

# A gestão da hospitalidade: o caso da José de Simas Moniz & Filhos, Lda.

Relatório de Estágio

Débora Pacheco Moniz

Mestrado em

**Gestão do Turismo Internacional**



# A gestão da hospitalidade: o caso da José de Simas Moniz & Filhos, Lda.

Relatório de Estágio

Débora Pacheco Moniz

## Orientadores

Prof. Doutor Francisco José Ferreira Silva

Prof. Doutor Gualter Fernandes Martins Câmara

Relatório de estágio submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão do Turismo Internacional, com especialização Gestão da Hospitalidade.



## RESUMO

O presente relatório é o resultado do estágio profissional realizado no âmbito do mestrado em Gestão do Turismo Internacional, com especialização em Gestão da Hospitalidade da Universidade dos Açores. O trabalho relata toda a experiência de estágio na José de Simas Moniz & Filhos, Lda. entre o dia 1 de outubro de 2020 e 30 de junho de 2021, no concelho do Nordeste na ilha de São Miguel. Apesar da principal atividade da empresa enquadrar-se na área da construção civil, esta atua no setor do turismo através da marca Casas do Vale e da empresa ALTEA - Turismo e Serviços, Lda. gerindo dois empreendimentos turísticos no âmbito da tipologia de turismo em espaço rural (casas de campo) e duas unidades de alojamento local, respetivamente.

Este relatório teve como principal objetivo expor os conhecimentos adquiridos na licenciatura em Turismo e no mestrado em Gestão do Turismo Internacional, conciliados com uma vertente mais prática. Mais concretamente, o presente trabalho conta com uma breve apresentação do concelho onde a empresa está sediada e a caracterização da entidade acolhedora, analisando-a desde a data de fundação, passando pela sua entrada no ramo da hospitalidade e até ao momento atual. Na sequência, são definidos os conceitos de hospitalidade, empreendimentos de turismo em espaço rural (casas de campo) e alojamento local, analisando a sua evolução em Portugal e nos Açores. Posteriormente, é destacada a importância da gestão da hospitalidade, é desenvolvida uma referência ao gestor e a algumas ferramentas de gestão da hospitalidade, além de relacionar-se o tema com as novas tendências de sustentabilidade e implicações da pandemia COVID-19. Por fim, são descritas as atividades realizadas ao longo dos nove meses de trabalho, expondo também uma análise crítica e propostas de melhorias à empresa e às tarefas executadas.

Palavras-chave: Açores, alojamento local, COVID-19, gestão de hospitalidade, turismo em espaço rural.

## ABSTRACT

This report is the result of the internship in the scope of the Master in International Tourism Management, with a specialization in Hospitality Management, of the University of the Azores. This work describes the entire internship experience at José de Simas Moniz & Filhos, Lda. from October 1st of 2020 to July 30th of 2021, in the municipality of Nordeste, in São Miguel island. Although, the company's main activity fits in the construction area, this firm also operates in the tourism area with Casas do Vale brand and with the company ALTEA – Turismo e Serviços, Lda. managing two touristic firms in the rural tourism sector (country houses) and two local accommodation units, respectively.

This report's main objective was to disclose the knowledge acquired in the Tourism degree and in the master's degree in International Tourism Management, adopting a more practical perspective. More specifically, the present work has a brief presentation of the municipality where the company is based and the characterization of the company, since its creation, passing through its entry into the hospitality sector, and ending in the present moment. Next, the concepts of hospitality, tourism enterprises in rural areas (country houses) and local accommodation are defined, analyzing their evolution in Portugal and in the Azores. After, the importance of hospitality management is highlighted, a reference to the manager and to some hospitality management tools is developed, and the theme is related to new sustainability trends and implications of the COVID-19 pandemic. Finally, the activities carried out over the nine months of internship are described, exposing a critical analysis and proposals for improvements to the company and to the tasks performed.

Keywords: Azores, local accommodation, COVID-19, hospitality management, rural tourism.

## AGRADECIMENTOS

A elaboração deste relatório é o culminar de longos anos de trabalho árduo e a satisfação de uma necessidade ao nível de realização pessoal. Neste sentido, a todos vós, que de um modo ou outro contribuíram para que levasse este “barco a bom porto”: o meu muito obrigada.

Aos meus orientadores, o Professor Doutor Gualter Câmara e ao Professor Doutor Francisco Silva pela disponibilidade, apoio, compreensão e críticas construtivas, ao longo destes meses de trabalho.

A todos os professores, com os quais me cruzei ao longo destes anos de formação, pelos seus saberes.

Ao Engenheiro Pedro Moniz e aos meus colegas na empresa: agradeço a oportunidade de aprender convosco, pelos conhecimentos transmitidos, pela experiência e pelo apoio na realização deste trabalho.

Com carinho, agradeço à minha família, pelos valores transmitidos e por me predisporem as condições necessárias para o meu sucesso. Em especial à minha mãe, pelo apoio, pelos seus conselhos e por amparar todas as minhas lágrimas nos momentos mais difíceis.

Ao Rúben pelo seu amor, carinho, compreensão, motivação e ânimo durante toda esta caminhada e à sua família pelo carinho.

A todos os meus amigos, pelas palavras calorosas, companheirismo e amizade que guardarei para sempre. Minhas queridas, conseguimos!

E a Deus por me ter inspirado e ajudado a concluir com sucesso esta importante etapa na minha vida.

## ÍNDICE

RESUMO .....	i
ABSTRACT .....	ii
AGRADECIMENTOS .....	iii
ÍNDICE.....	iv
LISTA DE TABELAS .....	vi
LISTA DE FIGURAS .....	vii
LISTA DE ABREVIATURAS.....	viii
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO II – CARATERIZAÇÃO DA JOSÉ DE SIMAS MONIZ & FILHOS, LDA.....	3
2.1 O concelho do Nordeste .....	3
2.2 A fundação da José de Simas Moniz & Filhos, Lda. e o Turismo .....	4
2.3 Estrutura organizacional da empresa e colaboradores.....	7
2.4 As Casas do Vale, as casas da ALTEA e a sua evolução.....	8
CAPÍTULO III – GESTÃO DA HOSPITALIDADE.....	14
3.1 A Hospitalidade .....	14
3.1.1 Definição de Hospitalidade e características das organizações .....	14
3.1.2 Turismo em Espaço Rural e Alojamento Local: Definição e a sua evolução em Portugal e nos Açores.....	17
3.1.3 Origem e importância da gestão.....	19
3.2 O Papel do Gestor.....	25
3.3 Ferramentas de gestão .....	26
3.4 Sustentabilidade do turismo .....	31
3.5 Impacto da COVID-19 .....	38
CAPÍTULO IV – AS ATIVIDADES REALIZADAS NO ESTÁGIO.....	41
4.1 Gestão dos alojamentos .....	41
4.1.1 Gestão das reservas .....	41
4.1.2 Gestão financeira.....	43
4.2 Gestão operacional e gestão da sustentabilidade ambiental da organização ..	44
4.3 Gestão dos acordos de parceria e de sinergias.....	47
4.4 Tarefas de apoio a atividades conexas da entidade acolhedora do estágio ...	48
4.5 Tarefas pontuais e transversais aos negócios .....	50
CAPÍTULO V – ANÁLISE CRÍTICA AO ESTÁGIO .....	52
5.1 Análise crítica à empresa.....	52

5.2 Análise às tarefas de gestão da hospitalidade.....	60
5.3 Análise às tarefas de apoio à construção civil.....	63
CAPÍTULO VI – CONCLUSÃO.....	67
REFERÊNCIAS .....	71
ANEXOS.....	76
LISTA DE ANEXOS .....	83

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Evolução da taxa de ocupação e número de noites de estadia médios .....	12
Tabela 2. Análise SWOT da JSM.....	65

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Organograma da José de Simas Moniz & Filhos, Lda. e ALTEA – Turismo e Serviços, Lda. ....	7
Figura 2. À esquerda a “Casa do Vale - A Casa” e à direita a “Casa do Vale - A Taberna” .....	8
Figura 3. À esquerda a "Casa do Forno - A Casa" e à direita a “Casa do Forno - O Horizonte” .....	9
Figura 4. A "Casa da Ponte" mais à esquerda e a "Casa do Parque" mais à direita .	10
Figura 5. Matriz SWOT.....	28
Figura 6. Objetivos do Desenvolvimento sustentável .....	36
Figura 7. T-shirt e máscaras personalizadas com o logotipo da JSM .....	53

## LISTA DE ABREVIATURAS

- ABAE: Associação Bandeira Azul da Europa  
AICOPA: Associação dos Industriais de Construção Civil e Obras Públicas dos Açores  
AL: Alojamento Local  
B&B: *Bed & Breakfast*  
CMN: Câmara Municipal do Nordeste  
CTA: *Call to Action*  
ECDPC: *European Centre for Disease Prevention and Control*  
INE: Instituto Nacional de Estatística  
ISEG: Instituto Superior de Economia e Gestão  
JSM: José de Simas Moniz & Filhos, Lda.  
ALTEA: Atividades de Lazer, Turismo e Engenharia dos Açores  
PCR: *Polymerase Chain Reaction*  
PESTAL: Políticos, Económicos, Socioculturais, Tecnológicos, Ambientais e Legais  
PIB: Produto Interno Bruto  
PNB: Produto Nacional Bruto  
SEF: Serviço de Estrangeiros e Fronteiras  
SREA: Serviço Regional de Estatística dos Açores  
SWOT: *Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats*  
TER: Turismo em Espaço Rural  
WCED: *World Commission on Environment and Development*

## CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

O presente relatório é o resultado do estágio profissional realizado no âmbito do mestrado em Gestão do Turismo Internacional, com especialização em Gestão da Hospitalidade da Universidade dos Açores. O trabalho relata toda a experiência de estágio na JSM (José de Simas Moniz & Filhos, Lda.) entre o dia 1 de outubro de 2020 e 30 de junho de 2021, no concelho do Nordeste na ilha de São Miguel, contando com a supervisão do Engenheiro Pedro Moniz, o atual proprietário da empresa e tutor durante estes meses de estágio.

A escolha da JSM assenta no facto desta ser uma empresa dinâmica que diversificou a sua atividade para se manter ativa e que procura crescer e valorizar o concelho onde se encontra. Apesar da empresa operar sobretudo no setor da construção civil, o relatório tem como principal interesse a gestão da hospitalidade, pelo que será dado destaque ao departamento e atividades relacionadas com a gestão dos alojamentos da empresa.

Relativamente ao principal objetivo do estágio, este está relacionado com a colocação em prática de todos os conhecimentos adquiridos ao longo dos anos de estudo na licenciatura em Turismo e mestrado em Gestão do Turismo Internacional, permitindo assim adquirir competências profissionais na área em questão. Por sua vez, o intuito deste trabalho é aprofundar conhecimentos na área supramencionada, conciliando a aprendizagem teórica com a execução das tarefas propostas. Observando os métodos utilizados pela empresa, pretende-se desenvolver uma descrição e análise crítica às atividades realizadas no decurso do estágio na empresa acolhedora, bem como a apresentação de sugestões de melhorias.

O relatório está organizado em seis capítulos. O primeiro capítulo é introdutório, e por isso refere o propósito do relatório, os principais objetivos do trabalho e a sua estrutura. O segundo capítulo, conta com um breve enquadramento geográfico relativo ao concelho onde está sediada a empresa acolhedora e com a caracterização da empresa JSM, realçando a sua data de fundação, as suas áreas de negócio, a sua estrutura organizacional e uma descrição dos seus alojamentos. O terceiro capítulo, define hospitalidade, empreendimentos de turismo no espaço rural (casas de campo) e alojamento local, fazendo referência à evolução dos mesmos (em Portugal e nos Açores), e à importância da gestão da hospitalidade. No mesmo capítulo é ainda feita referência às principais características que definem um gestor, às várias ferramentas de apoio à gestão

da hospitalidade e é relacionado o tema com as novas tendências de sustentabilidade e implicações da pandemia COVID-19. O quarto capítulo, descreve as atividades que foram desenvolvidas no decorrer do estágio. O quinto capítulo, apresenta uma análise crítica ao estágio, expondo também propostas de melhorias à empresa e às tarefas executadas. O sexto e último capítulo contempla as considerações finais do relatório.

## **CAPÍTULO II – CARATERIZAÇÃO DA JOSÉ DE SIMAS MONIZ & FILHOS, LDA.**

Neste capítulo começa-se por desenvolver um enquadramento geográfico relativo ao concelho onde está sediada a empresa JSM. É, também, desenvolvida uma breve caracterização da empresa acolhedora, identificando as suas áreas de negócio, descrevendo a sua estrutura organizacional e os seus alojamentos.

### **2.1 O concelho do Nordeste**

O concelho onde a empresa está sediada tem assistido ao aumento da procura turística ao longo dos anos, principalmente graças às paisagens singulares que o compõem e ao desenvolvimento das acessibilidades. Segundo dados estatísticos do PorData (<https://www.pordata.pt/>), no Nordeste, em 2015 o número de dormidas por cada 100 habitantes, era de 92%, já em 2019 o número de dormidas por cada 100 habitantes aumentou para 169,9%. Assim sendo, é importante fazer um enquadramento geográfico do concelho.

A empresa tem a sua sede no concelho do Nordeste, na maior ilha dos Açores: São Miguel. Mello (2009) refere na sua obra que esta localidade foi elevada a concelho em 1514 por ordem do Rei D. Manuel I, fazendo deste um dos concelhos mais antigos da ilha. O Nordeste era reconhecido como o concelho mais isolado dos restantes centros populacionais da altura (Vila Franca do Campo e mais tarde Ponta Delgada) devido às acessibilidades precárias que o ligavam ao lado sudoeste da ilha. Desta forma, era designado a “África Oriental Micaelense” no século XIX e a “Décima Ilha” no século XX (Mello, 2009, p. 12). Todavia, com o 25 de abril de 1974, deram-se melhorias ao nível das acessibilidades, infraestruturas de saneamento-básico, desporto, lazer e cultura, e urbanismo, tal como indica o website da CMN (Câmara Municipal do Nordeste), reunindo-se assim as condições para que este se tornasse um destino turístico em crescimento. Considera-se ainda que a partir de 2011 tais apelidos, acima referidos, deixaram de se aplicar. A ilha beneficiou da construção da Autoestrada Euroscut Açores, que reabilitou e construiu novas estradas, aproximando o lado nordeste da ilha ao lado sudoeste e assim acelerando o seu desenvolvimento. No entanto, este ainda é um dos

recantos menos desenvolvidos da ilha, pelo que guarda paisagens intocadas pelo homem e que proporcionam aos visitantes o contacto direto e permanente com a natureza. Assim, destacam-se: as zonas balneares da praia do Lombo Gordo e da Boca da Ribeira ou Foz da Ribeira do Guilherme que garantem o contacto com água do mar; o Farol da Ponta do Arnel, que foi o primeiro a ser implantado na Região Autónoma dos Açores; os diversos parques e jardins, como o Parque da Ribeira dos Caldeirões, onde à data é realizado Canyoning, a reserva Florestal de Recreio da Cancela do Cinzeiro, com árvores endémicas; e miradouros como o adro da igreja da Achada, da Boca da Ribeira, o miradouro do Pelado, da Borda da Ladeira, da Despe-te-que-suas, do Pesqueiro, do Pico Bartolomeu, do Pico da Vara, da Ponta do Arnel, da Ponta do Sossego, da Ponta da Madrugada, do Salto da Farinha, da Serra da Tronqueira, da Vigia das baleias e dos Barcos onde se pode observar ambos: mar e montanha.

## **2.2 A fundação da José de Simas Moniz & Filhos, Lda. e o Turismo**

O estágio foi realizado na empresa JSM. Segundo o Engenheiro Pedro Moniz (sócio-gerente), a JSM é uma empresa de raiz familiar fundada a 25 de janeiro de 1988 pelo pai do atual proprietário, José de Simas Moniz. A empresa encontra-se sediada na freguesia da Vila de Nordeste, na ilha de São Miguel, Açores. Já celebrando os seus 32 anos de existência, esta mantém-se como uma empresa de referência no concelho do Nordeste, sobretudo pelo impacto que tem na economia concelhia, pois emprega diariamente, em termos médios mais de 40 pessoas e é ainda responsável por uma faturação anual na casa dos 2 000 000 €, segundo registos do ano de 2019. A empresa tem como principal objeto social o “comércio a retalho de materiais de construção, ferramentas e eletrodomésticos; Empreiteiros de construção civil e obras públicas; Aluguer de equipamentos e venda de materiais de construção; Projetos; Orçamentos; Fiscalizações; Carpintaria; Marcenaria; Serralharias; Fabrico de blocos, vigas e abobadilhas, comercio a retalho e outros estabelecimentos especificados, com predominância em produtos alimentares, bebidas e tabaco, e aluguer de alojamento em regime de turismo em espaço rural.”, segundo a sua Certidão Permanente.

A 1988, no Nordeste, já existiam pequenas empresas que operavam no mesmo setor. Todavia, a crise de 2010 afetou muito o mercado da construção civil e dos materiais de construção civil. Também as exigências burocráticas do setor fizeram com que algumas

empresas falissem e outras diversificassem as suas áreas de atuação, de maneira a não dependerem única e exclusivamente das atividades de construção civil. A JSM resistiu à crise e, atualmente, é a maior empresa do setor no Nordeste, contando, atualmente, com o apoio de cerca de 60 colaboradores, nas suas diversas áreas de atuação. De momento, esta opera não só no concelho do Nordeste, mas também noutros concelhos, nomeadamente: Ponta Delgada e Ribeira Grande.

À data da sua fundação a forma jurídica da JSM era Sociedade por Quotas, enquanto empresa familiar e assim se mantém até hoje, com um capital social de 550 000 €, que é subscrito e realizado pelos dois irmãos e sócios: o Engenheiro Pedro Moniz e a senhora Lúcia Medeiros.

Mais concretamente a JSM engloba quatro setores de negócio. No setor da construção civil a empresa beneficia de diversos recursos físicos e humanos, com estaleiro no lote n.º 5 e num armazém, ambos, propriedade da empresa na Zona Industrial da Vila do Nordeste. Aqui está localizada a carpintaria e serralharia, sendo também o local onde são armazenados os materiais e máquinas de pesado e leve porte.

No setor do comércio existem duas categorias de lojas: comércio de materiais de construção e minimercados. O comércio de materiais de construção funciona em duas lojas e um armazém, estando este último e a loja principal situados, no lote n.º 8 na Zona Industrial da Vila do Nordeste. O armazém é o maior expositor da empresa, sendo sobretudo direcionado para a construção e bricolage. Igualmente, na Lomba da Fazenda, está localizada uma loja de materiais de construção em conjunto com um minimercado. Existem ainda dois minimercados, o principal na Vila do Nordeste e a filial, na Lomba da Fazenda. Estas lojas realizam o comércio de bens alimentares ao público, eletrodomésticos e pequenos domésticos, bem como a venda de produtos básicos de higiene, utensílios para o lar, cosméticos, indumentária e roupa de casa, em menor quantidade. Importa realçar ainda que todos os edifícios são propriedade da empresa.

As atividades de aluguer de edifícios resultam de um investimento realizado no primeiro semestre de 2018, mais concretamente a aquisição de um lote numa das principais ruas das Furnas, e que possui áreas livres suscetíveis de venda ou para investimento na área do turismo/imobiliário.

À data de 2014 a firma ingressou no ramo do turismo com o projeto referente às Casas do Vale. Enquanto empresa de construção que já havia restaurado moradias com o mesmo propósito, o Engenheiro Pedro investiu na reabilitação de uma moradia, da qual era proprietário e que se encontrava degradada, não se prevendo a oportunidade que se

avizinhava em 2015. Esta oportunidade diz respeito ao processo de liberalização do espaço aéreo dos Açores. Até 2015 o acesso aéreo ao arquipélago era da responsabilidade de duas companhias que estabeleciam, maioritariamente, rotas domésticas entre as várias ilhas e o continente (Lisboa e Porto), praticando tarifas elevadas. Com a possibilidade de novas companhias aéreas voarem no espaço aéreo Açoreano, as tarifas tornaram-se mais competitivas ao nível europeu, surgindo novas oportunidades ao nível de segmentos de mercado.

A empresa gere assim dois empreendimentos turísticos no âmbito da tipologia de turismo em espaço rural, nomeadamente as Casas do Vale e a Casa do Forno, classificadas como casas de campo. Por uma questão de abreviação, ao longo do trabalho, os dois empreendimentos turísticos serão designados apenas por Casas do Vale.

De outro modo, o administrador da empresa acolhedora, juntamente com a sua sócia, criou a empresa ALTEA – Turismo e Serviços, Lda. Esta foi constituída a 30 de maio de 2014, com o nome “ALTEA – Turismo e Serviços, Sociedade Unipessoal, Lda.”, mas só iniciou a sua atividade no dia 30 de junho de 2014 e foca-se na gestão de duas casas de alojamento local. O seu nome teve como inspiração as atividades que estipulou realizar: Atividades de Lazer, Turismo e Engenharia dos Açores, designadamente: ALTEA. No verão, esta empresa presta ainda outro serviço, mais concretamente a venda de produtos alimentares em *roulottes*. A empresa dispõe de três *roulottes*, as quais são colocadas em pontos turísticos estratégicos: no Miradouro da Ponta do Sossego, junto à piscina da Boca da Ribeira e no parque de estacionamento do caminho para o Farol da Ponta do Arnel. As *roulottes* são abastecidas todas as manhãs, por produtos do minimercado da empresa, segundo as suas necessidades para o resto do dia.

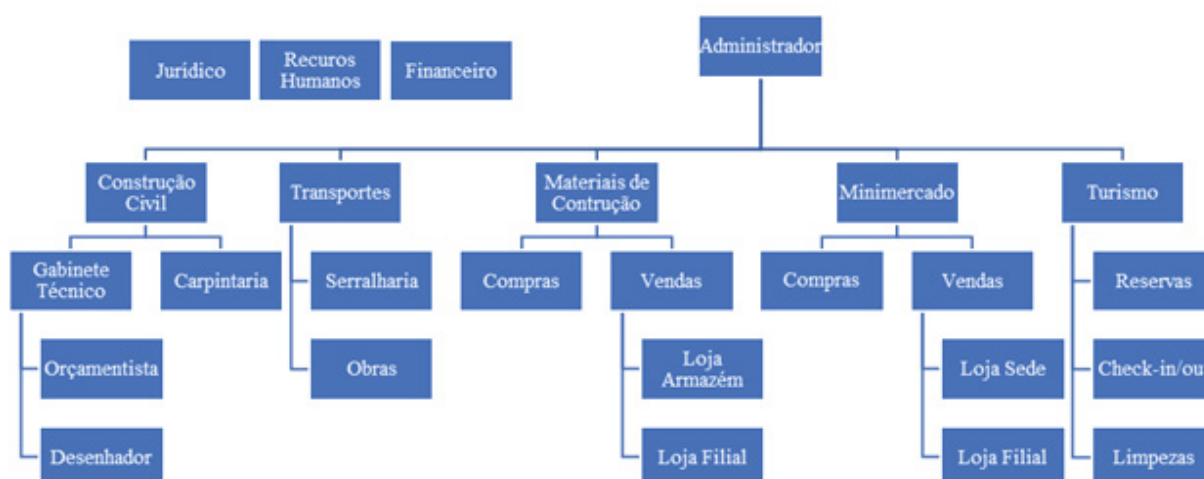
Desde a data da sua constituição à presente data o seu objeto social mantém-se: “Alojamento mobilado para turistas. Atividades de engenharia e técnicas afins; Restaurantes (inclui atividades de restauração em meios móveis)”, segundo a sua Certidão Permanente. Tendo por base o mesmo documento importa referir que a 12 de dezembro de 2018 a empresa alterou o seu contrato de sociedade para Sociedade por Quotas, passando a ser designada “ALTEA – Turismo e Serviços, Lda.” Por sua vez, o seu capital social é de 1 000€.

### 2.3 Estrutura organizacional da empresa e colaboradores

No âmbito da construção da estrutura organizacional da empresa, a literatura mostra que a diferenciação pressupõe que existam níveis hierárquicos aditivos, designados a diferenciação vertical e departamentos ao mesmo nível, designados de diferenciação horizontal (Teixeira, 2010).

A estrutura organizacional da empresa tem uma departamentalização por funções. Assim, como se pode ver na [Figura 1](#), a empresa está organizada, em dois níveis.

Figura 1. Organograma da José de Simas Moniz & Filhos, Lda. e ALTEA – Turismo e Serviços, Lda.



Fonte: José de Simas Moniz & Filhos, Lda. e ALTEA – Turismo e Serviços, Lda.

O Engenheiro Pedro Moniz (administrador), encontra-se num nível hierárquico superior e enquanto sócio-gerente tem funções ao nível operacional e financeiro da empresa. Segundo o mesmo, foi adotada uma gestão mais centralizada, que apesar de ter as suas desvantagens, faz com que ele tenha a última palavra em todos os assuntos, e assim permite: “(...) a uniformidade de políticas e de ação; redução de riscos de erro pelos subordinados (por falta de informação ou capacidades); melhor utilização das capacidades de *experts*, geralmente afetos a gestão de topo; [e] permissão de um controlo apertado das operações.” (Teixeira, 2010, p. 90). A empresa conta ainda com o serviço de entidades externas com funções jurídicas, financeiras e de recursos humanos (é a Senhora Lúcia Medeiros, irmã e sócia da empresa que gere a área administrativa, comercial e de recursos humanos) que apoiam o administrador no processo de tomada de decisões estratégicas, que decidem o futuro da empresa.

O segundo e último nível, pressupõe as atividades mais operacionais da empresa, nomeadamente as atividades de construção civil, transportes, comércio e turismo.

A JSM tem cerca de 60 colaboradores e a ALTEA tem 4 colaboradores. Todos cooperam para que se atinjam níveis de sucesso em todas as áreas onde a empresa acolhedora e a ALTEA atuam, havendo portanto uma sinergia entre ambas empresas, visto que a administração é lhes comum. Mais concretamente, no ano de 2020, no setor da construção civil colaboraram cerca de 51 pessoas, o comércio de materiais de construção esteve ao cargo de 3 trabalhadores, a gestão dos minimercados foi da responsabilidade de 3 funcionários e a gestão dos estabelecimentos de alojamento esteve ao cargo de 3 colaboradores, é também nesta última área que se insere a estagiária. No verão, com a abertura das *roulottes* ao público, o departamento de turismo recebe mais 3 colaboradores.

#### 2.4 As Casas do Vale, as casas da ALTEA e a sua evolução

Ambos estabelecimentos de alojamento turístico estão localizados no Nordeste, mais concretamente, as Casas do Vale estão situadas na freguesia da Lomba da Fazenda e as casas da ALTEA estão situadas na Vila de Nordeste.

As Casas do Vale são compostas por duas casas: “Casa do Vale - A Taberna” e “Casa do Vale - A Casa”, como se pode observar na [Figura 2](#) e a Casa do Forno, também composta por duas casas: “Casa do Forno – A Casa” e a “Casa do Forno – O Horizonte”, tal como mostra a [Figura 3](#).

Figura 2. À esquerda a “Casa do Vale - A Casa” e à direita a “Casa do Vale - A Taberna”



Fonte: Página do Facebook das Casas do Vale, disponível em: <https://www.facebook.com/CasasDoVale/photos/a.398355280358532/398356417025085>

Figura 3. À esquerda a "Casa do Forno - A Casa" e à direita a "Casa do Forno - O Horizonte"



Fonte: Página das Casas do Forno na *Booking*, disponível em: <https://www.booking.com/hotel/pt/casa-do-forno.pt-pt.html>

A “Casa do Vale - A Taberna” é um T1 construído no ano de 2015 e tem as condições necessárias para hospedar crianças, idosos e pessoas com mobilidade reduzida. A “Casa do Vale - A Casa” é um T2, também construído no ano de 2015 e tem condições para hospedar 4 pessoas, entre elas crianças, idosos e pessoas com mobilidade reduzida. A “Casa do Vale - A Casa” dispõe ainda de um cofre, diversos jogos e uma minibiblioteca. As casas partilham a mesma área exterior, onde é possível encontrar um pátio com lugar para uma churrasqueira, um jardim e mobiliário exterior. As duas casas têm ainda acesso a um quarto de arrumos no exterior, com uma máquina de lavar roupa e de secar, bicicletas e bomba de calor que abastece a propriedade com água quente.

A Casa do Forno é uma propriedade composta por duas casas construídas no ano de 2017, mas apenas iniciaram a sua atividade no ano de 2018. A “Casa do Forno – A Casa” é um T1, que possibilita a hospedagem de 2 pessoas. A “Casa do Forno – O Horizonte” é um T2, também construído no ano de 2017. A casa tem capacidade para acomodar 4 pessoas, entre elas crianças e idosos. Ambas casas partilham a mesma propriedade, vedada, que salvaguarda a privacidade dos hóspedes. Às duas casas é comum uma vista para o mar e nascer do sol, uma cozinha e sala de estar, um quarto de banho e quartos de cama (no caso do T1, só tem um quarto de cama). O exterior é partilhado pelos hóspedes, dispondo de estacionamento privado e gratuito, com capacidade para 2 viaturas, área de churrascos, jardim, mobiliário exterior e piscina.

Apesar das diferenças no que toca às dimensões das casas, das duas propriedades, em ambas, os hóspedes dispõem de: água quente, aquecimento, detergente para roupa e louça, eletricidade e água, itens básicos de mercearia, lenha, limpeza, mudanças de toalhas e lençóis, alguns eletrodomésticos, internet Wi-Fi e TV por satélite. Não são permitidos animais de estimação na propriedade, nem é permitido fumar no interior da casa. A propriedade está equipada com sistema de segurança e detetor de fumos.

As duas casas da ALTEA, estão localizadas na Vila do Nordeste, junto a um antigo parque infantil, tal como mostra a Figura 4 e foram construídas no ano de 2015. A “Casa da Ponte” é um T2, com capacidade para 5 pessoas, entre elas crianças e idosos. A “Casa do Parque” é também um T2, com capacidade para 4 pessoas e é adequada para crianças e idosos. As tarifas para ambas as casas incluem água quente, aquecimento, detergente para a roupa e louça, eletricidade e água, itens básicos de mercearia, lenha, limpeza, mudanças de toalhas e lençóis, alguns eletrodomésticos, internet Wi-Fi e TV por satélite. Nas duas casas não são permitidos animais de estimação nem é permitido fumar no seu interior. A propriedade está equipada com sistemas de segurança e detetor de fumos. Apenas a “Casa da Ponte” possui uma área exterior com lugar para churrasqueira.

Figura 4. A "Casa da Ponte" mais à esquerda e a "Casa do Parque" mais à direita



Fonte: Página da Casa da Ponte na *Booking*, disponível em: <https://www.booking.com/hotel/pt/casa-da-ponte-nordeste.pt-pt.html>

Nas seis casas, as boas vindas são dadas aos hóspedes com um cabaz recheado de produtos locais, nomeadamente: 1 pão de trigo fresco da padaria local, no entanto este produto está limitado a certos dias da semana, pelo que, quando não é possível entregar

pão fresco, este é substituído por 1 saco de biscoitos também de uma padaria local; 1 Laranjada ou Kima da marca Melo Abreu; 1 água Glória Pátri; 1 pacote de leite, que de acordo com as condições dos hóspedes pode ser meio gordo, magro ou sem lactose da marca Nova Açores; 5 manteigas em cuvetes de 10g da marca Nova Açores; 1 embalagem de 10 saquetas de chá preto *Pekoe* ou saquetas de chá verde *hysson* da Gorreana; 10 mini pacotes de açúcar da marca Sinaga e 8 doses de doces variados da marca Casa de Mateus e 1 embalagem de café solúvel sticks da marca Nescafé, como as exceções de marcas locais.

Os turistas podem aceder às informações de reserva e comodidades dos alojamentos via *e-mail* e através das plataformas *on-line*. A empresa recebe reservas através de diversas plataformas, entre as quais: *Booking*, *Airbnb*, *Expedia*, *HomeAway*, *Rentalia* e *TripAdvisor*. Recentemente a empresa beneficiou com a utilização da plataforma *Avaibook*, passando a gerir de forma mais organizada as reservas. Este serviço é cobrado anualmente à empresa, independentemente do número de reservas. A utilização dos serviços das plataformas de reservas está sujeita a comissões, que variam entre os 5% no caso da plataforma *Vrbo*, (antiga *HomeAway*), 13% na *Rentalia*, 14% ou 15% no *Airbnb* e ainda 18% para as plataformas *Expedia* e *Booking*.

Para além da informação presente nas plataformas, os *e-mails* trocados entre o hóspede e o anfitrião são cruciais para que o serviço seja prestado com máxima qualidade. No início da atividade dos alojamentos, o *check-in* era feito de forma presencial, no entanto, com a implementação do sistema de cofres e sobretudo com a situação da pandemia COVID-19, os hóspedes não dispõem de um momento de esclarecimento e contacto presencial com o anfitrião/colaborador. Toda a informação necessária é entregue via *e-mail* ou telefone. Os hóspedes são informados da hora de *check-in* (a partir das 17 horas), do local do cofre e respetivo código. Caso pretendam alterar a hora de *check-in* terão de questionar a empresa relativamente à sua disponibilidade. Apenas em caso de emergência ou necessidade extrema é que o anfitrião/colaborador poderá dirigir-se à casa, fazendo se acompanhar de luvas e máscara. Numa estadia com mais de 5 noites é feita uma limpeza geral do alojamento, mudança de lençóis e entrega de um novo cabaz. Com a situação do COVID-19 a limpeza após o quinto dia da estadia não tem sido uma realidade. Os hóspedes são informados da possibilidade de haver limpezas em estadias mais longas, caso seja requerido, porém não fazem questão que o alojamento seja limpo, durante a estadia.

O *check-out* também não é presencial e deverá ser feito antes do meio-dia. Assim, cabe aos hóspedes desligar as luzes da casa, fechar as portas e janelas e deixar as chaves no cofre, informando o anfitrião que já deixaram a casa. Antes da casa ser devidamente limpa e desinfetada é deixada um dia ou dois fechada por questões de segurança sanitária da equipa de limpeza. No momento da desinfeção, segundo a colaboradora, todos os recantos são limpos e desinfetados, desde as mesas, as cadeiras, os lençóis, as cobertas, as almofadas, os interruptores e as maçanetas, por exemplo, fazendo se acompanhar sempre de máscara e luvas.

Contando, maioritariamente, com as reservas feitas em plataformas a empresa tem assistido a uma subida do número médio da taxa de ocupação das casas, situação que se alterou em 2020, com a pandemia COVID-19, tal como se pode observar na Tabela 1. Note-se que em 2016 apenas se encontravam em atividade a “Casa do Vale - A Casa”, a “Casa do Vale - A Taberna”, e as duas casas da ALTEA. Os valores referentes a 2019 são já alusivos aos 6 alojamentos, porém, em 2020, mormente, apenas 3 dos alojamentos receberam reservas.

Tabela 1. Evolução da taxa de ocupação e número de noites de estadia médios

Anos	Taxa de ocupação média	Número médio de noites
2016	23.5%	3.67
2019	30.8%	4.46
2020	15.7%	4.19

Fonte: José de Simas Moniz & Filhos, Lda. e ALTEA – Turismo e Serviços, Lda.

Ao longo destes anos a empresa tem obtido prémios de excelência da *Booking*. Por exemplo, em 2020 as casas receberam o *Traveller Review Awards* atingindo pontuações superiores a 9 pontos, mais especificamente: 9,3 pontos para a “Casa do Forno – O Horizonte”; 9,3 pontos para a “Casa da Ponte” da ALTEA; 9,4 pontos para a “Casa do Vale - A Casa”; 9,4 pontos para a “Casa do Vale - A Taberna”; 9,6 pontos para a “Casa do Parque” da ALTEA; e 9,7 pontos para a “Casa do Forno – A Casa.”.

O combate à incerteza da COVID-19 foi assegurado com o mais recente selo “*Clean & Safe Açores*” conseguido no mês de janeiro de 2021. O procedimento envolveu a estagiária, pelo que este ponto será abordado no quarto capítulo do presente trabalho.

A marca das Casas do Vale e a ALTEA contam com o apoio dos seus parceiros, nomeadamente e em especial da JSM. Para além desta, os alojamentos aderiram à Marca Priolo, assinalando a qualidade da empresa que salvaguarda parcerias com o Parque

Natural da Ilha de São Miguel no seguimento de “ações de conservação das áreas protegidas nos concelhos de Nordeste e Povoação. Também pretende contribuir para a promoção do desenvolvimento de uma atividade turística sustentável nestes dois concelhos, de acordo com o definido no Plano de Ação para o Desenvolvimento Sustentável das Terras do Priolo.” (website do Governo dos Açores – Marca Priolo). Em 2017 as empresas iniciaram o processo para a adesão ao selo Marca Açores, mas não cumpriram os requisitos exigidos. Posto isto, importa referir que outra das tarefas da estagiária foi proceder à certificação das casas, quer para o selo Marca Açores, quer ao nível sustentável, através do Galardão *Miosotis e Green Key*.

Em suma, a JSM ingressou no ramo do turismo em 2013, apostando num setor que crescia de forma exponencial, sobretudo nas ilhas dos Açores. Foi com a entrada no setor do turismo que a sua estrutura hierárquica ganhou uma forma mais complexa. O departamento do turismo gere não só as Casas do Vale, a marca criada pela JSM, mas também as casas da ALTEA, visto que ambas empresas têm a administração em comum. Os hóspedes são recebidos nos alojamentos com um cabaz de boas-vindas composto, maioritariamente, por produtos locais. As reservas são feitas, sobretudo, através de plataformas *on-line*, porém o contacto via *e-mail* com os hóspedes é uma realidade para que estes estejam a par de todas as informações essenciais a uma boa estadia.

## **CAPÍTULO III – GESTÃO DA HOSPITALIDADE**

Neste capítulo é definido o conceito de hospitalidade e são apresentadas as tipologias e características das empresas que operam neste setor. Dada a abrangência do tema, optou-se por definir ainda o conceito de empreendimentos de turismo no espaço rural (casas de campo) e alojamento local, com menção à evolução do número de unidades de alojamento e exposição da importância da gestão da hospitalidade. Evidenciam-se os conceitos relacionados com a gestão da hospitalidade, nomeadamente o papel do gestor e as ferramentas de gestão à sua disposição. Por fim, estabelece-se a relação entre o tema e as novas tendências de sustentabilidade e implicações da pandemia COVID-19.

### **3.1 A Hospitalidade**

#### **3.1.1 Definição de Hospitalidade e características das organizações**

O termo hospitalidade é um conceito abrangente, e no que tange a atividade turística, está ligado à arte de bem-receber o turista ou o visitante. Diversos autores concordam com este aspeto, porém divergem quando se trata de especificar as atividades que se inserem no conceito de hospitalidade. Por exemplo, Nykiel (2005), indica que ainda não existe um consenso quanto ao espectro do conceito de hospitalidade e turismo, sendo que, na maior parte dos casos, as definições existentes encontram-se diretamente ligadas a um determinado setor na indústria do turismo.

Dalpiaz *et al.* (2010) fazem referência à abrangência do conceito, que centra todos os aspetos que pressupõem que o turista se sinta bem-vindo ao destino que visita. Mais concretamente, a hospitalidade encontra-se direta ou indiretamente associada: à entrada, permanência, deslocamentos internos e saída dos visitantes; ao desenvolvimento de infraestruturas de apoio, como por exemplo, estradas, portos, aeroportos, infraestruturas de saneamento básico, energia e equipamentos sociais; aos transportes, sejam eles terrestres, aéreos, marítimos, fluviais e às telecomunicações; à educação e capacitação dos recursos humanos em diversos níveis; à prestação de serviços, nomeadamente por estabelecimentos hoteleiros, transportadores, restaurantes, diversão e entretenimento,

agências de viagens e locadores, pelo que é possível concluir que o termo abrange diversos bens tangíveis e intangíveis.

Do mesmo modo, Butler e Jones (2001), indicam que o conceito é mais pormenorizado, e referem que o termo abarca apenas as atividades de alojamento e restauração. Nykiel (2005), indica que a hospitalidade abrange as viagens, alojamento, restauração, clubes, jogos, atrações, entretenimento e atividades de recreio. Kamdampully (2007) engloba no conceito de hospitalidade todas as organizações que prestam serviços de apoio ao turismo, como por exemplo: os operadores turísticos, as agências de viagens, as organizações turísticas, os operadores de transportes, as zonas de lazer, recreio e entretenimento, os restaurantes, bares, clubes e cafés e ainda os hotéis, *resorts*, *motels*, zonas de acampamento, estabelecimentos de *B&B (Bed and Breakfast)* e *hostels*.

De acordo com Okumis e Altinay (2010) é notável a complexidade de estruturação de uma definição de hospitalidade, visto que todos os serviços no setor do turismo, que lhe estão associados, são interdependentes e estão interrelacionados. Todavia, na sua obra os autores referem que as organizações que operam neste setor podem ser organizadas em 4 categorias, de acordo com:

- A sua atividade primária (viagens e transportes, alojamento, comidas e bebidas, entretenimento e recreação, departamentos de turismo ou organizações de gestão do destino, e organizações não governamentais);
- O seu tamanho (pequenas, médias ou grandes empresas);
- Os seus objetivos financeiros (com ou sem fins lucrativos);
- E a sua cobertura geográfica (local, regional e global).

Adicionalmente, existem outros pontos que variam de acordo com a empresa e têm de ser considerados, nomeadamente: cultura organizacional, estrutura, estrutura de custos, nível de recursos e as barreiras à entrada e saída.

Okumis e Altinay (2010), indicam autores como Fitzsimmons e Fitzsimmons que evidenciam um conjunto aspetos que caracterizam as organizações que prestam serviços, tal como acontece com as organizações turísticas. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010) no seu estudo, fazem referência à inseparabilidade, simultaneidade, perecibilidade, intangibilidade e heterogeneidade dos serviços. Okumis e Altinay (2010) acrescentam como características das organizações a estrutura de custos e o trabalho intensivo. A inseparabilidade, relaciona-se com o facto de serem disponibilizados, ao consumidor,

serviços ao mesmo tempo que são produzidos, pelo que é importante envolver o turista no processo, assegurando assim que há consenso entre todas as partes envolvidas, desde a operacionalização, marketing até aos recursos humanos (Fitzsimmons e Fitzsimmons, 2010 e Okumis e Altinay, 2010). A simultaneidade pressupõe que a produção e consumo são concretizados ao mesmo tempo e por isso o consumidor não pode experienciar a qualidade do produto antes de o consumir. Deste modo, é crucial apostar nos recursos humanos, na utilização de tecnologia e decoração, para assegurar a qualidade do serviço prestado. Por sua vez, o serviço também não pode ser armazenado e isto têm implicações ao nível da gestão dos recursos que prestam o serviço, sendo dependente das variações na procura (Fitzsimmons e Fitzsimmons, 2010 e Okumis e Altinay, 2010). A precibilidade relaciona-se com a simultaneidade, pois a experiência de um serviço prestado está associada ao momento que ele é prestado, logo, quando não é vendido, o valor daquele momento é perdido. Assim, é importante gerir os recursos existentes para atender às variações da procura, sem prejudicar a imagem da empresa (Fitzsimmons e Fitzsimmons, 2010 e Okumis e Altinay, 2010). A tangibilidade, pressupõe que os serviços em turismo têm uma vertente tangível e intangível, sendo esta última a mais crítica para a satisfação do turista e por isso mesmo requer atenção redobrada, mesmo que estejamos a falar do momento antes da compra. Nos serviços uma nova ideia não é patenteável e por isso a organização tem de se reafirmar e tomar medidas (*franchising*, por exemplo) para garantir o controlo da sua inovação (Fitzsimmons e Fitzsimmons, 2010 e Okumis e Altinay, 2010). A heterogeneidade está ligada à singularidade das viagens e experiências, muito graças ao fator humano, ou outros fatores externos como o clima, portanto a estandardização dos serviços turísticos é quase inalcançável. Os turistas reconhecem a qualidade do serviço prestado, no momento zero (momento antes da compra) analisando os comentários publicados nas plataformas de reservas ou em redes sociais, realizados por outros turistas. As organizações devem garantir, mais uma vez, a coesão de ideias e valores entre todos os colaboradores (Fitzsimmons e Fitzsimmons, 2010 e Okumis e Altinay, 2010). A estrutura de custos relaciona-se com a elevada ou reduzida alocação de recursos financeiros para as mais diversas áreas da organização, de modo a fazer face à sua estratégia seja de liderança pelo custo ou *premium*. (Okumis e Altinay, 2010). O trabalho intensivo é uma característica singular das organizações em turismo e hospitalidade, pois o serviço turístico prestado está dependente do contacto e interação com os recursos humanos da organização. A redução deste aspeto tem sido uma

realidade com o aumento da tecnologia *self-service*. (Fitzsimmons e Fitzsimmons, 2010 e Okumis e Altinay, 2010).

Em síntese, a hospitalidade é um termo abrangente e complexo de ser definido. De um modo geral, está associado à arte de bem receber o turista, mais frequentemente ligado à atividade de alojamento. As próprias empresas que operam no setor tendem a ser distintas umas das outras quando se consideram alguns aspetos como a cultura organizacional ou a sua dimensão. Todavia, estas mesmas empresas têm em comum um conjunto de características que estão associadas à prestação de serviços.

### **3.1.2 Turismo em Espaço Rural e Alojamento Local: Definição e a sua evolução em Portugal e nos Açores**

Considerando as definições supramencionadas, relacionadas com a hospitalidade, podemos concluir que este é um tema vasto, que envolve diversos setores que atuam no turismo, como por exemplo o alojamento. Atendendo ainda que o presente relatório se centra na exposição das tarefas relacionadas com a gestão de alojamentos turísticos – TER (Turismo em Espaço Rural), nomeadamente Casas de Campo e AL (Alojamentos locais) – importa definir estas classificações.

Segundo o Artigo 18.º da Lei n.º 80/2017 de 30 de junho, publicado em *Diário da República n.º 125 - I série*, os empreendimentos de turismo no espaço rural, são estabelecimentos que têm como principal objetivo “(...) prestar, em espaços rurais, serviços de alojamento a turistas, preservando, recuperando e valorizando o património arquitetónico, histórico, natural e paisagístico dos respetivos locais e regiões onde se situam, através da reconstrução, reabilitação ou ampliação de construções existentes, de modo a ser assegurada a sua integração na envolvente.” Mais se indica que, os empreendimentos de TER podem ser classificados como casas de campo, agroturismo e hotéis rurais. Em particular, as casas de campo são os alojamentos que se situam em aldeias e espaços rurais e que pelas suas características incorporam-se na arquitetura típica local. Caso estas, se situem em aldeias e sejam exploradas pela mesma entidade passam a ser designadas turismo de aldeia.

Já os alojamentos locais, são os estabelecimentos que oferecem “(...) serviços de alojamento temporário, nomeadamente a turistas, mediante remuneração, e que reúnam os requisitos previstos no presente decreto-lei.” (Artigo 2.º da Lei n.º 62/2018 de 22 de

agosto, publicado em *Diário da República n.º 161 - I série*). Importa referir que o conceito de unidade de alojamento é distinto de estabelecimento ou empreendimento de alojamento. De acordo com o autor de Almeida (2017) as unidades de alojamento são os espaços que o hóspede poderá usufruir e os estabelecimentos são a organização que gere a unidade de alojamento. Todos os estabelecimentos que reúnam as condições para serem considerados empreendimentos turísticos estão proibidos de serem explorados como estabelecimentos de AL. Segundo o Artigo 3.º da Lei citada anteriormente, estes estabelecimentos deverão estar integrados na modalidade de moradia, apartamento, estabelecimentos de hospedagem ou quartos.

O número de estabelecimentos de TER, bem como de alojamentos locais tem vindo a crescer substancialmente de 31 de julho de 2014 a 31 de julho 2019, em Portugal. Porém os registos de 2020 à data, mostram ligeiros decréscimos e aumentos, respetivamente. Verifique-se, segundo dados do INE (Instituto Nacional de Estatística) ([https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_main](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_main)), que no território nacional, em 2014, existiam 883 estabelecimentos de turismo de habitação e TER, e em 2019 o número aumentou para 1 687 estabelecimentos. Já em 2020 este número decresceu para 1 374 estabelecimentos. Por sua vez, o número de empreendimentos classificados como casas de campo, aumentou de 426 para 976 estabelecimentos em 2019, todavia em 2020 o número diminuiu para 796 empreendimentos. Considerando agora o número de empreendimentos de TER e de casas de campo na Região Autónoma dos Açores, é possível confirmar-se a semelhança dos números à escala nacional. Em 2014, encontravam-se em atividade 81 empreendimentos de turismo de habitação e TER, já em 2019 o número aumentou para 108 empreendimentos e em 2020 o número de estabelecimentos decresce para 49. Atendendo agora ao número de empreendimentos classificados como casas de campo é possível verificar que em 2014 existiam nos Açores 58 casas de campo, adicionalmente, em 2019 o número de estabelecimentos na modalidade de casas de campo cresceu para 76 e mais uma vez no mesmo período no ano de 2020 o número desce para os 34 estabelecimentos. Observando agora, o número de alojamentos locais à escala nacional, verifica-se um aumento de 1 145 em 2014, para 3 223 imóveis registados em 2019. Todavia, no ano de 2020 este número decresce para os 2 240 estabelecimentos. Uma vez que o INE, não revela dados do número de alojamentos locais nos Açores, recorreu-se aos estudos do SREA (Serviço Regional de Estatística dos Açores) ([https://srea.azores.gov.pt/default.aspx?lang\\_id=1](https://srea.azores.gov.pt/default.aspx?lang_id=1)). Por outro lado, na Região Autónoma dos Açores, registou-se um aumento em 2014, 2019 e em

2020, do número de alojamentos locais. Após contactar a entidade responsável pelo estudo, para compreender melhor a situação, afirmaram que apesar do abrandamento das atividades turísticas, somaram-se algumas novas unidades turísticas. O número de unidades de alojamento passou de 168 em 2014 para 2 415 imóveis em 2019 e em 2020 para 2 662 estabelecimentos em atividade no mês de julho.

Assim, conclui-se que os empreendimentos turísticos no âmbito da tipologia de TER e as unidades de AL só têm em comum o serviço que prestam, distinguindo-se pelo requisito da localização, obrigatório apenas para estabelecimentos classificados segundo a tipologia de TER. Note-se ainda que o setor da hospitalidade, tem vindo a crescer nos últimos cinco anos, contando com o grande aumento das unidades de alojamento supramencionadas. Em 2020, a situação altera-se de um modo geral, como consequência do abrandamento, necessário, da atividade de viagens e turismo, devido à COVID-19.

### **3.1.3 Origem e importância da gestão**

O conceito de gestão, tal como o conceito de hospitalidade, caracteriza-se pela sua abrangência e pela possibilidade ser aplicado em várias vertentes.

Segundo Teixeira (2010), a gestão é tida como o processo através do qual se conseguem obter resultados usufruindo do esforço de outros bens e serviços, sendo que o principal objetivo da gestão é interpretar os objetivos propostos pela organização e tomar decisões para que estes se concretizem. Neste contexto, impõem-se dois conceitos: a eficiência e a eficácia. O primeiro, permite ao gestor avaliar o modo como são utilizados os recursos, com vista a obter um determinado resultado – é tanto mais eficiente quanto maior o número de produção para uma menor utilização de fatores produtivos. O segundo corresponde ao cumprimento de metas e objetivos definidos – é tanto mais eficaz quanto menor for a discrepância entre a realidade e o cumprimento dos objetivos definidos.

A administração/gestão ganhou maior importância no século XX, numa sociedade pluralista, como refere Chiavenato (2004), marcada por organizações que têm obrigações sociais e fazem uso da gestão para satisfazer as suas necessidades e do seu público eficaz e eficientemente. No século anterior, estávamos perante uma sociedade totalmente diferente, marcada por um reduzido número e tamanho de organizações, por exemplo, artesões, pequenas escolas, independentes e profissionais autónomos.

Todavia, seguindo o conceito de gestão previamente mencionado é possível identificar ao longo da história da humanidade diversos momentos de gestão. Por exemplo, Teixeira (2010) faz referência a Moisés como um dos primeiros exemplos de gestão, na medida em que este foi responsável pela organização de um conjunto de recursos humanos, com um determinado objetivo comum. Santos (2008) cita Chiavenato (1983) que refere outros exemplos, como a construção da Muralha da China e as Pirâmides do Egito.

Chiavenato (2004) menciona ainda que este conceito foi construído tendo por base pensamentos de vários Homens da filosofia, economia, matemática, física, política, de instituições como a Igreja Católica e forças Militares e de grandes acontecimentos como a Revolução Industrial na 1ª e 2ª fase. O mesmo autor (Chiavenato, 2004) e Santos (2008) expõem um quadro resumo que marca a evolução do conceito, fruto de acontecimentos históricos impactantes nesta área de estudos.

Chiavenato (2004) menciona vários nomes de filósofos, que nos remontam a tempos antes de Cristo e que contribuíram para o desenvolvimento do conceito de gestão. Sócrates (470 a.C. – 399 a.C.) refere que a administração, ou gestão é uma habilidade pessoal distanciada do conhecimento técnico e experiência. Aristóteles (384 a.C. – 322 a.C.) estabeleceu a diferença entre as três formas de administração pública: a monárquica ou governo de um só, considerada tirania; a aristocracia ou governo de elite, poderá terminar em oligarquia; e democracia, ou governo do povo que pode deflagrar em anarquia. René Descartes (1596-1650) também deixou a sua contribuição para a administração científica e Teorias Clássicas e Neoclássicas, formando o método cartesiano que tem como linhas guia: o princípio da dúvida sistemática ou da evidência; o princípio da análise ou de decomposição; o princípio da síntese ou da composição; e o princípio da enumeração ou da verificação. Thomas Hobbes (1588-1679) indica que o governo é o grande gestor de um país, impondo ordem e organizando a vida social. Estes são alguns exemplos de contribuições, porém as ideias acabaram por ser abandonadas com a filosofia moderna, pois ambos os campos são afastados. A igreja católica, também recebeu influencias da organização administrativa pública e por sua vez, influenciou a gestão, na medida em que é comandada por uma só entidade: o Papa, e por isso é simples e eficiente. As Forças Militares enfatizaram a ideia de planificação e organização, o controle, a definição de táticas, as unidades de comando ou escala hierárquica, a delegação de autoridade, a centralização do comando e descentralização da execução, o princípio da direção e de cuidado na tomada de decisão, para minimizar os seus efeitos.

A Revolução Industrial, nas suas duas épocas, influenciou o modo como a sociedade estava organizada e impactou, também, o conceito de gestão. A automação, a máquina a vapor que impulsionou as comunicações, os transportes terrestres e marítimos e a urbanização, a fabricação do aço, as melhorias do dínamo e a invenção do motor de combustão interna, permitiram um grande desenvolvimento da sociedade, tornando-a numa sociedade capitalista que utiliza os princípios da gestão para aumentar a produção e reduzir os custos a ela associados – surgem os pioneiros da gestão científica. Os economistas liberais que salvaguardam os princípios do liberalismo da Revolução Francesa, expõem que o mercado deve estar afastado do poder estatal, visto que este se orienta a si próprio. Adam Smith afirma a importância do planeamento e organização na gestão. Os Pioneiros e empreendedores do século XIX que partiram em busca de trabalho na construção de linhas de ferro nos Estados Unidos da América e o crescente homem económico que se desenvolveu neste século fez parte da Escola Clássica do pensamento de gestão (Chiavenato, 2004).

No mundo, a gestão do século XX, a Abordagem Clássica da Gestão foi responsabilidade de Taylor e Fayol, que perdurou de 1870 a 1940. Ambos são considerados os fundadores da moderna Administração. Esta abordagem foi consequência da transformação do pensamento no pós-Revolução Industrial. A economia crescia de forma descontrolada e as unidades produtivas, como as fábricas e as máquinas aumentavam aceleradamente, no entanto havia ainda a necessidade de aumentar a eficiência e competência dos recursos, sejam eles físicos ou humanos. Verificava-se um reduzido número de força de trabalho qualificado e os conhecimentos adquiridos até então não estavam organizados. A Gestão Científica, desenvolvida por Taylor, orienta-se para o estudo do sistema de produção fabril, de modo a aumentar a eficiência industrial, utilizando como principais métodos a observação e a mensuração. Esta tem como princípios a eliminação do desperdício, redução dos custos de trabalho, entrega de prémios de produção com incentivo, realização de tarefas simples e repetitivas. Neste caso, a administração é responsável pelo planeamento e supervisão e os empregados executam as tarefas (Chiavenato, 2004). A Teoria Clássica da Administração foi desenvolvida por Fayol. Este propôs que a racionalização do trabalho fosse definida envolvendo todas as partes da organização, como um todo. Estabeleceu ainda a divisão das atividades industriais em: técnicas ou de produção, comerciais, financeiras, segurança, contabilidade e de gestão ou administrativas, cujas principais funções são: planear, organizar, comandar, coordenar e controlar. Esclarece-se que:

- Planear é o modo de observar o futuro, determinando, prevendo o que deve ser feito e como se poderá fazê-lo. Isto envolve: determinar os objetivos gerais da organização, estabelecer os planos de ação para atingir esses fins, determinar a forma como o plano deve ser realizado e comunicar as decisões tomadas com os restantes elementos da organização (Chiavenato, 2004 e Teixeira, 2010);
- Organizar é fundar relações entre os recursos, sejam eles humanos, materiais e financeiros, para que se cumpram os objetivos propostos, estabelecer a forma estrutural dos recursos a utilizar, estabelecer padrões de desempenho e comunicar as decisões aos restantes elementos da organização. (Chiavenato, 2004 e Teixeira, 2010);
- Dirigir ou comandar é influenciar o comportamento dos outros, atendendo a ferramentas de motivação, liderança e comunicação para alcançar o máximo retorno (Chiavenato, 2004 e Teixeira, 2010);
- Por fim, controlar é o processo de comparação do desempenho atual da organização com o desempenho *standard*, anteriormente estabelecido. Este procedimento permite assim identificar possíveis desvios nos objetivos propostos e tomar ações corretivas, conforme (Chiavenato, 2004 e Teixeira, 2010).

Os princípios gerais da Teoria Clássica da Administração, segundo Fayol são: a divisão do trabalho, a autoridade e responsabilidade, a disciplina, a autoridade única, a unidade de direção, a subordinação dos interesses, a remuneração do pessoal de forma justa e motivacional, a centralização da autoridade no topo da hierarquia, a cadeia escalar, a ordem material e humana, a equidade e justiça, a estabilidade pessoal, a iniciativa e o espírito de equipa (Chiavenato, 2004).

Chiavenato (2004) faz referencia a Urwick, que propôs quatro princípios da administração, mais concretamente: o princípio da especialização que define que cada pessoa deve realizar só uma função, o que conduz à organização de linha; o princípio da autoridade indica que deve haver uma figura de autoridade que todos reconheçam; o princípio da amplitude administrativa indica que cada autoridade deve ter um conjunto de subordinados; e o princípio da definição está ligado ao registo escrito dos deveres, autoridade e responsabilidade de cada cargo. Posteriormente, surgem outras abordagens humanísticas da gestão, como a Teoria das Relações Humanas. Esta surgiu com a necessidade de humanizar e democratizar a gestão, com o crescente desenvolvimento das ciências humanas, as ideias da filosofia pragmática e as conclusões da experiência de

Hawthorne. Com o objetivo de determinar o impacto das variáveis físicas na produtividade de trabalhadores numa linha de montagem, os investigadores, numa primeira fase, analisaram as variações na intensidade da luz, depois as variações nas condições físicas de trabalho, a remuneração, os horários e a rotatividade do pessoal. De seguida, realizaram entrevistas sobre as atitudes, sentimentos, opiniões e sugestões sobre o trabalho e por fim observaram as relações entre a organização formal e informal. Considerando as diversas conclusões que obtiveram, pode-se dizer que esta teoria indica que o trabalho é uma atividade grupal e que os trabalhadores têm necessidades de segurança, reconhecimento e pertença, sendo estas as condições mais importantes do que as condições físicas. Verifica-se ainda que o “homem social” complementa o “homem racional” ligado ao capitalismo. Neste sentido, palavras como a integração social, comportamento social dos colaboradores, as suas necessidades psicológicas e sociais, as recompensas ou sanções, passam a fazer parte do conceito de gestão (Chiavenato, 2004). Com o passar dos anos surgiram outras teorias, como por exemplo a Teoria Neoclássica, cujo maior contributo foi a estruturação dos tipos de organização e a departamentalização, a Teoria da Burocracia do século XX, a Teoria da Decisão, a escola das Dinâmicas de grupos, a Escola sociotécnica, a Teoria dos sistemas e a Teoria da contingência. (Teixeira, 2010).

Santos (2008) menciona que o conceito se instalou em Portugal a 1759 com as aulas de gestão na escola da Aula de Comércio, mais tarde designada de ISEG (Instituto Superior de Economia e Gestão).

De acordo com Okumis e Altinay (2010), a gestão estratégica para o setor da hospitalidade surgiu como uma área de estudos na década de 80, do século XX, tendo como principal objetivo aplicar os estudos realizados em gestão estratégica, para a indústria da hospitalidade. O principal intuito da gestão estratégica, seja em turismo e hospitalidade ou noutra área, é criar uma vantagem competitiva e sustentá-la durante um período. Considera-se ainda que o ambiente interno e externo, estão em constante mudança, pelo que a tarefa de criação de uma vantagem competitiva sustentável é uma tarefa complexa, tal como iremos observar no subcapítulo seguinte.

Segundo Dalpiaz *et al.* (2010), os desenvolvimentos tecnológicos que ocorreram, no século XX, mais especificamente no setor dos transportes, tal como já se analisou anteriormente, influenciaram de forma positiva o crescimento das viagens. O conjunto de inovações que decorreram da Revolução Industrial impulsionaram os transportes, e consequentemente todas as atividades relacionadas com as viagens e turismo: hotelaria,

restauração, animação turística, por exemplo. O crescimento do número de organizações a operar no setor fez com que os consumidores tenham a possibilidade de escolher uma opção de entre várias propostas de experiências turísticas. Assim, os consumidores tornaram-se mais exigentes nas escolhas que tomam. De modo a responder às expectativas dos turistas, o turismo sente a necessidade de se organizar. Por sua vez, a população local, em particular, e todos os *stakeholders*, de um modo geral, são grupos que afetam e são afetados pela atividade turística num destino turístico, pelo que é importante ter em consideração os seus ideais, com o intuito de evitar potenciais conflitos que prejudiquem a perceção da qualidade do destino. De outro modo, as organizações também têm de estar atentas ao meio que as rodeia, como se irá concluir mais à frente. Existem diversos fatores externos, como crises económicas e políticas, alterações na legislação vigente, relativamente às viagens ou ao modo de funcionamento das organizações do setor, as alterações climáticas e muitos outros, que afetam a atividade turística. Posto isto, verifica-se que as organizações estão sediadas numa sociedade instável, que influencia e é influenciada por diversos fatores, frequentemente. As implicações ao nível económico, legal, político, ambiental e sociocultural pressupõem que o poder público intervenha, apoie e atenda às necessidades da oferta turística local. A própria natureza dos serviços de hospitalidade urge de apoio da área da gestão (Dalpiaz *et al.*, 2010).

Por estas razões, a gestão tem se mostrado muito importante para o desenvolvimento das atividades económicas, para todas as organizações, particularmente para o setor da hospitalidade. A partir de 1949, o turismo é tido como uma atividade económica que urge apoio de gestão. Assim, o exercício da hospitalidade, passa pelo planeamento e gestão quer dos recursos humanos, materiais, naturais e financeiros, de uma organização turística ou de um destino, pressupondo que pessoas colaborem numa organização com o intuito de atingir objetivos conjuntos (Dalpiaz *et al.*, 2010).

Em resumo, entende-se que a gestão é um conceito antigo, abrangente e complexo que tem evoluído com o passar dos anos, graças a numerosas contribuições de estudiosos, entidades e acontecimentos. Todos permitiram o desenvolvimento de pensamentos e teorias que influenciaram o pensamento da gestão até aos nossos dias. A gestão, bem como a gestão da hospitalidade, ganhou mais importância no século XX, com o crescimento da economia e conseqüentemente do turismo. A gestão da hospitalidade, serve-se dos princípios da gestão propriamente dita, para atingir os seus objetivos, não havendo nenhuma distinção radical entre ambas modalidades.

### 3.2 O Papel do Gestor

O gestor terá de ter em mente o conceito de eficiência e eficácia, para atingir o sucesso: cumprimento dos objetivos estabelecidos. Todavia, Teixeira (2010) defende que é possível o gestor ser eficiente sem ser eficaz e vice-versa, porém, uma “boa” gestão considera ambos aspetos. Assim, o gestor terá de estar dotado de várias aptidões, ou capacidades: técnicas, interpessoais, concetuais e de diagnóstico. As capacidades técnicas são cruciais à concretização de determinadas tarefas no contexto da organização, na medida em que, é importante ter em mente certos conhecimentos do negócio, aplicar determinados métodos e técnicas. Teixeira (2010) refere como exemplos a engenharia, informática, contabilidade, marketing e produção. As capacidades interpessoais, ou aptidões em relações humanas, dizem respeito à capacidade do gestor em comunicar, entender, motivar os indivíduos e coordenar o trabalho das unidades e equipas na organização. Em geral, é a habilidade de criar empatia com outras pessoas. A capacidade concetual está relacionada com a capacidade que o gestor tem de ter ideias e pensar em termos abstratos ligados à organização, ou seja, ter ideias e desenvolvê-las em situações concretas. Para isso, o gestor terá de ter a capacidade de perceber como funciona a organização como um todo, nas suas mais diversas funções, a sua relação com o ambiente e como as possíveis alterações deste podem afetar as atividades da organização. A capacidade de diagnóstico permite ao gestor entender as relações de causa efeito e reconhecer as melhores soluções para os problemas.

Segundo Mintzberg, citado por Teixeira (2010), os gestores têm 10 papéis diferentes, sendo que estes, podem ser agrupados em 3 grandes grupos, mais concretamente: o papel interpessoal, o papel informativo e o papel decisório. O papel interpessoal do gestor está relacionado com aspetos sociais e com as funções em que a tarefa principal do gestor é relacionar-se com outras pessoas, por outras palavras é um papel figurativo, de liderança e relacional. O papel informativo corresponde à receção de informação, do interior ou exterior e à divulgação interna das informações adquiridas, tornando-se ainda um porta-voz da informação que passa para o exterior. Por último, o papel decisório está relacionado com o seu carácter empreendedor, desenvolvendo iniciativas com base nas oportunidades observadas, com o papel de solucionador de problemas, de distribuição de recursos sejam eles financeiros, humanos ou materiais (equipamentos) e não materiais (tempo) e tem o papel de negociador.

Em suma, o gestor tem um papel crucial para o sucesso da organização. O gestor deverá estar dotado de diversas capacidades nas mais diversas áreas, visto que tem um papel ativo na organização ao nível interpessoal, informativo e decisório.

### 3.3 Ferramentas de gestão

No que diz respeito às ferramentas, ao dispor do gestor, para a gestão da hospitalidade, grande parte da bibliografia existente, está associada de um modo geral, à gestão de empresas ou gestão de empresas turísticas. Okumis e Altinay (2010) fazem referência à gestão estratégica da hospitalidade e do turismo. Esta situação, pode estar diretamente relacionada com a interdependência e inter-relacionamento de todas as atividades em turismo, como se pode observar no subcapítulo 3.1. Por essa mesma razão, a gestão estratégica em hospitalidade e turismo surgiu como uma adaptação da gestão estratégica propriamente dita, porém com algumas particularidades, pois, tal como já foi referido, esta indústria conta com características distintas das demais. Portanto, as ferramentas a indicar no presente trabalho têm como principal orientação o trabalho de Teixeira (2010), relativo a gestão das organizações, conjugando-o com o trabalho de Okumis e Altinay (2010).

Numa primeira fase, o planeamento estratégico e a formação da estratégia são da responsabilidade da gestão de topo – ao nível institucional (Teixeira, 2010), debruçando-se na definição da sua missão, visão e objetivos. A missão é, segundo Okumis e Altinay (2010) uma breve descrição do propósito de criação da organização. Teixeira, (2010), por sua vez, refere que a missão de uma organização define os seus fins estratégicos gerais – filosofia básica de atuação da empresa, tornando-se um guia para os colaboradores nos diversos níveis. Redigir a missão da empresa é responder a várias questões que no final traduzem-se numa declaração simples, informando quer os membros da organização, quer pessoas externas à mesma. Estas podem ser declarações internas ou públicas formais ou ações e *slogans* ou o próprio nome da empresa, relativamente aos produtos e serviços que oferecem e prestam, respetivamente, podem fazer referência aos mercados a que se dirigem, à sua filosofia de atuação, à visão que tem de si própria e à imagem que pretende transmitir publicamente. Seguidamente, a visão é a descrição do que a empresa pretende atingir no longo prazo (Okumis e Altinay, 2010). Os objetivos, metas ou alvos, são mais específicos, referindo-se ao que a empresa pretende atingir para concretizar a sua missão

e visão. Considera-se assim, que os objetivos são SMART, o acrónimo em inglês pretende esclarecer os gestores, que os objetivos devem ser, segundo Teixeira (2010):

- Específicos, dando prioridade aos objetivos mais importantes, aqueles que devem merecer maior investimento de recursos;
- Mensuráveis, pois há a necessidade de ir analisando, medindo, se os objetivos estão a ser atingidos ou se a organização está a afastar-se muito do pretendido.
- Acionáveis, na medida em que as ações a tomar têm de estar diretamente ligadas à missão e visão;
- Realizáveis ou realistas, pois apesar do esforço necessário para a concretização do objetivo tem de se prever que é possível atingir o mesmo;
- E definidos no tempo, para que mais uma vez seja possível controlar o distanciamento entre a realidade e o esperado e para que o cumprimento do objetivo se torne realizável.

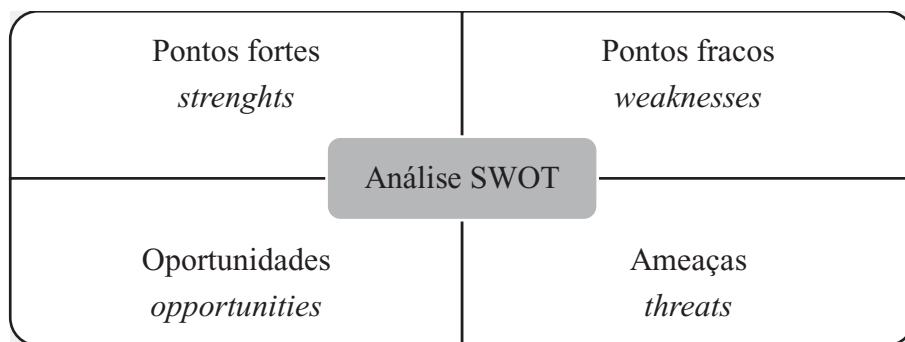
Igualmente, o mesmo autor refere que os objetivos definidos ao nível operacional são objetivos do tipo operacional, ao nível intermedio são os objetivos táticos e ao nível institucional são desenvolvidos os objetivos estratégicos da organização. Adicionalmente, Peter Drucker citado por Teixeira (2010) indica oito áreas chave para a definição de objetivos, são elas: marketing, inovação, recursos humanos, financeiros e físicos, produtividade, responsabilidade social e proveitos/receitas.

A formação da estratégia está intrinsecamente relacionada com o meio envolvente onde a organização se insere: interno e externo. Teixeira (2010) refere que analisar o ambiente interno e externo é crucial para uma organização saber qual a sua posição atual no mercado e, ao considerar diversos aspetos do macro ambiente, pode aproveitar oportunidades e prever soluções para as ameaças encontradas. Por conseguinte, a literatura mostra-nos um conjunto de ferramentas que têm sido adotadas pelos gestores no sentido de analisar o meio envolvente. Mais precisamente, a análise SWOT, PEST ou PESTAL (Okumis e Altinay, 2010).

A análise SWOT, é um método de planeamento estratégico que traduzido do inglês significa: pontos fortes (*strengths*), pontos fracos (*weaknesses*), no que à análise interna diz respeito e oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*) quanto à análise externa. A matriz SWOT, tal como mostra a [Figura 5](#) permite à organização ter uma visão geral da sua posição atual no mercado e assim empoderar os seus pontos fortes, colmatar os seus pontos fracos, agarrar as oportunidades e contornar as ameaças (Teixeira, 2010).

Aproveitar as oportunidades, com os recursos e capacidades que dispõe e criar soluções para as ameaças que se preveem – designado de “*strategic fit*”, não é uma tarefa fácil. Os recursos são finitos num determinado tempo, por isso mesmo a gestão terá de organizar os recursos de forma eficiente para aproveitar as oportunidades à medida que estas surgem no meio envolvente (Okumis e Altinay, 2010).

Figura 5. Matriz SWOT



Fonte: Teixeira (2010)

Teixeira (2010), mostra ainda a necessidade das organizações se fazerem acompanhar de uma análise dinâmica permanentemente, que permita analisar a evolução da organização do passado até ao momento atual e prever uma situação futura.

O macroambiente, segundo Okumis e Altinay (2010) pode ser entendido como o ambiente mais geral e que influencia as organizações a diversos níveis, nomeadamente: políticos, económicos, socioculturais e tecnológicos. Também Yüksel (2012) faz referência aos fatores ambientais e legais. Considerando as iniciais de todos os fatores supramencionados é formado o acrónimo PEST ou PESTAL (Okumis e Altinay, 2010; Teixeira, 2010; World Tourism Organization (UNWTO) e European Travel Commission (ETC), 2011; Dinçer, 2004, Ülgen e Mirze, 2007, Lynch, 2009 citados por Yüksel, 2012; e Silva, 2020):

- Fatores políticos - estabilidade do governo, as atividades terroristas, guerras, a influencia do governo nas políticas de regulamentação das atividades comerciais e políticas protecionistas, as relações com a União Europeia e as relações regionais;
- Fatores económicos - o estado da economia, no curto e longo prazo, considerando aspetos como as tendências do PNB (Produto Nacional Bruto), a economia local, as taxas e comissões, sejam elas de juro, de inflação, de hipotecas, ou até mesmo taxas turísticas, o nível de emprego *per capita*, a

disponibilidade e custo de energia, o acesso a crédito, o custo dos *inputs*, a quantidade de produtos disponíveis no mercado (*stock*) e o equilíbrio da balança de pagamentos;

- Fatores socioculturais – o estilo de vida, as tendências sociais, a taxa de crescimento da população, a sua distribuição etária, a distribuição do rendimento, o nível de escolaridade, as suas práticas religiosas, a sua atitude perante o trabalho e lazer, os níveis de saúde e segurança e o consumismo e preocupação ambiental;
- Fatores tecnológicos – as tecnologias emergentes (novos *softwares*, novos *hardwares*), o investimento tecnológico do governo, em termos financeiros e de pesquisa, e os vários operadores turísticos, o surgimento de patentes e a velocidade com que os negócios se adaptam a estas inovações;
- Fatores ecológicos ou ambientais - a regulamentação ambiental e da sustentabilidade, a procura e oferta de produtos verdes, a proteção do ambiente natural (fauna e flora), os problemas verdes (aquecimento global desflorestação, a emissão de gases com efeito de estufa), a reciclagem de papel e dos aterros, as infraestruturas de transportes e os níveis de urbanização, a gestão de desastres e certificação dos estabelecimentos (certificados ecológicos);
- Fatores Legais - a legislação vigente no país sede, as leis de regulamentação dos mercados, as leis de proteção ambiental, as políticas relacionadas com a saúde, a legislação laboral, legislação vigente e as possíveis mudanças na mesma, os órgãos e processos regulatórios, regulamentos fiscais e códigos de proteção ao consumidor e o sistema judicial.

No âmbito da formulação da estratégia é importante ter em mente que a empresa atua em várias áreas de negócio, assim Teixeira (2010), indica várias ferramentas de apoio: a análise do ciclo de vida do produto, os 7'S Mckinsey e o modelo de Porter. Estas são ferramentas de auxílio que permitem estudar a influência da indústria em cada uma das unidades de negócio em que a empresa atua.

O ciclo de vida do produto, é segundo Teixeira (2010) um modelo, que mostra o desenvolvimento do produto, no que concerne ao seu volume de vendas, desde a sua criação, passando pelo crescimento e maturidade até ao declínio. A fase da introdução está associada ao momento em que o produto novo entra no mercado e por isso é

caracterizada por um reduzido número vendas. Aqui a empresa investe em investigação no sentido de desenvolver novos negócios. À medida em que o produto se torna mais conhecido e aceite pelos compradores, a taxa de crescimento de vendas aumenta e os preços baixam, aumentando o número de vendas, criando assim, barreiras à entrada de novos concorrentes. Com o passar do tempo é necessário investir na qualidade do produto e em publicidade para manter as vendas e o lucro. No fim do ciclo as vendas atingem valores negativos, pelo que, os gestores deverão diminuir o investimento neste produto. A durabilidade de cada fase está associada às características do produto.

Os 7'S de McKinsey correspondem aos 7 elementos fundamentais a considerar na formulação da estratégia, em português são: a estrutura, estratégia, sistemas, pessoal técnico, habilidades, estilo e valores partilhados. O modelo surgiu nos finais da década de 70 (Peter e Waterman, citados por Teixeira, 2010). O primeiro elemento, corresponde à estrutura organizacional da empresa e à definição de níveis de autoridade, que com o passar do tempo têm se tornado complexos. A estratégia é a resposta definida pela empresa para fazer face ao ambiente externo. Os sistemas são os processos de ação estabelecidos pela empresa, que orientam as suas estratégias. Os colaboradores são as pessoas que têm talentos intrínsecos e são cada vez mais ambicionados pelas organizações. As habilidades ou aptidões, sejam elas dos indivíduos ou da organização, são as competências fundamentais para a formação de vantagem competitiva. O estilo, também designado de cultura é o conjunto de regras informais definidas que regem a organização. A partilha de valores está associada aos princípios base da organização, sejam eles sociais ou com fins lucrativos (Teixeira, 2010 e Website Mckinsey &Company).

Seguidamente, Okumis e Altinay (2010) e Teixeira (2010) indicam que a estrutura da indústria afeta um negócio já existente na organização e a decisão de investir num novo negócio. Assim, é necessário considerar vários aspetos: os clientes, concorrentes, fornecedores e entidades reguladoras. As 5 Forças de Porter correspondem ao modelo desenvolvido por Michael Porter para analisar os elementos que influenciam o negócio, são eles: os potenciais novos concorrentes, o número de concorrentes existentes, o poder negocial dos clientes, o poder negocial dos fornecedores e a existência de produtos substitutos. O potencial de entrada de novos concorrentes tem de ser analisado pois irá determinar a dificuldade ou não de entrada das empresas no setor, devendo-se avaliar por exemplo, os benefícios em economias de escala, a existência de produtos patenteados no setor em questão, a lealdade às marcas já existentes e quais os custos de mudança. O número de concorrentes existentes é também importante, podendo evidenciar que num

mercado com poucas empresas é possível que existam barreiras à entrada o que irá dificultar a conquista de quota de mercado. Note-se que a concorrência tende a variar com o ciclo de vida do produto considerado, como já foi explicado. O poder negocial dos clientes expõe de que forma o comportamento do consumidor afeta um negócio. Assim, deve-se considerar que a existência de muitos produtos substitutos, conduzirão a uma situação perigosa relacionada com a dependência de poucos clientes. O poder negocial dos fornecedores é um fator pouco controlável, todavia pode influenciar de forma negativa um negócio. A impossibilidade de mudar de matérias-primas ou a inexistência de outros fornecedores permitem o aumento da dependência do negócio para com um único fornecedor, controlando os seus custos de produção e respetivas margens de lucro. Para além disso, deve-se considerar o poder negocial da empresa, pois caso haja um grande volume de transações e de vendas, é maior a facilidade de negociar preços baixos, prazos de entrega e condições de pagamento com o fornecedor. O último elemento a considerar é a existência de bens substitutos, fator este que pode condicionar a atratividade do setor, visto que influencia a fidelidade dos clientes e a previsão de vendas.

Para além de todos estes elementos, todas as decisões que os gestores tomam, as estratégias motivacionais adotadas, o estilo de liderança praticado, a comunicação estabelecida com todos os elementos de uma organização e até mesmo a cultura organizacional definida irão determinar o sucesso do negócio na organização.

Em síntese, a gestão propriamente dita e a gestão da hospitalidade andam a par. Os gestores em hospitalidade beneficiam das ferramentas desenvolvidas no âmbito da gestão estratégica. Estas ferramenta garante o apoio na formulação de estratégias para o curto e longo prazo, permitem analisar o ambiente interno e externo e ainda viabilizam o estudo dos vários negócios onde a empresa atua, no momento atual e para outros futuros. Porém, atingir o sucesso de uma estratégia é bem mais complexo. O gestor terá de ter uma estratégia coesa ao nível da tomada de decisões, da motivação, liderança, comunicação e cultura organizacional.

### **3.4 Sustentabilidade do turismo**

Cada vez mais, vislumbra-se a necessidade de analisar e estimar os impactos que as atividades económicas geram no meio onde se inserem e atender à sustentabilidade das mesmas, em diferentes esferas.

Dencker (2004), por sua vez, indica que o planejamento não deverá incidir apenas sobre as organizações num determinado setor, mas sim estar em coerência com o plano social, atendendo a pontos cruciais como a confiança, solidariedade, comprometimento e reciprocidade.

Todavia, também as organizações têm de estar atentas. O conceito de sustentabilidade tem tido uma importância crescente nas atividades de gestão das organizações, na medida em que o sucesso dos objetivos de desenvolvimento sustentável serão o sucesso das organizações e da humanidade. Porém, este sucesso apenas está garantido se as organizações cooperarem com as entidades competentes e se cada um “protagonizar o seu papel” para cumprir com os objetivos propostos (*World Business Council for sustainable Development*).

O autor Carvalho (2009), indica que o planejamento do turismo é uma ferramenta importante para assegurar o desenvolvimento sustentável, algo que deve ser considerado na formação e implementação de estratégias. Assim, importa definir alguns conceitos.

O desenvolvimento sustentável, segundo a WCED (Commission on Environment and Development), pressupõe que sejam satisfeitas as necessidades do presente, sem comprometer que as gerações futuras possam satisfazer as suas necessidades, sobretudo dos mais pobres. Moniz (2009) sugere outra definição, criticando a definição da WCED por assumir-se como pouco esclarecedora quando o conceito é aplicado em situações onde as necessidades básicas já estão satisfeitas e, portanto, trata-se de um crescimento de aparências, que é favorável aos políticos. Assim, a definição mais apurada implica a existência de uma “harmonia nas transformações ao nível da exploração de recursos, a direção dos investimentos, na orientação do desenvolvimento tecnológico e mudanças institucionais que realcem o potencial atual e futuro para satisfazer as necessidades e aspirações humanas” (Moniz, 2009, p.16).

O conceito de desenvolvimento sustentável ganhou maior importância nos últimos trinta anos, todavia o tema é bem mais antigo, remetendo-nos às técnicas de planejamento territorial dos Romanos, (Moniz, 2009). Também Platão, o filósofo grego, criticava a destruição da paisagem de uma região administrativa da Grécia (Janssen *et al.*, 1995). Moniz (2009), conclui que a atividade humana é a culpada pela erosão do planeta, sem que se considerem os fatores naturais.

O século XIX, marcado pela industrialização e urbanização, associados ao elevado desenvolvimento tecnológico, ao consumismo e o século XX, caracterizado pela prosperidade do pós-II Guerra Mundial, associada ao aumento da população mundial,

trouxeram um pensamento crítico relativo aos impactos do crescimento contínuo, mais concretamente, em meados da década de 60, levando ao surgimento do ambientalismo (Bramwell e Lane, 1993, citados por Moniz, 2009). No início do século XX, as ações do homem ainda não transpareciam consequências graves e visíveis, todavia com o passar dos anos, e com o aumento da poluição do ar, solo e água, do consumismo e da população mundial, cientistas foram desafiados a conjugar o crescimento económico e a preservação do nosso *habitat*: o planeta Terra. (Janssen *et al.*, 1995, citado por Moniz, 2009).

Enquanto uns defendiam que o mercado deveria funcionar livremente, sem a interferência das autoridades governamentais, outros acreditavam que a intervenção pública e o planeamento seriam cruciais para o desenvolvimento sustentável (Moniz, 2009).

Oficialmente, um dos primeiros relatórios que abordou o tema foi *World Conservation Strategy: Living Resource Conservation for Sustainable Development* a 1980 e no mesmo ano o *Brand Commission Report*. A Comissão Mundial para o Ambiente e o Desenvolvimento na Assembleia-geral das Nações Unidas foi criada três anos depois, como consequência do agravamento da erosão do planeta. A Comissão criou o relatório: *Our Common Future*, que acabou por se tornar mais relevante, impactando organizações governamentais e não-governamentais. Este foi o relatório responsável por definir o conceito de desenvolvimento sustentável (Moniz, 2009).

A importância que o conceito supramencionado tem tido, faz com que surjam, também implicações na indústria do turismo. Neste sentido acabou por surgir o turismo sustentável.

Moniz (2009) cita diversos autores, como por exemplo Garrod e Fyall (1998) e Butler (1999), quando pretende definir o conceito de sustentabilidade do turismo. É notável o vasto número de definições que existem. Esta dificuldade de criar uma definição universalmente aceite, está sobretudo relacionada com a complexidade de distinguir os conceitos semânticos de sustentável e sustentado, com o problema de tradução do termo para outras línguas e ainda com a ambiguidade da terminologia. Porém, a dificuldade de definir o conceito pode ainda estar associada à necessidade de o mesmo ter de acompanhar as alterações que ocorrem no mundo (Swarbrooke, 1999, citado por Moniz, 2009).

Porém, de um modo geral, é possível associar o conceito de sustentabilidade do turismo a termos como: turismo responsável, turismo suave, turismo de impacto mínimo, turismo amigo do ambiente, ecoturismo e turismo alternativo. (Swarbrooke, 1999, citado

por Moniz, 2009). A Organização Mundial do Turismo define o Turismo sustentável como: “o turismo que leva em consideração os seus impactos económicos, sociais e ambientais, atuais e futuros, atendendo às necessidades dos visitantes, da indústria, do meio ambiente e das comunidades anfitriãs.” Note-se que deste modo o turismo, terá de utilizar de forma racional os recursos ambientais, respeitar a autenticidade sociocultural das comunidades anfitriãs e assegurar a concretização de operações económicas viáveis e de longo prazo, gerando, ao mesmo tempo, benefícios a todas as partes interessadas. Deste modo, a definição de turismo sustentável associa-se à definição, previamente mencionada, referente ao desenvolvimento sustentável, considerando três áreas distintas: ambiente, energia e turismo.

Ao longo dos anos o conceito foi acompanhando a evolução dos acontecimentos, relacionados com o crescimento da atividade turística no mundo. Na década de 60 surgem as primeiras obras que evidenciam os possíveis impactos do turismo de massas. Na década de 80 surge o conceito de turismo verde, já associado ao conceito de turismo sustentável, com o aumento da consciencialização ambiental. O termo ganhou mais amplitude na década de 90, altura em que passa a ser utilizado com mais frequência, dada a maior consciencialização dos impactos negativos que o setor tem e o aumento dos problemas ambientais (Swarbrooke, 1999 citado por Moniz, 2009).

Segundo, Eusébio *et al.* (2014), o turismo rural, será uma tipologia chave para que se consigam atingir os objetivos de desenvolvimento económico sustentável de um destino. Os autores referem que as atividades turísticas a desenvolver no meio rural são cruciais para melhorar a qualidade de vida da população residente, estimular empregabilidade da população ativa local, aumentar os benefícios da economia local, entre outras. Câmara (2019) na sua dissertação, defende que o turismo rural sustenta os diversos aspetos relacionados com a sustentabilidade: económica, cultural, social e ambiental. O autor cita Kastenholz, *et al.* (2013) que defendem que o turismo rural permitirá trazer rendimentos extra a uma população localizada em zonas rurais e ainda fomentar os investimentos no ramo imobiliário, nessas mesmas zonas rurais. Referenciando Silva (2007), Câmara (2019) indica que os espaços rurais são aqueles com características endógenas únicas que atraem os turistas, gerando emprego e monitorizando os seus impactos no meio ambiente.

Os objetivos de desenvolvimento sustentável, segundo o Departamento dos assuntos Económicos e Sociais das Nações Unidas, são dezassete, como se pode observar na [Figura 6](#), mais concretamente:

- “Acabar com a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares;

- Erradicar a fome, alcançar a segurança alimentar, melhorar a nutrição e promover a agricultura sustentável;
- Garantir o acesso à saúde de qualidade e promover o bem-estar para todos, e todas as idades;
- Garantir acesso à educação inclusiva, de qualidade e equitativa, e aprendizagem ao longo da vida para todos;
- Alcançar a igualdade de género e empoderar todas as mulheres e raparigas;
- Garantir a disponibilidade e gestão sustentável da água potável e do saneamento para todos;
- Garantir o acesso a fontes de energia fiáveis, sustentáveis e modernas para todos;
- Promover o crescimento económico inclusivo e sustentável, o emprego pleno e produtivo e o trabalho digno para todos;
- Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação;
- Reduzir as desigualdades no interior dos países e entre países;
- Tornar as cidades e comunidades, seguras, resilientes e sustentáveis;
- Garantir padrões de consumo e de produção sustentáveis;
- Adotar medidas urgentes para combater as alterações climáticas e os seus impactos;
- Conservar e usar de forma sustentável os oceanos, mares e os recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável;
- Proteger, restaurar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação, travar e reverter a degradação dos solos e travar a perda de biodiversidade;
- Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas a todos os níveis;
- E reforçar os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável.”

Figura 6. Objetivos do Desenvolvimento sustentável



Fonte: Website do Governo dos Açores – Sustentabilidade. Disponível em: <https://sustainable.azores.gov.pt/>

Em particular, as ilhas dos Açores já foram colocadas no “rumo da sustentabilidade” tal como nos indica o website oficial do Governo dos Açores – Secretaria Regional da Energia, Ambiente e Turismo. Os Açores receberam no ano de 2019, o certificado internacional de destino sustentável, entregue pelo Concelho Global de Turismo Sustentável, por conseguinte, é o primeiro arquipélago do Mundo com certificação internacional sustentável. Repare-se que o conceito de sustentabilidade já se iniciou nas ilhas à muito tempo, com a identificação da Paisagem Vulcânica da Ilha do Pico como uma das Maravilhas de Portugal e a Lagoa das Sete Cidades, o Centro Interpretativo do Vulcão dos Capelinhos colocado no TOP 3 dos museus da Europa em 2012, 39% do território regional é protegido, em 2007 a Ilha da Graciosa foi considerada reserva da Biosfera, tal como a Ilha do Corvo, a Ilha das Flores em 2009 e as Fajãs da Ilha de São Jorge em 2016, a criação do *Paleoparque* na Ilha de Santa Maria em 2018 e a luta pela preservação da espécie priolo e da Montanha do Pico e Ilhéu da Vila Franca, limitando o seu acesso.

A Cartilha da Sustentabilidade dos Açores foi uma iniciativa desenvolvida com o principal objetivo de apoiar as empresas regionais na adoção de certos princípios de desenvolvimento sustentável.

Igualmente, o Governo dos Açores, atendendo à importância do turismo na economia regional, ao impacto negativo das atividades e à necessidade dos empresários e proprietários assegurarem aos seus hóspedes que respeitam o ambiente, criou um rótulo ecológico – o Galardão *Miosotis*. O presente galardão tem como principais objetivos a credibilidade e rigidez de cumprimento dos critérios, o reconhecimento dos estabelecimentos que salvaguardam o cumprimento de boas práticas ambientais e a sensibilização tanto dos colaboradores como dos hóspedes dos alojamentos. Em particular, o galardão destina-se aos alojamentos locais, empreendimentos de turismo em espaço rural, estabelecimentos hoteleiros, aldeamentos turísticos, conjuntos turísticos, empreendimentos de turismo de habitação e empreendimentos de turismo de natureza.

Outro galardão que premeia e assegura o respeito pelo meio ambiente e pela comunidade local é o *GreenKey*. Este programa presa o turismo sustentável ao congratular os empreendimentos turísticos ou até mesmo unidades de alojamento local que implementam boas práticas ambientais e sociais. Este galardão foi criado pela Fundação para o Ambiente e Educação. Em Portugal é coordenado pela ABAE (Associação Bandeira Azul da Europa). Segundo a página da ABAE, os objetivos deste programa são cinco: consciencializar as pessoas e empresas para tomar decisões mais responsáveis socialmente e mais amigas do ambiente; reduzir os impactes negativos que a sua atividade possa vir a causar; promover a diminuição do consumo de recursos naturais e a utilização eficiente dos mesmos; facilitar as estratégias de marketing verde e dar visibilidade a iniciativas de gestão ambiental e contribuir para a implementação de Agendas 21 Locais, com as melhorias contínuas das organizações. Em específico para os empreendimentos turísticos, os critérios abrangem diversos pontos, nomeadamente: gestão ambiental, envolvimento dos colaboradores, transmissão da informação aos clientes, água, higiene e limpeza, resíduos, energia, alimentação e bebidas, ambiente interior, ambiente exterior, parques e áreas ajardinadas, responsabilidade social e corporativa, atividades verdes e gestão de topo.

Conclui-se que o conceito de sustentabilidade evoluiu ao longo do tempo e conseqüentemente tem influenciado diretamente os negócios, em especial aqueles que atuam no setor da hospitalidade. Entende-se a necessidade de o gestor observar frequentemente o ambiente que o envolve. Compreende-se ainda que a sustentabilidade económico-financeira e ambiental das atividades é fundamental.

### 3.5 Impacto da COVID-19

O novo coronavírus, designado SARS-CoV-2 (*severe acute respiratory syndrome coronavirus type 2*) teve como origem a cidade de Wuhan na China, sendo o primeiro caso reportado no dia 17 de novembro de 2019, segundo o jornal O Observador (Júdice e Pimentel, 2020), mas rapidamente foi transportando de cidade em cidade, até se transformar numa crise sanitária à escala mundial. (Gössling *et al.*, 2020).

Perante uma crise sem precedentes, os governos basearam-se no passado (Gripe Espanhola) para criar soluções para o presente. Assim, as medidas estipuladas foram: o isolamento, a quarentena, o distanciamento social, a proibição de ajuntamentos entre um determinado número de indivíduos, o encerramento de escolas, universidade e outros estabelecimentos considerados de baixa importância, cancelaram-se conferências, espetáculos musicais, debates políticos, competições desportivas e os jogos olímpicos, foram impostas restrições nas viagens nacionais e internacionais, deu-se o encerramento de fronteiras e várias empresas praticaram o *layoff*. (Gössling *et al.*, 2020) Apesar de todas as medidas, dados do ECDPC (*European Centre for Disease Prevention and Control*) revelam que na última semana de 2020 o número de infeções por COVID-19 atingia os 80 316 555 casos e 1 770 695 mortes.

Gössling *et al.* (2020) ao observarem as crises que ocorreram nas últimas décadas concluíram que o turismo se revelou um setor resiliente, que apesar de sofrer com choques externos, rapidamente recuperava. Todavia, já se estima que o impacto da COVID-19 seja sem precedentes. Uma doença com características tão particulares terá também consequências singulares e distintas das restantes gripes.

Os prejuízos no setor são uma realidade: o Serviço de Pesquisas do Parlamento Europeu estimou a perda de mil milhões de euros em receitas por mês; observou-se o declínio de 20% a 30% das chegadas de turistas internacionais; as viagens à escala global caíram para mais da metade; o número de passageiros, reduziu em 28% nos Aeroportos da Europa; o número de hóspedes decresceu para mais da metade; o número de cancelamentos aumentou; perderam-se 75 milhões de empregos relacionados com o turismo e viagens; e verificaram-se dificuldades financeiras sobretudo em cafés, restaurantes e hotéis. Em geral, prevê-se que a economia internacional do turismo decresça de 45% a 70% (Gössling *et al.*, 2020; e Serviço de Pesquisas do Parlamento Europeu). Günay *et al.* Mehta, Cajner *et al.* e Priyadarshini referidos em Davahli *et al.* (2020) realçam vários valores que salvaguardam a ideia de percas avultadas do setor, em

2020. Por exemplo, Priyadarshini indica que o PIB (Produto Interno Bruto) irá decrescer para 2,4% no fim de 2020 e as receitas do setor da hospitalidade e turismo irão decrescer em cerca de 17%, quando comparadas com o ano de 2019.

Reparou-se ainda que, o número de crises sanitárias tem vindo a aumentar, e espera-se que a situação se mantenha nas próximas décadas. A concentração de pessoas nas cidades, os alimentos industrializados, as cadeias de valor globais, o elevado consumo de carne, o elevado desenvolvimento do setor dos transportes, a desflorestação, a emissão de gases com efeito de estufa e as mudanças climáticas são os grandes impulsionadores do aumento do número de gripes no futuro. O turismo é, particularmente, um dos principais geradores dos fatores anteriormente referidos e conseqüentemente, de pandemias. Assim, as organizações devem ter em mente que situações como aquela que vivemos atualmente podem vir a repetir-se, num futuro muito próximo e por isso devem já determinar medidas para contornar os seus efeitos (Gössling *et al.* 2020).

À presente data já se verificam vários estudos que evidenciam opiniões sobre o futuro do turismo. Um artigo de Júdice e Pimentel no jornal O Observador (2020), Couto *et al.* (2020), Davahli *et al.* (2020) e Gössling *et al.* (2020) revelam algumas das medidas já adotadas e outras que poderão ainda ser adotadas para combater os impactos negativos da COVID-19 e aproveitar as oportunidades que dela surgiram:

- Aposta no turismo doméstico através da criação de um incentivo financeiro (Campanha viver os Açores e *Voucher Destino Seguro Açores*). Note-se que o turismo doméstico tem sido a melhor solução aos choques externos. Porém, é importante continuar a apostar no turismo internacional (Júdice e Pimentel, 2020; Couto *et al.*, 2020);
- Testar as pessoas à entrada do país e gerir a capacidade dos estabelecimentos sem que prejudique a segurança dos turistas e colaboradores, nem afete a qualidade do serviço turístico (Júdice e Pimentel, 2020);
- O governo e entidades competentes deverão assegurar a perceção do país como um destino seguro e providenciar orientação às empresas para fazer com que as mesmas tomem medidas neste sentido (criação do selo *Clean&Safe*) (Júdice e Pimentel, 2020; Couto *et al.*, 2020);
- Aproveitar os pontos fortes, relacionados com o nosso posicionamento geográfico e que surgiram com a COVID-19, nomeadamente, a preferência por locais quentes/amenos onde à menor probabilidade de apanhar gripes e por locais com reduzida densidade populacional, sobretudo zonas rurais. Deve, assim, ser

repesando o investimento em novos modelos de atividades turísticas, maioritariamente relacionados com o turismo rural e o *Slow Tourism* (termo associado a um estilo de viagem com ritmo mais lento, com calma e respeito pelo destino, subentendendo-se que o turista permanece mais tempo no destino para visitar locais autênticos, apesar de ser também possível praticar este tipo de turismo em apenas um só dia.) (Júdice e Pimentel, 2020; Couto *et al.*, 2020);

- Repensar o modo como são prestados os serviços, por exemplo, num restaurante será reconfortante para o consumidor ter a possibilidade de observar como e com que cuidados a sua refeição está a ser confeccionada (Davahli *et al.*, 2010; Gössling *et al.*, 2020);
- Repensar o turismo, enquanto atividade que, tem sido a principal causa dos problemas climáticos, com o acelerado crescimento das viagens, por exemplo, e poderá por sua vez aumentar o número de pandemias nas próximas décadas: queremos mais turistas a viajar ou que poucos turistas viagem, mas tragam mais benefícios? (Davahli *et al.*, 2010; Gössling *et al.*, 2020).

Em resumo, a COVID-19 é uma crise sanitária à escala global, sem precedentes, que afetou e ainda afeta o quotidiano das pessoas e principalmente das atividades turísticas devido às restrições estipuladas pelos governos. Apesar de se estimarem percas avultadas no setor, muitos destinos e operadores turísticos já tomaram medidas no sentido reduzir os prejuízos. O futuro não é animador, prevendo-se o aumento do número e dimensão das crises sanitárias, alertando-se, mais uma vez, para a necessidade de os gestores observarem constantemente o ambiente que os envolve.

## CAPÍTULO IV – AS ATIVIDADES REALIZADAS NO ESTÁGIO

Neste capítulo são descritas as atividades desenvolvidas no decurso do estágio, dando maior destaque para as tarefas relacionadas com a gestão da hospitalidade. As mesmas foram repartidas em 5 subcapítulos, designadamente: gestão dos alojamentos, gestão operacional e gestão da sustentabilidade ambiental da organização, gestão de acordos de parcerias e de sinergias, tarefas de apoio a atividades conexas da entidade acolhedora do estágio, e tarefas pontuais e transversais aos negócios.

### 4.1 Gestão dos alojamentos

#### 4.1.1 Gestão das reservas

A JSM não define horários rotativos para as suas atividades, apenas os colaboradores que trabalham nos minimercados e na loja de materiais de construção têm um horário mais rotativo, para que possam trabalhar aos fins-de-semana ou até mesmo aos feriados. No departamento de turismo, o horário é fixo, compreendido entre as 08h30 e as 17h30, porém dada a natureza da atividade é reconhecida a necessidade de haver flexibilidade de horários e disponibilidade para realizar determinadas tarefas em horário pós-laboral.

As tarefas de gestão da disponibilidade nos mais variados canais de reservas, como a *Booking*, *Rentalia*, *Airbnb*, *Expedia* e *Vrbo*, são facilitadas com o apoio do *channel manager: Avaibook*. A plataforma envia alertas de mensagens recebidas, confirma as reservas e ainda emite mensagens caso a reserva não seja confirmada. Para uma reserva confirmada os hóspedes recebem uma notificação automática confirmando os dados da mesma e custo, indicando a possibilidade de alugar um veículo com desconto, mencionando um código promocional na rent-a-car com a qual foi concretizada a parceria.

Todos os dias verifica-se a existência de algum pedido de disponibilidade e alguma questão ou comentário de hóspedes, seja nas plataformas ou no *Facebook* e procede-se ao seu esclarecimento e ou agradecimento. Caso se verifique algum *check-in* nesse mesmo dia, procedesse ao envio de algumas informações ao hóspede:

- Dadas as circunstâncias atuais, o *check-in* não poderá ser presencial, porém caso haja necessidade o colaborador deslocar-se-á ao alojamento;
- Explica-se que a chave será deixada no cofre e disponibiliza-se o código do mesmo;
- Para estadias superiores a 5 dias, é acordada com o hóspede, a limpeza geral da casa;
- Também para estadias superiores a 5 dias informa-se que o hóspede dispõe de um *voucher* de uma refeição gratuita para duas pessoas. Para o efeito, o hóspede deverá, antecipadamente, fazer a reserva no restaurante e depois, no dia e hora combinados, fazer-se acompanhar do *voucher*;
- Por fim, envia-se em anexo o livro de boas-vindas do alojamento, o qual conta com diversas informações essenciais.

Esclarecido o hóspede, procede-se à reserva dos produtos que compõem o cabaz de boas-vindas, no minimercado. Apesar de estar estipulado que o *check-in* é às 17h existe alguma flexibilidade para combinar uma diferente hora com o hóspede. Com o aproximar da hora agendada o colaborador desloca-se ao alojamento em questão, fazendo-se acompanhar de diversos elementos: o cabaz de boas-vindas, uma *check list* para *check-in*, as chaves da propriedade, máscara e desinfetante, para que não se ponha em causa a saúde dos hóspedes.

No caso dos hóspedes estrangeiros, o preenchimento dos formulários legalmente requeridos pelo SEF (Serviço de Estrangeiros e Fronteiras) é feito de forma automática pelo sistema de reservas que recolhe e envia os dados. Assim, não há a necessidade de estar presencialmente em contacto com o hóspede. Outros formulários requeridos como o do INE e do SREA são preenchidos manualmente todos os meses, mais precisamente na primeira semana de cada mês, incidindo sobre as reservas do mês anterior.

O *check-out* é, regra geral, pelas 12h, no entanto, mais uma vez existe flexibilidade para que possa ser combinada outra hora com o hóspede. Após a saída dos hóspedes o alojamento fica bloqueado por mais um dia, por questões de segurança sanitária e a equipa de limpeza recebe uma notificação para proceder à limpeza e desinfeção do alojamento. Neste momento, o colaborador faz-se acompanhar da *check-list* de *check-out* para verificar se há alguma inconformidade. Caso haja a necessidade de reparar algo, essa informação é reportada à gerência para que o assunto seja resolvido com máxima prontidão.

Dois dias depois da estadia, é enviado um *e-mail* aos hóspedes agradecendo a sua estadia e convidando-o a pontuar e comentar o alojamento na plataforma onde fez a reserva e na página de *Facebook* dos alojamentos. Propõe-se ainda ao hóspede, responder a um questionário no âmbito de propostas de melhorias ao serviço prestado.

As *check-list* de limpeza, de *check-out* e de *check-in* foram desenvolvidas no âmbito do estágio, tendo em conta as especificidades de cada moradia, utilizando para o efeito o *Microsoft Office Excel*. Neste sentido, houve a necessidade de realizar uma lista de inventário dos equipamentos e elementos que compõem os alojamentos, para que depois se conseguisse ter também um maior controle dos custos e percas por estadia. Para além disso, estas listagens permitem uma maior organização e garantem as condições para que o hóspede tenha uma boa estadia. Ao longo do estágio as mesmas foram sendo alvo de melhorias.

#### **4.1.2 Gestão financeira**

Todas as semanas e quando se recebem os pagamentos é necessário emitir faturas das reservas do mês anterior, utilizando-se para o efeito o programa *Eurogest*. O processo inicia-se com a recolha dos elementos necessários para realizar as faturas, entre os quais: o nome do hóspede, a data de *check-in* e a data de *check-out* e o total a receber diretamente do cliente ou por via da plataforma. As faturas são entregues ao departamento de contabilidade da empresa, juntamente com as faturas emitidas pelas plataformas, relativas às comissões e outros documentos de apoio à faturação.

Os hóspedes domésticos, sobretudo, aqueles residentes no Nordeste, geralmente efetuam o pagamento em numerário. Assim, é necessário confirmar os valores recebidos e depois depositar os mesmos na respetiva conta de turismo da JSM, no caso em que o pagamento diz respeito às casas de campo. Caso o pagamento seja referente aos dois alojamentos locais, o depósito será feito na conta da ALTEA.

Ficou estabelecido que as Casas do Vale têm 4 épocas, que influenciam muito o seu preço, nomeadamente: a época baixa (de novembro a fevereiro), a época média (inclui o mês de março e outubro), a época alta (de abril a junho e setembro) e a época muito alta (de julho a agosto). Por sua vez, existem ainda tarifas destinadas a festividades e outros eventos comemorativos: a época especial.

Antes da entrada numa nova temporada e atendendo a diversos fatores externos ou outros acontecimentos, as tarifas são confirmadas com a gestão.

No início do estágio, utilizou-se o *Microsoft Office Excel*, para proceder à caracterização de um grande número de alojamentos localizados no concelho do Nordeste, e outros localizados na Povoação e Ponta Delgada, mais concretamente 68 alojamentos turísticos, sejam casas de campo ou alojamentos locais, segundo a CMN no website oficial de divulgação turística do concelho do Nordeste. Os critérios considerados foram: tipologia, localização, capacidade máxima, zona exterior (piscina, churrasqueira, mobiliário exterior e estacionamento), presença nas redes sociais, com que frequência publicam algo e número de seguidores (considerou-se para o efeito o *Facebook*, o *Instagram* e o *Youtube*) e as parcerias concretizadas ou outros serviços prestados (rent-a-car, animação e restauração). Posteriormente, definiu-se uma matriz, que permitisse analisar os preços da concorrência mais direta – *Comp set* – nas diversas épocas. Para o efeito consideraram-se 13 alojamentos, sejam casas de campo ou alojamentos locais, no Nordeste, na Povoação e em Ponta Delgada. A matriz considera os preços por cama extra, requisição de berço, o pequeno-almoço, o preço constante do website da entidade e o preço por cada plataforma atendendo ainda ao facto de exigir ou não um número mínimo de noites.

Regularmente é feita uma análise das tarifas praticadas pela concorrência sobretudo a mais direta, analisando-se também quais as novidades que oferecem entre outras mudanças.

## **4.2 Gestão operacional e gestão da sustentabilidade ambiental da organização**

Ao longo do estágio, foram desenvolvidas diversas tarefas relacionadas com a gestão corrente da organização turística e gestão da promoção e divulgação.

Mais especificamente, foram submetidas candidaturas das quatro casas de campo ao Selo Marca Açores. O procedimento iniciou-se com o preenchimento da ficha do promotor e do serviço no website da Marca Açores. Seguiu-se a submissão do formulário do valor de incorporação regional, contando com o apoio do departamento financeiro. Recolheram-se ainda outros documentos como a declaração do Contabilista Certificado e a maquete dos selos na fachada dos dois conjuntos de casas. Finalizada a candidatura e

após a recessão da declaração de conformidade, contataram-se os fornecedores para a produção do selo autocolante invertido da Marca Açores. Posto isto, atualizaram-se as fotos dos alojamentos nas plataformas e no *Facebook*.

Procedeu-se à certificação ambiental de três alojamentos, nomeadamente: da “Casa do Vale – A Casa”, da “Casa do Forno – A Casa”, e da “Casa do Forno – O Horizonte” com a candidatura dos mesmos ao Galardão *Miosotis* e *Green Key21*.

Em primeiro lugar, foi necessário observar todos os critérios exigidos pelo galardão e destacar aqueles que ainda não eram cumpridos. Fui designada como responsável ambiental e responsável pela gestão do dossier da sustentabilidade da organização, que para além de conter os elementos relacionados com a candidatura ao galardão *Miosotis*, contem registos da candidatura ao *Green key21*. Importa referir que os empreendimentos de alojamento já satisfazem os critérios que requerem maior investimento, como é o caso, por exemplo, da utilização de energias renováveis, oriunda da instalação de painéis solares. De seguida, procedeu-se à compra de ecopontos (orgânico, plástico, vidro, papel, pilhas, eletrão, óleos, medicamentos) e foram desenvolvidas etiquetas autocolantes para identificar os mesmos. Construiu-se uma tabela para efetuar os registos de consumo de energia, água e resíduos. Colocou-se, nas duas propriedades, depósitos verdes de 50lt que permitam recolher e aproveitar a água das chuvas, sobretudo para rega das zonas ajardinadas. Além disso, fiquei incumbida de contactar e selecionar diversos fornecedores com o intuito de aferir se os mesmos possuíam produtos de limpeza com rótulos ecológicos, como: o “Rotulo ecológico europeu” e o “*Sustainable cleaning*”. Adquiriram-se ainda, garrafas de água Glória Pátri de tara retornável, em substituição das garrafas de água de plástico da mesma marca, que compõem o cabaz de boas-vindas.

Apesar da empresa dispor de um carregador para pilhas, os alojamentos não possuem um número suficiente de pilhas recarregáveis que abasteçam todo o alojamento. A empresa comprou ainda diversas molduras de acrílico para expor o calendário de atividades mensais do Parque Natural e dos centros de interpretação do arquipélago, bem como os seus contactos e ainda outras sinalizações, estas últimas já relacionadas com a candidatura ao segundo galardão.

Os três alojamentos candidatados obtiveram o nível 5 (máximo do galardão). Neste sentido, vislumbrou-se a necessidade de proceder à atualização das informações dos alojamentos nas diversas plataformas e redes sociais, de modo a exibir a mais recente conquista. Para além disso, ainda no âmbito da sustentabilidade, fui responsável por

recolher os dados de consumos de energia, água e resíduos, dos alojamentos galardoados, mensalmente, definindo-se para o efeito o dia 10 de cada mês.

A candidatura ao Galardão *Green Key21* iniciou-se também com uma análise dos critérios exigidos, verificando-se, mais uma vez, que muitos deles já estavam satisfeitos. Procedeu-se à inscrição dos alojamentos na plataforma, mais concretamente inscreveu-se: a “Casa do Vale - A Casa”, a “Casa do Fornoiro – A Casa” e a “Casa do Fornoiro – O Horizonte”. Por oposição ao *Miosotis*, a candidatura a este galardão já exige um pagamento, que, dada a situação crítica que o setor enfrenta, foi alvo de redução para 75€. No âmbito desta segunda candidatura, foi necessário desenvolver uma política ambiental, um plano de ação para os próximos 3 anos, uma política de responsabilidade social, uma declaração de tratamento de águas residuais e de utilização de energias renováveis.

Para além disso, criou-se ainda um conjunto de sinalizações, que têm como principal objetivo sensibilizar e incentivar os hóspedes a poupar água e energia, além da sinalética de proibição de fumar no interior das unidades de alojamento. Dada a situação atual, a vistoria virtual aos alojamentos foi agendada em dois momentos distintos: o primeiro com o intuito de esclarecer algumas questões e o segundo para verificar a aplicabilidade dos critérios. Após a visita de um representante regional da ABAE os alojamentos foram premiados e reconhecidos pelo programa GreenKey21.

Tal como se mencionou no subcapítulo 3.4, a certificação dos alojamentos, ao nível de segurança sanitária, foi uma medida governamental para que o país, em especial o destino turístico Açores, fosse percecionado como seguro e “*COVID-free*”. Neste âmbito, fui envolvida na gestão e conclusão do processo de adoção do selo *Clean&Safe Açores*, com a incumbência de assistir à formação “Prevenção e Controlo da Infeção COVID-19”, de enviar a declaração de compromisso de honra, recolher o kit de selos autocolantes “*Clean&Safe Açores*”, para afixar nos alojamentos e ainda atualizar todas informações e imagens dos alojamentos nas plataformas e *Facebook*, de modo a transmitir segurança aos hóspedes. Importa realçar que já procedi à reativação do selo, assistindo à formação supramencionada pela segunda vez e enviando a declaração de compromisso de honra.

Ainda no âmbito das medidas governamentais para o turismo, face à situação atual, inscreveram-se os alojamentos na iniciativa “*Voucher Destino Seguro Açores*”, sendo que esta medida foi posteriormente revogada.

### 4.3 Gestão dos acordos de parceria e de sinergias

Além disso, fui responsável por promover diversas ações de parcerias junto de Agências de Viagens, Rent-a-Car's, restaurantes e operadores de animação turística. Nesta dinâmica, foi estabelecido um acordo de parceria com duas Agências de Viagens, sendo remetidos diversos elementos e informações relativamente aos empreendimentos de alojamento, como: tabelas de preços, políticas de pagamento e cancelamento e ainda fornecer o catálogo com as fotografias dos alojamentos. Relativamente à rent-a-car com a qual foi estabelecida parceria, acordou-se um desconto para os hóspedes que a contactem, mencionado o código promocional previamente definido. O restaurante local abordado foi localiza-se na Lomba da Fazenda. Deliberou-se com o restaurante, após alguns telefonemas, que as Casas do Vale, passariam a oferecer uma refeição para duas pessoas no valor de 25€, para estadias superiores a 5 noites. No seguimento desta última parceria, houve necessidade de compor o *design* dos *vouchers* com o desconto de refeição e escolher e seleccionar o fornecedor que desenvolveria e forneceria os mesmos.

Uma empresa de animação turística, com maioritariamente atividades marítimas, contactou-nos mostrando interesse em ter-nos como parceiros. Após, mais uma vez, trocarmos-se alguns *e-mails*, acordou-se um desconto para os turistas que agendem atividades utilizando o código promocional estipulado. Para além disso, essa empresa colocou nos alojamentos expositores de cartões de visita para que os hóspedes tenham conhecimento do portfolio de atividades do nosso parceiro. Uma vez formalizadas as parcerias, procedi à sua divulgação nas plataformas de comunicação e redes sociais.

A pedido do tutor de estágio, foi realizado um manual de manutenção das piscinas privadas. O mesmo contém informações do procedimento de arranque da piscina, as dimensões da mesma, os comportamentos a ter na desinfeção por meios físicos e por meios químicos, os cuidados a ter no manuseamento destes últimos e definições de alguns conceitos importantes como por exemplo *pH* e cloro. Estruturou-se ainda uma tabela/grelha no *Microsoft Office Excel* de parâmetros como *pH*, cloro, aspiração da piscina e todos os pontos essenciais para informar os hóspedes e banhistas que a piscina está em boas condições para ser utilizada.

Cada um dos alojamentos dispõem de um livro de boas-vindas, com diversas informações essenciais para os hóspedes. Estes podem rapidamente encontrar esclarecimentos sobre: o Nordeste, os pontos turísticos a visitar, como trilhos, zonas balneares; informações sobre a casa, como a morada, o compromisso de desenvolvimento

sustentável e algumas explicações de utilização dos equipamentos elétricos; e contactos de restaurantes bares, minimercados e outros contactos de emergência (número nacional de emergência, Bombeiros do Nordeste e o responsável de turismo). Dada a importância do documento cada um destes pontos foi revisado e atualizado.

A atualização das fotografias dos alojamentos nas plataformas e no Facebook foram melhoradas com a ajuda do programa Photoshop online. Este programa permitiu ainda introduzir na imagem principal dos alojamentos os logotipos do selo Marca Açores, do Galardão Miosotis e ainda o selo Clean&Safe, como se pode observar na Figura 3, no subcapítulo 2.4 do presente trabalho, melhorando o aspeto visual, *on-line*, dos alojamentos.

Com o objetivo de dinamizar a atividade dos alojamentos turísticos no meio online, procedi a uma análise dos websites da concorrência e estruturei, em *Microsoft Office PowerPoint*, um conjunto de elementos, necessários e fundamentais, para a definição de *website* de qualidade, isto é, organizado e atrativo: com imagens apelativas, distanciamento entre os conteúdos devidamente divididos em secções e CTA's (*Call to Action*), por exemplo. Os CTA's são um bom exemplo de estratégia de marketing digital. Através de uma imagem conjugada com texto, o visitante é atraído e persuadido a agir, através de um clique que o irá transportar para outro *website* ou para a finalizar a compra/reserva do alojamento.

#### **4.4 Tarefas de apoio a atividades conexas da entidade acolhedora do estágio**

Para além das funções desenvolvidas na área de turismo, juntam-se outras de igual modo importantes para o bom funcionamento de toda a empresa.

Quase diariamente é efetuado o registo de correspondência recebida através de uma folha de *Microsoft Office Excell* e dada a sua importância pode ou não ter de ser digitalizada. Toda a correspondência é visada pela gerência e só depois é arquivada.

Diariamente, as guias de transporte de obras são visadas pela gerência. Depois são organizadas e arquivadas na pasta física da obra a que pertencem. Estas guias são cruciais para que o transporte de materiais de apoio à construção civil ocorra sem problema.

Semanalmente, à sexta-feira, são criadas e emitidas folhas de ponto de obras e outras individuais para os trabalhadores da construção, referentes à semana que se segue. Nestas folhas é feito o controle do número de horas da mão-de-obra para depois serem faturadas.

Estas folhas chegam no início da semana seguinte, sendo necessário dar entrada das mesmas e emitir as horas de cada colaborador na respetiva obra, utilizando-se para o efeito o programa *Euroobras*.

Casualmente, a pedido do Engenheiro Pedro e quando surgem diferentes clientes nas folhas de ponto, são abertas obras particulares no programa *Euroobras*, seguindo sempre a sequência dos números de obras anteriores. É feita a distinção entre obras particulares (P) de alumínios (A) e empreitadas ou públicas (E).

As obras de empreitada requerem a definição de um orçamento, em certos casos minuciosos, que envolve diversos parâmetros, por exemplo demolições, betões, cobertura, armação e acabamentos. Neste contexto, fui responsável por gerir a abertura de processos de obra no software de Cálculos e Orçamentos de obras. Depois de aberta a obra deve-se inserir os Grupos, Capítulos e Subcapítulos com as respetivas descrições e os valores de preço de venda unitário, custo unitário e quantidade, conforme o ficheiro de *Microsoft Office Excel*, enviado pelo orçamentista, que contém os parâmetros do orçamento. Este é um trabalho que requer muita atenção, pois, por exemplo, um parâmetro com uma quantidade errada irá afetar o valor total do orçamento inserido no programa. Assim, uma vez finalizado o processo é necessário confirmar o total de cada grupo e se necessário, de cada subgrupo, efetuando as devidas correções.

Além disso, ficou da minha incumbência a emissão de faturas de serviços de alumínios, com recurso, uma vez mais ao programa *Euroobras*. Para além disso, as faturas para os clientes (em geral para a área de construção civil) são acompanhadas por uma carta (ofício) explícita do custo do serviço prestado, passível de ser entregue via postal ou pessoalmente.

Mensalmente, no fim de cada mês, procede-se à criação e emissão de folha de registo individual e mensal do horário dos colaboradores, referente ao mês seguinte. Estas folhas são rececionadas no final do mês, sendo necessário acusar a sua receção e arquivá-las.

Todos os meses, procede-se ainda à faturação de guias de gasóleo das viaturas e máquinas de apoio às atividades da empresa. Em primeiro lugar, organizam-se as guias por veículo ou máquina e depois as quantidades são inseridas no programa *Eurogest*. Do mesmo modo, introduzem-se os gastos com equipamentos nas respetivas obras, conforme as guias de equipamentos, mas desta vez, utilizando o programa *Euroobras*.

#### 4.5 Tarefas pontuais e transversais aos negócios

Pontualmente, foram-me atribuídas outras tarefas, relacionadas sobretudo com atividades anuais ou extraordinárias.

Em outubro, foi redigida uma caracterização da empresa, posteriormente remetida para o Boletim Informativo “Construção & Materiais” da AICOPA (Associação dos Industriais de Construção Civil e Obras Públicas dos Açores). A mesma contou com a contribuição de alguns colaboradores da empresa e, principalmente, do sócio-gerente e tutor do estágio.

Em dezembro, e com o auxílio do responsável pelo *design* da empresa, foi recortado e estampado o logotipo da JSM em sacos de algodão, *t-shirts*, máscaras e coletes para os trabalhadores das obras, bem como os nomes dos colaboradores nestes últimos. Esta tarefa acaba por ser recorrente, pois é necessário entregar todos estes elementos aquando da contratação de novos colaboradores.

No final e início do ano analisaram-se pastas físicas das obras e do gabinete técnico da empresa, relacionado por exemplo com as folhas de ponto. Todos os processos que já estejam encerrados e as pastas do gabinete técnico referentes ao ano de 2019 foram encaminhadas para o arquivo, efetivando-se este movimento através do registo necessário num ficheiro em *Microsoft Office Excel* do arquivo morto de 2019.

Em janeiro, procedeu-se ao registo das contagens do inventário de materiais de construção e de bens e produtos dos minimercados, da sede e da filial, previamente realizados pelos responsáveis de cada loja.

No âmbito do projeto de design de interiores recolheram-se referências de fornecedores de mobiliário, decoração e atoalhados, em dois momentos distintos para dois investimentos distintos. Num deles houve a necessidade de criar a listagem dos produtos necessários para compor o projeto. Uma vez recolhidos os equipamentos e bens necessários para cada divisão (cozinha, sala de estar, sala de jantar, quarto, instalações sanitárias e receção), foi necessário mais uma vez, agrupar numa folha de *Microsoft Office Excel* os fornecedores e os produtos a adquirir e posteriormente contactá-los para solicitar as faturas proforma.

Em suma, na JSM os colaboradores que fazem parte do departamento de turismo são responsáveis por diversas tarefas: sejam elas recorrentes ou pontuais, mais relacionadas ou não com a área de turismo. Para além das tarefas recorrentes ligadas à gestão das reservas e faturação, realizei outras tarefas menos regulares, mas igualmente importantes,

contribuindo para o destaque das Casas do Vale e ALTEA, como é o caso da criação de parcerias e a candidatura a galardões e selos.

## CAPÍTULO V – ANÁLISE CRÍTICA AO ESTÁGIO

Neste capítulo, apresenta-se uma análise crítica à empresa acolhedora e às tarefas realizadas no decurso do estágio, conjugadas com as propostas de melhorias, suportadas pelos conhecimentos adquiridos ao longo da licenciatura e do mestrado.

### 5.1 Análise crítica à empresa

O estágio realizado na JSM foi a minha primeira experiência profissional, em especial ao nível do setor da hospitalidade. Esta entrada no mercado de trabalho traduziu-se numa experiência gratificante, enriquecedora e desafiante. Por um lado, permitiu-me conhecer os procedimentos de *backoffice* na gestão de alojamentos turísticos e por outro, manteve-me em contacto com terminologias e procedimentos muito distantes da minha área de estudo, possibilitando-me adquirir novos conhecimentos.

Acredito que a análise crítica aqui exposta está relativamente distante do que seria desenvolvido, caso a indústria do turismo se encontrasse em plena atividade. O aumento do número de reservas e o consequente aumento do número de *check-in's* poderiam, eventualmente, realçar outros pontos positivos ou ineficiências da empresa. O abrandamento, imposto, das atividades de gestão de hospitalidade empobreceram a minha experiência profissional. Por exemplo, em 9 meses de estágio não lidei com uma reclamação de um hóspede.

Todos os meus colegas de trabalho mostraram-se empenhados em ajudar-me no processo de adaptação à empresa, respondendo a todas as minhas dúvidas, além de apoiarem-me na resolução de determinados problemas que, entretanto, surgiam. De outro modo, contribuíram de forma positiva para o desenvolvimento deste trabalho, cedendo-me, através de entrevistas informais, diversas informações das empresas JSM e ALTEA.

A JSM, tal como muitas outras empresas, tem aspetos muito positivos e outros que necessitam de mais atenção e consequentemente, melhorias.

A empresa encontra-se bem consolidada no setor da construção civil, contando com um historial de sucesso e assumindo-se como a maior empresa com sede no concelho de Nordeste.

Importa realçar, mais uma vez, a sua iniciativa empreendedora, mencionada no início deste relatório, relacionada com a diversificação das suas atividades, que envolve a

operacionalização da atividade turística, mais concretamente através da marca Casas do Vale. Esta foi uma estratégia eficaz que lhe permitiu contornar a tendência que na altura se verificava, relacionada com a falência dos negócios, resultado da última crise económica. Assim, ainda hoje, os rendimentos globais da empresa não são muito afetados pela reduzida dimensão deste negócio na empresa e variações sazonais da procura. O maior volume de negócios tem como origem as atividades de construção civil, que atualmente, têm um nível de procura relativamente constante.

As Casas do Vale, bem como os alojamentos da ALTEA beneficiam desta ligação à JSM, por via, por exemplo da sinergia dos colaboradores afetos à construção civil que tratam das reparações e manutenção das propriedades.

Outro ponto positivo a exaltar é a indumentária utilizada pelos colaboradores da empresa que estão em contacto com o cliente, sobretudo os trabalhadores dos minimercados e da loja de materiais de construção civil. Este é um aspeto muito importante, que é salvaguardado pelas *t-shirts*, casacos e, como não poderia deixar de ser, pelas máscaras, todos com o logotipo da JSM. Tal como se verificou no capítulo anterior, esta tarefa contou com a minha colaboração, para a personalização das *t-shirts* e para a sua distribuição pelos colaboradores. Na [Figura 7](#) é possível observar a *t-shirt* e a máscara personalizadas com o logotipo da empresa.

Figura 7. *T-shirt* e máscaras personalizadas com o logotipo da JSM



O facto de a empresa apostar na população ativa jovem e sobretudo natural do Nordeste é também um ponto positivo a realçar. A grande maioria dos trabalhadores da empresa são residentes no Nordeste e têm uma média de 40 anos de idade.

Segundo a minha análise e o exposto no capítulo III deste relatório, o primeiro ponto a melhorar está relacionado com o facto de a empresa não ter definida a sua missão, a visão e os objetivos, para os demais setores de atividade e em particular, para o departamento de turismo. Estes devem ser desenvolvidos pela gerência e expostos publicamente para consulta dos colaboradores e para potenciar a coerência na tomada de decisões, permitindo que todos trabalhem com dedicação para atingir os objetivos organizacionais definidos.

Atuando em dois ramos, muito distintos, é necessário que se contratem colaboradores com habilidades ao nível da construção civil e outros com conhecimentos em turismo. O colaborador do departamento de turismo tem ao seu cargo uma multiplicidade de tarefas, tal como se pode observar no capítulo anterior. Esta situação acontece por dois motivos. O primeiro motivo prende-se com o facto de o gabinete técnico da empresa compor-se por uma equipa reduzida de colaboradores: todos fazem de tudo um pouco. O segundo motivo está relacionado com o número de alojamentos atualmente em atividade e a situação de pandemia COVID-19 que reduziu o número de reservas e conseqüentemente as atividades de gestão dos alojamentos. Assim, um colaborador formado em turismo e sem conhecimentos das tarefas e terminologias da área de construção civil necessita que o informem desses aspetos, para uma integração mais rápida. Pessoalmente, senti dificuldade em assimilar informações e adaptar-me às nomenclaturas distantes do meu ramo de estudos: autos de medição, orçamentos adjudicados, ajustes diretos, atos de receção provisórios e definitivos são alguns exemplos.

Por oposição, durante a época alta, espera-se que as atividades de gestão dos alojamentos aumentem e não se prevê a redução das tarefas de apoio à atividade principal da empresa. Conclui-se assim, que o colaborador irá ficar sobrecarregado deixando de ser produtivo e prejudicando a qualidade dos serviços de hospitalidade. Uma possível solução para este problema pode passar por designar a outro colaborador da empresa tarefas que atualmente desempenha e que estão ligadas ao outro negócio da empresa. Por exemplo, a faturação das guias de gasóleo, a introdução dos consumos de máquinas e equipamentos e a emissão de folhas de ponto semanais e mensais.

As Casas do Vale diversificaram a sua oferta pela construção de 2 conjuntos de propriedades que satisfazem as necessidades de dois tipos de hóspedes: casais e famílias. Por sua vez, são praticadas diferentes tarifas para os vários alojamentos, tal como explico no parágrafo seguinte, e assim as Casas do Vale conseguem satisfazer diferentes tipos de clientes ao nível monetário. Para além disso, o número relativamente elevado de

alojamentos, permite gerir situações de *overbooking* e manter uma taxa de ocupação mais elevada. Note-se que todos os alojamentos estão equipados com diversas comodidades, como por exemplo: diversos utensílios de cozinha, Wi-Fi e eletrodomésticos como micro-ondas, cafeteira elétrica e mini frigorífico permitindo aos hóspedes sentirem-se em casa.

O sistema de definição das tarifas dos alojamentos está muito bem conseguido, com o auxílio do *Microsoft Office Excel*. Em primeiro lugar, verifica-se que as tarifas são sempre definidas de modo que cubram os custos fixos e variáveis de cada reserva. A gerência reconhece os custos das reservas e as tarifas criadas nunca poderão ser inferiores aos custos. Em segundo lugar, as tarifas são rapidamente adaptáveis e atendem às variações da procura: semanalmente e mensalmente (preços em função da sazonalidade). Por fim, as tarifas tendem a traduzir o valor dos alojamentos e da respetiva propriedade. Por exemplo, o alojamento com capacidade para 4 pessoas, com piscina e com vista privilegiada tende a ter um preço superior ao alojamento com capacidade, apenas, para 2 pessoas e sem piscina. Para além disso, a frequente análise das tarifas praticadas pela concorrência permite que os alojamentos se mantenham competitivos.

As Casas do Vale, tal como já se mencionou no início deste trabalho, são um empreendimento turístico fruto de dois momentos de investimento. Esta situação traduziu-se numa reduzida harmonia da marca e na construção de *websites* desagregados, que acabaram por ser desativados, por decisão da gerência.

Sugere-se que a empresa trabalhe no sentido de desenvolver uma marca coesa e harmoniosa, que apele aos cinco sentidos. Assim permitirá aos hóspedes, que nos visitam, imortalizar memórias e experiências e no extremo, possibilitar que associem a sua visita aos Açores e ao Nordeste, aos nossos alojamentos, sentindo a necessidade de repetir a estadia caso visitem a ilha. Todas as quatro casas de campo e os dois alojamentos locais têm as suas especificidades, porém, pequenos pormenores como: cheiros, sabores, tecidos, cores e sons fazem toda a diferença. A título de sugestão o sentido do cheiro poderia ser apurado com a oferta de sabonetes ou *shampoos* com cheiros característicos dos Açores como o ananás ou a conteira. O sentido da visão poderia estabelecer uma harmoniosa ligação entre todos os alojamentos, em pormenores como porta-chaves autênticos, ou elementos decorativos. A par com a visão, o sentido do tato poderia ser apurado nos alojamentos. Servindo-se da secção de carpintaria da empresa, sugiro o desenvolvimento de móveis ou decoração única: reaproveitando sobras de madeiras e cortiça para compor por exemplo individuais de mesa ou molduras. O sentido da audição é sem dúvida o mais autêntico: desde o chilrear dos pássaros à brisa do vento entre as

árvores, este é um local ideal para quem pretende-se abster do ruído da cidade. Porém é necessário fazer uma revisão da insonorização dos alojamentos, para melhorar o conforto dos hóspedes. Importa realçar que o cabaz que dá as boas-vindas aos hóspedes já estabelece uma ligação entre todos os alojamentos utilizando o sentido do paladar. As Casas do Vale poderão ainda desenvolver um *slogan* o qual, apele às principais qualidades dos alojamentos.

As Casas do Vale oferecem, aos hóspedes, independente do número de noites da estadia, um cabaz de boas-vindas, o qual é composto maioritariamente por produtos locais. Esta é uma boa medida, que permite acrescentar valor à reserva e dar um sabor regional à estadia. A exceção de produtos locais é o café e os doces/compotas. De modo a valorizar os produtos locais, sugere-se que o cabaz seja melhorado, substituindo os produtos atuais por outros regionais/locais. Para além disso, sugere-se ainda que a empresa venda *souvenirs* aos seus hóspedes, sejam eles produtos de artesanato locais ou produtos gastronómicos.

A subscrição dos serviços do *channel manager* *Avaibook* foi um investimento muito positivo para a empresa, visto que simplificou os processos de gestão das reservas de 6 alojamentos em 6 plataformas *on-line*. Antes da adoção do serviço do *channel manager* era necessário bloquear os alojamentos nas outras plataformas, caso por exemplo se recebesse uma reserva na *Booking*. Um erro ou distração poderia gerar uma situação de *overbooking* e assim prejudicar a imagem da empresa.

A empresa considera como próximo investimento o desenvolvimento de um *website* com motor de reservas. Já com muitos anos de trabalho, a JSM funciona bem, no setor da construção civil, sem interagir no meio digital. Todavia o setor do turismo, enquanto um serviço com características particulares, urge de meios de comunicação de apoio que informem o turista ou futuro hóspede. Num mundo cada vez mais digital e *on-line*, em que as pessoas (os consumidores) trabalham, procuram lazer, convivem e informam-se com o auxílio da *internet* e do *smartphone*, é natural que as empresas se adaptem para sobreviver, desenvolvendo estratégias de marketing digital.

Segundo a Hootsuite (2021), no mundo existem 4.66 mil milhões de utilizadores da *internet*, o que corresponde a quase 60% da população mundial e estes utilizadores dispõem, em média, 7 horas por dia na *internet*. Sugere-se que esta estratégia passe pelo desenvolvimento de um *website*. Uma página com fotos cativantes, boas ligações a outros *websites* e organizada, permite guiar o turista até à compra e fidelizá-lo. No entanto, não bastará desenvolver um *website* em versão *desktop*, os consumidores estão grande parte

do seu tempo no *on-line* graças aos *smartphones*, pelo que, um *website* terá de ter uma versão *mobile*. Para além disso, a Hootsuite (2021) indica que 5,22 mil milhões de pessoas utilizam somente o *smartphone* nas suas pesquisas *on-line*, o que corresponde a cerca de 67% da população mundial.

Um *website* atrativo deverá estar atualizado e regularmente informar os leitores de assuntos cativantes. Assim, sugere-se, também, a criação de um *blogue* com informação interessante, relevante e linguagem clara, que gere “barulho” cative o público, transporte os consumidores para o *website* e conduza-os à compra. Esta interação é fundamental para aumentar as vendas.

Do mesmo modo, a construção civil também pode beneficiar da interação no meio digital, por exemplo informando os consumidores das obras que realizaram e até mesmo referindo as observações feitas pelos clientes, assegurando um trabalho de excelência.

A entrada e permanência ativa nas redes sociais constitui, também, uma ferramenta de gestão estratégica e de comunicação poderosa no setor do turismo. A Hootsuite (2021), esclarece que o número de utilizadores ativos nas redes sociais atinge as 4.20 mil milhões de pessoas, o equivalente a 54% da população mundial. Por sua vez, o número de utilizadores das redes sociais através do *smartphone* chega aos 4.15 mil milhões, o equivalente a quase 99% do total de utilizadores ativos nas redes sociais. Estes números por si só justificam o investimento no mundo das redes sociais, por parte do departamento de turismo e não só.

O *Facebook* é uma ferramenta de fácil utilização pelas marcas, ágil e que aproxima o negócio ao público, aumentando assim a comunicação com outros mercados. Além disso, esta rede social é composta por diversas ferramentas como as publicações patrocinadas, o *Facebook ADS*, análises métricas entre outras. A JSM, as Casas do Vale e a ALTEA têm uma página de *Facebook*, porém não fazem uso das diversas ferramentas anteriormente mencionadas, apenas esporadicamente são publicadas fotografias, novidades ou notícias.

Propõe-se assim, o desenvolvimento de uma estratégia de redes sociais, que inicialmente deverá abranger apenas o *Facebook* e depois poderá estender-se a outras redes sociais. Em primeiro lugar, importa definir objetivos (SMART) depois estruturar num calendário, semanal, a hora e o conteúdo que pretendemos publicar para atingir os nossos objetivos. Deve-se, ainda, definir outras ações necessárias para atingir os objetivos. Esta ideia foi exposta à gerência e aceite pela mesma. Assim, passou-se a publicar, semanalmente, informações, novidades e outras notícias e fotografias cativantes

na página do *Facebook* das Casas do Vale e das Casas da ALTEA. O principal objetivo é gerar conteúdo atrativo para os consumidores, em especial, turistas, e incitá-los à compra.

No top 3 das redes sociais mais usadas está o *Facebook*, com 2.740 milhões de utilizadores, seguindo-se o *Youtube* com 2.291 milhões de utilizadores, e com 2.000 milhões de utilizadores o *WhatsApp*. Na quinta posição está o *Instagram* com 1.221 milhões de utilizadores e na sétima posição o *TikTok*, com 689 milhões de utilizadores. Deste modo, para além do *Facebook*, é importante que a marca comece a interagir com os turistas, e possíveis futuros hóspedes, por exemplo, através do *Instagram* (Hootsuite, 2021).

O *Instagram* é uma rede social rica em ferramentas que permitem ao gestor dos alojamentos ter um conhecimento alargado do seu público-alvo: género, idade, localização. Permite ainda saber-se o alcance de cada publicação, o qual pode ser inflacionado quanto mais elementos (filtro, música, localização, *hashtag's*, relógio) acompanhem uma fotografia ou *insta-storie*. Esta é uma boa ferramenta para a empresa ter noção da sua *persona*.

Note-se que a empresa tem noção do seu público-alvo: famílias sobretudo turistas internacionais. Porém, não tem definida a *persona*: o seu hóspede, de acordo com os seus valores, as suas atividades do quotidiano, o que consome no dia-a-dia, os seus objetivos, as marcas preferidas de calçado, roupa, a utilização do *smartphone*, bem como aquilo que procura ou evita numa estadia. Outros aspetos, importantes a considerar são: a idade, a composição familiar e com quem viaja. Normalmente, as informações adquiridas para a construção da *persona* dão-se no contacto presencial com o hóspede, desde o momento do *check-in* até ao *check-out*, todavia, a situação que vivemos atualmente não permite esse contacto, logo ferramentas com o *Instagram*, os inquéritos/questionário e o esclarecimento de questões via telefone ou *e-mail*, são muito importantes para se conhecer o nosso hóspede, criar uma base de dados de hóspedes e consequentemente satisfazer as suas necessidades de forma eficaz.

Posto isto, a criação de uma base de dados de hóspedes, ou pedidos de disponibilidade seria uma mais-valia para o serviço prestado pelos alojamentos. Durante o meu estágio sugeriram algumas vezes pedidos de disponibilidade com particularidades, para hóspedes que estavam já a repetir a sua estadia. Nestas situações, o serviço seria mais valorizado, sabendo quem é o hóspede, o que menos gostou na última estadia e o que mais gosta, poderíamos rapidamente melhorar a sua experiência, fidelizando-o.

Uma das tarefas inicialmente desenvolvidas no estágio foi a candidatura dos alojamentos ao *Galardão Miosotis* e posteriormente ao *GreenKey21*. Apesar dos alojamentos já preencherem o critério que exige mais investimento: os painéis solares e bomba de calor, estes não estavam devidamente certificados e o seu cariz “amigo do ambiente” não era reconhecido. Os restantes critérios exigidos para a aquisição do nível máximo foram rapidamente resolvidos.

As inscrições para o selo *Clean & Safe Açores* abriram a 31 de maio de 2020, porém apenas no mês de janeiro de 2021 foi concluído o processo de adesão ao selo para os empreendimentos de alojamento. Reconhece-se que a situação que se atravessa requer respostas rápidas e eficazes, pelo que dever-se-ia ter certificado os alojamentos o mais rápido possível, garantindo aos hóspedes segurança e conseqüentemente preservando a imagem de segurança sanitária do destino Açores. Sem visitantes a escolherem como destino turístico os Açores, os alojamentos não assistirão ao aumento da procura.

O conforto dos trabalhadores é ainda um fator muito importante para garantir a sua produtividade. Pelo que deveria ser feito um investimento em sistemas de aquecimento e circulação do ar nos escritórios e armazéns da empresa.

A empresa deverá ainda apostar mais na formação dos seus trabalhadores, sobretudo do departamento de turismo. A equipa de limpeza e de manutenção, são colaboradores dedicados que realizam as suas tarefas por terem experiência na área, no entanto é importante que se qualifiquem colaboradores, para que possam ser mais produtivos nas suas funções e para que lhes seja concedida mais autonomia.

Importa ainda enaltecer a capacidade de gestão de riscos da empresa e em especial da gerência. Numa empresa com cerca de 50 trabalhadores, seria de esperar que com o aumento dos casos no mês de março de 2021, em São Miguel, algum colaborador infelizmente testasse positivo para a COVID-19, sobretudo com a estirpe inglesa. Uma vez divulgada a notícia entre os colaboradores, o “pânico” instalou-se: alguns ficaram de quarentena e imediatamente realizaram o teste de despista, outros mantinham o receio de transportar o vírus para as suas famílias. Assim, no mesmo dia a gerência destacou todos os colaboradores para realizar o PCR (*Polymerase Chain Reaction*). Esta rápida decisão permitiu que os casos positivos se isolassem, outros contactos próximos permanecessem em quarentena, por mera precaução e outros continuassem a desenvolver as suas atividades na empresa, em segurança. Para além disso, no dia seguinte as instalações foram devidamente desinfetadas, garantido, mais uma vez, a segurança de todos. A capacidade de gestão de riscos da empresa é ainda destacada pela utilização de diversos

elementos, como sinalética para saídas de emergência, os extintores, e caixa de primeiros socorros em todos os espaços da empresa. Alarmes de segurança, detetores de fumos e de água, são ainda outros exemplos de como os alojamentos têm implementada uma firme estratégia de gestão de riscos.

## 5.2 Análise às tarefas de gestão da hospitalidade

A análise crítica às atividades desenvolvidas na empresa no âmbito da gestão da hospitalidade foi muito condicionada pela situação de pandemia COVID-19, vivida durante os 9 meses de estágio. Esta situação reduziu drasticamente as atividades de gestão dos alojamentos, conforme mencionado no subcapítulo 3.5, por exemplo, no mês de fevereiro geri apenas um *check-in*.

Sente-se a necessidade de criação de ofertas e promoções que aumentem a taxa de ocupação dos alojamentos, sobretudo durante a época baixa e época média. Atualmente já são praticados descontos que incidem sobre as estadias com maior número de noites e para reservas antecipadas, o que constitui, também, uma vantagem. Além disso, importa referir que a oferta de um serviço em troca do aumento do número de noites de estadia é uma forma de incentivar o aumento do número médio de noites de estadia.

Sugere-se que as assinaturas dos *e-mails* fossem alteradas, com alguma regularidade, por um lado dando destaque às novidades e conquistas dos alojamentos (Selo *Clean & Safe Açores*) e por outro alertando os destinatários da mensagem para promoções ou pacotes especiais que sejam criados.

A inexperiência e a falta de conhecimento das regras dos alojamentos fazem com que eu tenha a necessidade de questionar a gerência para qualquer pedido mais extraordinário: é possível alugar toda a propriedade a uma família? É possível alugar um alojamento a um casal por mais do que 1 mês? A gerência, por sua vez, concentra em si todos os poderes decisórios em todas as áreas onde a empresa atua, tornando morosas as resoluções de problemas, que na maior parte das vezes são simples e o esclarecimento de questões rápidas. Estas situações transmitem, aos clientes, uma ideia de falta de conhecimento, por parte dos colaboradores. Há a necessidade de desenvolver-se um documento escrito (manual de procedimentos de gestão dos alojamentos) relativo a procedimentos de atendimento ao cliente, relacionado com pedidos de disponibilidade e dúvidas de clientes, no *check-in* e *check-out*, na limpeza dos alojamentos e na resposta a reclamações.

Sobretudo nesta última situação, é urgente definir-se uma lista de possíveis acontecimentos e as respetivas soluções, de modo que o cliente insatisfeito não prejudique a boa imagem dos alojamentos.

Para além disso, como já referi, esta foi a minha primeira experiência profissional relacionada com a gestão de alojamentos, pelo que não tinha experiência em tomar decisões. Com o passar do tempo e com a prática esta situação foi melhorada. Reconheço, porém, que a criação de uma lista de procedimentos será uma mais-valia para a organização.

Esta incongruência de procedimentos está também relacionada com a falta de responsabilidade depositada nos colaboradores do departamento de turismo. Num prazo de os alojamentos foram geridos por 3 colaboradores diferentes. Sem nenhum guia orientador e sem regras básicas de procedimentos todos acabavam por realizar tarefas da forma que achavam mais correta, deixando, mais uma vez, que as decisões fossem tomadas pela gerência. O manual poderá assim criar mais harmonia na gestão dos alojamentos, melhorar a qualidade do serviço prestado e eliminar dúvidas.

Do mesmo modo, a gestão das limpezas foi uma tarefa complicada. Na verdade, dada a dimensão do negócio, não há necessidade de se contratarem mais colaboradores para tratar da limpeza dos alojamentos. Porém, é importante que se verifique uma boa organização e comunicação entre o gestor das reservas e o responsável pela limpeza do alojamento, no sentido de promover um espírito de equipa e sincronização entre os funcionários.

É da incumbência da equipa de limpeza e do responsável pelos alojamentos analisar se os mesmos necessitam de alguma reparação ou ajuste, como por exemplo: apertar maçanetas ou reparar o portão automático. Quando se verifica algum problema com os alojamentos, informa-se a gerência e é feita uma ordem de serviço a qual deverá ser entregue ao colaborador indicado pela gerência. Normalmente, são esses mesmos colaboradores, que se encontram sobrecarregados, tratando de outros serviços mais urgentes em primeiro lugar e só depois reparando o que é pedido para os alojamentos. As reparações, de facto, não são urgentes, no entanto, condicionam a qualidade do serviço prestado aos hóspedes.

Até muito recentemente, o *check-in* era realizado de forma presencial, sobrecarregando assim o único colaborador que compunha o departamento de turismo. O sistema de cofres foi uma mais-valia para a gestão dos alojamentos. Por um lado, aliviando as tarefas do responsável fora do seu horário laboral e por outro lado,

assegurando a segurança sanitária de hóspedes e colaboradores da empresa em tempos de pandemia COVID-19. Em contrapartida, deixou de existir uma interação e *feedback* com o turista. Num período pós-covid, o turista estará habituado a esta distância ou irá sentir saudades do contacto humano? Acredito que, com o desenvolvimento tecnológico que assistimos, os hóspedes não esperam encontrar um colaborador que os espere às 00h com o intuito de realizar o *check-in* presencial num alojamento. Por oposição, penso que é importante incorporar o “contato humano” na estadia. Esta situação pode ser resolvida com o desenvolvimento de um cartão de boas-vindas. Neste cartão deseja-se aos hóspedes uma boa estadia, apresenta-se o cabaz de boas-vindas, coloca-se o colaborador à inteira disposição dos hóspedes, para eventuais esclarecimentos ou resoluções de problemas e, caso se verifique que está a ser celebrada alguma data especial, felicita-se os visitantes.

A análise das tarifas praticadas pela concorrência é uma tarefa reconhecida pela gerência como muito importante, porém, de modo que a análise se traduza em ações sugiro que quinzenalmente se analisem as tarifas da concorrência, relativamente ao mês seguinte e que seja desenvolvido um relatório resumo das principais movimentações das tarifas e da disponibilidade dos alojamentos concorrentes. Assim, rapidamente, podem ser tomadas decisões relativamente às tarifas a praticar.

Por sua vez, a análise da concorrência está muito focada nas tarifas. Também é importante analisar outros aspetos oferecidos pela concorrência, para além daqueles mencionados no subcapítulo 4.1.2, como: a qualidade do motor de buscas em *website* próprio, a qualidade das fotografias, a interação gerada nas redes sociais, as ofertas e promoções praticadas, a possibilidade de hospedar o seu animal de estimação, a existência de piscina e *jacuzzi*, as parcerias concretizadas, a oferta de serviços de restauração e os serviços de higienização e limpeza.

Outro ponto a melhorar na empresa diz respeito à análise estatística da atividade de alojamento, a qual, tem por base, apenas, a taxa de ocupação média e a estadia média. Sugere-se que a análise inclua algumas considerações relativas às receitas e custos dos alojamentos e, que esta seja desenvolvida regularmente, sobretudo, focada em indicadores objetivos como: a taxa de ocupação por quarto, ou neste caso por alojamento, a taxa de ocupação real, o grau de sazonalidade e o *Revpar* (receita por quarto disponível). Estes são indicadores importantes nas atividades de gestão de unidades de alojamento turístico, auxiliando a gerência e o gestor no processo de tomada de decisão.

As propostas de melhoria podem ser encaradas como forma de potenciar a competitividade do negócio, disponibilizando meios e elementos com o intuito de garantir

decisões mais fundamentadas e, assim, superar os concorrentes, que se encontram em crescendo no concelho de Nordeste.

### **5.3 Análise às tarefas de apoio à construção civil**

As tarefas de apoio à atividade de construção civil da empresa também necessitam de uma reflexão com o intuito de garantir a manutenção do sucesso.

O sistema de introdução das folhas de ponto está muito bem conseguido. Estas deveriam ser entregues aos encarregados das obras (responsáveis pelo registo das horas dos colaboradores) na segunda-feira de manhã e retornariam, preenchidas, na segunda-feira seguinte. No entanto, as folhas de ponto emitidas nem sempre retornam devidamente preenchidas e os trabalhadores nem sempre se encontram nas mesmas obras. No mesmo dia, um trabalhador pode realizar serviços para diferentes clientes. Estas situações dificultam muitas vezes a tarefa de introdução das horas no programa *Eurobras*. No final de cada mês, aquando da confirmação dos registos, são notórios o número de dias sem qualquer registo ou com horas duplicadas. Assim, o responsável tem de despende parte do seu tempo na confirmação, com os colaboradores, do número de horas e respetiva obra ou cliente a afetar. Recentemente, a empresa contratou um encarregado, mitigando, assim, estes constrangimentos.

Outro problema está relacionado com a falta de procedimentos lineares na faturação de obras, sobretudo das mais pequenas. Pequenos serviços de construção civil deveriam ser cobrados mal terminem, no entanto, isto nem sempre acontece. É urgente delegar tarefas e acelerar a emissão de faturas. Sugere-se que as ordens de serviços emitidas sejam visadas pela gerência, definindo ainda se o serviço será cobrado diretamente ao cliente ou se é necessário abrir uma nova obra (por vezes os mesmos clientes já têm outro processo/obra aberta), bem como se existe orçamento. Posteriormente, a ordem de serviço é entregue ao colaborador responsável. Quando o serviço terminar, este deve registar na mesma folha: as horas despendidas na realização do serviço, indicando se foi registado algum custo extra para além do que foi definido no orçamento. Do mesmo modo, o colaborador deve entregar outro documento (guia de material do serviço), a outro colaborador, responsável pela introdução dos gastos com material na respetiva obra. A ordem de serviço seria entregue à gerência para apenas confirmar o custo do serviço e

depois o responsável por esta faturação confirma se foram inseridos materiais e mão-de-obra. O processo seria finalizado com a realização da fatura.

Quanto à faturação das obras de empreitada: a empresa possui três programas que lhe permitem gerir os custos com as obras, são eles o *Eurobras*, o Cálculo de Orçamentos de Obras e o *SAGE Linha Next*. É importante que haja consenso na informação partilhada nos três programas para cada obra. Esta situação nem sempre acontece, o que dificulta o processo de faturação. Por vezes verifica-se que o processo de uma obra está em aberto no *Eurobras*, sendo que a mesma informação não consta do programa de Cálculo de Orçamentos de Obras. Fui responsável por uniformizar a informação das obras nestes dois programas.

Note-se ainda que a gestão da empresa conta com o apoio do programa *Eurogest* para gerir a faturação dos produtos do minimercado e da loja de materiais de construção. Ou seja, no total a empresa utiliza quatro programas para gerir os recursos afetos às obras, para compor os orçamentos e para emitir as faturas. Esta situação traduz-se em gastos com diversas subscrições e em informação dispersa e por vezes inconsistente. Neste contexto, seria uma melhoria significativa a uniformização e compatibilização dos procedimentos num só único *software*, pelo que deveria ser avaliada esta hipótese.

Enquanto empresa de construção civil, com loja de venda de materiais de construção, esta possui um número elevado de catálogos e amostras. Atualmente, estes elementos estão expostos em duas estantes, sem qualquer ordem lógica. Quando um cliente ou colaborador pretende encomendar um determinado material, manifesta muitas dificuldades em encontrar o respetivo catálogo ou amostra. É urgente que todos os catálogos e amostras estejam expostos de uma forma visualmente atrativa e facilmente identificável. Sugiro que na loja fosse criada uma zona que permitisse organizar todas as amostras por famílias: teto, pavimentos e casa de banho, por exemplo. Por outro lado, nos escritórios deveriam estar organizados, numa estante, todos os catálogos (atuais) por famílias ou por ordem alfabética. Nos momentos em que as minhas responsabilidades principais, não me retiravam muito tempo, tentei organizar as estantes, porém dado o elevado número de catálogos e amostras esta é uma tarefa que requer alguma reflexão e dedicação, ainda para mais tendo em consideração que desconheço os fornecedores e os seus respetivos produtos, tornando mais morosa a organização do espaço.

Também o economato é um espaço que requer alguma atenção e organização, para que não se retire tempo a tarefas básicas, como por exemplo a impressão das folhas de

ponto semanais. Esta é ainda uma forma de verificar rapidamente qual o material que está em falta e quanto é que é necessário encomendar.

Apresenta-se em síntese, na Tabela 2, uma análise SWOT, que segundo, o exposto no subcapítulo 3.3, identifica os pontos fortes, os pontos fracos, as ameaças e as oportunidades de maior destaque da JSM, com foco para o departamento de hospitalidade.

Tabela 2. Análise SWOT da JSM

	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Ambiente Interno	Espírito empreendedor da empresa.	Não tem clarificada a sua missão, visão e objetivos.
	Colaboradores jovens e maioritariamente residentes do Nordeste, que garante maior disponibilidade e comprometimento com a organização.	Multiplicidade de atividades realizadas pelo responsável da gestão dos alojamentos.
	Número relativamente elevado de alojamentos turísticos, o que permite gerir situações de overbooking.	Reduzida harmonia da marca das Casas do Vale.
	Diversos tipos de alojamentos turísticos, satisfazem assim dois tipos de turistas (românticos e famílias).	Estratégia de marketing digital pouco eficaz (sem motor de reservas próprio e sem estratégia de redes sociais).
	As casas de campo têm as condições para hospedar crianças, idosos e pessoas com mobilidade reduzida.	Não tem base de dados de hóspedes.
	Sistema organizado para a definição das tarifas dos alojamentos.	Apenas, há relativamente pouco tempo, os alojamentos foram certificados, ao nível da sustentabilidade.
	Preços acessíveis a diversos tipos de consumidores, pois variam conforme o alojamento e a época do ano.	Ausência de um manual de procedimentos de gestão dos alojamentos.
	Utilização de um <i>channel manager</i> .	Falta de responsabilidade depositada no responsável pela gestão dos alojamentos.
	Três Casas de campo foram premiadas com nível máximo do <i>Galardão Miosotis</i> .	Morosidade na reparação de pequenos problemas nos alojamentos.
	Possibilidade de realizar o <i>check-in</i> não presencial, garantindo segurança ao hóspede.	Os dois conjuntos de casas de campo têm em comum o espaço exterior e o quarto de arrumos. Transmite insegurança, medo e reduz privacidade.

Tabela 2. (continuação)

Ambiente Interno	Flexibilidade de hora de <i>check-in</i> e <i>check-out</i> .	Reduzidos incentivos ao aumento da taxa de ocupação – promoções, ofertas.
	Adequada gestão de riscos.	
Ambiente Externo	Oportunidades	Ameaças
	Localização privilegiada dos alojamentos (voltada para o nascer do sol e mar e no centro da Vila do Nordeste).	Sazonalidade elevada
	Êxodo urbano – com a COVID-19, as pessoas sentiram a necessidade “fugir” dos centros densamente povoados, partindo para locais que garantem o distanciamento social sobretudo em contacto com a natureza.	Abrandamento das atividades de turismo e viagens, devido à situação de pandemia COVID-19 em Portugal e no Mundo.
	Aumento do teletrabalho. O local de trabalho é a nossa casa, que pode ser em diversos locais do mundo.	Elevado número de produtos substitutos. O concelho dispõe de 1 hotel, 92 estabelecimentos de alojamento turístico e 1 parque de campismo.

Conclui-se que a situação de pandemia que se vive atualmente empobreceu a minha experiência profissional. Com a indústria do turismo em pleno funcionamento, acredito que surgiriam situações que evidenciassem qualidades e outras que mostrassem os problemas da empresa. Os problemas relacionados com a gestão dos alojamentos estão, de um modo geral, relacionados o baixo nível digital do negócio e com a desorganização da marca Casas do Vale. Esta situação ocorre devido aos dois momentos de investimentos e por esta ser uma atividade secundária da empresa, carecendo da devida atenção para que, também como as atividades de construção civil, tenha sucesso. Enfrenta-se um tempo oportuno à reflexão e correção de determinadas situações que afetem o bom funcionamento da empresa. Para além disso, note-se que a empresa tem um espírito empreendedor, o qual é transversal a grande parte dos trabalhadores, bem como o espírito de equipa e interajuda. Para além disso, importa destacar que a gerência deu-me sempre muita liberdade para ter ideias e desenvolver melhorias. Todas as críticas expostas neste relatório foram também apresentadas à gerência que se mostrou interessada em dar a atenção necessária ao departamento de turismo e prosseguir com algumas sugestões apresentadas.

## CAPÍTULO VI – CONCLUSÃO

A realização do estágio na JSM e a composição deste trabalho final de mestrado foram dois momentos ricos em conhecimento do foro profissional e pessoal. Esta minha primeira experiência profissional, por um lado um lado, permitiu-me conhecer o ambiente empresarial e o modo de funcionamento de uma empresa nos seus dois ramos de atividade: turismo e construção civil, e por outro lado, consolidar temas lecionados na licenciatura em Turismo e no mestrado em Gestão do Turismo Internacional, com especialização em Gestão da Hospitalidade, conseguindo assim, obter uma visão mais abrangente e real da indústria do turismo, em geral e do setor da hospitalidade, em particular. De outro modo, possibilitou-me o aprimoramento de diversas competências. O aperfeiçoamento da comunicação oral e escrita (na língua materna e estrangeira), do sentido de autonomia, de iniciativa, de responsabilidade e organização. Houve ainda espaço para o desenvolvimento de outras competências de adaptabilidade, de espírito de liderança e ao nível da gestão de conflitos e gestão emocional perante momentos de maior pressão. Aprendi a trabalhar com alguns *softwares* de gestão e aprofundei o meu conhecimento noutras ferramentas entre elas o *Microsoft Office Excel e PowerPoint* e o *Photoshop On-line*.

No primeiro capítulo deste trabalho, revelaram-se os principais objetivos do relatório bem como a sua estrutura. No segundo capítulo, introduziram-se dados relativos à empresa acolhedora. Realçou-se que a JSM opera no setor do turismo há 25 dos seus 32 anos de atividade, beneficiando de todo o crescimento que o Nordeste tem assistido ao nível turístico. Contando com uma estrutura hierárquica complexa, a gestão dos seis alojamentos turísticos presentes em diversas plataformas *on-line* é facilitada com o auxílio do *channel manager* e com os *e-mails* trocados entre o colaborador e o hóspede.

No terceiro capítulo, optou-se por contextualizar o tema da hospitalidade. A hospitalidade é um termo abrangente e complexo de ser definido, sobretudo por lhe ser implícito um serviço turístico interdependente e interrelacionado com outros serviços. É dado especial relevo às atividades de alojamentos, que são aquelas que mais comumente são identificadas como serviços de hospitalidade. A complexidade do tema está ainda associada às empresas que o compõem. Por um lado, as empresas divergem em aspetos como a cultura organizacional, dimensão e localização e, por outro lado, têm em comum o facto de prestarem um serviço, por si só, com características particulares:

inseparabilidade, simultaneidade, perecibilidade, intangibilidade, heterogeneidade, estrutura de custos e mão de obra intensiva. Uma vez associado o tema da hospitalidade aos serviços de alojamento, houve a necessidade de definir alguns exemplos de alojamentos, mais concretamente: empreendimentos turísticos, no âmbito da tipologia de turismo em espaço rural, em especial as casas de campo e os alojamentos locais, visto serem estes os tipos de alojamentos com os quais mantive um contacto mais direto ao longo dos nove meses de estágio. Segundo a legislação de cada uma das modalidades, estas duas tipologias apenas têm em comum o serviço que prestam, distinguindo-se pelo requisito da localização.

Analisando a sua evolução ao longo dos últimos seis anos, concluiu-se que entre 2014 e 2019, o número dos estabelecimentos de alojamento turístico em atividade aumentou, porém em 2020 diminuiu, fruto da situação de pandemia vivida atualmente.

Após explorar o conceito de gestão e gestão da hospitalidade, foram analisadas as decisões regulares estratégicas de uma empresa, no último ano, relacionadas com a sustentabilidade e a COVID-19.

A COVID-19, por outro lado, é um conceito muito mais recente no mundo e nas organizações. A situação de pandemia à escala global, iniciada no ano de 2020, afetou sobretudo a indústria do turismo, estimando-se percas avultadas, em particular, para este setor. Para além de todos os acontecimentos que podem impulsionar o aumento de crises sanitárias no futuro, semelhantes àquela provocada pela COVID-19, o turismo e as viagens são um dos fatores que, movimentando um elevado número de pessoas entre continentes, garantem esse risco. Todavia, os governos e outras entidades expuseram diversas medidas que poderão rapidamente ser adotadas para: assegurar a qualidade dos serviços, garantir segurança nos destinos turísticos, apoiar zonas rurais, mais isoladas e por isso mais apetecíveis ao turista e repensar as estratégias de atuação nos destinos turísticos do mundo.

No quarto capítulo, descreveram-se as tarefas concretizadas pela estagiária ao longo dos nove meses de estágio. Constatou-se que, na JSM, dadas as dimensões da empresa, todos os colaboradores têm de ser flexíveis e realizar tarefas, por vezes, distantes da sua área de atividade. O responsável pelo departamento de turismo, além de desenvolver todas as atividades relacionadas com a gestão dos alojamentos e da sua marca, efetuou diversas tarefas, recorrentes e outras mais pontuais, relacionadas com a atividade principal da empresa. Realizaram-se ainda outras tarefas, menos recorrentes, mas cruciais para o destaque das Casas do Vale e ALTEA. Neste sentido, realça-se a participação no

processo de certificação ambiental dos alojamentos, com uma candidatura regional em primeiro lugar, e posteriormente com uma candidatura a um programa internacional, designadamente, *Miosotis* e *GreenKey*. Apesar de já ter conhecimentos dos programas houve necessidade de investigar mais sobre os processos de candidatura e os elementos que eram exigidos. O processo teve a duração de cerca de 5 meses, a contar da análise dos parâmetros, passando pela implementação das medidas até à publicação do resultado. O facto de a empresa dispor de contactos de vários fornecedores para os minimercados facilitou a aquisição dos produtos com os rótulos indicados. Perspetiva-se que estas candidaturas sejam apenas um ponto de partida e que os alojamentos continuem a ser proativos nas tomadas de decisões com impacto zero para o meio ambiente e com muita atenção nos pequenos comerciantes, tal como sugere a política ambiental e de responsabilidade social.

No quinto capítulo, redigiu-se uma análise crítica ao estágio, mais concretamente à empresa e às atividades designadas à estagiária. Observou-se que o abrandamento da atividade turística condicionou as dimensões das tarefas relacionadas com a gestão dos alojamentos. Os pontos mais positivos da empresa estão relacionados com o espírito de equipa, interajuda, o espírito empreendedor e a habilidade para gerir crises. As críticas mais negativas estão relacionadas, sobretudo, com a desorganização: da marca e de procedimentos, o baixo nível de adoção de estratégias digitais, a reduzida atenção depositada neste negócio e a responsabilidade dada aos colaboradores. A vontade de fazer mais e melhor é notória, pelo que se sugere que os tempos que vivemos permitam reflexão e ação.

As unidades curriculares da licenciatura em Turismo e do mestrado em Gestão do Turismo Internacional contribuíram de forma muito positiva para o desenvolvimento deste trabalho.

A cadeira de Introdução à Gestão, na licenciatura de turismo, auxiliou-me na criação do organograma da JSM e no desenvolvimento do capítulo III deste trabalho, através do capítulo introdutório de conceitos fundamentais, de evolução do pensamento da gestão, de liderança e motivação, tomada de decisão, ambiente organizacional, planeamento estratégico, estrutura organizacional, marketing, produção e operações, recursos humanos, finanças e projeto empresarial. Ainda na licenciatura em turismo a unidade de curricular de Marketing do Turismo, também me auxiliou na composição deste trabalho, sobretudo pelo desenvolvimento de um trabalho de grupo, cujo principal objetivo seria dar a conhecer pormenorizadamente o funcionamento de uma empresa, mais

concretamente, de um empreendimento turístico no âmbito da tipologia de turismo em espaço rural. A unidade curricular de Legislação do Turismo permitiu-me analisar de forma correta a legislação vigente de turismo, de empreendimentos turísticos e alojamento local, aprendendo ainda a citar estas fontes.

Em mestrado, as unidades curriculares que mais contribuíram para a composição deste trabalho foram: Gestão de Organizações Turísticas e Gestão de Produtos Turísticos. A primeira, sugeriu diversas referências bibliográficas que consultei, para além disso, os capítulos de gestão estratégica e operacional na hospitalidade e no turismo, o planeamento e estratégia empresarial das organizações turísticas, a estrutura organizacional do sistema turístico transmitiram conceitos fundamentais que apoiaram o presente trabalho bem como algumas tarefas realizadas no estágio. Por exemplo, o desenvolvimento de um manual de procedimentos, teve por base as sugestões apresentadas em contexto de sala de aula, referente aos procedimentos a adotar para gerir uma reclamação de um hóspede. A unidade curricular de Gestão de Produtos turísticos, apoiou-me sobretudo no desenvolvimento de uma análise SWOT à empresa, auxiliando-me ainda na definição das várias ferramentas estratégicas de apoio às atividades do gestor, abordadas no presente trabalho.

Por sua vez, com o abrandamento das atividades turísticas, surgiram algumas oportunidades para realizar formações, que sem dúvida, enriqueceram os meus conhecimentos e o relatório. Importa mencionar a formação em Marketing Digital no Turismo, organizada pela Escola de Formação Turística e Hoteleira.

A teoria sobre a hospitalidade em turismo, apreendida em contexto de sala de aula, difere muito do que é colocando em prática quando nos deparamos com turista/ hóspedes que anseia pelo conforto de um lar e pela aventura do desconhecido ou pela tranquilidade que não conseguem garantir na sua residência. Um hóspede satisfeito é bem-recebido quando vê satisfeitas as necessidades que não conhecia. Assim sendo, a maior dificuldade é chegar ao nosso público-alvo. As Casas do Vale em geral são hospitaleiras, providenciando um cabaz de boas-vindas que adoça os turistas à chegada, informações de cariz turístico, roupa de cama e de banho extra, cozinha equipada e lavandaria privada. No entanto, a reduzida atenção que é dada à manutenção do espaço faz com que com que a classificação dos alojamentos nas plataformas seja baixa e conseqüentemente reduz o ranking dos alojamentos nas plataformas. Assim sendo, é importante privilegiar a organização, inovação e digitalização do negócio para captar e fidelizar hóspedes.

## REFERÊNCIAS

- Agência Lusa (31 de maio de 2020). *Açores abrem inscrições para adesão ao selo “Clean & Safe”*. Diário de Notícias. Disponível em: <https://www.dnoticias.pt/2020/5/31/49504-aco-res-abrem-inscricoes-para-adesao-ao-selo-clean-safe>
- AICOPA (outubro de 2020). Anexos/boletins/1605112113.pdf. Disponível em: <https://www.aicopa.pt/anexos/boletins/1605112113.pdf>
- ALTEA – Turismo e Serviços, SU, Lda. (Página do *Facebook*). Disponível em: <https://www.facebook.com/altea.lda/>
- Arruda, B. In Formação em Marketing Digital no Turismo. 2020, Ponta Delgada. Escola de Formação Turística Hoteleira.
- Booking*. (2021). Casa da Ponte Nordeste. Disponível em: <https://www.booking.com/hotel/pt/casa-da-ponte-nordeste.pt-pt.html>
- Booking*. (2021). Casa do Horizonte. Disponível em: <https://www.booking.com/hotel/pt/casa-do-horizonte.pt-pt.html>
- Bramwell, B. e Lane B. (1993). *Sustainable tourism: An evolving global approach*. Journal of Sustainable Tourism. 1, (1), 1-5.
- Bryan, L. (1 de março de 2008). *Business functions/strategy and corporate finance/our insights*. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-framework>
- Butler, R., e Jones, P. (2001). *Conclusions – Problems, Challenges and Solutions*. In A. Lockwood and S. Medlik (Eds.). *Tourism and Hospitality in the 21<sup>st</sup> Century*. Oxford: Butterworth and Heinemann.
- Buttler, R. W. (1999). *Sustainable tourism: A state-of-the-art review*. Tourism Geographies. 1, (1), 7-25.
- Câmara Municipal do Nordeste. Disponível em: <https://cmnordeste.pt/>
- Câmara, V. M. T. M. (2019). *Alojamento rural e a sua procura nos Açores* (Teses de mestrado, Universidade dos Açores). Repositório da Universidade dos Açores. 18-30. Disponível em: <https://repositorio.uac.pt/bitstream/10400.3/5220/1/DissertMestradoValterManuelTavaresMoreiraCamara2019.pdf>
- Carvalho, P. (2009). *Planeamento, redes territoriais e novos produtos turísticos eco-culturais*. Coimbra. Disponível em: [www.apdr.pt/congresso/2009/pdf/Sessão%2014/91A.pdf](http://www.apdr.pt/congresso/2009/pdf/Sessão%2014/91A.pdf).
- Casas do Vale. (Página do *Facebook*). Disponível em: <https://www.facebook.com/CasasDoVale/>

Certidão Permanente da ALTEA – Turismo e Serviços, Lda. com o código de acesso número: 3746-6366-0511

Certidão Permanente da José de Simas Moniz & Filhos, Lda. com o código de acesso número: 0236-8330-6452

Chiavenato, I. (1983). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. S. Paulo: McGraw-Hill do Brasil. (3). Disponível em: <https://profeltonorris.files.wordpress.com/2014/02/livro-teoria-geral-da-administrac3a7c3a3o.pdf>

Chiavenato, I. (2004). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Elsevier. (7), 26-287. Disponível em: <https://profeltonorris.files.wordpress.com/2014/02/livro-teoria-geral-da-administrac3a7c3a3o.pdf>

Couto, G., Castanho, R., A., Pimentel, P., Carvalho, C., Sousa, Á., e Santos, C. (2020). *The Impacts of COVID-19 Crisis over the Tourism Expectations of the Azores Archipelago Residents*. Journal of Sustainability 2020. 12, (18), 7612. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12187612>

Dalpiaz, R. C. C., Dagostini, A., Giacomini, D. M., e Giustina, M. G. S. D. (2010). *A hospitalidade no turismo: o bem receber*. Caxias do Sul. 1, (1), 1-10. Disponível em: <https://pt.scribd.com/doc/59085430/Hospitalidade-e-Bem-Receber>

Davahli, M. R., Karwowski, W., Sonmez, S., e Apostolopoulos, Y. (2020). *The hospitality industry in the face of the covid-19 pandemic: Current topics and research methods*. International Journal of Environmental Research and Public Health. 17, (20), 7366. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph17207366>

de Almeida, A. R. (2017). *A actividade de exploração de estabelecimento de alojamento local*. Revista Electrónica de Direito. RED. (3) 10-12. Disponível em: [https://cije.up.pt/client/files/0000000001/2\\_625.pdf](https://cije.up.pt/client/files/0000000001/2_625.pdf)

Decreto-lei n.º 62/2018 de 22 de agosto. *Diário da República n.º 161 – I série*.

Decreto-lei n.º 80/2017 de 30 de junho. *Diário da República n.º 125 – I série*.

Dencker, A. (2004). *Planejamento e gestão de hospitalidade e turismo: formulação de uma proposta*. In: Dencker, A. M. (Coord.). *Planejamento e gestão em turismo e hospitalidade*. São Paulo: Thomson Pioneira.

Dinçer, Ö. (2004). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. Beta Yayınları, İstanbul.

European Centre for Disease Prevention and Control. Geographical distribution 2019 ncov cases. Disponível em: <https://www.ecdc.europa.eu/en/geographical-distribution-2019-ncov-cases>

Eusébio, C., Kastenholz, E., e Breda, Z. (2014). *Tourism and sustainable development of rural destinations: a stakeholders' view*. Revista Portuguesa de Estudos Regionais. (36), 1-16. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/5143/514351882002.pdf>

- Fitzsimmons J.A., Fitzsimmons M.J. (2010). *Service Management: Operations, Strategy, Information Technology*. Nova York: McGraw-Hill/Irwin. (7), 17 – 21. Disponível em: <https://industri.fatek.unpatti.ac.id/wp-content/uploads/2019/03/272-Service-Management-Operations-Strategy-Information-Technology-James-A.-Fitzsimmons-Mona-J.-Fitzsimmons-Edisi-7-2010.pdf>
- Garrod, B. e A. Fyall (1998) *Beyond the rhetoric of sustainable tourism?* Tourism Management, 119, (3), 199-212.
- Gössling, S., Scott, D., e Hall, C. M. (2020) *Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19.*, Journal of Sustainable Tourism. 29, (1), 1-20. DOI: [10.1080/09669582.2020.1758708](https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708)
- Governo dos Açores. Web/guest. Disponível em: <https://portal.azores.gov.pt/web/guest>
- Green Key. Associação Bandeira Azul da Europa. Disponível em: <https://greenkey.abae.pt/>
- Hootsuite. (2021) Pages/digital trends 2021 executive summary report. Disponível em: <https://www.hootsuite.com/pages/digital-trends-2021>
- Instituto Nacional de Estatística. Disponível em: [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine\\_tema&xpid=INE&tema\\_cod=1713](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_tema&xpid=INE&tema_cod=1713)
- Janssen, H., M. Kiers e P. Nijkamp. (1995). *Private and public development strategies for sustainable Tourism development of island economies*, in H. Coccossis e P. Nijkamp (eds.), Sustainable Tourism Development, Aldershot, Ashgate.
- José de Simas Moniz & Filhos, Lda. (Página do Facebook). Disponível em: <https://www.facebook.com/jsm.lda>
- Júdice M., Pimentel N., (28 de abril, 2020). *Turismo Internacional pós COVID-19*. O Observador. Disponível em: <https://observador.pt/opiniao/turismo-pos-covid-19/>
- Kandampully, J. (2007). *Services Management: The New Paradigm in Hospitality*. New Jersey Pearson.
- Kastenholz, E., Carneiro, M. J., Eusébio, C., e Figueiredo, E. (2013). *Host-guest relationships in rural tourism: evidence from two Portuguese villages*. An International Journal of Tourism and Hospitality Research. 24, (3), 367–380.
- Lynch, R. (2009). *Strategic management*. England: Pearson Education Limited.
- Mello, J. D. (2009). *Lomba da Fazenda: Traços de Memórias*. Açores: Publiçor. (1), 11-12
- Moniz, A. I. D. S. A. (2009). *A sustentabilidade do turismo em ilhas de pequena dimensão: O caso dos Açores*. Ponta Delgada, Açores: Centro de Estudos de Economia Aplicada do Atlântico. 11-74.

Nações Unidas: Departamento dos Assuntos Económicos e Sociais para o Desenvolvimento Sustentável. Goals. Disponível em: <https://sdgs.un.org/goals>

Niestadt, M. Members' Research Service. (abril de 2020). COVID-19 and the tourism sector. European Parliamentary Research Service. Disponível em: [Home | Think Tank | European Parliament \(europa.eu\)](#)

Nykiel R. (2005). *Hospitality Management Strategies*. New Jersey: Pearson Education.

Okumius, F., Altinay, L., e Chathoth, P. (2010). *Strategic Management for Hospitality and Tourism*. Butterworth-Heinemann. 5-106. Disponível em: <http://perpus.univpancasila.ac.id/repository/EBUPT180447.pdf>

PorData (Base de Dados Portugal Contemporâneo). Disponível em: <https://www.pordata.pt/>

Porfírio J., e Lusa A. (17 de novembro de 2020). *Primeiro caso de COVID-19 conhecido há exatamente um ano. As imagens e a cronologia de doze meses de pandemia*. O Observador. Disponível em: [https://observador.pt/2020/11/17/primeiro-caso-de-covid-19-descoberto-ha-exatamente-um-ano-as-imagens-e-a-cronologia-de-um-ano-de-pandemia/?fbclid=IwAR1J8\\_KB\\_cooHP1-oqaP5wxZRNlfdudCYOXGpCK8sJRng1ng3IEa2mt8GJQ](https://observador.pt/2020/11/17/primeiro-caso-de-covid-19-descoberto-ha-exatamente-um-ano-as-imagens-e-a-cronologia-de-um-ano-de-pandemia/?fbclid=IwAR1J8_KB_cooHP1-oqaP5wxZRNlfdudCYOXGpCK8sJRng1ng3IEa2mt8GJQ)

Santos, A. J. R. (2008). *Gestão estratégica: conceitos, modelos e instrumentos*. Escolar Editora. Disponível em: [https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=63U8axvG8V0C&oi=fnd&pg=PR27&ots=KtwlWS6G-m&sig=ca2uZnLEY2d5TgNrEjvWNIN7a\\_0&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=63U8axvG8V0C&oi=fnd&pg=PR27&ots=KtwlWS6G-m&sig=ca2uZnLEY2d5TgNrEjvWNIN7a_0&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Serviço Regional de Estatística dos Açores. Disponível em: <https://srea.azores.gov.pt/>

Silva, A. C. B. (2020). *A gestão de unidades de alojamento local*. (Teses de mestrado Universidade dos Açores) Repositório da Universidade dos Açores. 49–53. Disponível em: <https://repositorio.uac.pt/bitstream/10400.3/5456/1/DissertMestradoAnaCristinaBatiStaSilva2020.pdf>

Silva, L. (2007). *A procura do turismo em espaço rural*. Revista do Centro em Rede de Investigação em Antropologia, 11, (1), 141-163.

Swarbrooke, J. (1999). *Sustainable Tourism Management*, Wallingford, CAB International.

Teixeira, S. (2010). *Gestão das Organizações.*, McGraw-Hill. (2), 3-61. Disponível em: [https://www.academia.edu/35967940/Gestao\\_das\\_organizacoes\\_Sebastiao\\_Teixeira](https://www.academia.edu/35967940/Gestao_das_organizacoes_Sebastiao_Teixeira)

TPF: Bulding the World, Better. Projects/concessionaire fo scut dos acores s a on são Miguel Island. Disponível em: <https://tpf.eu/pt-pt/projects/concessionaire-of-scut-dos-acoers-s-a-on-sao-miguel-island/>

Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2007). *İşletmelerde stratejik yönetim*. Arıkan Yayınları, İstanbul

World Business Council for Sustainable Development (Realizador). (2017) WBCSD CEO Guide to the Sustainable Development Goals (SDGs). (Página do *Youtube*) Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=ovZYYdndB5Q>

World Commission on Environment and Development (WCED). (1987). *Our Common Future* (Brundtland Commission), Oxford, Oxford University Press. Disponível em: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>

World Tourism Organization (UNWTO) e European Travel Commission (ETC). (2011). *Handbook on Tourism Product Development*, UNWTO and ETC, Madrid.

World Tourism Organization (UNWTO). *Sustainable Development*. Disponível em: <https://www.unwto.org/sustainable-development>

Yüksel, I. (2012). *Developing a multi-criteria decision making model for PESTEL analysis*. International Journal of Business and Management. 7, (24), 52-58. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Ihsan\\_Yueksel/publication/274863692\\_Developing\\_a\\_Multi-Criteria\\_Decision\\_Making\\_Model\\_for\\_PESTEL\\_Analysis/links/569aaf1708ae6169e55dad01.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Ihsan_Yueksel/publication/274863692_Developing_a_Multi-Criteria_Decision_Making_Model_for_PESTEL_Analysis/links/569aaf1708ae6169e55dad01.pdf)


## ANEXOS

### Anexo 1. Declaração de autorização da utilização do nome de Pedro Moniz

#### Declaração

Pedro Miguel Pacheco Moniz, declara para os devidos efeitos que autoriza que o seu nome seja mencionado no Relatório de Estágio intitulado: “A gestão da hospitalidade: o caso da José de Simas Moniz & Filhos, Lda.”, para a conclusão do Mestrado em Gestão do Turismo Internacional da estudante Débora Pacheco Moniz.

Nordeste, 08 de junho de 2021



\_\_\_\_\_  
Pedro Moniz, Eng.

### Anexo 2. Declaração de autorização da utilização do nome de Lúcia Medeiros

#### Declaração

Lúcia de Fátima Pacheco Moniz Medeiros, declara para os devidos efeitos que autoriza que o seu nome seja mencionado no Relatório de Estágio intitulado: “A gestão da hospitalidade: o caso da José de Simas Moniz & Filhos, Lda.”, para a conclusão do Mestrado em Gestão do Turismo Internacional da estudante Débora Pacheco Moniz.

Nordeste, 09 de junho de 2021




\_\_\_\_\_  
Lúcia Medeiros

Anexo 3. *Check-list* de limpeza

Check-list - Limpeza	
<b>Entrada</b>	
Porta/Janelas	
Tapete	
Móveis à entrada	
Molduras/decoração	
<b>Double</b>	
Mudar roupas de cama	
Cabeceiras	
Móveis/enfeites	
Candeeiros	
Tomadas/interruptores	
Porta/Janelas	
Paredes (em caso de riscos)	
Teto	
<b>Twin</b>	
Mudar roupas de cama	
Cabeceiras	
Móveis/enfeites	
Candeeiros	
Tomadas/interruptores	
Porta/Janelas	
Paredes (em caso de riscos)	
Teto	
<b>Quarto de Banho</b>	
Duche/tijolos/ralo	
Toalhas de banho	
Toalhas de rosto	
Tapete	
Sanita	
Piaçaba	
Caixote de lixo	
Espelho	
Lavatório e ralo	
Dispensador sabão das mãos	
Armário	
Tomadas/interruptores	
Porta/Janelas/clarabioa	
<b>Armário de arrumos</b>	
Portas armário de arrumos	
Prateleiras	
<b>Cozinha</b>	
Mesa/cadeiras	
Móveis/enfeites	
Lava-loiças e ralo	
Esvaziar frigorífico + limão	
Descongelar congelador (mensal)	
Microondas e desligar da tomada	
Torradeira	
Máquina de café	
Tachos/frigideiras	
Travessas de servir	
Pratos	
Copos	
Tigelas/canecas	
Talheres	
Utensílios	
Mesão/ilha	
Armários superiores	
Armários inferiores	
Filtro de gordura exaustor (mensal)	
Fogão/forno	
Caixotes de lixo/sacos	
Panos de loiça/mãos	
Candeeiros	
Tomadas/interruptores	
Porta/Janelas	
Teto	
<b>Sala de estar</b>	
Sofá/cadeirão	
Móveis/enfeites	
Estantes	
Televisão e desligar da tomada	
Candeeiros	
Tomadas/interruptores	
Porta/Janelas/Janelão	
Varanda	
<b>Zona Exterior</b>	
Mesas/cadeiras exteriores	
Chão/escadas	
Lareira	
Lava-loiças exterior	
<b>Quarto de arrumos</b>	
Máquina de secar & filtro	
Máquina de lavar	
Caixotes de lixo	
Porta/Janelas	
Data:	
Observações:	

Anexo 4. *Check-list de check-in e check-out*, relativa à "Casa do Forno - A Casa"

	Controlo Inventário		Forneiro T1	Estadia: ___/___/___ Hospede: _____
	Divisão	Designação	Check-in	Check-out
		Chaves		
		Cabaz de boas vindas		
Entrada/Corredor		Porta da entrada		
		Tapete à entrada		
Double		Resguardo de colchão		
		Conjunto de 2 lençóis		
		Endredom e capa		
		Colcha		
		Manta decorativa		
		Resguardo de almofadas		
		Fronhas		
		Almofadas		
		Almofadas decorativas		
		Candeeiros de mesa de cabeceira		
		Cortinas		
		Espelho		
		Livros		
		Elementos decorativos		
		Molduras/sinalização		
		Iluminação		
	Janelas			
	Porta			
Quarto de banho		Caixote de lixo		
		Piaçaba		
		Espelho		
		Dispensador de sabão das mãos		
		Elementos decorativos		
		Perfume		
		Molduras/sinalização		
		Secador de cabelo		
		Iluminação		
		Toalhas de banho		
		Toalhas de rosto		
		Tapete branco		
	Porta/Janelas			
Sala de estar		Televisão e Internet		
		Comando		
		Relógio		
		Elementos decorativos		
		Molduras/sinalização		
		Iluminação		
	Janela corredor			
Cozinha		Mesa /cadeiras		
		Elementos decorativos (sala de jantar)		
		Cafeteira		
		Tostadeira		
		Máquina de café		
		Microondas		
		Frigorífico		
		Suporte de guardanapos		
		Guardanapos		
		Suporte de rolo de papel de cozinha		
		Rolo de cozinha		
		Tábua de cortar alimentos		
		Utensílios - facas		
		Outros utensílios		
		Saca-rolhas		
		Facas		
		Garfos		
		Colheres		
	Garfos de sobremesa			
	Colheres de sobremesa			
	Pratos rasos			
	Pratos de sopa			
	Pratos de sobremesa			

## Anexo 4. (continuação)

Cozinha	Tigelas		
	Pires das tigelas		
	Canecas		
	Chávenas		
	Pires		
	Copos		
	Recipientes/marmitas		
	Taça para fruta/bandeja		
	Tachos/panelas		
	Frigideira		
	Recipiente para óleos usados		
	Travessas de servir		
	Bases para quentes		
	Fósforos		
	Detergente da louça		
	Espanja de louça		
	Pano para lava-louça		
	Abrilhantador		
	Pastilhas/detergente para máquina de lavar louça		
	Sal para a máquina de lavar louça		
	Cif (definifetante)		
	Pano de louça		
	Pano das mãos		
	Toalha de mesa		
	Caixotes de lixo		
	Sacos de lixo		
	Cortinas		
	Elementos decorativos		
	Molduras/sinalização		
	Iluminação		
Especiarias e outros produtos alimentares			
Porta/Janelas			
Dispensa/ Armário de arrumos	Tábua de engomar		
	Ferro de engomar		
	Cabides		
	Sabão para as mãos		
	Papel higiénico		
	Caixa de 1ºs socorros		
	Pá de matar insectos		
	Aspirador		
	Estendal		
	Suporte de molas de roupa		
	Caixotes de lixo		
	Balde verde, para recolha de água da chuva		
	Vassoura		
	Pá de lixo		
	Balde e esfregona		
	Guarda-sol grande		
	Mobiliário exterior - mesas		
	Mobiliário exterior - cadeiras		
	Equipamento de limpeza da pisc. Aspirador, coador e vassoura		
	Boias/espreguiçadeiras de piscina		
	Manual de utilização das piscinas e tabela registo		
	Produtos de limpeza - roupa		
	Produtos de limpeza - lixívia		
	Produtos de limpeza - chão		
	Produtos de limpeza - vidros		
	Produtos de limpeza - gel		
	Produtos de limpeza - desengordurante		
	Bicicletas		
	Capacetes		
	Iluminação do quarto de arrumos		
	Porta/Janelas		
	Lenha		
	Iluminação exterior		

NOTA: Nas respetivas colunas, antes e depois da estadia, deverão ser registadas todas as observações importantes

## Anexo 5. Matriz para caracterização da concorrência

Empresa	Alojamentos	Classificação Booking	Classificação airbnb	Tipologias	Localização	Capacidade	Caução	Camã extra	Berço	Peq-almoço/cabaz	Outros custos
A	Albania	9,3	5	AL	São Miguel	2px	sim, 10€	1,00€	1,00€	incl.	aquecimento da piscina 1€
	Alemanha	9,6	4,67	TER-CC	São Miguel	4px	.	2,00€	2,00€	1,00€	Limpeza do alojamento 2€
	Bélgica	9,7		Hotel	São Miguel	6px	sim, 10€	s/capacidade	s/capacidade	incl.	aquecimento da piscina 1€
	Bulgária	9,3	5	AL	São Miguel	8px	.	3,00€	3,00€	2,00€	Limpeza do alojamento 2€
	Crócia	9,3	4,5	TER-CC	São Miguel	10px	sim, 10€	4,00€	4,00€	incl.	aquecimento da piscina 1€
B	Eslováquia	8,4	4,78	Hotel	São Miguel	12px	.	s/capacidade	s/capacidade	3,00€	Limpeza do alojamento 2€
	Espanha	8,9	4,95	AL	São Miguel	14px	sim, 10€	5,00€	5,00€	incl.	aquecimento da piscina 1€
	Filândia	10		TER-CC	São Miguel	16px	.	6,00€	6,00€	4,00€	Limpeza do alojamento 2€
C	Francia	9,9		Hotel	São Miguel	18px	sim, 10€	s/capacidade	s/capacidade	incl.	aquecimento da piscina 1€
	Grécia	9,7	5	AL	São Miguel	20px	.	7,00€	7,00€	5,00€	Limpeza do alojamento 2€
	Irlanda		4,95	TER-CC	São Miguel	22px	sim, 10€	8,00€	8,00€	incl.	aquecimento da piscina 1€
D	Itália		5	Hotel	São Miguel	24px	.	s/capacidade	s/capacidade	6,00€	Limpeza do alojamento 2€
	Luxemburgo		4,98	AL	São Miguel	26px	sim, 10€	9,00€	9,00€	incl.	aquecimento da piscina 1€
	Malta			TER-CC	São Miguel	28px	.	10,00€	10,00€	7,00€	Limpeza do alojamento 2€
E	Noruega			Hotel	São Miguel	30px	sim, 10€	s/capacidade	s/capacidade	incl.	aquecimento da piscina 1€
	Portugal			AL	São Miguel	32px	.	11,00€	11,00€	8,00€	Limpeza do alojamento 2€
	Reino Unido			TER-CC	São Miguel	34px	sim, 10€	12,00€	12,00€	incl.	aquecimento da piscina 1€
F	Rússia	9,1	4,88	Hotel	São Miguel	36px	.	s/capacidade	s/capacidade	9,00€	Limpeza do alojamento 2€
	Suíça		5	AL	São Miguel	38px	sim, 10€	13,00€	13,00€	incl.	aquecimento da piscina 1€
	Turquia		5	TER-CC	São Miguel	40px	.	14,00€	14,00€	10,00€	Limpeza do alojamento 2€
G	Ucrânia	9,6	4,8	Hotel	São Miguel	42px	sim, 10€	s/capacidade	s/capacidade	incl.	aquecimento da piscina 1€
	Vaticano	9,6	5	AL	São Miguel	44px	.	15,00€	15,00€	11,00€	Limpeza do alojamento 2€

## Anexo 5. (continuação)

Piscina	Exterior		Estacionamento		Presença nas redes sociais				Parcerias / meios próprios		
	Churrasquei ra	Mob. Ext	Facebook 01/01/2021	Follow	Instagram 01/01/2021	Follow	Youtube 01/01/2021	Rent-a- car	Animação/Ativ Rest.		
x	x	x	20	10	200	210		x parceiro	x próprio	x próprio	
.	.	.	30		190			x parceiro	x parceiro	x parceiro	
x	x	x	40		180			x parceiro	x próprio	x próprio	
x	x	x	50		170			x parceiro	x próprio	x próprio	
.	.	.	60		160			.	.	.	
x	x	x	70		150			x parceiro	x parceiro	x parceiro	
.	.	.	80		140			.	.	.	
x	x	x	90		130			x parceiro	x próprio	x próprio	
x	x	x	100		120			.	.	.	
.	.	.	110		110			x parceiro	x parceiro	x parceiro	
x	x	x	120		100			.	.	.	
.	.	.	130		90			x parceiro	x próprio	x próprio	
x	x	x	140		80			.	.	.	
x	x	x	150		70			x parceiro	x parceiro	x parceiro	
.	.	.	160		60			.	.	.	
x	x	x	170		50			x parceiro	x próprio	x próprio	
.	.	.	180		40			.	.	.	
x	x	x	190		30			x parceiro	x parceiro	x parceiro	
.	.	.	200		20			.	.	.	
x	x	x	210		10			x parceiro	x próprio	x próprio	
.	.	.	210		10			.	.	.	



## LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Declaração de autorização da utilização do nome de Pedro Moniz .....	76
Anexo 2. Declaração de autorização da utilização do nome de Lúcia Medeiros .....	76
Anexo 3. Check-list de limpeza.....	77
Anexo 4. Check-list de check-in e check-out, relativa à "Casa do Forno - A Casa".....	78
Anexo 5. Matriz para caracterização da concorrência.....	80
Anexo 6. Matriz para a análise das tarifas da concorrência .....	82

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

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



**RE**

**A gestão da hospitalidade: o caso da José de Simas Moniz & Filhos, Lda.**

Débora Pacheco Moniz