- Black Russian
- Gin Fizz
- Kamikase
- Screw Driver

BEBIDAS COM ÁLCOOL

- Cerveja
- Sangria
- Vinho da Casa Tinto, Branco ou Rosé
- Vinho da Porta
- Whisky
- Rum
- Brandy
- Vodka
- Gin
- Licor de Whisky
- Licor de Café
- Amêndoa Amarga
- Triple Sec
- Anis
- Bagaceira
- Vermute
- Espumante

REFEIÇÕES

(Buffet)

■ PEQUENO-ALMOÇO (07h30 às 10h)

Variado Buffet de frutas, vários tipos de cereais e pães, biscoitos, bolachas, fiambres, queijos, dietética, buffet de chás, leite e café, doces, creme de cacau e frutos secos. Buffet de quentes com panquecas ou churras, molhar, ovos confecionados de diversas formas, bacon, batatas fritas, cogumelos, salsichas, tomate e feijão

■ ALMOÇO E JANTAR (12h30 às 14h30 e 18h30 às 21h30)

Sopas, pratos de carne, peixe, bem como opções vegetarianas, pizzas confecionadas localmente e em forno próprio, buffet de massas, buffet de saladas, acompanhamentos diversos, buffet de pão e buffet de sobremesas, incluindo frutas. Noites temáticas várias vezes por semana com especialidades portuguesas, mexicanas, asiáticas entre outras.

■ SNACKS (10.30h a 12h e 15h a 18h)

Buffet de snacks, em horário fora das refeições principais.

Nota importante

Os horários e disponibilidade das instalações e serviços podem ser alterados de acordo com a ocupação.

NATURALMENTE DISTINTO



NATURALLY DISTINCTIVE

Rocha Baixinha, Apdo 6115, Olhos de Água, 8200-379 Albufeira, Algarve, Portugal
T: +351 289 540 100 . F: +351 289 540 199 . book.adriana@ap-hotelsresorts.com
www.ap-hotelsresorts.com

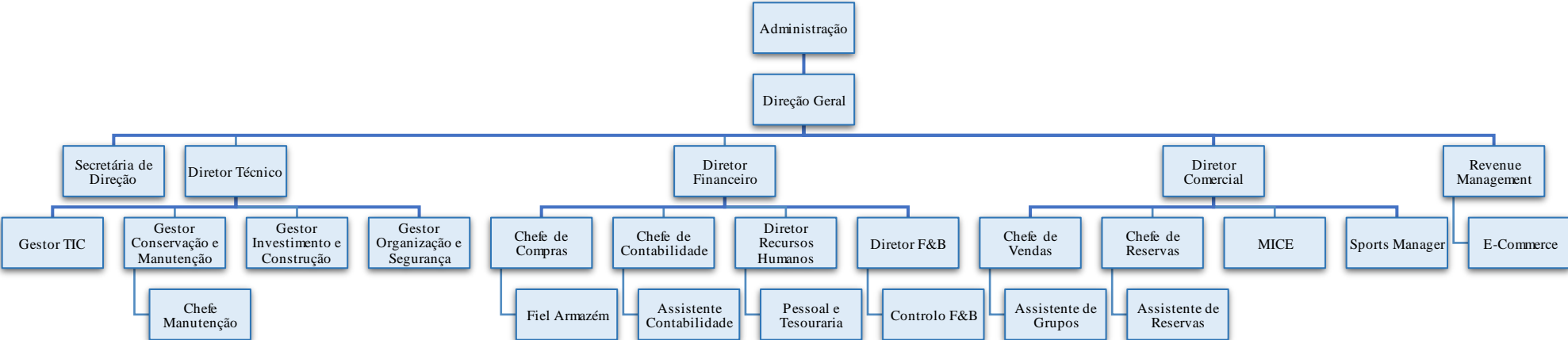
Fonte: (Adriana Beach Club Hotel Resort, 2019)

Anexo 9 – Hotéis do grupo AP Hotels & Resorts no Algarve



Fonte: (AP Hotels & Resorts, 2019b)

Anexo 10 - Organograma hierárquico do ABCHR



Fonte: (AP Hotels & Resorts, 2019b)

Anexo 11 – Bolos 3D confeccionados na pastelaria do ABCHR



Fonte: Captação do autor



Anexo 12 – Brochura do *Chef's Table*



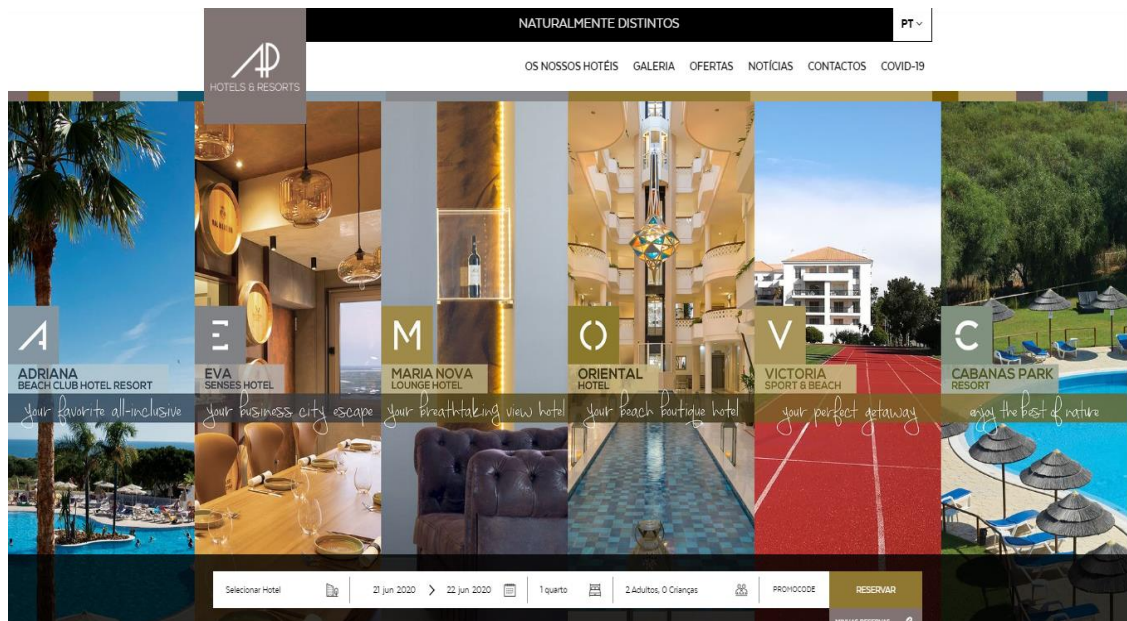
Fonte: (AP Hotels & Resorts, 2020a)

Anexo 13 – *Eva Senses Market*



Fonte: (AP Hotels & Resorts, 2020a)

Anexo 14 – Website do grupo APH&R



Fonte: (AP Hotels & Resorts, 2019a)

Anexo 15 – The hAPi express (jornal online)



Fonte: (AP Hotels & Resorts, 2020b)