



Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane

**PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS
ESTRATÉGICAS PARA OPTIMIZAÇÃO DE GESTÃO DE
RESERVAS NO HOTEL INHAMBANE.**

Fernando Manuel Siteo

Inhambane, Janeiro de 2022.

Fernando Manuel Siteo

Proposta de implementação de políticas estratégicas para optimização de gestão reservas no Hotel Inhambane.

Projecto de Desenvolvimento apresentado à Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane (ESHTI), como um dos requisitos para a obtenção do grau de Licenciatura em Gestão Hoteleira.

Supervisor: Mestre João Gove Júnior

Inhambane, Janeiro de 2022.

Declaração

Declaro que este trabalho de fim do curso é resultado da minha investigação pessoal, que todas as fontes estão devidamente referenciadas, e que nunca foi apresentado para a obtenção de qualquer grau nesta Universidade, Escola ou em qualquer outra instituição.

Assinatura

(Fernando Manuel Siteo)

Data: ____/____/____

Fernando Manuel Siteo

Fernando Manuel Siteo

Proposta de implementação de políticas estratégicas para optimização de gestão reservas no Hotel Inhambane.

Projecto de Desenvolvimento avaliado como requisito parcial para obtenção do Grau de Licenciatura em Gestão Hoteleira pela Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane – ESHTI.

Inhambane, ____ / ____ / ____

Grau e Nome Completo do Presidente

Rúbrica

Grau e Nome Completo do Supervisor

Rúbrica

Grau e Nome Completo do Oponente

Rúbrica

Dedicatória

Este trabalho de fim de curso é especialmente dedicado á memória dos meus pais Manuel Siteo e Elisa Thumbo, e aos meus irmãos que sempre me acompanharam ao longo do percurso.

Muito obrigado!

Agradecimentos

Agradeço à Deus pela vida e inteligência.

Quero agradecer a minha família e aos meus amigos pelo apoio que sempre me deram e a todos que de forma directa ou indirecta contribuíram para o alcance do tão desejado sonho, o meu especial agradecimento.

A direcção da Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane (ESHTI), Corpo Docente, Corpo Técnico e Administrativo por tudo que fizeram para que a minha formação fosse um sucesso, agradecer aos funcionários do Hotel Inhambane que sempre mostraram-se disponíveis para ajudarem-me.

Um agradecimento muito especial ao meu supervisor Mestre João Gove Júnior pelos conselhos e sobretudo pela sua disponibilidade, ajuda, paciência, empenho e partilha de conhecimento desde a ideia até a concretização do trabalho.

Um especial agradecimento ao casal Macuácuá pelo apoio incondicional ao longo da formação.

À todos meus irmãos que sempre depositaram a sua confiança, apoiando e sacrificando-se desde a base até este estágio.

Agradecer ao meu Tio Humberto Thumbo pela educação, protecção e apoio durante a formação básica.

Aos colegas que estivemos juntos durante este percurso académico, quero agradecer a cada um deles pela amizade, companheirismo, convivência.

O meu muito Obrigado!

Resumo

O projecto propõe a implementação de políticas estratégicas para optimização de gestão reservas no Hotel Inhambane. O estabelecimento em causa realiza vendas mediante a marcação de reservas, e o processo é feito de forma manual, ou seja, o hotel não possui nenhum sistema informatizado para a realização das actividades de reservas. O mesmo não possui políticas e estratégias auto-suficientes para angariação, fidelização, satisfação dos seus clientes, bem como, para a garantia de maior rentabilidade das vendas realizadas pelo sector de reservas, traduzindo-se em altas taxas de cancelamento, *no-show* e em índices de saídas antecipadas. O presente projecto foi elaborado com o propósito de propor políticas estratégicas para optimização de sistema de reservas do Hotel Inhambane, e melhorar a prestação de serviços de reservas no estabelecimento. Espera-se que com a implementação do projecto o hotel possa inverter o cenário actual, alavancando as suas vendas por meio de reserva, aumentando a taxa de ocupação e da rentabilidade, em detrimento das taxas de cancelamento, *no-show* e índice de saídas antecipadas.

Palavras-chave: Reservas; Gestão de Reservas; Políticas; Estratégicas; Hotel Inhambane.

Lista de Abreviaturas e Siglas

ESHTI – Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane;

F e B - *Food and Beverage*;

HI – Hotel Inhambane;

OTA – *Online Travel Agency*;

PMS - *Property management system*;

RH – Recursos humanos.

SCR – Sistemas Computorizados de Reservas;

TC – Taxa de Cancelameto;

TO – Taxa de Ocupacao;

UEM – Universidade Eduardo Mondlane;

UH – Unidade Habitacional;

VIP – *Very important people*.

YM – *Yiell management*,

Lista de Figuras

Ilustração 1 - Organograma de sector de reservas de um hotel de pequeno porte.	24
Ilustração 2 - Página inicial do sistema <i>Newhotel Cloud</i> PMS.	51
Ilustração 3 - Página principal do módulo de <i>front-office</i> do sistema <i>Newhotel Cloud</i> PMS.	52
Ilustração 16 - ciclo de reservas	63
Ilustração 17: Hotel Inhambane.....	68
Ilustração 18: Hotel Inhambane.....	68
Ilustração 4 - Inserção de uma reserva individual.	70
Ilustração 5 - inserção dos dados nome hóspede.	71
Ilustração 6 - Figura 6 inserção de uma reserva de grupo.	71
Ilustração 7 - inserção de dados de uma reserva de grupo.	72
Ilustração 8 - Opções de tarifas para uma reserva de grupo.	72
Ilustração 9 - Processo de realização de <i>check-in</i>	72
Ilustração 10 - Processo de realização de <i>check-in</i>	73
Ilustração 11 - Processo de realização de <i>check-in</i>	73
Ilustração 12 - Processo de realização de <i>check-out</i>	73
Ilustração 13 - Processo de realização de <i>check-out</i>	74
Ilustração 14 - <i>Planning</i> de reservas.....	75
Ilustração 15 - Processo de cancelamento de reserva.	75

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Cronograma de actividades.	56
Tabela 2 - Orçamento do projecto.	57
Tabela 3 - Quadro síntese do desempenho do hotel entre 01-/2019 - 01/2020	67

Índice

<i>Folha de rosto</i>	Erro! Marcador não definido.
<i>Declaração</i>	III
<i>Folha de avaliação</i>	Erro! Marcador não definido.
<i>Dedicatória</i>	V
<i>Agradecimentos</i>	VI
<i>Resumo</i>	VII
<i>Lista de Abreviaturas e Siglas</i>	VIII
<i>Lista de Figuras</i>	IX
<i>Lista de Tabelas</i>	X
1. INTRODUÇÃO	14
1.1. Enquadramento.....	15
1.2. Problematização	16
1.3. Justificativa	17
1.4. Objectivos	18
1.4.1. Objectivo geral	18
1.4.2. Objectivos específicos.....	18
1.5. Metodologia	19
1.5.1. Técnicas e instrumentos de colecta e de análise.....	20
1.5.2. Técnica de análise de dados	20
2. REVISÃO DA LITERATURA	21
2.1. Hotel: Conceito e características do produto hoteleiro.....	21
2.2. Departamentos do hotel: A recepção e o sector de reservas	22
2.2.1. A recepção e sua descrição.....	22
2.2.2. O sector das reservas e sua descrição.....	23
2.3. Reservas: Conceito, classificação, meios para a sua realização, ciclo e canais de distribuição.....	25
2.3.1. Classificação das reservas	25
2.3.2. Meios e formas de realização das reservas.....	26
2.3.3. Ciclo de reservas	27
2.3.4. Canais de distribuição	28
2.4. Políticas e estratégias de gestão de reservas.....	29
2.4.1. Política de confirmação ou de garantia das reservas.....	29
2.4.2. Política de e de cancelamento, <i>no-show</i> e desistência.....	29
2.4.3. Política de <i>Overbooking</i>	30

2.4.4.	Estratégia de aplicação de <i>Yield Management</i> (YM)	31
2.4.5.	Política de determinação de período mínimo de estadia	32
2.4.6.	Indicadores ou medidas de desempenho	32
2.4.6.1.	Taxa de <i>No-Show</i>	34
2.4.6.2.	Taxa de cancelamento	34
2.4.6.3.	Taxa de <i>Understay</i>	35
2.4.6.4.	Duração média de estadia.....	35
2.4.6.5.	Número de quartos ocupados por dia	35
2.4.6.6.	Preço médio por quarto ocupado.....	36
2.4.6.7.	Taxa de <i>walk-in</i>	36
3.	DESENVOLVIMENTO DO PROJECTO.....	37
3.1.	Descrição do local de pesquisa.....	37
3.2.	Estudo técnico do problema	37
3.2.1.	O sector de reservas do HI	37
3.2.2.	Políticas de gestão de reservas utilizadas pelo HI.....	38
3.2.3.	Política e processo de confirmação de reserva no HI.....	38
3.2.4.	Política e processo de cancelamento de reserva no HI.....	39
3.2.3.	Análise do desempenho do sector de reservas do HI através de indicadores.....	39
3.2.3.1.	Taxa de Ocupação (TO)	40
3.2.3.2.	Taxa de <i>No-Show</i>	41
3.2.3.3.	Taxa de Cancelamento (TC)	42
3.2.3.4.	Taxa de <i>Overstay</i>	43
3.2.3.5.	Taxa de <i>Understay</i>	43
3.2.3.6.	Duração média de estadia.....	44
3.2.3.7.	Número de quartos ocupados por dia	44
3.2.3.8.	Preço médio por quarto ocupado.....	44
3.2.3.9.	Taxa de <i>Walk-In</i>	45
3.3.	Políticas estratégicas propostas para melhorar o desempenho do sistema de reserva do HI	45
3.3.1.	Implementação de uma política financeira para a confirmação das reservas.....	45
3.3.2.	Implementação de uma política financeira para cancelamento e alteração das reservas	47
3.3.3.	Proposta de implementação de uma política de <i>no-show</i> e de desistência.....	48
3.3.4.	Determinação do período mínimo de estadia.....	48
3.3.5.	Reconfirmação das reservas	49

3.3.6.	Prática do <i>Overbooking</i>	49
3.3.7.	Prática do <i>Yield-Management</i> (YM)	49
3.3.8.	Implementação do sistema <i>Newhotel Cloud PMS</i>	50
3.3.8.1.	Breve apresentação do sistema <i>Newhotel Cloud PMS</i>	50
3.3.8.2.	Funções gerais do módulo de <i>front-office</i> do sistema <i>Newhotel Cloud PMS</i>	52
3.3.8.3.	Desvantagens de aplicação do sistema <i>Newhotel Cloud PMS</i>	54
3.3.8.4.	Vantagens de aplicação do sistema <i>Newhotel Cloud PMS</i>	54
3.4.	Resultados esperados.....	54
3.5.	Cronograma de actividades	56
3.6.	Orçamento	57
4.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	59
5.	APÊNDICES	62
6.	ANEXOS.....	69

1. INTRODUÇÃO

A gestão de receita constitui uma série de actividades contínuas, que abrangem todos sectores de uma empresa, independentemente do seu ramo de actuação, e o melhor domínio deste é que garante o sucesso almejado de um lucro positivo no final do período. O domínio desta variável começa pelo conhecimento e controlo do comportamento da demanda em função de cada período, e em paralelo a essa opinião Slack, *et al.* (2002), afirmam que na maioria das organizações a responsabilidade pela previsão da demanda cabe ao sector de *marketing*. Essa informação é muito importante para a organização dos recursos, planeamento e para o controlo da capacidade, que normalmente é de responsabilidade das áreas operacionais. No contexto hoteleiro o fornecimento das informações sobre a demanda é de responsabilidade do sector de reservas Castelli (2003). Essas informações chegam até as áreas de hospedagem, alimentos e bebidas, eventos, lazer, etc., que organizam recursos e disponibilizam a capacidade para alocação. A importância dessas informações sobre a demanda é essencial para que o hotel possa agir de maneira proactiva e planear efectivamente os futuros eventos e não somente reagir a eles.

A reserva é um acordo entre duas partes, onde o cliente compromete-se a usufruir dos serviços numa data por ele definida, e o hotel compromete-se a oferecer os serviços reservados na chegada do cliente Rodrigues (2011). Entretanto o compromisso do estabelecimento não deve ser prejudicial a ele mesmo, deste modo, para que tal prejuízo não aconteça, o hotel deve definir estratégias e políticas de reservas que beneficiem o hotel e o cliente. A compra dos produtos e serviços hoteleiros á reserva consiste no pagamento parcial ou total do valor, garantindo o consumo para uma data futura, contudo, devido á várias situações de carácter particular do cliente, que possam condicionar o seu deslocamento na data indicada, implicam de forma negativa na gestão de reservas no sector hoteleiro. No Hotel Inhambane (HI) em particular, as incidências dessas situações são reflectidas pelas taxas de cancelamento de reservas e pela taxa do *no-show* que significam o não comparecimento do cliente para usufruir dos serviços e efectuar o pagamento, ou ainda, em saídas antecipadas – casos em que o cliente interrompe a sua estadia antes da data prevista na reserva, onde o hotel fica sem nenhuma hipótese para a recuperação do valor já investido, causando uma queda na receita total prevista e uma preocupação para os gestores.

Muitos estudos defendem que a solução dos problemas na gestão de reservas passa pela adesão e uso de um sistema informático para o gerenciamento das reservas, sem, no entanto, antes analisar as políticas de reservas aplicadas pelo estabelecimento para avaliar o grau do desempenho actual, o grau de necessidade de investimento no sistema, assim como para saber qual é o sistema existente no mercado que melhor adequa-se a cada situação Fonseca (2015).

Este projecto visa definir políticas estratégicas para a optimização do desempenho do sistema de gestão de reservas do Hotel Inhambane que possam ser mais eficazes na mitigação das taxas negativas medidas pelos indicadores do desempenho. Será proposto a aplicação de uma política de sinal financeiro para a confirmação e cancelamento das reservas, a aplicação do *overbooking* onde o hotel assume um risco de até 10% acima da sua capacidade normal na confirmação das reservas Lambert, *et al.* (1989), bem como a aplicação do *Yield-Management* uma estratégia de preços que procura oferecer o produto ao preço certo, ao tempo certo ao cliente certo, garantindo maior rentabilidade das vendas á reserva Kimes (1989), e por último será proposta a implementação do sistema *Newhotel Cloud PMS* para automatização das tarefas e dados, para uma optimização geral do desempenho actual do sistema de gestão de reservas do Hotel Inhambane, sem no entanto, colocar em causa a qualidade dos serviços nem a sua relação com os clientes.

1.1.Enquadramento

O presente trabalho enquadra-se na disciplina de trabalho de fim do curso do currículo de licenciatura em Gestão Hoteleira leccionado pela Escola Superior de Hoteleira e Turismo De Inhambane (ESHTI). O mesmo surge como resultado de experiências vivenciadas pelo autor aquando da realização do estágio curricular no estabelecimento em estudo no ano 2020.

A gestão de reservas dentro de estabelecimentos hoteleiros deve constituir uma das actividades privilegiadas para uma boa angariação, fidelização, satisfação dos clientes e aumento de rentabilidade assim como para o domínio da concorrência no mercado, entretanto as experiencias vivenciadas pelo autor no local indicam uma certa incapacidade e fragilidades do sistema de gestão de reservas que funciona quase que sem nenhuma politica ou estratégia que garanta as vantagens supracitadas, levando a projecção do

presente trabalho que visa necessariamente definir políticas estratégicas tendo em vista a optimização do sistema de reservas do HI de forma pratica.

O trabalho encontra-se estruturado em cinco (5) partes, sendo que a primeira parte apresenta os elementos introdutórios da pesquisa, estando incluídos o enquadramento, problematização, objectivos (geral e específicos), justificativa e a metodologia utilizada; a segunda parte debruça sobre a fundamentação teórica, que apresenta definições dos conceitos básicos, e teorias básicas já publicadas nos livros, artigos científicos, monografias, etc.; a terceira parte corresponde ao desenvolvimento do projecto, onde faz-se a apresentação da área do estudo, estudo técnico do problema, procedimentos ou acções concretas para resolução do problema, resultados esperados e o orçamento necessário para a implementação do projecto; a quarta parte alberga o cronograma de actividades; a quinta e sexta parte são compostas por referências bibliográficas utilizadas durante a pesquisa, apêndices e anexos do projecto, respectivamente.

1.2.Problematização

A gestão da demanda no sector hoteleiro pressupõe uma série de estudos e considerações devido as características do próprio produto e a diferenciação da oferta dentro do mercado que condicionam o comportamento do consumidor na tomada das suas escolhas, criando um grande desafio para todo hotel e para o sector de reservas em particular.

O grande problema do sector de reservas sobre a gestão de reservas no Hotel Inhambane, surge pela falta de uma política que regule a confirmação e cancelamento de reservas. E vários clientes efectuam reservas e não comparecem (cancelamento ou *no-show*) para consumir o produto onde dever-se-ia completar a venda e o próprio pagamento, que possa cobrir os custos de produção envolvidos e aumentar o lucro do negócio, o outro grande facto que constitui um grande desafio na gestão de reservas para o estabelecimento verifica-se muito mais nas épocas do pico, onde o hotel recebe muitos pedidos de reserva para além das suas capacidades, surgindo desta forma, a necessidade de se adoptar políticas estratégicas que possam ajudar o hotel a aproveitar o máximo possível do momento.

No geral, o grande desafio do sistema de gestão de reservas do Hotel Inhambane passa pelo controlo dessas variáveis (taxas de cancelamento e de *no-show*,) procurando também tirar o máximo proveito nas vendas a partir das reservas tanto na época de maior pico, normal e de época baixa sem pôr em causa a qualidade dos serviços prestados nem a relação com os seus clientes. Mas o actual sistema de gestão de reservas aplicado no HI não detém forças suficientes para fazer face às mudanças comportamentais do consumidor e do mercado, assim como para a optimização da rentabilidade do sector, isto porque não apresenta políticas estratégicas que regulam as condições de confirmação e cancelamento de uma reserva que garantam a divisão do risco entre o cliente e o hotel que conseqüentemente possam garantir maior rentabilidade das vendas por meio de reservas.

Assim, o presente projecto visa responder a seguinte questão: **Que políticas estratégicas podem otimizar a gestão de reservas utilizado pelo Hotel Inhambane?**

1.3.Justificativa

Se o departamento responsável pelas vendas no hotel é o de reservas tal como afirma Castelli (2003), então este não pode viver deficiente nem trabalhar com meios deficientes, porque o objectivo do negócio é sobretudo o lucro e este só pode ser conseguido quando o hotel consegue ter um departamento de reservas eficaz na angariação, fidelização e na satisfação do cliente. Uma reserva (com garantia), confirmada com pagamento de uma certa taxa cobrada pelo hotel cria mais motivação ao cliente de viajar ou de se deslocar da sua residência habitual até ao estabelecimento com maior confiança de encontrar o preferido, e para o lado do hotel este tipo de reserva facilita a preparação e a produção do serviço uma vez que há um adiantamento do valor e divisão total do risco entre ambas partes envolvidas. Mas para que tal aconteça é necessário que haja condições que motivam o cliente quer de forma directa ou indirecta, que devem ser pré-definidas pelo estabelecimento e acordadas com o cliente no momento da reserva.

Para os gestores, não há melhor oportunidade do que vender o quarto de forma antecipada, porque isso ajuda na preparação efectiva dos serviços, para responder as necessidades e superar as expectativas do cliente antes da sua chegada, e de lado do

cliente não há melhor coisa que ter uma reserva com garantia porque isso dá mais confiança de que as suas necessidades serão atendidas a preço, no local e no momento por ele definido. Esta visão é que motivou o desenvolvimento das políticas estratégicas com vista a otimizar o sistema de gestão de reservas do estabelecimento em causa, espera-se que o projecto seja benéfico para o hotel assim como para os clientes.

Espera-se que com a implementação das políticas definidas neste projecto, o HI possa garantir o aumento da rentabilidade das vendas por meio de reserva bem como a satisfação dos seus clientes, e que a nível económico nacional possa trazer impactos positivos através do aumento da sua contribuição no imposto paralelo ao número das vendas. Para o sector hoteleiro espera-se que o estudo possa auxiliar aos responsáveis na gestão de reservas nos estabelecimentos na tomada de decisões sobre aplicação das políticas e estratégias que melhor adequam-se na gestão de reservas com menor risco de erro possível. A nível social e político espera-se que o projecto traga um ambiente de compatibilidade entre a sociedade e o estabelecimento através da garantia do cumprimento das obrigações de ambas partes por meio da confiança mútua depositada entre elas, regulada pelas políticas estratégicas de gestão de reservas a serem propostas.

1.4.Objectivos

1.4.1. Objectivo geral:

- Propor políticas estratégicas para optimização do desempenho do sistema de reservas do Hotel Inhambane.

1.4.2. Objectivos específicos:

- Descrever o sistema de gestão de reservas utilizado pelo Hotel Inhambane;
- Analisar o desempenho do sistema de gestão de reservas utilizado pelo Hotel Inhambane, através de indicadores de desempenho;
- Definir políticas estratégicas para optimização do desempenho do sistema de gestão de reservas do Hotel Inhambane.

1.5. Metodologia

A metodologia deve apresentar como se pretende realizar a investigação, segundo Dancker (2002), a metodologia é a maneira correcta e sistemática que descreve os métodos e/ou caminhos necessários e percorridos na busca de um conjunto de conhecimentos científicos através da interpretação dos fenómenos e ou factos existentes na natureza. Na óptica de Gil (2003), metodologia é o elemento facilitador da produção de conhecimentos, capaz de auxiliar e entender os processos de buscas de respostas, ou seja, um meio para obtenção do conhecimento. A metodologia corresponde a um conjunto de procedimentos a serem utilizados na obtenção do conhecimento. De acordo com o exposto acima, o presente projecto classifica-se por:

- Quanto à abordagem

Pesquisa quantitativa: Segundo Richardson (1999), a pesquisa quantitativa é caracterizada pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de colecta de informações quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas. Para Mattar (2001), a pesquisa quantitativa busca a validação das hipóteses mediante a utilização de dados estruturados, estatísticos, com análise de um grande número de casos representativos, e que tem como finalidade medir relações entre as variáveis;

Pesquisa qualitativa: visto que, emprega estudo do campo e estudo do caso. Esta abordagem enfatiza segundo McMillan (1996), uma visão fenomenológica, na qual a realidade está inerente à percepção dos indivíduos. Estudos derivados desta perspectiva são focados em significados e compreensão, tendo lugar em situações naturais.

- Quanto aos objectivos da pesquisa:

Pesquisa descritiva: Este tipo de pesquisa procura conhecer a realidade estudada, suas características e seus problemas. Pretende “descrever com exactidão os factos e fenómenos de determinada realidade” Triviños (1987).

- Quanto à natureza:

Pesquisa aplicada: Segundo Gil (1999), citado por Da Silva (2012), uma pesquisa aplicada é aquela que gera conhecimentos práticos para resolver problemas concretos, de forma prática.

- Quanto à escolha do objecto de estudo:

Estudo de caso: Para Triviños (1987), o estudo de caso é uma categoria de pesquisa cujo objecto é uma unidade que se analisa profundamente. Nesse sentido, Schramm (2001), complementa afirmando que essa estratégia tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: Os motivos pelos quais foram tomadas, como foram implementados e com quais resultados.

1.5.1. Técnicas e instrumentos de colecta e de análise

Questionário estruturado: Segundo Cervo e Bervian (2002), o questionário refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche. De forma similar, Marconi e Lakatos (1996) definem o questionário estruturado como uma série ordenada de perguntas, respondidas por escrito sem a presença do pesquisador. Este instrumento foi utilizado para a recolha de dados estatísticos relativamente as vendas por reservas realizadas entre Janeiro de 2019 a Janeiro de 2020, e é composto por perguntas fechadas e semiabertas.

Entrevista estruturada: De acordo com Gil (1999), é aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido, as perguntas feitas ao indivíduo são predeterminadas. Esta técnica foi utilizada para recolher opiniões dos dirigentes do hotel para com relação aos métodos utilizados para adaptação das actuais políticas de reservas, segundo Cervo e Bervian (2002), a entrevista é uma das principais técnicas de colectas de dados e pode ser definida como sendo uma conversa realizada face a face pelo pesquisador junto ao entrevistado.

1.5.2. Técnica de análise de dados

Para a análise e interpretação dos dados, foi utilizado o *Excel* versão 2010, trata-se de um programa informático que permite realizar tarefas contabilísticas e financeiras graças as suas aplicações para cariar e trabalhar com folhas de cálculo. O *Excel* é um *software* que permite criar tabelas e calcular e analisar dados. Este tipo de *software* é chamado de *software* de planilha electrónica. O *Excel* permite criar tabelas que calculam automaticamente os totais de valores numéricos inseridos, imprimir tabelas em *layouts* organizados e criar gráficos simples Fonseca (2015).

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Hotel: Conceito e características do produto hoteleiro

Quintas (2006), define hotel como sendo um estabelecimento destinado essencialmente a fornecer, mediante pagamento, alojamento temporário ao público, assegurando ainda, em regra, outros serviços (alimentação, bebidas, animação, lavanderia, etc.) de uma forma organizada e integrada. Mata (2003), apresenta uma definição mais simplificada afirmando que hotel se traduz em um estabelecimento que oferece um conjunto de bens e serviços para satisfação das necessidades dos seus clientes.

Antes de tudo, é importante ressaltar que a gestão estratégica de hotéis requer a contínua análise do meio, a detecção de ameaças e oportunidades e a busca de alternativas de sobrevivência, pois, a hotelaria é uma actividade essencialmente de prestação de serviços e segundo Silva (2009), ela apresenta as seguintes características.

Intangibilidade - Os serviços hoteleiros não podem ser provados, sentidos ou consumidos antes de serem comprados;

Variabilidade – A qualidade dos serviços hoteleiros depende exclusivamente de quem os executa, ou seja, o prestador do serviço faz parte da qualidade, e para a diminuição dessa variabilidade é necessário investir no treinamento de todo pessoal envolvido nas operações de produção;

Inseparabilidade - Os serviços são primeiramente vendidos e, depois, tanto produzidos quanto consumidos simultaneamente, fazendo com que o prestador de serviço faça parte dos mesmos;

Precibilidade - Os serviços hoteleiros não podem ser estocados para uma venda futura, uma vaga ociosa num hotel não poderá ser vendida novamente. É esta característica que torna o processo de gestão de reservas dentro de um estabelecimento hoteleiro ainda mais complexo devido as variações comportamentais dos clientes, que alteram os seus planos na última hora deixando assim alguns quartos vagos no dia, que previamente foram bloqueados causando uma quebra de receita irrecuperável.

2.2. Departamentos do hotel: A recepção e o sector de reservas

Um serviço de qualidade só será possível de ser executado com sucesso se hotel apresentar uma estrutura interna planeada e devidamente organizada. Seguindo esta ideia, Quintas (2006) afirma que, um hotel só actua de forma organizada se existir uma boa organização interna, e para o autor o hotel divide-se em dois departamentos principais: o *Front-Office* e o *Back-office*. O *Front-Office* engloba as áreas do hotel que têm um contacto directo com o cliente como a recepção, o restaurante, o bar, o *housekeeping*. O *Back-Office* abrange as áreas que não tenham um contacto directo com o cliente, prestando-lhe assistência de uma forma indirecta, como é o caso da cozinha, economato, serviços técnicos e administração.

A estrutura organizacional de um hotel, de acordo com Quintas (2006) compreende um conjunto de funções, todas elas com finalidades distintas, mas só em conjunto conseguirão satisfazer as necessidades dos clientes.

2.2.1. A recepção e sua descrição

A recepção, é a secção do departamento de *front-office* que estabelece o primeiro contacto pessoal com o cliente, deste modo, segundo Quintas (2006), não será difícil reconhecer a necessidade de garantir o funcionamento, superiormente eficaz deste departamento, por forma a causar nos visitantes uma impressão agradável, predispondo-os, favoravelmente para os serviços que posteriormente lhes serão prestados. Desta forma, a recepção terá um papel bastante importante, como receber os clientes de uma forma correcta, criando-lhes uma boa imagem do estabelecimento, visto que o primeiro contacto é a imagem de marca de qualquer estabelecimento.

As funções atribuídas à recepção, compreendem a recepção e o acolhimento dos clientes aquando da sua chegada ao hotel, a reserva de serviços do hotel sempre que solicitados pelos clientes, a facturação do alojamento e dos serviços e, o atendimento dos pedidos e reclamações dos clientes ao longo de toda sua estadia e, por outro lado, para além destas funções, a recepção, também é responsável pela organização e manutenção dos arquivos da secção, para que estes estejam sempre organizados e de fácil acesso a todos os colaboradores da secção.

A recepção de um hotel geralmente fica localizada no piso térreo do estabelecimento, para uma rápida acessibilidade por parte dos hóspedes e/ou clientes. Para além de ser bem localizada, deve possuir uma atmosfera agradável, com um espaço bem iluminado (a ter em conta uma boa visão dos letreiros informativos) e arejado, protegida de ruídos externos.

2.2.2. O sector das reservas e sua descrição

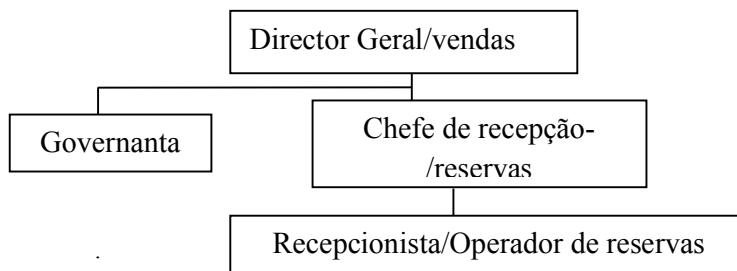
A gestão de todos os processos de reservas compete ao sector de reservas e Mata (2003), define o sector de reservas como sendo a que faz o controlo eficiente e rentável do fluxo de entradas e saídas dos hóspedes, auxiliando no planeamento antecipado das ocupações e assegurando a disponibilidade dos quartos à chegada do cliente. Grassi (2009), defende que uma gestão hoteleira eficiente, começa pelo departamento de vendas e reservas, pois, o hóspede representa a fonte de sobrevivência de qualquer hotel. Para a autora quem procura, conquista e cativa os hóspedes são os responsáveis pelo sector de reservas, porta a este sector a privilegiada função de conquistar os clientes pela habilidade de convencimento e da regra de ouro da hotelaria de saber lidar com as pessoas.

O sector de reservas deve ficar próximo à recepção, já que funcionalmente ambos mantêm constante troca de informações. Contudo, recomenda-se a separação física do sector de reservas, para que o mesmo possa desempenhar mais adequadamente suas funções já que muitas das negociações sobre preços devem ser sigilosas Oliveira (2013).

Para Davies (2007), a meta do sector de reservas é controlar de forma eficiente e lucrativamente o fluxo de hóspedes e planear a estadia do hóspede. Ismail (2004), defende que o sector de reservas se dedica a vender tanto reservas individuais quanto de grupos a fim de maximizar a receita gerada pelas diárias. Segundo Davies (2007), os objectivos principais do sector de reservas são:

- Garantir a disponibilidade da UH para o hóspede;
- Atingir a melhor ocupação possível;
- Evitar *overbooking*.

Ilustração 1 - Organograma de sector de reservas de um hotel de pequeno porte.



Fonte: Autor adaptado de Andrade (2000).

É importante ressaltar que essa estrutura será determinada pela tipologia e pelo tamanho, do hotel. Para um profissional da área da hotelaria entender que essa estrutura pode variar é de extrema importância, bem como compreender quais as principais tarefas realizadas por cada função, assim pode preparar-se para actuar isoladamente em cada departamento, ou acumulando funções de ambos.

- Cargos e funções

Gerente de vendas - A função de Gerente de vendas pode ou não existir, variando também em função do tamanho do empreendimento, e em hotéis de pequeno porte esse cargo geralmente compete ao director do hotel. De maneira geral, um Gerente de vendas e sua equipe são os principais elos entre a empresa e seus clientes. São muitas as tarefas que compõem o dia-a-dia de um Gerente de vendas, entre elas podemos citar:

- Determinar cota de vendas para os agentes de reservas ou executivo de vendas;
- Determinar tarifas a serem cobradas aos clientes;
- Criar pacotes de tarifas promocionais para épocas de férias, feriados e outros;
- Criar estratégias de vendas;
- Supervisionar a equipe;
- Manter um banco de dados activo com os melhores e mais importantes clientes, e com eles manter um relacionamento estreito;
- Confeccionar relatórios sobre as vendas, tipo de clientes, valores vendidos, receita, ocupação, etc.;
- Participar das reuniões gerenciais;
- Representar o hotel em feiras e congressos pelo País.

Chefe de reservas - Para Davies (1997) o chefe de reservas, tem como responsabilidade maximizar o facturamento do hotel ou afim e também atender ou superar a expectativa e satisfação do hóspede na hora da venda da reserva, conforme o padrão oferecido pelo hotel. O autor apresenta as seguintes tarefas principais do cargo;

- Utilizar técnicas gerenciais para melhorar a taxa de ocupação e diária média dos apartamentos;
- Certificar-se de que o sector oferece ao hóspede serviço de qualidade;
- Supervisionar as reservas futuras e acompanhar pedidos especiais de *VIP* e tipos de bloqueio de apartamentos;
- Estabelecer constância de comunicação com outros sectores do hotel;
- Supervisionar o sector;
- Programar “pacotes” junto à gerência;
- Fazer projecções de taxa de ocupação;
- Reportar informações para recepção e governança,

Operador de reservas - Cabe ao operador de reservas controlar e executar todos os procedimentos de reservas, com o objectivo de garantir maior nível de vendas dos serviços e produtos do hotel, E para que tal aconteça é necessário que o encarregado da função tenha em domínio as principais políticas de reservas aplicadas pelo hotel, afirma professor Tokuda, in <https://asksuite.com/br/blog/canais-de-distribuicao-de-hotel/>.

2.3.Reservas: Conceito, classificação, meios para a sua realização, ciclo e canais de distribuição

Mata (2003), define reserva como um pedido adiantado de venda de um quarto para uma data futura. A reserva é um acordo entre duas partes, onde o estabelecimento hoteleiro se compromete a oferecer acomodação e serviços em determinado período, e o hóspede se compromete a efectuar um pagamento por usufruir os serviços prestados pelo estabelecimento.

2.3.1. Classificação das reservas

- Reservas garantidas ou reservas com garantia

O hotel compromete-se a reservar o quarto a favor do cliente até a data e hora determinada para chegada prevista no momento da reserva, por sua vez o cliente compromete-se a pagar o quarto ainda que não apareça no estabelecimento, salvo se proceder a anulação da reserva nas condições previamente estabelecidas no acto da reserva Oliveira (2013). É uma reserva que geralmente é garantida com um pagamento antecipado do valor total definido por cada estabelecimento, ou uma percentagem desse valor que varia de hotel para hotel.

- Reservas não garantidas:

É aquela onde o meio de hospedagem não solicita nenhum tipo de garantia para o cliente, isto é, caso ele desista ou esteja impossibilitado de viajar, não sofrerá nenhum tipo de perda. Neste caso o hotel dispõe-se a manter o quarto até certa hora do dia de chegada sem nenhuma garantia Oliveira (2013).

As reservas ainda podem ser classificadas em: **directas** ou **indirectas**. As reservas directas são feitas pelo hóspede através de: o telefone, *fax*, correio electrónico e internet, junto ao estabelecimento hoteleiro. As reservas indirectas podem ser realizadas por agências de viagens, empresas ou operadores turísticos, ou seja, são aquelas que são efectuadas pelos terceiros, que normalmente possuem um pré-acordo com o hotel. Ambas podem ser realizadas de forma individual ou em grupo.

2.3.2. Meios e formas de realização das reservas

Com o avanço tecnológico, hoje em dia, já não é tão necessário a deslocação do cliente até ao estabelecimento para a realização de uma reserva, ela pode ser feita a qualquer hora e a qualquer momento se utilizando vários meios, desde que o cliente cumpra com todos os processos estabelecidos pelo hotel Lopes (2013).

Reserva por telefone - É a forma como o futuro hóspede ou agência de viagem entra em contacto com o estabelecimento através do telefone ou celular. É uma das formas mais utilizadas pelo facto de haver um contacto directo entre o rececionista e o cliente também porque o futuro hóspede pode informar-se de todos os aspectos sobre o estabelecimento tendo respostas imediatas;

Reserva por correio electrónico - Actualmente efectuada através da *internet* com recurso a telefone ou computador e o estabelecimento hoteleiro pode receber e responder aos pedidos de reservas utilizando os mesmos meios, dando todas as informações sobre o estabelecimento e inerentes a reserva;

Reserva pela *internet* – Feita através de um *site* com um motor de reservas. Por este meio o futuro hóspede pode obter toda a informação sobre um determinado estabelecimento e efectuar uma reserva a qualquer hora e em qualquer local;

Reserva por *fax* - É uma das formas mais utilizadas, devido à sua rapidez, eficácia e segurança. E permite a realização de reserva a qualquer hora e em qualquer local.

2.3.3. Ciclo de reservas

Conforme a figura 2 do Apêndice A, quando o hóspede utiliza a agência para fazer a intermediação, pode-se dizer que está fazendo sua reserva de forma indirecta. Esta agência pode utilizar os sistemas computadorizados de reservas, através das comutadoras, para fazer a reserva do seu cliente em determinado hotel. Sendo assim, a agência verifica a disponibilidade do hotel, e efectiva a reserva, e o hotel repassa a reserva para seu sistema interno. As diárias deste hóspede neste caso terão um preço especial e sairão um pouco mais em conta do que se feitas directamente com o hotel. Da mesma forma, quando o hóspede utiliza operadoras ou quando sua reserva é feita por uma empresa, diz-se que é indirecta, normalmente os valores de diária também são especiais.

Porém, quando o hóspede faz o contacto directamente com o sector de reservas do hotel, ele estabeleceu um contacto directo, ou seja, não há intermediários, a própria pessoa conversará com o hotel e solicitará sua estadia. Esse contacto directo poder ser por telefone e até mesmo pela internet, através do Sistema Computadorizado de Reservas do hotel. As diárias, neste caso, serão as chamadas tarifas balcão. Caso queira negociar um desconto, o hóspede deverá ligar para o sector de reservas do hotel e conversar com a respeito.

Uma vez estabelecido o contacto e a forma de contacto, o sector de reservas do hotel irá efectivamente agendar a reserva solicitada. Se a resposta de disponibilidade é positiva, preenche-se a Ficha de Reserva em sua grande maioria, electrónica, pelo sistema interno

de reserva do hotel, através de algum *software* hoteleiro. Este registro na ficha de reservas, que contém os dados, como entrada (*check-in*), saída (*check-out*), valores de diárias, quantidade de *pax* (pessoa), tipo de UH, nome e dados gerais do hóspede, alimentam um relatório chamado Mapa de Ocupação, que servirá para revelar a disponibilidade do hotel. Se a resposta for negativa, o operador de reservas deve comunicar e ofertar outra data como sugestão.

2.3.4. Canais de distribuição

Com a grande competitividade do mercado hoteleiro, encontrar meios de se destacar e atrair mais clientes torna se cada vez mais necessário. Diante disso, muitos hoteleiros apostam nos canais de venda para serem mais facilmente encontrados pelos hóspedes já que os canais investem altamente em marketing e divulgação, ajudando o hotel a aumentar o seu alcance.

Sobre a disponibilização de informação na hotelaria, Connor (2001), observa que, os canais de distribuição são extremamente importantes para a sobrevivência do empreendimento (devido à perecibilidade do produto) e portanto canais simultâneos de distribuição são utilizados na hotelaria: Alianças estratégicas com grandes grupos, actuação em mercados corporativos específicos, integrar-se a associações, escritórios de representação em diversos locais, o uso de intermediários através de agências e operadoras de turismo e a utilização de canais electrónicos. Em cada caso o objectivo é o mesmo, ou seja, disponibilizar informação para o consumidor e fazer com que ele opte pelo empreendimento.

Krippendorf (2001), define canal de distribuição, como sendo, a cadeia de empresas economicamente independentes através das quais o produto, ou o direito sobre ele é levado ao consumidor. Essa distribuição dos produtos e serviços turísticos desde a oferta produtora até a demanda consumidora é estabelecida por canais directos e indirectos. Esses canais podem ser **directos**, quando é estabelecido entre qualquer empresa produtora e o demandante ou consumidor; ou **indirectos**, quando a demanda de produtos e serviços é canalizada por meio de empresas de intermediação e comercialização de tais produtos ou serviços. Seja na modalidade directa ou indirecta, os objectivos desses são os mesmos: alcançar o público-alvo de uma forma mais rápida, transmitindo mensagem de maneira eficiente e relevante, possibilitando ao consumidor

conveniência e facilidade na hora da aquisição do serviço. No mercado hoteleiro podemos encontrar os seguintes canais de distribuição: Operadoras Turísticas, Agências de Viagens, Agências de Eventos, Centrais de Informações Turísticas, Site com motor de reservas.

2.4. Políticas e estratégias de gestão de reservas

2.4.1. Política de confirmação ou de garantia das reservas

Política de confirmação ou de garantia de reserva - é um recurso utilizado por meios de hospedagem para cobrar uma quantia aos hóspedes para confirmar a reserva. Esta política, serve para confirmar a presença do hóspede na data reservada e, em casos de cancelamento, minimizar prejuízos. in <https://newhotel.com.br/7-estrategias-para-otimizar-a-gestao-de-reservas-no-seu-hotel/>

Essa quantia normalmente se dá em forma de percentagem com base no valor total da reserva ou das diárias, e segundo o *site* supracitado essa percentagem pode variar entre 10%-60%, dependendo da época e de hotel para o hotel.

Em períodos de alta estação, as reservas devem ser confirmadas em média com 20 a 30 dias de antecedência. Então os bloqueios (pré-reservas efectuadas pelas operadoras) devem fechar no número exacto de UHs que irão utilizar, e no caso das reservas individuais são exigidos os pré-pagamentos. A esse período limite para a confirmação da reserva, é dado o nome de *deadline* Oliveira (2013).

2.4.2. Política de e de cancelamento, *no-show* e desistência

A política de cancelamento de reservas deve ser composta por regras claras que delimitam os direitos e deveres do estabelecimento e do cliente, de forma a manter boas relações entre ambas partes e a longo prazo.

Regra de desistência sem cancelamento “*no-show*” - Nos casos em que os clientes simplesmente não comparecem e não fazem o cancelamento da reserva previamente, o hotel pode ainda reservar o quarto por até 24 horas após a data prevista de chegada e se

o cliente não comparecer no mesmo período este é declarado como *no-show*, perdendo todos direitos reservados independentemente do tipo de reserva Oliveira (2013).

Regras de desistência após entrada “understay” – Pode acontecer do cliente não gostar do local, ou ter de sair antes da data reservada para sua saída. Segundo Oliveira (2013), nas épocas de baixo pico o hotel pondera cobrando apenas as diárias em que o hóspede passou no hotel enquanto nas épocas altas o hotel pode cobrar o pagamento total ou parcial de todas noites previstas no acto da reserva com vista a minimização das perdas e correcção deste tipo de comportamento.

2.4.3. Política de *Overbooking*

É a técnica de gerenciamento mais usada para eliminar as perdas de receita devido a quartos vazios que poderiam estar ocupados, seja devido a cancelamentos com pouca antecedência, *no-show* ou superestimação da demanda. Nem todo hotel deve praticar *overbooking*, aqueles orientados para yield management devem considerar essa prática Ones e Hamilton (1992).

A noção de que hotel cheio é um jogo de aposta está reflectida até pela incerteza do pessoal de *front-office* quando usa os termos como “chegada e partida imprevista de clientes”. É claro que o risco está inserido nessa questão. Deve-se ou não correr o risco de não atender a um cliente em caso de a demanda exceder a capacidade? Um gerente avesso ao risco não deve fazer *overbooking*. Enquanto formas conservadoras de não se reservar além da capacidade envolve o risco de se ter quartos vazios por causa de *no-show*, a questão de futuros negócios se faz presente também. Os gerentes que aceitam correr o risco de negar acomodação para um cliente com reserva, usam extensivos *overbookings* e podem ter seus lucros de longo prazo perdidos caso o cliente não queira mais voltar ao hotel, além da publicidade negativa que este cliente fará do hotel.

As perdas sofridas com uma falha na relação com o cliente são intangíveis. Lambert *et al.* (1989), defendem algumas soluções: O ideal seria desenvolver um sistema de previsão preciso que analise a disponibilidade dos quartos e indique o número de reservas que se deve aceitar para um dado dia de chegada e duração da estadia. Para tornar tal estimativa de clientes mais precisa, deve-se colectar e analisar os padrões dos dados históricos de algumas variáveis, tais como: Cancelamento, nível projectado de

chegada de clientes de grupos e transientes, *no-show*, estádias prolongadas de clientes, *ckeck-out's* imprevistos e *walk-in's*. Baseado nestas probabilidades em conjunto, o nível de *over* (reservas excedentes) será diferente para cada dia da semana. Um modo alternativo seria criar um modelo de simulação para guiar uma política óptima de reservas. Tais simulações são efectivas quando usadas para prever o que aconteceria dada alguma circunstância. É bem útil, em situações dinâmicas tal como nas decisões de reservas, quando uma reserva para um certo dia afecta o inventário de quartos de vários outros dias. Tais simulações são específicas para cada hotel e permitem que os gerentes estudem os sistemas complexos e reais do mundo actual que não podem ser adequadamente descritos por outro método analítico.

Descrevem a operação do sistema em termos de eventos individuais e, no caso de sistemas de reservas, permite que cada elemento seja estudado separadamente. Inter-relações entre os componentes são definidas pelo modelo. Quando estes componentes são combinados e dados são colectados, a operação real do sistema de reservas pode ser simulada pelo computador e seu comportamento pode ser estudado. A percentagem de *overbooking* não pode ser superior 10% da capacidade normal do hotel, porém, essa percentagem pode variar de acordo com as previsões da demanda de cada hotel e de capacidade de resposta ao *overbooking* do estabelecimento Lambert *et al.* (1989).

2.4.4. Estratégia de aplicação de *Yield Management* (YM)

Um dos maiores desafios dos gestores de empresas que operam com inventário perecível, cuja venda não realizada em determinado dia não poderá jamais ser recuperada, é compreender a demanda futura, com o intuito de maximizar a receita e a lucratividade. A impossibilidade de se acumular e manter em estoque produtos como quartos de hotel, gera uma ociosidade da capacidade instalada em determinadas ocasiões, assim como uma indisponibilidade do produto, em outras. Como resultado, o gerenciamento da oferta, torna-se também um factor crítico para estas empresas, e como estratégia para mitigar todo esse dilema a aplicação do YM é categoricamente aplausível no sector.

O YM baseia-se na lei da oferta e da procura gerenciando dois elementos: O inventário de produtos (capacidade de serviço disponível, como quartos de hotel, assentos de aviões, ou campos de golf) e a estrutura de preços (ou, de forma equivalente, de

descontos). Quem mais claramente define YM, em termos gerais, é Kimes (1989), citado por Figueiredo, *et al.* (2001) ao dizer que o YM é uma prática de negócios que busca maximizar as receitas e os lucros, a partir da venda do serviço certo, para a pessoa certa, ao preço certo, no momento certo.

Basicamente, YM é o processo de adequar o tipo certo de capacidade ao tipo certo de cliente ao tipo certo de tarifa para que se maximize a receita ou o rendimento – Kimes (1989). Yield é a taxa de ocupação dos quartos multiplicada pela eficiência da taxa, que é a diária média dos quartos dividida pela máxima diária dos quartos. Esta última definição pressupõe uma obrigatoriedade aos gerentes de não estarem somente preocupados em maximizar apenas a taxa de ocupação, ou a tarifa média dos quartos, mas sim, sua receita total. Outra definição é maximizar a receita por quarto disponível, chamada de REVPAR ou “*Revenue Per Available Room*” Orkin (1988).

2.4.5. Política de determinação de período mínimo de estadia

Conhecida como *Minimum Length Of Stay* em inglês – Requer que as reservas só sejam aceitas para um certo período mínimo de estadia, e permite ao hotel estabelecer um padrão de ocupação. É comum para os hotéis e resorts estabelecer esta estratégia durante períodos de pico e em tempos de eventos especiais ou de alta ocupação. Seu requerimento de uso é manter o pico de ocupação em um dia a partir de uma redução de ocupação nos dias anteriores ou posteriores ao pico. Mas, isso deve ser considerado cuidadosamente, pois o hotel pode estar rejeitando negócios lucrativos de curta duração. Assim, os agentes de reserva têm de saber quais os clientes que aceitarão esta estratégia e não procurarão outro, Orkin (1988).

2.4.6. Indicadores ou medidas de desempenho

Callado e Machado (2007) afirmam que as pessoas estão sempre em processo de autoavaliação devido a necessidade que o ser humano tem de ser reconhecido. Essa parte da natureza humana provê circunstâncias cotidianas de avaliação de desempenho e resultados. O mesmo pode ser levado em consideração ao observar-se as organizações, pois segundo Kaplan e Norton (1997) “O que não é medido não é gerenciado”. De acordo com os autores para que as empresas além de sobreviver também prosperem, é necessário que elas utilizem suas estratégias e capacidades para sintetizar sistemas de

gestão e medição de desempenho. Ferreira e Gonzalez (2009), conceituam indicador como, forma de medida que possui significado próprio e é usada para estruturar e expressar informações essenciais dos elementos que compõem o objecto da observação.

Callado e Machado (2007), ressaltam que a tarefa de construir e trabalhar os indicadores de desempenho não é fácil, e é necessário que primeiramente seja estabelecido o que se quer medir, e posteriormente sejam estabelecidos os parâmetros adequados para se avaliar o que for mensurado. Diante disso, Martins e Neto (1998), asseguram que a medição de desempenho tradicional está intimamente ligada com a preocupação com o uso eficiente dos recursos e, por isso, os indicadores de desempenho mais comuns são voltados para produtividade, custo e investimento. Nakao e Nuintin (2010), afirmam que indicadores são um suporte para o planeamento e análise crítica dos resultados, como consequência também auxiliam no controle de processos e na tomada de decisão.

2.4.6. Taxa de Ocupação – (TO)

Yamashita e Boeger (2006) ressaltam a taxa de ocupação como sendo um dos principais índices a serem utilizados na avaliação de desempenho mercadológica de qualquer meio de hospedagem, sendo assim, ela se constitui como um dos indicadores de desempenho mais básicos e essenciais para administração de organizações do ramo hoteleiro. Segundo Jeffrey e Barden (1999) esse indicador de desempenho pode proporcionar a análise de sazonalidade na hotelaria. Esse facto é de extrema importância para que os empreendimentos hoteleiros identifiquem picos de venda em determinadas épocas do ano através do cálculo desse índice.

De acordo com Castelli (2012), sua fórmula pode ser expressa através da relação entre o total de UH's (Unidades Habitacionais) disponíveis em determinado período de tempo (dia, semana, mês, ano) e a quantidade de UH's que de facto foram ocupadas.

Entretanto, deve-se levar em conta que na gestão da hotelaria hospitalar a fórmula da taxa de ocupação deve ser construída utilizando a quantidade de quartos ocupados e disponíveis, pois é comum que em uma mesma UH haja mais de um hóspede, Yamashita e Boeger, (2006). A expressão matemática definida por Castelli (2012) para se calcular a taxa de ocupação é a seguinte:

$$TO = \frac{N^{\circ} \text{ de quartos vendidos}}{\text{Total de quartos disponíveis}} \times 100$$

Yamashita e Boeger (2006), defendem que a taxa de ocupação mínima aceitável pra garantir a sustentabilidade do hotel deve ser de 60%.

2.4.6.1. Taxa de *No-Show*

Declara-se *no-show* todo o cliente que não comparece no estabelecimento hoteleiro na data prevista na reserva, sem uma prévia solicitação de cancelamento ou alteração da data. O indicador que mensura os níveis de incidências destes acontecimentos denomina-se taxa de *no-show*. Segundo Jeffrey e Barden (1999) o principal objectivo deste indicador é medir o grau de eficiência do sector de reservas na entrada dos hóspedes no hotel para com relação as reservas totais efectuadas num determinado período. Os autores defendem que a taxa máxima aceitável deste indicador deve ser de 10%, e acima dela os gestores dos estabelecimentos devem procurar formas estratégicas com vista a redução da mesma, através do estudo das causas de desistência. Os autores apresentam o seguinte modelo para o cálculo do indicador:

$$\% \text{ No-show} = \frac{n^{\circ} \text{ de no show}}{n^{\circ} \text{ de reservas}} \times 100$$

2.4.6.2. Taxa de cancelamento

Por causa de incerteza e acontecimentos imprevistos é normal que um cliente solicite o cancelamento da sua reserva. Jeffrey e Barden (1999) afirmam que o cancelamento de reservas é muito positivo, principalmente quando este é solicitado com grande antecedência em relação a data de *check-in* prevista, pois possibilita maior oportunidade de revenda do quarto para o outro cliente. Contudo os mesmos autores afirmam que os gestores dos estabelecimentos hoteleiros não devem ficar presos a essa convicção e defende que o melhor é tentar sugerir uma nova data do *check-in* ao cliente. Yamashita e Boeger (2006) ressaltam que altas taxas de cancelamento condicionam o crescimento da taxa de ocupação do estabelecimento e os mesmos defendem que a taxa máxima de cancelamento de reservas não deve ser superior a 10% e apresentam o seguinte modelo para a sua determinação:

$$\%TC = \frac{n^{\circ}\text{de no how}}{n^{\circ}\text{check-in}} \times 100$$

2.4.6.3.Taxa de *Understay*

A taxa de *understay* representa em forma de percentagem os níveis de saídas antecipadas á data do *check-out* prevista na reserva. Trata-se de um indicador que deve ser mantido abaixo o quanto possível, pois altas taxas da mesma quebram a receita total já prevista na reserva. Yamashita e Boeger (2006) afirmam que o controlo deste índice deve ser contínuo e de todos intervenientes do hotel, pois o que leva um hóspede a interromper a sua estadia no hotel pode estar relacionado com tudo e todos no hotel. Os autores apresentam o seguinte modelo para o cálculo da taxa de *understay*:

$$\% \textit{Understay} = \frac{n^{\circ}\text{de de saídas antecipadas}}{n^{\circ}\text{de saídas previstas}} \times 100$$

2.4.6.4.Duração média de estadia

Este indicador serve para medir o quanto dura em média a estadia por hóspede no hotel, quanto maior ela for melhor é para redução e controlo de custos de aquisição de um cliente. Jeffrey e Barden (1999), apresentam o seguinte modelo para o cálculo da duração média de estadia:

$$DME = \frac{n^{\circ}\text{de noites ocupados}}{n^{\circ}\text{de quartos ocupados/hospede}} \times 100$$

2.4.6.5.Número de quartos ocupados por dia

O indicador representa em forma de percentagem a média dos quartos ocupados por dia no período em análise, Castelli (2012) apresenta o seguinte modelo para a sua determinação:

$$nHsV = \frac{n^{\circ}\text{total de quartos vendidos}}{n^{\circ}\text{total de dias}}$$

2.4.6.6.Preço médio por quarto ocupado

Este indicador representa o preço médio dos quartos vendidos no período. Castelli (2012) apresenta o seguinte modelo para a sua determinação:

$$\text{PMQ}_v = \frac{\text{receita total de quartos vendidos}}{\text{n}^\circ \text{de categoria dos quartos}}$$

2.4.6.7.Taxa de *walk-in*

Este indicador representa de forma percentual o nível de passantes, ou seja, dos hóspedes que chegam no hotel sem uma reserva. Ele é aplicado par fazer comparações do desempenho em relação as vendas entre o sector de reservas e vendas do balcão da recepção. Castelli (2012) apresenta o seguinte modelo para a sua determinação:

$$\% \text{Walk-in} = \frac{\text{n}^\circ \text{walk-in}}{\text{n}^\circ \text{check-in}} \times 100$$

3. DESENVOLVIMENTO DO PROJECTO

3.1.Descrição do local de pesquisa

O HI é um estabelecimento hoteleiro que se dedica ao fornecimento dos serviços de acomodação, aluguer de sala para seminários ou reuniões, serviços de entretenimento, entre outros, ou por outra, trata-se dum estabelecimento privado vocacionado a prestar serviços de alojamento e ornamentação de eventos tais como: Casamentos, aniversários, entre outros. É um hotel de categoria de 3 (três) estrelas e encontra-se localizado no centro da cidade de Inhambane, avenida da independência N° 438 á 484 km de Maputo. O empreendimento é composto por trinta e cinco (35) quartos, onde dezanove (19) são simples com o preço de acomodação de 3.500,00MT (três mil e quinhentos meticaís), e quinze (15) são casais com o preço de acomodação de 4.700,00MT (quatro mil e setecentos meticaís) e uma suite com preço diário de alojamento de 8.900,00MT (oito mil e novecentos meticaís). O hotel em causa oferece apenas pequeno-almoço para os hóspedes que vem incluso no valor correspondente ao alojamento e para além do pequeno-almoço presta serviço de lavandaria onde os custos não estão inclusos na diária e o hóspede paga logo ao entregar a roupa para ser lavada ou no momento de levantamento.

3.2.Estudo técnico do problema

3.2.1. O sector de reservas do HI

De acordo com as informações recolhidas no estabelecimento, o hotel possui um departamento específico que lida e gere todas as actividades relacionadas a reservas; desde a solicitação da reserva pelo cliente até a confirmação da mesma pelo estabelecimento. Fisicamente o hotel não possui nenhuma área com designação específica para a realização das actividades do departamento de reservas, as mesmas são realizadas junto a recepção e no escritório da direcção geral.

A responsabilidade de realização da reserva no hotel cabe a todo recepcionista que estiver em serviço no seu respectivo turno, exceptuando as reservas efectuadas através

do correio electrónico e as dos clientes que queiram negociar certo tipo de serviço ou desconto, que são atendidas na direcção geral pelo responsável do sector.

As reservas podem ser realizadas de forma directa na recepção do hotel, ou ainda através de telefone e correio electrónico e também podem ser efectuadas de forma indirecta através de centrais de informações turísticos da cidade. Nota-se que o HI e não oferece muitas opções para a realização das reservas para os seus clientes, quer para forma directa assim como para a forma indirecta, hoje em dia o uso da internet e de canais de distribuição como operadores turísticos, agências de viagens etc., para a busca de informações de alojamento por parte de turistas tornou-se habitual devido ao seu baixo custo, da própria flexibilidade e confiabilidade, opções estas que não são muito explorados pelo HI. As reservas são efectuadas de forma manual no livro de reservas que fica no balcão da recepção, com apoio técnico de um computador para corresponder as reservas efectuadas pelo correio electrónico.

3.2.2. Políticas de gestão de reservas utilizadas pelo HI

Para uma melhor gestão de reservas é necessário que o estabelecimento defina políticas que sejam sustentáveis para o departamento de reservas e benéficas para os seus clientes. Para além das demais políticas, a de confirmação e de cancelamento de reservas são bastante cruciais na gestão de reservas.

3.2.3. Política e processo de confirmação de reserva no HI

O HI não possui políticas ringidas para a confirmação de uma reserva (seja ela directa ou indirecta) e para o efeito basta que o cliente cumpra devidamente com os procedimentos para a realização da mesma, que por sua vez obedece os seguintes passos:

- O cliente entra em contacto com o hotel através dos meios já referidos, solicita a sua reserva fornecendo todos dados importantes para a confirmação (nome, data de *check-in* e do *check-out*, número do *pax*, tipo de quarto e forma de pagamento);
- O hotel verifica a disponibilidade nas datas referidas pelo cliente, e dá resposta através do mesmo meio que o cliente usou para a solicitação da reserva;

- No caso de haver disponibilidade o responsável regista a reserva, no livro de reservas.

Oliveira (2013) defende que para tornar o sector de reservas mais lucrativo é preciso que se determine uma taxa de confirmação de reserva que deve variar entre 10%-50% dependendo de hotel para o hotel e do fluxo dos clientes no período, e a mesma deve ser clara e explícita no acordo. E fazendo uma análise a esta política de confirmação do HI, pode concluir-se que ela não protege os direitos do hotel no caso de cancelamento ou um possível *no-show* do cliente, ou seja o hotel só ganha no caso em que o cliente compareça ao hotel na data indicada e não em cada reserva efectuada.

3.2.4. Política e processo de cancelamento de reserva no HI

O objectivo de uma política de cancelamento de reserva é de salvaguardar os direitos do cliente como consumidor e do hotel como vendedor no caso do rompimento do contrato entre ambos. No hotel precisamente, ela serve para controlar as taxas de *no-show* e do próprio cancelamento.

O HI não apresenta nenhuma política que condicione o cancelamento de uma reserva, desde que o cliente entre em contacto com o hotel e informe o seu cancelamento, o hotel cancela automaticamente a reserva e retira a mesma do livro de reservas, sem nenhum custo adicional ou uma sanção para o cliente pelo rompimento do acordo.

O cancelamento de uma reserva tem um ponto positivo que é de evitar com que o hotel invista na preparação do serviço e o cliente não apareça (*no-show*), contudo, Oliveira (2013) afirma que a política de cancelamento deve ser de sinal financeiro de modo a minimizar os prejuízos pelos cancelamentos, pois uma venda perdida hoje jamais será recuperada. Para além do referido, o HI não possui nenhuma outra política relacionada a gestão de reservas, o que condiciona de forma directa o desempenho positivo do departamento.

3.2.3. Análise do desempenho do sector de reservas do HI através de indicadores

Conforme os dados do Anexo-A o HI, entre Janeiro de 2019 a Janeiro de 2020 apresentou o seguinte desempenho:

3.2.3.1. Taxa de Ocupação (TO)

Este é o principal indicador da performance do hotel dentro de um determinado período, ele mede o nível de ocupação do hotel e o seu resultado é expresso em forma de percentagem, o mesmo não pode ser inferior a zero e nem superior a cem. Contudo segundo Yamashita e Boeger, (2006) considera-se uma taxa de ocupação mínima aceitável de 60%, e fazendo uma análise lógica da taxa determinada pelos autores como mínima, pode concluir-se que se um determinado hotel operar abaixo dela dificilmente irá conseguir suprir todas as obrigações como empresa muito menos conseguir um resultado positivo no final de cada exercício económico. A seguir está a demonstração do cálculo e o resultado da taxa de ocupação do HI consoante os dados fornecidos pelo estabelecimento:

Dados:

Número total de quartos vendidos = 5730

Número total de quartos disponíveis = 12775

$$TO = \frac{N^{\circ} \text{ de quartos vendidos}}{\text{Total de quartos disponíveis}} \times 100$$

$$TO = \frac{5730}{12775} \times 100 = 44,9\%$$

Conforme o resultado o HI apresenta uma taxa de ocupação de 44,9%, que se encontra abaixo da mínima aceitável. E se o sector responsável pelas vendas no hotel é o de reservas tal como referiu anteriormente Castelli (2003), esta taxa demonstra a ineficácia do sector na angariação de clientes para resultados mais positivos do que estes. Associando ainda este resultado com as próprias políticas de reservas do HI é notável que as mesmas não contribuem de forma eficiente na contribuição de entrada de clientes no hotel, visto que mesmo após a confirmação de uma determinada reserva o cliente pode ainda cancelar a mesma sem nenhum prejuízo do seu lado. No entanto se houvesse uma política de sinal financeiro para a confirmação e cancelamento de uma reserva de certeza que este índice seria ligeiramente Superior.

O outro aspecto não menos importante que pode estar relacionado a este índice é o das facilidades e parcerias do hotel com os diferentes canais de distribuição para a expansão dos seus produtos e serviços para diferentes clientes em diferentes lugares. Na verdade,

o HI apenas utiliza as centrais de informações turísticas da cidade como único meio alternativo para a expansão da sua imagem, pouco eficiente para atingir clientes em massa em diferentes lugares.

3.2.3.2. Taxa de *No-Show*

Esta taxa representa o quão eficiente é o sistema de reservas de um determinado hotel, ela é expressa em porcentagem e o seu resultado não pode ser superior a 10% para que se considere que o sistema de reservas é eficiente. Quanto menos ela for maior será a eficiência do sistema de reservas ou ainda a própria taxa de ocupação do hotel.

Dados

Número de *no-show* = 64

Número de reservas confirmadas = 302

Número de reservas canceladas = 78

1º caso:

$$\% \text{ no-show} = \frac{\text{n}^{\circ} \text{ de no-show}}{\text{n}^{\circ} \text{ total de reservas}} \times 100$$

$$\% \text{ no-show} = \frac{64}{380} \times 100 = 16,8\%$$

Neste primeiro caso foram consideradas todas as reservas que deram entrada no sistema de reservas do HI no período em análise resultando em 16,8% superior a taxa mínima aceitável em cerca de 6,8%.

2º caso:

$$\% \text{ no-show} = \frac{\text{n}^{\circ} \text{ de no-show}}{\text{n}^{\circ} \text{ de reservas confirmadas}} \times 100$$

$$\% \text{ no-show} = \frac{64}{302} \times 100 = 21,2\%$$

Neste segundo caso foram desconsideradas todas as reservas canceladas pelos clientes antes da data do *check-in*, isto porque o cliente que informa sobre o cancelamento da sua estadia no hotel antes da data prevista para o *check-in* no momento da reserva não pode ser necessariamente considerado como *no-show*, visto que conforme a definição de Oliveira (2013), só pode-se considerar cliente *no-show* todo aquele que após a confirmação da reserva simplesmente não comparece no hotel na data prevista sem ter

dado nenhuma informação de forma antecedida a respeito. Neste caso o resultado obtido foi de 21,2%, superando a taxa máxima aceitável para o indicador em cerca de 10,2%.

Os dois resultados demonstram de forma clara a insuficiência das políticas de confirmação e cancelamento de reservas do HI. De 100% das reservas confirmadas no hotel cerca de 21,2%, causaram prejuízos ao hotel na preparação do serviço não recompensado para além do custo de oportunidade de aceitação da reserva em detrimento da outra (para épocas de pico).

A implementação de uma política de sinal financeiro para a confirmação e cancelamento da reserva seria bastante eficaz para o controlo deste índice elevado, pois com a mesma os clientes dificilmente cancelariam as suas reservas devido aos custos adicionais que seriam envolvidos na operação.

3.2.3.3. Taxa de Cancelamento (TC)

Este índice reflecte o nível de cancelamento das reservas após a confirmação. Uma política frágil no regulamento do processo de cancelamento pode elevar este índice acima da percentagem máxima aceitável que é de 10%. Por outro lado, pode-se considerar um mal necessário, isso porque, uma reserva cancelada evita investimento na preparação de um serviço que não será reembolsado, que é o contrário do próprio *no-show*.

Dados

Número de *no-show* = 64

Número de *check-in* = 1 844

$$\%TC = \frac{n^{\circ} \text{de } no\text{-}show}{n^{\circ} \text{check-in}} \times 100$$

$$\%TC = \frac{64}{1844} \times 100 = 3,8\%$$

Neste aspecto o HI apresenta uma taxa de 3,8% abaixo da taxa máxima aceitável que é de 10%, com tudo o melhor é ter uma taxa igual a zero, principalmente para o hotel que apresenta uma taxa de ocupação não sustentável.

3.2.3.4. Taxa de *Overstay*

Este índice expressa em percentagem o número de clientes que prolongam a sua estadia após a data prevista do *check-out* no momento da reserva ou do *check-in*.

Na verdade, ele também é um mal necessário dentro do hotel na medida em que não causa situações de *overbooking*, porque aumenta a taxa de ocupação e mais ganhos financeiros, pois o custo de preparação de um quarto ocupado pelo mesmo hóspede é ligeiramente inferior ao da preparação de um quarto para entrada de um novo hóspede.

Dados

Número de *Overstay* = 230

Número de saídas previstas = 1550

$$\% \text{ Overstay} = \frac{\text{n}^{\circ} \text{ de } \textit{understay}}{\text{n}^{\circ} \text{ de saídas previstas}} \times 100$$

$$\% \text{ Overstay} = \frac{230}{1550} \times 100 = 14,8\%$$

A taxa de *overstay* no período em análise foi de 14,8%

3.2.3.5. Taxa de *Understay*

Este é um dos principais índices na mensuração da satisfação do cliente na chegada do hotel, um cliente não satisfeito dificilmente ficará dentro do hotel até a data de *check-out* prevista na reserva.

Dados

Número de saídas antecipadas = 58

Número de saídas previstas = 1550

$$\% \text{ Understay} = \frac{\text{n}^{\circ} \text{ de saídas antecipadas}}{\text{n}^{\circ} \text{ de saídas previstas}} \times 100$$

$$\% \text{ Understay} = \frac{58}{1550} \times 100 = 3,7\%$$

O HI registou cerca de 3,7% de taxa de saídas antecipadas, não muito alarmante, com tudo o melhor é conseguir uma taxa igual a zero, isto porque para além do rompimento da receita prevista no momento da reserva, um cliente não satisfeito com a qualidade

dos serviços pode influenciar bastante na receita futura do estabelecimento, através da expansão da má imagem do hotel para os demais futuros clientes do hotel. É necessário que haja um controlo contínuo e uma avaliação contínua dos motivos das saídas antecipadas de cada cliente para que o hotel possa melhorar cada aspecto em causa.

3.2.3.6. Duração média de estadia

Dados

Número de noites ocupados = 5730

Número de hóspedes = 2166

$$DME = \frac{\text{n}^\circ \text{ de noites ocupados}}{\text{n}^\circ \text{ de quartos ocupados/hospede}} \times 100$$

$$DME = \frac{5730}{2166} \times 100 = 2,6 \text{ dias}$$

Este indicador ilustra de forma percentual a duração média de cada estadia, ou seja, as diárias permanecidas por cada hóspede que deu entrada no hotel. Neste caso a duração média de cada estadia no período em análise foi de 2,6 dias por hóspede.

3.2.3.7. Número de quartos ocupados por dia

Dados

Número de quartos vendidos = 5730

Número total de dias = 365

$$mHsV = \frac{\text{n}^\circ \text{ total de quartos vendidos}}{\text{n}^\circ \text{ total de dias}}$$

$$mHsV = \frac{5730}{365} = 15,69 = 16$$

O HI vendeu aproximadamente cerca de 16 quartos por dia no período em análise. O número representa vendas por meio de reservas assim como dos *walk-in's*.

3.2.3.8. Preço médio por quarto ocupado

Dados

Receita total de quartos vendidos: 3.500,00 + 4.700,00 + 8.900,00 = 17.100,00MT

Número de categoria dos quartos vendidos = 3

$$PMQ_v = \frac{\text{receita total de quartos vendidos}}{\text{n}^\circ \text{de categoria dos quartos}}$$

$$PMQ_v = \frac{17\,100,00}{3} = 5.700,00\text{MT}$$

O HI possui um preço médio de quarto de 5.700,00MT.

3.2.3.9. Taxa de *Walk-In*

Este índice expressa em percentagem, o nível de vendas efectuadas no próprio balcão, ou seja, dos clientes que chegam no hotel sem nenhuma reserva. Ele permite fazer uma comparação do nível de vendas no balcão com o de vendas a reservas.

Dados

Número de *walk-in* = 768

Número de *check-in* = 1844

$$\%walk-in = \frac{n^\circ walk-in}{n^\circ check-in} \times 100$$

$$\%walk-in = \frac{768}{1844} \times 100 = 41,0\%$$

O HI registou uma taxa de 41,0% de *walk-in's* no período em análise, uma percentagem satisfatória para a contribuição deste tipo de venda para a taxa de ocupação do hotel, alias, vender um quarto de forma imprevista é mais satisfatório e ajuda a colmatar as taxas de *no-show*, de cancelamento e de saídas antecipadas registados no dia.

3.3. Políticas estratégicas propostas para melhorar o desempenho do sistema de reserva do HI

3.3.1. Implementação de uma política financeira para a confirmação das reservas

A aplicação de um sinal financeiro para a confirmação das reservas deve ser definida mediante um estudo prévio do público-alvo principal do hotel bem como o estudo comportamental dos mesmos e das condições gerais do mercado. Aplicar este tipo de política cria-se um compromisso forte entre o empreendimento e o cliente, reduzindo de forma significativa as possibilidades de cancelamento e do próprio *no-show*, mas ao mesmo tempo ela pode afugentar os clientes indecisos (como uma reunião de negócios que se encontra pendente da confirmação por exemplo).

O HI tem como público-alvo principal empresas e instituições do sector público e privado, ou seja, clientes em grupo. Este tipo de cliente geralmente faz bloqueio de quartos em um número maior em relação a clientes individuais, contudo uma possível desistência ou alteração das datas de estadia cria mais prejuízos em relação aos clientes individuais. Deste modo para garantir o sucesso desta política sem prejudicar as relações de parceiras com clientes em grupo e ao mesmo tempo sem criar injustiça para clientes individuais, propõe-se a aplicação desta política de forma diferenciada para cada tipo de cliente baseando-se nas épocas ou fluxo de clientes no período.

- Para épocas baixas:

Empresas/clientes em grupo – O bloqueio de quartos deve ser confirmado mediante o pagamento de 20% do valor total dos quartos reservados; com opção de reembolso e de alteração das datas, mediante o cumprimento das condições estabelecidas na política de cancelamento e alteração da reserva.

Clientes individuais – A reserva deve ser confirmada mediante o pagamento antecipado de 25% do valor total da estadia. Com opção de reembolso de uma parcela do valor e de alteração das datas mediante o cumprimento de prazos e condições estabelecidas na política de cancelamento e alteração.

- Épocas altas:

Empresas/clientes em grupo – A reserva deve ser confirmada mediante o pagamento de 40% do valor total dos quartos bloqueadas, sem considerar a data de realização da reserva, desde que haja disponibilidade nas datas indicadas. Com opção de reembolso e de alteração das datas mediante o cumprimento de prazos e condições estabelecidas na política de cancelamento e alteração.

Clientes individuais – A reserva deve ser confirmada mediante o pagamento de 45% do valor total de estadia, sem considerar a data de realização da reserva, desde que haja disponibilidade nas datas indicadas e com opção de reembolso e de alteração das datas mediante o cumprimento de prazos e condições estabelecidas na política de cancelamento e alteração.

- Dias de grandes eventos na cidade:

Geralmente os grandes eventos da cidade têm a duração de dois a sete dias, e para que o hotel tire o máximo proveito desse curto período é necessário que o aspecto da determinação de um período mínimo de estadia seja observado.

Empresas/clientes em grupo – A reserva deve ser confirmada mediante o pagamento antecipado de 45% do valor total de quartos reservados;

Clientes individuais – A reserva deve ser confirmada mediante o pagamento de 50% correspondente ao valor de total das diárias reservadas.

A condição de alteração das datas de estadia neste caso deve ser aplicável para todo o tipo de cliente e só deverá ser aceite mediante as condições estabelecidas na política de cancelamento.

3.3.2. Implementação de uma política financeira para cancelamento e alteração das reservas

A política de cancelamento ou alteração das datas da reserva visa sobretudo reduzir as taxas de cancelamento e de *no-show* e proteger os interesses do hotel como uma empresa com fins lucrativos, todavia a mesma deve ser definida respeitando os direitos do cliente como consumidor, e assumir as possibilidades de ocorrência de situações imprevistas por parte destes que condicionem a sua presença no hotel na data prevista. A seguir estão apresentadas as propostas de cancelamento de reservas que devem ser aplicadas pelo HI a cada situação:

- As taxas de reembolsos devem ser aplicáveis a todo o tipo de cliente e de igual modo independentemente da época, sendo que o único aspecto observado deverá ser o período de antecedência da solicitação do cancelamento;
- Com 30 (trinta) até 60 (sessenta) dias de antecedência – Direito de reembolso de 100% do valor total pago no acto da reserva;
- Com 15 (quinze) até 30 (trinta) dias de antecedência – Direito de reembolso de 50% do valor total pago no acto da reserva;
- Com menos de 15 (quinze) dias de antecedência – Sem direito a nenhum reembolso do valor pago.

Política de alteração de data - O prazo limite para alteração de data deve ser de 7 (sete) dias de antecedência a data do *check-in*. Para alteração da data de reserva já confirmada, é necessário que o cliente entre em contacto com o hotel para verificação de disponibilidade para o novo período. Não será cobrado nenhum tipo de taxa de transferência, somente a eventual diferença de preço entre tarifas de um período e outro.

3.3.3. Proposta de implementação de uma política de *no-show* e de desistência

O não comparecimento na data prevista sem prévia comunicação será considerado *no-show* (desistência sem cancelamento). A reserva permanecerá disponível por 24 horas a partir do horário de entrada. Após este período será cancelada (com retenção de 100% do valor pago), podendo a acomodação ser disponibilizada para outros hóspedes. Não haverá restituição do valor pago.

A desistência de estadia na chegada ou após o *check-in*, assim como *check-out* antecipado por qualquer motivo que seja, não dará direito a qualquer tipo de restituição, reembolso em dinheiro ou carta de crédito, acarretando em perda total da quantia paga pela diária ou pacote de hospedagem. Os valores somente serão válidos para o período reservado.

3.3.4. Determinação do período mínimo de estadia

Esta medida tem em vista a eliminação de saídas antecipadas dos hóspedes e a mesma deverá se aplicada nas épocas altas e de dias de grandes eventos na cidade, exceptuando épocas baixas, para todo o tipo de cliente.

- Épocas altas

Empresas/clientes em grupo - Estabelecer 07 (sete) dias como período mínimo de cada estadia;

Clientes individuais - Estabelecer 05 (cinco) dias como período mínimo de cada estadia.

- Dias de grandes eventos

Neste caso o período mínimo de cada estadia deverá ser de 03 (três) dias para todo tipo de cliente. E no caso do rompimento do acordo antes de se cumprir o período mínimo

definido em ambas as épocas acima referidas, os clientes devem ser cobrados 100% do valor das diárias restantes.

3.3.5. Reconfirmação das reservas

De modo a evitar situações de *no-show* e aplicação de sanções previstas, o hotel deverá fazer uma reconfirmação de todas as reservas 48 horas antes da data do *check-in* prevista na reserva.

3.3.6. Prática do *Overbooking*

Esta é uma prática que visa colmatar as perdas por cancelamentos com pouca antecedência e do próprio *no-show*. Trata-se de assumir um risco muito grande que possa trazer ganhos ou prejuízos dependendo da sua forma de aplicação, isso devido a sua complexidade de gestão. Para épocas baixas sugere-se a admissão de reservas até 10% a mais da capacidade normal do hotel.

Devido a capacidade limitada da indústria hoteleira para satisfazer os níveis da demanda em épocas altas no mercado onde o hotel localiza-se, que possa trazer complicações de alocação de clientes sem vaga no hotel sugere-se a admissão máxima de reservas de até 5% a mais da capacidade normal do hotel nesta época. Em ambas situações o hotel deverá assumir esse risco apenas com as condições de relocação dos hóspedes garantidas, de modo a manter as boas relações com os clientes no caso de *overbooking*.

3.3.7. Prática do *Yield-Management* (YM)

Esta prática visa oferecer o produto certo, ao cliente certo no momento certo, baseando-se nas tendências do mercado. A mesma deve ser aplicada de forma cuidadosa pois uma alteração constante dos preços poderá afugentar alguns clientes do hotel. A medida irá aumentar a taxa de ocupação em épocas baixas através de preços convidativos e garantir maior lucratividade nas épocas altas através da aplicação de preços adequados. Neste caso a definição de preços deve ser a seguinte:

- Se a previsão de ocupação dos quartos no hotel for normal, ou seja, igual a 75%, os preços normais deverão mantidos;

- Se a previsão de ocupação dos quartos no hotel for maior que 75% os preços deverão ser aumentados;
- Se a previsão de ocupação dos quartos no hotel for menor que 75% os preços deverão ser diminuídos.

A taxa de diminuição não deve ser prejudicial ao hotel, ou seja, o preço final definido deverá garantir a sustentabilidade do hotel consoante os seus custos de produção, e a taxa de aumento não deve ser assustadora para os clientes e nem dar a vantagem competitiva a concorrência. A variação dos preços deve ser definida baseando-se no histórico de chegada de clientes do hotel em cada época e nas previsões de ocupações futuras demonstradas pelo *Newhotel Cloud PMS*.

3.3.8. Implementação do sistema *Newhotel Cloud PMS*

A escolha de implementação deste sistema resulta do estudo técnico do problema e de uma análise geral dos sistemas disponíveis no mercado, seguindo da ideia de Ferreira (2010), de que as aplicações de tecnologias de informação no hotel devem resultar nos seguintes aspectos:

- **Funcionalidade** – Optimizar a capacidade para processar ou completar novas tarefas ou melhorando a qualidade;
- **Comunicações** – Conectar sistemas diferentes e permitir a troca de informação;
- **Gestão** – Melhorar a qualidade e potencialidades de gestão e reforçar a tomada de decisões;
- **Estratégia** – Apoiar objectivos corporativos e criar oportunidades de vantagem competitiva.

3.3.8.1. Breve apresentação do sistema *NewHotel Cloud PMS*

O *NewHotel Cloud PMS* é um sistema especializado para a gestão da recepção, reservas, hóspedes, *check-in*, *check-out*, contratação, facturação, governanta e relatórios da família de *software* para a gestão hoteleira *NewHotel*. O sistema funciona *online* e tem a sua principal base de servidor de dados em Lisboa, Portugal, em Moçambique é representada pela firma COMPUTER SOLUTIONS, LDA e opera neste ramo desde o ano 1984.

Trata-se de um sistema de gerenciamento de todas as actividades realizadas em todos os departamentos do hotel, podendo ser adquirido por módulos de acordo com as reais necessidades do estabelecimento. Neste caso para o HI é proposta a aquisição do módulo de *front-office*, o mesmo contempla várias funções, no presente trabalho serão apenas destacadas as funções que estão ligadas directamente ao sector e serviço de reservas, nomeadamente: Acessibilidade do sistema, realização de uma reserva individual e de grupo, cancelamento de uma reserva, realização de *check-in* e *check-out*.

- Acessibilidade do sistema

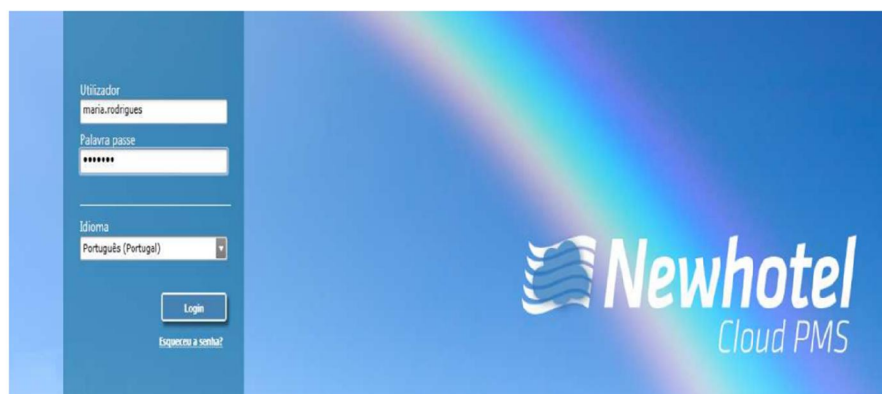
O *NewHotel Cloud PMS*, é um sistema de Gestão Hoteleira que oferece inúmeras funcionalidades. É ao mesmo tempo muito intuitivo e fácil de trabalhar já que foi concebido para disponibilizar aos utilizadores um ambiente de trabalho amigável e com todas as opções facilmente acessíveis sem necessidade de abrir múltiplos *menus* ou fazer complexas navegações.

Contudo, esta facilidade de acesso é completada por um rigoroso controlo dos níveis de acesso e segurança que se deseja permitir. Para cada utilizador é possível limitar com rigor o que se lhe permite ver e fazer em relação a todas as operações, pode definir-se que o utilizador está ou não autorizado a consultar, inserir, alterar e/ou apagar informações na base de dados.

Para aceder ao sistema o utilizador deve em primeiro lugar identificar-se com o seu código e senha de acesso, inserindo:

- **Utilizador:** Código do utilizador. Deve respeitar as maiúsculas e as minúsculas.
- **Password:** chave do utilizador.
- **Idioma:** Idioma com que pretende trabalhar no sistema.

Ilustração 2 - Página inicial do sistema *NewHotel Cloud PMS*.



Fonte: Manual do utilizador *Newhotel Cloud PMS* (2012).

Ilustração 3 - Página principal do módulo de *front-office* do sistema *Newhotel Cloud PMS*.



Fonte: Manual do utilizador *NewHotel Cloud PMS* (2012).

3.3.8.2. Funções gerais do módulo de *front-office* do sistema *NewHotel Cloud PMS*

A primeira página do módulo do sistema apresenta um resumo do desempenho do hotel, apresentando uma serie de gráficos: chegada de clientes previstos no dia (realizadas e pendentes), ocupação diária em forma de percentagem, saídas do dia (pendentes e realizadas). No gráfico de ocupação é visualizada a evolução de ocupação dos últimos meses, o estado de ocupação actual e a previsão para os próximos dias, deste modo pode ser visualizada a evolução do preço médio diário e o REVPAR.

Na parte superior da janela de navegação encontra-se o menu interactivo do módulo composto por seguintes janelas e funções, que auxiliam a realização de todas as actividades do sector:

- **Realização de *check-in* e *check-out*** – Estas janelas facilitam o registro de entrada e saída dos hóspedes;
- **Gestão de reservas** – Esta janela permite a realização de todo o processo de gestão de reservas (realização, confirmação, modificação e cancelamento);
- **Planning de reservas** - Esta janela ilustra todas as reservas efectuadas e a situação de cada uma delas sinalizando as reservas com o *check-in* e *check-out* no dia;
- **Gestão de grupos** – Nesta janela pode ser realizada toda a gestão dos grupos a partir do cadastro, contracto entre outros dados importantes;
- **Ficha de *cardex*** - Ilustra o número exacto dos hóspedes no hotel, detalhados por cada quarto ocupado;
- **Ocupação** – Esta janela ilustra de forma detalhada a ocupação actual do hotel, bem como a previsão para ocupações futuras.
- **Governança** - Esta janela fornece subsídios para uma melhor gestão das actividades da governanta, através de subsídios de informações da janela anterior.
- **Relatórios** - Há uma grande variedade de relatórios disponíveis em gráficos ou tabelas, apresentando todos os resultados ou previsões necessárias para uma melhor gestão das actividades do *front-office*. O gestor de relatórios do sistema permite a filtração dos relatórios por cada tipo como por exemplo: Ocupação, vendas, mercados, empresas, clientes, entre outros. Esta janela produz relatórios bem detalhados sobre a ocupação e previsões de ocupação que ajudarão na tomada de decisões sobre a aplicação do YM e do *overbooking*.

Para além destas janelas principais do módulo de *front-office*, este é complementado ainda pelos seguintes atalhos:

- **Movimentos** - Esta janela permite fazer um controlo de todos os movimentos realizados pelo hóspede dentro do hotel tais como: Conta corrente do cliente, pagamentos e depósitos, pré-visualização e emissão de factura etc.;
- **Tarifas** - Esta janela permite a criação de tarifas para cada tipo de quartos, tipo de cliente, por período, por contractos, ou seja, através desta o hotel poderá inserir qualquer categoria de preço;

- **Configuração** - Nesta janela podem ser configuradas todas as funções do sistema consoante as necessidades dos usuários do sistema;

3.3.8.3. Desvantagens de aplicação do sistema *Newhotel Cloud PMS*

- **Dependência** – Não existe a possibilidade de aquisição de todos os direitos do sistema pelo hotel, o contrato apenas concede o direito de utilização;
- **Custos variáveis** – Os custos do sistema variam consoante as actualizações feitas pelo proprietário;
- **Vulnerabilidade dos dados**: Os dados confidenciais do hotel ficam vulneráveis para uma possível invasão dos *hackers*.

3.3.8.4. Vantagens de aplicação do sistema *Newhotel Cloud PMS*

- **Capacidade reforçada na tomada de decisões**: Com o sistema informatizado é possível aceder a toda informação no tempo real e basear-se na mesma para tomar as melhores decisões;
- **Redução dos Custos operacionais**: Ao agilizar as operações, o *staff* pode dedicar o tempo poupado noutras operações e pode mesmo haver redução no número de colaboradores;
- **Maior precisão da informação**: O erro humano é minimizado, toda a informação é informatizada;
- **Melhor Controlo**: Acesso a toda informação assim como o registo a acções operacionais;
- **Aumento dos Ganhos**;
- **Maior satisfação dos clientes**.
- **Assistência e manutenção incluídos, 24h/7** por telefone, *chat online* e *email*;
- **O custo é proporcional ao tamanho do hotel**.

3.4. Resultados esperados

Com a implementação do projecto espera-se uma reestruturação do funcionamento do sistema de gestão de reservas do HI, que ira beneficiar de forma directa ou indirecta os hóspedes bem como os colaboradores do estabelecimento, destacando-se os seguintes:

- Redução da taxa de *no-show*

Actualmente, o HI apresenta uma taxa média de 19,0% de *no-show*, com a implementação das novas políticas de confirmação, cancelamento e desistência do cliente espera-se que a taxa reduza de forma significativa. A aplicação conjunta destas políticas actuará de forma unânime no desencorajamento de não comparecimento dos clientes no hotel, devido as perdas e sanções que estes poderão sofrer definidas e reguladas pelas mesmas, como por exemplo, a perda total ou parcial do valor pago no acto de confirmação da reserva, ou ainda o pagamento dos serviços não usufruídos. A avaliação deste objectivo deverá ser feita mediante o cálculo da taxa de *no-show* no período avaliado, utilizando-se a fórmula anteriormente apresentada.

- Aumento da TO

Este será um dos indicadores chaves do sucesso do projecto, o aumento desta taxa resultará da aplicação das medidas propostas, com maior impacto da redução da taxa de *no-show*, aumento de satisfação dos clientes através da melhoria de qualidade dos serviços de reserva e do hotel em geral, a atracção de vários clientes através da aplicação de tarifas adequadas em cada período, a aplicação do *overbooking* para mitigação das taxas de *no-show* cancelamentos desistências e saídas antecipadas, e a determinação do período mínimo de estadia em períodos específicos. A avaliação deste objectivo deverá ser feita através do cálculo da taxa de ocupação do período avaliado, segundo os métodos anteriormente apresentados.

- Melhoria de qualidade de serviços e aumento de número de reservas de reserva

De um modo geral com a implementação deste projecto espera-se uma melhoria na qualidade de serviços de reserva, tanto para o prestador de serviço assim como para os clientes através das facilidades e flexibilidades proporcionadas pelo novo sistema, destacando-se a redução do tempo de atendimento no balcão, o atendimento personalizado para cada tipo de hóspede e melhoria de condições de trabalho para os colaboradores.

Para o controlo dos níveis de satisfação sugere-se a aplicação da ferramenta de qualidade denominada Diagrama de Ishikawa também conhecido como espinha de peixe, que permite estruturar de forma hierárquica as causas de um determinado

06	Avaliação trimestral do projecto												
07	Avaliação semestral do projecto												
08	Avaliação final do projecto												

Fonte: O Autor (2021).

3.6. Orçamento

Segundo GIL (2002) “Para se ter uma estimativa dos gastos com a pesquisa, convém que seja elaborado um orçamento. Para ser adequado, o orçamento deverá considerar os custos referentes a cada fase da pesquisa, segundo itens de despesa. Esses itens, por sua vez, podem ser agrupados em duas grandes categorias: custos de pessoal e custos de material.”

Devidas as dificuldades estabelecidas pelos fornecedores para emissão de cotações em formato físico, a pesquisa foi feita no mercado *online* onde foram contactados os seguintes fornecedores: COMPUTER SOLUTIONS, LDA e Krolyc, que forneceram os preços descritos na tabela abaixo, orçando o projecto no valor total de **272, 239,00, MT** (Duzentos e setenta e dois mil e duzentos e trinta e nove meticais).

Tabela 2 - Orçamento do projecto.

Lista das Necessidades	Quantidade	Custo unitário (em meticais)	Custo total (em meticais)	Fornecedor potencial
Esferográfica	10 (Dez)	10,00	100,00	Krolyc
Bloco de nota	10 (Dez)	65,00	650,00	Krolyc
Data Show	1 (Um)	30.000,00	30.000,00	Krolyc
Computador portátil	1 (Um)	28.000,00	28.000,00	COMPUTER SOLUTIONS,

				LDA
Sistema Newhotel Cloud PMS	1 (Um)	173.740,00	173.740,00	COMPUTER SOLUTIONS, LDA
Subsídio de formador	1 (Um)	15.000,00	15.000,00	
Custo parcial			247.490,00	
Contingências (10%)			24,749,00	
Custo total			272, 239,00	

Fonte: O Autor (2021).

4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AI QUINTAS, Manuel (1988). *Tratado de hotelaria*. Lisboa. Instituto nacional de formação turística.
- ANDRADE, Maria Margarida (2006). *Introdução a metodologia de trabalho científico*. 7ª Edição. Atlas.
- BENI, Mário Carlos (1998). *Análise estrutural do turismo*. 2ª Edição. São Paulo: SENAC.
- BENI, Mário Carlos (2001). *Análise estrutural do turismo*. 6ª Edição. São Paulo: SENAC/SP.
- BOEGER, Marcelo e YAMASHITA, Paula (2006). *Gestão financeira para meios de hospedagem: hotéis, pousadas, hotelaria hospitalar e a hospitalidade*. São Paulo: Atlas.
- BUHALIS, Dimitros (1998). *Tourism Management: Strategic use of information technologies on the tourism industry*.
- CALLADO, António; CALLADO, Aldo; MACHADO, Márcio (2007). *Indicadores de desempenho operacional e económico*.
- CASTELLI, Geraldo (2001). *Administração Hoteleira: Gestão e Operações de Hospedagem*.
- CASTELLI, Geraldo (2003). *Administração Hoteleira*; 9ª Edição. Caxias do Sul.
- CASTELLI, Geraldo (2016). *Gestão hoteleira*. 2ª Edição São Paulo: Saraiva.
- DAVIES, Carlos (2007). *Manual de Hospedagem: Simplificando ações na hotelaria*. Caxias do Sul: EDUCS.
- FERREIRA, Hélder; CASSIOLATO, Martha; GONZALEZ, Roberto (2009). *Uma experiência de desenvolvimento metodológico para avaliação de programas: o modelo lógico do Programa Segundo Tempo*. Brasília. Ipea.
- FIGUEIREDO, Kleber. SILVA, e JUNIOR, Paulo (2001). *Gestão de Capacidade em Serviços: Adaptação do Yield Management para meios de hospedagem*, Campinas. ENANPAD.
- FONSECA, Juana (2015). *Sistemas Informatizados de Reserva e Recepção*. 1ª Edição. Instituto Federal do Norte de Minas Gerais. Montes Claro. Disponível em: <http://ead.ifenmg.edu.br/uploads/documentos/m8qmC2H9jH.pdf>. Acesso em 15 de Outubro de 2021.

- FREITAS, Manuel (Comunicação pessoal, 20 de Setembro de 2021). Responsável da administração do Hotel Inhambane – Cidade de Inhambane.
- GILL, António Carlos (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5^a Edição. São Paulo. Atlas.
- GRASSI, Maria *importância do departamento de vendas e reservas*. Trabalho do Fim do Curso (Especialista em finanças e gestão corporativa) -Instituto a Vez do Mestre, Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, 20^o9. In http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/n202768.pdf. Acesso em 20 de Setembro de 2021.
- Jeferson Tokuda *Como obter os melhores resultados dos canais de resultados da hotelaria* in <https://asksuite.com/br/blog/canais-de-distribuicao-de-hotel/>. Acesso em 06 de Novembro de 2021.
- JEFFREY, Douglas e BARDEN, Robin (1999). *Tourism Economics: An Analysis of the Nature, Causes and Marketing Implications of Seasonality in the Occupancy Performance of English Hotels*.
- KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. (1997). *A estratégia em acção*. Rio de Janeiro. Campus.
- KIMES, S. (1989). *The basics of revenue management: The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*.
- KRIPPENDORF, Jost (2001). *Sociologia do turismo: para uma nova compreensão do lazer e das viagens*. 2^a Edição. São Paulo. Aleph.
- LOPES, Cordeiro. Relatório de Estágio no Hotel Villa Batalha: *A organização interna dos departamentos de F&B e Alojamento de um Hotel de 4 estrela*. Relatório de Estágio para obtenção do Grau (Mestre em Gestão e Direcção Hoteleira) – Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar, 2013. Disponível em: https://iconline.ipleiria.pt/bitstream/10400.8/1069/1/RE%20Sofia_Lopes.pdf. Acesso em 10 de Setembro de 2021.
- MARTINS, Roberto António; COSTA N. (1998). *Indicadores de desempenho para a gestão pela qualidade total: uma proposta de sistematização*.
- MATA, A. (2003). *Front Office. Operação e Gestão. Prefácio. Gestão Economia*.
- MEDLIK, S. e INGRAM, H. (2002). *Introdução à Hotelaria: Gerenciamento e Serviços*. Edição Campus.
- MOSER, F. (2002). *Manual de Gestão de Alimentação e Bebidas*. CETOP;

NEWHOTEL CLOUD PMS. *Manual de Utilizador 2012*. Disponível em: <https://eu.newhotelcloud.com/Newhotel2011//Help/Pms/pt-PT/Help.pdf>. Acesso em 20 de Outubro de 2021;

O'CONNOR, Peter (2011). *Distribuição de informação electrónica em turismo e hotelaria*. Porto Alegre: Bookman;

OLIVEIRA, Alessandro e Vinícius Marques (2008). *Gerenciamento de Overbooking, Receitas e Previsão de Demanda*.

QUINTAS, M. (2006). *Organização e Gestão Hoteleira: Organização e Gestão dos Empreendimentos Hoteleiros*. 2^a Edição. Euro-Tom, Lda.

RICHARDSON, Roberto Jarryv(1999). *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. 3^a Edição. São Paulo: Atlas.

TRIVINÕS, Augusto N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: A pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.

5. APÊNDICES

APÊNDICE A: Figura 2 ciclo de reservas.

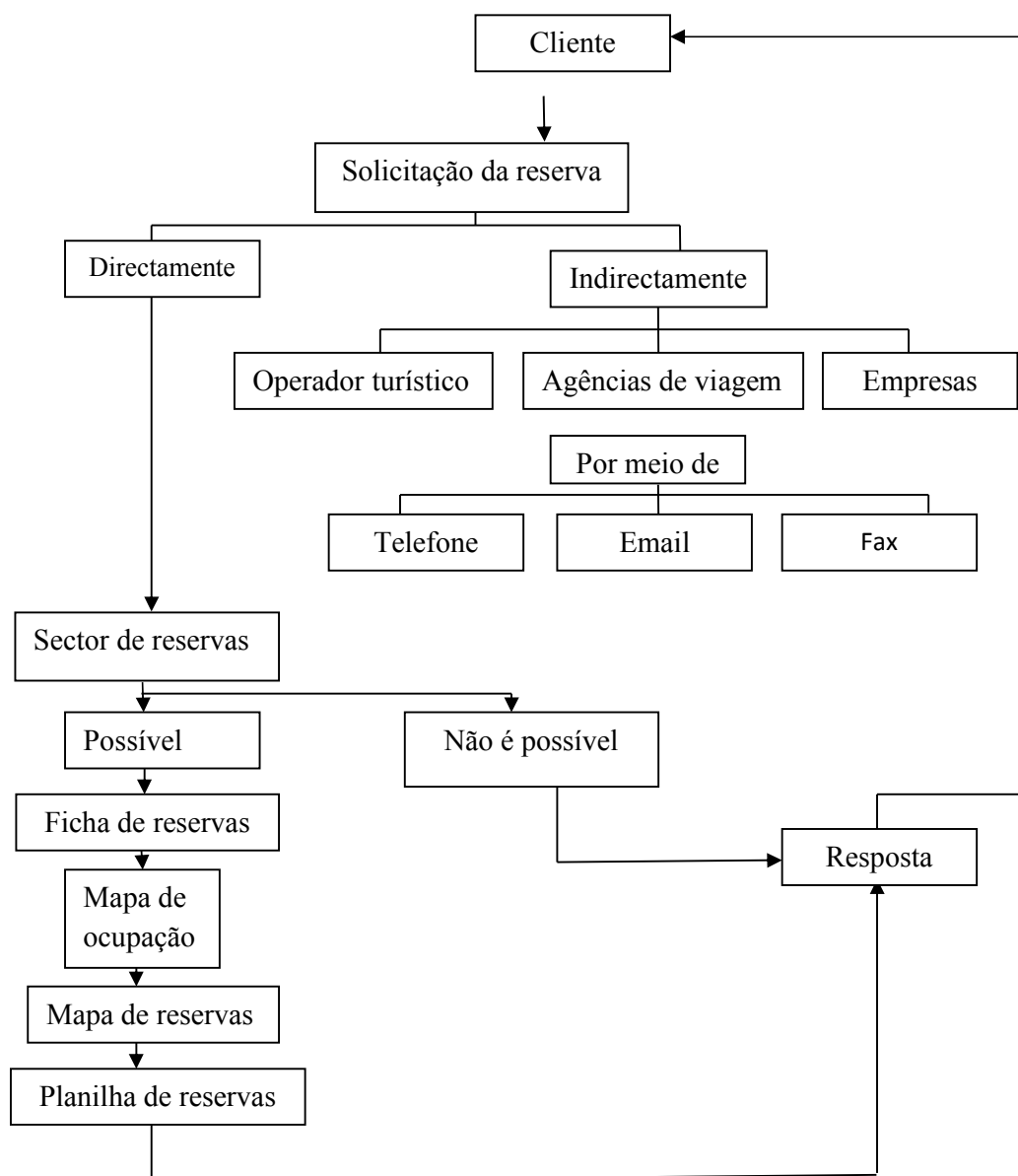


Ilustração 4 - ciclo de reservas

Fonte: Andrade (2000).

APÊNDICE B: Questionário (Para Gestor de Reservas)



UNIVERSIDADE
E D U A R D O
MONDLANE

Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS ESTRATÉGICAS PARA OPTIMIZAÇÃO DE GESTÃO RESERVAS DO HOTEL INHAMBANE.

O presente questionário foi organizado no âmbito na cadeira de trabalho do fim do curso de licenciatura em Gestão Hoteleira, ministrada na Universidade Eduardo Mondlane – Escola superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane (UEM–ESHTI) e tem como principal objectivo a colecta de dados para fins académicos. A sua colaboração é fundamental para o sucesso desta pesquisa. Desde já agradeço a fiabilidade dos dados por vós disponibilizados, respondendo todas as questões com sinceridade e sem omitir nenhum dado.

1. O hotel realiza vendas por meio de reservas?

a) Sim (____)

b) Não (____)

2. Quais são os meios de realização de reservas que o hotel disponibiliza para os seus clientes?

a) Telefone (____)

b) Correio electrónico (____)

c) Fax (____)

d) Internet (____)

e) Outros _____

3. O hotel possui um departamento de reservas?

a) Sim (____)

b) Não (____)

4. Como é que é feito o processo de gestão de reservas?

5. O hotel possui canais de distribuição?

a) Sim (____)

b) Não (____)

a. Se respondeu sim por favor indique-os:

a) Operadores turísticos (____)

b) Agências de viagens (____)

c) Agências de eventos (____)

d) Centrais de Informações Turísticas (____)

e) Central de Reservas (____)

f) OTAs (*Online Travel Agencies*) (____)

g) Site com motor de reservas (____)

h) Outros _____

6. Quais são as políticas de confirmação de uma reserva?

7. Quais são as políticas de cancelamento de uma reserva?

8. Quais são as outras políticas utilizadas pelo hotel na gestão de reservas?

9. Quais são as dificuldades do hotel na gestão de reservas?



UNIVERSIDADE
E D U A R D O
MONDLANE

Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane

**PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS ESTRATÉGICAS PARA
OPTIMIZAÇÃO DE GESTÃO RESERVAS DO HOTEL INHAMBANE.**

1. Como é que é feito o processo de gestão de reservas?

2. Quais são as dificuldades do hotel na gestão de reservas?

3. Que medidas ou estratégias podem melhorar o actual desempenho do sistema de reservas do hotel?

() Implementação de novas políticas de regulamento e gestão de reservas

() Implementação de um sistema de gestão de reservas automatizado

() Outras _____

Fim. Obrigado pela colaboração

APÊNDICE D Quadro síntese do desempenho do hotel entre 01/2019 - 01/2020

Tabela 3 - Quadro síntese do desempenho do hotel entre 01-/2019 - 01/2020

Número total de quartos do hotel			35
Número total de quartos disponíveis no período			12 775
Tipo de quarto	Simplex	Casal	Suite
Número total	19	15	01
Preço do quarto	3.500,00MT	4.700,00MT	8.900,00MT
Nº de # vendidos	4 642	1 670	18
Nº de hóspedes	1890	246	30
Nº de noite ocupados	4 642	1 670	18
Nº total de # vendidos			5730
Número de <i>check-in</i>			1 844
Número de reservas			380
Número <i>Walk-in's</i>			768
Número total de reservas			380
Reservas confirmadas			302
Reservas canceladas			78
Número de saídas previstas			1550
Número de saídas antecipadas			58
Número de <i>overstay</i>			236
Número de <i>no-show's</i>			54

Fonte: Autor Adaptado de Hotel Inhambane (2021).

APÊNDICE: Imagens do Hotel Inhambane

Ilustração 5: Hotel Inhambane.



Fonte: O Autor (2021).

Ilustração 6: Hotel Inhambane.



Fonte: O Autor (2021).

6. ANEXOS

ANEXO A: Processo de inserção de reservas no *NewHotel Cloud PMS*

Neste processo será demonstrado como se insere uma reserva individual, assim como uma reserva de grupo. O sistema oferece três opções de efectivação de reserva que são: inserção de reserva normal, inserção de reserva a partir do *Planning* de reservas ou ainda através da opção de inserção de reserva completa, contudo neste trabalho será demonstrado apenas a primeira forma de realização de reservas.

- Processo de inserção de reserva individual no *NewHotel Cloud PMS*

A esta opção acede-se por *Front-Office - Nova Reserva*.

Ilustração 7 - Inserção de uma reserva individual.

Fonte: Manual do utilizador *NewHotel Cloud PMS* (2012).

Campos de preenchimento obrigatório:

- **Entrada** – Dia da entrada do cliente no hotel;
- **Noites** – Número de noites do cliente no hotel;
- **Saída** – Dia de saída do cliente do hotel;
- **Reservado** – É o tipo de alojamento que o cliente reservou;
- **Ocupado** – É o tipo de alojamento que o cliente ocupa quando já se encontra na unidade;
- **Nacionalidade** – Escolha da nacionalidade do cliente;
- **Origem** – Origem da reserva;
- **Segmento** – Segmento de mercado da origem;
- **Tipo** – Tipo de reserva que estamos a efectuar (directo, entidade, proprietário ou *time-share*);
- **Regime** – Regime de pensão do cliente;

- **Pax** – Quantidade de pessoas da reserva (sendo que o 1º campo é adultos, 2º crianças, 3º bebés);
- **Tarifa ou preço** – Escolha da tarifa (de acordo com o tipo de tarifas configuradas).

Campos opcionais

- **Alojamento** – Atribuição do alojamento disponível para a reserva do cliente. Este campo só é obrigatório no momento de dar *check-in* à reserva;
- **Preço manual** – Para inserção de preços manuais na reserva;
- **Desconto** – Para aplicar desconto no valor da reserva.

Depois do preenchimento de todos os campos apresentados, segue-se a inserção dos dados do hóspede, onde o sistema disponibiliza duas opções:

- **Procurar** - Caso o cliente já esteja cadastrado no sistema;
- **Adicionar** - Para novo hóspede.

Ilustração 8 - inserção dos dados nome hóspede.

Fonte: Manual do utilizador *NewHotel Cloud PMS* (2012).

- **Aceitar** - para gravar a reserva

NOTA: o campo de hóspedes só é obrigatório se estiver parametrizado como tal.

- Processo de inserção de reserva de grupo no *NewHotel Cloud PMS*

A esta opção acede-se por *Front-Office* – Inserir +

Ilustração 9 - Figura 6 inserção de uma reserva de grupo.



Fonte: Manual do utilizador *NewHotel Cloud PMS* (2012).

Automaticamente aparecerá a seguinte página;

Ilustração 10 - inserção de dados de uma reserva de grupo.

Fonte: Manual do utilizador *NewHotel Cloud PMS* (2012).

Campos de preenchimento obrigatório:

Entrada, Noites, Saída, Origem, Segmento, Pensão, Pax, Tipo De Alojamento, (As regras de preenchimento desses campos são as mesmas de uma reserva individual); QTD. – Número de alojamentos do tipo especificado; Tarifa preço – escolha da tarifa, as opções são:

Ilustração 11 - Opções de tarifas para uma reserva de grupo.

Fonte: Manual do utilizador *NewHotel Cloud PMS* (2012).

ANEXO B: Processo de realização do *Check-in*

À esta opção acede-se por *Front-Office – Check-In*.

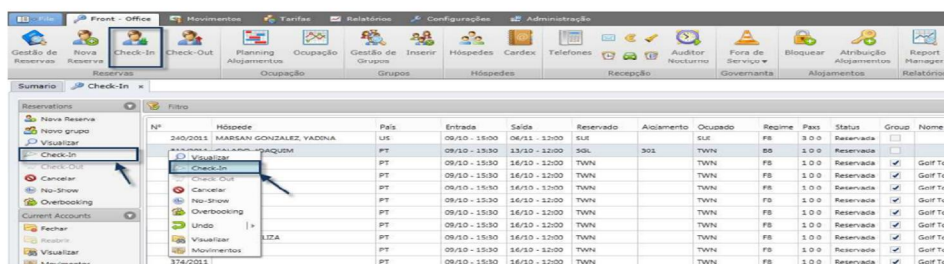
Ilustração 12 - Processo de realização de *check-in*.



Fonte: Manual do utilizador *NewHotel Cloud PMS* (2012).

Seleccionar a reserva pretendida, botão do lado direito do rato na reserva, opção *check-in*. Ou então botão de *check-in* na barra lateral da consulta de reservas. Conforme imagem:

Ilustração 13 - Processo de realização de *check-in*.



Fonte: Manual do utilizador *NewHotel Cloud PMS* (2012).

Janela de confirmação dos dados da reserva. No caso de ser necessário alterar alguma informação, ainda é possível fazê-lo. Depois clicar no botão aceitar e estará efectuada o *check-in* à reserva.

Ilustração 14 - Processo de realização de *check-in*.

Check-In

Reserva: Nº: 503/2011, Chegada: 07-10-2011, Pré-Check-In:

Status: Reservada, Saída: 08-10-2011

Tipo: InDesk, País: Portugal

Alojamento: Tipo: TWN, Alojamento Nº: [...]

Origem: YourOperators, Seguros: Vacations

Empresa: [...], Aliement: [...]

Contrato: [...], Voucher: [...]

Regime: [...], Pax: 0, Grátis: 0, Tarifa preço: [...]

Contas: Master: 0,00, Extra 1: 0,00, Extra 2: 0,00, Extra 3: 0,00, Extra 4: 0,00, Extra 5: 0,00, Total: 0,00

General | Guests

Acceptar | Cancelar

Fonte: Manual do utilizador *NewHotel Cloud PMS* (2012).

ANEXO C: Processo de realização de *Check-out* no *NewHotel Cloud PMS*

Através do botão no menu de *Front-Office* – *Check-Out*, selecciona-se a reserva pretendida e pressiona-se o botão *Check-Out*,

Ilustração 15 - Processo de realização de *check-out*.



Fonte: Manual do utilizador *Newhotel Cloud PMS* (2012).

Neste menu confirma-se o *check-out* através do botão Aceitar.

Ilustração 16 - Processo de realização de *check-out*.

 A screenshot of the 'Checkout' dialog box in the NewHotel Cloud PMS software. The dialog box contains the following fields and sections:

- Reserva:**
 - Nº: 382/2011
 - Status: CheckIn
 - Tipo: Company
 - Chegada: 06-10-2011
 - Saída: 08-10-2011
 - Motivo: Transporte
- Alojamento:**
 - Tipo: TWN
 - Nº: 202
 - Sujo: Sujo
- Origem:**
 - TourOperators
 - Segmento: Vacations
- Empresa:**
 - Thomas Cook
 - Aliotment: [-]
 - Contrato: Fins de semana
 - Voucher: [-]
- Regime:**
 - BB
 - Pass: 1 0 0
 - Tarifa preço: [-]
- Contas:**

Master	Extra 1	Extra 2	Extra 3	Extra 4	Extra 5	Total
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- General:**
 - Guests

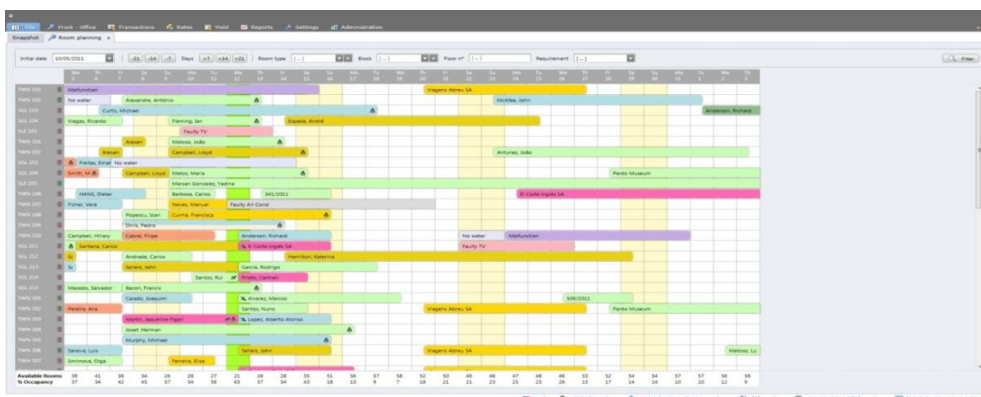
 At the bottom right of the dialog box, there are two buttons: 'Aceitar' (highlighted with a blue box) and 'Cancelar'.

Fonte: Manual do utilizador *NewHotel Cloud PMS* (2012).

ANEXO D: *Planning* de reservas

Esta janela pode ser considerada a janela chave para a gestão de reservas. Ela expõe todas as reservas efectuadas no sistema podendo ser filtradas de acordo com a categoria pretendida (por exemplo, datas, tipo de cliente). A partir do módulo de configuração pode ser definida a cor de fundo do *planning*, a cor da data do trabalho, a cor de uma categoria de clientes, que serão reflectidas no *Planning*.

Em termos de funcionalidades o *Planning* de reservas permite realizar diversas tarefas de forma ágil e eficiente de entre várias podemos destacar as seguintes: Realização, modificação e cancelamento de reserva, realização de *check-in* e *check-out*, criação das tarifas.

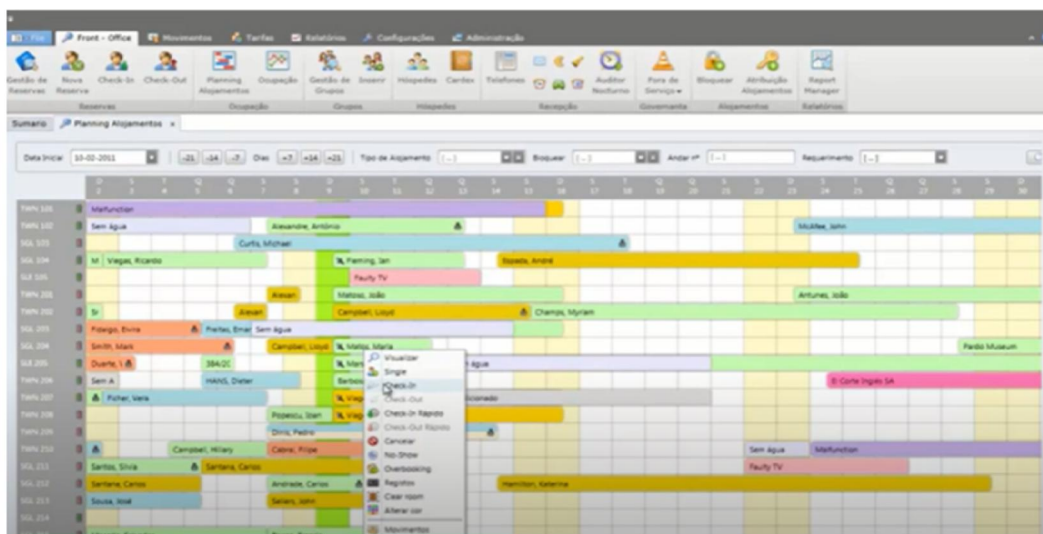
Ilustração 17 - *Planning* de reservas.

Fonte: Manual do utilizador *NewHotel Cloud PMS* (2012).

ANEXO E: Processo de cancelamento de uma reserva

Para aceder a esta opção, basta abrir a janela de *Planning* de reservas e de seguida seleccionar a reserva que se pretende cancelar, e de seguida clicar no lado direito do ratio e escolher a opção cancelar.

Ilustração 18 - Processo de cancelamento de reserva.



Fonte: Manual do utilizador *NewHotel Cloud PMS* (2012).