



**IPL**

**escola superior  
de turismo  
e tecnologia do mar**  
instituto politécnico  
de leiria

***Revenue Management:***  
**Desenvolvimento de Mapas *Pickup***

Hotel Tryp Coimbra

Diana Catarina Trovão Rainho

2018



**IPL**

**escola superior  
de turismo  
e tecnologia do mar**  
instituto politécnico  
de leiria

***Revenue Management:***  
**Desenvolvimento de Mapas *Pickup***

Hotel Tryp Coimbra

Diana Catarina Trovão Rainho

Relatório de Estágio para obtenção de Grau de Mestre em Gestão e Direção Hoteleira

Relatório de Estágio realizado sob a orientação da Professora Doutora Ana Sofia Viana

2018

Esta página foi deixada propositadamente em branco.

# ***Revenue Management:***

## **Desenvolvimento de Mapas *Pickup***

@Copyright: 2018, Diana Rainho da Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar do Instituto Politécnico de Leiria.

A Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar e o Instituto Politécnico de Leiria têm o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicar esta dissertação/trabalho de projeto/relatório de estágio através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, e de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

Esta página foi deixada propositadamente em branco.

# Agradecimentos

---

Mais uma fase concluída, e não seria concluída com sucesso sem a presença de várias pessoas ao longo do meu percurso.

Em primeiro lugar, gratifico a minha família. Sem o apoio e sem a dedicação da minha família, o caminho a percorrer seria mais duro e solitário.

Agradeço à minha coordenadora Professora Ana Sofia Viana pela orientação, apoio e motivação ao longo da realização deste relatório de estágio.

Expresso também a minha gratidão ao Diretor Jorge Fonseca que me acompanhou ao longo do meu estágio no hotel Tryp Coimbra. Agradeço por toda a orientação que me deu, por todos os ensinamentos que me transmitiu e os desafios que lançou.

Também agradeço aos meus colegas dos vários departamentos em que passei no meu estágio pelo apoio e carinho que senti. Foram todos eles que fizeram parte do meu primeiro contacto profissional com a hotelaria.

Esta página foi deixada propositadamente em branco.

# Resumo

---

Ao longo dos anos, tem-se desenvolvido a temática de *revenue management* aplicada ao setor hoteleiro. *Revenue management*, gestão das receitas, é um conceito inovador na gestão hoteleira. Para realizar uma gestão eficiente baseada em práticas de *revenue management*, é essencial recolher e analisar uma gama de informações úteis e fidedignas.

Então, o grande desafio deste relatório de estágio é o desenvolvimento de mapas de *pickup* como uma ferramenta de coleta de informação. O grande objetivo destes mapas é de indicar a situação atual das reservas e auxiliar na identificação das melhores estratégias e de como o hotel se deve posicionar. É uma ferramenta para adquirir informações fundamentais na gestão de uma unidade hoteleira.

**Palavras-chave:** *revenue management*, gestão hoteleira, mapas de *pickup*, segmentação

Esta página foi deixada propositadamente em branco.

# Abstract

---

Over the years, the theme of revenue management applied to the hotel sector has been developed. Revenue management is an innovative concept in hotel management. To achieve efficient management based on revenue management practices, it is essential to collect and analyse a range of useful and reliable information.

So the challenge of this internship report is the development of pickup report as an information gathering tool. The main objective of these maps is to indicate the current reservation situation and to help identify the best strategies and how the hotel should be positioned. It is a tool to acquire fundamental information in the management of a hotel unit.

**Keywords:** revenue management, hotel management, pickup report, segmentation

Esta página foi deixada propositadamente em branco.

# Índice Geral

---

1. Introdução.....	1
2. Meliá Hotels International.....	3
2.1. Rede de Hotéis.....	3
2.2. Missão e Valores.....	4
3. Hotel Tryp Coimbra.....	5
3.1. Enquadramento do Hotel na Cidade de Coimbra .....	5
3.2. Descrição do Espaço e Serviços .....	5
3.3. Estrutura Organizacional .....	10
3.4. Segmentos de Mercado e Público-Alvo .....	12
3.5. Política de Vendas e Preços.....	14
3.6. Análise da Concorrência.....	15
4. Tarefas Desenvolvidas no Estágio .....	17
4.1. <i>Food and Beverage</i> .....	17
4.1.1. Restaurante e Bar .....	17
4.1.2. Cozinha e Copa .....	19
4.2. Manutenção.....	19
4.3. <i>Housekeeping</i> .....	20
4.4. <i>Front Office</i> .....	21
4.5. Contabilidade .....	23
4.6. <i>Back Office</i> .....	24
4.7. Limitações Gerais do Estágio .....	26

5. Revisão da Literatura.....	29
5.1. Características do Setor Hoteleiro.....	29
5.2. Segmentação na Hotelaria.....	31
5.3. Preço no Hotelaria.....	32
5.4. Indicadores Operacionais.....	35
5.6. <i>Revenue Management</i> .....	37
5.7. <i>Pickup Report</i> .....	40
6. Desenvolvimento de Mapas de <i>Pickup</i> .....	43
6.1. Características Comuns.....	44
6.2. Explicação do Mapa <i>Pickup</i> Idiso e Diretos.....	45
6.3. Resultados do Mapa <i>Pickup</i> Idiso e Diretos.....	47
6.4. Explicação do Mapa <i>Pickup</i> Segmentos.....	48
6.5. Resultados do Mapa <i>Pickup</i> Segmentos.....	54
7. Conclusão.....	57
8. Referências Bibliográficas.....	59
9. Apêndices.....	61
Apêndice A: Mapa <i>Pick Up</i> Idiso e Diretos.....	63
Apêndice B: Mapa <i>Pick Up</i> Segmentos.....	67

# Índice de Figuras

---

Figura 1 - Marcas da Meliá Hotels International .....	3
Figura 2 - Missão e Valores .....	4
Figura 3 - Quartos Hotel .....	6
Figura 4 - Salas de Reunião .....	8
Figura 5 - Bar e Restaurante.....	9
Figura 6 - Recepção e Lobby.....	10
Figura 7 - Organograma .....	11
Figura 8 - Passos para Implementação de Revenue Management.....	39

Esta página foi deixada propositadamente em branco.

# Índice de Tabelas

---

Tabela 1 - Área e Capacidade das Salas de Reunião.....	7
Tabela 2 - Contabilidade Financeira vs Contabilidade de Gestão.....	23
Tabela 3 - Fórmula Hubbart.....	33
Tabela 4 - Indicadores Operacionais de Alojamento.....	36
Tabela 5 - Indicadores Operacionais Gerais.....	37
Tabela 6 - Idiso e Direto: Valores Absolutos.....	45
Tabela 7 - Idiso e Direto: Variação Relativa.....	46
Tabela 8 - Idiso e Diretos: Frequência Absoluta Acumulada.....	46
Tabela 9 - Idiso e Diretos: Frequência Relativa Absoluta.....	47
Tabela 10 - Segmentos: Dados Absolutos (Parte 1).....	49
Tabela 11 - Segmentos: Dados Absolutos (Parte 2).....	50
Tabela 12 - Segmentos: Variação Relativa (Parte 1).....	51
Tabela 13 - Segmentos: Variação Relativa (Parte 2).....	51
Tabela 14 - Segmentos de Negócio e Lazer.....	52
Tabela 15 - Grupos de Segmentos: Valores Absolutos (Parte 1).....	52
Tabela 16 - Grupos de Segmentos: Valores Absolutos (Parte 2).....	53
Tabela 17 - Grupos de Segmentos: Variação Relativa (Parte 1).....	53
Tabela 18 - Grupos de Segmentos: Variação Relativa (Parte 2).....	53

Esta página foi deixada propositadamente em branco

# Índice de Gráficos

---

Gráfico 1 - Grupos de Segmentos.....	12
Gráfico 2 - Segmentos .....	13
Gráfico 3 - Nacionalidade.....	13
Gráfico 4 - Origens.....	14
Gráfico 5 - Percentagem de Room Nights por Segmento.....	55

Esta página foi deixada propositadamente em branco

# Lista de Abreviaturas e Siglas

---

ADR - *Average Daily Rate*

BAR - *Best Available Rate*

Bw - *Booking Window*

Eur - Valor de Recebimento

F&B - *Food and Beverage*

Pm - Preço Médio

PMS - *Property Management System*

Rn - *Room Nights*

Rsv - Reservas

Esta página foi deixada propositadamente em branco

# 1. Introdução

---

O presente relatório de estágio resulta da frequência no Mestrado em Gestão e Direção Hoteleira da Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar do Instituto Politécnico de Leiria. O estágio curricular foi concretizado no hotel Tryp Coimbra (Coimbra Aparthotel S.A.) no período de 18 de setembro de 2017 a 03 de julho de 2018.

Tratou-se de um estágio *cross training*, ou seja, englobou a passagem por todos os departamentos do hotel. Foram estes os departamentos pelos quais passei durante o meu estágio: *food & beverage*, manutenção, *housekeeping*, *front office*, contabilidade e *back office*. Os hotéis possuem muitos departamentos e, por norma, vários serviços além de alojamento. Todos estes têm de funcionar em harmonia e interligados para potenciar a satisfação dos clientes, daí ter considerado extremamente significativo conhecer de perto o funcionamento de cada departamento e de compreender a intercomunicação dos mesmos. Sem dúvida que foi a melhor opção, pois, durante o estágio *cross training* consegui adquirir conhecimentos que só eram possíveis obter na passagem de todos os departamentos.

O tema deste relatório de estágio incide sobre a temática *revenue management* que foi a área em que eu mais gostei e para a qual mais contribuí durante o meu estágio. A grande temática deste relatório de estágio é o desenvolvimento de mapas de *pickup* como uma ferramenta de coleta de informação, com o objetivo de apoiar a gestão da unidade hoteleira.

O presente relatório está dividido em cinco partes. Após a introdução, é caracterizado o grupo Meliá Hotels Internacional, a sua rede de hotéis, a missão e valores do grupo. Segue-se a apresentação do hotel Tryp Coimbra, local onde decorreu o estágio. Aqui é apresentado o enquadramento do mesmo na cidade de Coimbra, a descrição do espaço e dos seus serviços, a sua estrutura organizacional, qual o segmento de mercado e público-alvo, a política de vendas e preços, assim como a análise da concorrência. O capítulo seguinte é relativo às tarefas desenvolvidas no estágio nos diferentes departamentos, assim como a explicação do funcionamento dos mesmos e as limitações gerais encontradas. Depois é apresentada a revisão da literatura, onde estão expostos diversos aspetos sobre a hotelaria e a gestão hoteleira. Aqui, na revisão da literatura são apresentadas as características peculiares do setor hoteleiro, a segmentação na hotelaria, o preço na hotelaria, alguns dos mais importantes indicadores operacionais, a temática de *revenue management* e uma definição de *pickup report*. Por último, é apresentado o

capítulo sobre o desenvolvimento de mapas de *pickup*, que constitui o desafio deste relatório de estágio.

Estes mapas de *pickup* foram desenvolvidos durante o meu estágio no hotel Tryp Coimbra. O grande objetivo destes mapas é de indicar a situação atual de reservas e auxiliar na identificação das melhores estratégias e de como o hotel se deve posicionar. É uma ferramenta para adquirir informações fundamentais na gestão de uma unidade hoteleira.

## 2. Meliá Hotels International

---

### 2.1. Rede de Hotéis

A Meliá Hotels International é uma das maiores empresas hoteleiras no mundo. Foi fundada em 1956 em Palma de Mallorca, Espanha. Este grupo hoteleiro conta com mais de 370 hotéis repartidos em 43 países de 4 continentes. Alguns dos principais destinos são Lisboa, Cabo Verde, Rio de Janeiro, Tenerife, Madrid e Cancún (Meliá Hotels International, s.d.).

O grupo hoteleiro opera através de oito marcas: Gran Meliá Hotels & Resorts, Paradisus Resorts, ME da Meliá, Meliá Hotels & Resorts, Innside by Meliá, Sol Hotels & Resorts, TRYP by Wyndham e Circle by Meliá. Há uma divisão categórica destas mesmas marcas em Premium, Upscale, Midscale e Lifetime Vacation (Meliá Hotels International, s.d.).

Figura 1 - Marcas da Meliá Hotels International



**Fonte:** Adaptado de Meliá Hotels International, s.d.

Como podemos verificar, a Meliá Hotels Internacional possui no seu portfólio um grande número de unidades hoteleiras. Posto isto, tem vindo a desenvolver 4 diferentes tipos de operações de hotéis: propriedade, gestão, aluguer e franquia (Meliá Hotels International, s.d.).

## 2.2. Missão e Valores

Figura 2 - Missão e Valores

<b>Missão</b>	<b>Valores</b>
<p>Na Meliá Hotels International oferecemos experiências e serviços globais de hospedagem com critérios de excelência, responsabilidade e sustentabilidade. E como empresa familiar, queremos contribuir para conseguir um mundo melhor.</p>	<p>Vocação de serviço; Excelência; Inovação; Proximidade; Coerência.</p>

**Fonte:** Adaptado de Meliá Hotels International, s.d.

## 3. Hotel Tryp Coimbra

---

### 3.1. Enquadramento do Hotel na Cidade de Coimbra

Tryp Coimbra é uma unidade hoteleira classificada com 4 estrelas e fundada em 4 de fevereiro de 1994.

Este hotel pertence à cidade de Coimbra, cidade que “recebeu a classificação de Património Mundial da Humanidade na zona histórica da Universidade, Alta e Sofia” (Tryp Coimbra, s.d.). O hotel situa-se muito próximo dos Hospitais Universitários de Coimbra (100m) e de outras instituições relacionadas com a saúde e o ensino (como por exemplo, o Hospital Pediátrico e a Escola de Enfermagem). Ao redor do hotel também existe uma panóplia de lojas, cafés, restaurantes, entre outros. Relativamente a pontos turísticos, o hotel encontra-se a 15 minutos a pé da Universidade de Coimbra, a 10 minutos a pé da igreja de Santo António dos Olivais, do convento das Carmelitas Descalças e o Memorial da irmã Lúcia (Tryp Coimbra, s.d.). Em resumo, o hotel Tryp Coimbra está bem localizado e com ótimos acessos ao centro e à parte histórica da cidade.

De referir que o hotel se encontra, aproximadamente, a 1 hora de distância do aeroporto do Porto e a 2 horas do aeroporto de Lisboa. Já a estação de caminho de ferro encontra-se a cerca de 5 minutos de carro (Tryp Coimbra, s.d.).

### 3.2. Descrição do Espaço e Serviços

O serviço/produto principal do hotel Tryp Coimbra (*core business*) é o alojamento, ou seja, a renda dos quartos. O hotel dispõe de 7 andares de alojamento e conta com um total de 133 quartos, estes divididos por várias tipologias de quartos: standard, suites, *family*, *fitness* e *premium*. Todos os quartos dispõem de quarto de banho completo, ar condicionado, TV, minibar, cofre, internet *wi-fi*, telefone, secador de cabelo, espelho de aumento e *amenities*. Os quartos são compostos por cama de casal (*king size*) ou por duas camas individuais, sendo possível, segundo disponibilidade, uma cama extra para terceira pessoa e/ou berço.

A maioria dos quartos são *standard* com uma área de 28m<sup>2</sup>. Dois destes quartos são adaptados a pessoas com dificuldades, diferindo, principalmente, a estrutura do quarto de banho. As características diferenciadoras que distinguem uma suite são a área (42m<sup>2</sup>) e a existência de um espaço equipado com um conjunto de sofás. Já o que distingue os quartos

*family* é a presença de um beliche para crianças, sendo ótimo para famílias com um máximo de duas crianças (de notar que dois dos quartos *standard* são comunicantes, ou seja, também são ideais para famílias com mais de uma criança). Os quartos *fitness* possuem uma cama *premium* da Flex e são equipados com passadeira de correr, elíptica ou bicicleta estática, kit de roupa *fitness*, revistas desportivas, set de café/chá, tábua de engomar e ferro de passar, roupão, chinelos e secador com difusor. Por último, os quartos *premium* também possuem uma cama *premium* da Flex e são equipados com jornais e/ou revistas económicas, set de café/chá, tábua de engomar e ferro de passar, roupão, chinelos e secador com difusor.

Figura 3 - Quartos Hotel



Fonte: Tryp Coimbra, s.d.

Além do alojamento, o hotel dispõe de outros serviços complementares. Existe um pequeno leque de salas e espaços para reuniões e eventos. Estas salas e espaços têm diferentes capacidades, equipamentos audiovisuais e diversas opções de disposição (plateia, escola e mesa em U). Algumas das salas são separadas por uma parede móvel, o que possibilita a junção das duas de modo a aumentar a capacidade. As salas Vasco Mexia Santos e Lousã, que se podem unir numa só, estão situadas no piso -1 do edifício e

apenas têm iluminação artificial. Estas duas salas são as mais versáteis do hotel, isto porque são as de maior capacidade e as que proporcionam melhores condições para diferentes serviços e eventos. Visto que são as salas que se encontram mais próximo do restaurante e cozinha, tendo comunicação interna fora do acesso aos clientes, permitem eventos relacionados com o departamento de F&B. Já as salas Serra da Malcata, Serra do Caramulo, Serra da Estrela, e Serra da Gardunha situam-se no piso 1 do hotel e possuem luz natural. Estas são mais adequadas a reuniões e outros eventos semelhantes. De seguida são apresentadas as áreas de todas as salas e também outras características como a ocupação e a possível disposição. Contudo, existe uma outra pequena sala presente no *lobby* do hotel com luz natural e limitada com paredes de vidro opaco, indicada para pequenas reuniões. Todas estas salas estão equipadas com meios audiovisuais, algumas delas apenas mediante requisição.

Tabela 1 - Área e Capacidade das Salas de Reunião

Salas de Conferências	Área	Plateia	Escola	Mesa em U	Receção	Banquete
Vasco Mexia Santos	120 m <sup>2</sup>	110	40	35	130	80
Lousã	78 m <sup>2</sup>	60	30	25	60	30
Vasco Mexia Santos + Lousã	200 m <sup>2</sup>	180	80	60	170	120
Serra da Malcata	35 m <sup>2</sup>	30	12	15	-	-
Serra do Caramulo	37 m <sup>2</sup>	34	25	20	-	-
Serra Malcata + Serra do Caramulo	72 m <sup>2</sup>	60	50	30	-	-
Serra da Estrela	36 m <sup>2</sup>	34	25	20	-	-
Serra da Gardunha	36 m <sup>2</sup>	34	25	20	-	-
Serra da Estrela + Serra da Gardunha	72 m <sup>2</sup>	80	50	40	-	-

Fonte: Adaptado de Tryp Coimbra, s.d.

Figura 4 - Salas de Reunião



Fonte: Tryp Coimbra, s.d.

O hotel também tem um restaurante composto por uma sala fechada e uma esplanada/varanda. Conta com uma capacidade total de 160 lugares sentados, 100 lugares sentados no interior e 60 na esplanada/varanda, situando-se no piso -1 do edifício. O bar e *lobby* são outros dois espaços muito importantes do hotel que, situando-se no piso 0 do hotel, contam com várias zonas de sofás, poltronas e mesas com cadeiras, duas televisões e um piano.

Inerente ao restaurante, o hotel dispõe de pequeno-almoço por *buffet*, almoço à carta ou a menu, e jantar por carta ou *buffet* (conforme disponibilidade). Já no bar são servidos vários *snack's* e bebidas, mas, também é possível servir o almoço e jantar através do menu ou carta do restaurante. Existe conjuntamente o serviço de *room service* (sendo aplicada uma taxa adicional), que permite aos clientes de desfrutarem a sua refeição no quarto.

Contudo, existem outras ofertas de serviços de alimentação e bebidas adequadas a vários eventos. São esses *coffee breaks* e almoços/jantares de grupo relacionados com reuniões, celebrações especiais e outros eventos. A oferta inclui diferentes tipos de *coffee breaks*, várias opções de *buffet* e também diferentes menus.

Figura 5 - Bar e Restaurante



Fonte: Tryp Coimbra, s.d.

Conectado ao *lobby* e junto à entrada principal do hotel, situa-se a receção. A receção é o primeiro lugar a que os clientes têm contacto na chegada ao hotel, daí a ser um dos pontos mais relevantes na chegada do hóspede. Esta encontra-se disponível 24 horas por dia.

Figura 6 - Recepção e Lobby



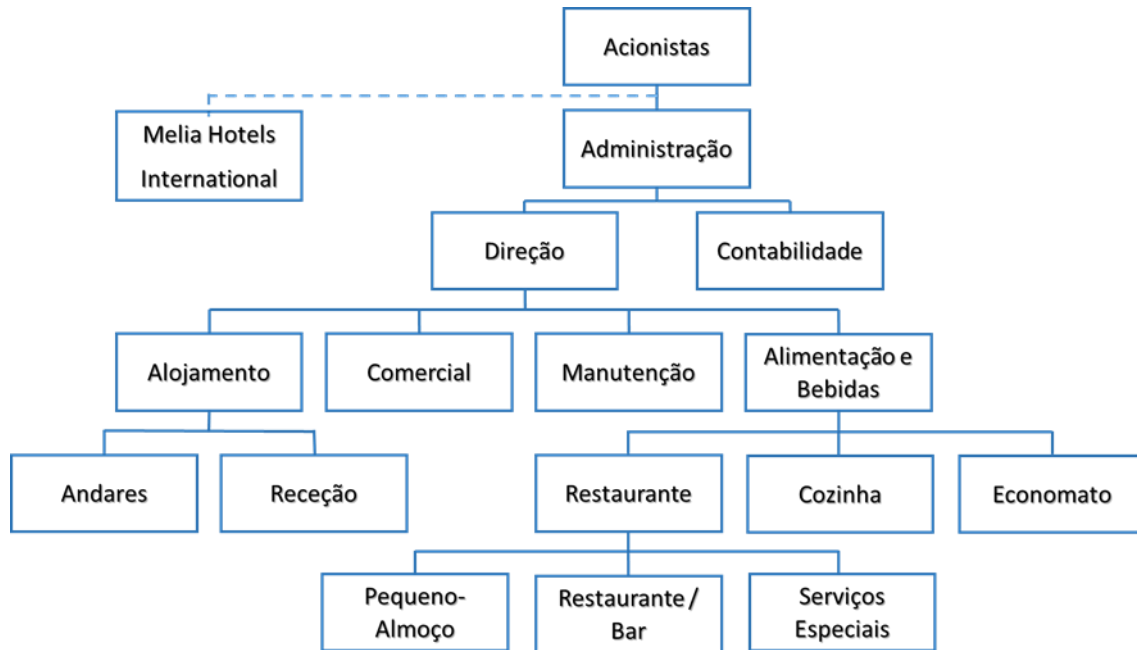
Fonte: Tryp Coimbra, s.d.

Também existem outros serviços como a garagem privada do hotel, lavanderia (serviço em regime *outsourcing*), serviço de despertar gratuito e de *wi-fi* gratuito em todo o hotel.

### 3.3. Estrutura Organizacional

Atualmente, esta unidade hoteleira emprega aproximadamente quarenta colaboradores, organizados por diferentes departamentos. Os principais departamentos existentes no hotel são a administração, o de direção (composto pelo diretor geral), contabilidade, alojamento, comercial (*back office*), manutenção e *food and beverage*. A Figura 7 demonstra o organograma do hotel, ou seja, a sua estrutura formal.

Figura 7 - Organograma



Fonte: Adaptado de Tryp Coimbra

O departamento de contabilidade conta com dois colaboradores, um deles a *full time* e outro a *part time*.

O departamento de alojamento subdivide-se em dois: *housekeeping* e *front office*. O subdepartamento *housekeeping* é composto por nove empregadas de andares mais dois empregados auxiliares. Já o subdepartamento *front office* conta com seis rececionistas e um bagageiro.

O departamento comercial (*back office*), conta com a colaboração de três colaboradores. Um destes colaboradores é responsável pelas reservas individuais e de grupo, outro pela reserva de salas de reunião e realização de eventos, e o terceiro colaborador pelo *revenue management* do hotel, essencialmente.

O departamento responsável pela manutenção é constituído por dois colaboradores.

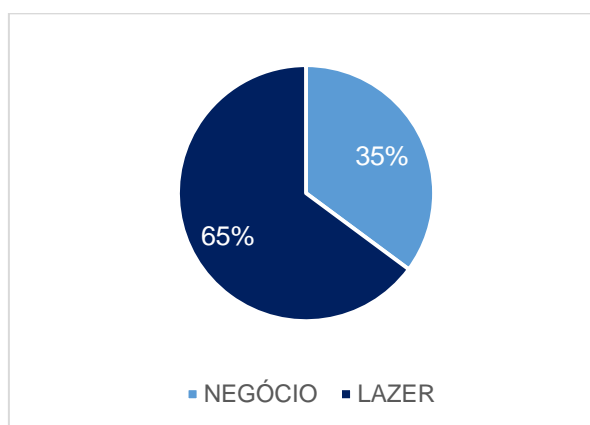
Por último, o departamento *Food and Beverage* conta com um total de quinze colaboradores fixos divididos por vários setores: oito colaboradores no restaurante e bar, quatro cozinheiros e três colaboradores na copa.

### 3.4. Segmentos de Mercado e Público-Alvo

No hotel Tryp Coimbra em todas as reservas efetuadas é identificado o segmento correspondente, existindo um total de 15 segmentos. Os dados apresentados neste capítulo são relativos ao ano de 2017, período entre 1 de janeiro de 2017 a 31 de dezembro de 2017.

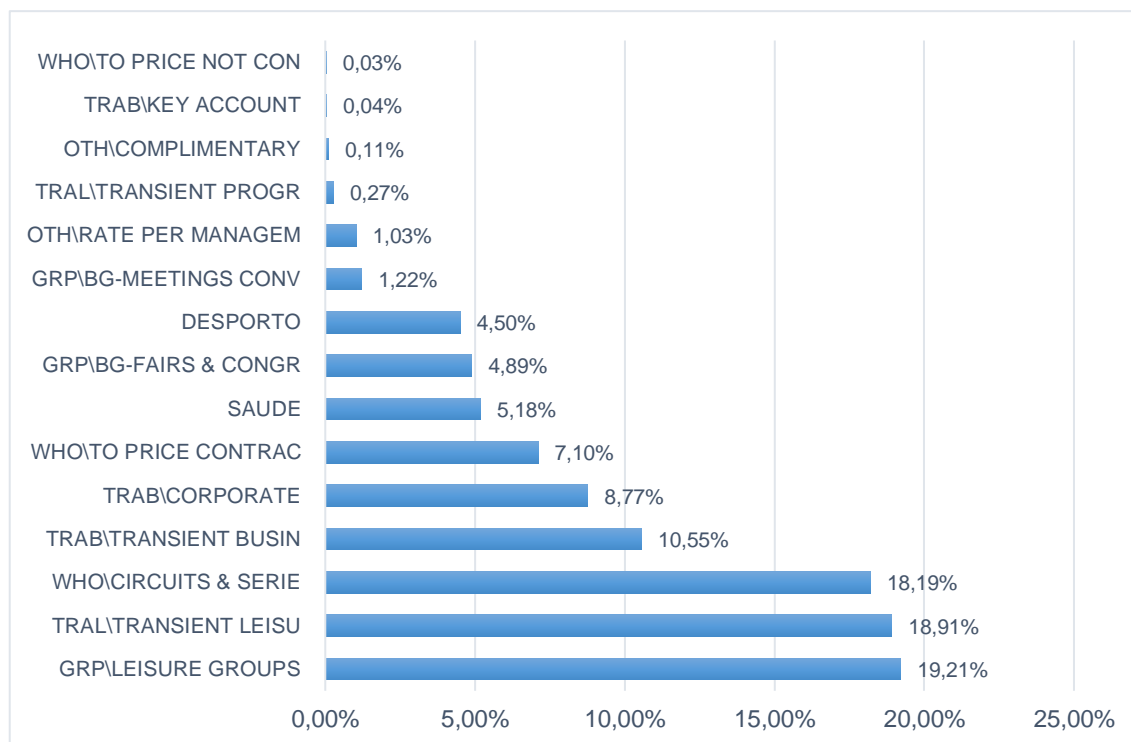
Numa primeira análise, pode-se agrupar os diferentes segmentos do hotel em dois grandes grupos: clientes de lazer e de negócio. Como se pode verificar no Gráfico 1, o segmento com uma percentagem de *room nights* mais elevada é o segmento de lazer, com uma percentagem de 65%. Já o segmento negócio ocupou apenas 35% de *room nights* no ano de 2017.

Gráfico 1 - Grupos de Segmentos



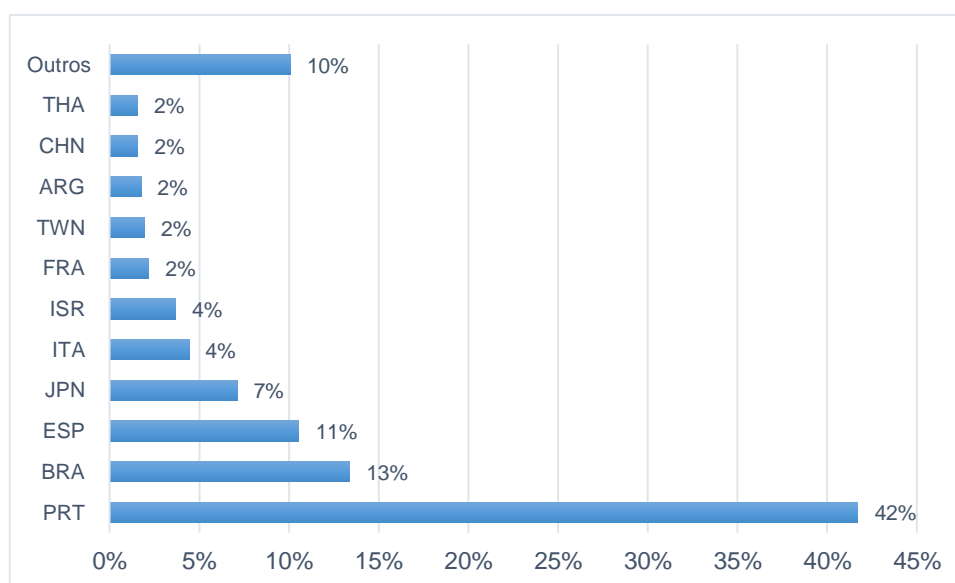
Relativamente à análise dos segmentos de forma individual, pode-se constatar no Gráfico 2 que o segmento que deteve a maior percentagem de *room nights* no ano de 2017 foi o segmento de grupos de lazer (GRPLEISURE GROUPS), com um valor total de 19,21%. Segue-se o segmento de clientes individuais de lazer (TRAL\TRANSIENT LEISU) e os grupos de série contratados (WHO\CIRCUITS & SERIE), com uma percentagem de 18,91 e 18,19 respetivamente. São estes três segmentos que, no ano de 2017, conquistaram uma maior percentagem de *room nights*, a junção destes segmentos equivale a um total de 56,31% de *room nights*.

Gráfico 2 - Segmentos



O Gráfico 3 analisa a Nacionalidade dos clientes. Pode-se então concluir que o maior mercado do hotel Tryp Coimbra no ano de 2017 foi o mercado português, com uma significância de 42%. Segue-se o mercado brasileiro e o mercado espanhol, com uma fatia de 13% e 11% respetivamente.

Gráfico 3 - Nacionalidade



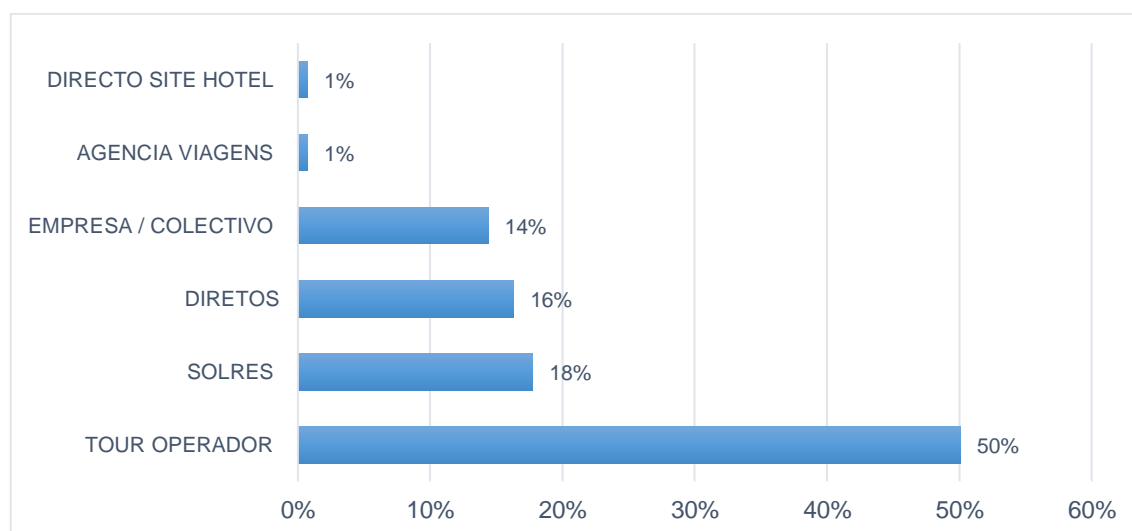
### 3.5. Política de Vendas e Preços

Como é de conhecimento comum, as unidades hoteleiras possuem um amplo canal de distribuição, ou seja, os produtos/serviços são vendidos por diferentes meios. Posto isto, as reservas chegam ao hotel de diferentes origens. É de extrema relevância as unidades hoteleiras analisarem quais são os canais com um maior nível de vendas, para terem conhecimento e poderem focar as suas melhores estratégias.

No hotel Tryp Coimbra todas as reservas são identificadas segundo a sua origem. Estão então organizadas em seis categorias, de modo a facilitar a interpretação. As seis categorias são: *tour operador*, *solres* (reservas vindas da *extranet* da Meliá e pelos canais que são alimentados por si), *diretos*, *empresa/coletivo*, *agência de viagens* e *directo site hotel*. Os dados apresentados neste capítulo são relativos ao período entre 1 de janeiro de 2017 a 31 de dezembro de 2017.

Como podemos apurar no Gráfico 4, as reservas efetuadas através de um *tour operador* representaram 50% do total de *room nights* do ano de 2017. Segue-se as reservas *solres* com um valor de 18% de *room nights*. Nas reservas *diretas* estão compreendidas as efetuadas diretamente ao balcão, por email, telefone ou *walk-inn* (clientes que reservam e efetuam *check-in* no mesmo momento), estas representaram 16% de *room nights*. Depois, com uma percentagem de 14% *room nights*, tem-se as reservas vindo através de empresas. Por último, tem-se as reservas vindas por agências de viagens e diretamente do site do hotel, ambas com apenas 1% de *room nights*.

Gráfico 4 - Origens



Os preços praticados no hotel Tryp Coimbra são variáveis, ou seja, as tarifas são dinâmicas. Estas variam consoante vários fatores como a taxa de ocupação do hotel, existência de feriados ou de épocas específicas que afetem a procura, a comparação com a concorrência, e o posicionamento e objetivos da própria unidade hoteleira.

As tarifas acima mencionadas são as tarifas gerais. Contudo, existem tarifas especiais para determinados eventos/congressos, que são mais baixas que as gerais, mas que também respondem aos mesmos fatores.

Também existem algumas tarifas com um carácter mais fixo. Por um lado, existem as tarifas contratadas, como por exemplo, as tarifas de série. Por outro, existem tarifas especiais para determinados segmentos, que apenas são alteradas se a taxa de ocupação for bastante elevada, são exemplo a tarifa existente para clientes que venham à cidade por motivos de saúde.

### **3.6. Análise da Concorrência**

Os principais concorrentes do hotel Tryp Coimbra é o Vila Galé Coimbra e o Tivoli Coimbra. Ambos são hotéis com uma classificação de 4 estrelas e próximos do centro da cidade.

O hotel Vila Galé Coimbra tem uma decoração inspirada na dança. Conta com 229 quartos, uma piscina exterior, dois restaurantes, um bar e um spa. Destes 229 quartos, 108 são quartos com varanda e vista para a piscina, 27 quartos superiores e 18 suites. Conta também com uma área de convenções e eventos, com capacidade para 600 pessoas (Vila Galé, s.d.).

O hotel Tivoli Coimbra conta também com vários tipos de quartos, desde quartos superiores, *deluxe*, *super family* e *executive suite*. Conta também com um restaurante e 5 salas de reunião com capacidade para 100 pessoas (Tivoli , s.d.).

Esta página foi deixada propositadamente em branco.

## 4. Tarefas Desenvolvidas no Estágio

---

Com o objetivo de conhecer e compreender todo o funcionamento de um hotel e os seus vários departamentos, optei por um estágio *cross training*. Ou seja, o meu estágio englobou a passagem por todos os departamentos do hotel Tryp Coimbra. Foram estes os departamentos que fizeram parte do meu estágio: *food & beverage*, manutenção, *housekeeping*, *front office*, contabilidade e *back office*.

Neste capítulo apresento uma breve descrição dos departamentos, o período de tempo que estive a colaborar em cada departamento, assim como as tarefas que realizei. A ordem pelo qual os departamentos são apresentados respeita a ordem cronológica do meu estágio. Por último apresenta as limitações gerais que identifiquei, assim como a minha proposta para a resolução ou atenuação das mesmas.

### 4.1. Food and Beverage

O departamento *Food and Beverage* do hotel conta com treze colaboradores fixos divididos por quatro setores: restaurante, bar, cozinha e copa. Este departamento está sempre em ação devido à variedade de serviços disponíveis (pequeno-almoço por buffet, serviço de almoço e jantar por menu, carta ou *buffet*, *coffee break* e outros serviços especiais) e as respetivas singularidades de cada tipo de serviço (diferente tipo de organização e níveis diferentes de exigência dos colaboradores). Outro aspeto relevante é o facto de o mesmo espaço ser usado para alguns dos serviços acima referidos (pequenos-almoços, almoços e jantares), o que exige uma boa organização de modo a que os colaboradores tenham condições e tempo para dispor a sala consoante as necessidades comuns e específicas de cada serviço.

#### 4.1.1. Restaurante e Bar

O setor restaurante e bar conta com sete colaboradores fixos organizados em três horários e diferentes funções. Durante o estágio tive a oportunidade de passar por todos os diferentes horários e funções, o que me permitiu ter um conhecimento mais alargado de todo o funcionamento deste setor. A minha passagem pelo restaurante teve a duração de três semanas e a passagem pelo bar foi de uma semana, onde desempenhei funções de empregada de mesa.

Um dos horários é compreendido entre as 6h30min e as 15h em dias úteis e entre as 7h e as 15h30min em feriados, sábados e domingos. As principais funções a desempenhar neste horário são relativas ao serviço do pequeno-almoço do hotel. Este serviço conta com dois colaboradores fixos e, dependendo do número de hóspedes e o número esperado de pequenos almoços servidos, a equipa é reforçada com trabalhadores extras. As principais funções que desempenhei foram a montagem do buffet antes da abertura da sala aos clientes, a reposição do mesmo sempre que necessário, atendimento dos clientes, registo do número do quarto de cada hóspede, arrumação e preparação do *buffet* para o dia seguinte.

Em paralelo, existem colaboradores que têm horário repartido das 10h30min às 14h30min e das 18h30min às 23h30min, em que está inerente o serviço de almoço e jantar. Este serviço conta com três colaboradores fixos e, dependendo das reservas existentes, a equipa é fortalecida por colaboradores externos. As principais funções que desempenhei foi serviço de mesa por carta/menu, montagem e reposição de buffet sempre que existe reserva, assim como a preparação da sala consoante as necessidades.

Por último, existe o horário compreendido entre as 15h30min e as 00h, com funções exclusivas ao serviço de bar que são asseguradas por dois colaboradores. As principais funções que desempenhei no bar foram o atendimento de clientes, confeção de determinados snacks e bebidas, arrumação e limpeza do espaço.

Durante o meu percurso no departamento de F&B, tive a oportunidade de acompanhar de perto as várias tarefas exclusivas do chefe do setor restaurante e bar. Uma das suas responsabilidades é a encomenda diária do pão para o dia seguinte. É usada uma tabela de dupla entrada que relaciona as quantidades necessárias de cada variedade de pão com o número de clientes esperados ao pequeno almoço, almoço e jantar (contando também com o número de colaboradores, visto que o hotel fornece alimentação aos mesmos). Também tem a responsabilidade de realizar semanalmente o mapa dos colaboradores para toda a semana, incluindo o contacto com os trabalhadores extras sempre que for necessário.

As comunicações dos serviços de F&B reservados no departamento comercial são transmitidos em formato de papel para os departamentos em causa. Contudo, o chefe do restaurante e bar, um dos responsáveis da cozinha e os responsáveis pelo departamento comercial reúnem semanalmente para confirmar pessoalmente todos os serviços da próxima semana. Esta reunião semanal surge da necessidade de prevenir quaisquer falhas de comunicação (como perdas de folhas de serviço, mudanças no serviço não

comunicadas, entre outras possíveis falhas). Considero esta reunião semanal indispensável para o bom funcionamento deste departamento e a prestação eficiente dos respetivos serviços.

#### **4.1.2. Cozinha e Copa**

Este departamento conta com a colaboração de sete trabalhadores, quatro cozinheiros e três copeiras. A minha passagem pela cozinha teve a duração de uma semana. Neste período tive a chance de conhecer mais de perto os desafios diários da gestão da cozinha, assim como também tive a oportunidade de aprender a confeccionar alguns dos pratos. Os grandes desafios passam por saber que produtos e que quantidades dos mesmos se tem de comprar assim como as quantidades que se têm de cozinhar dos diferentes pratos no caso de *buffet*. Na minha opinião, estes desafios são constantes porque não é totalmente previsível o número de clientes e o que os mesmos vão consumir. Existe uma tentativa de não desperdiçar demasiados alimentos, mas, em contrapartida, nada pode faltar aos clientes.

### **4.2. Manutenção**

Sem dúvida que o departamento de manutenção é o pilar de toda a operação hoteleira, contando com dois técnicos de manutenção permanentes. A minha colaboração neste departamento teve a duração de uma semana, em que auxiliei os técnicos de manutenção nas suas diversas funções.

Existem dois tipos de manutenção, manutenção preventiva e corretiva. Ambas são essenciais, apesar de muitos gestores focarem os seus recursos na manutenção corretiva, que é efetuada após uma avaria de um equipamento ou instalação. Contudo, se existir um planeamento estratégico a nível da manutenção preventiva, a degradação dos equipamentos e instalações diminui e o tempo de vida dos mesmos aumenta. Como consequência, a grande parte das intervenções corretivas seriam desnecessárias e haveria uma redução dos custos do respetivo departamento. (Infraspeak, s.d.) Além do mais, é de notar que a manutenção corretiva pode criar um maior nível de transtorno aos clientes e ao funcionamento de todo o serviço.

No hotel Tryp Coimbra, tive o privilégio de acompanhar as diversas tarefas dos técnicos de manutenção e é de notar o trabalho contínuo a nível da manutenção preventiva. É utilizado um sistema informático “Gestor de Energia” para monitorizar os principais equipamentos,

fazendo parte da rotina do chefe de manutenção consultar o mesmo todas as manhãs, noites e sempre que achar necessário. Este sistema permite supervisionar e monitorizar as UTA's (Unidades de Tratamento de Ar), as UTAN's (Unidades de Tratamento de Ar Novo), águas quentes sanitárias, águas quentes de aquecimento, águas frias para tratamento de ar, produção das caldeiras e a temperatura dos depósitos de água. Apesar do sistema possuir alarmes de avaria, considero imprescindível esta consulta diária para dar conta de eventuais alterações e potenciais avarias. Este sistema também está disponível na receção, contudo, tem um acesso limitado.

Em paralelo à consulta do Gestor de Energia, a primeira tarefa do dia do técnico de manutenção ao serviço é tirar o registo diário de consumo de água, eletricidade e gás, assim como verificar presencialmente se existe alguma anomalia em pontos que apenas estão ao aceso do próprio departamento (como por exemplo, casa das máquinas, sala dos servidores, entre outros espaços).

As restantes tarefas do dia são um pouco imprevisíveis devido ao surgimento de algumas avarias pontuais. Contudo, há uma tentativa sistemática de planear diariamente as principais tarefas que se têm que realizar no dia seguinte.

### **4.3. *Housekeeping***

*Housekeeping* é um departamento bastante importante, visto que é o responsável pela apresentação do principal produto de um hotel - o alojamento. Conta com nove empregadas de andares mais dois auxiliares. As principais funções dos colaboradores são a higienização e arrumação dos quartos. A minha passagem por este departamento foi no período de uma semana, em que participei nas tarefas a executar pelas empregadas de andares.

As primeiras tarefas do dia passam pela realização de um pequeno relatório, limpeza de áreas comuns e das salas de reunião. Estas tarefas são realizadas em simultâneo, havendo rotatividade entre os respetivos colaboradores do departamento. O relatório referido anteriormente, que é realizado por um colaborador do departamento em questão com o auxílio de um elemento do *back office*, tem como finalidade a divisão dos quartos a limpar pelas empregadas de andares ao serviço. Neste relatório é feita a distinção dos quartos que estão ocupados (ou seja, os clientes ainda ficarão para o dia seguinte) e os

quartos que se encontram livres (ou seja, os clientes já saíram ou ainda vão sair), pois, o procedimento de higienização e arrumação do quarto difere.

Entretanto, são realizados outros dois pequenos relatórios, um deles por volta das 12 horas e outro às 17 horas, e entregues na recepção. Estes relatórios têm como objetivo informar os rececionistas quais os quartos que já estão prontos a receber os clientes. Através do relatório, o rececionista ao serviço faz atualização no sistema “New Hotel” sobre o *room status*, de modo a evitar enviar clientes de check-in para quartos que ainda não estejam limpos e arrumados.

Os principais focos de higienização e arrumação de um quarto são limpeza do pó dos diferentes móveis, higienização da casa de banho, recolha do lixo, troca de toalhas e de roupa da cama, colocação de *amenities*, reposição de papel higiénico e aspiração do chão. Uma das limitações do departamento é o pouco controlo que existe na higienização e arrumação dos quartos, ou seja, deveria existir um colaborador responsável pela verificação do estado dos respetivos quartos. Assim, seriam evitadas muitas das reclamações referentes ao estado dos quartos e a maioria das transferências de quarto seriam desnecessárias.

Uma outra tarefa deste departamento, é a confirmação diária se os minibares de todos os quartos estão completos ou se foi consumido alguma coisa desde o dia anterior. No caso de ter existido consumo, o responsável por repor os minibares faz o registo numa folha específica para o efeito, registando o número do quarto e o que foi consumido, e entrega na recepção no próprio dia.

#### **4.4. Front Office**

O departamento *front office*, de forma bastante reduzida, é o departamento responsável pelo acolhimento dos clientes e acompanhamento dos mesmos durante a sua estada. Para tal, este departamento conta com seis colaboradores divididos em três horários principais - turno A (8h00min - 16h30min), turno B (15h30min - 00h00min) e *night auditor*. A minha colaboração neste departamento teve a duração de aproximadamente nove semanas, em que tive a oportunidade de desempenhar as diversas tarefas de um rececionista de hotel. Neste período passei tanto pelo turno A como no turno B, exceto o turno denominado de *night auditor*.

Existe uma panóplia de funções a executar pelos rececionistas, muitas delas com o apoio do sistema informático *NewHotel*. De salientar que é imprescindível uma gestão precisa e bem planeada por parte da própria receção e também pelo departamento *back office* (mais propriamente a secção de reservas) para evitar erros e constrangimentos aos clientes.

Primeiro, é importante preparar a chegada de futuros clientes. Isto passa por, em primeiro lugar, inserir no sistema *NewHotel* as reservas que chegam por vários meios (diretamente ou por outras plataformas). Posteriormente, é necessário fazer a atribuição do quarto relativamente ao tipo e número de clientes e segundo especificações que constem na reserva (*double bed*, *twin beds*, cama extra, berço, tipo de quarto reservado e vips).

A função base dos rececionistas é a realização do *check-in* e do *check-out*. Contudo, é relevante referir que todos os *check-ins* e *check-outs* são diferentes. Em primeiro lugar, existe uma distinção entre *check-in* e *check-out* individuais ou de grupos, ambos requerem procedimentos diferentes. Além disto, o momento de *check-in* e de *check-out* é realizado, embora com uma metodologia orientadora, de forma diferente de cliente para cliente. É de extrema importância existir uma metodologia *standard* à qual todos os rececionistas têm de seguir, contudo, não podemos esquecer sempre a parte subjetiva deste processo. Isto porque cada cliente tem a sua particularidade e o seu *timing* - existem clientes que pretendem um atendimento mais personalizado, outros preferem que seja mais mecanizado e rápido, enquanto que há alguns clientes habituais que preferem um atendimento mais familiar.

Durante a estadia dos clientes, este departamento continua a ser fulcral na experiência dos mesmos. Na receção tem de estar centrada toda a informação sobre o que acontece em todo o hotel, desde quais são os serviços disponíveis, os respetivos horários, as reuniões ou eventos que estão a decorrer no próprio hotel e outras informações relativas à cidade em que está inserido. Isto porque é o departamento em que todos os clientes do hotel passam e no qual preferencialmente recorrem para pedir informações, esclarecer dúvidas ou, eventualmente, prestar reclamações. Posto isto, é de notar a importância dos rececionistas estarem bem informados e ter uma excelente capacidade de comunicação.

Além do já referido, a receção acumula outras funções: confirmar reservas, responder ao email do respetivo departamento, atendimento telefónico, atualizar o *room status* e o consumo de minibar, verificar as contas de hóspedes abertas ou pendentes, faturas, lista para o SEF, abertura e fecho do dia, serviço de despertar, auxiliar no serviço de bagageiro na ausência do mesmo, entre outras.

Este foi o meu primeiro contacto com o departamento *front office*, tendo adquirido conhecimentos valiosos. Neste departamento conheci o funcionamento do sistema operativo *NewHotel* e os diversos procedimentos inerentes à receção. Também conquistei uma maior autoconfiança e melhorei a postura perante os diferentes clientes que nos chegaram à receção.

## 4.5. Contabilidade

A contabilidade funciona como um sistema de informação para os gestores. É neste departamento que são registados e interpretados dados relativos à empresa em forma de demonstrações, mapas e gráficos, como o principal objetivo de apoiar a tomada de decisões nos vários níveis da gestão hoteleira. (Lima Santos, et al., 2016)

Existem dois ramos de contabilidade: financeira e de gestão. Na tabela seguinte, são apresentadas as principais diferenças entre estes dois ramos.

Tabela 2 - Contabilidade Financeira vs Contabilidade de Gestão

	<b>Contabilidade Financeira</b>	<b>Contabilidade de Gestão</b>
<b>Utilizadores</b>	Gestores. Sócios / Acionistas Autoridade tributária. Credores / Fornecedores. Clientes. Colaboradores.	Gestores de todos os níveis.
<b>Objetivo</b>	Registos históricos passados. Demonstrações financeiras.	Auxiliar a tomada de decisão. Informações para apoiar o planeamento e o controlo (futuro).
<b>Frequência</b>	Mensal, semestral, anual. Relatórios legais.	Diária, semanal, mensal. Relatórios configuráveis.
<b>Nível do Relatório</b>	Global	Diversos níveis operacionais
<b>Tipo de Informação</b>	Financeira	Financeira e não financeira
<b>Objetivo do Relatório</b>	Prestação de contas Rigor	Apoiar a gestão Utilidade
<b>Normas Legais</b>	SNC	n.a.

Fonte: Lima Santos et al., 2016

O departamento de contabilidade conta com dois colaboradores, um deles a *full time* e outro a *part time*. A minha colaboração neste departamento foi durante cinco semanas, período em que tive a oportunidade de executar um grande leque de tarefas.

Algumas das minhas principais tarefas foram o lançamento de faturas e a realização dos inventários mensais, isto com o apoio do sistema informático NewStock. No lançamento das faturas neste sistema existem quatro centros de custos: pequenos almoços, restaurante/banquetes, cozinha, bar e o próprio economato (onde são dirigidos produtos não consumíveis que não são destinados diretamente aos outros centros, assim como grades e afins).

Outra tarefa foi contar e conferir os caixas diários das secções alojamento, bar e restaurante, assim como o depósito dos mesmos. Também efetuei o lançamento de pagamentos de clientes no sistema informático NewConta. Além das tarefas já referidas, também efetuei a preparação de correio para envio de faturas a clientes, encomendas a fornecedores e auxiliei no processamento de salários.

#### **4.6. Back Office**

O departamento *back office* conta com a colaboração do diretor geral e de três colaboradores. Um deles está responsável pelas reservas individuais e de grupo, outro pela reserva de salas de reunião e realização de eventos, e o terceiro colaborador está responsável pelo *revenue management* do hotel. Estas são as principais funções destes colaboradores, contudo, visto que não é uma unidade hoteleira de grandes dimensões, acumulam outras funções/tarefas.

A minha colaboração neste departamento foi a mais extensa, perfazendo um total de vinte semanas. O meu contributo neste departamento concentrou-se, maioritariamente, no *revenue management* do hotel, que é o tema principal deste relatório.

Um das minhas principais tarefas era de atualizar as tarifas online, a disponibilidade de alojamento e os respetivos serviços extra. Os *channel manager* que utilizava eram a Idiso (extranet da Meliá) e o SiteMinder. As tarifas são dinâmicas, ou seja, a qualquer momento as tarifas podem sofrer alterações, isto segundo critérios específicos. Os critérios que usava eram a taxa de ocupação do hotel, a existência de tarifas especiais para determinados eventos, existência de feriados ou de outras épocas que afetem a procura, o posicionamento e objetivos da própria unidade hoteleira, assim como a comparação com a concorrência. O principal critério que utilizava na atualização diária das tarifas era a taxa

de ocupação, consoante a percentagem de ocupação (e conseqüentemente a percentagem de alojamentos livres) havia vários níveis de tarifa, denominados BAR (*Best Available Rate*). Contudo, tinha que ter em atenção a existência de tarifas especiais para eventos, pois não seria exequível colocar à venda online tarifas mais baixas. De forma a justificar tarifas mais elevadas e com o objetivo de aumentar a venda de pequenos almoços aos clientes, estabeleceu-se o critério de que, nos meses de maior procura, a partir de uma determinada taxa de ocupação apenas existir tarifas à venda que incluam o pequeno almoço.

Outra das minhas principais tarefas diárias era verificar as reservas denegadas do dia anterior e alimentar um relatório onde se faz o registo por mês e dia de todas as reservas que forma denegadas. Chega até ao departamento um relatório da Booking com a informação de todas as reservas denegadas de todos os hotéis que pertencem à Meliá. Deste relatório, tinha que isolar as reservas relativas ao hotel Tryp Coimbra e colocar no referido relatório que agrega todos as reservas denegadas do próprio hotel. Este relatório informa em que dia foi a tentativa de reserva, o motivo pelo qual a reserva foi denegada (como por exemplo, falta de disponibilidade ou de camas extra no online), qual a data de check-in, qual o *booking window*, o número de quartos, de pessoas e número de noites que pretendia ficar. Estes eram os dados principais a analisar. Este relatório permite verificar diariamente se realmente as reservas foram denegadas porque efetivamente o hotel não tem disponibilidade de alojamento e/ou de serviços extra requeridos para a data em questão ou se há algum erro na plataforma de reservas ou se é necessário ir atualizar a disponibilidade de alojamentos e de serviços extra nas plataformas online. À parte desta análise diária, também é útil para fazer uma análise mensal ou anual. Este relatório é alimentado no Excel de forma a que, em qualquer momento, se possa fazer uma análise sobre as reservas que foram denegadas naquele respetivo mês, o número de reservas denegadas para uma determinada data, analisar as principais razões pelas quais as reservas foram denegadas, entre outras. Por exemplo, ao verificar que, para determinada data e em anos consecutivos, o hotel teve muitas reservas denegadas por uma efetiva falta de disponibilidade, pode indicar que naquela data para o ano seguinte é expectável também existir muita procura. Então, este relatório pode apoiar na construção de estratégias.

Assumi a publicação de certos eventos a decorrer na cidade de Coimbra no site do hotel e a construção de um Excel (base de dados) com todos os eventos que poderiam ser relevantes para o hotel. A publicação dos eventos da cidade no próprio site do hotel tem como intuito fazer com que potenciais clientes cheguem ao motor de reservas do site do

hotel, através da pesquisa de eventos nos motores de busca. Isto tem como objetivo dar maior visibilidade ao hotel.

Também tive oportunidade de realizar muitas outras tarefas. Durante o período em que estive neste departamento auxiliei na organização de eventos que o hotel realizou, assim como festas temáticas de aniversário e serviços de *catering*. Auxiliei na organização dos mesmos e realizei a decoração do espaço (principalmente das festas temáticas).

Além de executar ou auxiliar nas tarefas já mencionadas, o diretor propôs-me um desafio, desafio este que me proporcionou um grande gosto e que posso considerar como o maior contributo que dei a este departamento. O desafio consistiu na construção de dois mapas de *pick up*. Estes mapas são muito úteis para indicar a situação atual das reservas e indicar as melhores estratégias e como o hotel se deve posicionar. No capítulo seguinte é abordado com uma maior profundidade como foram contruídos estes mapas, os seus objetivos e os resultados.

## **4.7. Limitações Gerais do Estágio**

No início do meu estágio curricular senti uma grande dificuldade em entender qual o organograma de todo o hotel, principalmente a hierarquia dentro do departamento de F&B. Ou seja, uma das limitações é a inexistência de um manual de acolhimento onde tenha uma pequena mensagem de boas vindas, a apresentação da missão e valores da respetiva empresa, o organograma, apresentação das principais características da unidade hoteleira e principais serviços prestados, código de conduta, entre outras informações relevantes. A existência de tal manual iria facilitar a entrada de novos colaboradores e a sua integração na cultura da empresa.

Relacionado com o ponto anterior, também menciono a falta de um manual de procedimentos. Considero que o período de adaptação dos novos colaboradores, relativamente às tarefas a desempenhar, seria consideravelmente menor se houvesse a existência de um manual de procedimentos com a explicação detalhada das tarefas que têm de ser realizadas em cada turno.

Encontrei também uma limitação do departamento de contabilidade, que afeta indiretamente outros departamentos. Esta é a inexistência de um colaborador inteiramente responsável pela gestão de stocks/economato. Considero necessária a existência deste cargo, principalmente na hotelaria em que existem vários departamentos a que o economato tem de dar resposta.

As tarefas que normalmente seriam designadas ao gestor de stocks/economato estão divididas, por vezes de uma forma não muito clara, por vários departamentos. São os diversos colaboradores dos diferentes departamentos que, com o preenchimento de um documento de encomenda, decidem quais os produtos que necessitam e as quantidades dos mesmos. Também são estes que, na chegada dos fornecedores, vão receber as respetivas encomendas, mesmo que não pertençam ao departamento a que os produtos dizem respeito. Já a realização das encomendas é apenas da responsabilidade de um dos colaboradores do departamento de contabilidade que, com o apoio do documento atrás referido que é entregue à contabilidade, realiza as respetivas encomendas com os diversos fornecedores.

A armazenagem dos diversos produtos e a sua distribuição pelos vários departamentos também é realizada por qualquer colaborador dos mesmos, tornando-se difícil o controlo sobre os stocks e a realização dos inventários. Por exemplo, existem produtos que são comuns a vários departamentos/secções e não há informação específica do que é consumido por cada departamento/secção. Outra consequência, é a distribuição de custos pelos departamentos operacionais, que não é realizada de forma inteiramente fidedigna.

Então, a melhor solução a esta limitação seria a criação do cargo de gestor de stocks/economato. Este cargo assumiria tarefas como verificar o que produtos é que são necessários à operação do hotel e a que quantidades, a que fornecedores comprar esses produtos, fazer o recebimento dos mesmos e proceder à sua correta armazenagem. Noutra plano, seria este colaborador responsável pela saída dos diversos produtos para os diferentes departamentos, sendo assim possível controlar o que cada departamento consome.

Outra solução, não tão eficaz como a anterior, seria a criação de um documento de requisição de modo a ficar registado a saída de produtos. Neste documento, os colaboradores de cada departamento registavam os produtos e as quantidades que retiravam do economato e, posteriormente, entregassem na contabilidade. Contudo, não considero esta solução a mais eficaz, visto que só serviria para os produtos que fossem armazenados no próprio economato, e não aos produtos armazenados, como por exemplo, nas arcas de refrigeração - pois são de consumo mais imediato. Outro ponto, é que seria necessário ao colaborador do departamento de contabilidade despender mais tempo no controle destes documentos de requisição, podendo não ser viável.

Esta página foi deixada propositadamente em branco

## 5. Revisão da Literatura

---

Sem dúvida que a temática *revenue management* ainda não atingiu o relevo que merecia a nível nacional. Considero uma área bastante interessante e com um enorme relevo no mundo da gestão hoteleira. Na minha opinião, para executar boas estratégias de *revenue management* é preciso ter um pré conhecimento do que define a hotelaria e alguns aspetos relativamente à gestão hoteleira.

Deste modo, esta revisão da literatura aborda as características muito próprias do setor hoteleiro, a segmentação na hotelaria, a construção do preço na hotelaria, apresenta alguns dos indicadores operacionais mais importantes, aborda mais diretamente a temática de *revenue management* e, por último, apresenta uma breve definição de *pickup report*.

### 5.1. Características do Setor Hoteleiro

A hotelaria possui um combinado de características único. São estas a sazonalidade e volatilidade, perecibilidade, diversidade, trabalho intensivo, tempo reduzido na prestação dos serviços, investimento elevado em ativos fixos e custos fixos elevados (Lima Santos *et al.*, 2016). De acrescentar também a heterogeneidade e o elevado nível de intangibilidade que marca a hotelaria (Costa, 2012).

A sazonalidade diz respeito a oscilações do volume de vendas, tanto em certas épocas do ano, da semana ou em determinadas alturas do dia. Há épocas do ano em que as unidades hoteleiras possuem uma taxa de ocupação mais elevada, assim como também acontece com alguns dias específicos da semana. Durante o dia também se pode notar uma sazonalidade no que diz respeito, por exemplo, ao *check-in* e *check-out*, em que há alturas do dia em que estes são mais ativos. Claro que a sazonalidade varia de unidade hoteleira para unidade hoteleira, dependendo das suas características e missão. A sazonalidade pode ajudar a prever a procura, contudo, tem que se ter em conta a volatilidade, ou seja, não se pode esquecer que a procura é inconstante, pode variar consoante vários fatores (Lima Santos *et al.*, 2016).

A perecibilidade refere-se ao facto de ser impossível armazenar um quarto, não é um bem que possa ser inventariado. Quando um quarto não é ocupado num determinado dia, não se gera receita proveniente desse alojamento nesse dia e este não pode ser armazenado e vendido noutro dia posterior. Posto isto, tornam-se fundamentais informações

relativamente a procura, previsão de vendas, número de reservas e o valor das tarifas a tempo real (Lima Santos *et al.*, 2016).

A diversidade advém do facto de a hotelaria prestar uma vasta gama de serviços além do alojamento, podendo assim ter várias fontes de rendimento, como por exemplo, a restauração (Lima Santos *et al.*, 2016).

Outra das características da hotelaria é o trabalho intensivo. Visto que a hotelaria é marcada pela sua diversidade de serviços, como referido anteriormente, é necessário existir um grande leque de recursos humanos. Além do mais, grande parte dos serviços são executados simultaneamente ao seu consumo, ou seja, na presença dos clientes. Como consequência, existe uma grande interação entre clientes e colaboradores, o que reforça ainda mais a importância de ter um bom leque de recursos humanos (Lima Santos *et al.*, 2016).

Visto que a produção de grande parte dos serviços na hotelaria é simultânea ao consumo dos mesmos, o tempo reduzido na prestação do serviço faz parte das características ímpares da hotelaria. (Lima Santos *et al.*, 2016)

Importa sublinhar o facto que o mundo da hotelaria pode ser caracterizado pela grande heterogeneidade a nível de pessoas. Tanto os clientes como os trabalhadores de uma unidade hoteleira possuem características diferentes e muito próprias (Costa, 2012). Visto que grande parte dos serviços é realizado diretamente na presença dos clientes e que existe uma forte interação entre colaboradores e clientes, esta heterogeneidade de características pode condicionar a prestação dos respetivos serviços. Daí a ser importante uma boa formação dos colaboradores e estabelecimento de padrões para minimizar este facto.

A hotelaria também é marcada por um alto nível de intangibilidade. Depois de os clientes usarem o serviço que compraram, apenas ficam com a perceção que tiveram desse mesmo serviço (Costa, 2012). Então, é fulcral que o serviço prestado seja de boa qualidade e que prima pela excelência, de modo a que os clientes levem consigo uma ótima perceção relativamente ao serviço e à experiência que vivenciaram.

O investimento elevado em ativos fixos (por exemplo, terrenos e edifícios) traduzem-se em custos notáveis em depreciações. De referir que um investimento numa unidade hoteleira pressupõe um limitado número de quartos, que não pode ser alterado a curto prazo por mais que a procura aumente consideravelmente (Lima Santos *et al.*, 2016).

Na hotelaria os custos fixos (por exemplo, salários) são elevados, o que dificulta a “configuração da estrutura de custos às flutuações da procura” (Lima Santos *et al.*, 2016, p. 26).

Posto este leque de características que torna a hotelaria um setor singular, é importante configurar um sistema contabilístico que proporcione informações operacionais e financeiras com o objetivo de apoio à decisão (Lima Santos *et al.*, 2016).

## **5.2. Segmentação na Hotelaria**

O mercado no seu todo é obviamente heterogéneo, contudo, pode-se chegar à conclusão que existem grupos de pessoas dentro deste mercado que possuem algumas semelhanças. Ou seja, através de um estudo ao mercado pode-se identificar grupos de pessoas com as mesmas características, grupos mais homogéneos. Isto é denominado como segmentação do mercado (Costa e Sousa, 2015).

A segmentação, para ter benefícios, tem que apresentar utilidade a nível operacional e assentar em um conjunto de critérios objetivos. De notar que as empresas não devem só segmentar os seus atuais clientes, como também de segmentar os potenciais clientes. Também é importante ter em conta que cada empresa deve ter uma segmentação apropriada ao produto que dispõe no mercado e à sua própria relação com o mesmo (Costa e Sousa, 2015).

Na hotelaria os critérios mais usados são os seguintes (Costa e Sousa, 2015):

- Geográficos;
- Demográficos (idade, sexo, entre outros);
- Motivo de viagem (o que leva as pessoas a deslocarem-se a determinados destinos);
- Comportamentais (comportamentos tipo de consumidores relativamente a certos fatores);
- Volume de vendas (agrupamento de consumidores pela sua realização potencial de compra);
- Fator de marketing (sensibilidade dos consumidores às ações de marketing e o seu nível de fidelização).

Atualmente, os gestores hoteleiros utilizam a informação presente no PMS para segmentar os seus clientes efetivos. É uma segmentação regida pelo princípio de que é válida por ser quantificável (Costa e Sousa, 2015).

### 5.3. Preço no Hotelaria

Na hotelaria a definição dos preços é bastante desafiante. Preços muito altos ou muito baixos podem fazer com que o hotel não atinja os resultados esperados, ou seja, que os resultados não sejam maximizados. Deve-se ter em conta o posicionamento, a concorrência e o mercado na definição dos preços (Lima Santos *et al.*, 2016).

Na fixação de preços há que ter em conta os seguintes fatores (Costa, 2012):

- Sensibilidade do cliente ao preço: as variações de preço têm de ser graduais e justificativas para os clientes, pois existe um grande grau de elasticidade da procura relacionada com a variação do preço;
- Comprador diferente de utilizador: em grande parte dos casos, a entidade que compra o produto não é o consumidor do mesmo (por exemplo, agências de viagens), o que faz variar o poder negocial;
- Custos operacionais elevados;
- Antecedência na fixação de preços: em função dos segmentos de cada unidade hoteleira.

A definição de preços também se deve adaptar aos diferentes segmentos de uma unidade hoteleira, de modo a corresponder ao valor que cada segmento atribui ao serviço/produto em causa. A gama de preços mais comuns na hotelaria são preços para clientes individuais, para grupos, específicos para empresas e para congressos e reuniões (Costa, 2012).

De uma forma geral, existem várias técnicas de definição de preços. Contudo, a aplicação de preços no departamento de alojamento é complexa, pois existe uma grande variedade de preços. Em primeiro lugar, o preço pode variar consoante o tipo de quarto vendido, a sua localização e as suas dimensões. Em segundo lugar, como já referido anteriormente, o preço pode variar conforme a sazonalidade e o tipo de cliente (clientes individuais, grupos, empresa, entre outros) (Lima Santos *et al.*, 2016).

Porém, existe uma fórmula que pode auxiliar no processo de fixação de preços, a fórmula *Hubbart*. Esta tem como objetivo o cálculo do preço médio (ADR), que é o preço médio que o hotel deverá afixar de modo a atingir os objetivos de rentabilidade requerida pelos

proprietários. Esta fórmula assume o investimento, todos os custos operacionais, o número de quartos que terão de ser vendidos e a rentabilidade que se pretende obter face ao investimento. De uma forma mais demonstrativa, pode-se utilizar a demonstração operacional resumo, contudo, preenchendo-a de forma inversa, como mostra a Tabela 3 (Lima Santos *et al.*, 2016).

Tabela 3 - Fórmula *Hubbart*

	Resultado líquido	€
+	Impostos sobre o rendimento	€
=	Resultado antes de impostos sobre o rendimento	€
+	Juros	€
+	Depreciações e amortizações	€
=	EBITDA	€
+	Rendas	€
+	Propriedade e outros impostos	€
+	Seguros	€
=	Resultado bruto operacional	€
+	Administrativos e gerais	€
+	Sistemas de informação e telecomunicações	€
+	Vendas e marketing	€
+	Manutenção e reparação	€
+	Energias, águas e residuais	€
=	Total de resultado operacional	€
-	Resultado de outros departamentos	€
-	Resultado de alimentação e bebidas	€
=	Resultado do departamento de alojamento	€
+	Custos do departamento de alojamento	€
=	Rendimento do departamento de alojamento	€

Fonte: Lima Santos *et al.*, 2016

De forma mais resumida, a fórmula *Hubbart* pode ser dividida em três cálculos. Em primeiro lugar, tem que se calcular o resultado operacional do departamento de alojamento, do seguinte modo (Lima Santos *et al.*, 2016):

$$\begin{aligned} & \text{resultado líquido} + \text{impostos} + \text{custos não operacionais} + \text{custos indiretos operacionais} \\ & \quad - \text{resultado dos departamentos operacionais (exceto alojamento)} \\ & \quad = \text{resultado do departamento de alojamento} \end{aligned}$$

A este resultado tem que se somar os custos operacionais do próprio departamento, para então obtermos o rendimento do departamento de alojamento. Deste modo já temos condições de calcular o preço médio através da seguinte fórmula (Lima Santos *et al.*, 2016):

$$ADR = \frac{\text{rendimento quartos}}{\text{número de quartos vendidos}}$$

Para estimar o número de quartos que é necessário vender, pode-se usar a taxa de ocupação, como mostra a equação seguinte (Lima Santos *et al.*, 2016):

$$\text{número de quartos vendidos} = \text{número de quartos existente} \times 365 \times \text{taxa de ocupação}$$

Uma das vantagens da fórmula *Hubbart* é o facto de que considera o resultado de todos os outros departamentos além do de alojamento. Outra das vantagens deve-se à utilização de uma taxa de rentabilidade adaptada aos objetivos dos proprietários, pois incluí no seu cálculo o resultado líquido esperado. (Lima Santos *et al.*, 2016)

Contudo, esta fórmula apresenta duas desvantagens. Primeiro, esta fórmula assenta em vários pressupostos (resultado líquido, impostos, custos não operacionais e indiretos operacionais, resultado dos departamentos operacionais e resultado do departamento de alojamento). Segundo, para o seu cálculo é necessário saber os valores dos custos do departamento de alojamento com antecedência (Lima Santos *et al.*, 2016), que nem sempre essa informação está disponível de forma clara com a antecedência necessária.

## 5.4. Indicadores Operacionais

Como já foi mencionado, a hotelaria é um setor bastante singular. Então, a gestão de uma unidade hoteleira tem que refletir essas mesmas singularidades.

Para efetuar uma boa gestão, os gestores hoteleiros necessitam sobretudo de informação precisa e fidedigna. As unidades ou grupos hoteleiros são estruturados por departamentos, sendo necessário ajustar procedimentos e técnicas de contabilidade de gestão adequados a essa realidade. Existem relatórios uniformes que permitem analisar o mercado e comparar várias empresas (Lima Santos *et al.*, 2016). Contudo, este tipo de informações, que são comuns a outros tipos de empresas, não são as suficientes para uma gestão precisa na hotelaria, é necessário ir mais além.

Existe então o USALI (*Uniform System of Accounts for the Lodging Industry*), que é um sistema contabilístico concedido para a hotelaria. Este sistema fornece modelos normalizados para auxiliar nas demonstrações operacionais e financeiras. A característica diferenciadora do USALI é o facto de este sistema fornecer os resultados por departamento (Lima Santos *et al.*, 2016).

O USALI identifica três tipos de departamentos (Lima Santos *et al.*, 2016):

- Departamentos operacionais: departamentos que geram rendimentos e custos através da venda de produtos/serviços (por exemplo, o departamento de alojamento e F&B);
- Custos operacionais não distribuídos: departamentos que não geram rendimento diretamente e que têm custos que não podem ser imputados diretamente a um departamento operacional específico (por exemplo, manutenção);
- Rendimentos e custos não operacionais (por exemplo, rendas e aluguer).

Para cada um destes departamentos, o USALI apresenta uma demonstração individual, o que permite perceber o peso de cada departamento no resultado final da unidade hoteleira. Este resultado final encontra-se também formalizado na demonstração operacional resumo (Lima Santos *et al.*, 2016).

Os principais resultados de uma demonstração operacional resumo são (Lima Santos *et al.*, 2016):

- Resultado total dos departamentos;
- Resultado bruto operacional;
- Resultado antes de rendimentos e custos não operacionais;

- EBITDA - Resultado antes de juros, impostos, depreciações e amortizações.

Antes de seguir para as várias demonstrações de resultados, é essencial ter em conta alguns dos indicadores operacionais que existem, assim como é que se faz o seu cálculo. A Tabela 4 expõe os indicadores operacionais mais importantes relativamente ao alojamento, departamento esse que tem o maior destaque no presente relatório.

Tabela 4 - Indicadores Operacionais de Alojamento

Descrição	Fórmula
<b>Taxa de Ocupação</b>	$\frac{\text{quartos vendidos}}{\text{quartos disponíveis}} \times 100$
<b>Preço Médio</b>	$\frac{\text{rendimento dos quartos}}{\text{quartos vendidos}}$
<b>RevPAR</b> (Revenue Per Available Room)	$\frac{\text{rendimento dos quartos}}{\text{quartos disponíveis}}$
<b>Ocupação Média por Quarto</b>	$\frac{\text{n}^\circ \text{ de hóspedes}}{\text{n}^\circ \text{ de quartos vendidos}}$
<b>TRevPAR</b> (Total Revenue Per Available Room)	$\frac{\text{rendimento total do hotel}}{\text{quartos disponíveis}}$
<b>RevPAC</b> (Revenue Per Available Customer)	$\frac{\text{rendimentos dos clientes}}{\text{número de clientes}}$
<b>CPOR</b> (Cost Per Occupied Room)	$\frac{\text{custo dos quartos}}{\text{quartos vendidos}}$
<b>GOPPAR</b> (Gross Operating Profit Per Available Room)	$\frac{\text{resultado operacional bruto}}{\text{quartos disponíveis}}$

Fonte: Lima Santos *et al.*, 2016

Existem também indicadores para os departamentos operacionais no seu geral, como apresenta a Tabela 5.

Tabela 5 - Indicadores Operacionais Gerais

Descrição	Fórmula
<b>Rácio de Eficiência</b>	$\frac{\text{custo do departamento}}{\text{rendimento do departamento}} \times 100$
<b>Percentagem de Custo com Pessoal</b>	$\frac{\text{salários e ordenados} + \text{encargos}}{\text{rendimento total}} \times 100$
<b>Percentagem dos Salários</b>	$\frac{\text{salários}}{\text{rendimento total}} \times 100$

Fonte: Lima Santos *et al.*, 2016

Estes indicadores podem-se encontrar na demonstração operacional resumo. Existem dois modelos de demonstração operacional resumo, um dedicado aos gestores operacionais e outro para os proprietários (Lima Santos *et al.*, 2016).

## 5.6. Revenue Management

A grande ideologia do *revenue management* é “vender o produto certo, para o cliente certo, na hora certa e pelo preço certo” (Alencar, 2012) e também através do “canal de distribuição certo” (Lima Santos *et al.*, 2016, p. 196). A tradução para português da expressão *revenue management* é gestão de receitas (Oliveira, 2010).

O *revenue management* tem como objetivo a maximização da receita, através de práticas que visam otimizar o preço e a disponibilidade de produtos em função da lei da oferta e da procura (Oliveira, 2010).

Para aplicar práticas de *revenue management*, as empresas têm que possuir determinadas características (Oliveira, 2010):

- Capacidade limitada (a curto prazo, uma unidade hoteleira apenas tem um determinado número de quartos para vender);
- Produtos perecíveis;
- Micro segmentos de mercado com diferentes níveis de sensibilidades à variação do preço;
- Procura incerta e oscilante;
- Baixos custos variáveis, comparativamente com os custos fixos.

Relativamente ao que já foi exposto neste relatório de estágio, podemos reafirmar que a hotelaria reúne todas estas características, o que reforça a importância da aplicação de programas de *revenue management*.

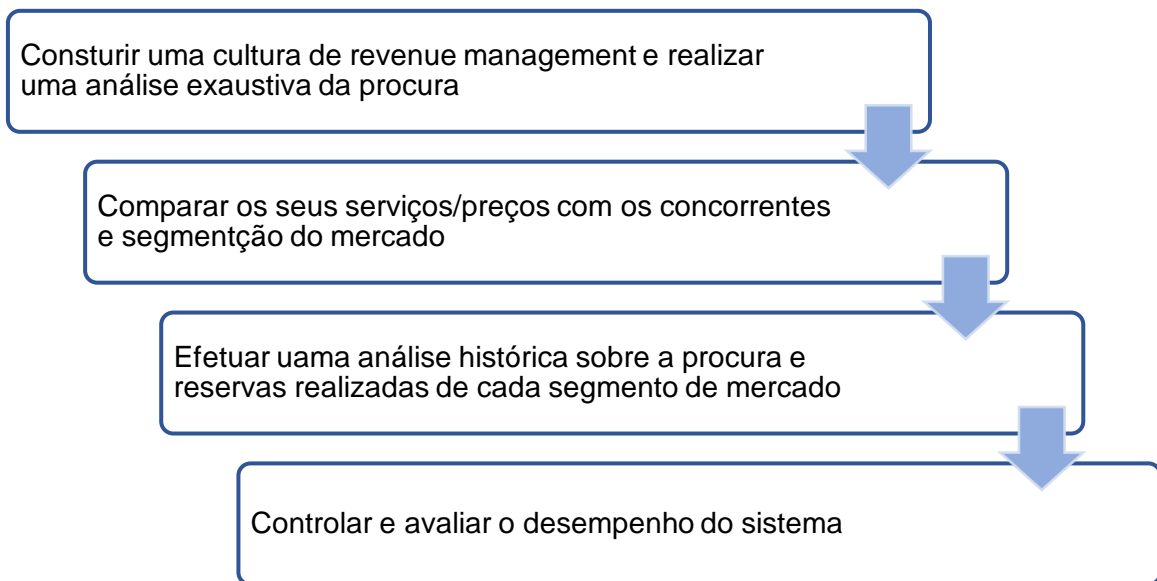
A aplicação concreta de práticas de *revenue management* é complexa, pois é necessário analisar e atualizar diariamente um grande leque de informações. Contudo, pode-se dizer que os seus princípios são simples (Alencar, 2012).

Os principais princípios são (Robert Cross *cit. in.* Alencar, 2012):

- No equilíbrio da oferta e da procura, focalizar no preço e não nos custos;
- Basear os preços no mercado/procura e não nos custos;
- Substituir a estratégia de mercados em massa para micro segmentos de mercado;
- Reservar produtos para os melhores clientes, clientes habituais;
- Decidir com base em informações processadas e interpretadas (conhecimento) e não em meras suposições;
- Explorar o ciclo de valor de cada produto, analisar qual é o valor real do produto para cada segmento;
- Estar constantemente a estudar as oportunidades de receita, pois o mercado é incerto e flutuante.

Para que um programa de *revenue management* tenha o sucesso esperado, é fundamental que este seja uma estratégia de todos os departamentos, e não apenas uma estratégia da gestão de topo (Oliveira, 2010). Assim como também é essencial saber como implementar esse sistema. Para isso são necessários os seguintes passos, representados na Figura 8 (Lima Santos *et al.*, 2016).

Figura 8 - Passos para Implementação de *Revenue Management*



**Fonte:** Lima Santos *et al.*, 2016

O grande objetivo do *revenue management* é controlar a relação entre a taxa de ocupação e o ADR, com o grande propósito de maximizar o rendimento. Ou seja, o objetivo não passa pelo aumento quer da taxa de ocupação quer do ADR, mas sim o aumento do produto das duas variáveis, que se traduz na variável RevPAR (Lima Santos *et al.*, 2016).

$$ADR \times Taxa \ de \ Ocupação = RevPAR$$

Relacionado com *revenue management* também existe *yield management*. A *yield* compara o rendimento realmente obtido e o rendimento potencial em determinado momento, ou seja, a percentagem do rendimento potencial concretizado nesse mesmo momento (Lima Santos *et al.*, 2016).

$$yield\% = \frac{\text{rendimento obtido}}{\text{rendimento potencial}} \times 100$$

O *open pricing* é uma estratégia de *revenue management* que procura definir preços para os diferentes canais de distribuição, segmentos e tipos de quarto/serviço de forma isolada,

com o objetivo de maximizar a receita sem ter que fechar a porta a nenhum dos canais de distribuição e a nenhum dos segmentos. Ou seja, num sistema de *open pricing* as tarifas estão sempre disponíveis para todos os canais e segmentos, porém com um preço de acordo com o nível da procura para determinado período (Teixeira, 2017).

O *open pricing* permite ao gestor hoteleiro oferecer uma tarifa personalizada a todos os segmentos, de acordo com vários fatores como o tipo de quarto, o canal de distribuição e o nível da procura. A ideia geral é que quantos mais níveis de preços uma unidade hoteleira tem disponível consoante a procura, mais próximo se chega do objetivo de maximizar a receita (Teixeira, 2017).

Um dos erros mais comuns na aplicação do *open pricing* é manter as tarifas fixas, as tarifas devem ser alteradas consoante o nível de oferta e da procura. Outro erro é definir os preços com base em suposições e não numa previsão da procura fundamentada (Teixeira, 2017).

## **5.7. Pickup Report**

A finalidade do *pickup report* é de monitorizar e quantificar a chegada de reservas para o hotel, ou seja, acompanhar o ritmo de reservas (xotels, s.d.).

Existe um modelo de *pickup report* que consiste no primeiro dia de cada mês registar a taxa de ocupação nessa altura para o próprio mês e para os meses seguintes, de modo a comparar a evolução da taxa de ocupação. Contudo, pode-se desenvolver uma ferramenta mais detalhada para melhor entender e comparar a evolução das reservas (xotels, s.d.).

Com o objetivo de recolher informação mais detalhada relativamente aos ritmos e tendências das reservas, pode-se construir um *pickup report* que inclua dados e estatísticas sobre os segmentos da unidade hoteleira a que o relatório diz respeito. Deste modo, pode-se concluir quais os segmentos que mais estão a contribuir para a produção de reservas (xotels, s.d.).

O *pickup report* é uma construção em Excel que deve ser desenhado de forma a fornecer os dados/resultados pretendidos e de fácil utilização. Outra nota importante é que a alimentação do relatório (a inserção dos dados necessários) tem de ser regular e feita de forma coerente. Ou seja, para os dados serem confiáveis têm que respeitar sempre os mesmos critérios e inseridos sempre com o mesmo intervalo de tempo, tem que fazer parte de uma rotina (Foursides Hospitality Consulting, s.d.).

Um *pickup* mensal é útil para averiguar o número de quartos o valor de receita com meses de antecedência, é também útil para rastrear um mês de pico com antecedência (Foursides Hospitality Consulting, s.d.).

Esta página foi deixada propositadamente em branco

## 6. Desenvolvimento de Mapas de *Pickup*

---

Como podemos concluir, para aplicar boas estratégias de *revenue management* é imprescindível possuir uma boa gama de informação estruturada e objetiva. O *pickup report* é uma ótima ferramenta para obter informações preciosas na gestão de uma unidade hoteleira.

Como já referi anteriormente, durante o meu estagio no *back office*, onde estive mais centrada na parte do *revenue management*, fui desafiada pelo diretor geral do hotel a criar mapas de *pickup*. Sob sua orientação, foram então desenvolvidos dois mapas de *pickup*. Estes são muito úteis para indicar a situação atual das reservas, assim como auxiliar na identificação das melhores estratégias e de como o hotel se deve posicionar.

Os mapas de *pickup* criados fogem um pouco à regra. Primeiro, porque incorporam mais dados do que somente a ocupação e o rendimento. Segundo, os dados apresentados estabelecem uma relação entre a data de criação das reservas e a data de *check-in* das mesmas, o que será mais esmiuçado à frente.

Um dos mapas de *pickup* é dedicado às reservas de origem direta (ao balcão, por email, telefone ou *walk-inn*) e as realizadas através da *ldiso* (*extranet* da Meliá), isto porque são dois meios com um grande volume de vendas. Já o outro mapa analisa o *pickup* de todos os segmentos, pois, como já reconheci, a segmentação denota um relevo importante na gestão hoteleira. São realizados em Excel e com o apoio do sistema operacional NewHotel, de onde é retirada a informação a ser tratada.

Neste capítulo apenas será ilustrado um pequeno excerto dos mapas a título de exemplo, já no apêndice A e no apêndice B são expostos os dois mapas de forma completa, embora repartidos em partes. É usado como amostra o mês de junho, pois é realizado um relatório por mês.

Estes dois mapas apresentam algum grau de complexidade e podem ter várias formas de leitura, tendo algumas características comuns e outras diferenciadoras. Posto isto, optei por dividir esta capítulo por vários subcapítulos: características comuns dos mapas de *pickup*, explicação do mapa de *pickup* de *ldiso* e diretos, resultados do mapa de *pickup* de *ldiso* e diretos, explicação do mapa de *pickup* de segmentos e resultados do mapa de *pickup* de segmentos.

## 6.1. Características Comuns

Nestes mapas são analisados os seguintes dados: número de reservas (Rsv), número de *room nights* (Rn), o valor de recebimento (Eur), o preço médio (Pm) e o *booking window* (Bw). O conjunto dos dados referidos são analisados numa relação entre o período de *check-in* e o período em que foram criadas as respetivas reservas.

Todo este combinado de dados é calculado de forma isolada para cada ano e, posteriormente, é calculado de forma automática no Excel a variação que ocorreu de um ano para o outro. De notar que o Excel está dividido por meses, ou seja, cada mês é estudado de forma individual. Com o objetivo de já possuir uma base de comparação para o ano corrente (2018), foi primeiro calculado todos os dados relativos ao ano de 2017.

Importa referir que existem alguns pontos a ter em conta na leitura e interpretação destes dados. Por exemplo, o número de *room nights* que é calculado em cada mês não representa o total real de *room nights* desse mesmo mês. Isto porque o primeiro filtro a ter em conta é a data de *check-in* das reservas (por exemplo, reservas efetuadas do primeiro ao último dia de um determinado mês) e podem existir reservas com *check-in* anterior ao mês em estudo que de facto ainda afetam o número real de *room nights* do mês, mas que já não aparecem no cálculo (aparecem sim no cálculo do mês anterior). Esta foi uma limitação que não consegui ver ultrapassada, isto porque os relatórios do NewHotel que possuem em conjunto as informações necessárias são retiradas através da data de *check-in* das reservas. Contudo, a legenda das tabelas a analisar já possui essa informação.

Relativamente à forma e às cores utilizadas na apresentação dos dados, é importante deixar algumas observações. De notar que os valores apresentados a azul são inseridos nos mapas manualmente, depois de calculados no relatório que se retira do NewHotel. Já todos os outros valores que aparecem de outra cor são calculados automaticamente no Excel, devido à inserção prévia das fórmulas correspondentes ao que se pretende. Nas tabelas onde são calculadas as variações percentuais de um ano para o outro existe uma formatação específica a nível visual. Nas variações menos significativas (-50% a 0% ou 0% a 50%), os valores são representados com a letra de cor vermelha ou de cor verde, respetivamente. Já em variações mais significativas (<-50% ou >50%), as células ganham todo um preenchimento em vermelho ou em verde, respetivamente.

Segue-se então a explicação mais detalhada do que distingue estes dois mapas, quais são os seus objetivos e como é que os dados são apresentados e interpretados.

## 6.2. Explicação do Mapa *Pickup* Idiso e Diretos

Este mapa de *pickup* incide sobre as reservas vindas diretamente (ao balcão, por email, telefone ou *walk-inn*) e através da Idiso (extranet da Meliá). Visto que apenas estão em estudo estas duas origens de reservas, optou-se por uma análise quinzenal. Ou seja, o Excel mantém-se dividido por mês, mas o período de *check-in* e o período de criação da reserva está dividido por dois períodos quinzenais. Por exemplo, reservas com *check-in* no período de 1 de junho a 15 de junho e 16 de junho a 30 de junho, criadas na primeira e última quinzena do próprio mês e também da primeira e última quinzena dos dois meses anteriores.

A Tabela 6 ilustra os dados calculadas para a primeira quinzena do mês de junho para o ano de 2018, tendo em conta os períodos de criação referidos. Nesta fase os dados são apresentados em valores absolutos. Estes são calculados de forma isolada para as reservas oriundas da Idiso e vindas diretamente, sendo depois calculado automaticamente o total dos dois.

Tabela 6 - Idiso e Direto: Valores Absolutos

2018	Check-in 1 JUN - 15 JUN														
	Idiso					Direct					Total			Avrg	
Booked	Rsv	Rn	Eur	Pm	Bw	Rsv	Rn	Eur	Pm	Bw	Rsv	Rn	Eur	Pm	Bw
01-apr / 15-apr	8	10	833	83	60	8	30	2 018	67	57	16	40	2 851	71	59
16-apr / 30-apr	17	23	1 565	68	43	12	14	1 071	77	47	29	37	2 636	71	45
01-may / 15-may	31	99	6 994	71	29	11	14	1 002	72	27	42	113	7 996	71	28
16-may / 31-may	92	147	10 639	72	11	61	115	8 108	71	10	153	262	18 747	72	11
01-jun / 15-jun	83	113	8 854	78	3	99	134	9 071	68	1	182	247	17 925	73	2
16-jun / 30-jun															

Legenda:

Rsv = número de reservas

Rn = room nights

Eur = valor de recebimento

Pm = preço médio

Bw= booking window

Depois, é calculado automaticamente a variação dos dois anos, neste caso a variação do ano de 2017 para o ano de 2018, como mostra a Tabela 7. Nesta fase os dados apresentados são relativos. Aqui a leitura também pode ser dividida entre as reservas provenientes da Idiso ou diretamente, assim como o total de ambas.

Tabela 7 - Idiso e Direto: Variação Relativa

Var	Check-in 1 JUN - 15 JUN														
	Idiso					Direct					Total			Avrg	
2017-2018	Rsv	Rn	Eur	Pm	Bw	Rsv	Rn	Eur	Pm	Bw	Rsv	Rn	Eur	Pm	Bw
Booked															
01-apr / 15-apr	-20%	-9%	-12%	-3%	-8%	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	60%	264%	202%	-17%	80%
16-apr / 30-apr	70%	-26%	-28%	-2%	-7%	140%	-68%	-63%	15%	-2%	93%	-51%	-48%	5%	-4%
01-may / 15-may	82%	191%	171%	-7%	-3%	0%	-39%	-40%	-2%	-18%	50%	98%	88%	-5%	-11%
16-may / 31-may	64%	79%	90%	6%	-27%	239%	400%	445%	9%	-29%	107%	150%	164%	6%	-28%
01-jun / 15-jun	84%	131%	145%	6%	0%	14%	38%	32%	-5%	-50%	38%	69%	71%	1%	-20%
16-jun / 30-jun															

Em paralelo a esta análise, é calculado automaticamente no Excel a frequência absoluta acumulada (Tabela 8) e também a frequência relativa acumulada da variação (Tabela 9). Os valores relativos ao número de reservas, número de *room nights*, valor do recebimento e o preço médio, para todas as reservas com *check-in* do primeiro dia do mês ao último, vão sendo calculado de forma aglomerada ao longo dos diferentes períodos de criação. Como se pode verificar na imagem seguinte, são calculadas as reservas com *check-in* de 1 de junho a 30 de junho que foram criadas de 1 de abril a 15 de abril, depois de 1 de abril a 30 de abril, até que por fim chegamos ao total - reservas com *check-in* de 1 de junho a 30 de junho com criação no período entre 1 de abril a 30 de junho. Isto permite-nos ir vendo a evolução do *pickup* de uma forma gradual e total.

Tabela 8 - Idiso e Diretos: Frequência Absoluta Acumulada

2018	Check-in 1 JUN - 30 JUN			
	Total CUM			Avrg CUM
Booked	Rsv	Rn	Eur	Pm
01-apr / 15-apr	22	48	3 500	73
16-apr / 30-apr	63	100	7 071	71
01-may / 15-may	131	273	19 620	72
16-may / 31-may	366	687	48 711	71
01-jun / 15-jun	645	1 099	78 157	71
16-jun / 30-jun	869	1 410	99 463	71

Tabela 9 - Idiso e Diretos: Frequência Relativa Absoluta

Var 2017-2018	Check-in 1 JUN - 30 JUN			
	Total CUM			Avrg CUM
	Rsv	Rn	Eur	Pm
01-apr / 15-apr	100%	300%	248%	-13%
16-apr / 30-apr	85%	2%	2%	0%
01-may / 15-may	62%	45%	48%	2%
16-may / 31-may	89%	86%	90%	2%
01-jun / 15-jun	61%	68%	58%	-6%
16-jun / 30-jun	58%	57%	54%	-2%

### 6.3. Resultados do Mapa *Pickup* Idiso e Diretos

Como já referi, o mapa de *pickup* de Idiso e diretos pode ter várias interpretações e análises. Aqui vou apresentar os resultados do mês de junho, que pode ser consultado no Apêndice A.

Relativamente à frequência absoluta acumulado, podemos constatar que foram realizadas 869 reservas no período entre 1 de abril de 2018 a 30 de junho de 2018 com desde o primeiro dia ao último do mês de junho de 2018. Essas reservas traduziram-se em 1410 *room nights*, 99 462€ de receita e com um preço médio de 71€. Tanto o número de reservas, como o número de *room nights* e o valor de recebimento tiveram uma variação positiva significativa, comparativamente com o ano de 2017. Essa variação foi na média dos 56%. O que resta saber é se esta variação positiva se deveu às reservas efetuadas através da Idiso, provocado pelas reservas efetuadas diretamente, ou então por influencia positiva dos dois. Contudo, o preço médio sofreu uma variação negativa, mas não significativa.

Como podemos verificar no mapa de *pickup*, ambas as origens (Idiso e diretos) tiveram influência positiva nos resultados mencionados anteriormente, isto porque apresentam de uma forma geral variação positiva comparativamente com o ano anterior. Contudo, é de destacar que as reservas criadas através da Idiso tiveram uma maior variação relativa comparativamente com o ano anterior.

Também se pode apurar que, para ambos os anos em estudo (2017 e 2018), a maior parte das reservas foram criadas no próprio mês a que equivale o período de check-in. Através dos valores absolutos relativos ao ano de 2017 e de 2018, pode-se ver que

tendencialmente o número de reservas aumenta à medida que se aproxima o período de *check-in* em causa.

## 6.4. Explicação do Mapa *Pickup* Segmentos

O relatório que faz análise do *pickup* por segmentos é realizado por um período mensal, sendo um pouco mais complexo que o anterior. Estes indicadores podem ser analisados e interpretados em diferentes níveis: pode-se analisar todos os segmentos de forma individual, analisar por grupo de segmentos (negócio e lazer) ou pelo total de todos os segmentos no respetivo mês.

Os dados são calculados para todas as reservas com *check-in* desde o primeiro dia ao último dia do respetivo mês, divididos pela altura que as reservas foram efetuadas. São analisadas reservas efetuadas no próprio mês e as reservas feitas anterior ao mesmo, sendo limitados os dois meses anteriores. Por exemplo, para o mês de junho (como se pode verificar na Tabela 10) são analisadas as reservas realizadas antes do dia 31 de março, as reservas criadas de 1 a 30 de abril, criadas de 1 a 31 de março e, finalmente, as reservas criadas no próprio mês.

Em primeiro lugar, são então calculados e analisados os dados de forma individual para todos os segmentos existentes, tendo em conta o período de *check-in* e o período de criação das reservas. Depois são calculados automaticamente três totais diferentes, cada um com a sua utilidade e interpretação. Como se pode verificar na Tabela 10 e na Tabela 11, para cada período de criação das reservas é calculado o total de reservas, noites, valor recebimento, preço médio e *booking window* de todos os segmentos.

Tabela 10 - Segmentos: Dados Absolutos (Parte 1)

2018	Check-in 1 JUN - 30 JUN														
	Booked Before 31 March					Booked Between 1 - 30 April					Booked Between 1 - 31 May				
Segmento	Rsv	Rn	Eur	Pm	Bw	Rsv	Rn	Eur	Pm	Bw	Rsv	Rn	Eur	Pm	Bw
DESPORTO											5	6	359	60	32
GRP\BG-FAIRS & CONGR	12	23	1 548	67	166	6	7	465	66	63	1	1	65	65	25
GRP\BG-MEETINGS CONV	13	24	1 430	60	98										
GRP\LEISURE GROUPS	144	178	12 217	69	174	38	38	2 352	62	58	90	90	5 146	57	28
OTH\COMPLIMENTARY	1	2	0		122										
OTH\RATE PER MANAGEM											1	2	108	54	48
SAUDE	2	4	270	68	129	2	2	117	59	59	17	32	2 287	71	19
TRAB\CORPORATE	4	10	355	35	148	6	19	1 095	58	70	49	105	6 328	60	21
TRAB\KEY ACCOUNT											4	6	378	63	27
TRAB\TRANSIENT BUSIN	1	3	363	121	76	11	33	2 154	65	59	55	158	11 346	72	20
TRAL\TRANSIENT LEISU	39	84	6 149	73	138	65	89	6 353	71	56	203	322	22 733	71	20
TRAL\TRANSIENT PROGR															
WHO\CIRCUITS & SERIE	595	611	36 834	60	280	5	5	273	55	48	97	98	5 866	60	26
WHO\TO PRICE CONTRAC	100	122	8 885	73	215	12	18	1 069	59	60	28	50	3 046	61	20
WHO\TO PRICE NOT CON															
<b>Total</b>	<b>911</b>	<b>1 061</b>	<b>68 050</b>	<b>64</b>	<b>155</b>	<b>145</b>	<b>211</b>	<b>13 878</b>	<b>66</b>	<b>59</b>	<b>550</b>	<b>870</b>	<b>57 660</b>	<b>66</b>	<b>26</b>

Em paralelo, como se pode ver na Tabela 11, também é calculado automaticamente o total do número de reservas, *room nights*, valor recebimento, preço médio e *booking window* para todas as reservas criadas antes do mês em estudo. Isto permite que, antes do mês em estudo começar, se tenha conhecimento se os objetivos para esse mesmo mês já estão a ser cumpridos ou prever se serão alcançáveis, sem ter em conta as reservas que são efetuadas com um *booking window* muitos baixo (reservas efetuadas no mês para o próprio mês).

Por último, é então calculado o total de todos os segmentos a incluir todos os períodos de criação das reservas, como se pode ver na Tabela 11.

Tabela 11 - Segmentos: Dados Absolutos (Parte 2)

Subtotal Before 1 June				Booked Between 1 - 30 June					TOTAL			
Rsv	Rn	Eur	Pm	Rsv	Rn	Eur	Pm	Bw	Rsv	Rn	Eur	Pm
5	6	359	60	22	48	3 455	72	10	27	54	3 814	71
19	31	2 078	67	14	73	4 823	66	8	33	104	6 901	66
13	24	1 430	60	3	3	171	57	5	16	27	1 601	59
272	306	19 715	64	32	32	2 394	75	6	304	338	22 109	65
1	2	0	0						1	2	0	0
1	2	108	54						1	2	108	54
21	38	2 674	70	69	128	8 510	66	2	90	166	11 184	67
59	134	7 777	58	119	169	10 845	64	4	178	303	18 622	61
4	6	378	63	1	1	63	63	6	5	7	441	63
67	194	13 863	71	185	273	18 490	68	5	252	467	32 353	69
307	495	35 236	71	309	415	29 604	71	4	616	910	64 840	71
697	714	42 972	60	37	39	2 644	68	17	734	753	45 615	61
140	190	12 999	68	47	70	4 355	62	6	187	260	17 354	67
<b>1 606</b>	<b>2 142</b>	<b>139 588</b>	<b>65</b>	<b>838</b>	<b>1 251</b>	<b>85 353</b>	<b>68</b>	<b>7</b>	<b>2 444</b>	<b>3 393</b>	<b>224 941</b>	<b>66</b>

Depois, numa outra fase, é calculado automaticamente a variação dos dois anos, neste caso a variação do ano de 2017 para o ano de 2018, como mostra a Tabela 12 e a Tabela 13. Aqui a leitura é feita da mesma forma que anteriormente, ou seja, pode-se também analisar de forma individual todos os segmentos e também os diferentes valores totais. A diferença é que aqui os dados são relativos e dizem respeito à variação dos valores entre dois anos.

Tabela 12 - Segmentos: Variação Relativa (Parte 1)

Var 2017-2018	Check-in 1 JUN - 30 JUN														
	Booked Before 31 March					Booked Between 1 - 30 April					Booked Between 1 - 31 May				
	Rsv	Rn	Eur	Pm	Bw	Rsv	Rn	Eur	Pm	Bw	Rsv	Rn	Eur	Pm	Bw
DESPORTO											-72%	-67%	-83%	-50%	52%
GRP\BG-FAIRS & CONGR	-85%	-90%	-88%	11%	-9%	200%	-36%	-36%	1%	40%	-95%	-97%	-97%	-12%	-31%
GRP\BG-MEETINGS CONV															
GRP\LEISURE GROUPS	-48%	-53%	-53%	0%	-8%	-59%	-59%	-67%	-21%	-13%	-48%	-58%	-66%	-19%	8%
OTH\COMPLIMENTARY											-100%	-100%			-100%
OTH\RATE PER MANAGEM															
SAUDE	-33%	33%	43%	7%	-41%	0%	-60%	-69%	-22%	28%	21%	-9%	-52%	-48%	0%
TRAB\CORPORATE	-33%	-41%	-61%	-34%	3%	-76%	-27%	-23%	6%	35%	29%	69%	67%	-1%	24%
TRAB\KEY ACCOUNT															
TRAB\TRANSIENT BUSIN	-92%	-80%	-52%	138%	-22%	22%	-46%	-46%	0%	34%	6%	55%	60%	3%	-5%
TRAL\TRANSIENT LEISU	-40%	-14%	-14%	1%	13%	76%	68%	76%	5%	-3%	60%	53%	61%	6%	-26%
TRAL\TRANSIENT PROGR	-100%	-100%	-100%	-100%	-100%										
WHO\CIRCUITS & SERIE	4%	0%	-8%	-8%	24%	-44%	-44%	-52%	-13%	7%	23%	24%	30%	5%	-26%
WHO\TO PRICE CONTRAC	270%	230%	304%	23%	69%	9%	29%	24%	-4%	3%	0%	6%	10%	4%	-17%
WHO\TO PRICE NOT CON															
<b>Var Total Absoluto</b>	<b>-134</b>	<b>-319</b>	<b>-22 695</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>-42</b>	<b>-60</b>	<b>-4 866</b>	<b>-3</b>	<b>7</b>	<b>-1</b>	<b>71</b>	<b>1 413</b>	<b>-4</b>	<b>1</b>
<b>Var Total Relativo</b>	<b>-13%</b>	<b>-23%</b>	<b>-25%</b>	<b>-2%</b>	<b>-1%</b>	<b>-22%</b>	<b>-22%</b>	<b>-26%</b>	<b>-5%</b>	<b>14%</b>	<b>0%</b>	<b>9%</b>	<b>3%</b>	<b>-6%</b>	<b>5%</b>

Tabela 13 - Segmentos: Variação Relativa (Parte 2)

Subtotal Before 1 June				Booked Between 1 - 30 June					TOTAL			
Rsv	Rn	Eur	Pm	Rsv	Rn	Eur	Pm	Bw	Rsv	Rn	Eur	Pm
-72%	-67%	-83%	-50%	-59%	-72%	-62%	34%	-57%	-63%	-71%	-66%	18%
-82%	-88%	-87%	8%	180%	1360%	1276%	-6%	167%	-70%	-61%	-59%	6%
				-25%	-25%	-37%	-16%	25%	300%	575%	489%	-13%
-50%	-55%	-59%	-9%	33%	10%	50%	36%	-65%	-46%	-52%	-55%	-6%
-50%	-50%								-50%	-50%		
11%	-12%	-50%	-43%	6%	-23%	-21%	3%	-33%	7%	-21%	-30%	-12%
-14%	28%	27%	0%	59%	23%	34%	9%	0%	24%	25%	31%	5%
				0%	0%	0%	0%	500%	400%	600%	600%	0%
-8%	9%	17%	7%	20%	22%	26%	3%	0%	11%	16%	22%	5%
34%	37%	42%	4%	67%	49%	47%	-2%	0%	49%	42%	44%	1%
-100%	-100%	-100%	-100%	-100%	-100%	-100%	-100%		-100%	-100%	-100%	-100%
5%	2%	-5%	-7%	85%	86%	112%	14%	70%	8%	5%	-2%	-6%
112%	94%	123%	15%	-15%	-8%	-4%	4%	20%	55%	49%	67%	12%
<b>-177</b>	<b>-308</b>	<b>-26 149</b>	<b>-2</b>	<b>195</b>	<b>139</b>	<b>14 307</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>18</b>	<b>-169</b>	<b>-11 841</b>	<b>0</b>
<b>-10%</b>	<b>-13%</b>	<b>-16%</b>	<b>-4%</b>	<b>30%</b>	<b>13%</b>	<b>20%</b>	<b>7%</b>	<b>1%</b>	<b>1%</b>	<b>-5%</b>	<b>-5%</b>	<b>0%</b>

Entretanto, são calculados automaticamente dois grandes grupos de segmentos: negócio e lazer. A Tabela 14 indica quais os segmentos que foram agrupados em negócio e quais formam agrupados como sendo segmentos de lazer.

Tabela 14 - Segmentos de Negócio e Lazer

<b>Negócio</b>	<b>Lazer</b>
DESPORTO GRP\BG-FAIRS & CONGR GRP\BG-MEETINGS CONV SAUDE TRAB\CORPORATE TRAB\KEY ACCOUNT TRAB\TRANSIENT BUSIN	GRP\LEISURE GROUPS OTH\COMPLIMENTARY OTH\RATE PER MANAGEM TRAL\TRANSIENT LEISU TRAL\TRANSIENT PROGR WHO\CIRCUITS & SERIE WHO\TO PRICE CONTRAC WHO\TO PRICE NOT CON

Aqui também são calculados todos os dados enunciados anteriormente segundo os mesmos critérios de check-in e criação das reservas. Como se pode ver na Tabela 15 e na Tabela 16, são apresentados os dados de forma absoluta para o grupo de segmentos negócio e para o grupo de segmentos lazer. Relativamente aos valores totais destes dois grupos de segmentos, nesta fase apenas é imprescindível o total dos dados das reservas criadas antes do mês em estudo e o total final que inclui todos os períodos de criação das reservas (Tabela 16). Isto porque os valores totais referentes às datas de criação são iguais aos apresentados anteriormente, são aqui apresentados apenas para a leitura ser mais acessível.

Tabela 15 - Grupos de Segmentos: Valores Absolutos (Parte 1)

<b>2018</b>	<b>Check-in 1 JUN - 30 JUN</b>														
	<b>Booked Before 31 March</b>					<b>Booked Between 1 - 30 April</b>					<b>Booked Between 1 - 31 May</b>				
<b>Segmento</b>	<b>Rsv</b>	<b>Rn</b>	<b>Eur</b>	<b>Pm</b>	<b>Bw</b>	<b>Rsv</b>	<b>Rn</b>	<b>Eur</b>	<b>Pm</b>	<b>Bw</b>	<b>Rsv</b>	<b>Rn</b>	<b>Eur</b>	<b>Pm</b>	<b>Bw</b>
NEGÓCIO	32	64	3 965	62	123	25	61	3 831	63	63	131	308	20 762	67	24
LAZER	879	997	64 085	64	186	120	150	10 047	67	56	419	562	36 898	66	28
<b>Total</b>	<b>911</b>	<b>1 061</b>	<b>68 050</b>	<b>64</b>	<b>155</b>	<b>145</b>	<b>211</b>	<b>13 878</b>	<b>66</b>	<b>59</b>	<b>550</b>	<b>870</b>	<b>57 660</b>	<b>66</b>	<b>26</b>

Tabela 16 - Grupos de Segmentos: Valores Absolutos (Parte 2)

Subtotal Before 1 June				Booked Between 1 - 30 June					TOTAL			
Rsv	Rn	Eur	Pm	Rsv	Rn	Eur	Pm	Bw	Rsv	Rn	Eur	Pm
188	433	28 558	66	413	695	46 357	67	6	601	1 128	74 916	66
1 418	1 709	111 030	65	425	556	38 996	70	8	1 843	2 265	150 025	66
<b>1 606</b>	<b>2 142</b>	<b>139 588</b>	<b>65</b>	<b>838</b>	<b>1 251</b>	<b>85 353</b>	<b>68</b>	<b>7</b>	<b>2 444</b>	<b>3 393</b>	<b>224 941</b>	<b>66</b>

De igual forma como é calculado para todos os segmentos de forma individual, também é calculada a variação dos dados relativos aos dois grupos de segmentos em estudo de um ano para o outro, como se pode ver na Tabela 17 e na Tabela 18.

Tabela 17 - Grupos de Segmentos: Variação Relativa (Parte 1)

Var 2017-2018	Check-in 1 JUN - 30 JUN														
	Booked Before 31 March					Booked Between 1 - 30 April					Booked Between 1 - 31 May				
Segmento	Rsv	Rn	Eur	Pm	Bw	Rsv	Rn	Eur	Pm	Bw	Rsv	Rn	Eur	Pm	Bw
NEGÓCIO	-69%	-75%	-74%	4%	-23%	-34%	-41%	-41%	-1%	34%	-8%	25%	4%	-17%	5%
LAZER	-7%	-11%	-15%	-4%	23%	-19%	-11%	-18%	-8%	-3%	3%	2%	2%	0%	6%

Tabela 18 - Grupos de Segmentos: Variação Relativa (Parte 2)

Subtotal Before 1 June				Booked Between 1 - 30 June					TOTAL			
Rsv	Rn	Eur	Pm	Rsv	Rn	Eur	Pm	Bw	Rsv	Rn	Eur	Pm
-34%	-29%	-32%	-4%	15%	-2%	7%	9%	-7%	-6%	-14%	-12%	2%
-5%	-7%	-10%	-3%	49%	37%	41%	3%	15%	3%	1%	-1%	-2%

Estes mapas de *pick up* são uma mais valia no estudo de como o mercado do hotel Tryp Coimbra se está a comportar. Por exemplo, é possível verificar se o mercado está a reservar com mais antecedência ou não relativamente aos anos anteriores. É possível saber quais são os segmentos que mais estão a contribuir positivamente e também negativamente para o resultado final. Entre outras interpretações.

## 6.5. Resultados do Mapa *Pickup* Segmentos

Aqui serão apresentados os resultados obtidos no mapa de *pick up* por segmentos relativo ao mês de junho, que se encontra no Apêndice B. Vão ser analisados os dados obtidos no ano de 2018 e a variação destes relativamente ao ano de 2017.

Como pode-se verificar, do ano de 2017 para o ano de 2018 a variação no número de reservas com check-in no mês de junho apenas aumentou 1%, o que equivaleu a um valor absoluto de 18 reservas. Contudo, houve uma variação negativa de 5% em *room nights* e no valor do recebimento. Já o preço médio não sofreu alterações. Ou seja, apesar de o mês de junho ter registado um aumento no número de reservas com check-in entre o dia 1 e o dia 30, isso não se traduziu também no número de *room nights* e o valor do recebimento. Pode-se afirmar que a média de *room nights* por reserva foi menor.

Relativamente à análise por grupos de segmentos, podemos verificar que não foi o grupo de lazer que provocou a diminuição do número de *room nights*. Isto porque pode-se ver que do ano de 2017 para o ano de 2018, o grupo de segmentos de lazer teve um aumento de 3% no número de reservas e 1% no número de *room nights*. Já o grupo de segmentos de negócio, teve uma variação negativa de 6% relativamente ao número de reservas e uma variação negativa de 14% em *room nights*

Relativamente ao período de criação de reservas, pode-se verificar que apenas se sentiu uma variação positiva geral dos dados (reservas, *room nights*, valor do recebimento, preço médio e *booking window*) nas reservas criadas para o próprio mês, ou seja, nas reservas criadas entre o dia 1 de junho e o dia 30 de junho, com check-in entre o dia 1 de junho e o dia 30 de junho. Isto pode indicar que, de uma forma geral, o *booking window* das reservas está a diminuir, ou seja, as reservas são efetuadas mais perto da data de check-in. Pois, nos outros períodos de criação de reservas note-se, de uma forma geral, um decréscimo nos valores.

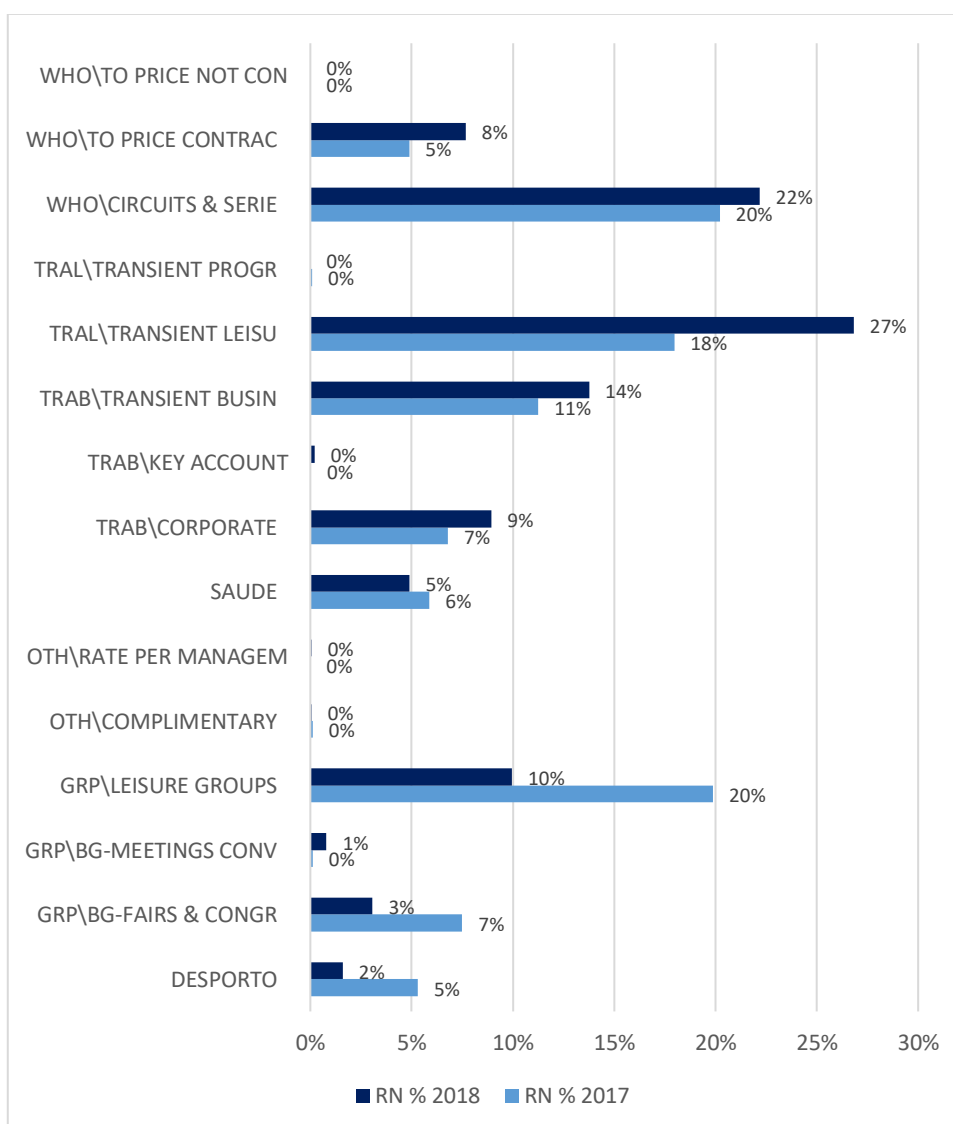
No gráfico seguinte (Gráfico 5) podemos fazer uma análise de segmento a segmento. Aqui a percentagem apresentada não é relativa à variação dos dois anos (2017 e 2018), mas sim a percentagem de *room nights* que cada segmento obteve relativamente ao total de *room nights* do mês de junho para cada ano. Ou seja, os dois anos foram calculados de forma isolada, sem nenhuma relação um com o outro.

Pode-se verificar então que o segmento de clientes individuais de lazer (TRAL\TRANSIENT LEISU) e os grupos de série contratados (WHO\CIRCUITS & SERIE), formam os que mais contribuíram para o número total de *room nights* atingido no mês de junho de 2018, 27% e 22% de *room nights* respetivamente, perfazendo o total de 49%.

Já relativamente aos dados de 2017, pode-se verificar que os grupos de série contratados (WHO\CIRCUITS & SERIE) e os grupos de lazer (GRP\LEISURE GROUPS) foram os segmentos que mais contribuíram para o número total de *room nights* atingido no mês de junho, ambos com 20% de *room nights*, perfazendo o total de 40%.

Ou seja, podemos constatar que os grupos de série contratados (WHO\CIRCUITS & SERIE) mantêm aproximadamente o mesmo peso percentual no número total de *room nights* do mês de junho do ano de 2017 e 2018. Já o peso percentual do segmento de grupos de lazer (GRP\LEISURE GROUPS) no número total de *room nights* sofreu uma variação mais significativa. No ano de 2017, o segmento de grupos de lazer atingiu 20% do valor total de *room nights* no mês de junho. Já no ano de 2018, para o mesmo mês, este segmento apenas atingiu 10% do valor total de *room nights*.

Gráfico 5 - Percentagem de Room Nights por Segmento



Esta página foi deixada propositadamente em branco

## 7. Conclusão

---

O estágio *cross training* desenvolvido no hotel Tryp Coimbra foi, sem dúvida, uma das experiências mais enriquecedoras a nível profissional. O hotel Tryp Coimbra fica próximo do centro da cidade de Coimbra e dos Hospitais Universitários de Coimbra. Este hotel tem a classificação de 4 estrelas, possui 133 quartos, um conjunto de salas de reunião e eventos, bar e restaurante. Pertence ao grupo Meliá Hotels Internacional, uma das maiores empresas hoteleiras no mundo.

O estágio englobou a passagem por todos os departamentos do hotel, foram esses o departamento de *food & beverage*, manutenção, *housekeeping*, *front office*, contabilidade e *back office*. Consegui adquirir conhecimentos e experiências que só eram possíveis obter na passagem de todos os departamentos referidos. Foi um estágio muito importante no início da minha vida profissional no ramo da hotelaria. Considero que conquistei uma boa prestação nos departamentos em que passei durante o meu estágio no hotel Tryp Coimbra, contudo, a maior contribuição foi no departamento *back office*.

O meu contributo no departamento *back office* concentrou-se, maioritariamente, no *revenue management* do hotel. Uma das minhas principais tarefas neste departamento foi a atualização de tarifas online, a disponibilidade de alojamento e os respetivos serviços extra. Outra das tarefas era a verificação e o preenchimento de um relatório com as reservas denegadas do dia anterior. Assumi também a publicação de certos eventos a decorrer na cidade de Coimbra no site do hotel e a construção de um Excel (base de dados) com todos os eventos que poderiam ser relevantes para o hotel. Também tive a oportunidade de realizar outras tarefas como auxiliar na organização de eventos realizados no hotel, assim como festas temáticas de aniversário e serviços de catering. Auxiliei na organização dos mesmos e realizei a decoração do espaço (principalmente das festas temáticas). Além deste leque de tarefas mencionadas, construí dois mapas de *pickup* - que acabou por constituir o desafio deste relatório de estágio.

O tema deste relatório de estágio incide sobre o *revenue management* e o desenvolvimento de mapas de *pickup*. Este tema surgiu através do meu interesse pessoal por esta área, gestão hoteleira e *revenue management*. Foi a área em que mais gostei de colaborar ao longo do meu estágio no hotel Tryp Coimbra. O desafio tratado neste relatório de estágio foi o desenvolvimento de mapas *pickup* como uma ferramenta de coleta de informação para apoio à gestão e decisão. Estes mapas de *pickup* foram desenvolvidos, como já referi, durante o meu estágio no hotel Tryp Coimbra, também fazendo parte do desafio lançado pelo diretor geral do hotel. O grande objetivo destes mapas é de indicar a situação atual de

reservas e auxiliar na identificação das melhores estratégias e de como o hotel se deve posicionar.

Através destes mapas foi possível apresentar dados/indicadores relativos ao número de reservas, número de *room nights*, valor do recebimento, preço médio e *booking window*. Dados estes relacionados e analisados consoante a data de *check-in* e o período de criação de reservas. Com este relatório de estágio foi possível analisar e interpretar os dados/indicadores atrás referidos tanto para dois canais mais importantes de reservas do hotel (extranet da Meliá e diretos) como para os seus segmentos.

Pretende-se, assim, dispor de informação detalhada de modo a controlar e monitorizar o nível de reservas e os outros indicadores relacionados. Isto com o objetivo final de verificar ao longo do tempo se estão a ser cumpridos os objetivos da unidade hoteleira e auxiliar na planificação das estratégias a adotar para cumprir esses mesmos objetivos.

Relativamente às limitações sentidas ao longo do meu estágio, devo referir a inexistência de um manual de acolhimento onde tenha uma pequena mensagem de boas vindas, a apresentação da missão e valores da respetiva empresa, o organograma, apresentação das principais características da unidade hoteleira e principais serviços prestados, código de conduta, entre outras informações relevantes. Assim como também de um manual de procedimentos. Considero que com a existência destes dois manuais, seria mais fácil e menor o período de adaptação de novos colaboradores.

Encontrei também uma limitação do departamento de contabilidade, que afeta indiretamente outros departamentos. Esta é a inexistência de um colaborador inteiramente responsável pela gestão de stocks/economato. Considero necessária a existência deste cargo, principalmente na hotelaria em que existem vários departamentos a que o economato tem de dar resposta.

## 8. Referências Bibliográficas

---

- Abreu, António (2015), “O Controlo de Gestão no Setor Hoteleiro”, *Tese de mestrado em gestão*. Lisboa: ISCTE Business School.
- Alencar, André (2012), “Técnicas de Revenue Management para a Hotelaria”. *Revista Hotéis*, 6 de agosto. Acedido em 22 de setembro de 2018, disponível em <http://www.revistahoteis.com.br/tecnicas-de-revenue-management-para-a-hotelaria/>.
- CÓDIGO DE ÉTICA Meliá Hotels International (s.d.). PDF. Acedido em 15 de setembro de 2018, disponível em [https://www.meliahotelsinternational.com/sites/default/files/mhi\\_codigo\\_etico\\_16\\_pt.pdf](https://www.meliahotelsinternational.com/sites/default/files/mhi_codigo_etico_16_pt.pdf).
- Costa, Rodrigues (2012), *Introdução à Gestão Hoteleira*. Lisboa: Lidel.
- Costa, Rodrigues e Sousa, Teresa (2015), *Gestão Comercial Hoteleira*. Lisboa: Lidel.
- Foursides Hospitality Consulting (s.d.), “HOTEL REVENUE PICKUP REPORT”. Acedido em 24 de setembro de 2018, disponível em <http://foursidesconsulting.com/resources/hotel-revenue-pickup-report-free/>.
- Lima Santos, Luís; Gomes, Conceição; Faria, Ana Rita; Lunkes, Rogério João; Malheiros, Cátia; Silva da Rosa, Fabricia e Nunes, Catarina (2016), *Contabilidade de Gestão Hoteleira*. Cacém: ATF.
- Meliã Hotels International (s.d.), “DESCUBRE MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL”. Acedido em 24 de março de 2018, disponível em <https://www.meliahotelsinternational.com/acerca-de/conoce-mhi>.
- Meliã Hotels International (s.d.), “NUESTRAS MARCAS”. Acedido em 24 de março de 2018, disponível em <https://www.meliahotelsinternational.com/es/acerca-de/nuestras-marcas>.

- Oliveira, Paulo (2010), “REVENUE MANAGEMENT”. [Blog] Hotelaria Nacional, 20 de setembro. Acedido em 20 de setembro de 2018, disponível em <<https://hotelarianacional.blogspot.com/2010/09/revenue-management.html>>.
- Teixeira, Rodrigo (2017), “7 Estratégias inovadoras de Revenue Management para Hotéis”. infotickets - infoblog, 17 de setembro. Acedido em 23 de setembro de 2018, disponível em <<http://www.info-tickets.com/single-post/2017/08/17/7-Estrategias-inovadoras-de-Revenue-Management-para-Hoteis>>.
- Tivoli (s.d.). Disponível em <<https://www.tivolihotels.com/pt/tivoli-coimbra>>.
- Tryp Coimbra (s.d.). Disponível em <<https://www.trypcoimbra.com/pt-pt>>.
- Vila Galé (s.d.). Disponível em <<https://www.vilagale.com/br/hoteis/centro-de-portugal/vila-gale-coimbra>>.
- xotels (s.d.), “Hotel Pickup Report”. Acedido em 25 de setembro de 2018, disponível em <<https://www.xotels.com/en/revenue-management/revenue-management-book/pickup-report>>.

## **9. Apêndices**

---

Esta página foi deixada propositadamente em branco

## **Apêndice A:** Mapa *Pick Up* Idiso e Diretos

### **Legenda:**

Rsv = número de reservas

Rn = *room nights*

Eur = valor de recebimento

Pm = preço médio

Bw= booking window

2017	Check-in 1 JUN - 15 JUN														
	Idiso					Direct					Total			Avrg	
Booked	Rsv	Rn	Eur	Pm	Bw	Rsv	Rn	Eur	Pm	Bw	Rsv	Rn	Eur	Pm	Bw
01-apr / 15-apr	10	11	943	86	65	0	0	0	0	0	10	11	943	86	33
16-apr / 30-apr	10	31	2 162	70	46	5	44	2 927	67	48	15	75	5 089	68	47
01-may / 15-may	17	34	2 586	76	30	11	23	1 676	73	33	28	57	4 262	75	32
16-may / 31-may	56	82	5 610	68	15	18	23	1 487	65	14	74	105	7 097	68	15
01-jun / 15-jun	45	49	3 616	74	3	87	97	6 877	71	2	132	146	10 493	72	3
16-jun / 30-jun															

2018	Check-in 1 JUN - 15 JUN														
	Idiso					Direct					Total			Avrg	
Booked	Rsv	Rn	Eur	Pm	Bw	Rsv	Rn	Eur	Pm	Bw	Rsv	Rn	Eur	Pm	Bw
01-apr / 15-apr	8	10	833	83	60	8	30	2 018	67	57	16	40	2 851	71	59
16-apr / 30-apr	17	23	1 565	68	43	12	14	1 071	77	47	29	37	2 636	71	45
01-may / 15-may	31	99	6 994	71	29	11	14	1 002	72	27	42	113	7 996	71	28
16-may / 31-may	92	147	10 639	72	11	61	115	8 108	71	10	153	262	18 747	72	11
01-jun / 15-jun	83	113	8 854	78	3	99	134	9 071	68	1	182	247	17 925	73	2
16-jun / 30-jun															

Var 2017-2018	Check-in 1 JUN - 15 JUN														
	Idiso					Direct					Total			Avrg	
Booked	Rsv	Rn	Eur	Pm	Bw	Rsv	Rn	Eur	Pm	Bw	Rsv	Rn	Eur	Pm	Bw
01-apr / 15-apr	-20%	-9%	-12%	-3%	-8%	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	60%	264%	202%	-17%	80%
16-apr / 30-apr	70%	-26%	-28%	-2%	-7%	140%	-68%	-63%	15%	-2%	93%	-51%	-48%	5%	-4%
01-may / 15-may	82%	191%	171%	-7%	-3%	0%	-39%	-40%	-2%	-18%	50%	98%	88%	-5%	-11%
16-may / 31-may	64%	79%	90%	6%	-27%	239%	400%	445%	9%	-29%	107%	150%	164%	6%	-28%
01-jun / 15-jun	84%	131%	145%	6%	0%	14%	38%	32%	-5%	-50%	38%	69%	71%	1%	-20%
16-jun / 30-jun															

2017	Check-in 16 JUN - 30 JUN														
	Idiso					Direct					Total			Avrg	
Booked	Rsv	Rn	Eur	Pm	Bw	Rsv	Rn	Eur	Pm	Bw	Rsv	Rn	Eur	Pm	Bw
01-apr / 15-apr	1	1	63	63	70	0	0	0	0	0	1	1	63	63	35
16-apr / 30-apr	8	11	834	76	61	0	0	0	0	0	8	11	834	76	31
01-may / 15-may	13	15	1 039	69	46	6	18	1 026	57	53	19	33	2 065	63	50
16-may / 31-may	29	47	3 251	69	28	10	29	2 096	72	30	39	76	5 347	70	29
01-jun / 15-jun	30	72	5 147	71	14	44	68	8 008	118	14	74	140	13 156	94	14
16-jun / 30-jun	58	73	5 134	70	3	92	171	9 955	58	1	150	244	15 089	62	2

2018	Check-in 16 JUN - 30 JUN														
	Idiso					Direct					Total			Avrg	
Booked	Rsv	Rn	Eur	Pm	Bw	Rsv	Rn	Eur	Pm	Bw	Rsv	Rn	Eur	Pm	Bw
01-apr / 15-apr	6	8	649	81	72	0	0	0	0	0	6	8	649	81	36
16-apr / 30-apr	6	6	378	63	68	6	9	557	62	58	12	15	935	62	63
01-may / 15-may	17	49	3 897	80	44	9	11	656	60	42	26	60	4 553	76	43
16-may / 31-may	44	90	5 971	66	28	38	62	4 372	71	30	82	152	10 343	68	29
01-jun / 15-jun	58	94	6 792	72	13	39	71	4 729	67	13	97	165	11 521	70	13
16-jun / 30-jun	119	148	10 502	71	2	105	163	10 804	66	2	224	311	21 306	69	2

Var 2017-2018	Check-in 16 JUN - 30 JUN														
	Idiso					Direct					Total			Avrg	
Booked	Rsv	Rn	Eur	Pm	Bw	Rsv	Rn	Eur	Pm	Bw	Rsv	Rn	Eur	Pm	Bw
01-apr / 15-apr	500%	700%	930%	29%	3%	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	500%	700%	930%	29%	3%
16-apr / 30-apr	-25%	-45%	-55%	-17%	11%	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	50%	36%	12%	-18%	107%
01-may / 15-may	31%	227%	275%	15%	-4%	50%	-39%	-36%	5%	-21%	37%	82%	120%	21%	-13%
16-may / 31-may	52%	91%	84%	-4%	0%	280%	114%	109%	-2%	0%	110%	100%	93%	-3%	0%
01-jun / 15-jun	93%	31%	32%	1%	-7%	-11%	4%	-41%	-43%	-7%	31%	18%	-12%	-26%	-7%
16-jun / 30-jun	105%	103%	105%	1%	-33%	14%	-5%	9%	14%	100%	49%	27%	41%	11%	0%

<b>2017</b>
<b>Booked</b>
01-apr / 15-apr
16-apr / 30-apr
01-may / 15-may
16-may / 31-may
01-jun / 15-jun
16-jun / 30-jun

<b>Check-in 1 JUN - 30 JUN</b>				
<b>Total CUM</b>			<b>Avrg CUM</b>	
<b>Rsv</b>	<b>Rn</b>	<b>Eur</b>	<b>Pm</b>	
11	12	1 006	84	
34	98	6 929	71	
81	188	13 256	71	
194	369	25 700	70	
400	655	49 348	75	
550	899	64 437	72	

<b>Check-in 1 JUN - 30 JUN</b>			
<b>REAL</b>			
<b>Rsv</b>	<b>Rn</b>	<b>Eur</b>	
603	997	69 443	

<b>Check-in 1 JUN - 30 JUN</b>			
<b>CANCELED</b>			
<b>Rsv</b>	<b>Rn</b>	<b>Eur</b>	
151	314	22 248	

<b>2018</b>
<b>Booked</b>
01-apr / 15-apr
16-apr / 30-apr
01-may / 15-may
16-may / 31-may
01-jun / 15-jun
16-jun / 30-jun

<b>Check-in 1 JUN - 30 JUN</b>				
<b>Total CUM</b>			<b>Avrg CUM</b>	
<b>Rsv</b>	<b>Rn</b>	<b>Eur</b>	<b>Pm</b>	
22	48	3 500	73	
63	100	7 071	71	
131	273	19 620	72	
366	687	48 711	71	
645	1 099	78 157	71	
869	1 410	99 463	71	

<b>Check-in 1 JUN - 30 JUN</b>			
<b>REAL</b>			
<b>Rsv</b>	<b>Rn</b>	<b>Eur</b>	
823	1 325	94 910	

<b>Check-in 1 JUN - 30 JUN</b>			
<b>CANCELED</b>			
<b>Rsv</b>	<b>Rn</b>	<b>Eur</b>	
147	274	20 716	

<b>Var 2017-2018</b>
<b>Booked</b>
01-apr / 15-apr
16-apr / 30-apr
01-may / 15-may
16-may / 31-may
01-jun / 15-jun
16-jun / 30-jun

<b>Check-in 1 JUN - 30 JUN</b>				
<b>Total CUM</b>			<b>Avrg CUM</b>	
<b>Rsv</b>	<b>Rn</b>	<b>Eur</b>	<b>Pm</b>	
100%	300%	248%	-13%	
85%	2%	2%	0%	
62%	45%	48%	2%	
89%	86%	90%	2%	
61%	68%	58%	-6%	
58%	57%	54%	-2%	

Var Relativa  
Var Absoluta

<b>Check-in 1 JUN - 30 JUN</b>			
<b>REAL</b>			
<b>Rsv</b>	<b>Rn</b>	<b>Eur</b>	
36%	33%	37%	
220	328	25 467	

<b>Check-in 1 JUN - 30 JUN</b>			
<b>CANCELED</b>			
<b>Rsv</b>	<b>Rn</b>	<b>Eur</b>	
-3%	-13%	-7%	
-4	-40	-1 532	

## **Apêndice B:** Mapa *Pick Up* Segmentos

### **Legenda:**

Rsv = número de reservas

Rn = room nights

Eur = valor de recebimento

Pm = preço médio

Bw= booking window

2017	Check-in 1 JUN - 30 JUN																		
	Booked Before 31 March					Booked Between 1 - 30 April					Booked Between 1 - 31 May					Subtotal Before 1 June			
Segmento	Rsv	Rn	Eur	Pm	Bw	Rsv	Rn	Eur	Pm	Bw	Rsv	Rn	Eur	Pm	Bw	Rsv	Rn	Eur	Pm
DESPORTO											18	18	2 134	119	21	18	18	2 134	119
GRP\BG-FAIRS & CONGR	81	222	13 437	61	182	2	11	725	66	45	21	29	2 148	74	36	104	262	16 310	62
GRP\BG-MEETINGS CONV																0	0	0	0
GRP\LEISURE GROUPS	277	375	25 767	69	190	92	92	7 192	78	67	172	212	14 933	70	26	541	679	47 892	71
OTH\COMPLIMENTARY											2	4	0		22	2	4	0	0
OTH\RATE PER MANAGEM																0	0	0	0
SAUDE	3	3	189	63	219	2	5	375	75	46	14	35	4 783	137	19	19	43	5 347	124
TRAB\CORPORATE	6	17	921	54	144	25	26	1 416	54	52	38	62	3 786	61	17	69	105	6 122	58
TRAB\KEY ACCOUNT																0	0	0	0
TRAB\TRANSIENT BUSIN	12	15	762	51	98	9	61	3 994	65	44	52	102	7 085	69	21	73	178	11 841	67
TRAL\TRANSIENT LEISU	65	98	7 126	73	122	37	53	3 614	68	58	127	211	14 094	67	27	229	362	24 833	69
TRAL\TRANSIENT PROGR	1	2	97	48	93											1	2	97	48
WHO\CIRCUITS & SERIE	573	611	40 248	66	225	9	9	565	63	45	79	79	4 519	57	35	661	699	45 332	65
WHO\TO PRICE CONTRAC	27	37	2 198	59	127	11	14	863	62	58	28	47	2 766	59	24	66	98	5 828	59
WHO\TO PRICE NOT CON																0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>1 045</b>	<b>1 380</b>	<b>90 745</b>	<b>66</b>	<b>156</b>	<b>187</b>	<b>271</b>	<b>18 744</b>	<b>69</b>	<b>52</b>	<b>551</b>	<b>799</b>	<b>56 248</b>	<b>70</b>	<b>25</b>	<b>1 783</b>	<b>2 450</b>	<b>165 737</b>	<b>68</b>

2018	Check-in 1 JUN - 30 JUN																		
	Booked Before 31 March					Booked Between 1 - 30 April					Booked Between 1 - 31 May					Subtotal Before 1 June			
Segmento	Rsv	Rn	Eur	Pm	Bw	Rsv	Rn	Eur	Pm	Bw	Rsv	Rn	Eur	Pm	Bw	Rsv	Rn	Eur	Pm
DESPORTO											5	6	359	60	32	5	6	359	60
GRP\BG-FAIRS & CONGR	12	23	1 548	67	166	6	7	465	66	63	1	1	65	65	25	19	31	2 078	67
GRP\BG-MEETINGS CONV	13	24	1 430	60	98											13	24	1 430	60
GRP\LEISURE GROUPS	144	178	12 217	69	174	38	38	2 352	62	58	90	90	5 146	57	28	272	306	19 715	64
OTH\COMPLIMENTARY	1	2	0		122											1	2	0	0
OTH\RATE PER MANAGEM											1	2	108	54	48	1	2	108	54
SAUDE	2	4	270	68	129	2	2	117	59	59	17	32	2 287	71	19	21	38	2 674	70
TRAB\CORPORATE	4	10	355	35	148	6	19	1 095	58	70	49	105	6 328	60	21	59	134	7 777	58
TRAB\KEY ACCOUNT											4	6	378	63	27	4	6	378	63
TRAB\TRANSIENT BUSIN	1	3	363	121	76	11	33	2 154	65	59	55	158	11 346	72	20	67	194	13 863	71
TRAL\TRANSIENT LEISU	39	84	6 149	73	138	65	89	6 353	71	56	203	322	22 733	71	20	307	495	35 236	71
TRAL\TRANSIENT PROGR																0	0	0	0
WHO\CIRCUITS & SERIE	595	611	36 834	60	280	5	5	273	55	48	97	98	5 866	60	26	697	714	42 972	60
WHO\TO PRICE CONTRAC	100	122	8 885	73	215	12	18	1 069	59	60	28	50	3 046	61	20	140	190	12 999	68
WHO\TO PRICE NOT CON																0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>911</b>	<b>1 061</b>	<b>68 050</b>	<b>64</b>	<b>155</b>	<b>145</b>	<b>211</b>	<b>13 878</b>	<b>66</b>	<b>59</b>	<b>550</b>	<b>870</b>	<b>57 660</b>	<b>66</b>	<b>26</b>	<b>1 606</b>	<b>2 142</b>	<b>139 588</b>	<b>65</b>

2017									
	Booked Between 1 - 30 June					TOTAL			
Segmento	Rsv	Rn	Eur	Pm	Bw	Rsv	Rn	Eur	Pm
DESPORTO	54	171	9 184	54	23	72	189	11 318	60
GRP\BG-FAIRS & CONGR	5	5	350	70	3	109	267	16 660	62
GRP\BG-MEETINGS CONV	4	4	272	68	4	4	4	272	68
GRP\LEISURE GROUPS	24	29	1 598	55	17	565	708	49 490	70
OTH\COMPLIMENTARY						2	4	0	0
OTH\RATE PER MANAGEM						0	0	0	0
SAUDE	65	166	10 722	65	3	84	209	16 069	77
TRAB\CORPORATE	75	137	8 098	59	4	144	242	14 220	59
TRAB\KEY ACCOUNT	1	1	63	63	1	1	1	63	63
TRAB\TRANSIENT BUSIN	154	223	14 731	66	5	227	401	26 573	66
TRAL\TRANSIENT LEISU	185	278	20 178	73	4	414	640	45 012	70
TRAL\TRANSIENT PROGR	1	1	53	53	0	2	3	150	50
WHO\CIRCUITS & SERIE	20	21	1 250	60	10	681	720	46 582	65
WHO\TO PRICE CONTRAC	55	76	4 545	60	5	121	174	10 373	60
WHO\TO PRICE NOT CON						0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>643</b>	<b>1 112</b>	<b>71 046</b>	<b>64</b>	<b>7</b>	<b>2 426</b>	<b>3 562</b>	<b>236 782</b>	<b>66</b>

Check-in 1 JUN - 30 JUN		
REAL		
Rsv	Rn	Eur
2 426	3 562	234 193

Check-in 1 JUN - 30 JUN	
CANCELED	
Rsv	Rn
2 070	2 513

2018									
	Booked Between 1 - 30 June					TOTAL			
Segmento	Rsv	Rn	Eur	Pm	Bw	Rsv	Rn	Eur	Pm
DESPORTO	22	48	3 455	72	10	27	54	3 814	71
GRP\BG-FAIRS & CONGR	14	73	4 823	66	8	33	104	6 901	66
GRP\BG-MEETINGS CONV	3	3	171	57	5	16	27	1 601	59
GRP\LEISURE GROUPS	32	32	2 394	75	6	304	338	22 109	65
OTH\COMPLIMENTARY						1	2	0	0
OTH\RATE PER MANAGEM						1	2	108	54
SAUDE	69	128	8 510	66	2	90	166	11 184	67
TRAB\CORPORATE	119	169	10 845	64	4	178	303	18 622	61
TRAB\KEY ACCOUNT	1	1	63	63	6	5	7	441	63
TRAB\TRANSIENT BUSIN	185	273	18 490	68	5	252	467	32 353	69
TRAL\TRANSIENT LEISU	309	415	29 604	71	4	616	910	64 840	71
TRAL\TRANSIENT PROGR						0	0	0	0
WHO\CIRCUITS & SERIE	37	39	2 644	68	17	734	753	45 615	61
WHO\TO PRICE CONTRAC	47	70	4 355	62	6	187	260	17 354	67
WHO\TO PRICE NOT CON						0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>838</b>	<b>1 251</b>	<b>85 353</b>	<b>68</b>	<b>7</b>	<b>2 444</b>	<b>3 393</b>	<b>224 941</b>	<b>66</b>

Check-in 1 JUN - 30 JUN		
REAL		
Rsv	Rn	Eur
2 444	3 393	224 967

Check-in 1 JUN - 30 JUN	
CANCELED	
Rsv	Rn
2 400	3 090

Var 2017-2018	Check-in 1 JUN - 30 JUN																		
	Booked Before 31 March					Booked Between 1 - 30 April					Booked Between 1 - 31 May					Subtotal Before 1 June			
	Segmento	Rsv	Rn	Eur	Pm	Bw	Rsv	Rn	Eur	Pm	Bw	Rsv	Rn	Eur	Pm	Bw	Rsv	Rn	Eur
DESERTO											-72%	-67%	-83%	-50%	52%	-72%	-67%	-83%	-50%
GRP\BG-FAIRS & CONGR	-85%	-90%	-88%	11%	-9%	200%	-36%	-36%	1%	40%	-95%	-97%	-97%	-12%	-31%	-82%	-88%	-87%	8%
GRP\BG-MEETINGS CONV																			
GRP\LEISURE GROUPS	-48%	-53%	-53%	0%	-8%	-59%	-59%	-67%	-21%	-13%	-48%	-58%	-66%	-19%	8%	-50%	-55%	-59%	-9%
OTH\COMPLIMENTARY											-100%	-100%			-100%	-50%	-50%		
OTH\RATE PER MANAGEM																			
SAUDE	-33%	33%	43%	7%	-41%	0%	-60%	-69%	-22%	28%	21%	-9%	-52%	-48%	0%	11%	-12%	-50%	-43%
TRAB\CORPORATE	-33%	-41%	-61%	-34%	3%	-76%	-27%	-23%	6%	35%	29%	69%	67%	-1%	24%	-14%	28%	27%	0%
TRAB\KEY ACCOUNT																			
TRAB\TRANSIENT BUSIN	-92%	-80%	-52%	138%	-22%	22%	-46%	-46%	0%	34%	6%	55%	60%	3%	-5%	-8%	9%	17%	7%
TRAL\TRANSIENT LEISU	-40%	-14%	-14%	1%	13%	76%	68%	76%	5%	-3%	60%	53%	61%	6%	-26%	34%	37%	42%	4%
TRAL\TRANSIENT PROGR	-100%	-100%	-100%	-100%	-100%											-100%	-100%	-100%	-100%
WHO\CIRCUITS & SERIE	4%	0%	-8%	-8%	24%	-44%	-44%	-52%	-13%	7%	23%	24%	30%	5%	-26%	5%	2%	-5%	-7%
WHO\TO PRICE CONTRAC	270%	230%	304%	23%	69%	9%	29%	24%	-4%	3%	0%	6%	10%	4%	-17%	112%	94%	123%	15%
WHO\TO PRICE NOT CON																			
<b>Var Total Absoluto</b>	<b>-134</b>	<b>-319</b>	<b>-22 695</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>-42</b>	<b>-60</b>	<b>-4 866</b>	<b>-3</b>	<b>7</b>	<b>-1</b>	<b>71</b>	<b>1 413</b>	<b>-4</b>	<b>1</b>	<b>-177</b>	<b>-308</b>	<b>-26 149</b>	<b>-2</b>
<b>Var Total Relativo</b>	<b>-13%</b>	<b>-23%</b>	<b>-25%</b>	<b>-2%</b>	<b>-1%</b>	<b>-22%</b>	<b>-22%</b>	<b>-26%</b>	<b>-5%</b>	<b>14%</b>	<b>0%</b>	<b>9%</b>	<b>3%</b>	<b>-6%</b>	<b>5%</b>	<b>-10%</b>	<b>-13%</b>	<b>-16%</b>	<b>-4%</b>

Var 2017-2018									
	Booked Between 1 - 30 June					TOTAL			
Segmento	Rsv	Rn	Eur	Pm	Bw	Rsv	Rn	Eur	Pm
DESERTO	-59%	-72%	-62%	34%	-57%	-63%	-71%	-66%	18%
GRP\BG-FAIRS & CONGR	180%	1360%	1276%	-6%	167%	-70%	-61%	-59%	6%
GRP\BG-MEETINGS CONV	-25%	-25%	-37%	-16%	25%	300%	575%	489%	-13%
GRP\LEISURE GROUPS	33%	10%	50%	36%	-65%	-46%	-52%	-55%	-6%
OTH\COMPLIMENTARY						-50%	-50%		
OTH\RATE PER MANAGEM									
SAUDE	6%	-23%	-21%	3%	-33%	7%	-21%	-30%	-12%
TRAB\CORPORATE	59%	23%	34%	9%	0%	24%	25%	31%	5%
TRAB\KEY ACCOUNT	0%	0%	0%	0%	500%	400%	600%	600%	0%
TRAB\TRANSIENT BUSIN	20%	22%	26%	3%	0%	11%	16%	22%	5%
TRAL\TRANSIENT LEISU	67%	49%	47%	-2%	0%	49%	42%	44%	1%
TRAL\TRANSIENT PROGR	-100%	-100%	-100%	-100%		-100%	-100%	-100%	-100%
WHO\CIRCUITS & SERIE	85%	86%	112%	14%	70%	8%	5%	-2%	-6%
WHO\TO PRICE CONTRAC	-15%	-8%	-4%	4%	20%	55%	49%	67%	12%
WHO\TO PRICE NOT CON									
<b>Var Total Absoluto</b>	<b>195</b>	<b>139</b>	<b>14 307</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>18</b>	<b>-169</b>	<b>-11 841</b>	<b>0</b>
<b>Var Total Relativo</b>	<b>30%</b>	<b>13%</b>	<b>20%</b>	<b>7%</b>	<b>1%</b>	<b>1%</b>	<b>-5%</b>	<b>-5%</b>	<b>0%</b>

Check-in 1 JUN - 30 JUN		
REAL		
Rsv	Rn	Eur
1%	-5%	-4%
18	-169	-9 226

Var Relativa

Var Absoluta

Check-in 1 JUN - 30 JUN	
CANCELED	
Rsv	Rn
16%	23%
330	577

2017	Check-in 1 JUN - 30 JUN																		
	Booked Before 31 March					Booked Between 1 - 30 April					Booked Between 1 - 31 May					Subtotal Before 1 June			
Segmento	Rsv	Rn	Eur	Pm	Bw	Rsv	Rn	Eur	Pm	Bw	Rsv	Rn	Eur	Pm	Bw	Rsv	Rn	Eur	Pm
NEGÓCIO	102	257	15 309	60	161	38	103	6 510	63	47	143	246	19 935	81	23	283	606	41 754	69
LAZER	943	1 123	75 436	67	151	149	168	12 234	73	57	408	553	36 312	66	27	1 500	1 844	123 982	67
<b>Total</b>	<b>1 045</b>	<b>1 380</b>	<b>90 745</b>	<b>66</b>	<b>312</b>	<b>187</b>	<b>271</b>	<b>18 744</b>	<b>69</b>	<b>104</b>	<b>551</b>	<b>799</b>	<b>56 248</b>	<b>70</b>	<b>50</b>	<b>1 783</b>	<b>2 450</b>	<b>165 737</b>	<b>68</b>

2018	Check-in 1 JUN - 30 JUN																		
	Booked Before 31 March					Booked Between 1 - 30 April					Booked Between 1 - 31 May					Subtotal Before 1 June			
Segmento	Rsv	Rn	Eur	Pm	Bw	Rsv	Rn	Eur	Pm	Bw	Rsv	Rn	Eur	Pm	Bw	Rsv	Rn	Eur	Pm
NEGÓCIO	32	64	3 965	62	123	25	61	3 831	63	63	131	308	20 762	67	24	188	433	28 558	66
LAZER	879	997	64 085	64	186	120	150	10 047	67	56	419	562	36 898	66	28	1 418	1 709	111 030	65
<b>Total</b>	<b>911</b>	<b>1 061</b>	<b>68 050</b>	<b>64</b>	<b>155</b>	<b>145</b>	<b>211</b>	<b>13 878</b>	<b>66</b>	<b>59</b>	<b>550</b>	<b>870</b>	<b>57 660</b>	<b>66</b>	<b>26</b>	<b>1 606</b>	<b>2 142</b>	<b>139 588</b>	<b>65</b>

Var 2017-2018	Check-in 1 JUN - 30 JUN																		
	Booked Before 31 March					Booked Between 1 - 30 April					Booked Between 1 - 31 May					Subtotal Before 1 June			
Segmento	Rsv	Rn	Eur	Pm	Bw	Rsv	Rn	Eur	Pm	Bw	Rsv	Rn	Eur	Pm	Bw	Rsv	Rn	Eur	Pm
NEGÓCIO	-69%	-75%	-74%	4%	-23%	-34%	-41%	-41%	-1%	34%	-8%	25%	4%	-17%	5%	-34%	-29%	-32%	-4%
LAZER	-7%	-11%	-15%	-4%	23%	-19%	-11%	-18%	-8%	-3%	3%	2%	2%	0%	6%	-5%	-7%	-10%	-3%

2017	Booked Between 1 - 30 June					TOTAL			
	Rsv	Rn	Eur	Pm	Bw	Rsv	Rn	Eur	Pm
NEGÓCIO	358	707	43 421	61	6	641	1 313	85 175	65
LAZER	285	405	27 624	68	7	1 785	2 249	151 607	67
<b>Total</b>	<b>643</b>	<b>1 112</b>	<b>71 046</b>	<b>64</b>	<b>13</b>	<b>2 426</b>	<b>3 562</b>	<b>236 782</b>	<b>66</b>

2018	Booked Between 1 - 30 June					TOTAL			
	Rsv	Rn	Eur	Pm	Bw	Rsv	Rn	Eur	Pm
NEGÓCIO	413	695	46 357	67	6	601	1 128	74 916	66
LAZER	425	556	38 996	70	8	1 843	2 265	150 025	66
<b>Total</b>	<b>838</b>	<b>1 251</b>	<b>85 353</b>	<b>68</b>	<b>7</b>	<b>2 444</b>	<b>3 393</b>	<b>224 941</b>	<b>66</b>

Var 2017-2018	Booked Between 1 - 30 June					TOTAL			
	Rsv	Rn	Eur	Pm	Bw	Rsv	Rn	Eur	Pm
NEGÓCIO	15%	-2%	7%	9%	-7%	-6%	-14%	-12%	2%
LAZER	49%	37%	41%	3%	15%	3%	1%	-1%	-2%