

# **Azoris Hotels & Leisure: Análise de dinâmicas dos departamentos de *food & beverage* e comercial**

Relatório de Estágio

Catarina Pereira Resendes

Mestrado em

**Gestão de Empresas (MBA)**



# **Azoris Hotels & Leisure: Análise de dinâmicas dos departamentos de *food & beverage* e comercial**

Relatório de Estágio

Catarina Pereira Resendes

## **Orientadores**

Prof.<sup>a</sup> Doutora Sónia Margarida Moreira Avelar  
Prof. Doutor Flávio Gomes Borges Tiago

Relatório de estágio submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas (MBA)



## RESUMO

O presente relatório descreve o estágio realizado no Grupo Azoris Hotels & Leisure, no âmbito do Mestrado em Gestão de Empresas. O estágio teve a duração de um ano e foi desenvolvido em duas áreas distintas: o departamento de *Food & Beverage* (F&B) e o departamento comercial. As atividades no departamento de F&B incluíram a gestão e acompanhamento da dimensão operacional do departamento, elaboração de fichas técnicas, gestão de *stocks* e acompanhamento de eventos. No departamento comercial, o foco foi na definição de estratégias comerciais e de *marketing*, monitorização de tarifas e criação de campanhas promocionais, com o objetivo de otimizar a ocupação e a rentabilidade dos hotéis. A experiência proporcionou uma visão ampla sobre a dinâmica quotidiana das unidades hoteleiras, realçando a importância de cooperação, quer a nível operacional quer a nível estratégico, entre os diferentes departamentos, potenciando o contributo destes para a maximização da ocupação, receita e qualidade dos serviços prestados. Através do acompanhamento contínuo das operações e da autonomia nas tarefas, foi possível desenvolver competências em análise crítica, resolução de problemas e tomada de decisões estratégicas. O relatório também aborda os principais desafios enfrentados, como as lacunas nos sistemas de gestão e a necessidade de melhoria contínua na comunicação e integração de processos. Em conclusão, o estágio contribuiu de forma significativa para o crescimento profissional, promovendo a aplicação de conhecimentos teóricos em cenários práticos e realçando a importância da sinergia entre departamentos para o sucesso organizacional.

**Palavras-chave:** comercial; *food & beverage*; gestão hoteleira; *revenue management*; sustentabilidade.

## ABSTRACT

This report describes the internship carried out at the Azoris Hotels & Leisure Group, as part of the Master in Business Administration. The internship lasted one year and developed in two distinct areas: the Food & Beverage (F&B) department, and the commercial department. The activities in the F&B department included managing and overseeing the operational aspects of the department, creating technical sheets, managing stocks, and monitoring events. In the commercial department, the primary focus was on defining commercial and marketing strategies, monitoring rates, and creating promotional campaigns with the goal of optimizing hotel occupancy and profitability. The experience provided a broad insight into the daily dynamics of hotel units and highlighted the importance of operational and strategic cooperation between different departments. This improved their respective contributions to maximizing occupancy, revenue, and the quality of services provided. Through continuous operational observation and autonomy in given tasks, skills in critical analysis, problem-solving, and strategic decision-making were further developed. The report also addresses the main challenges faced, such as gaps in management systems and the continuous need for improvement in communication and procedural integration. In conclusion, this internship significantly contributed to professional growth, promoted the application of theoretical knowledge in practical scenarios and emphasized the importance of synergy between departments for organizational success.

**Keywords:** commercial; food & beverage; hotel management; revenue management; sustainability.

## DEDICATÓRIA

*Aos meus pais,  
que são o meu alicerce e exemplo de persistência e determinação.*

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar a minha mais profunda gratidão a todas as pessoas que me apoiaram ao longo desta jornada, sem as quais esta etapa seria mais difícil de superar.

Em primeiro lugar, agradeço aos meus orientadores, cujas orientações, paciência e sabedoria foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho. Apesar das alterações que este trabalho sofreu, foram capazes de transmitir confiança e identificar oportunidades de sucesso.

Ao Grupo Azoris, em especial ao Dr. Paulo Limão, na qualidade de Diretor de Hotel, por toda a orientação, bem como por ter identificado em mim uma oportunidade e depositado confiança, que foram essenciais para o sucesso desta experiência.

À minha melhor amiga Daniela, que do longe fez perto e me acompanhou ao longo deste percurso. O teu apoio constante e palavras de orientação foram fundamentais para que mantivesse o foco e a motivação.

Às minhas amigas Samanta e Sabrina, agradeço o companheirismo, a amizade e todas as palavras de encorajamento ao longo deste percurso. A vossa presença tornou este processo mais leve e agradável.

Por fim, à minha família e ao Emanuel, deixo o meu mais profundo agradecimento. Sem o vosso amor, compreensão e apoio incondicional, nada disto seria possível. Cada conquista é também vossa, e a vossa confiança em mim foi o maior impulso para seguir em frente.

A todos, o meu muito obrigada!

## ÍNDICE

|                                                                                             |      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| RESUMO .....                                                                                | i    |
| ABSTRACT .....                                                                              | ii   |
| DEDICATÓRIA.....                                                                            | iii  |
| AGRADECIMENTOS .....                                                                        | iv   |
| ÍNDICE.....                                                                                 | v    |
| LISTA DE FIGURAS .....                                                                      | vii  |
| LISTA DE ABREVIATURAS.....                                                                  | viii |
| CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO.....                                                                | 1    |
| CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....                                                    | 3    |
| 2.1 Turismo e atividade turística nos Açores .....                                          | 3    |
| 2.2 O departamento de F&B.....                                                              | 8    |
| 2.2.1 Importância da gestão do departamento de F&B .....                                    | 8    |
| 2.2.2 Desafios do departamento de F&B.....                                                  | 10   |
| 2.3 Departamento comercial.....                                                             | 12   |
| 2.3.1 A importância do departamento comercial.....                                          | 12   |
| 2.3.2 Importância da gestão comercial .....                                                 | 14   |
| 2.3.3 O Revenue Management aplicado à hotelaria .....                                       | 16   |
| CAPÍTULO III – A ATIVIDADE HOTELEIRA: O GRUPO FINANÇOR E O<br>AZORIS HOTELS & LEISURE ..... | 21   |
| 3.1 O Grupo Finançaor e o Grupo Azoris .....                                                | 21   |
| 3.2 A sustentabilidade no Grupo Azoris.....                                                 | 24   |
| 3.3 Organograma do Grupo Azoris .....                                                       | 26   |
| CAPÍTULO IV – DESCRIÇÃO DAS TAREFAS DESENVOLVIDAS .....                                     | 28   |
| 4.1 Descrição das tarefas desenvolvidas no departamento de F&B.....                         | 28   |
| 4.1.1 Período de integração .....                                                           | 28   |
| 4.1.2 Elaboração de fichas técnicas .....                                                   | 29   |
| 4.1.3 Gestão de stock.....                                                                  | 33   |
| 4.1.4 Acompanhamento de eventos .....                                                       | 34   |
| 4.1.5 Acompanhamento do processo mensal de inventário.....                                  | 37   |
| 4.1.6 Criação/elaboração de menus .....                                                     | 38   |
| 4.2 Tarefas desenvolvidas no departamento comercial .....                                   | 40   |
| 4.2.1 Processo de contratação.....                                                          | 40   |
| 4.2.2 Criação e análise de reports .....                                                    | 42   |
| 4.2.3 Alteração e monitorização de tarifas .....                                            | 44   |
| 4.2.4 Criação e lançamento de campanhas .....                                               | 46   |
| 4.2.5 Gestão de plataformas .....                                                           | 47   |

|                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------|----|
| CAPÍTULO V – ANÁLISE CRÍTICA ÀS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS..... | 50 |
| CAPÍTULO VI – CONCLUSÃO .....                                 | 55 |
| REFERÊNCIAS .....                                             | 58 |

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1. Número de dormidas da Região Autónoma dos Açores

Figura 2. Organograma do Grupo Azoris

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

ADR - Average Daily Rate  
F&B – Food and Beverages  
FIFO – First in First Out  
KPIs – Key Performance Indicators  
ODSs – Objetivos do Desenvolvimento Sustentável  
OMT – Organização Mundial do Turismo  
OTAs – Online Travel Agencies  
PMS – Property Management System  
PVP – Preço de Venda ao Público  
RevPar – Revenue Per Available Room  
RM – Revenue Management  
TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

## CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

A experiência do turista no destino que visita é cada vez mais influenciada por aquela que é a experiência nas unidades hoteleiras onde se hospeda, pelo que o setor hoteleiro se constitui como fator chave ao desenvolvimento do turismo de uma região, muito influenciado pela importância que o serviço prestado tem na experiência do hóspede. O arquipélago dos Açores tem vindo, nos últimos anos, a destacar-se como destino turístico, principalmente pela oferta a nível de beleza natural e património cultural, o que tem intensificado a oferta de infraestruturas turísticas. Neste contexto, as unidades hoteleiras confrontam-se com novos desafios, que em muito estão relacionados com a necessidade de acompanhar as constantes alterações de mercado, capacidade de inovação dos serviços e ainda assegurar uma posição competitiva e atrativa, por via de uma gestão eficiente.

O presente relatório de estágio, realizado no âmbito do Mestrado em Gestão de Empresas da Universidade dos Açores, teve por base o estágio realizado no Grupo Azoris Hotels, inserido no Grupo Finançor, que é constituído por três unidades hoteleiras, o Azoris Royal Garden, o Azoris Angra Garden e o Azoris Faial Garden, situados nas ilhas de São Miguel, Terceira e Faial, respetivamente. O interesse pela realização deste estágio nesta instituição é justificado pelo papel de relevância que cada vez mais o Grupo tem vindo a adquirir no setor hoteleiro dos Açores, bem como pelo compromisso e estratégia alinhados com a inovação e sustentabilidade, que vão ao encontro daquilo que são também as diretrizes estratégicas do turismo regional.

Este estágio, realizado no hotel Azores Royal Garden, teve como principal intuito o contributo para o aprofundamento de conhecimentos sobre várias dinâmicas inerentes à área de gestão hoteleira, com principal destaque para as principais áreas onde foram desempenhadas funções: departamento de *Food and Beverage* (F&B) e departamento comercial. Na área de F&B foi possível contactar com tarefas como a elaboração de fichas técnicas e a gestão de *stocks*, tarefas estas muito ligadas à componente operacional que o departamento possui. No departamento comercial, tarefas mais ligadas ao apoio na decisão estratégica de vendas, que envolviam a monitorização de tarifas, a criação de campanhas e a análise de dados, principalmente dos principais indicadores de desempenho (*key performance indicators*, KPIs). O desempenho destas funções foi fundamental para obter uma visão ampla dos desafios enfrentados pela gestão hoteleira e

fazer a interligação entre aquilo que são as operações diárias do hotel e a gestão estratégica de recursos.

Este estágio constituiu-se como uma porta de entrada no mercado de trabalho, o que também providenciou a oportunidade de conhecer de perto o contexto de mercado que envolve a área de hotelaria. Assim, e sobre aqueles que são considerados os principais desafios do setor hoteleiro, foi possível refletir sobre temáticas como a sustentabilidade ambiental, a gestão de custos e otimização de processos, bem como com a necessidade de inovação continua com vista à obtenção de uma posição competitiva no contexto de um mercado global bastante volátil. Todas estas questões ganham especial destaque num contexto pós pandémico, em que ficou comprovada a resiliência deste setor e o seu papel de especial relevância na recuperação económica, e onde a experiência e a sua qualidade são critérios fundamentais, pois o setor passou a estar na presença de um cliente mais exigente e bem informado.

Este relatório visa a apresentação das principais tarefas desempenhadas nos departamentos referidos, seguida da sua respetiva análise crítica. Será também realizado um enquadramento teórico de conceitos e temáticas que envolvem a área hoteleira, bem como a própria atividade turística. O Capítulo I apresenta o enquadramento teórico, abordando as características do setor hoteleiro e a relevância do turismo nos Açores. O Capítulo II oferece uma caracterização detalhada da empresa, destacando as suas operações e os departamentos onde o estágio decorreu. O Capítulo III descreve as atividades realizadas e os projetos desenvolvidos, enquanto o Capítulo IV reflete sobre os principais desafios e aprendizagens. Por fim, o Capítulo V conclui o relatório com uma análise crítica dos resultados obtidos, propondo sugestões para melhorar a eficiência e a inovação nos serviços oferecidos.

Este estágio constituiu-se como uma oportunidade de colocar em prática os conhecimentos adquiridos ao longo da vertente curricular do Mestrado em Gestão de Empresas. Além disso, permitiu a exposição a diversas dinâmicas e processos em contexto de mercado na área de atuação que fomentaram o desenvolvimento de competências de gestão e de análise crítica. O presente relatório visa, desta forma, uma compreensão sobre os processos com os quais foi possível estabelecer contacto durante o estágio e fornecer uma base sólida a futuras abordagens na área hoteleira.

## CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

O presente capítulo visa explorar o papel da atividade turística como força motriz para o desenvolvimento económico, social e cultural de um destino turístico, e também contextualizar a evolução desta atividade económica no panorama do destino Açores. Mais concretamente do que diz respeito a este destino, visa analisar o crescimento da atividade, principalmente após o início da operação das companhias de baixo custo, e destaca o turismo como motivo de desenvolvimento regional. Também são analisados alguns dos impactos da pandemia do Covid-19 e algumas oportunidades que daí advieram. A relação entre a atividade turística e a atividade hoteleira são também discutidas, salientando o papel que esta última tem na promoção da oferta de um serviço de qualidade, contribuindo para o fortalecimento da atratividade e competitividade dos destinos.

### 2.1 Turismo e atividade turística nos Açores

De acordo com a Organização Mundial do Turismo (OMT, s.d.), o turismo é:

*(...) um fenómeno social, cultural e económico que envolve o movimento de pessoas para países ou lugares fora do seu ambiente habitual, por motivos pessoais ou negócio/profissionais. Essas pessoas são chamadas de visitantes (que podem ser turistas ou excursionistas; residentes ou não residentes) e o turismo está relacionado com as suas atividades, algumas das quais envolvem despesas turísticas."*

O turismo, como a sua própria definição aponta, é motivador da deslocação de fluxos de pessoas que têm como destino locais distintos daquele que é o seu local de residência habitual. Assim, esta é uma atividade que torna imperativo aos locais recetores oferecer um conjunto de serviços e comodidades que possibilitem a estadia destes visitantes. A oferta de serviços e comodidades que sustentam a atividade turística no destino é essencial para garantir a atratividade e competitividade do destino. Além disso, a própria atividade turística, ao gerar receitas significativas para a comunidade local, impulsiona novos investimentos em infraestruturas, potenciando ainda mais a capacidade de acolher e atrair visitantes.

De acordo com Benkraiem et al. (2021) é possível concluir que o turismo tem sido uma das atividades que tem vindo a registar o maior e mais rápido crescimento económico, sendo que em alguns anos esta atividade registou um crescimento superior ao da economia global. Por essa razão, tem sido considerado uma força motriz para o desenvolvimento económico, social e cultural de diversas regiões e países. De facto, o turismo tem sido amplamente adotado por regiões e países como uma estratégia para impulsionar e dinamizar as suas economias, que segundo Brida et al. (2020) acontece por via de esta ser uma atividade que impulsiona outras atividades económicas, contribui para inovação e tecnologia e promove a acumulação de capital físico e humano. Por isso, e tal como referido por Pulido-Fernández e Cárdenas-García (2021), estes são alguns dos motivos pelos quais esta atividade tem vindo a tornar-se uma das principais atividades económicas em muitos países e regiões.

A atividade turística apresenta uma série de benefícios que a tornam uma importante alavanca para o desenvolvimento económico e social de diversas regiões. Entre as suas principais vantagens, destacadas por Mayer e Meyer (2015), surgem os seguintes aspetos:

- atividade relativamente estável na receita e preço;
- que faz com que seja deixada receita no destino proveniente do exterior, sendo assim semelhante ao retorno trazido pelas exportações;
- contribui de forma rápida para a necessidade de mão de obra, contribuindo para a diminuição do desemprego;
- contribui para o controlo de pobreza;
- é eficaz em zonas mais remotas, que não possuem grandes níveis de industrialização.

Fauzel et al. (2017) destacam ainda :

- melhoria e transferência de capital, tecnologia e know-how;
- atrai investimentos estrangeiros;
- grande contributo para melhorar a balança de pagamentos do destino.

Para além dos benefícios e vantagens da atividade turística anteriormente enumerados, é importante realçar um dos principais benefícios que a atividade turística exerce num destino turístico e na sua economia, que consiste no efeito multiplicador de receita. Este efeito multiplicador dá-se por esta ser uma atividade que contribui direta e

indiretamente para outros setores da economia, como os transportes, hotelaria e restauração, contribuindo para o aumento da procura destes bens e serviços (Czernek-Marszałek, 2020).

Apesar da pandemia, 2023 foi já um ano que recuperou e até superou valores registados antes da mesma. De acordo com UN Tourism (2024):

*"As chegadas internacionais (visitantes que pernoitam) atingiram 97% dos níveis de 2019 no primeiro trimestre de 2024, refletindo uma recuperação quase completa dos números pré-pandemia."*

Apesar das grandes mudanças que a atividade turística sofreu após a pandemia de COVID-19, os dados comprovam a indiscutível capacidade de recuperação, superação e resiliência deste setor. Embora tenha sido uma das atividades mais afetadas pela pandemia, o turismo foi também uma das que mais rapidamente recuperou os níveis pré-pandémicos. Isto evidencia a sua enorme capacidade de gerar valor para a comunidade local. De acordo com Okafor et al. (2022), a capacidade de recuperação observada no setor do turismo teve diretamente um impacto positivo pelas políticas económicas adotadas para esse efeito, como a redução de taxas de juro e políticas fiscais, que se tornou mais importante de serem adotadas por parte de países com menor capacidade de resiliência.

Alguns autores como Meyer e Meyer (2015) consideram as atividades de operação turística, transportes, restauração e bebidas, entretenimento, cultura, desporto, venda a retalho, alojamento e hotelaria como atividades que compõem o setor turístico. Sendo o turismo uma atividade que implica a deslocação de pessoas e consequentemente a sua pernoita, a hotelaria ganha especial relevância. A atividade hoteleira pertence ao denominado cluster do turismo, que consiste num conjunto de empresas que se relacionam entre si por um produto e serviço (Canto & Couto, 2018). De acordo com Abranja et al. (2020), o cluster do turismo subdivide-se em atividades conexas, atividades core, atividades potenciadas e outras atividades. A hotelaria pertence ao grupo das atividades core, que são as atividades que existem por via da atividade turística, ou seja, não existiriam se não existisse atividade turística.

Sendo o turismo uma atividade motivadora da deslocação de pessoas para fora da sua área de residência habitual, a atividade hoteleira está diretamente ligada à atividade turística, sendo um dos pontos fulcrais para garantir a estadia de turistas num destino. Este setor tem procurado não apenas entregar uma opção de alojamento, mas também contribuir para a experiência que envolve a estadia de um turista no destino (Abranja et al., 2020).

A atividade hoteleira é um elemento de elevada importância no que diz respeito à atividade turística. De acordo com Attila (2016), os hotéis são uma ferramenta importante para elencar a competitividade de um destino. Assim, um destino que pretenda apresentar poder e qualidade, terá de obrigatoriamente ser capacitado de hotéis capazes de oferecer serviços e acomodações de qualidade. Segundo ainda o autor, a hotelaria é uma das estruturas mais importantes da atividade turística, pois sem esta o destino teria menor capacidade de atratividade e retenção de visitantes.

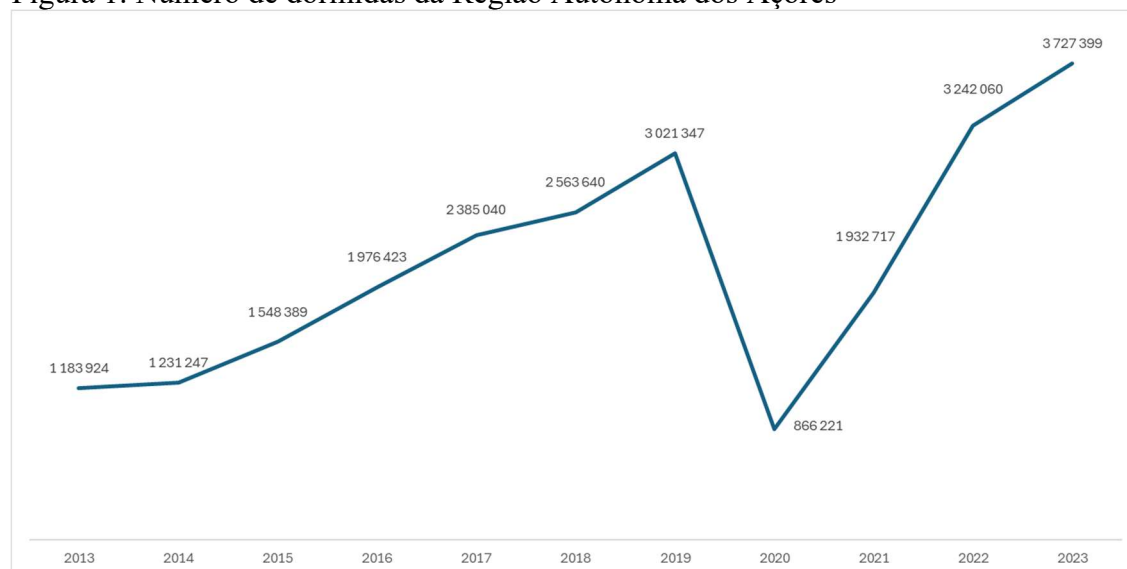
Conforme mencionado por Abranja et al. (2020), as atividades turística e hoteleira possuem uma forte interligação. O crescimento da procura turística potencia a procura por estabelecimentos de hospedagem e a hotelaria, por sua vez, ao oferecer serviços que atendem às expectativas dos clientes, contribui para a criação de valor no destino. Assim, ambas as atividades beneficiam-se mutuamente: o turismo fortalece a hotelaria e a hotelaria enriquece a experiência turística. Segundo ainda os autores, o ciclo de vida de um destino turístico está relacionado com a capacidade instalada, como o número de hotéis e quartos disponíveis. O aumento dessa capacidade é potenciado não apenas pelo constante aumento do número de chegadas de turistas, mas também pela própria dinâmica da atividade turística, que estimula investimentos no setor. Esses investimentos são essenciais para atender à procura crescente e melhorar a infraestrutura do destino.

Segundo Attila (2016), há evidências que permitem identificar o ciclo de vida de um destino através de acontecimentos e desenvolvimento na atividade hoteleira. Segundo a autora, quando o aumento da capacidade instalada ocorre através de investimentos internacionais, como a entrada de grandes cadeias hoteleiras, isso indica que o destino está a entrar numa fase de maturidade. Estas entidades geralmente não investem em destinos em fases iniciais de desenvolvimento, preferindo locais que já estejam numa fase mais avançada de crescimento.

A atividade turística é uma das que mais interage diretamente com a comunidade local, o que gera impactos imediatos sobre a mesma. Embora o turismo tenha já sido reconhecido por promover benefícios socioeconómicos significativos, a literatura também tem vindo a debruçar-se sobre os seus potenciais efeitos negativos, incentivando a procura por práticas mais sustentáveis. De acordo com Li et al. (2022), uma atividade turística elencada em práticas sustentáveis é fundamental para manter a biodiversidade e preservar o ambiente natural e cultural da região onde esta atividade se desenvolve. Além da questão ambiental, os autores referem ainda a importância da questão da sustentabilidade envolver também um equilíbrio entre os aspetos económicos, sociais e ambientais, pois só desta forma será possível alcançar o desenvolvimento sustentável a longo prazo. Algumas tipologias de turismo são mais potenciadores de práticas sustentáveis do que outras, como por exemplo o turismo de património, que, segundo Chong e Balasingam (2019), se constitui como uma ferramenta potencializadora da preservação do património, garantindo benefícios de caráter económico, social e cultural.

Nos Açores, a atividade turística tornou-se uma das principais atividades económicas, contribuindo para esta região e para o seu desenvolvimento económico de forma positiva. A Figura 1 apresenta o número de dormidas registadas na Região Autónoma dos Açores desde 2013.

Figura 1. Número de dormidas da Região Autónoma dos Açores



Fonte: Serviço Regional de Estatística dos Açores

Nos anos em análise (Figura 1), entre 2013 e 2019 observa-se um crescimento constante do número de dormidas, com o início da operação das companhias aéreas de baixo custo no arquipélago, o que constituiu um aumento da atratividade do destino. Entre 2019 e 2020, observa-se uma queda acentuada destes valores, que resultou dos impactos da pandemia do Covid-19, devido às restrições globais no setor das viagens. A partir de 2021, os números começam a registar um aumento, o que se traduz num cenário de recuperação, sendo que em 2022 o número de dormidas aumentou significativamente, ultrapassando inclusive os valores pré-pandémicos. Uma análise baseada no número de dormidas permite perceber a evolução da atividade turística e a capacidade que a atividade turística e o próprio destino possuem.

De acordo com Batista et al. (2022), a pandemia representou uma oportunidade para a atividade turística nos Açores, pois neste período registou-se um aumento do turismo rural comparativamente com o turismo de massas. Segundo os autores, a baixa densidade turística bem como os atributos naturais do arquipélago foram fatores potenciadores deste crescimento. Desta forma, a atividade turística nos Açores deve apostar numa comunicação do destino como um lugar seguro, destino natural e não massificado, que são características diferenciadoras e atrativas para este segmento de mercado.

Para além dos benefícios económicos anteriormente mencionados, a atividade turística nos Açores, elencada numa comunicação estratégica, pode, segundo Batista et al. (2023), contribuir para a divulgação e preservação do património cultural dos Açores, produzindo assim efeitos que vão além da vertente económica.

## **2.2 O departamento de F&B**

### **2.2.1 Importância da gestão do departamento de F&B**

De acordo com Gomes (2017, p.1):

*“A gestão de alimentação e bebidas (F&B, do inglês Food & Beverage) é uma função de direção, responsável pelo aprovisionamento, receção, armazenamento, distribuição, produção e prestação de serviços de refeições principais e refeições ligeiras, ou outras prestações de F&B, numa unidade hoteleira, unidade de restauração independente, empresa de banqueting e catering, empresa de*

*restauração coletiva, quer as suas atividades económicas sejam de carácter comercial ou social.”*

Ao responsável pelo departamento de F&B cabe garantir a correta coordenação, gestão e controlo das atividades desenvolvidas nas diferentes secções operacionais que envolvem a entrega dos serviços de comidas e bebidas ao consumidor, dentro na unidade hoteleira. Os esforços de gestão deste departamento podem também ser exercidos sobre o aprovisionamento e aquisição de matéria-prima. A gestão de F&B, apesar de estar ligada a um setor de serviços do hotel que não se constitui como o principal a ser comercializado, é na realidade uma necessidade básica do hóspede e como tal, a este departamento é exigida uma gestão eficaz e rigorosa (Abranja et. al. 2020).

Parte da literatura discute os serviços de F&B não como uma fonte principal de receita para o hotel, mas como um elemento diferenciador que enriquece positivamente a experiência do cliente (Mun et al., 2021). Investir em serviços de F&B de alta qualidade pode justificar tarifas de quartos de valor superior, reforçando o seu papel como um elemento diferenciador. Além disso, esses serviços são, muitas vezes, requisitos essenciais para a classificação de um hotel no que diz respeito às estrelas. A oferta de F&B também pode aumentar a competitividade do estabelecimento, já que os hóspedes procuram cada vez mais experiências gastronómicas, incluindo o contato com a culinária local.

Constata-se, segundo Mun et al. (2021), que principalmente na gama de hotéis mais alta ou nos hotéis caracterizados como hotéis de luxo, a área de F&B e a sua qualidade podem ser critério de seleção do hotel. A oferta de comidas e bebidas é também uma das áreas à qual o segmento de cliente desta tipologia de hotel é particularmente sensível. Além disso, AbuKhalifeh e Som (2012) defendem que os serviços prestados pelo departamento F&B, estando em conformidade com os padrões de um serviço de qualidade, são altamente potenciadores da retenção do cliente e contribuem de forma positiva para a experiência e consequente satisfação do cliente.

O departamento de F&B não deve ser apenas encarado na sua individualidade, como um departamento capaz de gerar receita ao oferecer serviços de comida e bebida aos hóspedes do hotel. Este deve e tem potencial para ser encarado como uma ferramenta

capaz de moldar a percepção que o consumidor tem do hotel, tendo o seu efeito de ser analisado na perspectiva de um todo do desempenho do hotel. A realidade é que apesar do departamento de F&B lidar com uma componente de custo muito elevada, que muitas vezes faz com que seja estabelecido como um fator secundário do ponto de vista da gestão, este é um serviço necessário e sua inexistência pode afetar a perspectiva do cliente sobre a unidade hoteleira (Abranja et. al., 2020).

Assim, e na mesma linha de pensamento, o departamento de F&B não deve ser visto apenas de forma isolada como uma unidade geradora de receita através da oferta de alimentos e bebidas aos hóspedes. Este departamento também tem o potencial de ser uma ferramenta estratégica para moldar a percepção dos clientes sobre o hotel, devendo o seu impacto ser analisado no contexto global do desempenho da empresa (Mun et. al., 2022).

Apesar da grande componente de custo, uma estratégia de precificação e de controlo de custo adequada podem efetivamente tornar este serviço bastante lucrativo e rentável para a unidade hoteleira. Para além disso, sendo um serviço em que diretamente se contacta com o cliente, contribuindo para a entrega de uma experiência ao cliente, estabelecer objetivos claros e precisos bem como normas e procedimentos de trabalho, pode contribuir para a entrega de um serviço capaz de melhorar a qualidade percebida pelo cliente (Abranja et al., 2020).

### **2.2.2 Desafios do departamento de F&B**

Como evidenciado anteriormente, o departamento de F&B lida com diversos desafios que colocam em causa a forma como este é percebido do ponto de vista de rentabilidade pela administração e gestão hoteleira. Estes fatores fazem com que não seja claramente percebido o contributo que este departamento pode ter para a unidade hoteleira, principalmente com esta conclusão é retirada única e exclusivamente da análise de números, e não sendo visto na sua dimensão total (Abranja et al. 2020).

O departamento de F&B enfrenta custos elevados, tanto em termos de matéria-prima como de mão de obra (Mun et al., 2022). De acordo com (Zrnić et al., 2023) este departamento possui um grande desafio do ponto de vista da gestão dos custos operacionais, pois estes custos podem sofrer variações, por via da inflação do mercado,

tornando difícil a sua previsão. Esta situação obriga a que a unidade hoteleira tenha capacidade de adotar práticas de gestão de *stock* eficientes.

Este serviço normalmente exige mais horas de trabalho e a existência de turnos, tornando imprescindível a disponibilidade de vários recursos para garantir o seu funcionamento (Mun et al., 2022). Outro desafio encontrado pelo departamento de F&B diz respeito à escassez de mão de obra, o que resulta numa grande rotatividade das equipas de serviço, principalmente na vertente operacional. Esta situação provoca uma situação de instabilidade nas equipas, dificultando cada vez mais a capacidade de reter pessoas e de manter os padrões de qualidade dos serviços (Zrnić et al. 2023).

No momento de escolher um hotel de serviço completo, sem dúvida que a perceção sobre a qualidade do serviço de F&B será critério de seleção por parte do consumidor. Nesta medida, os gestores hoteleiros deparam-se com um grande desafio: para manter um serviço de qualidade, é necessário exercer esforços para reter e motivar chefes talentosos, o que exige a implementação de uma estratégia contínua (Mun et al., 2022).

A área de F&B, como já mencionado, pode ser um complemento importante para o aumento da receita de um hotel, influenciando indicadores como o ADR (*Average Daily Rate*). No entanto, é crucial considerar a elevada componente de custos associada a este serviço, pois tal como apresentado por Lee et al. (2021) os custos de F&B podem representar 30% a 40% da receita de F&B. Dessa forma, a rentabilidade pode ser afetada, já que o aumento de receita gerada pelo F&B pode não ser suficiente para compensar os custos inerentes a essa operação. Logo, cada alteração do ponto de vista operacional na vertente de comidas e bebidas deve ser criteriosamente analisada.

Por vezes, o serviço de qualidade prestado na vertente de F&B de um hotel pode justificar o aumento de preços dos próprios quartos. No entanto, para que a taxa de ocupação do hotel não seja afetada, é importante perceber de que forma a procura pode ou não ser sensível a estas alterações. Segundo Mun et al. (2021), hotéis de classe mais baixa têm maior facilidade em exercer essas alterações de preço, pois estão perante uma procura mais inelástica. Assim, conclui-se que nem todos os hotéis estão em condições de aumentar o preço do quarto por via de um maior investimento na área de F&B, pois podem não estar em condições de fazer um incremento de preço suficiente para compensar a maior componente de custos associada ao serviço de comidas e bebidas.

Perante os desafios que o departamento de F&B pode enfrentar, é fundamental garantir uma correta alocação dos recursos, pois de acordo com Mun et al. (2022) é ao identificar recursos inadequadamente alocados ou subutilizados que o departamento consegue muitas vezes encontrar ferramentas para contornar estes desafios. Esta correta alocação dos recursos permite uma utilização sustentável dos mesmos.

## **2.3 Departamento comercial**

### **2.3.1 A importância do departamento comercial**

O departamento comercial desempenha um papel crucial, sendo responsável por responder a questões fundamentais como: quem é o público-alvo; onde devem ser realizadas as ações; quando é o momento ideal para atuar; e como essas ações devem ser executadas. A elaboração de um plano estratégico eficaz depende diretamente das respostas claras a essas perguntas. Sem essas diretrizes, o sucesso e a competitividade do hotel podem ser comprometidos, uma vez que o alinhamento entre as estratégias comerciais e as necessidades do mercado é essencial para maximizar os resultados (Altin et al., 2017).

Este departamento é responsável por estabelecer a estratégia de *marketing* do hotel, que é uma ferramenta indispensável para o bom desempenho da entidade, pois através dela é possível identificar, atrair e converter clientes (Harif et al., 2022). Um dos focos da implementação de uma estratégia de *marketing* passa também pela criação e estabelecimento de uma marca, pois esta constitui-se como uma boa ferramenta para transmitir um serie de informações aos clientes antes mesmo deste experimentarem o serviço, passando a mensagem da qualidade deste. Além disso, a marca é muitas vezes considerada um dos maiores ativos da entidade, estabelecendo-se como uma grande vantagem competitiva (O'Neill & Mattila, 2004). A marca é também essencial para que a entidade se possa destacar num mercado que oferece diversas opções, pois um cliente estará mais disponível para despendar o seu dinheiro em marcas favoritas ou com melhor reputação (Wang, 2019).

O departamento comercial tem como responsabilidade estabelecer um plano de *marketing* digital, bem como gerir a sua presença online. De acordo com Pelsmacker et al. (2018), estabelecer uma estratégia de *marketing* digital revela-se importante para o

desempenho do hotel pela presença online que o hotel tem no que diz respeito às avaliações online. As mesmas são capazes de exercer resultados positivos tanto a nível da taxa de ocupação como do próprio *Revenue Per Available Room* (RevPar). No seguimento do estabelecimento de uma estratégia de *marketing* digital, surge a necessidade de criação de um *Site*, que acontece por via da importância que este assume no processo de decisão de compra por parte de um cliente. Este, deve ser integrado de um sistema de motor de reservas, que permite ao cliente de forma automatizada, verificar disponibilidade, reservar e efetuar o pagamento. Um *Site*, bem como um motor de reservas são uma excelente ferramenta para potenciar a venda direta, contribuindo para a desintermediação (Costa & Sousa, 2015).

É neste departamento que se concentra o esforço de desenvolvimento de uma estratégia competitiva da unidade hoteleira. Esta é, sem dúvida, uma tarefa difícil e complexa, uma vez que desenvolver uma estratégia comercial competitiva implica lidar com a intensa mudança que a área hoteleira tem vindo a apresentar: a competitividade intensa, um consumidor cada vez mais experiente e exigente e ainda as rápidas mudanças registadas a nível tecnológico. Assim, e de acordo com Tavitiyaman et. al. (2011), para delinear uma estratégia competitiva, o hotel deve ser capaz de encontrar um equilíbrio entre as forças do mercado e os próprios recursos competitivos do hotel a fim de ser capaz de alcançar o melhor nível possível no que diz respeito ao seu desempenho.

A estratégia comercial deve ter em conta a perecibilidade do produto que vende. De acordo com XiaoLong et al. (2013), a questão da perecibilidade do serviço hoteleiro advém do facto dos quartos que não são capazes de ser vendidos na época de menor procura, não poderem ser armazenados para serem vendidos nos períodos de alta procura. Por outras palavras, isto significa que no dia em que um quarto não poder ser vendido, a oportunidade de gerar receita com a venda desse quarto é perdida para sempre. Segundo os autores, a característica de perecibilidade na indústria hoteleira requer a presença de uma estrutura de preços dinâmica, capaz de ajustar o preço à procura.

A avaliação da procura de mercado deve fazer-se segundo duas perspetivas: o mercado enquanto aquilo que procura e o esforço em colocar o produto de mercado assente nas estratégias de *marketing*. No fundo, analisar a procura é também analisar o mercado, análise esta que não pode ser realizada sem que nesta sejam tidos em

consideração tanto os fatores internos como os fatores externos que podem colocar a empresa em diferentes realidades (Costa & Sousa, 2015). Assim, o acompanhamento do desempenho do mercado é fundamental para a tomada de decisões estratégicas informadas. A abolição deste acompanhamento apresenta para a empresa o risco de desapropriação face às condições do mercado, perdendo vantagem competitiva para os seus concorrentes (Abranja et. al., 2020).

Devido à heterogeneidade do mercado, tornando impossível a uma empresa atender à totalidade da sua procura, surge a necessidade de segmentá-lo. De acordo com Costa e Sousa (2015, p. 63) segmentar o mercado é:

*“(...) uma forma de estudar um mercado, dividindo-o em conjuntos homogêneos de clientes e conjuntos de clientes que poderão ser objeto de um ajustado esforço de marketing de forma a atingir, em relação aos mesmos, determinados objetivos.”*

Segundo ainda os mesmos autores, esta segmentação para ser útil do ponto de vista da gestão, deve ser realizada segundo os seguintes critérios: pertinência, que avalia o comportamento de um determinado grupo face a um produto; mensurabilidade, que avalia o volume de pessoas que o segmento inclui e o seu potencial de compra; e o valor operacional, que indica a forma como o segmento é realmente justificativo de ações de *marketing* orientadas para este. Desta forma, o departamento comercial está em condições de identificar os seus segmentos alvo e orientar para estes os seus esforços de *marketing*.

### **2.3.2 Importância da gestão comercial**

A gestão comercial hoteleira envolve um conjunto de estratégias e práticas que tem como principal objetivo aumentar a receita e melhorar o desempenho financeiro de um hotel. Isso inclui a definição de tarifas, o estabelecimento de políticas de vendas, a promoção da marca, além da gestão do relacionamento com os clientes.

No que diz respeito à definição de preços e tarifas, a gestão comercial abrange a análise detalhada do mercado, permitindo a definição de preços de quartos, serviços e pacotes oferecidos pelo hotel, mais competitivos. Esta análise inclui a segmentação de clientes com base em critérios como perfil, comportamento de compra e épocas de maior ou menor procura. Para maximizar a receita, o hotel pode aplicar diferentes estratégias de

precificação, como tarifas dinâmicas que se ajustam conforme a procura, descontos sazonais em períodos de baixa ocupação e promoções especiais para atrair novos clientes ou fidelizar os já existentes. A correta definição de preços é fundamental para garantir a competitividade no mercado e, ao mesmo tempo, manter a rentabilidade (Abrate et al., 2012).

Estabelecer de forma equilibrada os canais de venda permite ao hotel alcançar diferentes segmentos de mercado, aumentar a sua presença no mercado e garantir que a sua oferta seja acessível a um amplo número de potenciais clientes. A escolha estratégica e a otimização constante desses canais impactam diretamente na receita e na rentabilidade do hotel (Ye et al., 2018). O uso de tecnologias como sistemas de gestão de canais (*Channel Managers*) permite a sincronização em tempo real das tarifas e da disponibilidade. Segundo Abranja et al. (2020, p.283) o sistema de gestor de canais é uma:

*“Ferramenta online que publica o inventário dos quartos do hotel e gere, em simultâneo, a sua comercialização nas várias plataformas em que a empresa está presente, atualizado as disponibilidades, em tempo real, sempre que existe movimento de reservas efetuadas ou alteradas, contribuindo exponencialmente para a atração de mais clientes e a maximização da receita hoteleira (...)”*

Relativamente à distribuição pelos diferentes canais de venda, a gestão eficaz destes é crucial para garantir a visibilidade do hotel e otimizar a taxa de ocupação. Os hotéis devem ser capazes de gerir um diversificado conjunto de canais, que inclui plataformas de reservas online com as diferentes *Online Travel Agencies* (OTAs), agências de viagens, operadores turísticos e vendas diretas através do site ou Central de Reservas do próprio hotel. Cada canal possui características e custos de distribuição diferentes, exigindo uma análise cuidadosa para equilibrar o volume de reservas e as margens de lucro (Ye et al., 2018).

No que diz respeito à gestão de vendas e negociação, a equipa de vendas é uma peça central na gestão comercial de um hotel, pois tem a responsabilidade de identificar e capitalizar oportunidades de negócio. O seu papel inclui a procura ativa por novos clientes, e a negociação de contratos, que é uma parte fundamental desse processo, sendo

essencial garantir condições favoráveis tanto para o cliente quanto para o hotel, equilibrando descontos com a maximização da margem de lucro. De acordo com Mayer e Voeth (2021) para além do esforço em cumprir com as metas estabelecidas, é essencial que no processo de negociação possa existir alguma flexibilidade, com o intuito de adaptação a necessidades mais específicas dos clientes, concretizando assim a captação de determinados negócios, capazes de aumentar o alcance da empresa.

Além disso, práticas como *upselling* e *cross-selling* são cruciais para otimizar as receitas. O *upselling* envolve incentivar os clientes a adquirir categorias de quarto superiores ou adicionar serviços premium, enquanto o *cross-selling* foca em oferecer serviços complementares, como pacotes de *SPA*, *transfers* ou experiências gastronômicas (Guillet, 2020). A capacidade de identificar as necessidades dos clientes e personalizar as ofertas durante o processo de venda é essencial para aumentar o valor da estadia e melhorar a experiência geral do hóspede.

De acordo com Abranja et al. (2020, p. 101), isso significa oferecer inicialmente um preço base por um produto ou serviço essencial, permitindo que os hóspedes personalizem a sua experiência ao acrescentar extras, como vista para o mar, cama extra, varanda privada ou minibar. Cada um destes serviços adicionais é oferecido por um valor extra, e os hóspedes que desejarem usufruir dessas comodidades têm a opção de pagar por elas. Essa abordagem flexível não só amplia as opções de escolha do cliente, como também aumenta a rentabilidade do hotel, ao capitalizar em serviços que agregam valor à experiência dos hóspedes, maximizando o potencial de receita por reserva.

A gestão comercial na hotelaria depende fortemente da análise de dados para avaliar o desempenho das estratégias de vendas e identificar oportunidades de otimização. Isso envolve monitorizar continuamente os *Key Performance Indicators* (KPIs). A análise de indicadores como a taxa de ocupação, o ADR (*Average Daily Rate*) e o RevPAR, são indicadores importantes de ser analisados, do ponto de vista da gestão comercial, pois são linhas orientadores sobre o desempenho, eficiência e rentabilidade de um hotel. O desempenho a nível destes indicadores são uma linha orientadora sobre adequação e estratégias a serem implementadas.

### **2.3.3 O Revenue Management aplicado à hotelaria**

De acordo com Hereter (2017, p.8), *Revenue Management* (RM) é:

*“(...) a técnica usada para vender o produto certo, no tempo certo, ao consumidor certo, pelo preço certo.”*

De acordo com Abranja et al. (2020 p. 100), o RM teve origem na atividade das companhias aéreas, por via da necessidade de uma ferramenta que permitisse ajustar o preço de acordo com o consumidor. Segundo ainda estes autores, os principais fatores que contribuíram para a origem do RM foram:

- *“Modelos de gestão low-cost;*
- *Incremento considerável de concorrência mais agressiva;*
- *Novas tecnologias;*
- *Maior conhecimento da procura e das características pessoais dos potenciais clientes;*
- *Novos veículos de comunicação que aproximam o produtor do consumidor;*
- *Descida significativa dos preços e dos lucros das empresas.”*

Ainda de acordo com Abranja et al. (2020), o principal objetivo do RM é maximizar a receita ao vender a maior quantidade de serviços possível pelo melhor preço possível. No entanto, chegar a um equilíbrio pode tornar-se um grande desafio, já que aumentar os preços pode, rapidamente, impactar negativamente a taxa de ocupação. Por outro lado, ao vender a preços mais baixos, o hotel pode estar a perder a vantagem da disposição de alguns clientes de pagar mais pelo serviço, perdendo, assim, parte do potencial de receita. Conforme os autores destacam, esse conflito entre preço e ocupação é minimizado por meio de uma abordagem de precificação dinâmica, em contraste com o modelo tradicional da hotelaria, que frequentemente se limita à aplicação de apenas dois preços: um para a época alta e outro para a época baixa. O RM, por sua vez, propõe uma estratégia de preços flutuantes, que se ajustam conforme a procura e as condições de concorrência, permitindo ao hotel ser mais flexível e competitivo no mercado.

O RM é uma ferramenta essencial para a gestão eficiente da receita hoteleira. De acordo com Hereter (2017), esta prática envolve não apenas maximizar lucros, mas

também uma série de outros elementos cruciais para o sucesso financeiro de um hotel. Entre estas, pode destacar-se por exemplo, a definição de um orçamento detalhado (*budget*), que permite aos gestores avaliar se o desempenho financeiro está de acordo com as metas estabelecidas, bem como identificar cenários em que haja a necessidade de definir estratégias de curto prazo, com o intuito de garantir esse mesmo cumprimento dos objetivos. Além disso, é fundamental conhecer o ponto de equilíbrio do negócio, ou seja, o volume de receita necessário para cobrir os custos operacionais e começar a gerar lucro.

Na mesma linha de pensamento, e segundo ainda o mesmo autor, o RM também exerce atenção sobre a gestão de custos, procurando forma de controlar despesas sem comprometer a qualidade do serviço e, com a gestão de vendas, dando *insights* à construção de estratégias que aumentem a ocupação e a receita por quarto disponível. Por fim, a gestão de *marketing* desempenha de igual forma um papel importante nesse processo, uma vez que as ações promocionais e campanhas publicitárias bem direcionadas podem atrair o público certo, aumentando a visibilidade do hotel e, consequentemente, contribuindo de forma positiva para a receita.

O RM é aplicado na hotelaria, por via de algumas características que este serviço possui e que não podem deixar de ser tidas em consideração. De acordo com Abranja et al. (2020, p.101) estas são: capacidade limitada do produto, produto perecível, segmentos com diferentes sensibilidades ao preço, procura variável e instável e produto que permite a sua venda antes do seu consumo. Assim, apenas uma estratégia definida com base neste pressuposto, é capaz de antecipar o comportamento do consumidor e atender às necessidades identificadas.

De acordo com Hereter (2017), o RM deve ser orientado por uma estratégia de segmentação eficaz, que envolve compreender profundamente o perfil dos hóspedes que frequentam o hotel, como estes efetuam as suas reservas e qual o intuito da sua estadia. Essas informações são fundamentais para reunir dados importantes que funcionam como alicerce para planear ações e estratégias nos anos subsequentes. Por exemplo, ao saber qual foi a tarifa média paga por um determinado segmento de hóspedes, é possível analisar a rentabilidade de cada grupo e ajustar as políticas de preço e serviço de forma mais precisa. Segundo Abranja (2020), também é importante conhecer os diferentes segmentos de mercado, pois estes são distintos no que diz respeito à sensibilidade ao

preço e à altura em que efetuam a sua reserva, o que uma vez mais leva à obrigatoriedade de estabelecer estratégias de acordo. Este processo requer o estudo cuidadoso dos dados históricos para gerar previsões (*forecast*) precisas sobre a procura futura, permitindo ao hotel antecipar tendências e ajustar a sua oferta conforme a sazonalidade e a concorrência.

Compreender o segmento de mercado também permite ao hotel oferecer tarifas mais competitivas, incentivando os hóspedes a reservar diretamente, evitando intermediários que cobram comissões, como plataformas de reservas online. Uma boa estratégia de segmentação de clientes, portanto, ajuda a maximizar a receita e a fidelizar clientes, enquanto permite diminuir os custos de distribuição. A segmentação de preços é outra vertente essencial no RM, permitindo que os preços sejam ajustados de acordo com o perfil de cada segmento de mercado e de receita potencial que esses grupos podem gerar para o hotel. Segundo Abranja et al. (2020, p. 104), a segmentação também facilita a análise do comportamento dos clientes, ajudando a identificar padrões e preferências que são cruciais para a tomada de decisões estratégicas, como ajustes na precificação, ofertas personalizadas e melhoria nos serviços. Com isso, o hotel não só aumenta a sua competitividade, como também aprimora a experiência dos hóspedes e a rentabilidade a longo prazo.

Apesar do RM ser um conceito que em muito se direciona para o preço, este também engloba outras vertentes como a correta alocação dos recursos do hotel, para uma operação eficiente e ainda, apesar de permitir a maximização da receita, garante também a máxima satisfação do cliente. Assim, o sucesso da implementação de uma estratégia de RM, passa pela combinação destas duas métricas: maximizar a satisfação do cliente e maximizar a receita do hotel (Abranja, 2020).

Uma estratégia baseada nos princípios do RM deve recorrer a diversos indicadores para avaliar o desempenho da unidade. Dentre eles, e como já referido, destacam-se a taxa de ocupação (percentual de quartos ocupados), o ADR (tarifa média diária) e o RevPAR. Esses indicadores servem como base para a análise de dados, que permite identificar oportunidades de otimização da receita. O autor Hereter (2017), sugere que essa análise inclua, além dos indicadores mencionados, a duração da estadia, a origem geográfica dos hóspedes e a segmentação do mercado.

A internet e os *softwares* informáticos desempenham um papel fundamental na gestão de receitas (RM) hoteleira, impulsionando uma transformação digital sem precedentes no setor. A era tecnológica trouxe consigo um novo paradigma para a distribuição e comercialização de unidades hoteleiras, colocando à disposição dos consumidores uma experiência mais prática e rápida de compra. Além de facilitar a relação com o cliente final, essas ferramentas impõem-se como uma poderosa e aliada ferramenta no processo de análise de dados e tomada de decisão. Segundo Costa e Sousa (2015), as OTAs materializam a forma como a internet revolucionou o negócio hoteleiro, conferindo aos hotéis maior autonomia na gestão de tarifas e disponibilidades através das extranets.

A tecnologia da informação e comunicação (TIC) exerce um papel fundamental na definição das estratégias de negócios no setor hoteleiro. A constante evolução dos padrões de consumo e as mudanças nas tendências na atividade turística exigem que as empresas sejam ágeis e capazes de se adaptar rapidamente, utilizando a TIC como aliada para se manterem competitivas e serem capazes de ir ao encontro das expectativas dos clientes. Perante a rápida evolução dos padrões de consumo e das tendências do turismo, as empresas do setor hoteleiro precisam ser altamente adaptáveis. A TIC torna-se, nesse contexto, um recurso indispensável para moldar as estratégias de negócio, garantindo a competitividade e a satisfação dos clientes (Khatrri, 2019).

### **CAPÍTULO III – A ATIVIDADE HOTELEIRA: O GRUPO FINANÇOR E O AZORIS HOTELS & LEISURE**

O presente capítulo visa a apresentação do Grupo Finançaor, com especial destaque para a sua marca Azoris Hotels & Leisure, e o papel crucial que desempenha no desenvolvimento do setor do turismo no destino Açores. Partindo de uma análise detalhada ao Grupo, serão apresentadas as diferentes áreas estratégicas onde este atua, e serão ainda destacadas práticas que são orientadas na sua gestão pela sustentabilidade, inovação e responsabilidade social. Neste capítulo será então apresentado o percurso de desenvolvimento da marca, a sua missão e valores, e a estrutura organizacional. Também será feita uma exposição da importância dos departamentos de F&B e comercial no desempenho hoteleiro, sendo estes os departamentos onde foram realizadas as tarefas inerentes a este estágio.

#### **3.1 O Grupo Finançaor e o Grupo Azoris**

O Grupo Finançaor constitui-se como um grupo empresarial de referência nos Açores, que possui atuação em quatro áreas estratégicas distintas. Na nutrição animal, o grupo distingue-se pela inovação na produção de rações, liderando o mercado açoriano com mais de 330 referências, 7 marcas e um portfólio diversificado para diferentes canais de distribuição. Na alimentação, o Grupo consolida-se como líder no mercado local, produzindo bens alimentares exclusivamente açorianos. Este segmento garante controle total da cadeia de valor e fortalece o reconhecimento da marca, além de posicionar o Grupo como um fornecedor essencial para as principais redes de supermercados nos Açores. Na distribuição alimentar, o Grupo mantém uma parceria estratégica com o Grupo Jerónimo Martins, gerindo 11 supermercados, dos quais 5 são Pingo Doce e 6 Sol Mar, além de um *Cash & Carry*. Está em curso um plano de remodelação para transformar as restantes lojas Sol Mar em Pingo Doce. Por fim, a área de Hotéis e Lazer, foco deste relatório, destaca-se pelo investimento na área do turismo, com 3 hotéis situados em localizações *premium*, operando sob a marca Azoris Hotels & Leisure, reafirmando o forte compromisso do Grupo com o destino turístico Açores (Finançaor, 2022).

Relativamente à história do Grupo, em 1954 surge a Sociedade Financeira de Investimentos e Gestões Açores - Finançaor S.A., marcando o início do que hoje se conhece por Grupo Finançaor. Com o passar dos anos, o Grupo expandiu a sua atuação

por meio de investimentos estratégicos, com a fundação e aquisição de empresas, ampliando as suas atividades para as diferentes áreas de negócio mencionadas anteriormente. De acordo com a notícia do próprio *website* do Grupo Finançor, de novembro de 2018,

*“O Grupo Finançor, que já era acionista da empresa gestora dos hotéis, a Investaçor, tornou-se o acionista maioritário do Grupo Hoteleiro por aquisição. Com esta nova gestão surge a necessidade de conferir um momento de viragem e de investimento nos hotéis, nascendo assim uma nova marca: a Azoris Hotels & Leisure que detém os seguintes hotéis: Azoris Royal Garden – Leisure & Conference Hotel (São Miguel); Azoris Angra Garden – Plaza Hotel (Terceira); e Azoris Faial Garden – Resort Hotel (Faial).”*

As áreas de negócio para as quais o Grupo se foi expandindo foram pensadas de forma estratégica, contribuindo para a criação de uma cadeia de valor que “vai desde o prado até ao prato”, elencada na sinergia entre as diversas empresas que constituem o grupo através de uma integração vertical (Finançor, 2022 p.42).

O Grupo Azoris surge como uma evolução estratégica a partir de três hotéis estabelecidos que já serviam a região dos Açores há mais de uma década. A Azoris Hotels & Leisure homenageia a rica oferta das ilhas atlânticas, consolidando-se como uma marca que valoriza a experiência açoriana. A estratégia da marca vai além do know-how consolidado em hotelaria e eventos, focando-se também numa experiência completa que integra os conceitos de Mente, Corpo, Natureza e Experiência. O portfólio da Azoris inclui três hotéis, o que perfaz um total de 444 quartos, que se distribuem por três ilhas, e que representa um significativo contributo para o desenvolvimento da região na atividade turística (Finançor, 2022).

Para que uma estratégia de uma empresa possa ser levada a cabo de forma eficaz, é fundamental que os propósitos e a missão da organização sejam claramente definidos e comunicados a todos os envolvidos. A missão serve como linha orientadora de todas as ações e decisões estratégicas, garantindo que os objetivos da empresa estão alinhados com seus valores. Nesse contexto, o Grupo Finançor estabelece a seguinte missão:

*“Trabalhamos para criar valor sustentável a longo prazo: para os nossos clientes e consumidores, colaboradores, acionistas.”* (Finançor, 2022, p.21)

Ao definir a sua missão, o Grupo procura não apenas direcionar as operações diárias, das diferentes empresas que o compõem, mas também construir um propósito que deve ser partilhado pelos colaboradores, parceiros e clientes, assegurando uma sinergia que torne possível alcançar os resultados pretendidos e vincar o posicionamento da marca no mercado.

Da mesma forma, é crucial que sejam definidos os valores e princípios que servem de guia à conduta organizacional. Esses valores servem como a base ética e moral pela qual as ações e decisões devem ser orientadas, não apenas internamente, entre os colaboradores, mas também externamente, nas relações com clientes, parceiros e a comunidade. Assim, o Grupo define os seguintes valores: ética, integridade, ambição, inovação e criatividade (Finançor, 2022).

Apesar de todas as empresas que constituem o Grupo terem como orientação estratégica e operacional a missão e visão estabelecidas por este, devido aos distintos contextos de mercado de cada empresa, torna-se importante que seja estabelecida uma visão e missão individual. Isto permite que cada empresa possa, a nível operacional e estratégico, estar alinhada com os propósitos do Grupo, mas que possuam a devida flexibilidade para atuar de forma eficiente em cada uma das suas respetivas áreas de negócio.

Assim, o Grupo Azoris define como missão (Grupo Azoris, 2024):

*“Melhoria e inovação na criação e desenvolvimento de diversos produtos e serviços, garantindo a contínua satisfação e fidelização dos nossos clientes. Garantir a rentabilidade adequada dos capitais investidos na gestão eficiente dos recursos humanos e materiais, para satisfação dos acionistas; o cumprimento do sistema de gestão da Qualidade; a valorização dos colaboradores que se empenham no cumprimento dos objetivos; e uma excelente relação com parceiros, entidades e comunidade em geral.”*

Como valores, o Grupo Azoris define (Grupo Azoris, 2024):

- Orientação para o cliente;
- Qualidade;
- Ética;
- Sustentabilidade;
- Responsabilidade ambiental e social.

### **3.2 A sustentabilidade no Grupo Azoris**

A sustentabilidade e a aplicação das suas práticas é algo transversal a todas as empresas do Grupo Finanças, sendo que inclusive o termo sustentabilidade é utilizado para definir a missão do Grupo. Assim, de igual forma, o Grupo Azoris Hotels tem vindo a implementar um conjunto de práticas sustentáveis com o intuito de garantir a satisfação dos seus clientes e a excelência nos seus serviços. As práticas aplicadas pelo Grupo Azoris visam contribuir para os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODSs), sendo que na estratégia integrada do Grupo Finanças são estabelecidos os seguintes cinco principais:

- 7 – Energia limpa e acessível;
- 8 – Trabalho decente e crescimento económicos;
- 9 – Indústria, inovação e infraestruturas;
- 12 – Consumo e produção responsáveis;
- 13 – Ação contra a mudança global do clima.

Uma das prioridades do Grupo Azoris Hotels é garantir a qualidade e viabilidade dos serviços de hotelaria prestados, o que inclui um compromisso com a qualidade e segurança alimentar. Isso inclui a segurança alimentar dos alimentos adquiridos, armazenados, preparados e disponibilizados ao consumidor, pelo hotel. Através da identificação, avaliação, monitorização e controlo rigoroso dos riscos associados às atividades, o grupo assegura que todos os produtos consumíveis são seguros e de alta qualidade (Finanças, 2022).

O cliente é, sem dúvida, um dos focos principais do Grupo Azoris e, como tal, estabelecem-se padrões que permitam alcançar a sua satisfação, confiança e preferência. A materialização destes padrões estabelecidos dá-se através de um investimento em serviços de excelência, garantindo a conceção de uma experiência memorável ao consumidor. A implementação de práticas sustentáveis permite trabalhar a qualidade percebida pelo cliente, tornando-se um fator de confiança e atratividade (Finançor, 2022).

Outra preocupação do Grupo assenta na utilização racional de recursos, comprometido com a preservação e proteção ambiental, através da adoção de práticas sustentáveis. Este compromisso inclui medidas para a utilização racional de água e energia, bem como a separação de resíduos e monitorização de quantidades desperdiçadas. Ainda no que diz respeito a este compromisso ambiental, o Grupo está em fase de transição para as normas NP EN ISO 9001:2015 e NP EN ISO 14001:2015, que constituem uma ferramenta indispensável à gestão da qualidade e ambiente (Finançor, 2022).

Para que as medidas de sustentabilidade definidas possam ser colocadas em prática é importante formar os colaboradores. O Grupo Azoris investe em várias formações sobre as políticas de Qualidade, Ambiente e Segurança Alimentar, com o intuito de capacitar os colaboradores, assegurando o acesso à informação, para que os colaboradores estejam preparados para colocar estas medidas em prática (Finançor, 2022).

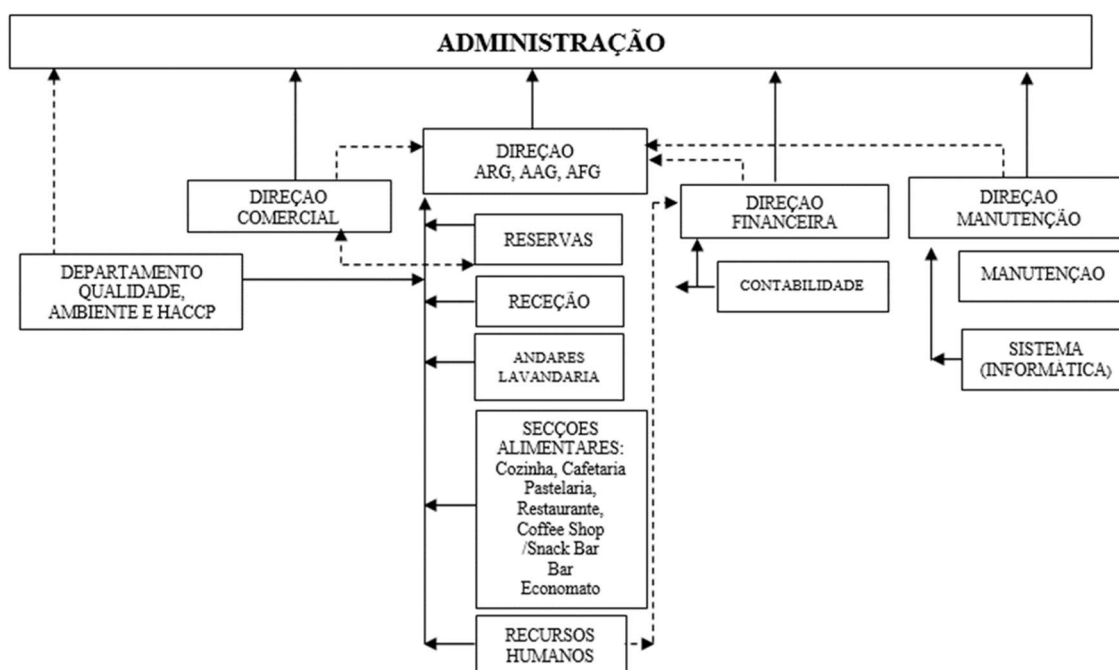
Por fim, o Grupo possui como prioridade assegurar a conformidade com os requisitos legais e internos, no que diz respeito aos aspetos ambientais. Uma das evidências desse compromisso é a realização de auditorias internas, periódicas, com o intuito de mitigar eventuais inconformidades, estabelecendo medidas corretivas às que possam ser identificadas (Finançor, 2022).

Desta forma, e através do estabelecimento das medidas e práticas anteriormente apresentadas, o Grupo Azoris demonstra a sua dedicação e compromisso com a sustentabilidade. É através destas que o Grupo mostra o seu esforço e contributo para os 5 ODSs identificados pelo Grupo Finançor, alcançando parâmetros de sustentabilidade que permitam o equilíbrio entre as vertentes social, económica e ambiental (Finançor, 2022).

### 3.3 Organograma do Grupo Azoris

Na Figura 2 é apresentada a estrutura organizacional da empresa, ou seja, a forma como esta se organiza, sendo possível identificar como são estabelecidas as relações hierárquicas e os fluxos de informação dentro do Grupo. No topo deste organograma encontra-se a Administração. Para além de ser a Administração a estabelecer a estratégia e os objetivos dos negócios da empresa, devido ao poder de supervisão que tem em todas as áreas transversais ao Grupo, é também responsável por garantir que as mesmas funcionem de acordo com essa estratégia e objetivos.

Figura 2. Organograma do Grupo Azoris



**Legenda:**

- > Superior hierárquico direto
- - -> Tem o dever de informar

Fonte: Documento interno, Manual de Acolhimento

O Grupo é constituído por três hotéis, sendo que os mesmos se situam em três ilhas distintas. Assim, surge a necessidade de existir em cada um dos hotéis uma Direção. A Direção acaba por atuar de forma transversal dentro dos hotéis, exercendo esforços sobre todas as áreas. Em áreas mais específicas, onde possa não existir uma chefia intermediária, como as reservas, receção, lavandaria, secção de alimentos e recursos humanos, estas reportam à Direção de hotel, sendo este o superior hierárquico destas

áreas. Este departamento tem como superior hierárquico a Administração, e os departamentos comercial, financeiro e de manutenção têm o dever de reportar à Direção.

No âmbito dos departamentos responsáveis por funções mais específicas, o departamento comercial tem como superior hierárquico a Administração e deve reportar à própria Direção de hotel. É o departamento responsável pela comercialização dos produtos e serviços do hotel e, por exemplo, pelo estabelecimento de contratos com parceiros. Sendo o principal departamento responsável pelo esforço de vendas, é de extrema importância que se encontre alinhado com a estratégia e objetivos estabelecidos pela Administração.

A Direção financeira, a par da Direção comercial, possui como superior hierárquico a própria Administração e tem o dever de reportar à Direção de hotel. Este departamento é responsável por todas as funções inerentes à gestão financeira do grupo, bem como pela contabilidade, que se constitui como uma subunidade dentro do departamento financeiro. Responsável pela manutenção de todas as infraestruturas e sistemas da empresa, o departamento de manutenção também responde diretamente à Administração. Inclui a manutenção física e os sistemas de informática, garantindo o funcionamento adequado de todas as operações técnicas da empresa.

## **CAPÍTULO IV – DESCRIÇÃO DAS TAREFAS DESENVOLVIDAS**

O presente capítulo apresenta de forma concisa as tarefas desempenhadas ao longo este estágio, que incidiram no departamento de F&B e no departamento comercial. No que diz respeito ao departamento de F&B são apresentadas tarefas como a elaboração de fichas técnicas, gestão de *stocks*, criação de menus e acompanhamento de eventos, tecendo considerações como estas são importantes para a gestão eficiente de recursos, padronização de processos e garantia de consistência no serviço prestado. Relativamente ao departamento comercial, algumas das tarefas descritas são a gestão de contratação com parceiros, análise e criação de *reports* de desempenho e a monitorização das tarifas, colocando em prática diretrizes de RM, abordando o impacto que estas tarefas tem na maximização quer da ocupação que da receita das unidades.

### **4.1 Descrição das tarefas desenvolvidas no departamento de F&B**

#### **4.1.1 Período de integração**

No início do estágio no departamento de F&B, foi proposta a realização de um período de integração com o objetivo de se dar um primeiro contacto e uma familiarização abrangente com as diversas áreas operacionais que compõem o departamento. Durante o primeiro mês, deu-se então um processo de rotação e passagem pelas secções fundamentais, o que incluiu passagens pelo restaurante, pastelaria, cafetaria, cozinha, copa, armazém central e pela função de *controller*. Esta experiência permitiu observar de perto a complexidade e a interdependência das operações que sustentam o sucesso do departamento na vertente operacional.

Cada uma dessas secções desempenha um papel crucial na experiência final do cliente e no bom funcionamento do departamento como um todo. O desempenho ativo e com um ponto de vista crítico nestas áreas permitiu obter uma compreensão detalhada dos processos, desde a preparação dos alimentos na cozinha, passando pelo rigor na confeitaria, até ao serviço de mesas no restaurante e à gestão de inventário no armazém central. A passagem por cada um desses ambientes operacionais foi essencial para perceber como as equipas se coordenam, quais os desafios diários que enfrentam e como cada detalhe contribui para a eficiência e qualidade do serviço prestado.

Este período de integração foi, portanto, extremamente enriquecedor, não apenas pela oportunidade de conhecer os procedimentos técnicos, mas também pela possibilidade de estabelecer um primeiro contacto com os colaboradores de cada secção. Este contacto inicial foi fundamental para criar um entendimento mútuo e facilitar a comunicação futura, especialmente num contexto em que a gestão eficiente depende da cooperação e da sinergia entre diferentes áreas.

Embora a natureza do estágio seja predominantemente focada na vertente de gestão e planeamento estratégico, que por vezes pode parecer distante das operações diárias, o acompanhamento contínuo das atividades operacionais é uma componente intrínseca ao sucesso do departamento de F&B. Por isso, este período de integração não foi apenas benéfico, mas crucial para o desenvolvimento de competências na gestão de F&B. Compreender como as atividades se organizam a nível operacional constituiu-se como uma base sólida que sustenta as decisões de gestão, que posteriormente houve necessidade de tomar ao longo do estágio. Além disso, o período de integração fomentou também o olhar crítico sobre a gestão de F&B, na tomada de decisões estratégicas que em momento algum poderiam ignorar a vertente operacional, como por exemplo, decisões sobre disposição de salas, escolha de ementas e horários de eventos, por exemplo.

Assim, a experiência adquirida durante este período inicial permitiu desenvolver uma visão mais estratégica e integrada do funcionamento do departamento, reforçando a importância da relação entre as operações e a gestão. A capacidade de tomar decisões informadas e eficazes em gestão de F&B está intimamente ligada ao conhecimento profundo das operações diárias e à forma como estas contribuem para os objetivos gerais do departamento e da empresa como um todo.

#### **4.1.2 Elaboração de fichas técnicas**

As fichas técnicas são uma ferramenta essencial no Departamento de F&B pelo papel fundamental que desempenham, quer ao nível das operações diárias quer na gestão estratégica do departamento. Este documento estrutura e centraliza todas as informações relevantes sobre cada produto colocado à disposição do consumidor, garantindo consistência, controlo de qualidade e eficiência operacional.

Antes de qualquer produto de F&B ser disponibilizado ao cliente, este passa por um processo rigoroso de criação da Ficha Técnica. Esta ficha é um documento abrangente, que aglomera informações técnicas e administrativas essenciais para o controle e gestão eficazes. A Ficha Técnica serve não só para garantir que todos os detalhes do produto estão bem documentados, mas também para facilitar a gestão de custos, a padronização de receitas e o controle de inventário.

Uma Ficha Técnica pode conter tanto produtos de armazém, considerados as matérias-primas, como produtos *subplus*, que são itens já confeccionados utilizados na elaboração de outros produtos. No caso de produtos *subplus*, a Ficha Técnica de um produto pode estar diretamente ligada a outra Ficha Técnica, criando uma cadeia de informações que assegura a rastreabilidade e o controlo rigoroso de todos os componentes utilizados.

Para melhor entender uma Ficha Técnica, seguem exemplos do tipo de informação que consta da mesma:

- Nome do produto de venda: Identificação clara do produto oferecido ao cliente, que pode ser feita através de um nome atribuído ao prato, código ou ambos.
- Lista de ingredientes ou produtos *subplus*: Detalha todos os produtos que compõem o produto final, incluindo quantidades precisas e custos associados.
- Custo unitário do produto de venda: Calculado a partir da soma dos custos dos ingredientes ou produtos *subplus*, proporcionando uma visão clara do custo direto de cada item. Podem existir situações em que o total de custo da Ficha Técnica já corresponda ao custo unitário; porém, para fichas técnicas que sirvam mais do que uma porção, o custo total deve ser dividido pelo respetivo número de porções para que se obtenha o custo unitário.
- *Food Cost*: Uma métrica fundamental que resulta da relação entre o custo unitário e o preço de venda ao público (PVP), indicando a margem de lucro, ou seja, a porção do preço de venda que é afeta a custos.
- Informações sobre alérgenos: Crucial para garantir a segurança alimentar e o cumprimento das regulamentações de saúde. Na Ficha Técnica, a informação torna-se de mais rápido e claro acesso.

- Fotografia do empratamento: Ajuda a manter a consistência visual e de apresentação do produto, assegurando que a experiência do cliente é uniforme.
- Modo de preparação: De igual forma, a inclusão do modo de preparação é uma forma de assegurar a consistência do produto final, garantido que qualquer pessoa esteja em condições de confeccionar o prato seguindo os padrões pré-estabelecidos.

As fichas técnicas desempenham múltiplas funções no departamento de F&B, sendo um instrumento indispensável tanto para a gestão operacional como para a estratégia financeira.

Numa unidade hoteleira, em que os bens a utilizar pelo departamento se podem subdividir em várias secções e seus respetivos armazéns, ter um sistema eficazmente capaz de fornecer informações em tempo real sobre as quantidades de cada produto, torna-se imperativo. Assim, ao associar a cada produto de venda um código correspondente a uma Ficha Técnica, faz com que a cada venda, o sistema automaticamente proceda ao abate no inventário das quantidades exatas dos produtos utilizados, conforme a mesma. Isso garante um controle de inventário preciso, evitando desperdícios e contribuindo para uma reposição eficiente dos produtos. Assim, também a gestão administrativa de F&B tem ao seu dispor uma ferramenta importante para análise de custos.

As fichas técnicas, ao aglomerar todas as informações relativas aos custos envolvidos na produção de um determinado produto, permitem um controle preciso e rigoroso sobre os custos de produção. Dessa forma, tornam-se uma ferramenta aliada para a análise de métricas importantes, como o *Food Cost*, facilitando a identificação de oportunidades de otimização e redução de desperdícios. Assim, sempre que houve a necessidade de tomar decisões relacionadas com precificação, promoção e desenvolvimento de estratégias de menu, estas foram tomadas com base em informações provenientes da Ficha Técnica. Periodicamente, devido à imprevisibilidade associada aos custos de mercadoria, era feita uma revisão das fichas técnicas com o intuito de identificar algum valor que pudesse colocar em causa a rentabilidade de um produto.

A padronização das receitas e dos processos de produção é fundamental para garantir que todos os produtos sejam consistentes em termos de sabor, apresentação e qualidade,

independentemente de quem os prepara. As fichas técnicas são um guia detalhado que ajuda a atingir e manter essa consistência, por via de informações que fornece, como os produtos e respetivas quantidades a serem utilizadas, foto ilustrativa do empratamento, bem como o modo de preparação e indicação de todos os momentos de confeção aos quais um prato é submetido. Aquando da criação de um novo produto, era entregue uma versão física da Ficha Técnica e sua respetiva ilustração de empratamento em cada uma das secções operacionais envolvidas na sua preparação.

Incluir informações sobre alérgenos e outras características relevantes nas fichas técnicas é garantir o cumprimento das regulamentações de segurança alimentar, bem como orientar os intervenientes operacionais na produção do prato para que a segurança alimentar e do consumidor possa ser garantida. A descrição detalhada dos alérgenos presentes no prato permite ao próprio cliente realizar escolhas informadas, especialmente em casos de restrições e intolerâncias alimentares. A preocupação do estabelecimento em fornecer estas informações melhora a perceção do cliente sobre a unidade, que se constitui, desta forma, como transparente e comprometida com a segurança e bem-estar dos consumidores. Assim, quando havia a criação ou ajuste de um prato, era dada essa informação ao departamento de qualidade, para que o mesmo procedesse aos respetivos testes e verificações sobre os alérgenos presentes no mesmo.

Aquando da chegada de novos colaboradores, as fichas técnicas são uma forma rápida de garantir que os mesmos estão em condições de replicar de forma consistente e padronizada o produto que se pretende entregar ao consumidor. Assim, servem como ferramenta de formação, permitindo que novos colaboradores se familiarizem rapidamente com as receitas e procedimentos do departamento de F&B. Isto torna mais rápido o processo de integração e reduz o risco de erros operacionais. O acolhimento de um novo colaborador nas secções de confeção possui uma parte de familiarização dos colaboradores com esta ferramenta e com o seu objetivo.

Em suma, as fichas técnicas são um instrumento multifacetado que desempenha um papel crucial na operação e gestão do departamento de F&B. Estas asseguram que todos os aspetos da produção, desde a seleção de ingredientes até a entrega final ao cliente, são controlados de maneira eficiente e transparente. Dessa forma, contribuem não só para a qualidade e consistência do serviço prestado, mas também para a saúde financeira do

departamento, tornando-se indispensáveis para qualquer estratégia de gestão bem-sucedida em F&B.

#### 4.1.3 Gestão de stock

A gestão de *stock* é uma das tarefas mais importantes do departamento de F&B, sendo fundamental para garantir a eficiência operacional e a satisfação dos clientes. Este processo envolve a gestão cuidadosa de recursos alimentares, garantindo a qualidade dos produtos, a otimização dos custos e a prevenção de desperdícios.

De entre os modelos de gestão de *stock*, cada instituição, de acordo com a atividade que exerce, deve definir o seu modelo de gestão. No caso da unidade hoteleira onde se realizou este estágio, o método praticado era o *First In, First Out* (FIFO), sendo um dos modelos mais indicados para gerir *stocks* que incluem produtos alimentares e perecíveis. Este método assegura que os produtos mais antigos, aqueles que foram adquiridos ou produzidos primeiro, são utilizados antes dos mais recentes. Implementar o método FIFO ajuda a minimizar o desperdício de alimentos, garantindo que os produtos não ultrapassam as datas de validade. No contexto de um restaurante de hotel, a correta aplicação do FIFO pode melhorar a eficiência e a qualidade do serviço oferecido aos clientes, exatamente por garantir a correta rotatividade dos produtos.

Numa gestão de *stock* elencada nos pressupostos de um modelo FIFO, a gestão de lotes e validade é de igual forma uma tarefa importante. É através do mesmo que se garante a correta rastreabilidade dos produtos após a sua entrada em armazém, o que permite que a nível de sistema seja possível localizar um produto a qualquer momento. Aquando da chegada dos produtos ao armazém, o posicionamento e organização dos mesmos era feita por forma a garantir que os primeiros produtos a chegar, são os primeiros a ser utilizados; e que os produtos com validade mais reduzidas são os primeiros a ser utilizados.

Esta gestão rigorosa previne a utilização de produtos fora da validade, que podem comprometer a segurança alimentar e a reputação do estabelecimento. Sistemas de inventário automáticos podem facilitar o acompanhamento das datas de validade e alertar os gestores quando determinados produtos estão próximos da data em que expiram, permitindo ações proactivas. Assim, quando a mercadoria chega ao armazém central, é

recolhida a informação sobre o seu Lote e Validade. Ao serem as faturas referentes a esta mercadoria inseridas no sistema, estas fazem-se acompanhar dessa informação, ou seja, sabe-se a qualquer momento que quantidade do bem x com a validade y e o lote w chegaram à unidade hoteleira. Sempre que é feita uma transação em sistema, esta automaticamente segue a regra física do FIFO. Assim, é garantida a correta rastreabilidade do produto.

A gestão eficaz dos custos das mercadorias é uma componente estratégica da gestão de *stock*. Isto envolve a monitorização contínua dos custos dos produtos e a adaptação das compras conforme as variações de mercado. Esta gestão envolve, muitas vezes, a negociação com os fornecedores para obter os melhores preços, ou até mesmo a necessidade de adquirir o produto fora do fornecedor habitual por via de custos mais baixos. Esta gestão deve sempre ser cuidadosa, para que a preferência por custos mais baixos não coloque em causa a qualidade dos produtos.

No seguimento da questão relacionada com a gestão de custos, esta inclui também negociar promoções e ofertas especiais dos fornecedores. É importante estar atento às promoções sazonais e descontos por volume (*rappel* comercial), que podem reduzir os custos dos produtos. Muitas vezes, as promoções e descontos estão associadas à compra em quantidade, o que exige um cuidado especial não só para garantir a capacidade de escoar o produto, bem como a capacidade para armazená-lo.

Todos estes procedimentos são aplicados com o intuito de minimizar os custos, o que contribui diretamente para o bom desempenho de indicadores como o *Food Cost*. Após o fecho de cada mês, este indicador é analisado com o objetivo de averiguar o peso dos custos no total das vendas. Através desta análise é possível tomar medidas corretivas e estabelecer novas metas, mantendo sempre uma constante monitorização dos custos.

#### **4.1.4 Acompanhamento de eventos**

Apesar de não ser o foco deste estágio, uma vez que este incidiu essencialmente sobre a gestão administrativa de F&B, o departamento é também responsável pela gestão de eventos da unidade hoteleira e, como tal, houve a oportunidade de acompanhar os

procedimentos envolvidos nos eventos. Os eventos podem variar entre reuniões corporativas, conferências, casamentos, banquetes e outros tipos de encontros sociais.

Um dos primeiros procedimentos inerentes à gestão de eventos é o envio da comunicação de serviço, que tem como principal objetivo colocar todas as partes envolvidas a par da realização do mesmo. Nesta comunicação de serviço constam informações como:

- Data e hora do evento;
- Número de pessoas;
- Informações sobre a F&B (Menus e pratos selecionados);
- Informações de layout de salas (responsabilidade da manutenção);
- Informação sobre decoração (responsabilidade das governantas);
- Informação sobre logística e audiovisuais (responsabilidade da informática);
- Observações gerais na eventualidade de pedidos ou especificações especiais;
- Valor do evento.

A comunicação clara e eficaz nesta fase é essencial para o sucesso do evento, uma vez que erros ou omissões podem levar a falhas no decorrer da operação.

Após o envio de comunicações de serviços e garantido que todas as secções intervenientes estão devidamente informadas sobre o que é pretendido, segue-se uma fase de monitorização dos trabalhos a desenvolver. Assim, a fase posterior passa por acompanhar a preparação das salas a nível do seu layout, limpeza, decoração e equipamentos; garantir que a nível de F&B todos as comidas e bebidas estão a ser preparadas em conformidade; e que os horários estão a ser cumpridos. Além disso, alguns eventos podem obrigar à aquisição de produtos específicos, o que obriga à atenção da gestão de eventos em garantir a chegada atempada dos mesmos.

A atempada e minuciosa preparação e comunicação dos eventos são um ponto fulcral para o sucesso dos mesmos. No entanto, existem sempre contratemplos imprevisíveis, que podem incluir questões relacionadas com meteorologia ou equipamentos audiovisuais, por exemplo. Assim, o acompanhamento da gestão de eventos foi uma oportunidade de observar a importância de estabelecer uma segunda opção para lidar com alguns destes contratemplos.

Durante a preparação destes eventos, existe também uma necessidade de garantir que todas as secções envolvidas, mesmo que não pertencendo ao mesmo departamento, estejam em sinergia. A ação simultânea e esforço coletivo são indiscutivelmente indispensáveis para que um evento possa ser levado a cabo de forma bem-sucedida. A comunicação entre as diferentes secções envolvidas é fundamental para garantir a entrega de um serviço de qualidade ao consumidor. Por vezes, é necessário que a pessoa responsável pela gestão de eventos seja a ponte de ligação entre estas secções.

O acompanhamento do evento, enquanto este está a decorrer, consiste em garantir que a nível operacional e logístico tudo segue conforme planeado. Com o apoio de uma *checklist*, vão sendo verificados todos os parâmetros como horários, serviços e produtos a disponibilizar durante o evento. É também nesta fase que pode acontecer um ponto de contacto com o cliente, que se constitui como uma oportunidade de garantir que as suas expectativas e necessidades estão a ser atendidas e de aplicar medidas corretivas, se necessário.

A preparação e organização prévia do evento dá às equipas operacionais toda a autonomia e capacidade para levar a cabo o evento sem qualquer tipo de supervisão. No entanto, este acompanhamento por parte dos responsáveis da gestão de eventos, feito de forma atenta e proativa, pode ser crucial para garantir que o cliente e os seus convidados têm uma boa experiência. Além disso, durante este acompanhamento houve muitas vezes a oportunidade de identificar pontos de melhoria.

O pós-evento, para além de toda a questão logística, que fica uma vez mais ao cuidado das secções operacionais, no que diz respeito à gestão de eventos, passa por uma fase mais burocrática. Esta inclui, por exemplo, contactar o cliente com o intuito de receber *feedback* e tratar do processo de faturação. O acompanhamento pós-evento é uma etapa estratégica, pois oferece uma oportunidade valiosa para analisar o que funcionou bem e o que pode ser melhorado em futuros eventos.

O acompanhamento de eventos numa unidade hoteleira envolve múltiplas fases e requer uma coordenação eficaz entre diferentes departamentos, uma comunicação clara e uma atenção rigorosa aos detalhes. A experiência obtida durante o estágio permitiu-me

desenvolver competências essenciais para a gestão de eventos, desde a comunicação inicial com as partes envolvidas até ao acompanhamento pós-evento. Ao longo deste processo, foi possível compreender a importância de uma abordagem proativa e da capacidade de resolução rápida de problemas para garantir o sucesso de qualquer evento.

#### **4.1.5 Acompanhamento do processo mensal de inventário**

As empresas que possuem *stocks* podem optar por duas formas/tipologias de inventário: o inventário permanente e o inventário periódico. No inventário permanente a atualização dos valores de *stock* é feita de forma contínua e em tempo real, ou seja, ao ser feita uma transação, os valores de *stock* são automaticamente atualizados em sistema. Pelo contrário, o inventário periódico, em que as atualizações dos valores de inventário são feitas periodicamente, podendo ser estabelecidas de forma mensal, trimestral ou anual, recorrendo a uma contagem física destes.

A entidade onde foi realizado este estágio possui estas duas formas de inventário. Por um lado, existe um inventário permanente, em que a informação sobre a mercadoria é inserida no sistema, por via de inserção da fatura, como o produto e as suas respetivas quantidades em *stock*, e após ser vendido um produto, são abatidas as respetivas quantidades dos respetivos produtos que constam da sua Ficha Técnica. Assim, obtém-se em tempo real as quantidades em *stock*.

Por outro lado, o inventário periódico, realizado numa base mensal, que consiste na contagem de cada unidade de produto que existe no *stock* físico das secções de F&B e, posteriormente, fazer o encontro desses valores com aqueles que são registados em sistema. O inventário periódico é uma forma de complemento do inventário permanente, pois o inventário permanente permite-nos aceder à informação das quantidades que foram efetivamente utilizadas e vendidas. Pelo contrário, o inventário periódico permite-nos ter acesso às quantidades que não foram utilizadas e que dizem respeito, por exemplo, ao desperdício.

O processo de inventário periódico é realizado em todas as secções que possuem armazém e ainda pelo armazém central. Para a realização do inventário, o sistema de gestão de *stocks* fornece um documento que apresenta a lista de produtos que possuem

existência nesse mesmo armazém. Ou seja, no último dia de cada mês é solicitado ao programa o documento de apoio ao inventário, sendo que o mesmo providencia a lista de produtos que possuem existência no respectivo armazém à data. O mesmo documento pode já vir com as quantidades mencionadas em sistema, no entanto, estas são ocultadas para efeitos de contagem, pois assim evita-se que esses valores possam influenciar a contagem.

Cada secção é encarregue de realizar a contagem dos produtos que compõem o seu armazém. Esta contagem deve ser feita no final do último turno do último dia de cada mês. Em outras situações, pode ser feito no início do primeiro turno do primeiro dia do mês. Atendendo a que o inventário é também uma forma de averiguar os custos reais da secção no mês, o objetivo é garantir que esta contagem seja realizada após a última transação do último dia do mês e antes da primeira transação do primeiro dia do mês seguinte. Assim, garante-se que os custos associados a uma determinada transação estão devidamente contabilizados no mês em que ocorreram.

A complexidade da questão da inventariação ocorre, sobretudo, quando existem eventos que obrigam a que a preparação dos mesmos ocorra num mês diferente da sua realização. Caso a contagem não seja atenta e pormenorizada, pode ocorrer que sejam reconhecidos custos num mês que não corresponde ao mês da sua cobrança. A incorreta alocação de custos num mês pode levar a que os indicadores de apoio à gestão sejam afetados, como o caso do *Food Cost*, e faz com que os resultados possam ser distorcidos.

#### **4.1.6 Criação/elaboração de menus**

A atenção e detalhe na criação de um menu é primordial para o sucesso de uma unidade hoteleira. É no departamento de F&B que ocorre todo o processo de criação do menu, desde a simples seleção de pratos envolvendo processos de ajuste nas ementas fixas, desenvolvimento de menus temáticos ou personalizados para eventos, bem como colaboração direta com a cozinha de modo a garantir que os pratos estejam alinhados com as capacidades operacionais e expectativas dos clientes.

Diariamente, os hóspedes e restantes clientes têm à sua disposição um leque de pratos, que são o conjunto que compõe a ementa fixa do restaurante e bar. Esta ementa é definida

de forma estratégica, para que possa colocar à disposição do cliente pratos que possam enriquecer a sua experiência gastronómica. São normalmente ementas que procuram dar ênfase a produtos típicos ou até mesmo formas e técnicas de confeção local. No decorrer deste estágio, houve necessidade de rever as ementas fixas do hotel, por via de uma necessidade de melhorar a atratividade das mesmas, procurando oferecer pratos mais inovadores e com alguma adequação à sazonalidade.

Ao contrário de ementas criadas para ocasiões especiais, as ementas fixas, pelo tempo que são colocadas à disposição do cliente, dão uma melhor base de análise sobre o seu sucesso. Assim, recorrendo a exportações fornecidas pelo programa de faturação, podemos aceder ao total de vendas de cada um dos pratos do menu. Perceber o peso do número de vendas de cada prato sobre o número total de pratos vendidos, é um número orientador sobre pratos que necessitam ser ajustados ou retirados da ementa. Para além dos ajustes relacionados com a retirada ou introdução de novos pratos na ementa, ou da alteração de ingredientes e formas de confeção, também são realizadas análises e ajustes do ponto de vista do preço de venda e custos.

Sendo o departamento de F&B responsável pela vertente de eventos, também é este departamento que prepara e propõe as ementas dos eventos, como banquetes, casamentos e conferências. O hotel possui já propostas de ementas para cada uma das tipologias de eventos possíveis de realizar no espaço. Dependendo da preferência ou requisitos dos clientes, estas podem ser adaptadas e sofrer alguns ajustes. A aplicação destas ementas específicas exige uma maior coordenação com as áreas operacionais, pois pedidos especiais exigem que a vertente operacional esteja bem informada sobre qual é a expectativa do cliente. Aqui surge também a necessidade de definir uma ementa que, ao mesmo que tempo que corresponde às expectativas dos clientes, está de acordo com as capacidades operacionais das secções intervenientes.

Para além de ser importante um hotel estabelecer a sua ementa fixa, que em muito irá contribuir para a fidelização de clientes, de igual forma é necessário possuir ementas dinâmicas que possam dinamizar a oferta de comidas e bebidas do espaço. Normalmente, estas ementas dinâmicas estão associadas a festividades, como o Natal, Réveillon, Páscoa, Carnaval ou Dia de São Valentim, que sejam capaz de providenciar ao cliente uma experiência diversificada e personalizada. Para criar este tipo de ementas, é importante

fazer uma pesquisa de mercado e tentar projetar uma ementa de acordo com o público-alvo. A ementa temática, ao ser providenciada ao cliente, deve ser acompanhada de detalhes como decorações e *dress code* que possam dar continuidade à mesma para que os clientes sejam colocados num cenário que intensifique a experiência.

Tal como já foi possível descrever, um dos passos essenciais no departamento de F&B, antes de colocar à disposição dos clientes um prato, é a criação da sua ficha técnica. A criação destes menus específicos torna também necessária a criação das fichas técnicas, mesmo que se trate de um prato que será confeccionado apenas para uma ocasião. A ficha técnica é também um excelente aliado para análise dos custos associados à criação desse menu. Sendo um prato que será confeccionado pela primeira vez, normalmente, faz-se um teste de degustação do mesmo, onde se analisam questões como sabor e empratamento.

## **4.2 Tarefas desenvolvidas no departamento comercial**

### **4.2.1 Processo de contratação**

O departamento comercial desempenha um papel fundamental como responsável na gestão das contratações com parceiros. Embora o setor hoteleiro tenha vindo a trabalhar cada vez mais no caminho da desintermediação e aposta na venda direta, as parcerias com intermediários continuam a apresentar uma percentagem significativa nas vendas, constituindo-se assim como uma importante alavanca comercial, especialmente nos períodos sazonais de menor procura. Destes parceiros, destacam-se os operadores turísticos, agências de viagens e as OTAs, que servem como canais de venda bastante eficazes e complementares à estratégia de vendas diretas. Assim, esta colaboração constitui uma peça chave na diversificação e estabilidade das receitas de um hotel.

A contratação de tarifas e condições geralmente é realizada com base no ano civil seguinte. Isso significa que no ano “n” estão a ser negociadas as tarifas e condições aplicáveis para o ano “n+1”. No entanto, nem todos os contratos incidem necessariamente sobre o período compreendido no ano civil, ou seja, de 1 de janeiro a 31 de dezembro. Alguns podem ser contratualizados para períodos distintos, com início e término em outras datas, e outros podem ser ajustados por épocas sazonais, abrangendo, por exemplo, períodos de seis meses. Além da negociação das tarifas, que define os preços a serem aplicados ao longo do período contratualizado, há também a gestão de operações

específicas. Estas, muitas vezes voltadas para grupos, envolvem a reserva antecipada de um número fixo de quartos para um determinado período, com as datas de chegada e o número de noites já estabelecidos previamente.

Embora haja um esforço para que o processo de contratação seja mais padronizado e uniformizado, em aspetos como layout dos contratos e também tarifas e condições acordadas, essa tarefa continua a ser complexa e minuciosa. Alguns parceiros, no entanto, exigem a utilização dos seus próprios modelos contratuais, o que torna o processo mais demorado. Nesses casos, é necessário enviar as tarifas e condições ao parceiro para análise e negociação. Após definidas as condições finais, o parceiro envia o seu contrato próprio, conforme estas. Esse tipo de negociação exige uma preparação com maior antecedência, pois, para além de tornar o processo mais demorado, os contratos próprios de cada parceiro exigem um maior cuidado e atenção na verificação dos termos acordados.

A contratação na atividade hoteleira é uma das responsabilidades mais críticas para o departamento comercial, exigindo um planeamento estratégico cuidadoso para garantir que as parcerias estabelecidas são mutuamente benéficas. Esta tarefa é ainda mais desafiante devido à incerteza e volatilidade do mercado, que podem mudar drasticamente em questão de dias, semanas ou, especialmente, ao longo de meses e anos. Ao contratualizar uma tarifa específica, o hotel compromete-se a aplicar esse valor, independentemente das flutuações do mercado. Essa rigidez pode comprometer a rentabilidade e a competitividade a médio e longo prazo, especialmente num cenário de alterações rápidas nas condições económicas ou no comportamento da procura. Daí que o processo de contratualização seja aquele que mais exige atenção e minuciosidade ao departamento.

Diante desse cenário, o processo de negociação exige uma análise antes da apresentação de condições aos parceiros. Para minimizar os riscos associados às variações de mercado, utiliza-se uma abordagem baseada em dados históricos e previsões de desempenho. Com o auxílio do *Property Management System* (PMS), é possível extrair informações essenciais sobre o histórico do operador, como o número de noites reservadas, ADR, taxas de cancelamento e conformidade com as condições de pagamento. Esses dados são cruciais para avaliar a viabilidade da parceria e para projetar

com maior precisão a capacidade de produção do operador, aumentando a probabilidade de uma colaboração de sucesso a longo prazo. Esta análise também serve de apoio ao estabelecimento de uma estratégia de precificação, indo ao encontro dos princípios de RM, garantindo que se estabelece o preço que produz a maior receita possível, equilibrando preço e quantidade.

Após a definição das condições a serem oferecidas ao parceiro, como tarifas, prazos de pagamento, *allotment* e *release* (se aplicáveis), o contrato é elaborado para posterior envio. Este documento inclui todas as informações previamente acordadas, frequentemente acompanhado de um anexo que apresenta esses dados de forma mais clara e organizada. Entre os principais itens destacados no contrato, incluem-se:

- Tarifas: discriminadas por épocas e por tipos de quartos, com detalhes sobre a ocupação mínima e máxima de cada tipologia.
- Suplementos: valores adicionais, como o custo da meia pensão e, se aplicável, de bebidas.
- Condições de *allotment* e *release*: número de quartos cedidos ao parceiro e período limite para venda destes, detalhados por época, quando aplicáveis.
- Condições gerais: informações importantes sobre o hotel, como comodidades, políticas de F&B, política e condições de camas extras, políticas de cancelamento, condições de pagamento e condições para rescisão do contrato.

Esse processo visa garantir clareza e precisão, facilitando a compreensão de ambas as partes e assegurar que todos os aspetos da parceria estão claramente definidos.

Após o envio da proposta, o parceiro dispõe de algum tempo para a analisar. Em algumas situações, o parceiro pode sugerir ajustes, iniciando-se desta forma um processo de negociação com o objetivo de garantir que ambas as partes são beneficiadas, mas que também são garantidos os interesses mútuos. Uma vez concluída a negociação, chega-se a uma versão final das condições e os contratos são assinados pelos representantes de ambas as partes. Posteriormente, os documentos são arquivados em pastas específicas, tanto em formato físico quanto digital, assegurando que toda a informação esteja devidamente organizada e de fácil acesso para que possam ser consultadas no futuro.

#### **4.2.2 Criação e análise de reports**

Uma das principais tarefas realizadas durante este estágio consistia na realização de *reports* periódicos, que servem de base à gestão estratégica e tomada de decisão. Esta análise é fundamental do ponto de vista estratégico, pois permitem monitorizar os principais indicadores de desempenho da unidade hoteleira na vertente comercial e servir de base a decisões que impliquem o ajuste da estratégia comercial, garantido que a mesma está alinhada com as condições e tendências de mercado.

A gestão comercial de um hotel baseia-se em três indicadores principais: taxa de ocupação, preço médio e RevPAR. Estes indicadores são analisados regularmente para medir o desempenho do estabelecimento. Além disso, a direção e administração estabelecem anualmente um *budget* para esses três indicadores, que consiste nos valores esperados a nível de desempenho para cada hotel alcançar, que são estabelecidos ao mês e de forma acumulada, para o ano. Isto torna essencial a sua monitorização constante para garantir que estão alinhados com as metas definidas. Para esse fim, são elaborados *reports* periódicos — diários, semanais e mensais — que acompanham o desempenho e servem como suporte para a tomada de decisões e ações de curto prazo.

Uma forma de garantir a monitorização destes KPIs é estabelecendo comparações com os valores observados nos períodos homólogos. Desta forma, existe a necessidade de criar uma base de dados histórica que compila estes dados, garantindo uma extração dos mesmos de acordo com as necessidades e tornando mais fácil o acesso a essa informação, no futuro. Esses relatórios eram elaborados com frequência semanal, mensal e anual, registando indicadores-chave como a taxa de ocupação, ADR e RevPar. Uma base de dados consolidada permite analisar tendências a padrões com base em informação clara e detalhada.

A elaboração destes *reports* é feita com recurso à informação fornecida pelos diversos programas e plataformas utilizadas nas atividades quotidianas do departamento comercial, como o PMS, *software* de *Revenue Management*, *Channel Manager*, *Rate Insights*, entre outros. Alguma informação é acedida através da customização de dados nas próprias plataformas ou através de *reports* automaticamente gerados por estas, periodicamente. Um dos maiores desafios à realização destes *reports* trata-se da dificuldade em aceder a alguma informação mais específica, de acordo com as

necessidades, e também nas divergências no encontro de informação de dois sistemas distintos.

O constante acompanhamento do desempenho é fundamental, pois as alterações que ocorrem no mercado podem ser rápidas e de grande dimensão, levando a uma necessidade de alteração ou adaptação da estratégia de curto prazo, necessidade essa que só pode ser identificada através da monitorização dos dados. Estes *reports*, para além de exercerem uma análise sobre os três indicadores supramencionados, devem também averiguar de que forma o desempenho da unidade se distribui pelas vertentes online e offline, pelos diferentes canais de venda e pelos diferentes segmentos. Também pode ser importante realizar análises sobre a previsão de ocupação e ainda fazer comparações com o período homólogo, no sentido de perceber se a evolução possui uma tendência de crescimento face aos valores anteriormente registados.

O setor do turismo e, conseqüentemente, a área hoteleira padecem do fator imprevisibilidade, pelo que a forma mais próxima de exercer uma análise sobre o cenário futuro é estabelecendo uma previsão, que no mínimo irá aglomerar informação histórica e informação sobre o contexto de mercado atual. Sobre este cenário imprevisível, a monitorização de valores é um fator crucial para o acompanhamento daquilo que está a ser o desempenho individual, bem como o desempenho do próprio mercado. Assim, o acompanhamento dos KPIs é uma tarefa constante e realizada de forma quotidiana.

#### **4.2.3 Alteração e monitorização de tarifas**

Uma das tarefas mais importantes deste estágio passa pela monitorização das tarifas online. Para suportar esta monitorização é feito recurso a quatro sistemas distintos: o Sistema de RM, o *Channel Manager*, o Sistema de *Rate Insights* e ainda o PMS. O sistema de RM, utiliza informações como procura, concorrência e dados históricos para sugerir o preço de venda ideal que maximize a receita e posicione o hotel de forma competitiva. O *Channel Manager* distribui as tarifas definidas para os canais online, com os quais se possui parceria, e é onde se deve definir a disponibilidade de quartos de forma criteriosa para evitar overbooking ou falhas nas vendas. O *Rate Insights* oferece uma visão comparativa dos preços do mercado e da concorrência, fornecendo dados em tempo real e permitindo exportações customizadas para análises. Já o PMS é a fonte mais

confiável de informação sobre disponibilidade e desempenho do hotel, permitindo analisar variações na taxa de ocupação através de filtros detalhados. Ao aglomerar as informações recolhidas de cada uma dessas plataformas, permite obter um input sobre as necessidades de ajuste das estratégias de preços e de posicionamento em relação à concorrência, otimizando a rentabilidade e a competitividade no mercado.

Para garantir que o hotel se posicionava de forma estratégica no mercado, tornava-se essencial ajustar as configurações do programa de RM de acordo com as informações fornecidas pelo *Rate Insights*. Esse processo envolvia diversas etapas, como:

- Definição de posição relativa à concorrência: Ao analisar o contexto de mercado e, consequentemente, as tarifas praticadas pela concorrência, tendo em conta os *insights* relativos à estratégia de preço que o hotel deve praticar, é possível identificar a posição que o hotel deve ocupar. Através da informação fornecida pelo *Rate Insights*, é possível ajustar a estratégia de forma a garantir que o hotel ocupa uma posição competitiva no que diz respeito ao seu preço.
- Definição da estratégia de preço: Por vezes, em prol de uma adaptação às condições de mercado, existe a necessidade de fazer um ajuste à estratégia de preço. Apesar do programa de RM ser o responsável por definir a tarifa para um determinado dia, tendo em conta fatores como a procura, concorrentes e dados históricos, é necessário avaliar cuidadosamente se essas sugestões são adequadas ou se existe a necessidade de intervenção manual.
- Ajuste ao *set* de concorrentes: Para definição da sua estratégia de preço, o hotel deve definir aquele que considera ser o *set* de concorrentes. No entanto, pode ocorrer a necessidade de eliminar temporariamente algum concorrente, pois a estratégia que estes estão a adotar num determinado período, pode estar desajustada com os objetivos de posição competitiva do hotel.
- *Price overrides*: Apesar do programa de RM trabalhar quotidianamente em atualizações que lhe permitem recolher a informação necessária para a definição do preço mais competitivo, pode haver informações que este não tem à sua disposição e que, consequentemente, o faz prever um preço desajustado. Assim, torna-se necessário aplicar *price overrides*, que podem ser indicações ao programa sobre se um determinado nível de procura se vai ou não efetivar, ou a própria alteração da tarifa manualmente. Estes *price overrides* devem ser criteriosamente

monitorizados, para que, com o passar do tempo, não deixem o hotel numa situação de desvantagem competitiva.

- **Análise e intervenção nas restrições do programa de RM:** O programa de RM, por vezes, estabelece restrições com o intuito de maximizar a receita, como estadias mínimas ou tipologias de quartos. É necessário monitorizar estas restrições para intervir quando estas apresentam um risco para a competitividade.

Pela importância que a vertente de distribuição online tem vindo, cada vez mais, a ganhar e pela capacidade de gerar receita que a mesma apresenta, todas as tarefas envolvidas nesta distribuição foram aquelas que mais se destacam deste estágio e às quais era alocado mais tempo. Isto deve-se também ao facto de ser a vertente da gestão comercial mais dinâmica e que exige uma monitorização constante.

#### **4.2.4 Criação e lançamento de campanhas**

As campanhas constituem um forte aliado à gestão comercial hoteleira, principalmente nos períodos de menor afluência, quando a procura precisa de ser estimulada. Assim, neste estágio, uma das tarefas consistiu na preparação e lançamento de campanhas, com o intuito de aumentar a visibilidade e as vendas do hotel.

Antes do lançamento das campanhas, um dos primeiros passos é a análise sobre as necessidades que existem, para que sejam definidos os moldes em que estas devem ser aplicadas. Isto envolve a análise da taxa de ocupação, com o intuito de definir os períodos sobre os quais estes devem incidir, e qual o retorno de taxa de ocupação vs. receita que as mesmas devem ser capazes de atingir. Para além da taxa de ocupação, outra análise que deve ser feita incide sobre as tarifas, sendo que aqui o objetivo é garantir que a aplicação de descontos sobre uma determinada tarifa não compromete a rentabilidade, assegurando que seja possível atrair clientes sem reduzir de forma excessiva a margem de lucro.

Tendo sido já aplicadas outras campanhas no passado, outra análise pertinente a ser realizada é a dos resultados provenientes dessas campanhas. Assim, são exportados os dados do PMS referentes a todas as reservas realizadas no âmbito de uma determinada campanha e são analisados parâmetros como o número de noites e a receita que foram gerados. Assim, averigua-se o sucesso de uma campanha e a pertinência da sua reaplicação.

Todas estas análises servem de base à tomada de decisão sobre a aplicação ou não de uma campanha e também das suas condições. Para as condições de uma campanha é necessário definir a *booking window* (período em que é possível realizar reservas) e a *travel window* (período sobre o qual incidem as estadias das respetivas reservas). Além disso, também é necessário definir condições como o desconto a aplicar, as tipologias de quarto que podem ser reservadas e a modalidade de pensão. Todas estas condições são decididas tendo em conta o público-alvo e o canal de distribuição abrangido pela campanha, de acordo com a estratégia de comunicação definida.

Após a definição de todos estes parâmetros, é criada uma ficha de produto que compila toda esta informação e que será o ficheiro resumo, que segue para o parceiro e é distribuído internamente por todos os departamentos envolvidos no processo de reserva. O lançamento da campanha passa pelo envio destas condições ao parceiro.

Na vertente offline, o carregamento de todas estas condições é feito do lado do parceiro. Na vertente online, pode haver a necessidade de ser feita intervenção do *Channel Manager*, para que o parceiro receba a tarifa e disponibilidade conforme as condições estabelecidas. Principalmente na vertente online, a aplicação destas campanhas deve ser feita de forma cuidadosa, pois ao ser aplicada apenas em alguns canais de distribuição, isto faz com que possam surgir problemas relacionados com disparidades, o que coloca alguns parceiros mais competitivos que outros. Ao aplicar estes descontos, devem ser as tarifas vigiadas por forma a garantir a paridade de preços entres todos os canais.

No período de vigência destas campanhas, é feito um acompanhamento das reservas que vão chegando ao abrigo da mesma. Esta monitorização permitia analisar o impacto na taxa de ocupação e receita gerada, permitindo efetuar ajustes em prol da maximização da receita. Estes ajustes podem incluir o prolongamento da *booking window* ou ajuste nos canais de distribuição. Este acompanhamento é crucial para que possa ser retirado o máximo proveito da campanha.

#### **4.2.5 Gestão de plataformas**

O departamento comercial, pela forma como cada vez mais elenca a sua operação diária em plataformas digitais, tanto para a distribuição de disponibilidade e tarifas, como para

gestão de reservas e até mesmo para análise de dados, precisa estabelecer uma rotina de gestão de todas estas plataformas digitais.

A Central de Reservas, sendo o departamento que mais de perto lida com todas as reservas efetuadas, é o departamento que mais se depara com incongruências, que muitas vezes estão relacionadas com discrepâncias de tarifas ou ocupações dos quartos, erros de mapeamento e de integração, ou erros de configurações. Estas situações são reportadas ao responsável pela gestão comercial, a quem compete acompanhar e solucionar estas incongruências, muitas vezes tendo de recorrer aos suportes técnicos para resolver problemas, por exemplo, relacionados com a integração de reservas no PMS ou falhas no envio de disponibilidades ou tarifas aos parceiros. Além disso, também é feita a gestão do *Channel Manager* no que diz respeito a estratégias de longo prazo, o que inclui abrir a disponibilidade de quartos até aos 365 dias posteriores, ou abrir e fechar vendas em datas específicas devido a eventos ou expectativas de procura.

O próprio PMS possui a sua interface de gestão de Channel Manager, que funciona como ponte de ligação no que diz respeito às configurações que permitem uma reserva integrar no sistema de forma automática. Assim, existe também a necessidade de monitorizar estas configurações para garantir que as reservas integram sem que seja necessário haver uma intervenção manual nas mesmas.

As extranets dos parceiros também são geridas pela pessoa responsável pela gestão comercial. Nestas é possível aceder ao inventário do canal, outra forma para controlar as tarifas e disponibilidade entregues ao parceiro. Pode também consultar-se as reservas feitas pelo canal e informações, como os dados VCC para pagamento da respetiva reserva. Aqui, a função crucial é garantir que as informações relativas ao hotel, políticas de cama extra, política de crianças, condições de cancelamento, entre outras, estão corretamente atualizadas. O próprio site do hotel também possui o seu *backoffice* que tem de ser gerido nos mesmos moldes. A este acresce também uma *Área Trade*, que constitui um outro ponto de venda específico para os parceiros poderem reservar diretamente através do site, e que exige a gestão do ponto de vista das configurações desses parceiros.

A gestão do *Channel Manager* foi uma das tarefas mais técnicas e detalhadas neste estágio e incluía mapear tarifas e tipologias de quartos para os diferentes canais de distribuição. Todo este processo envolvia estabelecer contacto com o próprio canal e

fornecer todas as informações necessárias para dar início ao processo de mapeamento. Envolveva, também, o contacto com os diferentes departamentos intervenientes, como a central de reservas e o departamento financeiro. Na fase de mapeamento, para além de garantir que as configurações eram feitas de forma correta, também havia a necessidade de interligar as mesmas com o próprio PMS. Esta era uma tarefa minuciosa e morosa, pois envolve a articulação com os diferentes departamentos, com o próprio parceiro e entre os diferentes sistemas.

Outra tarefa desempenhada no decorrer deste estágio estava relacionada com a monitorização das tarifas fornecidas pelo programa de RM ao *Channel Manager*. O programa de RM recolhe uma serie de informações como procura, taxa de ocupação do hotel e concorrência para calcular aquele que deve ser o preço a praticar no dia. Esta monitorização passa por garantir que esse valor está de acordo com a estratégia definida e que reflete as condições do mercado. Isto inclui monitorizar, também, as variações relativas à procura, épocas de sazonalidade, posição competitiva e especial atenção a eventos que poderiam não ser tidos em consideração pelo programa. O objetivo é garantir que o hotel se mantém numa posição competitiva e capaz de tirar proveito de todas as oportunidades para maximizar a sua receita.

## CAPÍTULO V – ANÁLISE CRÍTICA ÀS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

No presente capítulo será feita uma análise crítica às atividades desenvolvidas durante o estágio, com duração de um ano, realizado no Grupo Azoris Hotels & Leisure. Após o capítulo anterior, onde foram detalhadamente descritas as tarefas desenvolvidas, neste capítulo será realizada uma avaliação reflexiva sobre estas atividades. Esta análise visa perceber a importância que as atividades desenvolvidas têm para o sucesso da instituição, bem como, o contributo que estas providenciaram para o desenvolvimento pessoal e profissional do estagiário. Desta forma, refletir-se-á sobre os desafios, aprendizagens e contribuições com os quais foi possível deparar durante este estágio.

O estágio no Grupo Azoris Hotels & Leisure teve uma duração de um ano, com início a 21 de setembro de 2023, e uma carga horária semanal de 35 horas, correspondendo a 7 horas diárias. Durante este período, as atividades foram distribuídas entre dois departamentos principais: o departamento de F&B e o departamento comercial. No F&B, as tarefas foram realizadas exclusivamente no hotel Azoris Royal Garden, onde se focaram na gestão das operações internas do hotel, incluindo a elaboração de fichas técnicas, gestão de *stocks* e acompanhamento de eventos. Já as atividades desenvolvidas no departamento comercial abrangeram as três unidades hoteleiras do Grupo, incidindo sobre a definição de estratégias de *marketing*, monitorização de tarifas e gestão de campanhas promocionais, com o objetivo de otimizar a ocupação e a rentabilidade dos hotéis. Este estágio proporcionou uma visão abrangente e integrada do funcionamento operacional e comercial das unidades hoteleiras, permitindo uma análise crítica das práticas adotadas nos diferentes contextos do grupo.

No departamento de F&B, o objetivo principal das atividades desenvolvidas prendia-se com o acompanhamento das operações diárias e ajuda na definição de estratégias para garantir uma gestão eficiente das mesmas. Desta forma, tornou-se possível chegar a procedimentos que garantissem a consistência e a qualidade por via da otimização de processos. O foco destas tarefas estava direcionado para a gestão estratégica através de: elaboração de fichas técnicas, ferramenta essencial do departamento que ajuda na padronização de pratos, controlo de custos e uso eficiente de recursos; gestão de *stocks*, que previne o desperdício, permite o controlo de qualidade e a utilização eficiente de recursos; acompanhamento de eventos para garantir a sinergia entre os diferentes

departamentos; e criação e revisão de ementas e pratos, que assegura uma oferta gastronómica alinhada com as capacidades operacionais e mantém a atratividade.

No que diz respeito às tarefas desempenhadas no departamento comercial, estas tiveram como principal objetivo garantir uma posição competitiva no mercado e a maximização da receita. Para o estabelecimento de estratégias comerciais, devem ser tidas em consideração as condições de mercado por forma a garantir uma correta adequação às mesmas. Para tal, é importante uma boa estratégia de negociação e contratação com os parceiros de modo a garantir uma maximização de receita em períodos de maior afluência e uma alavanca em períodos de menor afluência. De forma recorrente, são analisados os principais KPIs, com a criação e análise de relatórios, e são ainda monitorizadas as tarifas recorrendo, muitas vezes, à aplicação de campanhas com o intuito de melhorar a atratividade.

O estágio que serviu de base à redação deste relatório tinha como intuito inicial o desempenho de tarefas apenas na área de F&B. No entanto, por via de alterações internas, surgiu a oportunidade de prosseguir o desempenho das atividades na vertente comercial. A mudança da área de intervenção deste estágio é o reflexo da capacidade que uma empresa precisa de ter para se adaptar aos diferentes contextos e, quando necessário, rever a alocação dos diferentes recursos. A formação em turismo e gestão foram fatores de valorização que fizeram identificar uma pertinência na migração para este departamento. Todo o contacto que foi estabelecido com a vertente operacional durante a passagem pelo departamento de F&B foi um fator importante a ser valorizado aquando da transferência para o departamento comercial, conhecimento esse que se mostrou importante para a tomada de decisões comerciais informadas e alinhadas com os recursos operacionais. A empresa mostrou uma posição flexível e estratégica ao decidir o prosseguimento deste estágio no departamento comercial, fazendo um ajuste das tarefas desempenhadas, explorando o aproveitamento de competências e o contributo que seria possível conceder.

No departamento de F&B, devido ao acompanhamento das operações, as tarefas desempenhadas tinham uma grande componente operacional que se conjugava posteriormente com a vertente administrativa. Assim, eram tarefas com maior aplicabilidade dos conhecimentos de gestão adquiridos ao longo do Mestrado em Gestão de Empresas. Por outro lado, as funções desempenhadas no departamento comercial

obrigavam à aplicação de conhecimentos que incidiam não só sobre a vertente de gestão, mas também dos próprios conceitos e temáticas de turismo, adquiridos na formação base de Licenciatura em Turismo.

Em ambos os departamentos, houve um grande incentivo ao desempenho de funções de forma autónoma. No departamento de F&B, a liberdade de explorar toda a vertente operacional proporcionou oportunidades para exercer uma análise crítica, que se refletiu na tomada de decisões estratégicas que possibilitavam a otimização de processos. Na vertente comercial, essa autonomia permitiu explorar todos os processos relacionados com a área, com a possibilidade de contribuir também para a otimização de processos e preparação e análise de dados. Assim, esta abordagem apresentou um grande contributo para o desenvolvimento de capacidades e competências relacionadas com a resolução proactiva de problemas e tomada de decisão.

Este estágio constituiu uma grande oportunidade para desenvolvimento e crescimento profissional e pessoal. Na vertente profissional, o estágio deu espaço a que a sinergia entre os diferentes departamentos fosse explorada e daí concluísse qual a sua importância para o desempenho de uma organização. Assim, foi possível melhorar capacidades de comunicação, que neste contexto deve ser clara e objetiva para que os objetivos possam ser alcançados de forma rápida e eficiente. O estágio foi também uma oportunidade de desenvolver o olhar crítico sobre as tarefas desempenhadas, principalmente no que diz respeito à análise de dados, capacidade de autonomia e de resolução de problemas, constituindo-se como uma base para fomentar a capacidade de tomada de decisão.

Um dos principais desafios encontrados, tanto na vertente de F&B como na vertente comercial, diz respeito aos sistemas e às suas lacunas. Além das próprias incoerências e discrepâncias encontradas nos mesmos, que muitas vezes apresentavam limitações para corresponder às necessidades, a principal lacuna ocorre do ponto de vista dos suportes. Muitas vezes, estes não estão à altura de fornecer um apoio rápido e eficaz para a resolução de problemas. Na área de F&B, acontecia muitas vezes na vertente de gestão de *stocks*, o que dificultava a otimização interna de processos; e na área comercial, principalmente no que diz respeito à gestão de reservas, o que poderia conduzir a situações, por exemplo, de *overbooking*, o que coloca a entidade exposta a um risco de insatisfação por parte do cliente. Além disso, muitos destes sistemas não oferecem

acompanhamento personalizado e periódico, o que dificulta o processo de exposição de eventuais lacunas. Também revelam uma grande carência a nível das opções de formação apresentadas a novos colaboradores que se juntam à equipa e que estão a manusear os programas pela primeira vez. Desta forma, pode tornar-se importante, aquando da seleção dos sistemas, analisar os moldes de suporte em que estes operam.

Outro desafio identificado ocorreu essencialmente aquando do processo de migração para o departamento comercial e na familiarização com os processos e procedimentos inerentes ao mesmo. Apesar de existir uma série de documentação e informação à disposição, pode ser importante rever e reforçar a informação disponível de forma a esclarecer não só as pessoas que já se encontram a desempenhar estas funções, como novos elementos que se juntem à equipa. Isto constitui-se não só como um elemento-chave para a integração de novos elementos, como para garantir a continuidade operacional, assegurando que o trabalho é desenvolvido de forma consistente e eficiente independentemente de quem o executa.

A este nível, algumas das medidas que poderiam ser tomadas passam, por exemplo, por incluir nos manuais de procedimentos guias internos de acesso e manuseamento de plataformas. Apesar de muitas plataformas fornecerem manuais de apoio, seria importante que internamente fossem estabelecidos os objetivos que são pretendidos com essas plataformas, por forma a estabelecer diretrizes para os utilizadores habituais destas ferramentas. Também poderia ser pertinente analisar a possibilidade de aposta em programas direcionados para a gestão de fluxo de trabalho. Estes programas permitem a centralização de informação, facilitando o acesso por parte de toda a equipa, acompanhada de eventuais documentos necessários, uma correta atribuição de tarefas e responsabilidades, evitando a centralização destas numa única pessoa, bem como o estabelecimento de prazos através de lembretes, garantindo o correto acompanhamento das tarefas. Estes tipos de programas, são também úteis para auxiliar no processo de estabelecimento de procedimentos de contingência, pois ajuda a definir alternativas de trabalho em situações como falhas de sistema, redução de equipas ou problemas de última hora, em que tem de ser garantido que a operação não é interrompida.

Enquanto temos no F&B um departamento mais operacional, no departamento comercial encontramos uma versão mais estratégico e administrativo. O primeiro, sendo

um departamento preocupado com a entrega de serviço/produtos de comidas e bebidas ao consumidor, acaba por exercer mais atenção sobre questões operacionais e a componente de custos. No segundo, temos um departamento focado em gerar receita, está mais dedicado à vertente de vendas, *marketing* e gestão de receita, que implicam o desenho de estratégias de venda, contratação, análises de dados, e gestão de canais de venda. Dois departamentos que visão de igual forma contribuir para o sucesso da entidade, mas que na sua essência possuem abordagens um pouco distintas. A vertente de venda de quartos dentro de um hotel é aquela que mais rapidamente é associado aos princípios do RM. No entanto, cada vez mais na literatura é abordada a necessidade de a estratégia das unidades hoteleiras começar a ser orientada para uma aplicação destes princípios de forma global, numa abordagem denominada pela literatura de *Total RM*.

## CAPÍTULO VI – CONCLUSÃO

O presente relatório de estágio, inserido no âmbito do Mestrado em Gestão de Empresas da Universidade dos Açores, teve como principal objetivo descrever com detalhe as principais tarefas desempenhadas no estágio realizado nas unidades hoteleiras do Grupo Azoris. Este estágio permitiu a aplicação de conhecimentos e temáticas adquiridas ao longo da vertente curricular do Mestrado em Gestão de Empresas. Neste relatório, foram detalhadas com maior pormenor as tarefas inerentes aos departamentos de F&B e comercial por terem sido as principais áreas de intervenção do estágio. O envolvimento das tarefas e processos inerentes a cada um destes departamentos permitiu obter uma visão abrangente sobre o funcionamento quotidiano dos hotéis que constituem o grupo, e ainda lidar de perto com os principais desafios que a área enfrenta, principalmente por estar inscrita no contexto de um destino turístico em crescimento: os Açores.

O contexto insular da atividade turística dos Açores faz com que esta seja altamente influenciada por questões como a sazonalidade, a sustentabilidade e a própria volatilidade do mercado. Neste sentido, as empresas que operam nesta atividade têm a obrigatoriedade de garantir o estabelecimento de práticas de gestão eficientes, que se apresentam como essenciais para a rentabilidade e competitividade destas. Assim, é importante que sejam levadas a cabo, por exemplo, práticas de RM e de gestão de *stocks*, que se constituem como ferramentas preciosas para garantir a eficiência dos processos e a rentabilidade do negócio.

No departamento de F&B, foi possível estabelecer contacto direto com toda a dinâmica operacional que serviu de apoio ao desempenho de outras tarefas como a criação de fichas técnicas, criação e revisão de menus e ementas, gestão de *stocks*, processo de inventário e o próprio acompanhamento de eventos. Com o desempenho destas tarefas foi possível tomar consciência da importância de uma gestão rigorosa, que é uma prática valiosa não apenas para garantir padrões de qualidade e consistência no que diz respeito ao serviço prestado, bem como para o controlo de custos e aumento da rentabilidade. Pela componente de proximidade que o departamento tem com o cliente e com a experiência que providencia, permitiu melhorar diversas competências associadas à definição de planos de contingência e à capacidade de resolução de problemas em tempo real. Também permitiu melhorar as competências no que diz respeito à comunicação e gestão de pessoas.

No departamento comercial, o foco principal foi no desempenho de tarefas como criação e análise de *reports*, gestão de plataformas digitais, lançamento de campanhas sempre com base em práticas estabelecidas segundo os princípios do RM. Para maximizar a ocupação do hotel, bem como a sua capacidade de rentabilidade, estas tarefas tiveram um papel importante pela forma como obrigaram a exercer uma visão abrangente sobre as condições de mercado e os comportamentos dos compradores. A criação e lançamento de campanhas, a própria gestão dos canais de distribuição e monitorização das tarifas, não teriam sido possíveis sem recorrer a plataformas digitais que tornassem o processo mais rápido e eficiente, o que comprova o papel cada vez mais importante que a tecnologia tem vindo a desempenhar nesta área.

Este estágio permitiu obter conclusões sobre a importância da sinergia interdepartamental, garantida sobretudo pela comunicação fluída e clara, que permitia uma maior eficiência dos processos. Também foi possível identificar prioridades estratégicas, como por exemplo as práticas de sustentabilidade, que estava presente não apenas no controlo de recursos, como também na própria experiência oferecida ao cliente, alinhado com os ODSs, que são promovidos pelo Grupo Azoris.

No último capítulo deste relatório foram tecidas algumas considerações finais às tarefas desenvolvidas neste estágio. No ramo da atividade turística, volátil e dinâmica, um negócio para continuar a crescer, é necessário ouvir os *inputs* dados pelo próprio mercado, bem como identificar tendências e partilhar experiências. Assim, foram deixados alguns pontos que se apresentam como oportunidade de melhoria: análise crítica às plataformas e *softwares* utilizados; melhoria e revisão constante dos processos e procedimentos inerentes às atividades desenvolvidas, com especial destaque na sua documentação e inclusão de *softwares* de gestão de fluxo de trabalho; e ainda, a pertinência de alargar os princípios do RM para fora da orla comercial, aplicando-os numa abordagem global, na unidade hoteleira.

Ao longo do estágio, foram sendo desenvolvidas capacidades e competências, como por exemplo o trabalho em equipa, a comunicação clara e assertiva e o poder de negociação. Este constitui-se como um cenário bastante estimulante ao desenvolvimento de competências de liderança e de cooperação, que são indispensáveis para o desempenho de funções em ambientes voláteis e complexos como o ramo hoteleiro. Numa vertente mais ligada às *hard skills*, foi possível associar os conhecimentos teóricos adquiridos até

então, à vertente prática, e desta forma desenvolver capacidades de análise de dados muito precisa para a tomada de decisões estratégicas.

Este estágio foi uma experiência enriquecedora, bastante estimuladora tanto a nível profissional como pessoal, e proporcionou um alicerce firme de competências práticas que serão aplicadas em etapas futuras. A experiência foi potenciadora do interesse pela atividade turística, em especial pelo setor hoteleiro, e fez desenvolver competências que permitem encarar o desempenho de funções na área de forma confiante e contributiva. Conclui-se assim esta etapa, com a consciente visão do papel de especial relevância que um serviço de excelência, gestão estratégica e inovação possuem para a atividade turística, e a forma como contribuem para o crescimento da atividade turística nos Açores e para o sucesso das futuras gerações profissionais.

## REFERÊNCIAS

- Abranja, N., Almeida, M., & Almeida, A., (2020) *Gestão Hoteleira - O produto, o serviço e as técnicas*. Lidel. ISBN:9789897525100
- Abrate, G., Fraquelli, G., & Viglia, G. (2012). Dynamic pricing strategies: Evidence from European hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 160-168. DOI: 10.1016/j.ijhm.2011.06.003
- AbuKhalifeh, A. N., & Som, A. P. M. (2012). Service quality management in hotel industry: a conceptual framework for food and beverage departments. *International Journal of Business and Management*, 7(14), 135-141. DOI: 10.5539/ijbm.v7n14p135
- Altin, M., Schwartz, Z., & Uysal, M. (2017). “Where you do it” matters: The impact of hotels’ revenue-management implementation strategies on performance. *International Journal of Hospitality Management*, 67, 46-52. DOI: 10.1016/j.ijhm.2017.08.001
- Attila, A. T. (2016). The impact of the hotel industry on the competitiveness of tourism destinations in Hungary. *Journal of Competitiveness*, 8(4), 85. DOI: 10.7441/joc.2016.04.06
- Batista, M., Couto, G., Castanho, R., Carvalho, C., Sousa, A., & Pimentel, P., (2022) The rural and nature tourism development potential in islands. *Sustainability*. 14, 5289. <https://doi.org/10.3390/su14095289>
- Batista, M., Sousa, A., Castanho, & R., Couto, G. (2023) Assessing Rural Tourism Experiences: What Can We Learn from the Azores Region?. *Heritage*. 6, 4817–4833. <https://doi.org/10.3390/heritage6060256>
- Benkraiem, R., Lahiani, A., Miloudi, A., & Shahbaz, M. (2021). A new look at the tourism development and economic growth nexus: International evidence. *Tourism Economics*, 27(8), 1707-1735. DOI: 10.1177/1354816620938482
- Benkraiem, R., Lahiani, A., Miloudi, A., & Shahbaz, M. (2021). A new look at the tourism development and economic growth nexus: International evidence. *Tourism Economics*, 27(8), 1707-1735. DOI: 10.1177/1354816620938482
- Brida, J. G., Gómez, D. M., & Segarra, V. (2020). On the empirical relationship between tourism and economic growth. *Tourism Management*, 81, 104131. DOI: 10.1016/j.tourman.2020.104131
- Brida, J. G., Gómez, D. M., & Segarra, V. (2020). On the empirical relationship between tourism and economic growth. *Tourism Management*, 81, 104131. DOI: 10.1016/j.tourman.2020.104131
- Canto, A., & Couto, J., (2018). Importância, dinâmica e eficiência do cluster do turismo nos Açores: análise comparada com a realidade nacional e com a da Madeira,

“Working Paper Series”, nº 11/18, 2 pp.. Ponta Delgada: Universidade dos Açores, CEEAplA-A

Chong, K. Y., & Balasingam, A. S. (2019). Tourism sustainability: Economic benefits and strategies for preservation and conservation of heritage sites in Southeast Asia. *Tourism Review*, 74(2), 268-279. DOI: 10.1108/TR-11-2017-0182

Costa, R., & Sousa, T., (2015). Gestão Comercial Hoteleira. Lidel – Edições Técnicas. ISBN: 978-972-757-957-0

Czernek-Marszałek, K. (2020). Social embeddedness and its benefits for cooperation in a tourism destination. *Journal of Destination Marketing & Management*, 15, 100401. DOI: 10.1016/j.jdmm.2019.100401

Documento Interno. Manual de Acolhimento

Fauzel, S.; Seetanah, B.; & Sannassee, R. V. (2017). Analysing the impact of tourism foreign direct investment on economic growth: Evidence from a small island developing state. *Tourism economics*, v. 23, n. 5, p. 1042–1055, 2017. DOI:10.1177/1354816616664249

Finançor. (2022). Relatório de Sustentabilidade 2020. Acedido a 10 de outubro, em [https://financor.pt/sustentabilidade/FINANCOR\\_REL\\_SUS\\_2022.pdf](https://financor.pt/sustentabilidade/FINANCOR_REL_SUS_2022.pdf)

Gomes, V. (2017). *Introdução à gestão de alimentação e bebidas*. Lidel. ISBN: 9789897522505.

Grupo Azoris. (2024). *Plano de marketing 2024*. Documento interno não publicado.

Guillet, B. D. (2020). Online upselling: Moving beyond offline upselling in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 84, 102322. DOI: 10.1016/j.ijhm.2019.102322

Harif, M., Nawaz, M., & Hameed, W. (2022) The role of open innovation, hotel service quality and marketing strategy in hotel business performance. *Heliyon*, 8(5):e10441. DOI: 10.1016/j.heliyon.2022.e10441

Hereter, G. (2017) *Introduction to Revenue Management for Hotels: Tools and Strategies to Maximize the Revenue of Your Property*. Createspace Independent Publishing Platform. ISBN: 1515361373

Khatri, I. (2019). Information Technology in Tourism & Hospitality Industry: A Review of Ten Years' Publications. *Journal of Tourism and Hospitality Education*, 9:74-87. DOI: 10.3126/jthe.v9i0.23682

Lee, M., Kim, J., & DeFranco, A., (2021) Efficiency: The next frontier of hotel revenue management. Acedido a 15 de outubro, em <https://www.bu.edu/bhr/2021/06/29/efficiency-the-next-frontier-of-hotel-revenue-management>.

- Li, X., Abbas, J., Dongling, W., Baig, A., & Zhang, R. (2022). From cultural tourism to social entrepreneurship: Role of social value creation for environmental sustainability. *Frontiers in Psychology*, 13, 925768. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.925768>
- Mayer, M.; Voeth, M. (2021). Improving negotiation success in B2B sales organizations: is structured negotiation management a success factor? *Journal of business economics*, 92:163–196. <https://doi.org/10.1007/s11573-021-01053-w>
- Meyer, D.F. & Meyer, N. (2015). The role and impact of tourism on local economic development: A comparative study. *African Journal for Physical, Health Education, Recreation and Dance*, 21(1:1), 197-214. DOI: 133191566
- Mun, S. G., Park, E. O., & Woo, L. (2022). Strategic target customers of food and beverage offerings in full-service hotels: Outside-hotel customers. *International Journal of Hospitality Management*, 102, 103159. DOI: 10.1016/j.ijhm.2022.103159
- Mun, S. G., Woo, L., & Seo, K. (2021). Importance of F&B operation in luxury hotels: the case of Asia versus the US. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(1), 125-144. DOI: 10.1108/IJCHM-06-2020-0546
- O’neill, J., & Mattila, A. (2004) Hotel branding strategy: Its relationship to guest satisfaction and room revenue. *Journal of hospitality & tourism research*, 28(2):156-165 DOI: 10.1177/1096348004264081
- Okafor, L., Khalid, U., & Gopalan, S. (2022). COVID-19 economic policy response, resilience and tourism recovery. *Annals of Tourism Research Empirical Insights*. v. 3, n. 2. DOI: 10.1016/j.annale.2022.100073
- Organização Mundial do Turismo (s.d.). *Glossário de termos do turismo*. Acedido a 9 de setembro, em <https://www.unwto.org/glossary-tourism-terms>
- Pulido-Fernández, J. I., & Cárdenas-García, P. J. (2021). Analyzing the bidirectional relationship between tourism growth and economic development. *Journal of Travel Research*, 60(3), 583-602. DOI: 10.1177/0047287520922316
- Pelsmacker, P., Van Tilburg, S., & Holthof, C. (2018). Digital marketing strategies, online reviews and hotel performance. *International Journal of Hospitality Management*, 72, 47-55. DOI: 10.1016/j.ijhm.2018.01.003
- SREA. Acedido a 15 de outubro, em <https://srea.azores.gov.pt/ReportServer/Pages/ReportViewer.aspx?%2fTurismo%2fHospedes+Dormidas+e+Estada+Media&rs:Command=Render>
- Tavitiyaman, P., Qu, H., & Zhang, H. Q. (2011). The impact of industry force factors on resource competitive strategies and hotel performance. *International journal of hospitality management*, 30(3), 648-657. DOI: 10.1016/j.ijhm.2010.11.010
- UN Tourism, (2024). *International tourism reached 97% of pre-pandemic levels in the first quarter of 2024*. Acedido a 5 de outubro, em

<https://www.unwto.org/news/international-tourism-reached-97-of-pre-pandemic-levels-in-the-first-quarter-of-2024>

- Wang, Y., Yang, J., & Yang, C. (2019). Hotel internal branding: A participatory action study with a case hotel. *Journal of hospitality and tourism management*, 40(2):31-39. DOI: 10.1016/j.jhtm.2019.05.002
- Website Finançor – Notícias, (2018). *Nova marca Azoris*. Acedido a 10 de setembro, em <https://financor.pt/noticia/nova-marca-azoris/>
- XiaoLong, G., LiuYi, L., ChenChen, Y., ZhaoQiong, L., & Liang, L. (2013). Optimal pricing strategy based on market segmentation for service products using online reservation systems: an application to hotel rooms. *International Journal of Hospitality Management*. 35, 274-281. DOI: 10.1016/j.ijhm.2013.07.001
- Ye, F., Zhang, L., & Li, Y. (2018). Strategic choice of sales channel and business model for the hotel supply chain. *Journal of Retailing*, 94(1), 33-44. DOI: 10.1016/j.jretai.2017.07.001
- Zrnić, M., Gajić, T., Vukolić, D., Knežević, S., & Knežević, M., (2023). Managing food and beverage in hotels: Challenges, opportunities and best practices. *Turisticko poslovanje*, n. 31, p. 63–70. DOI: 10.5937/turpos0-43369

**UNIVERSIDADE DOS AÇORES**  
**Faculdade de Economia e Gestão**

Rua da Mãe de Deus  
9500-321 Ponta Delgada  
Açores, Portugal

**Azoris Hotels & Leisure: Análise de dinâmicas dos departamentos de *food & beverage* e comercial**  
Catarina Pereira Resendes



**RE**

2024

**Azoris Hotels & Leisure: Análise de dinâmicas dos departamentos de *food & beverage* e comercial**  
Catarina Pereira Resendes



**RE**

2024