

Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

Grupo Pestana: Análise da Avaliação do Desempenho do Departamento de Serviços Técnicos de Conservação e Manutenção

Pedro Nuno Oliveira Figueiredo Ramalhete de Carvalho

Trabalho efectuado sob a orientação de:

Professora Doutora Margarida Custódio
Santos
mmsantos@ualg.pt
Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo
Universidade do Algarve

Professor Doutor José António C. Santos
jasantos@ualg.pt
Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo
Universidade do Algarve

e supervisionado pelo Dr. Mário Candeias – Grupo Pestana

2016

Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

Grupo Pestana: Análise da Avaliação do Desempenho do Departamento de Serviços Técnicos de Conservação e Manutenção

Pedro Nuno Oliveira Figueiredo Ramalhete de Carvalho

Trabalho efectuado sob a orientação de:

Professora Doutora Margarida Custódio Santos
mmsantos@ualg.pt
Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo
Universidade do Algarve

Professor Doutor José António C. Santos
jasantos@ualg.pt
Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo
Universidade do Algarve

e supervisionado pelo Dr. Mário Candeias Grupo Pestana

**Grupo Pestana: Análise da Avaliação do Desempenho do Departamento de Serviços
Técnicos de Conservação e Manutenção**

Declaração de autoria de trabalho

Declaro ser o(a) autor(a) deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

Assinatura:.....

Nome: Pedro Nuno Oliveira Figueiredo Ramalhete de Carvalho

Data: 29/06/2017

Programa: Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira

Copyright:

A Universidade do Algarve tem o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicar este trabalho através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, de o divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

Índice

Índice de Figuras, Gráficos e Tabelas	viii
Agradecimentos	ix
Resumo	xi
Abstract	xiii
Capítulo I - Introdução	1
1.1 Objetivos do Estágio.....	1
1.2 Estrutura do Relatório	2
Capítulo II – Caracterização da Empresa	4
2.1 O Grupo Pestana	4
2.1.1 Contextualização Histórica	4
2.2 A Estratégia do Grupo Pestana	6
2.3 A Estrutura Atual	6
2.3.1 Departamentos nas Unidades de Alojamento e Serviços Centrais.....	7
2.4 As Marcas do Grupo	8
2.4.1 Pestana <i>Hotels & Resorts</i>	9
2.4.2 Pestana Pousadas de Portugal	9
2.4.3 Pestana <i>Collection</i>	10
2.4.4 Pestana CR7 <i>Lifestyle Hotels</i>	10
Capítulo III – Relatório de Estágio	11
3.1 Plano de Estágio	11
3.2 O Programa <i>Growing Together</i>	11
3.3 O Estágio no Grupo Pestana	12
3.3.1 Departamento Comercial – Marca Pestana <i>Collection</i>	13
3.3.1.1 Objetivos e Funções Desempenhadas no Departamento Comercial	15
3.3.2 O Departamento de Alojamentos	16
3.3.2.1 Objetivos e Funções Desempenhadas no Departamento de Alojamentos	19
3.3.3 O Departamento de Alimentos e Bebidas	20
3.3.3.1 Objetivos e Funções Desempenhadas no Departamento Alimentação e Bebidas	21
3.3.4 O Departamento de <i>Revenue</i>	24
3.3.4.1 Objetivos e Funções Desempenhadas no Departamento de <i>Revenue</i>	25
3.3.5 O Departamento de Reservas	26
3.3.5.1 Objetivos e Funções Desempenhadas no Departamento de Reservas	28
3.3.6 O Departamento de Serviços Técnicos de Conservação e Manutenção	29
3.3.6.1 Objetivos e Funções Desempenhadas no Departamento de Serviços Técnicos de Conservação e Manutenção	30
Capítulo IV – Estudo Empírico	33
4.1 Enquadramento Teórico	33
4.2 Enquadramento do Objeto de Investigação	37
4.2.1 Análise de Dados Obtidos através do Review Pro	38
Capítulo V – Considerações Finais	48
Referências	53

Índice de Figuras, Gráficos e Tabelas

Figuras	
Figura 1 - Organigrama Grupo Pestana - Serviços Centrais	7
Figura 2 - Organigrama Grupo Pestana – Unidades Hoteleiras	8
Figura 3 - Logotipos e marcas do Grupo Pestana	9
Figura 4 - Hierarquia de Departamentos no Grupo Pestana	13
Gráficos	
Gráfico 1 - Departamentos Responsáveis pelas Situações Reportadas	46
Tabelas	
Tabela 1 - Plano de Estágio	11
Tabela 2 – Categorias Criadas	41
Tabela 3 – Repartição das Categorias Criadas pelos Diferentes Departamentos	42
Tabela 4 – Quantificação das Ocorrências Analisadas	45

Agradecimentos

Aos Professores José Santos e Margarida Santos, por terem aceitado este desafio e pelo apoio e ajuda prestada ao longo de todo este processo.

Aos meus pais e irmão João, por estarem presentes em todos os momentos da minha vida e estarem sempre disponíveis para tudo.

À minha Luísa, que sempre esteve presente mesmo quando estávamos longe, pelo seu apoio, ajuda e dedicação, que tornas tudo mais fácil, sem ela todas estas vitórias teriam um sabor mais amargo.

Aos meus amigos, que estão presentes que desde que me lembro de mim.

Ao Grupo Pestana, em particular a todos os elementos que ao longo deste ano me foram apoiando e permitido que esta etapa se realizasse, entre eles:

- Hélia Carvalho e Sr. Paulo Silva, por terem sempre acreditado em mim e por me terem proposto ao *Growing Together* e puxado por mim para que fosse sempre melhor;
- Sr. Jorge Ramos pelas lições que foi partilhando e toda a sua amizade;
- Ângela Quintal e Ricardo Assis, que no decorrer deste programa foram incansáveis para que o nível de aprendizagem fosse alto.
- Ao Luciano José e a toda a sua equipa por terem sempre o tempo para ensinar e partilhar informações;
- A toda a equipa do Departamento Comercial & *Revenue* (Ana Simas, Sandra Ramos, Ana Simões, João Ramos, Elisa, Célia e Francisca), que sempre se esforçaram para que a minha formação fosse a melhor possível;
- Ao Pedro Serra e à sua equipa que tão bem me recebeu e tanto me ensinaram;
- À Alda Mendes, Paz Mota e restante equipa, que com rapidez me integraram e permitiram que me tornasse num deles, partilhando e ensinando diariamente;

- Ao Eng. Diogo Támen, que para além de me ter recebido tão bem, me agraciou com a sua confiança no trabalho para melhorar o seu departamento, pois a ajuda dele foi incalculável;

- Ao Mário Candeias pelo apoio durante este processo e a partilha de opiniões e lições;

- À Joana Soeiro, que constantemente perde tempo da sua agenda para transmitir ideias e conhecimentos, pela sua persistência em alcançar mais e pensarmos mais à frente.

- Ao Jaime Morais Sarmento pela disponibilidade dele e da sua equipa;

- Por fim à Esmeralda Correia que é e será sempre um apoio, foi incansável ao longo destes meses, acompanhou de perto este processo e sem ela todo este ano teria sido muito mais difícil.

A todos que de alguma forma me ajudaram e me apoiaram neste trabalho académico e fase da minha vida;

A todos vós um grande bem-haja, estarei sempre grato a todos.

Resumo

Este presente relatório enquadra-se no estágio do segundo ano do Mestrado de Direção e Gestão Hoteleira e consiste em duas fases fundamentais, que são o estágio integrado no Programa de Gestão *Growing Together* do Grupo Pestana, e a resolução de um problema encontrado no decorrer do estágio, daí resultando uma mais-valia para a empresa.

O Programa *Growing Together* é um programa de formação interna no Grupo Pestana e visa preparar funcionários selecionados e com perfil adequado para a futura função de gestor hoteleiro. Esse programa é criado à imagem das necessidades de cada formando em áreas fundamentais, de modo que lhe aumente o leque de conhecimentos e o prepare para a referida função.

O problema encontrado foi no Departamento de Serviços Técnicos de Conservação e Manutenção, que consistiu na avaliação e entendimento do facto de a pontuação desse Departamento ter baixado com a mudança de sistema de avaliação de satisfação de clientes. Para a resolução deste problema foi necessária a leitura e análise de 2277 comentários (*reviews*), para se poder chegar a uma conclusão e propor uma solução.

Os objetivos do estágio foram:

- Aprofundar os conhecimentos e desenvolver competências nas áreas em que eu manifestava fragilidades de formação e experiência, tais como a área comercial, alojamentos, F&B, *revenue*, reservas e manutenção.
- Preparar para o futuro cargo de gestor hoteleiro, integrando o programa *Growing Together* que foi desenhado tendo em consideração a experiência anterior e visando proporcionar uma visão integrada e abrangente da função de gestor hoteleiro.
- Contribuir para a solução de um problema identificado pela empresa e apresentado pelo Departamento de Serviços Técnicos de Conservação e Manutenção que consistia na identificação do motivo da diminuição do nível de avaliação desse departamento efetuado pelos clientes.

No final do estágio todos estes objetivos foram atingidos: em relação ao primeiro, ao estagiar em diferentes departamentos do Grupo consegui uma perspetiva muito abrangente do mundo hoteleiro em geral e do Grupo Pestana em particular. Tal foi o caso do Departamento Comercial, onde adquiri ferramentas para angariar e fidelizar clientes; dos departamentos operacionais de Alojamentos e F&B, onde aperfeiçoei os meus conhecimentos na gestão de operação, na gestão de equipas procedimentos internos do Grupo; no Departamento de *Revenue*, aprendi sobre a importância do alinhamento das tarifas de acordo com variáveis como a época, a procura e a concorrência; no Departamento de Reservas adquiri uma nova visão sobre a importância da coordenação e comunicação com outros departamentos;

Por fim passei pelo Departamento de Serviços Técnicos de Conservação e Manutenção, que me proporcionou o aumento de conhecimentos dos processos de manutenção e obra.

O segundo objetivo, a minha preparação para o futuro cargo de gestor hoteleiro no Grupo Pestana foi obtido através da obtenção de uma visão integrada e abrangente dessa função.

Relativamente ao terceiro objetivo, consegui contribuir para a solução de um problema identificado pelo Departamento de Serviços Técnicos de Conservação e Manutenção, pois através da minha análise verifiquei que um número substancial de observações não consideradas positivas dizia respeito a situações que não eram da responsabilidade do Departamento de Serviços Técnicos de Conservação e Manutenção e que tal se devia a uma deficiente parametrização do software utilizado. Consequentemente, a minha sugestão para a resolução do problema foi uma nova parametrização do *software*.

Foi uma formação bastante proveitosa, que permitiu que me enriquecesse profissionalmente em várias valências.

Palavras-chave: Programa *Growing Together*, Departamento de Manutenção, Análise de *Reviews*.

Abstract

This report is part of the second year of the Master's Degree in Hotel Management and consists of two fundamental phases, which were the integrated internship in the Pestana Group's *Growing Together* Management Programme, and the resolution of a problem encountered during the internship, resulting in added value for the company.

The *Growing Together* Programme is an internal training programme in the Pestana Group and aims to prepare selected employees with a suitable profile for the future function of hotel director. This programme is tailored to the needs of each trainee in key areas, so as to increase the range of knowledge and prepare them for that function.

The problem was found in the Maintenance Department, which consisted in the evaluation and understanding of the fact that the score of this Department had been lowered with the change of the software for the customer satisfaction evaluation. To solve this problem, it was necessary to read and analyze 2277 reviews, in order to reach a conclusion and propose a solution.

The objectives of the internship were:

- To deepen knowledge and develop skills in areas where I manifested weaknesses in training and experience, such as the commercial area, housing, F&B, revenue, reservations and maintenance.
- To prepare for the future position of hotel manager, integrating the *Growing Together* programme that was designed taking into account previous experience and aiming to provide an integrated and comprehensive vision of the hotel management function.
- To contribute to the solution of a problem identified by the Maintenance Department, which consisted in identifying the reason for the decrease of the level of evaluation of this department by the clients.

At the end of the internship, all these objectives were achieved: in relation to the first one, when staying in different departments of the Group, I obtained a very comprehensive perspective of the hotel world in general and the Pestana Group in particular. Such was the case of the Commercial Department, where I acquired tools to

attract and retain customers; of the operational Departments of Accommodations and F&B, where I improved my knowledge in the management of operations, in the management of teams and internal procedures of the Group; In the Revenue department, I learned about the importance of tariff alignment according to variables such as time, demand and competition; In the Reservations Department I acquired an improved vision about the importance of coordination and communication with other departments; finally I went through the Maintenance Department, which provided me with an increase in knowledge about the maintenance and repair processes.

The second objective, my preparation for the future position of hotel manager in the Pestana Group was achieved by obtaining an integrated and comprehensive vision of this function. A logical evidence of that achievement is that presently I'm already assuming the functions of Assistant of the Director as well as Duty Manager in the Pestana Palace hotel in Lisbon.

With regard to the third objective, I was able to contribute to the solution of a problem identified by the Maintenance department, since through my analysis I verified that a substantial number of observations not considered positive were related to situations that were not the responsibility of the Maintenance Department and that occurred due to a poor parameterization of the software used. Consequently, my suggestion for solving the problem was a new parameterization of the software.

It was a very profitable internship, which allowed me a personal enrichment in various skills in many areas of hotel management and opened doors for my professional development.

Keywords: Growing Together Programme, Maintenance Department, Reviews Analysis.

Capítulo I - Introdução

O mestrado de Direção e Gestão Hoteleira pressupõe a realização de uma tese, um projeto ou de um estágio que se enquadre na área de estudo.

Sendo um grau académico numa área tão operacional e com necessidade de se ter uma visão ampla de todo o negócio, acreditei na altura que ingressar no estágio seria a melhor opção para consolidar os conhecimentos teóricos obtidos no primeiro ano de mestrado.

1.1 Objetivos do Estágio

Estando a trabalhar no Grupo Pestana, enquanto chefe de receção na Pousada de Sagres, fui então convidado para ingressar num programa de formação interno chamado *Growing Together*, que consiste numa progressão de carreira, sedimentada e consolidada por aquisição de conhecimentos nos mais diversos departamentos. Encontrou-se a sinergia perfeita, integrando assim o programa *Growing Together*, enquanto estágio académico do mestrado de Direção e Gestão Hoteleira.

Para além de aprofundar e complementar os conhecimentos obtidos ao longo do mestrado, o estágio do Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira, requer que o mestrando contribua para solucionar um problema concreto com o qual a empresa esteja confrontada ou com a realização de um estudo de interesse para melhorar a performance da empresa num determinado âmbito. Neste sentido, na passagem pelo Departamento de Serviços Técnicos de Conservação e Manutenção, foi-me proposta a análise do novo programa de medição de satisfação de clientes, que reparte essa mesma divisão pelos diversos departamentos.

Muito concretamente foi solicitado que aferisse o motivo ou motivos que levaram o Departamento de Serviços Técnicos de Conservação e Manutenção a obter uma avaliação menos favorável pelos hóspedes das diferentes unidades do grupo face à avaliação dos restantes departamentos. A ocorrência do Departamento ter baixado no nível de satisfação dos hóspedes coincidiu com uma alteração do *software* utilizado para medir a satisfação dos hóspedes. Tendo em consideração a exigência do Grupo Pestana, para o bom funcionamento dos seus hotéis, a regra é ter um patamar mínimo de

avaliação e caso esse mínimo não seja atingido, tem que ser justificado e analisado. Neste sentido, ao integrar a equipa dos Serviços Técnicos de Conservação e Manutenção, foi necessário analisar a descida da pontuação com o novo programa, o *Review Pro* em relação ao programa anteriormente utilizado, o LRA. A metodologia utilizada para realizar a tarefa proposta será objeto de explanação aprofundada no em capítulo próprio.

Consequentemente, os objetivos deste estágio são os seguintes:

- Aprofundar os conhecimentos e desenvolver competências nas áreas em que eu manifestava fragilidades de formação e experiência, tais como a área comercial, alojamentos, F&B, *revenue*, reservas e manutenção.
- Preparar para o futuro cargo de gestor hoteleiro, integrando o programa *Growing Together* que foi desenhado tendo em consideração a experiência anterior e visando proporcionar uma visão integrada e abrangente da função de gestor hoteleiro.
- Contribuir para a solução de um problema identificado pela empresa e apresentado pelo Departamento de Serviços Técnicos de Conservação e Manutenção que consistia na identificação do motivo da diminuição do nível de avaliação desse departamento efetuado pelos clientes.

1.2 Estrutura do Relatório

Como forma de atingir os objetivos propostos, o presente relatório vai ser dividido em cinco capítulos, sendo que no Capítulo I será efetuado um enquadramento do estágio e explicitados os respetivos objetivos.

No Capítulo II procede-se a uma caracterização da empresa onde decorreu o estágio, o Grupo Pestana, como forma de salientar a relevância que este grupo assumiu no sector em Portugal ao longo dos seus mais de 40 anos de história.

No Capítulo III é efetuada uma explanação do programa *Growing Together*, bem como uma descrição das funções e responsabilidades de cada departamento e as categorias profissionais envolvidas na realização de tarefas que se enquadram na sua responsabilidade. Esta caracterização dos departamentos é complementada com a

apresentação dos objetivos para estagiar nesses departamentos, as funções desempenhadas e as limitações sentidas no desempenho dessas mesmas funções.

Ao longo do Capítulo IV é explicitado o problema identificado pela empresa e que carecia de resolução. Como forma de abordar o problema identificado procedeu-se a um enquadramento teórico do problema e efetuou-se à análise dos dados que permitiam posteriormente tecer um conjunto de recomendações com vista à resolução do mesmo.

O Capítulo V engloba as considerações finais sobre o decorrer do estágio e também relativamente às abordagens que o Grupo Pestana poderá adotar em relação ao problema que foi objeto de análise no decorrer do estágio.

Este período foi por demais importante para a minha formação, acredito que me tornou num elemento mais firme e capaz dentro da organização. Foi uma mais-valia a integração do programa no campo académico pois permitiu-me ter uma análise mais científica sobre este percurso e ter uma componente de investigação sobre diversos temas, que aumentaram o meu leque e nível de conhecimento.

Capítulo II – Caracterização da Empresa

Ao longo do presente capítulo vai ser efetuada uma caracterização da empresa onde decorreu o estágio, iniciando-se por uma breve contextualização da evolução do Grupo Pestana e abordando igualmente a estratégias do grupo, a estrutura atual e as diferentes marcas que integram o Grupo na atualidade.

2.1 O Grupo Pestana

O Grupo Pestana iniciou a sua atividade no turismo em 1972 com o nome PH&R – Pestana Hotéis e Resorts, sendo que até à atualidade conta com 88 unidades com cerca de 10.000 quartos. Apesar de o seu *core business* estar na atividade turística, o grupo também alargou a sua atividade à indústria e aos serviços. Este grupo apostou fortemente na internacionalização da sua marca, estando neste momento presente em 3 continentes, nomeadamente na Europa, África e América do Sul e do Norte (Publituris, 2012; Pestana, 2017).

Dentro da atividade turística o Grupo Pestana expandiu-se para outras vertentes de negócio como o *Vacations Club* onde já conta com 12 empreendimentos e apostou também no golfe onde já possui 6 campos de golfe. Esta diversidade de investimento dentro deste sector económico trouxe variadas valências ao grupo, entre elas o jogo com duas concessões de jogo (Madeira e São Tomé) e três empreendimentos imobiliários. Assim, a dimensão do grupo já extravasa a hotelaria e detém também participação numa companhia de aviação e três agências de viagem. Para além disso, o grupo também já se expandiu para outras áreas de negócio fora do Turismo, onde o Grupo Pestana passou a possuir a Empresa de Cervejas da Madeira, que é o maior fabricante e distribuidor de bebidas na Madeira (Publituris, 2012; Pestana, 2017).

Devido à contextualização económica e aos maus resultados por parte das Pousadas de Portugal, houve em 2003 um concurso onde o Grupo Pestana foi vencedor, passando a gerir as 36 Unidades na altura existentes (Ornelas, 2008).

2.1.1 Contextualização Histórica

A história deste Grupo começou quase com a história da família Pestana, onde os irmãos Manuel e José Domingos adquiriram o Hotel Atlantic no Funchal, o qual, após a sua

demolição deu origem ao Hotel Sheraton. Nos primeiros anos de existência os dois irmãos foram os únicos administradores, passando, contudo, um deles, Dionísio Pestana, a dirigir o grupo (Ornelas, 2008).

Em 1976 foi o ano em que o grupo começou a ganhar forma e estabelecer-se no mundo hoteleiro com a marca Pestana. Pouco tempo depois iniciou-se a aquisição de um outro hotel o Pestana Carlton Hotel, que nos anos 80 passou para a gestão Pestana, um hotel icónico em termos arquitetónicos, dado que foi desenhado pelo famoso arquiteto brasileiro Óscar Niemeyer (Pestana, 2017)

Dos anos 90 até à atualidade o grupo investiu muito na hotelaria nacional e internacional. Assim, de 1995 a 2000 foram feitos investimentos na Madeira com a abertura de duas unidades, o Atlantic Bay e o Village. Paralelamente, o grupo investiu também em Moçambique com a aquisição do Pestana Carlton Rovuma em Maputo. Já em Portugal, o Pestana investiu na Quinta da Beloura em Sintra (que passaria a ser o Pestana Sintra, aberto em 2006) e aumentou a capacidade do Pestana Levante. A cidade do Porto foi alvo de investimento com a aquisição do Pestana Porto. No Brasil foi inaugurado o Pestana Rio Atlântica no Rio de Janeiro e o grupo adquiriu um empreendimento de Luxo em Angra dos Reis (Ornelas, 2008; Pestana, 2017).

Entre 2000 e 2010 foram inaugurados hotéis como o Pestana Carlton Palace Hotel em Lisboa, Alvor Beach Club e Pestana Alvor Atlântico no Algarve, e o Pestana Atalaia Hotel na Madeira. O grupo adquiriu também o Palm Gardens Townhouse Resort no Carvoeiro. Nessa década o Grupo Pestana chegou à África do Sul onde adquiriu o Malelane Gate Resort, futuro Pestana Kruger. A Ilha da Madeira continuou a ser alvo de investimento por parte do grupo, pois nessa década inaugurou o Pestana Porto Santo e o Pestana Promenade, sendo que o grupo nunca deixou de investir além-fronteiras, como por exemplo na Venezuela, em São Tomé e Príncipe, no Brasil (Bahia) e Reino Unido (Chelsea em Londres). Essa década foi finalizada com inaugurações de Pousadas de Portugal tanto em Viseu como Estoi e Porto e a aquisição do Pestana Vilasol (Publituris, 2012; Pestana, 2017).

Nos últimos 6 anos, de 2010 a 2016, o grupo continuou a investir, apesar da crise económica que se instalou na Europa, e adquiriu hotéis em cidades como Berlim,

Barcelona e países como Marrocos, Cuba e Colômbia. O mercado nacional nunca foi esquecido, sendo que fez investimentos, como a Pousada de Lisboa, a Pousada Cidadela de Cascais, o Pestana Colombos em Porto Santo e o Pestana Bahia Praia nos Açores. Estes anos terminaram com a parceria com Cristiano Ronaldo, abrindo os Pestana CR7 no Funchal e Lisboa, e também o Pestana Ilha Dourada em Porto Santo (Pestana, 2017). Assistiu-se, assim, a um crescimento constante e sustentado, baseado numa estratégia sólida e consolidada.

2.2 A Estratégia do Grupo Pestana

A estratégia do Grupo Pestana está assente em três eixos fundamentais, sendo o primeiro eixo a integração horizontal, onde após consolidar a sua presença no mercado de origem, a Região Autónoma da Madeira, partiu para um crescimento sustentado, numa primeira fase em território nacional, mais exatamente no Algarve. Depois o grupo iniciou a internacionalização para países de expressão portuguesa. Numa fase posterior, o processo de internacionalização ultrapassou a barreira linguística e o grupo abriu o Pestana Chelsea Bridge. O segundo eixo, a **integração vertical**, onde o grupo teve uma fase de crescimento em subsectores inerentes à atividade turística, como o golfe e o imobiliário de lazer. Este investimento deu-se para criar canais de comercialização e distribuição que se entrosassem na área de domínio do grupo, criando assim uma redução de dependência em relação aos grandes conglomerados da operação turística e também criar a possibilidade de poder apresentar ao mercado produtos atrativos e completos. O terceiro eixo é a **diversificação**, onde os negócios na indústria do turismo e lazer adaptam-se às áreas em que estão presentes, assim como à região, sendo que nunca se enquadram numa estrutura inflexível ou estandardizada (Pestana, 2017).

O grupo Pestana usou esta fórmula que resultou no sucesso que vemos nos dias de hoje, cresceu sem nunca esquecer as suas raízes na Região Autónoma da Madeira, mas sempre com o objetivo de crescer mais, ano após ano.

2.3 A Estrutura Atual

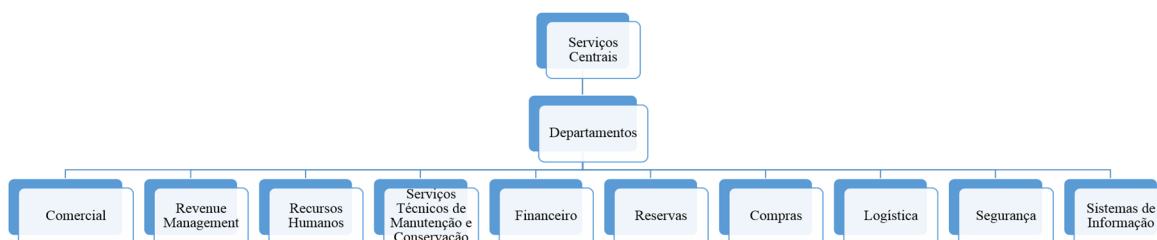
O Grupo Pestana continua a ser presidido pelo seu fundador, o Dr. Dionísio Pestana, sendo que tem um conselho de administração que é presidido pelo seu CEO, o Dr. José

Theotónio. O CEO com o seu conselho de administração, traça os planos para o ano e delega para o Sr. John Veeman, que é o diretor geral operacional de todas as marcas do Grupo Pestana, exceto das Pousadas de Portugal, pois o administrador das Pousadas de Portugal é o Dr. Frederico Costa. Tanto este como o Sr. John Veeman delegam para os seus diretores de área para que localmente sejam implementadas as orientações que a administração traçou para o ano.

2.3.1 Departamentos nas unidades de alojamento e Serviços Centrais

Conforme foi dito anteriormente, o grupo Pestana divide as suas Unidades Hoteleiras por marcas. No entanto, a estrutura interna é idêntica entre elas. Existe então uma estrutura interna na Unidade Hoteleira e outra nos Serviços Centrais. Durante este período de estágio passei por ambas as estruturas. A Figura 1 apresenta a estrutura dos serviços centrais.

Figura 1 - Organigrama Grupo Pestana - Serviços Centrais

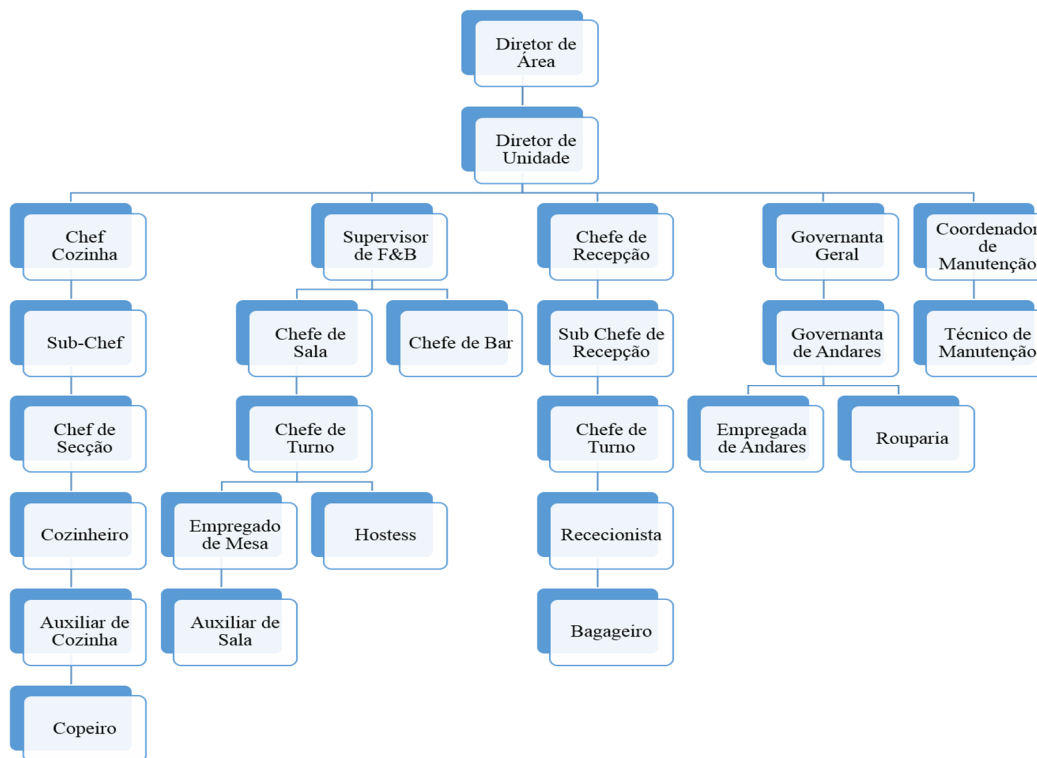


Fonte: Pestana, 2017.

Os serviços centrais englobam todos os departamentos que não estão diretamente associados à Operação, mas que indiretamente influenciam muito o funcionamento de cada unidade hoteleira. A sua maioria encontra-se sediado em Lisboa, sendo que alguns departamentos devido à necessidade do local e da operação, estão subdivididos entre várias localizações, como o Departamento de Reservas que está dividido nos escritórios de Alvor, as reservas de agências enquanto as reservas diretas se encontram em Lisboa. Outros departamentos têm escritórios em diversas áreas para poderem serem representados em todas as áreas geográficas que o Grupo Pestana dispõe unidades hoteleira, como o departamento de Logística, Recursos Humanos, Segurança e Comercial, em suma todos os departamentos em que existem para apoiar a operação normal de um hotel.

Uma unidade hoteleira tem as seguintes hierarquias tal como é representado, na Figura 2.

Figura 2 – Organigrama Grupo Pestana – Unidades Hoteleiras



Fonte: Pestana, 2017.

No Grupo Pestana, existe um responsável de área que é o contacto direto com o diretor geral de operações ou até mesmo a administração (Pousadas de Portugal), cada diretor de área tem debaixo da sua supervisão um certo número de unidades hoteleiras ou pousadas, que por sua vez tem o apoio em cada uma delas de um diretor de unidade, que reporta diretamente a ele, na Figura 2 podemos então perceber a hierarquia de uma unidade hoteleira, e a sua dinâmica nas restantes posições.

2.4 As Marcas do Grupo

O grupo Pestana fez em Maio de 2015 um *rebranding* da marca Pestana, introduzindo o P no Logotipo que faz referência ao Pestana e simboliza também uma pausa no tempo, que é o que os clientes devem fazer quando estão nas unidades do grupo, sendo que também adotaram a assinatura ‘The time of your life’ (Pestana, 2017).

Figura 3 – Logotipos e Marcas do Grupo Pestana



Fonte: Pestana, 2017.

No que respeita à parte hoteleira, o Grupo Pestana, de acordo com informações fornecidas pela empresa, atualmente divide-se em quatro marcas específicas:

2.4.1 Pestana Hotels & Resorts

A marca Pestana *Hotels & Resorts* integra a maioria das unidades hoteleiras do grupo e é a que detém propriedades internacionais.

Dividindo esta marca por regiões, ficamos com 13 hotéis na Região Algarve, 1 no Alentejo, 2 em Lisboa, 11 na Região Autónoma da Madeira e 1 nos Açores. Fora de Portugal o Grupo Pestana, já possui 22 unidades em diversos países como Espanha, Inglaterra, Alemanha, Estados Unidos e Brasil (Pestana, 2017)

2.4.2 Pestana Pousadas de Portugal

Tendo como base a informação recolhida pela Enatur foi possível tomar conhecimento de informações que vão ser expostas de seguida.

As Pousadas de Portugal foram fundadas em 1941, uma iniciativa de António Ferro, então Chefe da Propaganda e responsável pela Política Cultural do Estado Novo, onde iniciou o processo de integrar as Pousadas de Portugal no plano do Turismo, sendo que em 1942 foi inaugurada a primeira Pousada de Portugal em Elvas.

Em 2003, devido aos maus resultados consecutivos das Pousadas de Portugal, foi aberto o concurso publico para a privatização das Pousadas de Portugal, onde o Grupo Pestana foi vencedor, passando a gerir as mesmas desde então.

É uma marca com uma grande força nacional, uma vez que para além de ter um reconhecimento de marca muito grande, é uma marca antiga e considerada como referência nacional na prática da boa gastronomia e hotelaria. O Pestana Pousadas de Portugal detém 34 unidades hoteleiras de norte a sul do país, e ilhas.

2.4.3 Pestana Collection

A marca Pestana Collection surge com a aquisição do Pestana Palace, o primeiro hotel do segmento de luxo do grupo, onde mais tarde se juntaram a Pousada Cidadela de Cascais, a Pousada do Freixo e o Pestana Vintage Porto. Com a exceção do Pestana Vintage Porto, estas unidades pertencem ao *Leading Hotels of the World*. É uma marca que se distingue pela qualidade de serviço, localização privilegiada e todo o luxo associado aos *Leading Hotels of the World* (Pestana, 2017)

2.4.4 Pestana CR7 Lifestyle Hotels

Esta Marca surge com a parceria com Cristiano Ronaldo em 2016, quando foi inaugurado o primeiro Pestana CR7 no Funchal e logo de seguida outro em Lisboa. Está programada num futuro próximo a abertura de hotéis da marca em Nova Iorque e Madrid.

Esta parceria, que trouxe um conceito novo para o grupo, torna-se uma marca para os *Millennials*, onde o conforto digital é um fator chave, pois tem todos os *gadgets* que esta geração procura. É uma parceria icónica para o Grupo Pestana, pois abre portas para uma geração e para um *Lifestyle* (Pestana,2017).

Capítulo III – Relatório de Estágio

No capítulo anterior foi efetuada uma caracterização da empresa onde decorreu o estágio, neste capítulo pretende-se, em primeiro lugar, apresentar o plano de estágio para seguidamente apresentar os diferentes departamentos onde decorreu o estágio. Paralelamente, são igualmente apresentados os objetivos subjacentes ao estágio nos diferentes departamentos e as funções e tarefas realizadas. Como referido anteriormente, o estágio foi realizado no Grupo Pestana ao abrigo do programa *Growing Together*, um programa de desenvolvimento de carreira interna no Grupo e que visa a preparação para a posição de Diretor de Unidade.

3.1 Plano de Estágio

O plano de estágio (ver Tabela 1) foi desenhado pelos Recursos Humanos do Grupo Pestana com o apoio do meu supervisor dentro da empresa, o Dr. Mário Candeias, de forma a colmatar qualquer lacuna curricular para as funções a desempenhar no futuro.

Tabela 1 – Plano de Estágio

Departamento	Local	Período
Departamento Comercial	Serviços Centrais - Lisboa	01.03.2016 a 30.04.2016
Departamento de Alojamentos	Pestana Promenade - Madeira	01.05.2016 a 30.06.2016
Departamento de Comidas e Bebidas	Pestana Porto Santo/Pestana Columbus/Pestana Ilha Dourada Madeira – Porto Santos	01.07.2016 a 31.07.2016
Departamento de <i>Revenue</i>	Serviços Centrais - Lisboa	08.08.2016 a 31.08.2016
Departamento de Reservas	Reservas – Alvor	01.09.2016 a 30.09.2016
Departamento de Serviços Técnicos de Conservação e Manutenção	Serviços Centrais - Lisboa	03.10.2016 a 30.10.2016

3.2 O Programa *Growing Together*

O programa *Growing Together* consiste num programa de desenvolvimento de carreiras, criado pelos Recursos Humanos do Grupo Pestana, onde os candidatos propostos pelas respetivas Direções, se colocam à prova numa bateria de testes e provas, para se verificar se se enquadram no perfil indicado para a posição que desejam

ter. Cada programa é desenhado de acordo com a posição traçada para o perfil do candidato, sendo que no meu caso em concreto, a posição para a qual o plano de estágio foi desenhado visa a preparação para a função de Diretor de Unidade.

Assim, após a aprovação nos testes, fui convidado a ingressar na turma 2016/2017 do *Growing Together*, sendo então preparado um programa, de forma a colmatar as minhas lacunas enquanto futuro Diretor de Unidade.

Dado que ao longo da minha carreira me fui especializando em Operação, tendo assumido cargos de supervisão de Restaurante e de Receção, o meu programa foi desenhado de forma a incorporar uma permanência mais prolongada nos Serviços Centrais. Esta passagem pelos Serviços Centrais visava contribuir para aumentar conhecimentos e competências na área comercial, de *revenue management* e de serviços de conservação e manutenção. Contudo, as áreas operacionais também foram contempladas e ficou estabelecido que iria estagiar em diferentes unidades de alojamento para conhecer outras realidades e aprender outras formas de trabalhar.

Esta oportunidade profissional permitiu-me conhecer o Grupo Pestana numa perspetiva 360 graus, uma vez que vinha da parte Operacional do negócio, pelo que consegui ver mais além e ganhar uma nova panóplia de conhecimentos, tornando-me mais completo para a função para a qual estou a ser formado. Tal permitiu que passasse pelo Departamento Comercial, Departamento de Alojamentos, Departamento de Alimentos & Bebidas, Departamento de *Revenue*, Departamento de Reservas e Departamento de Serviços Técnicos de Conservação e Manutenção.

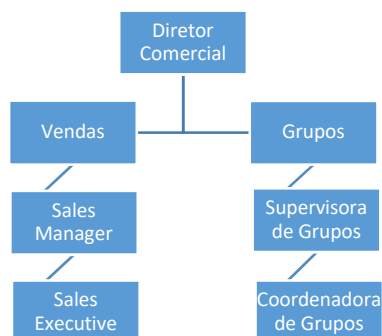
3.3 O Estágio no Grupo Pestana

Passei por diversos departamentos nestes últimos meses, sendo que as funções inerentes a cada departamento irão ser descritas neste capítulo, pois devido ao curto espaço de tempo que estive em cada uma delas, não me permitiu exercer todas as funções tendo, contudo, conseguido ganhar conhecimento sobre a dinâmica de cada departamento. Após ser efetuada uma apresentação do departamento, passa-se a enunciar os objetivos definidos para a estagiar neste departamento, as funções e tarefas realizadas no decorrer da estada.

3.3.1 Departamento Comercial – Marca Pestana Collection

O Departamento Comercial é constituído por dois subdepartamentos sendo ele as **vendas** e os **grupos**, a Figura 4, demonstra bem a hierarquia do departamento.

Figura 4 – Hierarquia de Departamentos no Grupo Pestana



Pestana, 2017.

Nas **vendas** é onde é feito um plano de ação para que o produto seja comercializado para todos os segmentos (*corporate/MICE, tour operator offline e online e diretos*) e mercados (nacional e internacional).

O diretor comercial traça então um plano, para que o produto atinja os segmentos e mercados acima citado. Para tal acontecer é delegado aos sales Executive um mercado ou um segmento para eles trabalharem e explorarem sobre a supervisão de um sales *manager*. Neste caso concreto, é apenas trabalhado a marca Collection, uma vez que este departamento comercial apenas está alocado a essa marca do Grupo Pestana.

Conforme foi explicado na Figura 4, existem duas funções primordiais nas vendas, os *sales manager* e *sales executive*. A função primordial de um sales *manager* passa por acompanhar, supervisionar, apoiar, suportar e delinear o trabalho de um *sales Executive*. Mas também têm a responsabilidade de cumprir com a estratégia definida e cumprir ou até mesmo ultrapassar o orçamento delineado para o seu subdepartamento. Têm um papel ativo na preparação do ano comercial seguinte, e assim apoiam no desenho e construção dos objectivos e orçamentos do próximo ano. Para além de todas estas funções partilham funções com os *sales executive*, onde são responsáveis por um segmento ou mercado.

Já um *sales executive* têm um papel de extrema importância e com uma necessidade de pro-atividade e dinamismo muito grande, pois muitas das suas funções passam por estar em constante contacto com as suas contas(clientes) para as informar de campanhas ou ofertas promocionais, tanto em visita presencial como via de correio eletrónico. Existe uma necessidade de estarem presentes em feiras e eventos, onde haja a potencialidade de venda, ou de estreitar relação com as contas que já têm em carteira. Essas relações também são aprofundadas em *sales call*, onde reúnem com os seus parceiros no país de origem dos mesmos. Para além de todo o trabalho de angariação e solidificação de relações comerciais com parceiros, também têm que realizar visitas de inspeção e *FAM TRYPS*.

O subdepartamento **grupos** que são parte integrante do Departamento Comercial, estão interligados com as **vendas**, pois o resultado de um bom trabalho por parte das vendas vai originar grupos e pedidos de informação sobre a capacidade e disponibilidade dos hotéis da marca *collection* para as necessidades e potencial do grupo. Para isso existe uma estrutura hierárquica, que vai da supervisora de grupos às coordenadoras de grupo, tal como é exemplificado na figura 4. A supervisora de grupos para além de supervisionar as suas coordenadoras, deve supervisionar também os preços aplicados a grupos, para que estejam alinhados com cada época do ano e gere a sua equipa de acordo com o orçamento. Analisa o mapa de *forecast*, tendo sempre em vista o orçamento a cumprir. Deve também gerir pedidos especiais e criar estratégias para meses de menos afluência como *flash sales e promoções*.

As coordenadoras de grupo fazem a ponte entre o mundo e o hotel, pois devem responder a pedidos de grupos e orçamentar as solicitações dos mesmos e posteriormente negociam os contratos e finalizam os mesmos. As coordenadoras de grupos em suma são o elo de ligação entre o grupo e o hotel, acompanham todo o processo até o grupo entrar no hotel para o evento. Confirmam os pagamentos e criam as ordens de serviço para todos os departamentos envolvidos. São responsáveis pelo grupo até ao dia que o mesmo chega ao hotel, pois a partir desse momento o grupo é entregue ao mercado local.

3.3.1.1 Objetivos e Funções Desempenhadas no Departamento Comercial

Tendo em conta as atribuições deste departamento, a passagem pela área das vendas visava possibilitar um entendimento mais aprofundado da dinâmica do departamento e um conhecimento mais concreto de como os *sales executive* e *sales manager* se movem no mercado, como eles criam uma ponte de ligação e interação entre o mercado e o hotel. Este conhecimento é extremamente importante para ser um diretor mais completo e capaz.

Já a passagem pelos grupos permitiu perceber o peso que uma equipa de grupos motivada pode ter na taxa de ocupação e faturação do hotel, uma vez que aloca muitos eventos ao hotel e agilizam todo o processo para que esses eventos se repitam noutros anos.

No departamento comercial passei por ambas as vertentes inerentes ao Departamento, sendo que fui acolhido numa fase mais difícil do departamento, uma vez que a diretora Comercial, estava em início de baixa médica. A maior parte do tempo estive a apoiar os grupos, uma vez que esta área estava com um fluxo de trabalho constante e intenso, sendo que o meu apoio veio dar uma ajuda muito grande. Mas também passei pelas vendas, o que me permitiu ficar com uma perspetiva muito profunda do departamento comercial.

Acompanhei a *sales executive* em visitas de inspeção, concretamente à Pousada Cidadela de Cascais, onde se procura criar uma ligação entre o visitante e a unidade, mostrando e encaminhando a visita para o que o cliente procura, mostrando os quartos contratados, as salas de reunião (sendo que por meio de tecnologia, pode-se mostrar o espaço montado para eventos semelhantes) e finaliza-se no espaço de restauração. Sempre que possível, apresenta-se à direção do hotel, para qualquer dúvida que possa surgir.

Durante a minha passagem pelas vendas, tive a sorte de se estar a realizar a bolsa de turismo de Lisboa, o que me permitiu assistir e participar em reuniões com agências e operadores, onde se aproveitou para estreitar relações ou criar novas e colmatar qualquer tipo de dúvida existente em relação às Unidades Pestana. Este acompanhamento à bolsa de turismo de Lisboa permitiu ver as vendas em ação, a forma

reativa de mostrarem as unidades, para irem ao encontro ao que os operadores ou agência necessitavam.

Acompanhei também *Fam Tryps*, a agências de Viagem oriundas do Brasil, onde se procede da mesma forma que uma visita de inspeção, com a diferença que oferecemos o jantar, para estreitar ainda mas os laços comerciais.

Numa fase inicial estive a acompanhar coordenadoras de grupo, para perceber a dinâmica e funcionamento do departamento. Após essa fase passei a apoiar o departamento de uma forma ativa e comecei a responder a solicitações de grupos e orçar todas as suas necessidades. Marquei presença em reuniões semanais, para serem esclarecidos qualquer tipo de dúvidas existentes pelo mercado local, relativo aos grupos da semana seguinte. Apoiei na inserção de *rooming lists* de grupos e *tours*, nos respectivos hotéis.

Esta experiência acima de tudo trouxe a compreensão da necessidade da existência deste departamento, uma vez que muitas vezes o seu trabalho não é perceptível na operação, mas é de extrema importância, pois gera muito negócio e traz muitos clientes.

A passagem por este departamento permitiu um crescimento imediato, pois foi o início do Programa de Gestão *Growing Together*, e começou com um processo de muita aprendizagem de um departamento acerca do qual não tinha qualquer tipo de conhecimento, e que me permitiu perceber a dinâmica e funções do departamento. Foi uma experiência enriquecedora e que permitiu um crescimento profissional.

3.3.2 O Departamento de Alojamentos

O Departamento de Alojamentos é dividido por recepção e andares, sendo ambas as secções fundamentais e basilares para o bom funcionamento do hotel.

No caso concreto da recepção, esta é considerada o cérebro de um hotel, o centro nevrálgico, pois é através dela que se comunica com todos os outros departamentos e onde todos os clientes vão em caso de algum problema.

Existiam várias funções dentro da recepção:

Chefe de Recepção

Um chefe de recepção, para além de supervisionar e coordenar todo o trabalho da sua equipa, tem como responsabilidades o *city-ledger*, estruturar o horário, organizar toda a faturação e enviar informação para os respetivos departamentos, supervisionar a atribuição de quartos, aceitação de reservas e por fim estar em constante contacto com os outros departamentos para ter o máximo de *revenue* no seu hotel.

Chefe de Turno

O chefe de turno, para além de exercer as funções normais de rececionista, tem o acréscimo de ser responsável pelo seu turno, confirmar reservas, se necessário, e atribuir quartos e por fim apoiar e supervisionar os seus colegas rececionistas.

Rececionista

O rececionista é responsável por acolher os clientes à chegada e despedir-se deles à saída, é a cara do hotel no primeiro impacto e tem como função realizar o *check-in* e o *check-out*. Torna-se a ponte entre o hotel e os outros departamentos e a cidade, marcando tudo o que o cliente quiser fora do hotel (restaurantes, excursões, etc.) e dentro do hotel tudo o que houver disponível (restaurante, spa, etc.). Tem que preparar e organizar a recepção de forma a estar tudo pronto atempadamente (boletins de reserva, boletins informativos, etc.). Durante o seu horário de trabalho tem que promover o hotel e fixar o máximo de clientes dentro do hotel e acima de tudo tem que proporcionar ao hóspede uma estadia de sonho, realizando todos os pedidos que forem comunicados.

Night Audit

Para além de partilhar funções com o rececionista, tem como funções acrescidas confirmar os movimentos do dia de todas as secções, realizar os depósitos bancários e realizar o fecho do dia.

Bagageiro

O bagageiro tem as mais diversas funções, entre elas apoiar a recepção sempre que possível. Apoiar o cliente no transporte de malas até ao quarto e explicar tudo dentro

do quarto (ar condicionado, televisão, etc.), assim como recolher as mesmas malas na saída do cliente. Entregar roupa da lavanderia no quarto do hóspede, tal como mensagens por parte da direção ou receção. Em consonância com o chefe de receção, poderá ir aos correios entregar e levantar encomendas.

Andares

Esta secção é a base de um hotel, o óleo que faz com que a máquina funcione. É uma secção onde as responsabilidades e trabalhos são divididos por várias pessoas:

Governanta Geral do Hotel

Esta secção é liderada pela governanta geral, uma senhora que organiza e supervisiona o trabalho das outras governantas, estrutura a equipa necessária para o funcionamento do hotel e controla todo os custos operacionais do departamento.

Governantas

As governantas de andares dividem o trabalho pelas empregadas de andares e supervisionam o trabalho das mesmas, nomeadamente inspecionando tanto os quartos como as áreas públicas.

É uma função que exige uma disciplina e um controle muito grande, pois as governantas necessitam de coordenar uma equipa grande de empregadas de limpeza, mas também têm que fazer uma gestão organizada do material esquecido e perdido por clientes e apoiar a gestão da rouparia e lavanderia.

Empregadas de limpeza

É uma função extremamente exigente fisicamente, têm que ser pessoas dinâmicas e trabalhadoras para conseguirem acompanhar a exigência de um hotel e das suas governantas. Elas têm como funções limpar e arrumar os quartos que estavam ocupados (considerado como estadia) e fazer limpeza profunda a quartos que têm entrada nesse dia (considerado como entrada), assim como limpar as áreas públicas do hotel (bar, restaurante, spa, etc.).

Rouparia

A rouparia é igualmente exigente e deve ser uma pessoa extremamente organizada e trabalhadora, pois tem como responsabilidades as fardas dos colaboradores (lavar e passar a ferro), organizar e conferir toda a roupa (lençóis, toalhas, etc.) entregue pela Serlima, uma empresa externa, tal como a roupa de clientes entregue à lavandaria. Distribuir diariamente roupa pelas empregadas de andares, para que elas tenham o seu carro pronto o mais cedo possível e assim o dia de trabalho comece cedo.

3.3.2.1 Objetivos e Funções Desempenhadas no Departamento de Alojamentos

Tendo sido a minha última função no Grupo Pestana chefe de receção na Pousada de Sagres, o objetivo da passagem neste departamento passou pela perceção de funcionamento de outras realidades, e outras dimensões. Assim apercebi-me da necessidade de focalização nas vendas, pois devido à proximidade de outros hotéis do grupo, existe essa possibilidade. Como também a necessidade de se criar um bom ambiente de trabalho, o que no Pestana Promenade é feito com muito sucesso.

Nos andares, descobri que uma supervisão atenta e feroz é muito importante, pois o hotel tem grandes dimensões e necessita de alguém com pulso para gerir as empregadas que limpam os quartos, pois os *standarts* de limpeza do Grupo Pestana são altos e alguém tem que os impor.

A curta passagem pela direção permitiu-me ver o departamento de alojamentos com olhos de diretor e perceber que é necessário ter pessoas capazes e autónomas neste departamento, pois é um braço direito da direção é um apoio a todos os outros departamentos.

A passagem pelo Pestana Promenade, de uma forma geral, ajudou a cumprir o objetivo principal deste estágio, que é prepara-me para a função de diretor de unidade, pois aumentou a minha visão periférica da unidade, pôs-me em contacto com a governanta geral e os pontos que tenho que ter em atenção para que tenha um hotel dentro dos altos padrões Pestana.

Acima de tudo, permitiu perceber que é necessário ter uma equipa motivada e com alma, para que estejamos todos em sintonia o que se enquadra no espírito do grupo e do hotel.

3.3.3 O Departamento de Alimentos e Bebidas

O Departamento de Alimentos e Bebidas é um dos mais importantes do hotel no que diz respeito à satisfação dos clientes durante a sua estadia no hotel.

Para proporcionar essa satisfação e qualidade de serviço, existem as mais variadas posições que enriquecem a experiência no espaço hoteleiro:

Supervisor de Alimentos e Bebidas

A função de supervisor é muito exigente e desafiante, pois a pessoa que assume essa função tem que ter um espírito crítico, tem que ser muito exigente com a sua equipa e extremamente organizada. O supervisor tem que assegurar o bom serviço em todos os *outlets* e organizar diariamente toda a sua equipa pelos *outlets*, para que o serviço flua da melhor forma. É uma função com uma forte componente de gestão, pois implica a gestão dos custos e das encomendas e de algumas reclamações, assim como apoia na gestão das reservas com as *hostesses*. Tem que se ter um componente motivacional muito apurado, pois a sua equipa tem que se encontrar motivada e satisfeita, e caso haja necessidade tem que apoiar a sua equipa na Operação. Ao longo do seu dia de trabalho tem que ir coordenando os seus Chefes de *Outlet*, para que ao longo dos serviços a qualidade de serviço esteja em sintonia, independentemente de ele estar presente ou não.

Por fim tem que realizar a escala de serviço e participar no processo de recrutamento.

Chefe de *Outlet* (Restaurante & Bar)

O chefe de *outlet* tem que organizar a sua equipa pelos turnos respetivos e garantir que tudo está limpo e organizado para o serviço. Tem como obrigação estabelecer uma linha de comunicação entre a *hostess* e a sala para que ambos estejam em sintonia. Devem realizar um *briefing* diário com o intuito de motivar a equipa e fazer com que a mesma esteja focada e organizada no serviço, e ainda apontar falhas e louvores, para que haja

melhorias constantes. Tem que estar sempre presente no serviço e na hora de mais afluência, apoiando assim a sua equipa sempre que necessário.

Por fim tem que verificar se tudo fica em condições para o dia seguinte.

Chefe de Turno

Deve preparar todo o seu turno e respetiva *mise en place*. Recebe o cliente da *hostess* e senta-o numa mesa do agrado do mesmo. O chefe de turno garante a qualidade de serviço do seu turno e supervisiona os seus empregados de mesa.

Hostess/ Rececionista de Restaurante

A *hostess* é a cara do restaurante, deve receber os clientes e encaminhá-los para o chefe de *outlet* que irá os encaminhar para o chefe de turno. A *hostess* é uma função que exige muita organização, pois tem que organizar a lista de reservas e lidar com todo o tipo de clientes, sendo que alguns não têm reserva e é necessário encontrar uma solução. Por fim deve contabilizar o número de clientes servidos e informar a direção.

Empregado de Mesa

A categoria de empregado de mesa é extremamente exigente física e psicologicamente, é necessário que sejam expeditos, eficientes e eficazes. Têm que ter o seu turno sempre pronto e apumado, ter toda a *mise en place* preparada, servir os pedidos retirados pelo seu Chefe de Turno, repor as mesas sujas e por fim limpar todo o seu turno e deixá-lo preparado para o dia seguinte.

Barman

Tal como a categoria de empregado de mesa, a função de barman é muito exigente e requer as mesmas características, sendo que tem funções semelhantes, pois tem que ter todo o bar limpo, apumado e arrumado, com toda a *mise en place* preparada e servir todos os pedidos, assim como deve garantir que fica tudo preparado para o dia seguinte.

3.3.3.1 Objetivos e Funções Desempenhadas no Departamento de Alimentos e Bebidas

Na Ilha de Porto Santo continuei o Programa *Growing Together* em 3 Unidades Hoteleiras:

Pestana Porto Santo

É uma unidade hoteleira de 5 estrelas na bela praia dourada, um areal de 9 km de extensão. Este hotel foi desenhado para se misturar com a paisagem e ter todas as necessidades dentro deste espaço, tem 275 quartos, dois restaurantes, três bares, dois restaurantes temáticos, duas piscinas exteriores e uma interior, tem spa e ginásio e um *kids & teens club*.

Pestana Colombos Premium Club

Foi inaugurado em 2014 com o Grupo Pestana e é um hotel com linhas modernas e com uma vista proeminente sobre o mar. É uma unidade que se encontra ao lado do Pestana Porto Santo, permitindo fazendo assim um único *resort* e assim partilhar entre os dois hotéis todos os seus serviços, sendo que o Pestana Columbus é provido de um restaurante *buffett*, dois bares, dois restaurantes temáticos, duas piscinas exteriores e uma interior, um spa e um ginásio.

Pestana Ilha Dourada

Este Hotel foi inaugurado em Junho de 2016, é um hotel um pouco afastado da Vila de Porto Santo, é o único hotel do Grupo Pestana na Ilha Porto Santo em regime de pequeno-almoço. Apesar da sua distância à Vila de Porto Santo, tem uma posição privilegiada junto à bela praia de Porto Santo, é um hotel com 49 quarto, um restaurante e um bar, possui também um ginásio, um spa e uma piscina exterior.

Durante a minha estadia em Porto Santo estive presente nos 3 hotéis. Aquando da minha chegada no final de maio, tive conhecimento da aquisição do Pestana Ilha Dourada, e que o *pre-opening* seria em Junho, então apoiei a abertura da unidade, onde me foi solicitada a organização da receção, a criação de procedimentos, integrar os *standarts* Pestana e apoiar a direção.

Intervim ativamente no departamento de alimentos e bebidas, onde em conjunto com a logística foi criada uma carta de restaurante e bar. Após inventariar todo o material existente para criar um *Par Stock*, que consiste numa regra de mínimo (sempre que atingido o mínimo adquirir mais), apoiar na organização do restaurante e bar. Para além disso, apoiar ativamente a direção, estando sempre disponível e *on call* para a operação.

Já no Pestana Porto Santo e Pestana Colombos, fui destacado para atuar como *dutty manager*, onde era necessária uma presença constante em todos os restaurantes nos momentos de maior fluxo. Uma das tarefas que me foi atribuída foi abordar clientes e ser visto, para que se pudessem antecipar reclamações ou insatisfações, estando presente de uma forma pro ativa junto dos clientes. Durante as horas de maior fluxo, por vezes era necessário apoiar as *hostesses* e chefes de sala, de forma que o serviço corresse da melhor forma e com o menor tempo de espera possível. Nestes meses foi-me sendo aumentado o nível de responsabilidades onde tive que lidar e gerir com reclamações, tratar de alguns pedidos especiais e à imagem do Pestana Ilha Dourada apoiar a direção no que fosse necessário.

Temos que nos enquadrar e perceber que tanto o Pestana Porto Santo como o Pestana Colombos, funcionam num regime em tudo incluído, logo esta operação exige constante atenção e dedicação, fazendo com que o tempo passasse muito rápido, pois durante o dia todo existia sempre um restaurante ou snack-bar com afluência, ou um cliente que necessitava de apoio.

Em Porto Santo tive uma aprendizagem mista, pois tive os conselhos de um senhor chamado Jorge Ramos, diretor geral de área, que transpira hotelaria com os seus 40 anos de experiência, onde transmite calma e paz na Operação. Ele ensinou a mover-me pelo hotel para que os clientes nos abordem a fim de colmatar falhas na sua estadia ou simplesmente para agradecer o trabalho fantástico da equipa, permitiu que visse como um diretor de hotel se comporta e age no seu domínio e do outro lado tive uma jovem diretora de unidade, Ângela Quintal, que transmite garra e energia, que corre pelos 2 hotéis (Porto Santo e Colombus), onde cria uma forte dinâmica de trabalho e uma forte linha de comunicação com a operação.

São dois diretores distintos que se complementam muito bem, têm estilos de gestão diferentes, mas foram uma fonte de aprendizagem, pois ambos são profissionais fantásticos e pessoas fabulosas.

Como tal permitiu-me atingir o objetivo perceber o funcionamento dos hotéis na perspetiva de diretor, sempre com o enfoque no departamento de alimentos e bebidas, uma vez que sendo tudo incluído, o foco de problemas é nesse departamento.

A passagem por Porto Santo foi uma constante aprendizagem, pois sendo uma ilha pequena, os problemas aumentam de tamanho pois é mais difícil a gestão.

Acredito que de uma forma generalizada esta experiência foi extremamente enriquecedora para o processo do *Growing Together*.

3.3.4 O Departamento de *Revenue*

É o departamento responsável por controlar e definir a política de preços para as unidades da marca a nível nacional em conjunto com a direção de operação, a fim de garantir a maximização das receitas.

O Departamento de *Revenue* controla e assegura o lançamento em sistema de todos os preços acordados para a globalidade dos vários canais de distribuição, garantindo que não existem omissões, erros ou discrepâncias que possam vir a afetar posteriormente o normal processo de faturação, bem como, os resultados e satisfação dos clientes. Deve também supervisionar os dados de faturação de modo a garantir que é transmitida uma informação clara aos clientes sobre o segmento correspondente.

Deve coordenar a definição antecipada dos preços para cada época seguinte para a globalidade das unidades a nível nacional, com base na situação macroeconómica do mercado e em colaboração com a direção geral de operações, a fim de assegurar as melhores receitas para os vários canais ou segmentos de venda.

Mediante análise e cruzamento de dados de ocupação e receita, providencia regularmente previsões de receita e estimativas de ocupação para, em conjunto com os departamentos de vendas e operações, estabelecer planos de ação com medidas corretivas aos preços existentes que possam contribuir para o cumprimento do orçamento de exploração, assim como analisar e rever, bianualmente, com a direção de venda e operações a proposta de *pricing* apresentada para os vários canais de distribuição, de modo a efetuar possíveis ajustes ou correções que maximizem as receitas.

Por fim, este departamento prepara relatórios estatísticos de ocupação e receitas e realiza as estimativas necessárias para a elaboração do orçamento de exploração em conjunto com os demais coordenadores de departamento da marca, que são

necessárias para a definição do plano de marketing. Só assim consegue fornecer dados estatísticos sobre nacionalidades dos clientes e quais os clientes mais rentáveis às direções de vendas e operações para, em conjunto, determinarem medidas corretivas aos preços em caso de necessidade.

3.3.4.1 Objetivos e Funções Desempenhadas no Departamento de *Revenue*

Durante a minha curta passagem pelo Departamento de *Revenue*, consegui exercer e absorver alguns conhecimentos e ativamente apoiar a diretora de *revenue*, no preenchimento de mapas estatísticos para se obter dados concretos sobre diversas variáveis, para se ter sempre o preço correto para cada época do ano. Participei em reuniões de *revenue*, onde de uma forma participativa e aberta se criava um diálogo entre operação e *revenue*, para que as previsões sugeridas em orçamento pelo *revenue* estejam em consonância com o que acontece em operação. Tendo sempre uma postura pro ativa, comecei a obter algumas responsabilidades tais como diariamente realizar os *Stop Sales* (consiste em fechar datas ou tipologias (para não entrar em *Overbooking*) nos nossos operadores *online*), após receber informação da diretora de *revenue*.

Foi-me solicitado que analisasse o sistema operativo em busca de reservas mal inseridas ou duplicadas, de forma a resolver potenciais *overbookings* e potenciar a receita.

No Departamento de *Revenue* tinha que perceber a necessidade de preparação do ano, pois o ano seguinte faz-se agora. Existe uma constante necessidade de estar um passo à frente, de conseguir prever as mudanças do mercado e acima de tudo antecipar essas mudanças, ganhando o máximo de *profit* possível. Assim, com o trabalho realizado, atingi esses objetivos e percebi como o *revenue* atinge essas previsões.

Acima de tudo, permitiu-me uma visualização do mercado, de perceber que é necessária a partilha com o departamento de *revenue* a evolução da cidade em que o nosso hotel se insere, uma vez que os eventos da cidade podem influenciar os preços do hotel, e os

eventos que acontecem no nosso hotel, para os preços também serem ajustados de forma a obter o maior rendimento.

3.3.5 O Departamento de Reservas

Esta área é responsável pela gestão dos clientes oriundos de Agências, Tour Operadores, *Corporate* e alguns clientes diretos. Neste departamento faz-se atendimento ao cliente, introduz-se e valida-se as reservas, cria-se preços em consonância com o Departamento de *Revenue* e gere-se *Overbookings* e Reclamações. Apesar de fazer parte dos serviços centrais, este departamento também tem escritório em Alvor. Neste departamento existem as seguintes categorias profissionais:

Chefe de Reservas:

A chefe de reservas planifica e organiza a distribuição de tarefas pelos elementos da equipa, supervisionando e acompanhando o respetivo desempenho e estabelece, define e implementa procedimentos para a área de reservas, a fim de assegurar uma uniformização de tarefas e objetivos a serem cumpridos pela equipa a seu cargo.

Tem uma forte componente de interação com outros departamentos, pois através do departamento de *revenue* ou vendas, recebe os vínculos contratuais, bem como, as especificações de pacotes ou promoções. Vai interpretar os contratos comerciais a fim de garantir um correto lançamento dos valores acordados, alertando ainda a área de *revenue management* ou o departamento de vendas para eventuais incorreções que possam ocorrer em termos contratuais. Assim vai-lhe ser possível lançar os preços em sistema e as respetivas ventilações departamentais, sempre em consonância com os diversos departamentos acima citados.

É uma função extremamente exigente e onde a organização é fulcral, pois tem que garantir por exemplo a atualização de perfis de clientes com o departamento financeiro na área *accounts receivable*, de forma a existir a sua correta integração com o sistema SAP, pois só assim poderá pagar as respetivas comissões. Apoio ainda o departamento financeiro na verificação de faturação devolvida.

Por fim tem o poder de decisão e de gestão de *overbooking* devendo então encaminhar para elementos específicos da sua equipa o contacto direto com os clientes e as

unidades envolvidas, procurando garantir que todas as questões neste âmbito são geridas da forma mais uniforme e coerente possível. Sempre que não se consegue resolver o *overbooking* internamente, assume todas as decisões de resolução do problema.

Sub-Chefe de Reservas

Para além de apoiar e substituir a chefe de reservas, partilha funções com a supervisora regional.

Supervisora Regional

A Supervisora Regional tem as mais diversas funções, sendo que uma delas é a supervisão e auxílio das agentes de reserva, tal como o apoio às suas chefias.

Deve analisar diariamente as disponibilidades das unidades a nível nacional, de forma a prevenir eventuais situações de *overbooking* ou a solucioná-las. Na situação de existir *overbooking*, tem que verificar as reservas efetuadas para a data em questão para verificar se não existe duplicação de reserva. Caso o *overbooking* seja real, deve então procurar uma solução interna, verificando a disponibilidade de hotéis do Grupo Pestana perto e com as mesmas especificações. Deve então verificar os clientes que irão ser mudados de hotel e entrar em contacto com os mesmos e efetivar as mudanças em sistema.

Agente de Reservas

A agente de reservas tem que verificar e dar resposta aos e-mails diários e demais correspondências, enquadrando as respetivas prioridades. Tem que realizar o atendimento telefónico ao cliente externo, sempre dentro das normas e padrões inerentes ao que é estabelecido pela chefe de reservas, onde vai esclarecer todas as dúvidas que o cliente possa ter sobre a unidade em questão e sobre preços ou outra qualquer dúvida.

Aquando do pedido de nova reserva, a agente de reservas deve verificar a disponibilidade da unidade, para evitar qualquer situação de *overbooking*, remetendo

posteriormente a confirmação de reserva por escrito e colocando a mesma atempadamente no sistema Opera.

A agente de reservas apoia também as receções de todo o universo Pestana, colmatando dúvidas que poderão surgir relativamente a reservas ou pagamentos.

Por fim também é da responsabilidade da agente de reservas a preparação de faturas proforma para clientes sem crédito com o grupo Pestana e reenviar os respetivos comprovativos de pagamento para o departamento financeiro – área *accounts receivable*.

É uma função muito exigente e esgotante, pois situa-se entre os clientes e a operação, sendo que surgem dúvidas e questões de ambos os lados criando sempre um fluxo de trabalho constante.

3.3.5.1 Objetivos e Funções Desempenhadas no Departamento de Reservas

No departamento de reservas acompanhei a agente de reservas onde apoiei e ajudei na inserção de reservas no sistema, preparei faturas pro forma para enviar ao departamento financeiro e inseri grupos no sistema até 9 quartos, dado que acima de 9 quartos passa para os grupos no Departamento Comercial.

Acompanhei a sub-chefe de reservas nas suas funções e depois apoiei a mesma na inserção de novas tarifas para várias unidades.

A chefe de reservas pediu-me para criar uma *newsletter*, onde explicasse a todos os novos diretores e chefes de receção o funcionamento da central de reservas, de forma que haja uma constante cooperação entre todos os departamentos.

Penso que esta passagem pelo departamento de reservas, já devia ter acontecido enquanto chefe de receção, pois é fundamental perceber o volume de trabalho deste departamento, pois desde a agente de reservas à chefe de reservas, o trabalho é constantemente volumoso. Permitiu-me perceber que é necessário, muitas vezes, explicar às receções o trabalho que elas produzem e como produzem, para criar uma linha de comunicação fluente e célere entre os dois departamentos.

De uma forma generalizada permitiu-me compreender o esforço que existe do outro lado, para que do lado da operação corra sempre tudo da melhor forma, o volume de trabalho é alucinante e tem que existir cooperação entre a operação e reservas, pois o trabalho dos dois departamentos entrecruza-se.

3.3.6 O Departamento de Serviços Técnicos de Conservação e Manutenção

A estrutura orgânica do departamento contempla, sob a direção dos serviços, três grandes áreas, que são: Manutenção, Projetos e Licenciamentos e Energia e Segurança. Cada uma destas áreas contempla um assistente de área a quem reportam diretamente os coordenadores de zona e conseqüentemente os operacionais de unidade. Cada uma das unidades está inserida numa “zona”, de acordo com a sua tipologia e/ou localização geográfica.

A área de manutenção é responsável pela manutenção propriamente dita (preventiva e curativa) das unidades de negócio. Cada equipa/técnico de manutenção reporta diretamente ao coordenador de área, que reporta por sua vez ao coordenador da Marca Pestana.

A área de projetos e licenciamentos é responsável pelos projetos e licenciamentos atribuídos a este departamento.

A área de energia e segurança ocupa-se da implementação e controlo das exigências legais relacionadas com estes temas.

As funções do departamento dos Serviços Técnicos de Conservação e Manutenção são as seguintes:

Manutenção conforme já anteriormente mencionado, os procedimentos de manutenção preventiva, que constituem um conjunto de ações em equipamentos da unidade, previamente planeadas numa base anual, que têm como objetivo minorar custos acrescidos com a deterioração ou avaria dos equipamentos a médio/longo prazo. Os procedimentos de manutenção corretiva e/ou curativa a nível das unidades de negócio consistem na reparação de equipamentos já existentes, bem como na análise e gestão de todos os custos previstos em P&L e dos processos relacionados com investimentos de Capex para o ano.

Projetos e Licenciamentos tem a cargo, como o próprio nome indica, a gestão dos projetos e licenciamentos através de Planos de Investimento ou outros.

Energia e Segurança é uma função que surgiu recentemente na sequência do desenvolvimento e aumento das exigências relacionadas com o conteúdo legal desta matéria, bem como de uma crescente necessidade de controlo e gestão eficiente dos consumos energéticos com vista à otimização dos mesmos, tanto numa perspetiva ecológica e de sustentabilidade, como numa perspetiva de poupança efetiva e consequente otimização de resultados financeiros para a empresa.

3.3.6.1 Objetivos e Funções Desempenhadas no Departamento de Serviços Técnicos de Conservação e Manutenção

Na minha passagem pelo Departamento de Serviços Técnicos de Conservação e Manutenção tive as mais variadas experiências. Todas elas enriquecedoras e bastante elucidativas. Acompanhei o diretor do departamento a diversas unidades que iriam sofrer obras de remodelação e manutenção, onde me foi permitido assistir a reunião de obra entre Departamento de Serviços Técnicos de Conservação e Manutenção e empreiteiros. Mais tarde em conjunto com a arquiteta acompanhei a análise das obras necessárias a irem à discussão de orçamento.

Acompanhei os coordenadores da área de Lisboa, onde observei a supervisão do trabalho dos técnicos de manutenção e as suas intervenções de conservação. Visitei as unidades que lhes são atribuídas, de forma a absorver as necessidades das unidades de acordo com os seus diretores e as possibilidades que o Departamento de Serviços Técnicos de Conservação e Manutenção tem.

Por fim o diretor do departamento, solicitou-me que fizesse um levantamento de todos os comentários enviados por clientes, através da nossa plataforma *online* de avaliação de estadia nas unidades a nível nacional e ilhas, pois tinha sido implementado em maio um novo programa, no qual o Departamento de Serviços Técnicos de Conservação e Manutenção obtinha baixa pontuação, abaixo dos altos padrões de qualidade Pestana. Assim sendo, fiz um estudo exaustivo sobre o tema para perceber o porquê de se ter tão baixa pontuação. Esse é exatamente o problema identificado no Estágio que irei desenvolver e resolver no presente relatório.

Este departamento foi uma surpresa, aprendi imenso pois tive acesso à operação de uma forma totalmente diferente, pois os cuidados que é necessário ter em renovação e obra, ou seja a comunicação constante que é necessário criar entre o Departamento de Serviços Técnicos de Conservação e Manutenção e a operação, tanto em renovação e como em obra.

Devido ao trabalho que exerci na análise dos comentários (*reviews*), também consegui perceber que é um trabalho pouco valorizado, e que não se sente muito valor acrescido ou até quais as funções exercidas, sendo que é uma função muito importante na Operação e nos Serviços Centrais, deve ter uma atenção redobrada na Operação, pois permite muitos *savings* e acima melhora a experiência do cliente.

De uma forma global, permitiu-me entender qual a verdadeira função do Departamento de Serviços Técnicos de Conservação e Manutenção e como se pode ser mais eficiente.

Tende a ser um departamento com muita utilidade e cuja eficiência é determinante.

Consegui perceber que existe uma má informação sobre as funções do departamento, existindo uma necessidade de ser explicada e explorada, pois é vital para o bom funcionamento do hotel.

Sendo o objetivo final preparar-me para exercer a função de diretor de unidade, penso que todo este percurso me permitiu ganhar valências novas de como perceber o funcionamento de todos os departamentos que influenciam diretamente a operação. Assim, torna-se uma necessidade absoluta entender o funcionamento desses departamentos e em que forma influenciam e como podem ser úteis para a operação para tornar a comunicação mais eficaz.

A maior dificuldade que tive neste programa foi o facto de ter que voltar para a posição de estagiário, onde de um dia para o outro estava em departamentos onde não tinha qualquer tipo de conhecimento, o que me retirou da minha zona de conforto e me consciencializou da necessidade de aprender mais para continuar a minha evolução como profissional da hotelaria e, assim, alcançar os objetivos do programa.

Os primeiros dias em cada departamento foram os mais complicados, pois implicava perceber a dinâmica e ajustar-me a ela, sendo que este processo se repetia mensalmente.

Pelos motivos acima mencionados, penso que este estágio foi um sucesso e que me preparou para exercer as funções de diretor de unidade.

Capítulo IV – Estudo Empírico

4.1 Enquadramento Teórico

Num contexto de globalização, competitividade e de partilha de experiências proporcionado pelas novas Tecnologias de Informação e Comunicação e nomeadamente pelas redes sociais, a performance e a competitividade dos hotéis estão relacionadas com a capacidade dos mesmos em satisfazer as necessidades dos clientes de uma forma eficiente e eficaz (Olsen & Connolly, 2000; Sigala, 2005; Sarmaniotis, Assimakopoulos & Papaioannou, 2013).

O aumento da complexidade do negócio e a sua competitividade implica que seja necessário que as organizações melhorem de forma qualitativa a sua performance, ao alinhar as suas boas práticas com a tentativa de capitalizar de todas as formas a sua vantagem competitiva (Vecchi & Brennan, 2009). De acordo com vários autores, o sucesso de uma organização enquadra-se na capacidade de satisfazer as necessidades dos clientes, até mesmo antecipá-las (Gale, 1990; Kandampully, 1998). Vários estudos sobre gestão de qualidade, demonstram que proporcionar um serviço de qualidade superior representa o aumento de produtividade, reduz custos e aumenta a lealdade do cliente, entre outras vantagens (Kandampully, 1998; Ramsaran-Fowdar, 2007). Por outro lado, em muitos casos os acionistas exigem aos seus gestores que atinjam os objetivos financeiros através de serviço de excelência (Kanji, 1998). Desde há muito, é reconhecida a importância de, não só atingir a satisfação do cliente, mas também de, por vezes, exceder as suas expectativas (Dean & Bowen, 1994).

Contudo, não só a qualidade dos produtos ou serviços oferecidos é importante, mas também a qualidade do relacionamento com os clientes (Olsen & Connolly, 2000), muito especialmente o relacionamento com os clientes habituais, pois é mais fácil fidelizar os clientes existentes do que angariar novos (Rahimi & Gunlu, 2016).

Nesse contexto, o sucesso da implementação eficiente de *Customer Relationship Management* (CRM), ou seja, da Gestão do Relacionamento com Clientes é fundamental para que o hotel possa manter uma vantagem competitiva em relação aos seus competidores (Kimiloglu & Zarali, 2009), ou pelo menos não ficar em desvantagem em relação a eles. Sarmaniotis, Assimakopoulos & Papaioannou, (2013) definem CRM como

uma estratégia amplamente implementada para a gestão da interação da organização com os clientes. Segundo vários autores, o principal objetivo do CRM é entender as necessidades dos clientes, dar-lhes um tratamento de excelência e fidelizá-los através da qualidade do serviço e conseqüentemente aumentar a sua satisfação, incrementando assim os lucros do hotel (Xu & Walton, 2005; Wu & Lu, 2012; Sarmaniotis, Assimakopoulos & Papaioannou, 2013; Rahimi, Köseoglu, Ersoy, & Okumus, 2017), assim como evitando perder os clientes para outras companhias (Kimiloglu, H. & Zarali, 2009).

Sendo uma ferramenta que proporciona o aumento da satisfação e a fidelização do cliente, o CRM tem merecido uma crescente atenção não só por parte da investigação, assistindo-se a um grande número de trabalhos publicados, mas também da parte da indústria turística em geral e muito concretamente da indústria hoteleira (Rahimi, Köseoglu, Ersoy & Okumus, 2017). Por parte da investigação assistiu-se a um enfoque num aspeto ou dimensão específicos do CRM na hotelaria, como o enfoque na tecnologia, na Internet e nas Redes Sociais, o enfoque na satisfação e lealdade, o enfoque na performance da empresa, ou o enfoque na implementação do CRM. Já ao nível mais abrangente do turismo, os vários enfoques centram-se na gestão dos destinos, na performance das empresas, na satisfação do cliente e na ligação do CRM com a cultura (Rahimi, Köseoglu, Ersoy & Okumus, 2017).

Devido ao facto de as TIC (Tecnologias de Informação e Comunicação) terem conduzido, no século XXI, às maiores alterações na indústria hoteleira (Law, Leung, Au & Lee, 2013; Melian-Gonzalez, & Bulchand-Gidumal, 2016), o CRM assumiu uma dimensão tecnológica, especialmente com a Internet e as Redes Sociais, que possibilitam uma interação direta e contínua do cliente com o hotel e vice-versa, possibilitando a criação de interligações emocionais entre *stakeholders* (Kimiloglu, H. & Zarali, 2009). No caso específico das Redes Sociais, os hotéis cada vez mais assumem um papel ativo na implementação de táticas de gestão através de estratégias personalizadas de resposta a clientes, de acordo com o tipo de hotel (Xie, Kwok, & Wang, 2017). Nesta dimensão, o CRM assume a nova designação de e-CRM. Contudo, a resolução do problema que nos foi colocado não abrange essa dimensão, pelo que não a iremos desenvolver.

Outra dimensão do CRM prende-se com o processo da gestão do conhecimento, ou seja, a criação, partilha, disseminação e exploração do conhecimento (Xu & Walton, 2005), ou, segundo Sigala (2005), a aquisição, a partilha e a utilização do conhecimento. Tal é possível através da recolha e análise da informação sobre o cliente e da utilização estratégica dessa informação por parte da organização (Sigala, 2005). Dessa forma, é possível as empresas disporem de informação atualizada sobre os clientes (Xu & Walton, 2005), de modo a poderem fornecer um serviço mais personalizado e adaptado às necessidades de cada cliente. O conhecimento do cliente pode ser entendido como o conhecimento acerca de clientes individuais, de clientes potenciais e de segmentos de clientes e ainda o conhecimento detido pelos clientes (Rowley, 2002). No caso de cadeias hoteleiras, torna-se relevante a partilha da informação entre todas as unidades do grupo para o caso de o mesmo cliente utilizar diferentes unidades hoteleiras da cadeia.

Sem dados apropriados sobre os clientes, os hotéis não conseguem fazer uma correta segmentação do mercado e projetar uma estratégia de vendas para cada segmento. A recolha de informação pode ocorrer durante o *check-in*, o *check-out* e durante a permanência dos clientes no hotel (Sarmaniotis, Assimakopoulos & Papaioannou, 2013). De uma forma mais proactiva, os hotéis poderão também usar os comentários dos clientes nos sites de reserva e avaliação, assim como as Redes Sociais para obterem informação sobre os clientes.

O CRM enquadra-se no contexto mais amplo do Marketing Relacional, que o precedeu (Sarmaniotis, Assimakopoulos & Papaioannou, 2013) e do qual adotou a sua base filosófica (Chen & Popovich, 2003). O âmbito do Marketing Relacional, tal como do CRM, compreende a comunicação, a criação de lealdade e de um bom relacionamento com o cliente, o serviço ao cliente, o fortalecimento da confiança e o relacionamento personalizado com o cliente (Xu & Walton, 2005).

Tendo este ponto em consideração, é necessário entender que as organizações hoteleiras têm que se adaptar ao ambiente competitivo que se criou e aumentar a qualidade do seu serviço para conseguirem angariar novos clientes (Wu & Lu, 2012). Um dos fatores mais importantes para o sucesso de um hotel, para além da qualidade de

serviço ou de produtos é a qualidade de relacionamento com os seus clientes (Olsen & Connolly, 2000), em particular com os clientes habituais e fidelizados.

Torna-se necessário as empresas hoteleiras terem um conhecimento profundo das necessidades, comportamentos e preferências dos seus clientes (Papaioannou, 2011). O uso correto do CRM torna possível a criação de serviços e programas feitos à medida para cada cliente, ou ainda promoções, de acordo com as necessidades individuais de cada cliente (Poulis & Poulis, 2011).

De acordo com Sigala (2005), a implementação de um CRM em hotelaria baseado na gestão do conhecimento requer, entre outros:

- Uma cultura hoteleira, na qual cada interação com o cliente é percebida como uma experiência de aprendizagem e cada contacto com o cliente uma possibilidade de recolher novas informações (Olsen & Connolly, 2000 *apud* Sigala, 2005).
- Redesenhar a utilização da informação do cliente de uma forma transversal e integrada, nomeadamente através das novas tecnologias dentro da organização (Sigala 2003b *apud* Sigala 2005).
- Entender as motivações e requisitos do cliente, assim como formas que permitam ao hotel, baseando-se nesse conhecimento, criar valor acrescentado para o cliente (Dube & Reneghan, 2000 *apud* Sigala, 2005).
- A recolha, análise e uso de três tipos de informação do cliente (Park & Kim, 2003; Bouncken, 2002; *apud* Sigala, 2005): informação do cliente na forma de dados pessoais; informação para o cliente na forma de produtos, serviços ou informação, considerados úteis pelo cliente; e informação transmitida pelo cliente na forma de *feedback*, reclamações e sugestões.

O problema que a empresa considerou pertinente que fosse objeto de análise enquadra-se exatamente nesta última valência do CRM referido por Sigala (2005), ou seja, informação que os clientes partilham com a empresa, neste caso sobre a forma de reclamações. Contudo, gostaria de relembrar o problema com o qual a empresa se confrontava, ou mais precisamente, o departamento no qual estava a decorrer o estágio

nesse preciso momento. O Departamento foi confrontado com uma alteração substancial na avaliação efetuada pelos clientes, tendo registado uma avaliação abaixo dos 4,5 pontos, implicando essa situação a necessidade de analisar e encontrar uma justificação para a mesma, pois a política interna do Grupo Pestana assim o exige.

4.2 Enquadramento do Objeto de Investigação

Ao longo do ponto 4.1 efetuou-se uma explanação das razões que levam as empresas a adotar sistemas de CRM com as diferentes valências, e o Grupo Pestana ciente da necessidade de desenvolver e manter vantagens competitivas face aos seus concorrentes decidiu adquirir um novo sistema de gestão da satisfação dos clientes. Até maio de 2016 o sistema utilizado pelo Grupo era o Programa LRA, verificando-se, contudo, que este deixara de ser adequado às necessidades, uma vez que permitia apenas a leitura e análise de um questionário enviado pela receção para o cliente. A análise desse mesmo questionário, apenas permitia um posicionamento interno, não possibilitando a comparação automática com a competição externa ao Grupo. O Grupo reconhecia a franca necessidade de evoluir para um programa que permitisse uma análise da satisfação do cliente através do questionário interno, como realizado através do Programa LRA, mas que permitisse conjugar dados provenientes das redes sociais e de outras plataformas, tal como o Tripadvisor, criando um padrão de satisfação e um posicionamento interno e externo. Assim sendo, após uma extensa análise de mercado o Grupo adquiriu e implementou um novo *software* e em maio de 2016 iniciou-se o processo de análise de resultados através do *software* Review PRO.

O Programa Review Pro é mais completo e abrangente, permitindo uma análise mais ampla do posicionamento do hotel comparativamente ao programa anterior. Através do Review Pro, os hotéis são comparados não só pelos questionários internos entregues aos clientes, mas também pela interação com plataformas online, como o Tripadvisor, a Booking.com ou o Facebook, exponenciando o nível de satisfação do cliente e analisando também o seu posicionamento interno e externo.

Este novo *software*, para além de possibilitar a integração com diversas plataformas, permite analisar e apresentar a avaliação dos diferentes departamentos, comparando a avaliação obtida ao longo dos meses e de ano para ano. Assim sendo, através deste

programa é possível analisar todo o histórico do Hotel e comparar o resultado interno do questionário com a pontuação do Tripadvisor por exemplo, conseguindo analisar da melhor forma possível a prestação dada ao cliente e acima de tudo a percepção do cliente sobre esse mesmo serviço.

Um acompanhamento constante deste programa permite a análise do mercado e posicionar o Hotel de uma forma real e ainda analisar o destino para que se torne uma ferramenta de *Revenue Management*, sendo que podemos verificar a evolução do destino e da concorrência para saber se estamos a vender acima ou abaixo da nossa competição.

Resumindo, o Review Pro é um programa completo e dinâmico, que permite que possamos analisar o mercado e o destino de variadas formas. Sendo que nos permite estar em constante evolução e com a qualidade expectável para o Hotel que temos, ou seja, permite que estejamos sempre um passo à frente, e possamos ir ao encontro do que a maioria dos nossos clientes procura, aumentando assim a qualidade percebida, a satisfação e consequentemente o desempenho financeiro.

4.2.1 Análise de Dados Obtidos Através do Review Pro

Após ter sido validado pela direção do Mestrado a alteração de enfoque do problema a ser resolvido e em conjunto com o Diretor do Departamento de Serviços Técnicos de Conservação e Manutenção, estabeleceu-se uma metodologia para efetuar o tratamento e análise dos dados referentes à avaliação deste Departamento por parte dos clientes. Como referido anteriormente, o novo *software* foi introduzido em maio de 2016 e os dados que são objeto de análise neste estudo foram recolhidos entre maio e setembro de 2016.

O questionário que é enviado ao cliente após a sua estada numa unidade de alojamento do Grupo através do *software* Review Pro pressupõe que sempre que um cliente avalie um departamento com um valor de 3 (nem satisfeito/nem insatisfeito), 2 (insatisfeito) ou 1 (muito insatisfeito) surja uma caixa de diálogo na qual o cliente pode deixar um comentário, partilhando com o hotel o que motivou a sua insatisfação.

No caso concreto da avaliação ser de 3 (nem satisfeito/nem insatisfeito) é solicitado ao cliente que indique possíveis aspetos a serem objeto de melhoria.

Num primeiro passo, foram recolhidos todos os comentários que tinham sido efetuados por clientes que avaliaram o Departamento de Serviços Técnicos de Conservação e Manutenção com um valor de 3, 2 ou 1, ou seja, todos os comentários resultantes de avaliação abaixo de 4 (satisfeito). No período temporal que foi objeto de estudo, foram recolhidos um total de 2277 comentários. Dado que um mesmo cliente pode colocar na caixa de diálogo mais do que uma referência a aspetos a melhorar ou que contribuíram para a sua insatisfação, os 2277 comentários originaram um total de 2314 observações.

Os 2277 comentários recolhidos foram seguidamente sujeitos a uma análise de conteúdo com o intuito de agrupar as diferentes observações em categorias mais abrangentes e desta forma possibilitar uma análise efetiva. A elaboração das diferentes categorias a serem criadas foi efetuada sob a coordenação do Diretor do Departamento de Serviços Técnicos de Conservação e Manutenção do Grupo Pestana.

A repartição por categorias seguiu as atribuições dos diferentes departamentos dentro do Grupo Pestana, por exemplo, se o cliente efetuava um comentário que remetia para deficiências na limpeza do quarto, este comentário era colocado na categoria *Housekeeping*, pois existe no Departamento de Alojamentos uma função designada de *Housekeeping* que tem como atribuições zelar pela limpeza dos diferentes espaços na unidade de alojamento, como referido no ponto 3.3.2.

No total foram criadas 20 categorias nas quais foi possível enquadrar as 2314 observações que foram sujeitas à análise de conteúdo. Na Tabela 2 são apresentadas as 20 categorias, acompanhadas de uma breve explanação da tipologia de observações que foram enquadradas nessa mesma categoria. Em relação à informação contida na Tabela 2, é de salientar que a categoria designada por - Não se aplica - engloba os comentários dos clientes que atribuíram a classificação 3 ao Departamento, acionando assim a abertura da caixa para inserir um comentário. Contudo, a análise de conteúdo realizada a esses comentários permitiu concluir que a classificação apenas foi atribuída pelo facto de o *software* não permitir avançar no preenchimento do questionário sem atribuir uma qualquer classificação. Comentários como “Não utilizámos o serviço”, “não temos

opinião” ou até mesmo “continuem o bom trabalho” revelam que esse mecanismo automático implica a atribuição de uma classificação que não corresponde à satisfação ou percepção que os clientes efetivamente têm do Departamento.

Relativamente à categoria Piscinas, parece existir uma aparente duplicação desta categoria, importando clarificar que nas unidades de alojamento existentes na região do Algarve a manutenção das piscinas é da responsabilidade de uma empresa externa contratada para o efeito. No resto do país, a manutenção das piscinas é da responsabilidade do Departamento de Serviços Técnicos de Conservação e Manutenção, considerando-se assim mais adequado criar duas categorias, pois a imputação de responsabilidades por eventuais comentários negativos é substancialmente diferente.

Tabela 2 – Categorias Criadas

Categoria	Aspetos / Fatores referidos
Não se aplica (N/A)	Clientes que como não usaram serviços da responsabilidade do Departamento.
Deficiência de Material	Mobiliário ou equipamentos com desgaste e/ou revelando falta de manutenção, que se pode reportar a equipamentos existentes no quarto ou nas áreas públicas.
Aquecimento, Ventilação e Ar Condicionado (AVAC)	Falhas de ar condicionado/aquecimento.
Eletricidade + Comunicação	Falhas em tomadas elétricas, linhas telefónicas ou alarmes.
Ascensores	Problemas relacionados com os elevadores.
Operação/Serviço	Problemas relacionados com a Operação e da responsabilidade de Departamentos, como o Departamento de Alojamentos ou Departamento de Alimentos e Bebidas. Exemplos de comentário incluídos nesta categoria, diziam respeito a insuficiências relacionadas com o pequeno-almoço, ou com demora ocorrida na prestação de determinado serviço.
Housekeeping	Deficiências na limpeza e apontamentos feitos ao departamento de <i>Housekeeping</i> .
Produto	Problemas relacionados com a manutenção geral do Hotel, engloba todas as falhas globais do Hotel, como falta de pintura, por exemplo.
Obras	Devido à necessidade de renovação das unidades de alojamento, algumas unidades fecham alas para se realizarem as obras, mantendo outros pisos ou áreas em funcionamento. Sobretudo o ruído originado pelas obras são motivo de apontamentos menos positivos.
Águas	Falta de água quente e/ou pouca pressão da água.
Esgotos	Mau cheiro proveniente das canalizações.
Piscina	Falta de limpeza ou falta de manutenção
Pragas	Existência de pragas (gafanhotos, baratas, etc.)
Fechadura	Mau funcionamento de fechadura (falta de pilha).
Acesso exterior	Passadiços e acessos exteriores em mau estado de conservação e pouco iluminados.
Jardins	Jardim em mau estado de conservação.
Staff	Elemento da manutenção menos simpático.
Insonorização	Ruído audível entre quartos.
Ruído	Ruído exterior ao Hotel audível no quarto.
Empresa Piscina	No caso do Algarve, as piscinas são da responsabilidade de uma empresa externa, logo tornou-se necessário criar uma categoria adicional, dado que colocar na – Categoria Piscina já estabelecida não possibilitava a atribuição de responsabilidade à entidade correta.

Após a categorização das 2314 observações, que se revelou um trabalho moroso e muito exigente em termos de concentração, importava num segundo passo verificar se cada uma das categorias criadas, segundo a metodologia explanada no ponto anterior, seria imputável ao Departamento de Serviços Técnicos de Conservação e Manutenção ou se os comentários remetiam para situações da responsabilidade de outros departamentos existentes na estrutura do Grupo Pestana e que foi objeto de explicação no ponto 2.3.1.

A leitura da Tabela 3 permite concluir que das 20 categorias criadas, 8 diziam respeito a situações que não fazem parte das atribuições do Departamento de Serviços Técnicos de Conservação e Manutenção, mas sim de outros departamentos ou são até mesmo da responsabilidade da gestão de topo, como é o caso das obras a decorrer nas unidades de alojamento (Ver tabela 3).

Tabela 3 – Repartição das Categorias Criadas pelos Diferentes Departamentos

Categorias	Departamentos	Área	Observações
Não se aplica	Não Manutenção	Resultante da estrutura do questionário	Esta categoria não pertence à manutenção, uma vez que é uma má interpretação da questão, deturpando assim os resultados.
Deficiência de Material	Manutenção	Manutenção	É da responsabilidade do Departamento de Manutenção manter e renovar o material que se encontra dentro do Hotel.
AVAC	Manutenção	Manutenção	Esta categoria pertence à manutenção, pois a sua manutenção e limpeza, bem antecipar de antemão a sua avaria.
Eletricidade + Comunicação	Manutenção	Manutenção	Esta categoria pertence à manutenção, pois este tipo de manutenção preventiva e reativa é inerente às funções do departamento.
Ascensores	Manutenção	Manutenção	A manutenção dos elevadores é programada pela manutenção, sendo que se a falta de elevadores se sente, é porque foi mal programado.
Operação	Não Manutenção	F&B & Alojamentos	Esta categoria recai sobre os departamentos de alimentos e bebidas e alojamentos, pois é a eles que se refere.
<i>Housekeeping</i>	Não Manutenção	<i>Housekeeping</i>	Problemas relacionados com a limpeza são da responsabilidade do Departamento de Alojamento.

Categorias	Departamentos	Área	Observações
Produto	Não Manutenção	Direção	Esta categoria é da responsabilidade da direção do Hotel, uma vez que o orçamento do Departamento de Manutenção não inclui remodelações, ou obras de reestruturação, assim sendo esta categoria recai sobre a direção.
Obra	Não Manutenção	Direção	O barulho e os inconvenientes que uma obra traz não podem ser refletidos no Departamento de Manutenção, pois são da responsabilidade do produto, logo da direção.
Águas	Manutenção	Manutenção	Esta categoria recai sobre o Departamento de Manutenção, pois pode ser má gestão dos horários e dos motores de água.
Esgotos	Manutenção	Manutenção	Esta categoria é da responsabilidade da Manutenção, uma vez que tem que existir um acompanhamento periódico das louças sanitárias e os seus sifões para garantir o bom funcionamento.
Piscina	Manutenção	Manutenção	Uma das responsabilidades do Departamento de Manutenção é a limpeza e manutenção da piscina e sua área.
Pragas	Manutenção	Manutenção	Em conjunto com uma empresa externa, o Departamento de Manutenção é responsável pelo controlo de pragas.
Fechadura	Manutenção	Manutenção	Tem que ser feito um registo e um acompanhamento periódico das fechaduras dos quartos, logo é da responsabilidade da manutenção.
Acesso exterior	Manutenção	Manutenção	Uma das responsabilidades do Departamento de Manutenção é a manutenção de todos os acessos ao hotel.
Jardins	Manutenção	Manutenção	A manutenção dos jardins do Hotel é da responsabilidade do Departamento de Manutenção.
Staff	Manutenção	Manutenção	O <i>staff</i> sendo um elemento do Departamento de Manutenção, recai sobre a responsabilidade do mesmo.
Insonorização	Não Manutenção	Direção	Esta categoria recai sobre o produto, que é responsabilidade da direção.
Ruído	Não Manutenção	Direção	Esta categoria recai sobre o produto, que é responsabilidade da direção.
Empresa Piscina	Não Manutenção	Direção	Sendo uma empresa externa, contratada pela direção do Hotel, esta responsabilidade recai sobre a direção.

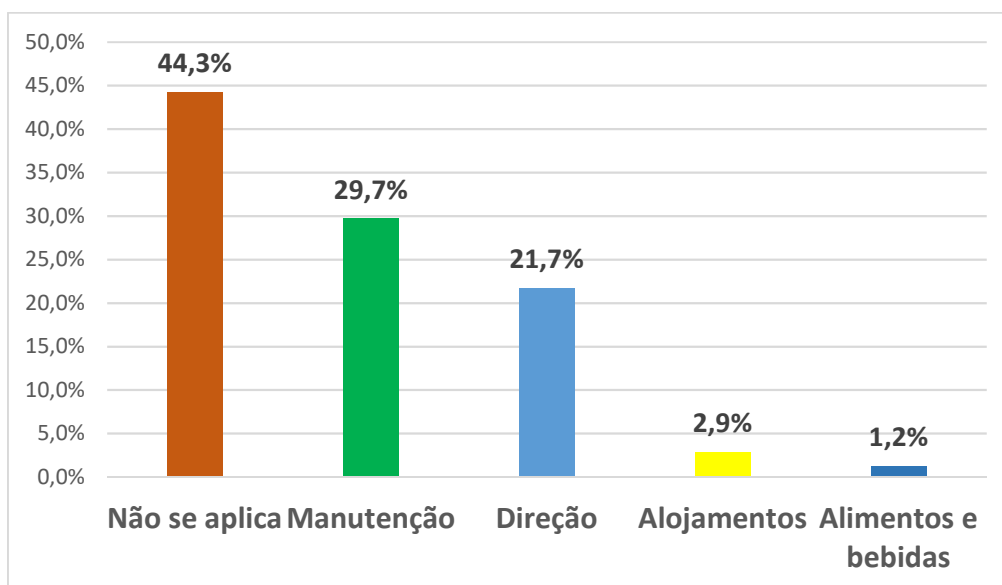
A repartição das categorias de acordo com os diferentes departamentos a que deveriam ser alocadas permitiu perceber que existe da parte dos clientes algum desconhecimento sobre as funções e atribuições do Departamento de Serviços Técnicos de Conservação e Manutenção, imputando a este a responsabilidade de ocorrências que não são da sua atribuição. Neste ponto, importa igualmente clarificar que esta repartição não foi efetuada com o intuito de desresponsabilizar o Departamento de Serviços Técnicos de Conservação e Manutenção, mas sim o de obter um entendimento mais aprofundado sobre a perceção que os clientes têm da experiência vivenciada nas diferentes unidades de alojamento do Grupo Pestana. Se o *feedback* dos clientes não é reportado ao departamento responsável pela prestação de determinado serviço, existe a probabilidade de a situação se repetir com outros clientes, contribuindo assim para um menor nível de satisfação dos clientes.

O terceiro passo na análise dos dados consistiu na quantificação do número de observações que cada categoria incorporava. Como forma de facilitar a leitura da Tabela 4, decidiu-se apresentar as categorias não pela ordem das Tabelas 2 e 3, mas ordenando as categorias pelo número de observações que continham de forma descendente. Neste sentido, verifica-se que a categoria - Não se aplica - representa 44,34% das observações analisadas, ou seja, um número substancial de observações diz respeito a situações que não são da responsabilidade do Departamento de Serviços Técnicos de Conservação e Manutenção e que uma característica de parametrização do *software* utilizado tem um impacto significativo na forma como o Departamento é avaliado. A segunda categoria com maior número de observações e representando um total de 19,10% também não diz respeito às atribuições do Departamento em análise.

Tabela 4 – Quantificação das Ocorrências Analisadas

Categoria	Número de Observações	Porcentagem
Não se aplica	1026	44,34%
Produto	442	19,10%
Deficiência de Material	325	14,04%
AVAC	118	5,10%
Esgotos	73	3,15%
HSK	68	2,94%
Eletricidade + Comunicação	38	1,64%
Empresa Piscina	35	1,51%
Operação	29	1,25%
Ascensores	29	1,25%
Staff	27	1,17%
Jardins	25	1,08%
Obra	20	0,86%
Acessos Exterior	15	0,65%
Piscina	14	0,61%
Águas	10	0,43%
Fechadura	8	0,35%
Pragas	6	0,26%
Insonorização	5	0,22%
Ruído	1	0,04%
Total	2314	100,00%

Assim, com alguma facilidade podemos constatar que a maior parte das críticas e apontamentos feitos ao Departamento de Serviços Técnicos de Conservação e Manutenção simplesmente não se aplicam ao mesmo. Como se pode verificar no Gráfico 1, das 2314 observações efetuadas nos 2277 comentários analisados, apenas 29,73% se reportavam a situações que são imputáveis ao Departamento de Serviços Técnicos de Conservação e Manutenção, sendo que as restantes 70,27% não se aplicam ao Departamento de Serviços Técnicos de Conservação e Manutenção, mas sim a outros departamentos ou resultam apenas da obrigatoriedade de atribuir uma avaliação por parte do cliente.

Gráfico 1 – Departamentos Responsáveis pelas Situações Reportadas

A abordagem utilizada para compreender a razão da situação revelou-se correta, pois permitiu demonstrar que a queda na avaliação do Departamento não se devia a uma diminuição da qualidade dos serviços prestados pelo Departamento, mas sim tinha como justificação a deficiente conceção do questionário. O *software* ao não permitir que o cliente possa finalizar o questionário sem ter que obrigatoriamente avaliar um departamento com o qual não teve qualquer tipo de contacto e apenas coloca uma avaliação para conseguir avançar, cria graves enviesamentos nas respostas e logo na forma como o Departamento de Serviços Técnicos de Conservação e Manutenção é avaliado. De salientar também que a abordagem de cariz qualitativo que foi adotada, efetuando uma análise de conteúdo aos comentários, foi decisiva para comprovar este enviesamento, pois como referido anteriormente, existiam comentários até a elogiar o desempenho deste Departamento, mesmo não tendo existido uma necessidade de recorrer aos serviços prestados. Paralelamente, esta abordagem possibilitou igualmente que ficasse demonstrado que existe algum desconhecimento por parte dos clientes em relação às funções que são da responsabilidade de um Departamento de Serviços Técnicos de Conservação e Manutenção. Esta situação é compreensível, dado que em regra o cliente não tem uma interação direta com este Departamento, como tem por exemplo com o Departamento de Alojamentos ou de Alimentação e Bebidas.

Neste sentido, a sugestão que foi apresentada ao Diretor do Departamento de Serviços Técnicos de Conservação e Manutenção foi a de alterar a parametrização do *software*

no sentido de não tornar a avaliação de todos os Departamentos obrigatória, independentemente de o cliente ter ou não contactado com o respetivo Departamento ou em alternativa dotar o questionário de um filtro, introduzindo uma coluna com a designação de - Não sabe/Não responde -, possibilitando ao cliente acionar esta resposta e assim não enviar a avaliação. Uma segunda sugestão efetuada, foi no sentido de o Departamento continuar a monitorizar os comentários, pois, como mencionado anteriormente, uma percentagem significativa de comentários negativos dizia respeito a situações que não são da responsabilidade do Departamento de Serviços Técnicos de Conservação e Manutenção.

Capítulo V – Considerações Finais

Este estágio foi o culminar de vários anos de trabalho e dedicação ao mundo hoteleiro e ao Grupo Pestana. Ao longo destes meses de aprendizagem intensa, o Grupo Pestana, após uma análise cuidada do meu percurso profissional e académico, considerou que tinha o perfil adequado para frequentar o programa de formação interna do Grupo que visa a preparação as futuras funções de gestor hoteleiro. Consequentemente, o Grupo Pestana desenhou um programa ajustado ao meu perfil, o qual decorreu durante oito meses nos serviços centrais do Grupo e em duas unidades hoteleiras. Neste programa tive o acompanhamento e supervisão de especialistas das respetivas áreas, nomeadamente os diretores gerais dos departamentos centralizados e os diretores das unidades de alojamento.

Dessa forma, o Grupo Pestana colocou à minha disposição uma série de pessoas que são consideradas especialistas nas suas áreas de trabalho para que me pudessem formar e partilhar ferramentas e conhecimentos, que irão exponenciar a minha qualidade de trabalho.

A integração no programa *Growing Together* correspondeu, assim, à componente da opção estágio, prevista no Regulamento do Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira, sendo que o segundo requisito, igualmente necessário, consistiu na resolução de um problema prático encontrado, utilizando metodologias científicas.

Por outro lado, após a conclusão do programa *Growing Together*, todos os objetivos do estágio foram integralmente cumpridos. Passarei a explicar de que forma o primeiro objetivo, foi alcançado. Para isso convém referir que esse objetivo consistia em aprofundar os conhecimentos e desenvolver competências nas áreas em que eu manifestava fragilidades de formação e experiência, tais como a área comercial, alojamentos, F&B, *revenue*, reservas e manutenção.

Tendo tido uma preferência operacional no passado, acabei por descurar departamentos menos operacionais e mais de *back office*, sendo que o programa *Growing Together* colmatou estas minhas lacunas e me deu uma perspetiva muito abrangente do mundo hoteleiro em geral e do Grupo Pestana em particular.

Assim, o programa *Growing Together* iniciou-se no Departamento Comercial, o que me permitiu perceber todos os processos inerentes a esse departamento, e mais concretamente o processo de angariação de novos clientes e de fidelização de outros. Para isso, foi importante a participação em reuniões e em feiras, assim como o contacto com potenciais clientes.

Seguiu-se uma passagem por departamentos ligados à operação (alojamentos e F&B), que completou as minhas valências nessas áreas operacionais. De facto, eu já tinha um conhecimento geral e até aprofundado de algumas áreas operacionais, pois já tinha sido chefe de receção e coordenador de F&B. Contudo, foi importante tomar conhecimento de novas formas de operacionalizar o desempenho e de diferentes pontos de vista, o que me permitiu aperfeiçoar os meus conhecimentos na gestão de operação, na gestão de equipas e tomar conhecimento de procedimentos internos do Grupo. De facto, dentro do Grupo, cada marca tem procedimentos próprios inerentes à própria marca.

Seguiu-se depois a passagem pelo departamento de *Revenue*, onde aprendi a posicionar os hotéis da marca no contexto das cidades e das regiões onde os mesmos se encontram inseridos e a sua comparação face à concorrência. Tal implica o alinhamento das tarifas de acordo com a época e com a procura, mas não descurando o que se passa com a concorrência.

A passagem pelo departamento de reservas, alterou a minha visão relativamente a este departamento. Em primeiro lugar a coordenação e a comunicação que devem existir entre este departamento e o departamento de alojamento, nomeadamente a receção. Anteriormente, como chefe de receção não fazia ideia do imenso volume de trabalho existente no departamento de reservas e não tinha qualquer tolerância por qualquer falha da parte desse departamento. A minha visão atual é que a comunicação com esse departamento deve ser perfeita e em muitos casos é a chave entre a prestação de um bom ou mau serviço.

Por fim passei pelo Departamento de Serviços Técnicos de Conservação e Manutenção, que me proporcionou o aumento de conhecimentos em diversos patamares na área operacional, o que me permitiu ter uma visão objetiva de processos de manutenção e obra, que me enriqueceram muito profissionalmente. Foi neste departamento que foi

identificado o problema, cuja resolução, com metodologias científicas, faz parte da opção estágio do Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira.

O segundo objetivo era a minha preparação para o futuro cargo de gestor hoteleiro no Grupo Pestana através da obtenção de uma visão integrada e abrangente dessa função.

Assim, o programa *Growing Together* permitiu-me ter um conhecimento global do grupo Pestana, fazendo com que ganhasse conhecimentos e valências que me terão muita utilidade no futuro. A formação que o Grupo Pestana desenvolveu para mim neste período foi tão intensa que me permitiu uma grande absorção de conhecimentos, que vão ser úteis e fundamentais para um futuro próximo. Vão permitir a evolução sustentada e enriquecida com uma base sólida de conhecimentos, exponenciando então a minha performance como futuro gestor hoteleiro.

Decorrente da formação adquirida durante o programa, já exerço atualmente as funções de Assistente de Direção e de Diretor de Serviço, ou seja, substituição do Diretor Geral no hotel Pestana Palace em Lisboa, um dos hotéis de referência na classe de luxo do Grupo Pestana. Estas funções são, neste grupo hoteleiro, normalmente atribuídas a profissionais que num futuro próximo vão ser gestores de unidade dentro do grupo.

Relativamente ao terceiro objetivo, de contribuir para a solução de um problema identificado pelo Departamento de Serviços Técnicos de Conservação e Manutenção e que consistia na identificação do motivo da diminuição do nível de avaliação desse departamento efetuado pelos clientes, passarei a explicar de que modo esse objetivo foi totalmente atingido:

Em outubro de 2016, aquando da minha passagem pelo Departamento de Serviços Técnicos de Conservação e Manutenção, o responsável pelo departamento solicitou-me que realizasse um estudo que percebesse o porquê da baixa de pontuação na avaliação do departamento, na ferramenta de CRM, *Review Pro*. O estudo do problema encontrado foi exaustivo e extenuante, pois exigiu que fossem analisados 2277 comentários (*reviews*) colocados no novo programa de leitura e análise de satisfação. A importância desse estudo era tal para o grupo Pestana, que o mesmo decidiu prolongar o meu período de estágio no Departamento de Serviços Técnicos de Conservação e Manutenção, para que conseguisse chegar à conclusão do porquê da pontuação ter

baixado nesse departamento. Segundo os altos níveis de qualidade do Grupo Pestana, era necessário que esse departamento também tivesse uma avaliação positiva ou então entender porque não o conseguia. Foi um desafio que exigiu cerca de quatro semanas de trabalho, obrigando-me a ter uma formação no Programa *Review Pro* para perceber a diferença entre os dois programas e indagar a causa de baixa de pontuação.

Através das metodologias utilizadas para a análise dos dados, verifiquei que um número substancial de observações (cerca de 44%) dizia respeito a situações que não eram da responsabilidade do Departamento de Serviços Técnicos de Conservação e Manutenção e que a segunda categoria com maior número de observações (cerca de 19%) também não dizia respeito às atribuições do Departamento de Serviços Técnicos de Conservação e Manutenção. Assim, concluí que a parametrização do *software* utilizado tem um impacto significativo na forma como o Departamento é avaliado. Consequentemente, a minha sugestão para a resolução do problema foi uma nova parametrização do *software* de forma a retirar a obrigatoriedade de resposta ou então a possibilidade de filtrar quem não tinha entrado em contacto com o departamento, com a criação de uma coluna ou campo de resposta não sabe/não responde, permitindo assim que o desconhecimento não deturpasse a avaliação do departamento.

Tal como foi referido no estudo empírico, um bom programa de CRM, recolhe e analisa três tipos de informação do cliente: os seus dados pessoais; informação para o cliente na forma de produtos, serviços ou informações consideradas uteis pelo cliente e informação transmitida na forma de *feedback*, reclamações e sugestões (Park & Kim, 2003; Bouncken, 2002; *apud* Sigala, 2005). É necessário saber gerir esses dados e tratá-los, para que sejam uteis e se tornem numa ferramenta útil para o hotel.

Assim, considero que o terceiro objetivo foi cumprido com sucesso, pois para além de ter encontrado o problema e apresentado uma solução para o mesmo, este estudo ainda ajudou a cumprir o objetivo da primeira fase, uma vez que fiquei a aprender a usar uma ferramenta que me vai ser muito útil no futuro, quando for gestor hoteleiro.

Neste estágio a aquisição e consolidação de conhecimentos ocorreram de duas formas distintas, mas complementares: por um lado, a integração no programa *Growing Together* permitiu completar a formação para o exercício das funções de gestor

hoteleiro com um cariz mais prático; por outro lado, a resolução de um problema com utilização de uma abordagem académica com a utilização de metodologias científicas possibilitou a aquisição de competências analíticas, que me serão úteis para a resolução de outros problemas. Em última análise, foi a frequência do Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira que me facultou a aquisição de conhecimentos e de novas competências.

Referências

Bouncken, R. (2002). Knowledge management for quality improvements in hotels. In: Bouncken, R., Pyo, S. (Eds.), *Knowledge Management in Hospitality and Tourism* (pp. 25-59). Binghampton: The Haworth Hospitality Press.

Chen, J. & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM) people, process and technology. *Business Process Management Journal*, 9(5), 672-688.

Dean, J. W., & Bowen, D. E. (1994). Management theory and total quality: improving research and practice through theory development. *Academy of Management Review* 19(3), 392–418.

Dube, L. & Renaghan, LM. (2000). Creating visible customer value. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly February*, 41(1), 62–72.

Gale, T. B. (1990). The role of marketing in total quality management. In: *QUIS-2, Quality in Services Conference Proceedings* (University of St. John's).

Kandampully, J. (1998). Service quality to service loyalty: a relationship which goes beyond customer services. *Total Quality Management*, 9(6), 431–443.

Kanji, G. K. (1998). Measurement of business excellence. *Total Quality Management*, 9(7), 633–643.

Kimiloglu, H. & Zaralı, H. (2009). What signifies success in e-CRM?. *Marketing Intelligence & Planning*, 27(2), 246-267.

Law, R., Leung, D., Au, N. & Lee, A. (2013). Progress and development of information technology in the hospitality industry evidence from Cornell hospitality quarterly. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(1), 10-24.

Melian-Gonzalez, S. & Bulchand-Gidumal, J. (2016). A model that connects information technology and hotel performance. *Tourism Management*, 53, 30-37.

Olsen, M. & Connolly, D. (2000). Experience-based travel. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(1), 30-40.

ORNELAS, P. (2008). Grupo Pestana: a história de um império. Acedido em 28.04.2016 em: http://upmagazine-tap.com/pt_artigos/grupo-pestana-a-historia-de-umimperio/. UP Magazine.

Papaioannou, E. & Sarmaniotis, C. & Assimakopoulos, C. & Sotiriades, M. (2011). CRM systems employed in the hotel sector: a case of a Greek 5-star hotel. *Proceedings of Advances in Hospitality and Tourism Marketing and Management 2011*. Istanbul, 19-24 June, 408-413.

Park, C. & Kim, Y. (2003). A framework of dynamic CRM: linking marketing with information strategy. *Business Process Management Journal*, 9(5), 652–671.

Poulis, K. & Poulis, E. (2011). Promotional channels of FMCG firms and tourism: a standardisation/adaptation perspective. *EuroMed Journal of Business*, 6 (1), 5-23.

Pestana. (2017). Acedido em 24.05.2017 em: <http://www.pestana.com/pt/contents/institucional>.

Publituris. (2012). Grupo Pestana celebra 40 anos, 2012. Acedido em 24.5.2017 em: <http://www.publituris.pt/2012/11/19/grupo-pestana-celebra-40-anos/>.

Rahimi, R., Ali Köseoglu, M., Begum Ersoy, A. & Okumus, F. (2017). Customer relationship management research in tourism and hospitality: a state-of-the-art. *Tourism Review*, 72(2). Doi: 10.1108/TR-01-2017-0011.

Rahimi, R. & Gunlu, E. (2016). Implementing customer relationship management (CRM) in hotel industry from organizational culture perspective: case of a chain hotel in the UK. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(1), 89-112.

Rahimi, R. & Gunlu, E. (2016). Implementing Customer Relationship Management (CRM) in hotel industry from organizational culture perspective: case of a chain hotel in the UK. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28 (1), 89-112.

Rahimi, R., Ali Köseoglu, Begum Ersoy, & Okumus Fevzi, (2017). Customer relationship management research in tourism and hospitality: a state-of-the-art. *Tourism Review*, 72(2). Doi: 10.1108/TR-01-2017-0011.

Ramsaram-Fowdar, R. R. (2007). Developing a service questionnaire for the hotel industry in Mauritius. *Journal of Vacation Marketing*, 13, 19-27.

Rowley, J. (2002). Eight questions for customer knowledge management in e-business. *Journal of Knowledge Management*, 6(5), 500-511.

Sarmaniotis, C., Assimakopoulos, C., & Papaioannou, E. (2013). Successful implementation of CRM in luxury hotels: determinants and measurements. *EuroMed Journal of Business*, 8(2), 134-153.

Sigala, M., (2003). Developing and benchmarking internet marketing strategies in the hotel sector in Greece. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 27(4), 375–401.

Sigala, M. (2005). Integrating customer relationship management in hotel operations: managerial and operational implications. *Hospitality Management*, 24, 391–413.

Vecchi, A., & L. Brennan (2009). Quality management: a cross-cultural perspective. *Cross Cultural Management*, 16(2),149-164.

Wu, S. & Lu, C. (2012). The relationship between CRM, RM, and business performance: a study of the hotel industry in Taiwan. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 276-285.