

Marta Isabel Drumond Brazão

Estratégias comerciais  
do grupo  
PortoBay Hotels & Resorts



**UAlg** ESGHT

UNIVERSIDADE DO ALGARVE

ESCOLA SUPERIOR DE GESTÃO, HOTELARIA E TURISMO

Marta Isabel Drumond Brazão

Estratégias comerciais  
do grupo  
PortoBay Hotels & Resorts

Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira  
Especialidade em Hotelaria e Função Comercial  
Trabalho efetuado sob orientação de:  
Professor Mestre Especialista Henrique Henriques



2023

### **Declaração de autoria de trabalho**

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

Marta Isabel Drumond Brazão

**©Copyright:** (Marta Isabel Drumond Brazão da Universidade do Algarve)

A Universidade do Algarve reserva para si o direito, em conformidade com o disposto no Código do Direito de Autor e dos Direitos Conexos, de arquivar, reproduzir e publicar a obra, independentemente do meio utilizado, bem como de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição para fins meramente educacionais ou de investigação e não comerciais, conquanto seja dado o devido crédito ao autor e editor respetivos.

Marta Isabel Drumond Brazão

## Agradecimentos

Bárbara Ribeiro  
Beto Serrão  
Bruno Brazão  
Dora Câmara  
Duarte Brazão  
Cármina Vieira  
Catarina da Graça  
Catarina Silva  
Elisa Brazão  
Elisa Teixeira  
Emanuel Barradas  
Fabiana da Costa  
Fabíola Pereira  
Fiona Fontes  
Francisco Freitas  
Graça Freitas  
Graciela Câmara  
Helena Oliveira  
Henrique Henriques  
Inês Falcão  
Joana Carolina Freitas  
Joana Freitas  
Joana Linke  
João Ferreira  
Lito Fernandes  
Luana Cella  
Marissa Houghton  
Marta Uceda  
Miguel Gomes  
Militina Vieira  
Natacha Neto  
Nelson Loreto  
Nuno Costa  
Paula Cardador  
Raquel Pinto  
Renata Jardim

Aos restantes familiares e amigos.

Aos colaboradores do grupo PortoBay cujo nome não consta na lista acima, mas que me ajudaram no processo, tanto de integração, como de recolha de informação.

## **Resumo**

O presente relatório visa a conclusão do Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira e ainda dar a conhecer o estágio que foi realizado no Departamento Comercial do grupo PortoBay Hotels & Resorts.

É sabido que o Departamento Comercial tem um papel fundamental na hotelaria, sendo este um elo de ligação com a *Tour* Operação, Grupos, segmento *Corporate* e ainda, *Complimentary*. São todos segmentos que constroem a ocupação de uma unidade hoteleira, mantendo sempre o equilíbrio de peso entre eles.

O presente relatório está estruturado em nove capítulos: Introdução, Enquadramento teórico, Caracterização da entidade acolhedora, Atividades e tarefas desempenhadas, Metodologia de investigação, Recolha e tratamento de dados, Apresentação de resultados, Discussão de resultados e reflexão crítica e, por fim, a Conclusão.

A metodologia utilizada foi o estudo de caso com a observação participante, individual e efetuada em contexto real, a análise documental e, ainda, a entrevista estruturada.

Este é um estudo deveras interessante, na medida em que são entendidos e compreendidos os vários segmentos de mercado importantes para o grupo e as estratégias comerciais aplicadas.

Palavras-chave: Hotelaria; Turismo; Departamento Comercial; PortoBay

## **Abstract**

This study aims to conclude the Master's program in Hospitality Management And Administration and also to present the internship experience conducted within the Commercial Department of PortoBay Hotels & Resorts group.

It is well-known that the Commercial Department plays a crucial role in the hotel industry, serving as a link with Tour Operators, Groups, the Corporate segment, and also Complimentary. These are all segments that contribute to a hotel's occupancy, each with its own significance, while maintaining a balance between them.

This work is structured into nine chapters: Introduction, Theoretical framework, Description of the host entity, Activities and tasks performed, Research methodology, Data collection and analysis, Presentation of results, Discussion of findings and critical reflection, and finally, the Conclusion.

The methodology employed included case study with participant observation, conducted individually within a real-world context, document analysis, and structured interviews.

This study proves to be highly captivating, as it delves into the comprehension and understanding of the various market segments crucial for the group, along with the applied commercial strategies.

Keywords: Hospitality; Tourism; Sales Department; PortoBay

## Índice geral

Declaração de autoria de trabalho .....	ii
©Copyright.....	iii
Agradecimentos.....	iv
Resumo.....	v
Abstract .....	vi
Índice geral.....	vii
Índice de figuras.....	x
Índice de tabelas.....	xii
Lista de abreviaturas, acrónimos e/ou siglas.....	xiii
Capítulo 1 - Introdução .....	1
1.1. Estrutura e organização do relatório de estágio.....	3
Capítulo 2 - Enquadramento teórico .....	4
2.1. Turismo.....	4
2.2. Hotelaria .....	5
2.2.2. Hotelaria de 4 e 5 estrelas .....	7
2.3. Departamento Comercial na hotelaria .....	8
2.4. Canais de distribuição em hotelaria.....	9
2.5. Segmentação na hotelaria .....	11
2.5. Contratos de alojamento .....	12
2.6. <i>E-commerce</i> .....	14
2.7. Satisfação e fidelização .....	14
2.8. Contextualização da atividade turística na Região Autónoma da Madeira.....	15
Capítulo 3 - Caracterização da entidade acolhedora.....	19
3.1. O grupo PortoBay Hotels & Resorts .....	19
3.1.1. Missão e filosofia.....	19
3.1.2. Slogan .....	19
3.1.3. Unidades hoteleiras.....	20
3.1.3.1. Madeira .....	21
3.1.3.2. Algarve.....	24
3.1.3.4. Porto.....	25
3.1.3.5. Brasil.....	26
3.1.4. Conceitos.....	28
3.1.4.1. Il Gallo D’Oro.....	28
3.1.4.2. Il Basílico.....	28

3.1.4.3. Avista Restaurant & Lounges .....	29
3.1.5. Estrutura organizacional do grupo, em Portugal.....	30
Capítulo 4 - Atividades e tarefas desempenhadas .....	33
4.1. <i>Tour</i> Operação .....	33
4.1.2. Assistência na verificação e envio de contratos - Contratação Inverno 22/23, Verão 23 e Inverno 23/24 .....	34
4.1.3. Registo de contratos e arquivo .....	35
4.1.4. Resumo dos contratos em formato Excel.....	35
4.1.5. Lista de ofertas especiais .....	35
4.1.6. Inserção de tarifas em “Host” .....	35
4.1.7. Verificação dos valores de contribuições de brochuras .....	36
4.1.8. Verificação de textos de brochuras – alteração de informações e fotos .....	36
4.2. <i>E-commerce</i> .....	37
4.3. Visitas hotéis.....	37
4.4. Grupos .....	40
4.4.1. Verificação de depósito e restante pagamentos .....	40
4.5. Eventos .....	41
4.6. Reservas.....	41
4.7. <i>Helpdesk</i> .....	41
4.7.1. Excel com somatório de valores de contribuição de brochuras associados aos TO .....	41
4.8. Colaboração com o Marketing .....	44
4.8.1. Site PortoBay .....	45
4.8.2. Preparação de convites – BTL (Bolsa de Turismo de Lisboa) .....	45
4.9. <i>Corporate</i> .....	45
4.9.1. Envio de tarifas <i>Corporate</i> e registo .....	45
4.9.2. Outras .....	45
4.10. <i>Revenue Management</i> .....	46
4.11. <i>Reporting</i> .....	46
4.12. Realização de <i>factsheet</i> por hotel .....	46
4.13. Revisão dos conteúdos acerca dos hotéis PortoBay nos websites dos <i>tour</i> operadores .....	48
4.14. Emissão de <i>vouchers</i> .....	51
4.15. Outras.....	52
Capítulo 5 - Metodologia de investigação.....	53
5.1. Estudo de Caso .....	53

Capítulo 6 - Recolha e tratamento de dados.....	56
6.1. Análise documental .....	57
6.2. Observação .....	58
6.3. Entrevista.....	61
Capítulo 7 - Apresentação de resultados .....	65
Capítulo 8 - Discussão de resultados e reflexão crítica.....	79
Capítulo 9 - Conclusão.....	85
9.1. Relação entre o estágio e as unidades curriculares lecionadas no decorrer do mestrado .....	86
9.2. Limitações do estudo .....	89
9.3. Sugestão para investigações futuras .....	89
Referências bibliográficas .....	90
Apêndices .....	93

## Índice de figuras

Figura 3.1 Logótipo PortoBay Hotels & Resorts .....	19
Figura 3.2 Atlantic Suite, The Cliff Bay .....	21
Figura 3.3 Les Suites at The Cliff Bay .....	21
Figura 3.4 La Villa at The Cliff Bay .....	22
Figura 3.5 Vista aérea do Resort Vila Porto Mare .....	22
Figura 3.6 Porto Santa Maria .....	23
Figura 3.7 PortoBay Serra Golf.....	23
Figura 3.8 PortoBay Falésia .....	24
Figura 3.9 Quarto Superior, PortoBay Liberdade .....	24
Figura 3.10 Family Suite, PortoBay Marquês.....	25
Figura 3.11 PortoBay Flores .....	25
Figura 3.12 Quarto Audience, PortoBay Teatro .....	26
Figura 3.13 PortoBay Búzios .....	26
Figura 3.14 PortoBay Rio de Janeiro .....	27
Figura 3.15 Quarto Deluxe King, L'Hotel PortoBay São Paulo.....	27
Figura 3.16. Restaurante "Il Gallo D'Oro" .....	28
Figura 3.17. Restaurante "Il Basílico", na Madeira.....	29
Figura 3.18. Restaurante Avista .....	29
Figura 3.19. Direção dos Serviços Centrais do grupo PortoBay, em Portugal .....	30
Figura 3.20. Direções hoteleiras do grupo PortoBay, em Portugal.....	31
Figura 3.21. Organograma do Departamento Comercial do grupo PortoBay em Portugal .....	32
Figura 4.1. Processo de registo de envio de tarifas Tour Operação .....	34
Figura 4.2. Tarifas inseridas a 0,01€ .....	36
Figura 4.3. Exemplo de e-mail enviado às diversas equipas do respetivo hotel onde acolherá a Visita/Fam Trip .....	38
Figura 4.4. Exemplo de e-mail enviado às diversas equipas do respetivo hotel onde acolherá uma Fam Trip quando esta inclui estadia.....	39
Figura 4.5. Estrutura de uma folha relativa a um hotel por estações e por TO .....	42
Figura 4.6. Estrutura da folha por estações, por hotel e por mercado .....	43
Figura 4.7. Template total por estação e por mercados.....	43
Figura 4.8. Postal físico de Natal 2022 .....	44
Figura 4.9. TO cujos websites foram verificados.....	49

Figura 4.10. Template de e-mail para envio do documento com atualizações, em português.	50
Figura 4.11. Template de e-mail para envio do documento com atualizações, em inglês. ....	50
Figura 4.12. Template voucher .....	51
Figura 7.1. Resultados Questão "Há quanto tempo exerce a sua função?" .....	66
Figura 7.2. Resultados "Habilitação acadêmica dos inquiridos" .....	66
Figura 7.3. Resultados Questão "Foi esta a sua primeira função desde que entrou no grupo PortoBay?" .....	67
Figura 7.4. Nuvem de palavras com destaque para as funções anteriores que mais aparecem nas respostas dos inquiridos .....	67

## **Índice de tabelas**

Tabela 1.1. Estrutura do presente relatório de estágio. ....	3
Tabela 3.1 Unidades hoteleiras do grupo PortoBay Hotels & Resorts por ordem cronológica de ano de abertura, classificação e localização. ....	20
Tabela 7.1 Resultados Questão “Qual é a sua função e departamento?” .....	65

## **Lista de abreviaturas, acrónimos e/ou siglas**

ADR – *Average Daily Rate*

ARR – *Average Room Rate*

AVT – *Agências de Viagens Tradicionais*

B2B – *Business to Business*

B2C – *Business to Consumer*

BAR – *Best Available Rate*

BB – *Bed and Breakfast*

BTL – *Bolsa de Turismo de Lisboa*

CEO – *Chief Executive Officer*

DMC's – *Destination Management Company*

DREM - *Direção Regional de Estatística da Madeira*

F&B – *Food and Beverage*

Fam - *Familiarization*

FIT – *Fully Independent Traveller*

GDS – *Global Distribution System*

IT – *Informática e Novas Tecnologias*

MEMO – *Memorandum*

NIF – *Número de Identificação Fiscal*

OTAs – *Online Travel Agencies*

PMS – *Property Management System*

RAM – *Região Autónoma da Madeira*

RevPAR – *Revenue per Available Room*

RMS – *Revenue Management System*

RNET – *Registo Nacional dos Empreendimentos Turísticos*

TCB – *The Cliff Bay*

TO – *Tour Operador/ Tour Operação*

## Capítulo 1 - Introdução

O número de unidades hoteleiras aumenta ano após ano, em função do crescimento da atividade turística e, todas elas utilizam os mesmos canais de comercialização e distribuição. No entanto, uns com mais peso do que outros.

Tendo isto em conta, com a finalidade de uma unidade hoteleira ou grupo hoteleiro se destacar no mercado, deverá conhecer o seu público-alvo, as suas preferências, necessidades e características. Somente deste modo, os hoteleiros conseguirão atingir, medir, segmentar e fidelizar o seu cliente.

É então necessário destacar a importância do Departamento Comercial na hotelaria pois, para além de estabelecer relações no mercado, com intermediários e clientes finais, é ainda necessário para regulamentar as atividades de prestação de serviços e coordenar as políticas operacionais (Guerreiro, 2020).

Costa e Sousa (2015) realçam este departamento pelo facto de ser fundamental no alcance de metas a nível económico estabelecidos, bem como para manter a competitividade.

Deste modo, é deveras essencial que uma unidade hoteleira, ou mesmo grupo hoteleiro, possua um plano estratégico comercial eficaz, tendo em conta a importância de cada um dos segmentos de mercado.

Neste contexto, surge o presente relatório, inserido no âmbito do segundo ano do Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira, no ramo Hotelaria e Função Comercial, da Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve. A fim da obtenção do grau de Mestre, são dadas aos alunos três opções de escolha, sendo uma delas, e a escolhida neste estudo, a realização de estágio e respetivo relatório.

O estágio teve como principais objetivos:

- Conhecer e integrar a realidade de um Departamento Comercial;
- Adquirir novos conhecimentos e desenvolver as competências obtidas ao longo da formação académica;
- Realizar uma análise crítica sobre a realidade do Departamento Comercial;
- Perceber de que forma a teoria, que é transmitida no decorrer do Mestrado, pode ser aplicada na prática.

Para tal, o mesmo foi realizado no Departamento Comercial do grupo hoteleiro português PortoBay Hotels & Resorts, com uma duração total de 800 horas, iniciando a 2 de dezembro de 2022 e finalizando a 27 de abril de 2023.

O grupo PortoBay Hotels & Resorts possui uma grande relevância no contexto hoteleiro, tanto a nível regional, como nacional. Está presente na Madeira, com oito unidades hoteleiras, uma no Algarve, duas em Lisboa e duas no Porto, totalizando doze unidades hoteleiras em Portugal. Está ainda presente no Brasil, com três hotéis, um no Rio de Janeiro, um em Búzios e um em São Paulo. No total, o grupo representa um total de cerca de 3350 camas nas categorias de quatro e cinco estrelas.

O problema de investigação associado ao presente Relatório de Estágio encontra-se relacionado com as Estratégias Comerciais do grupo PortoBay Hotels & Resorts, onde as mesmas serão analisadas para cada segmento de mercado (tendo em conta os principais e fundamentais segmentos do grupo).

Apesar de não conhecer a realidade do grupo PortoBay Hotels & Resorts, foi definido como essencial conhecer mais de perto a realidade do Departamento Comercial e os vários segmentos de mercado, principalmente aqueles que estão presentes e constroem a ocupação dos vários hotéis. Este é ainda um departamento que estabelece contacto e funciona em simultâneo com vários departamentos dentro de um grupo hoteleiro.

A fim deste entendimento, e para conseguir analisar as estratégias comerciais, utilizou-se uma determinada metodologia de investigação, o estudo de caso.

Para recolha de dados e informação, os métodos utilizados foram:

- observação participante;
- observação individual;
- observação efetuada em contexto real;
- análise documental;
- a entrevista estruturada.

Este estudo de caso, é realmente interessante, a nível profissional e universitário, uma vez que permite compreender e entender os diversos segmentos de mercado essenciais para o grupo, bem como as estratégias comerciais aplicadas.

### 1.1. Estrutura e organização do relatório de estágio

O presente relatório encontra-se dividido em nove partes (tabela 1.1.), nomeadamente Introdução, Enquadramento teórico, Caracterização da entidade acolhedora, Atividades e tarefas desempenhadas, Metodologia de Investigação, Recolha e tratamento de dados, Apresentação de resultados, Reflexão crítica e Conclusão, cujos conteúdos estão brevemente descritos na tabela abaixo.

Tabela 1.1. Estrutura do presente relatório de estágio.

Capítulo	Nome do capítulo	Breve descrição
Capítulo 1	Introdução	Enquadramento do tema, objetivos, justificação e pertinência do estudo e organização do mesmo.
Capítulo 2	Enquadramento teórico	Esclarecimento de conceitos tais como: turismo, hotelaria, Departamento Comercial, <i>e-commerce</i> , contextualização do setor do turismo na Região Autónoma da Madeira.
Capítulo 3	Caraterização da entidade acolhedora	Caraterizar a empresa que acolheu o estágio e dar a conhecer o grupo hoteleiro.
Capítulo 4	Atividades e tarefas desempenhadas	Descrição de todas as tarefas desempenhadas no decorrer do estágio.
Capítulo 5	Metodologia de Investigação	Escolha do método de investigação para o presente estudo.
Capítulo 6	Recolha e tratamento de dados	Caraterização do modo de recolha e tratamento dos dados obtidos para análise.
Capítulo 7	Apresentação de resultados	Apresentação dos resultados obtidos através da análise realizada.
Capítulo 8	Discussão de resultados e reflexão crítica	Discussão relativamente aos dados obtidos.
Capítulo 9	Conclusão	Conclusões, limitações do estudo e sugestões para futuras investigações

Fonte: Elaboração própria (2023)

## Capítulo 2 - Enquadramento teórico

### 2.1. Turismo

A Organização Mundial do Turismo, define Turismo como um

fenómeno social, cultural e económico que implica o movimento de pessoas para fora do seu ambiente habitual, por razões pessoais ou comerciais/ profissionais. Estas pessoas são chamadas visitantes (que podem ser turistas ou excursionistas; residentes ou não residentes) e o turismo tem a ver com as suas atividades, onde algumas envolvem despesas turísticas (UNWTO, n.d.)<sup>1</sup>.

Do ponto de vista económico e, segundo Licínio Cunha (1997), o turismo

*“abrange todas as deslocações de pessoas, quaisquer que sejam as motivações que as obriguem ao pagamento de prestações e serviços durante as suas deslocações, pagamento esse superior ao rendimento que, eventualmente, auferam nos locais visitados e a uma permanência temporária fora da sua residência habitual.”*

Pela sua importância económica, social e intersectorial, o Turismo é considerado uma atividade estratégica e uma das maiores atividades exportadoras. É deveras importante no desenvolvimento de Regiões pois, para além de gerar outras atividades económicas, também gera muitos postos de trabalho, integrando uma grande multiplicidade de áreas e de empresas.

Mário Batista (1997) refere que o turismo

*“trata-se da atuação de um indivíduo em viagem cuja decisão foi tomada com base em perceções, interpretações, motivações, restrições e incentivos e representa manifestações, atitudes e atividades, tudo relacionado com fatores psicológicos, educacionais, culturais, étnicos, económicos, sociais e políticos, viagem essa que envolve uma multiplicidade de agentes institucionais e empresariais desde que o viajante parte até que volta, situação que, por isso, também se estende ao próprio turismo como setor de atividade que, sendo fundamentalmente económica, tem igualmente significados, implicações, relações e incidências sociais, culturais e ambientais.”*

O Turismo abrange a oferta e a procura turística, ou seja, tanto os serviços destinados a satisfazer as necessidades dos turistas, bem como as viagens que eles fazem e as interações que estabelecem nos lugares que visitam. Engloba ainda “todas as atividades que ocorrem antes, durante e após a viagem”, juntamente com as infraestruturas criadas para apoiar esta indústria. Este setor é global, presente em diversos países, no entanto, é influenciado por “diferenças culturais, sociológicas, económicas e ambientais”. O turismo é um mercado em constante

---

<sup>1</sup> Tradução livre da autora. “Tourism is a social, cultural and economic phenomenon which entails the movement of people to countries or places outside their usual environment for personal or business/professional purposes. These people are called visitors (which may be either tourists or excursionists; residents or non-residents) and tourism has to do with their activities, some of which involve tourism expenditure.” Disponível em: <https://www.unwto.org/glossary-tourism-terms>

mudança, sujeito a “variáveis demográficas, sociais, políticas, de evolução económica, segurança e avanços tecnológicos” (Cunha e Abrantes, 2019).

## 2.2. Hotelaria

De acordo com Correia (2015), a conexão entre a indústria hoteleira e o setor de turismo sempre foi profundamente entrelaçada, e ambos conceitos estão intrinsecamente ligados, interagindo de maneira integral e abrangendo todos os elementos que compõem os sistemas de turismo. As características fundamentais dos negócios hoteleiros e turísticos dependem das relações comerciais estabelecidas entre diversos atores, tanto a nível nacional quanto internacional, que fazem parte da cadeia de distribuição do turismo. Esses atores incluem:

- “os produtores, como empresas de transporte, hotéis e restaurantes, bem como outras atividades relacionadas;
- os grossistas, como operadores turísticos;
- os retalhistas, como agências de viagens;
- os consumidores/turistas.”

De uma outra perspectiva e definição, de acordo com as informações do Banco de Portugal (2014), em Portugal, o setor do Turismo é dividido e abrange empresas que atuam em três principais áreas:

- Transportes e logística;
- Alojamento e restauração – englobam uma variedade de estabelecimentos hoteleiros e de restauração;
- Atividades recreativas e culturais – englobam empresas turísticas como agências de viagens, operadores turísticos, museus, marinas e atividades de animação turística.

Os setores descritos acima são essenciais para garantir que os turistas desfrutem de uma experiência turística de qualidade, pois atendem às suas necessidades. Nesse seguimento, estabelecem-se colaborações comerciais e “parcerias entre hotéis, agências de viagens, operadores turísticos e empresas de transporte”, o que proporciona a conceção de um conjunto de serviços que habitualmente incluem alojamento, “transporte até ao destino e, ainda, *transfer* do aeroporto para o hotel e vice-versa, entre outros” (Quintas, 2006).

A fim de uma leitura mais fácil, importa referir que os operadores turísticos, segundo Kotler, Bowen e Makens (2010), são “empresas grossistas”, responsáveis pela criação de pacotes e itinerários turísticos, que são posteriormente vendidos às agências de viagens. Este

oferecem uma comissão à agência e disponibilizam ao consumidor o pacote turístico a um preço supostamente mais benéfico para este. Já as agências de viagens, de acordo com Quintas (2016), são “empresas turísticas de retalho” que interagem diretamente com o consumidor final, com o objetivo de comercializar os pacotes turísticos que receberam dos operadores turísticos. Além disso, estas têm a opção de transacionar serviços diversos separadamente. Importa destacar também a presença de uma espécie de agência de viagens, conhecidas como Agências de *Incoming* ou DMC's (*Destination Management Company*), cuja finalidade principal é “promover destinos” no exterior e atrair turistas estrangeiros. “Muitos operadores estrangeiros são representados por agências de *incoming* locais” (Santos, 2016).

Somente por meio dessa colaboração contínua é possível criar valor adicional e diferenciação, o que, por sua vez, contribui para aumentar o apelo dos destinos turísticos, em particular a indústria hoteleira (Correia, 2015).

Segundo Quintas (2013), a globalização no setor de turismo exige que as companhias aéreas e as empresas hoteleiras priorizem a sua cooperação e consolidação. Assim, impulsiona a criação de produtos e serviços combinados, que são comercializados como pacotes que incluem transporte, acomodação e refeições, com tarifas mais atraentes. Esta abordagem torna estes serviços mais atrativos para os clientes e aumenta a competitividade no mercado. Muitas vezes, essa colaboração é fundamental para impulsionar os negócios no setor de turismo e hotelaria, especialmente durante períodos de menor procura turística, que ocorrem devido à sazonalidade em determinadas épocas do ano em algumas localidades, regiões ou países.

Os grandes grupos hoteleiros estão comprometidos com a constante procura pela inovação e criatividade, dedicando esforços ao estudo da concorrência, à redefinição de estratégias e políticas de desenvolvimento comercial e de marketing em escala global. Além disso, investem na formação contínua dos seus funcionários e na atualização constante dos seus produtos hoteleiros. Tudo isso é feito para se adaptar e atender à procura por parte dos novos perfis de consumidores. Estas cadeias também investem em produtos inovadores, que não só melhoram a sua atratividade, mas também funcionam como um fator crucial para impulsionar a sua competitividade (Correia, 2015).

Assim como qualquer outra empresa, os estabelecimentos hoteleiros têm como meta primordial garantir um crescimento sustentável e alcançar indicadores operacionais e financeiros positivos, através da otimização das taxas de ocupação e do aumento da receita. Com a finalidade de atingir esse propósito, as unidades hoteleiras podem focar consideravelmente, não apenas em atrair clientes diretamente, mas também em atrair aqueles que chegam por meio de intermediários. De facto, a comercialização dos serviços hoteleiros,

na sua maioria, ocorre por meio da colaboração com operadores turísticos e agências de viagens (Quintas, 2006).

Costa (2009) destaca a crescente importância que a aquisição de produtos turísticos tem ganho, ao longo do tempo, tanto por meio dos operadores turísticos tradicionais, como por meio dos novos intermediários que estão surgindo no mercado turístico.

Portanto, tal como Santos (2016) afirma, é essencial estabelecer relações comerciais sólidas entre os hotéis e as agências de viagens, bem como com os operadores turísticos, frequentemente atuando como intermediários, que promovem os hotéis aos consumidores finais.

Essas escolhas já estão integradas na estratégia comercial do hotel, que tem como um dos seus objetivos determinar quais canais de distribuição serão empregados, implicando assim, definir o grupo de intermediários responsáveis por levar a “oferta do hotel ao consumidor final de maneira rápida, fácil e eficiente”, assegurando que ela irá ser entregue ao potencial cliente nas circunstâncias apropriadas (Quintas, 2006).

De acordo com Vaz (2001), a escolha dos canais de distribuição deve abranger desde a representação comercial em agências de viagens e operadores turísticos até a venda direta, que facilita um relacionamento mais próximo e direto entre o comprador e o vendedor.

### **2.2.2. Hotelaria de 4 e 5 estrelas**

Ainda no que diz respeito à definição de hotéis, é importante notar que existe uma classificação em cinco níveis, conhecida como “estrelas”, que é atribuída com base nos serviços que os estabelecimentos hoteleiros oferecem e que ainda reflete o nível de conforto proporcionado aos hóspedes.

No entanto, a classificação é um processo complicado. Esta complexidade deve-se à vasta diversidade de tipos de estabelecimentos hoteleiros e ainda devido à variedade de sistemas de classificação de acordo com os contextos cultural e económico locais diferentes (Figueiredo, 2017).

A fim da realização da atribuição das estrelas, cada empreendimento turístico deve cumprir os requisitos físicos e operacionais mínimos estabelecidos no Diário da República, conforme descrito no Anexo I da Portaria n.º 327/2008 <sup>2</sup> - Sistema de classificação de estabelecimentos hoteleiros, tendo como objetivo o alcance de um determinado número de

---

<sup>2</sup> Disponível em: <https://files.diariodarepublica.pt/1s/2008/04/08200/0241802430.pdf>

pontos. Por outras palavras e resumindo, o número de estrelas atribuídas está diretamente relacionado à pontuação obtida.

“Um estabelecimento hoteleiro para ser classificado com quatro ou cinco estrelas necessita obrigatoriamente de seguir determinadas normas” (Leite, 2017). De acordo com Pinto e Oliveira (2008), além de estar em conformidade com as regulamentações obrigatórias, esse tipo de acomodação deve proporcionar aos seus hóspedes uma “experiência única” e memorável.

Na opinião de Leite (2017), é cada vez mais comum ouvirmos argumentos de que o sistema de classificação por “estrelas” está a tornar-se antiquado, tanto porque não está atualizado em relação às novas expectativas dos clientes, como não acompanha o ritmo do avanço das novas tecnologias. Além disso, o mercado está a começar a compreender que a qualidade de um hotel não depende necessariamente de ter uma classificação de cinco estrelas, no sentido em que uma unidade com essa classificação, em alguns casos, não corresponde com o serviço pretendido. Atualmente, os clientes procuram, não apenas um local agradável para passar a noite, como também valorizam, cada vez mais, a experiência que podem desfrutar durante a estadia. No entanto, ainda existem muitos hotéis que estão a esforçar-se, com o propósito de melhorar os seus serviços e, conseqüentemente, posicionar-se como estabelecimentos de 5 estrelas e entrar no mercado de luxo.

### **2.3. Departamento Comercial na hotelaria**

A presença de um Departamento Comercial adaptado ao setor hoteleiro é de enorme importância, pois revela-se fundamental para alcançar os objetivos económicos estabelecidos e para sustentar a competitividade na indústria (Costa & Sousa, 2015).

De acordo com Costa (2012), dada a notável expansão da hotelaria e a sua crescente complexidade, torna-se evidente a relevância em estabelecer estruturas de delegação de responsabilidades a nível comercial, tanto em estabelecimentos hoteleiros de pequena, como de grande dimensão. O Departamento Comercial desempenha um papel fundamental num hotel, sendo o responsável por diversas atividades cruciais, que inclui a recolha de material para promover e divulgar o hotel, a realização de estudos de mercado, a monitorização da prospeção do mercado em busca de novas oportunidades de negócios, o estabelecimento de contactos organizados, tanto com clientes já existentes, como “potenciais clientes”. Além disso, o Departamento Comercial está encarregue por converter as informações concebidas pelos programas informáticos em conhecimentos proveitosos para a tomada de decisões estratégicas.

É ainda responsabilidade deste departamento estabelecer e cultivar relações próximas com os clientes, avaliando o nível de satisfação em relação aos serviços prestados e recolhendo informações sobre a evolução do mercado em comparação com a unidade hoteleira (Costa, 2012).

Tendo em consideração as afirmações de Guerreiro (2020), o Departamento Comercial numa unidade hoteleira desempenha um papel cada vez mais crucial, uma vez que possibilita a regulamentação das atividades de prestação de serviços e a coordenação das “políticas operacionais do estabelecimento”.

Segundo Abranja, Almeida e Almeida (2019), esta área assume a responsabilidade de oferecer serviços que atendam às necessidades dos hóspedes. Para alcançar esse objetivo, é fundamental estudar o histórico e o perfil dos clientes, a fim de desenvolver campanhas apropriadas ao público-alvo. Portanto, é determinante compreender que o propósito deste departamento envolve a interação com o mercado, intermediários e clientes finais.

#### **2.4. Canais de distribuição em hotelaria**

A forma como as unidades hoteleiras e os diversos elementos do sistema turístico dividem e comercializam a sua oferta, tem passado por diversas transformações ao longo dos anos. Anteriormente, as vendas eram intermediadas por agentes de viagens tradicionais (AVT) ou realizadas diretamente com os hotéis (Valente, 2019).

No entanto, com o surgimento da internet, o avanço do setor hoteleiro *online* e a ascensão das agências de viagens online (OTA), os hotéis podem agora alcançar uma audiência global.

De acordo com Valente (2019), a estratégia de distribuição depende do marketing definido de cada empresa e é influenciada por diversos fatores, incluindo o mercado-alvo desejado, o alcance geográfico pretendido e outros elementos. Atualmente, a distribuição pode ser efetuada:

- *online*, através de tarifas BAR (*Best Available Rate*);
- *offline*, utilizando tarifas FIT (*Fully Independent Traveller*).

Valente (2019) defende que, no contexto da venda hoteleira, os principais protagonistas são o Departamento Comercial, que colabora com as OTAs, AVT e outros canais de distribuição, para negociar tarifas e implementar estratégias alinhadas com os objetivos de marketing. Em paralelo, o departamento da receção assume um papel fundamental quando se trata de vendas diretas ao cliente, sendo responsável por informar, persuadir e concretizar a venda. Essa abordagem tem uma rentabilidade de 100% para o hotel. Portanto, a capacitação

dos membros da equipa que compõem este departamento é importante, a fim de garantir que a unidade alcance o máximo de rentabilidade.

Além dos acima descritos, existe o marketing direto, que engloba campanhas promocionais realizadas por meio do site do hotel, envios de *mailing*, tanto os tradicionais físicos, bem como aqueles com o uso de ferramentas de E-mail Marketing e distribuição eletrónica (Costa & Sousa, 2015).

Atualmente, existem diversos canais pelos quais um hotel pode tornar-se visível. Visto que, conseguir uma gestão manual para todos eles, é impraticável, surgiram os chamados *Channel Managers*, que são plataformas simplificadoras, geralmente integradas com o PMS – *Property Management System*, sistema utilizado, maioritariamente, na receção. Estes eliminam a necessidade de o hotel aceder individualmente a cada canal e inserir manualmente os preços de cada quarto. Neles, são configuradas as tarifas desejadas para cada canal, entre outros detalhes, e essas informações são automaticamente enviadas a todos os canais, garantindo que todas as ofertas estejam *online*, disponíveis e atualizadas (Valente, 2019).

No ponto de vista de Pestana (2016), a divisão das categorias dos canais de distribuição, passa por:

- *Offline* – canais tradicionais que, tal como já foi referido, abrangem os operadores turísticos e as agências de viagens. Estes elaboram brochuras para oferecer os diversos produtos turísticos, normalmente sob a forma de pacotes completos. Os hotéis colaboram ao acordar e fornecer quartos específicos por dia (*allotment*) a um valor antecipadamente estabelecido, adaptado às variações sazonais do destino. Em contrapartida, os operadores comprometem-se a não disponibilizar estes preços acordados no *online*.
- Canais *online* – emergiram com o avanço das novas tecnologias e as transações de venda ocorrem de forma eletrónica e pela internet (*e-commerce*). Pestana (2016) subdivide esta categoria em três:
  - Website do Hotel – canal de distribuição direto, com custos mais baixos para os hotéis, sendo considerado o canal preferencial. Geralmente, são concretizadas diversas campanhas para incentivar os clientes a realizar as reservas diretamente com o hotel;
  - OTA – podem ser definidas como B2B, se a venda for realizada por intermediários que posteriormente vendem ao cliente final, como a “HotelBeds”, ou B2C, se a venda for realizada diretamente ao cliente final, como a “Booking.com” e a “Expedia”;

- *Metasearch Sites* – agregam todos os preços e fornecem ao cliente final uma lista dos melhores valores disponíveis para o período e critérios definidos. Este canal não tem uma relação direta com o hotel.
- *Global Distribution Systems (GDS)* – funcionam como redes que auxiliam as transações automáticas entre prestadores de serviços, como companhias aéreas, hotéis e agências de viagem, que vendem esses serviços, de forma independente ou agregada, aos clientes finais. É ainda importante referir que, os GDS disponibilizam preços e disponibilidade a um grande número de parceiros, o que lhes permite captar um volume significativo de reservas no segmento *Corporate*. A presença nestes canais requer o pagamento de uma taxa inicial, bem como uma tarifa fixa por reserva.

Quando se trata de comparar os canais de vendas *offline* e *online*, é importante notar que a fronteira que os separa está cada vez mais menor. Isto porque, muitos dos canais *offline* acabam por disponibilizar os seus preços *online*, devido à redução no número de reservas feitas por meio dos métodos tradicionais de distribuição. Portanto, as propriedades hoteleiras devem ser criteriosas na escolha dos seus parceiros e garantir o cumprimento das regras definidas nos acordos comerciais estabelecidos entre ambas as partes (Pestana, 2016).

Os objetivos da distribuição incluem aumentar a presença, melhorar a imagem e notoriedade do hotel, captar potenciais clientes, convertê-los em hóspedes e partilhar o seu feedback, com comentários e avaliações (Valente, 2019).

## **2.5. Segmentação na hotelaria**

De acordo com a afirmação de Pestana (2016), na indústria hoteleira, os mercados podem ser categorizados em três segmentos principais, nomeadamente, Individuais, Grupos e *Corporate*. Além disso, é possível dividir essa segmentação com base nas motivações dos turistas e nas preferências de escolha de canal para realizar a sua reserva.

Os Individuais são aqueles que viajam de maneira independente, podendo ou não utilizar intermediários para efetuar as suas reservas. No entanto, o número de quartos reservados por um hóspede individual nunca deve exceder os 10 quartos, uma vez que a partir desse limite, as reservas são consideradas como pertencentes a um Grupo. As reservas individuais poderão ser realizadas de diversas maneiras, seja:

- diretamente, por meio de e-mail ou contacto telefónico;

- através dos canais de distribuição *online*, como o “motor de reservas do hotel, OTAs e sites de *Metasearch Sites*”;
  - pelos canais *offline*, como operadores turísticos e agentes de viagens.
- (Pestana, 2016)

São considerados Grupos, quando as reservas envolvem, geralmente 10 quartos ou mais, assim como mencionado anteriormente. As suas condições, como “tarifas, prazos de pagamento e condições gerais da reserva”, normalmente diferem das reservas individuais. Este segmento, não contribui somente para as receitas de alojamento. Em muitos casos, envolve significativamente outros departamentos dependendo das necessidades específicas de cada grupo, como o aluguer de salas de reunião, solicitações de serviços de alimentação e bebidas, entre outros. É comum que os pedidos de reserva de grupos sejam feitos com bastante antecedência, em comparação com os pedidos de reserva de hóspedes individuais (Pestana, 2016).

Por fim, Pestana (2016) refere que o segmento *Corporate* beneficia de tarifas exclusivas, previamente acordadas com os hotéis. As reservas neste segmento podem ser realizadas diretamente pelo hóspede, por meio de sistemas de distribuição global (GDS) ou por agências de viagens.

## 2.5. Contratos de alojamento

Conforme mencionado por Quintas (2006), é comum que os agentes de viagens, operadores turísticos e hoteleiros estabeleçam contratos em que o hotel disponibiliza regularmente um determinado número de quartos (*allotment*) para serem reservados por clientes que optarem por essa agência. Dentro desse *allotment*, o agente tem a liberdade de vender os quartos conforme necessário, sem a necessidade de informar o hotel ou verificar a disponibilidade em tempo real. No entanto, o agente deve cumprir com o chamado "*release*," que se refere à data-limite até a qual a agência deve ter vendido e informado o hotel sobre a venda dos quartos. Geralmente, esse prazo é definido como 3 ou 7 dias antes da data de *check-in* do cliente.

Os contratos *Free Sale* permitem que a agência ou operador faça reservas de quartos sem restrições quanto ao número de unidades disponíveis. Estes contratos são especialmente vantajosos para os hotéis durante a temporada de menor procura, como destacado por Quintas (2006).

Em relação aos contratos *On request*, são aqueles que o agente ou operador só pode efetuar uma reserva após obter a confirmação de disponibilidade junto ao hotel (Santos, 2016).

Quintas (2016) refere que existem também os contratos de garantia, que envolvem a negociação de um número significativo de quartos de um hotel reservados exclusivamente para um operador. Neste tipo de acordo, o hotel compromete-se a alocar estes quartos especificamente para o operador. Por sua vez, o operador tem a responsabilidade de ocupar ou vender uma determinada percentagem desses quartos, estando previstas penalidades no caso de não cumprir com essa obrigação.

Por fim, Santos (2016) acrescenta os contratos direcionados para grupos, ou séries.

Conforme observado por Quintas (2006), independentemente do tipo de contrato, todos resultam de negociações entre as duas partes envolvidas e são compostos por um conjunto de regras e cláusulas que ambas devem cumprir. Estes contratos geralmente incluem informações sobre as partes envolvidas, o período de validade do contrato (data de início e término), o regime (como meia-pensão, pensão completa, tudo incluído, apenas alojamento ou alojamento com pequeno-almoço), o modelo de venda (tipo de contrato), os termos de pagamento, os tipos de quartos a serem contratados, datas e tarifas correspondentes (BAR – *Best available rate* ou NET), suplementos, ofertas ou descontos, datas de *release*, políticas de cancelamento e outras observações importantes.

Além disso, todos os contratos também podem estar sujeitos a datas de *close-out* ou *stop sales* (fecho de vendas), ou seja, datas em que o hotel está quase completamente ocupado e não possui mais disponibilidade para aceitar novas reservas (Santos, 2016).

Quintas, (2006) refere que existem alguns hotéis que optam por recompensar agências ou operadores que geram um volume significativo de negócios, oferecendo um bônus ou *rappel*, que pode ser pago por transação ou no final de uma temporada ou ano. O mesmo autor define o *rappel* como um acordo que é usado como um incentivo para estimular um aumento na produção em relação aos dados de vendas anteriores e é pago quando os níveis ou metas mínimas previamente acordados para aquele período são alcançados.

Relativamente aos preços praticados, devido ao aumento das vendas online, há uma pressão significativa por parte dos distribuidores de produtos turísticos online para que haja paridade de preços entre aqueles disponíveis nos sites dos hotéis e aqueles oferecidos aos operadores ou agências *online*. Isso tem levado ao uso cada vez mais frequente da chamada "melhor tarifa disponível" (BAR), como mencionado por Costa (2009).

## **2.6. E-commerce**

De acordo com Santos (2016), o mundo digital e *online* representa atualmente um desafio inevitável e uma tendência que a indústria do turismo enfrenta, trazendo consigo vantagens e desvantagens. Nos dias de hoje, os profissionais do setor hoteleiro têm ao seu alcance novos canais de distribuição.

Kotler *et al.* (2010) observam que, em todo o mundo, um grande número de negócios opera através da internet, facilitando a comunicação entre indivíduos e empresas. Esta é uma realidade que continua a crescer constantemente.

Há diversas empresas no setor do turismo que operam principalmente ou inteiramente *online*, a exemplo da Expedia, Booking.com e Logitravel, que aproveitam as oportunidades oferecidas pela internet e pelas novas tecnologias em seu benefício (Santos, 2016).

Antigamente, os turistas efetuavam as suas reservas, adquiriam passagens aéreas e obtinham informações sobre os pontos turísticos, por intermédio de guias turísticos, agências de viagens e livros, frequentemente utilizando chamada telefónica ou outros meios físicos. Entretanto, todas essas atividades passaram a ser realizadas através de *smartphones* com acesso à internet.

## **2.7. Satisfação e fidelização**

O objetivo primordial que motiva os hotéis a adaptarem-se aos clientes e acompanharem, constantemente, as suas necessidades, é alcançar a satisfação e a fidelização dos hóspedes à sua propriedade. Como destacado por Costa em 2008, a importância de oferecer um serviço de qualidade é evidente. Tendo em consideração as características inconfundíveis que caracterizam a indústria hoteleira, destacam-se duas em particular: a heterogeneidade, em que cada serviço é único, dependendo, tanto das particularidades do próprio cliente, quanto da atuação dos colaboradores, e um alto grau de intangibilidade.

Portanto, esta importância é derivada de várias fontes, incluindo a crescente expectativa por parte dos hóspedes, que resulta de um maior acesso à informação e uma melhor compreensão dos seus direitos, estando também impulsionado pelas estratégias de marketing que buscam atender às necessidades dos clientes, bem como pelo aumento das regulamentações legais, tanto a nível nacional, quanto internacional. Além de proporcionar um serviço de alta qualidade, uma vez que estamos na era da experiência, os gestores podem aprimorar a satisfação dos clientes investindo na melhoria dos diversos serviços do hotel ou na melhoria da percepção

que os clientes têm das experiências que vivenciaram. Este último método é considerado o mais eficaz e económico (Sturman *et al.*, 2011).

Assim sendo, a meta dos grupos e unidades hoteleiras é assegurar a satisfação dos clientes, mantendo, simultaneamente, uma relação equilibrada entre qualidade e preço. É por isso que as estratégias de marketing desempenham um papel tão crucial nesse contexto.

## **2.8. Contextualização da atividade turística na Região Autónoma da Madeira**

O Turismo é considerado o setor com mais peso e essencial para o desenvolvimento da Região Autónoma da Madeira (RAM).

De acordo com a DREM - Direção Regional de Estatística da Madeira (2023), no ano de 2022, o número de dormidas em alojamentos turísticos, na RAM, atingiu aproximadamente 9,8 milhões, refletindo um crescimento notável de 94,2% em comparação com 2021 (um aumento de 16,1% em relação a 2019). Os estrangeiros originaram cerca de 8,1 milhões de dormidas, um aumento considerável de 111,1% em relação a 2021, o que representa 82,4% do total. Simultaneamente, os portugueses contribuíram com 1,7 milhões de dormidas, o que representa um aumento de 41,3%, correspondendo a cerca de 17,6% do total de dormidas registadas na região.

Ao considerar somente o alojamento turístico coletivo, que abrange os estabelecimentos hoteleiros, turismo no espaço rural e de habitação e alojamento local, dentro das 9,6 milhões de dormidas registados, a maior concentração ocorreu na hotelaria, com 77,6% das dormidas, seguida pelo alojamento local, que contribuiu com 20,1%. Os dados de 2022 revelaram um desempenho muito positivo, com um enorme aumento de 92,9%, em comparação com 2021, e um incremento de 18,4% em relação a 2019, o período pré-pandémico. O mês de março destacou-se com um crescimento considerável de 691,1%, em comparação com outros meses do ano. É importante notar que julho e agosto alcançaram um marco histórico ao ultrapassar, pela primeira vez, a marca de 1 milhão de dormidas. Além disso, as dormidas durante os meses de verão, julho, agosto e setembro, equivaleram quase a um terço do total no ano em análise, totalizando 32,5% (DREM, 2023).

“A estada média no alojamento turístico global<sup>3</sup> da RAM foi de 4,84 noites”, o que representou uma ligeira redução em comparação com o ano anterior, quando a média foi de 4,89 noites (DREM, 2023).

---

<sup>3</sup> Entenda-se por “alojamento turístico global” os estabelecimentos da hotelaria, entre eles hotéis, hotéis-apartamentos, aldeamentos turísticos, pousadas e quintas da Madeira, o turismo no espaço rural e de habitação, o alojamento local, o *time-sharing* na modalidade de habitação periódica e colónias de férias e pousadas da juventude.

Quando analisamos o tipo de alojamento, notamos que a estada média variou. Os estabelecimentos que oferecem *time-sharing* no regime de habitação periódica lideraram com uma média de 8,21 noites, seguidos pelos hotéis com 4,87 noites e pelo alojamento local com 4,77 noites. Por outro lado, as colónias de férias e pousadas de juventude tiveram uma média mais curta de 3,18 noites, enquanto o turismo em espaço rural registou uma média de 3,42 noites, ambas inferiores à média regional (DREM, 2023).

A hotelaria detém a maior quantidade de camas, representando 85,1% do total de camas disponíveis no setor de alojamento turístico, em 2022, sendo o Funchal, o município que disponha o número mais alto, com cerca de 63.7% (DREM, 2023).

“Os principais mercados emissores foram o Reino Unido, Alemanha, França, Polónia, Países Baixos, Espanha, República Checa e Dinamarca”, responsáveis por 77,2% das pernoites de residentes estrangeiros, não registando muita diferença quando comparado ao ano de 2021, com cerca de 78,0%. O mercado alemão contribuiu com cerca de 1,9 milhões de dormidas, ou seja 20,2% do total, representando um aumento de 134,8% em comparação a 2021 e de 1,8% relativamente a 2019. Este conjunto de dormidas foi predominantemente distribuído entre “hotéis (54,7%), alojamento local (21,2%) e hotéis-apartamentos (15,7%)”. Importa salientar o facto de que, em sete dos dez municípios da RAM, nomeadamente Ponta do sol, Santana, Santa Cruz, Ribeira Brava, Calheta, Porto Moniz e São Vicente, a Alemanha foi o mercado emissor líder no que toca ao número de dormidas (DREM, 2023).

No ano de 2022, “(...) os proveitos totais no alojamento turístico (excluindo o alojamento local abaixo das 10 camas) (...)” atingiram aproximadamente 529,6 milhões de euros, com os ganhos provenientes das estadias em si totalizando cerca de 365,2 milhões de euros. Os dados demonstraram um aumento significativo em relação a 2021, com um aumento de 99,6% e 104,0%, respetivamente. Contrastando com o ano de 2019, os ganhos demonstraram um aumento de 30,0% e 36,5%, respetivamente. Ao longo do ano 2022, os hotéis foram responsáveis por 71,1% dos proveitos totais no alojamento turístico, seguido dos hotéis-apartamentos com uma contribuição de 15,9% (DREM, 2023).

Em 2022, o RevPAR (receita média por quarto disponível), alcançou 59,84 euros no total do setor de alojamento turístico (excluindo o alojamento local com menos de 10 camas). Este valor representou um aumento significativo de 54,0% em relação a 2021 e um incremento de 35,1% em comparação com 2019. Foram as pousadas e quintas da Madeira que se destacaram como os estabelecimentos com o RevPAR mais elevado, atingindo 98,19 euros, seguidas pelos hotéis, com 68,87 euros (DREM, 2023).

O ganho médio por quarto ocupado (ADR), também no ano 2022, no âmbito do setor de alojamento turístico (excluindo o alojamento local com menos de 10 camas), alcançou cerca de 84,66 euros, o que representou um aumento de 8,3% em relação ao ano anterior e um aumento considerável de 23,0% em comparação com 2019. Os aumentos foram notados em todas as categorias, no entanto, os mais significativos foram observados nos apartamentos turísticos (com mais 23,1%) e no alojamento local com mais de 10 camas, onde aumentou 14,6%. O grupo "Pousadas e Quintas da Madeira" destacou-se com o ADR mais elevado, atingindo 140,22 euros, revelando um aumento de 8,9% em relação a 2021 (DREM, 2023).

No ano em análise (2022), a média geral de estabelecimentos que se encontravam a funcionar no setor hoteleiro, incluindo hotéis, hotéis-apartamentos, apartamentos turísticos, aldeamentos turísticos, pousadas e quintas da Madeira, foi de 135. Isto traduziu-se num aumento de 30 estabelecimentos em relação ao ano anterior, embora ainda seja menos 6 do que os que estavam registados em 2019. A “capacidade média de alojamento disponível” representou um total de 32 041 camas, demonstrando um aumento notável em relação a 2021, com um aumento de 42,3%, e um aumento de 7,2% em comparação com 2019 (DREM, 2023).

Na RAM, foram registados 14 estabelecimentos dedicados ao *time-sharing*, que disponibilizaram um total de 3 262 camas, algumas das quais também utilizadas para os hotéis tradicionais. Neste setor, houve um aumento de 59,8 mil hóspedes (aumento de 131,1% em comparação com 2021). O número de dormidas alcançou as 622,9 mil, representando um incremento de 130,3% em relação a 2021, embora ainda permanecesse ligeiramente abaixo dos valores de 2019, onde foram registadas 624,8 mil, demonstrando uma diferença negativa de -0,3%. A grande maioria das dormidas (98,0%) foi gerada por turistas estrangeiros, totalizando 610,7 mil dormidas. Os mercados em destaque foram o Reino Unido, contribuindo com 68,4%, Finlândia com 9,6% e a Alemanha com 7,8% do total de dormidas. O número de dormidas por mercado português atingiu as 12,2 mil, representando um aumento de 34,9% quando comparado com o ano de 2021 (DREM, 2023).

Em relação ao setor do golfe, a Direção Regional de Estatística da Madeira (2023), em análise ao Inquérito aos Campos de Golfe, revela que, no ano de 2022, foram realizadas 69 288 voltas nos três campos de golfe da Região Autónoma da Madeira, o que representa um aumento significativo de 51,9% em comparação com 2021 e um aumento de 6,0% em relação a 2019. Importa ainda salientar que, 75,6% dessas voltas foram jogadas por “não sócios”, a maioria dos quais originários dos Países Nórdicos, Alemanha e Reino Unido. Além disso, 48,5% das voltas foram vendidas por estabelecimentos hoteleiros e similares, 31,9% foram adquiridas diretamente nos campos de golfe, e os restantes 19,6% foram reservadas através de operadores

turísticos. O grande volume de voltas gerou aproximadamente 3,1 milhões de euros em receitas (DREM, 2023).

## Capítulo 3 - Caracterização da entidade acolhedora

### 3.1. O grupo PortoBay Hotels & Resorts

O PortoBay Hotels & Resorts é um grupo hoteleiro português, sediado na Região Autónoma da Madeira (RAM). A criação do grupo deu-se em 1988, por um conjunto de investidores privados naturais da RAM, e teve como objetivo “conceber hotéis perfeitamente adequados às necessidades do mercado em termos de instalações, serviço e posicionamento” (PortoBay, 2022).

Figura 3.1 Logótipo PortoBay Hotels & Resorts



Fonte: PortoBay Hotels & Resorts (2022)

#### 3.1.1. Missão e filosofia

O grupo PortoBay Hotels & Resorts tem como missão “proporcionar o melhor serviço e experiência”, com base numa preocupação contínua em “servir e ouvir” os hóspedes, conseguindo antecipar “as suas necessidades e cumprir expectativas” (PortoBay, 2022).

É imperativo salientar ainda que, a filosofia do grupo, assente em três pilares considerados fundamentais: Produto, Promoção e Pessoas, interliga-se ao seu principal objetivo “valorizar e fomentar cada um destes como um todo” (PortoBay, 2022).

#### 3.1.2. Slogan

*the atlantic experience*

O slogan “*the atlantic experience*” além de representar a ilha da Madeira, berço do grupo PortoBay, retrata o seu crescimento para territórios ligados ao Oceano Atlântico, estando presente em Portugal e ainda no Brasil. Esta expansão tem como foco a escolha das melhores localizações pois, este é um dos principais motivos de escolha por parte dos seus hóspedes (PortoBay, 2022).

### 3.1.3. Unidades hoteleiras

Atualmente, detém a gestão de dezasseis unidades hoteleiras (Tabela 3.1), treze delas em Portugal (oito na ilha da Madeira, uma no Algarve, duas em Lisboa e duas no Porto) e três no Brasil (Rio de Janeiro, Búzios e São Paulo), totalizando cerca de 3350 camas nas categorias de quatro e cinco estrelas.

Tabela 3.1 Unidades hoteleiras do grupo PortoBay Hotels & Resorts por ordem cronológica de ano de abertura, classificação e localização.

Ano	Unidade hoteleira	Classificação	Região	País
1988	Suite Hotel Eden Mar	4 estrelas	Madeira	Portugal
1994	The Cliff Bay	5 estrelas	Madeira	Portugal
2000	Porto Santa Maria	4 estrelas	Madeira	Portugal
2003	Porto Mare	4 estrelas	Madeira	Portugal
2003	The Residence	4 estrelas	Madeira	Portugal
2007	PortoBay Rio de Janeiro	4 estrelas	Rio de Janeiro	Brasil
2007	PortoBay Búzios	4 estrelas	Búzios	Brasil
2008	PortoBay Falésia	4 estrelas	Algarve	Portugal
2009	L'Hotel PortoBay São Paulo	5 estrelas	São Paulo	Brasil
2012	Portobay Serra Golf	4 estrelas	Madeira	Portugal
2015	PortoBay Liberdade	5 estrelas	Lisboa	Portugal
2016	PortoBay Marquês	4 estrelas	Lisboa	Portugal
2018	PortoBay Teatro	4 estrelas	Porto	Portugal
2019	Les Suites at The Cliff Bay	5 estrelas	Madeira	Portugal
2019	PortoBay Flores	5 estrelas	Porto	Portugal
2022	La Villa at The Cliff Bay	5 estrelas	Madeira	Portugal

Fonte: Elaboração Própria (2022)

### 3.1.3.1. Madeira

#### The Cliff Bay

Considerado o ex-líbris do grupo, o The Cliff Bay (Fig. 3.2.) de cinco estrelas, situa-se no Funchal, teve a sua abertura em 1994 e a sua última renovação, até então, em 2021. Dispõe de 201 quartos, SPA com 8 salas de tratamentos, três salas de reuniões, uma piscina exterior de água salgada, uma piscina exterior para crianças, uma piscina interior aquecida e ainda acesso privado e direto ao mar. Os jardins e alguns dos quartos usufruem de vista para a baía da cidade do Funchal. A unidade inclui dois bares e três restaurantes, sendo um deles o Il Gallo D’Oro, o único restaurante na ilha da Madeira com duas estrelas Michelin.

Figura 3.2 Atlantic Suite, The Cliff Bay



Fonte: PortoBay Hotels & Resorts (2023)

#### Les Suites At The Cliff Bay

O Les Suites At The Cliff Bay (Fig. 3.3.) é um hotel exclusivo, também de cinco estrelas e composto por 23 suítes de luxo que reúnem as palavras conforto, tranquilidade e elegância. Esta propriedade, além de oferecer acesso a todas as facilidades do hotel The Cliff Bay, reúne uma piscina exterior infinita e o “Avista”, recentemente premiado pelo Guia Michelin 2023, na categoria *Bib Gourmand*, que distingue os restaurantes com a melhor relação qualidade/preço.

Figura 3.3 Les Suites at The Cliff Bay



Fonte: PortoBay Hotels & Resorts (2023)

### La Villa At The Cliff Bay

É uma Villa privada composta por quatro quartos, piscina privada, elevador interior, sala de estar e sala de jantar. (Fig. 3.4.) Tal como o Les Suites At The Cliff Bay, esta também oferece acesso a todas as facilidades do The Cliff Bay. É ainda possível solicitar serviços exclusivos, entre eles jantares com chef privado e pequeno-almoço servido na Villa.

Figura 3.4 La Villa at The Cliff Bay



Fonte: PortoBay Hotels & Resorts (2023)

### Resort Vila Porto Mare

O Vila Porto Mare (Fig. 3.5.) é um resort de quatro estrelas no Funchal e inclui três unidades hoteleiras, Porto Mare, Suite Hotel Eden Mar e The Residence, que partilham as facilidades entre si. Totalizam cerca de 443 quartos (198 no Porto Mare, 146 no suite Hotel Eden Mar e 99 no The Residence), quatro restaurantes, quatro bares, cinco piscinas (duas exteriores, uma de crianças exterior, uma piscina interior e uma piscina interior e exterior), SPA, quatro salas de reuniões, campos desportivos e ainda uma área de jardins com 13 000 m<sup>2</sup>, onde se encontram mais de quinhentas espécies.

Figura 3.5 Vista aérea do Resort Vila Porto Mare



Fonte: PortoBay Hotels & Resorts (2023)

### Porto Santa Maria

Localizado no centro histórico do Funchal, na Zona Velha, o Porto Santa Maria (Fig. 3.6.) é um hotel de quatro estrelas e para hóspedes com idade superior ou igual a 16 anos. É composto por 146 quartos equipados com kitchenette, um restaurante, três bares, piscina interior, piscina exterior, SPA, três jacuzzis, uma sala de reuniões e ainda um terraço com uma vista de 360° da cidade do Funchal.

Figura 3.6 Porto Santa Maria



Fonte: PortoBay Hotels & Resorts (2023)

### PortoBay Serra Golf

Com uma construção datada em 1920 e a sua última renovação, até ao momento, em 2023, esta propriedade está classificada como património regional e localiza-se perto do campo de golfe do Santo da Serra. O PortoBay Serra Golf (Fig. 3.7.) é composto por 21 quartos, uma piscina interior, SPA e um restaurante. Os hóspedes desta unidade podem ainda usufruir das facilidades do Resort Vila Porto Mare, no Funchal.

Figura 3.7 PortoBay Serra Golf



Fonte: PortoBay Hotels & Resorts (2023)

### 3.1.3.2. Algarve

#### PortoBay Falésia

Em Portugal Continental, mais precisamente na região do Algarve, encontra-se o PortoBay Falésia (Fig. 3.8.), unidade de quatro estrelas. Este é um hotel com 310 quartos, uma piscina exterior, uma piscina para crianças, uma piscina interior, acesso direto à praia da Falésia, SPA, dois restaurantes e três salas de reuniões.

Figura 3.8 PortoBay Falésia



Fonte: PortoBay Hotels & Resorts (2023)

### 3.1.3.3. Lisboa

#### PortoBay Liberdade

Com uma localização privilegiada no centro de Lisboa, junto à Avenida da Liberdade, o grupo abriu em 2015, o PortoBay Liberdade (Fig. 3.9.), unidade de cinco estrelas. Conta com 98 quartos, uma piscina interior aquecida, SPA, 4 salas de reuniões, um restaurante e dois bares.

Figura 3.9 Quarto Superior, PortoBay Liberdade



Fonte: PortoBay Hotels & Resorts (2023)

### PortoBay Marquês

Um ano depois do PortoBay Liberdade, nasce o PortoBay Marquês (Fig. 3.10.), também no centro de Lisboa. Este é um hotel de quatro estrelas, com 72 quartos, uma piscina exterior aquecida no terraço, ginásio, um restaurante e dois bares.

Figura 3.10 Family Suite, PortoBay Marquês



Fonte: PortoBay Hotels & Resorts (2023)

### **3.1.3.4. Porto**

#### PortoBay Flores

Localizado no centro histórico do Porto, o PortoBay Flores (Fig. 3.11.) abriu em 2019, mas a estrutura conta com quinhentos anos de história. Compõem este hotel de quatro estrelas 66 quartos, uma piscina interior, SPA, um restaurante, um bar e três salas de reuniões.

Figura 3.11 PortoBay Flores



Fonte: PortoBay Hotels & Resorts (2023)

### PortoBay Teatro

Abriu portas pela primeira vez em 2018 e teve a sua última renovação em 2021. Este é um hotel de quatro estrelas constituído por 74 quartos, um restaurante, um bar e localiza-se também no centro histórico do Porto. (Fig. 3.12.)

Figura 3.12 Quarto Audiance, PortoBay Teatro



Fonte: PortoBay Hotels & Resorts (2023)

### **3.1.3.5. Brasil**

Embora as unidades hoteleiras do Brasil integrem um Departamento Comercial independente de Portugal, é pertinente dar a conhecê-las.

### PortoBay Búzios

Em 2007 nasce o PortoBay Búzios (Fig. 3.13.), de quatro estrelas, rodeado de vegetação, na cidade de Búzios e a duzentos e cinquenta metros da praia. É um hotel com 21 suites, uma piscina exterior e dois bares.

Figura 3.13 PortoBay Búzios



Fonte: PortoBay Hotels & Resorts (2023)

### PortoBay Rio de Janeiro

Também em 2007, nasceu o PortoBay Rio de Janeiro (Fig. 3.14.), hotel de quatro estrelas. Este oferece 117, vista para o mar em Copacabana, um restaurante, dois bares, uma piscina exterior no terraço, ginásio e quatro salas de reuniões.

Figura 3.14 PortoBay Rio de Janeiro



Fonte: PortoBay Hotels & Resorts (2023)

### L'Hotel PortoBay São Paulo

É um boutique hotel de cinco estrelas em São Paulo, com 84 quartos, uma piscina interior, SPA, ginásio, um restaurante, um bar e uma sala de reuniões. (Fig. 3.15.)

Figura 3.15 Quarto Deluxe King, L'Hotel PortoBay São Paulo



Fonte: PortoBay Hotels & Resorts (2023)

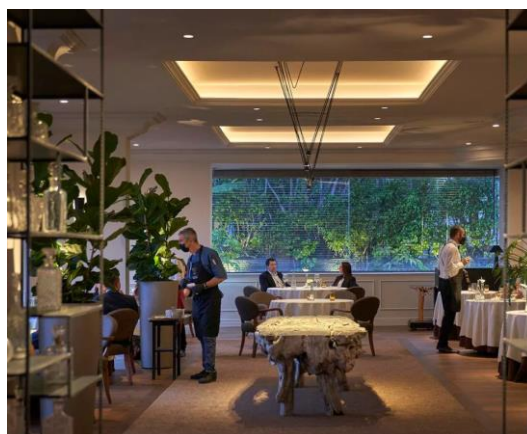
### 3.1.4. Conceitos

#### 3.1.4.1. Il Gallo D'Oro

O Il Gallo d'Oro (Fig. 3.16), situado no hotel de luxo The Cliff Bay, localizado em Funchal, Ilha da Madeira, Portugal, é um restaurante gourmet que tem sido liderado pelo Chef francês Benoît Sinthon desde 2004. Em 2009, o Il Gallo d'Oro conquistou a sua primeira estrela Michelin na ilha da Madeira. Em 2017, o restaurante recebeu o reconhecimento ainda mais prestigioso de 2 estrelas Michelin, que mantém até hoje. Na edição de 2023 do conceituado guia Michelin, o restaurante sob a orientação do Chef Benoît Sinthon, foi também agraciado com uma “Estrela Verde”, em reconhecimento à sua dedicação à sustentabilidade na gastronomia (PortoBay Hotels & Resorts, 2023).

O cardápio do Il Gallo d'Oro oferece aos clientes a sofisticação da cozinha aromática com influências ibéricas. Os ingredientes provenientes da Ilha da Madeira desempenham um papel de destaque, muitos deles cultivados na horta PortoBay, assegurando a frescura e a qualidade, que são fundamentais, e são harmonizados com ingredientes igualmente *premium* vindos de diversas regiões da Europa (PortoBay Hotels & Resorts, 2023).

Figura 3.16. Restaurante "Il Gallo D'Oro"



Fonte: Michelin Guide (2023)

#### 3.1.4.2. Il Basílico

O restaurante “Il Basílico” (Fig. 3.17.) está presente nas unidades de quatro estrelas em Portugal, entre elas, Vila Porto Mare, PortoBay Marquês, PortoBay Teatro e PortoBay Falésia.

Este, conta com uma cozinha típica da Toscana, que se destaca como uma das mais saudáveis e agradáveis da Itália, preservando assim fielmente as tradições antigas da culinária (PortoBay Hotels & Resorts, 2023).

Figura 3.17. Restaurante "Il Basílico", na Madeira



Fonte: PortoBay Hotels & Resorts (2023)

### 3.1.4.3. Avista Restaurant & Lounges

Situado no Les Suites at The Cliff Bay, o “Avista Restaurant & Lounges” (Fig. 3.18.) é um espaço exclusivo. O seu nome vai de encontro à proximidade com o mar e as vistas desobstruídas. O restaurante “Avista” destaca as cozinhas mediterrânea e asiática (PortoBay Hotels & Resorts, 2023).

Figura 3.18. Restaurante Avista



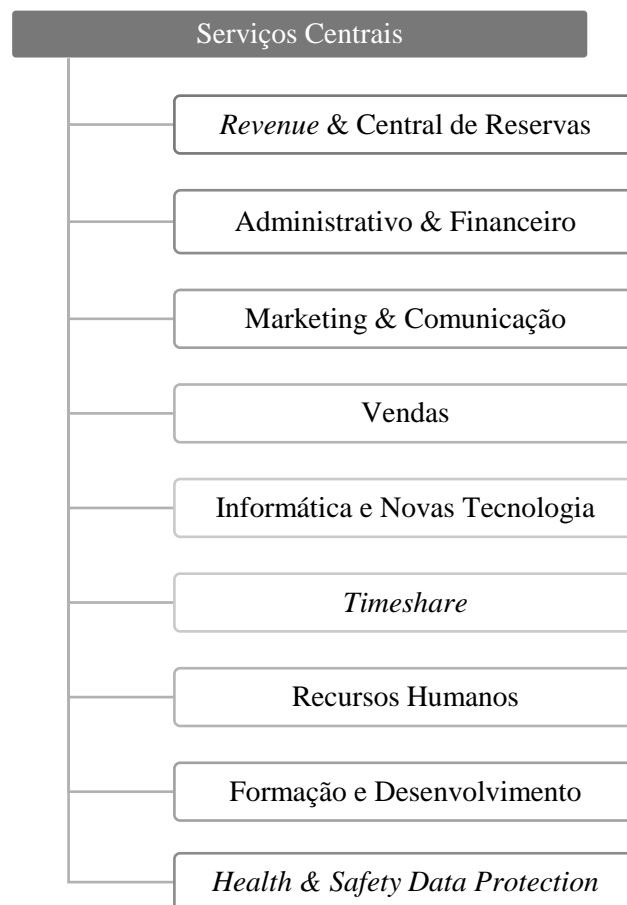
Fonte: PortoBay Hotels & Resorts (2023)

### 3.1.5. Estrutura organizacional do grupo, em Portugal

O grupo PortoBay Hotels & Resorts tem como fundador, presidente e CEO o Dr. António Trindade. A Comissão Operacional conta ainda com um *Chairman* e oito Administradores Executivos.

A estrutura organizacional compreende ainda nove serviços centrais, com o respetivo responsável, sendo eles: *Revenue* e Central de Reservas, Administrativo e Financeiro, Marketing e Comunicação, Vendas, Informática e Novas Tecnologias, *Timeshare*, Recursos Humanos, Formação e Desenvolvimento, e ainda, *Health and Safety Data Protection* (Fig.3.19).

Figura 3.19. Direção dos Serviços Centrais do grupo PortoBay, em Portugal



Fonte: Elaboração própria (2023)

Em Portugal, as direções de unidades hoteleiras resumem-se em seis (Fig. 3.20.): o diretor António Pais, que tem sob sua responsabilidade o The Cliff Bay, Les Suites at The Cliff Bay e PortoBay Serra Golf; já o resort Vila Porto Mare está com o diretor André Caldeira; a Porto

Santa Maria com a diretora Carla Bacanhim; o PortoBay Falésia com o diretor Fernando Reis; as unidades do Porto com a diretora Ana Teresa Matos; e, por fim, os hotéis de Lisboa a cargo da diretora Sílvia Rio.

Figura 3.20. Direções hoteleiras do grupo PortoBay, em Portugal



Fonte: Elaboração própria (2023)

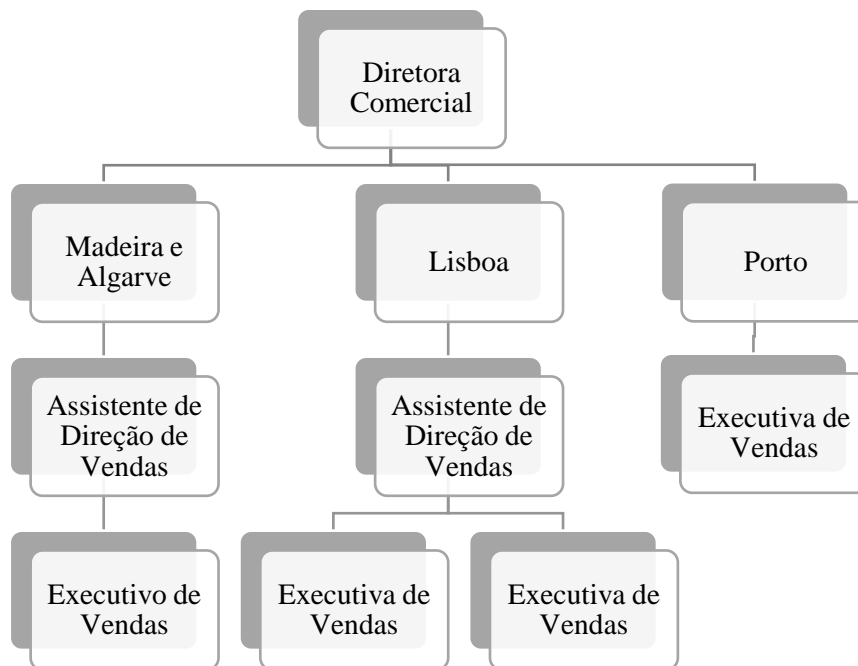
**3.1.5.1. Estrutura do Departamento Comercial, em Portugal**

Em Portugal, o Departamento Comercial divide-se em 3 secções (Figura 3.21), todas elas lideradas pela Diretora Comercial Militina Vieira. A equipa sediada na Madeira é responsável por todos os hotéis da ilha e do Algarve. Além disso, tem sob sua alçada a contratação para todas as unidades em Portugal. Em relação às equipas presentes em Lisboa e Porto, estas

encarregam-se pelas vendas de Grupos e *Corporate* do PortoBay Liberdade, PortoBay Marquês, PortoBay Flores e o PortoBay Teatro. É importante realçar que a figura 3.16 está de acordo com a organização do departamento no momento do estágio.

O Departamento Comercial é responsável pelas vendas, segmento de *tour* operação, eventos, segmento *Corporate* e grupos. De referir que é considerado grupo quando este é constituído por sete ou mais quartos. No caso de ser inferior a sete, fica sob encargo do departamento das Reservas.

Figura 3.21. Organograma do Departamento Comercial do grupo PortoBay em Portugal



Fonte: Elaboração própria (2023)

## **Capítulo 4 - Atividades e tarefas desempenhadas**

Este trabalho insere-se no âmbito do Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira na Universidade do Algarve. Dentro das opções do plano de estudos do Mestrado, foi optado pelo estágio, por ser um complemento a todas as matérias lecionadas nas unidades curriculares. Este, supervisionado pela Diretora Comercial, Militina Vieira, teve início a 2 de dezembro de 2022 e fim a 27 de abril de 2023, com uma duração total de 800 horas.

Ao longo do estágio não houve tarefas por cronologia, pois assim não fazia sentido tendo em conta o trabalho desempenhado num Departamento Comercial. As tarefas iam surgindo à medida das necessidades. No entanto, houve sempre projetos contínuos. Este capítulo enumera e descreve todas as atividades e tarefas desempenhadas ao longo dos 5 meses, sendo que, em algumas delas, serão descritas por fases (1º, 2º, 3º, *etc.*)

### **4.1. Tour Operação**

A contratação com os operadores turísticos em PortoBay é dividida por estação de Verão (01/05 a 31/10 para a Madeira, Lisboa e Porto; 01/04 a 31/10 para o Algarve) e Inverno (01/11 a 30/04 para a Madeira, Lisboa e Porto; 01/11 a 31/03 para o Algarve).

Esta contratação é ainda repartida por “Tarifas TO” e tarifas específicas por operador, onde alguns operadores têm acesso a tarifas “especiais”. Para uma contratação eficaz e a fim de saber quais são os TO que têm acesso a estas tarifas, é feita uma análise de mercados e do fecho da estação anterior, tendo em conta o volume de vendas.

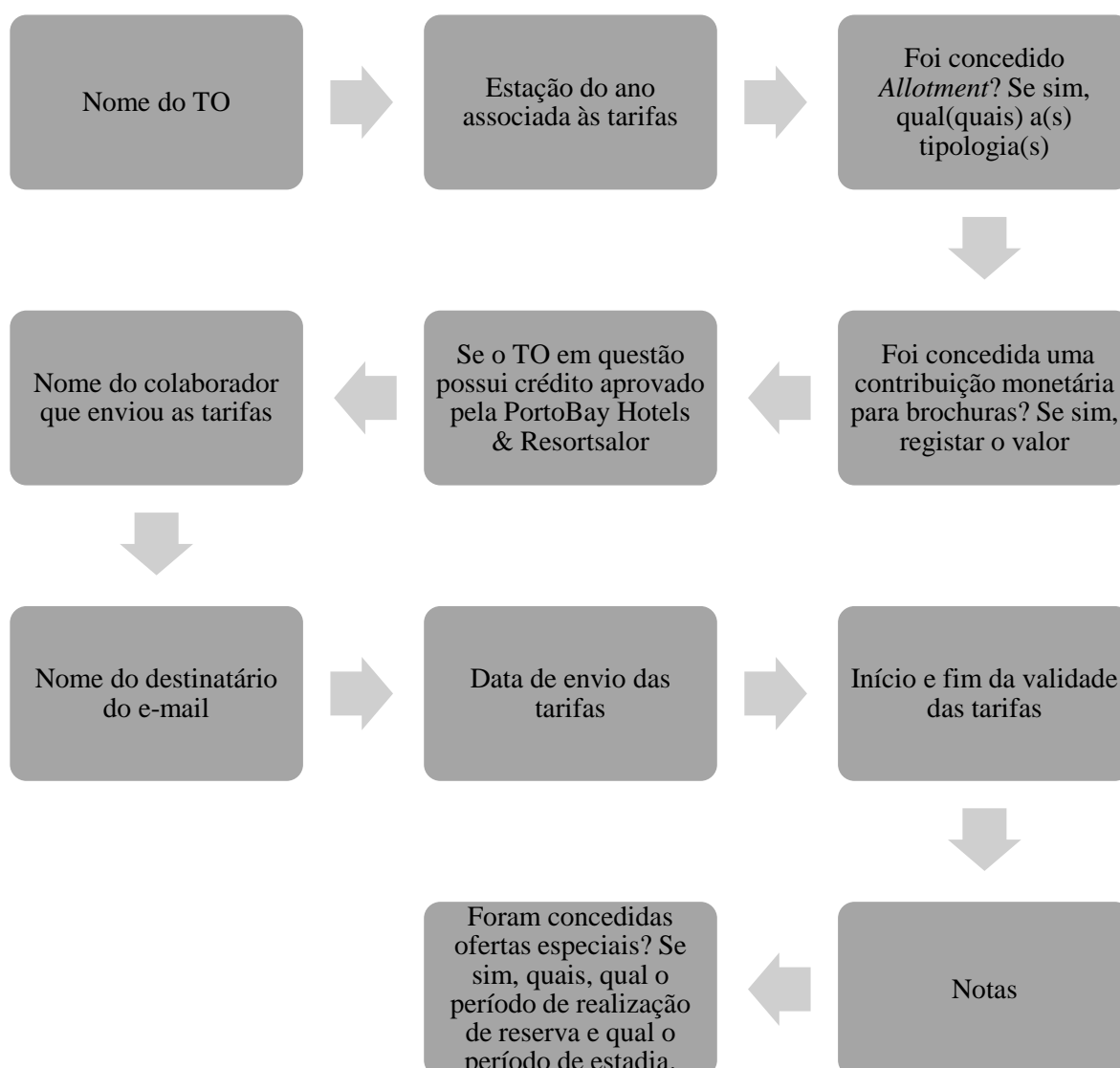
#### **4.1.1. Envio e registo de tarifas enviadas**

1º Pedido por parte dos *Tour* Operadores (TO) do envio das tarifas da época pretendida e por hotel;

2º Envio das tarifas aos TO engloba análise aos valores, decidir se tem desconto de *early booking*, decidir se o *Tour* Operador vai ter *allotment* associado;

3º Registo em Excel do envio das tarifas, onde constam as várias informações descritas na figura seguinte:

Figura 4.1. Processo de registo de envio de tarifas *Tour* Operação



Fonte: Elaboração própria (2023)

#### 4.1.2. Assistência na verificação e envio de contratos - Contratação Inverno 22/23, Verão 23 e Inverno 23/24

Quando o *Tour* Operador recebe as tarifas, este começa a redigir o contrato. Tendo em conta que o segmento com mais impacto em PortoBay é a TO, a quantidade de contratos para verificar são imensos.

1º Tour operador envia o contrato por hotel;

2º Departamento Comercial analisa o contrato, comparando com os seus registos. Caso tenha algum erro, o contrato é mandado para trás com o pedido de alterações. Processo repete-se até o contrato estar devidamente redigido;

3º As duas partes assinam o contrato (no caso do hotel é a Diretora Comercial quem assina) e cada uma fica com uma cópia.

#### **4.1.3. Registo de contratos e arquivo**

O contrato é arquivado em formato papel, em dossiê por região – Madeira, Algarve, Porto e Lisboa -, e por estação (exemplo: *Winter 2022/2023*, *Summer 2023*, *Winter 2023/2024*). Este é ainda guardado em formato digital, numa pasta acessível ao Departamento Comercial, Financeiro e Reservas.

#### **4.1.4. Resumo dos contratos em formato Excel**

Existe TO que têm acesso a tarifas próprias. Neste caso, há um *Excel* por hotel e por TO, onde as mesmas são registadas, bem como as datas, condições, ofertas especiais, valor de contribuição de brochuras, entre outros. Este formato é atualizado em cada estação e/ou sempre que houver alguma alteração no contrato.

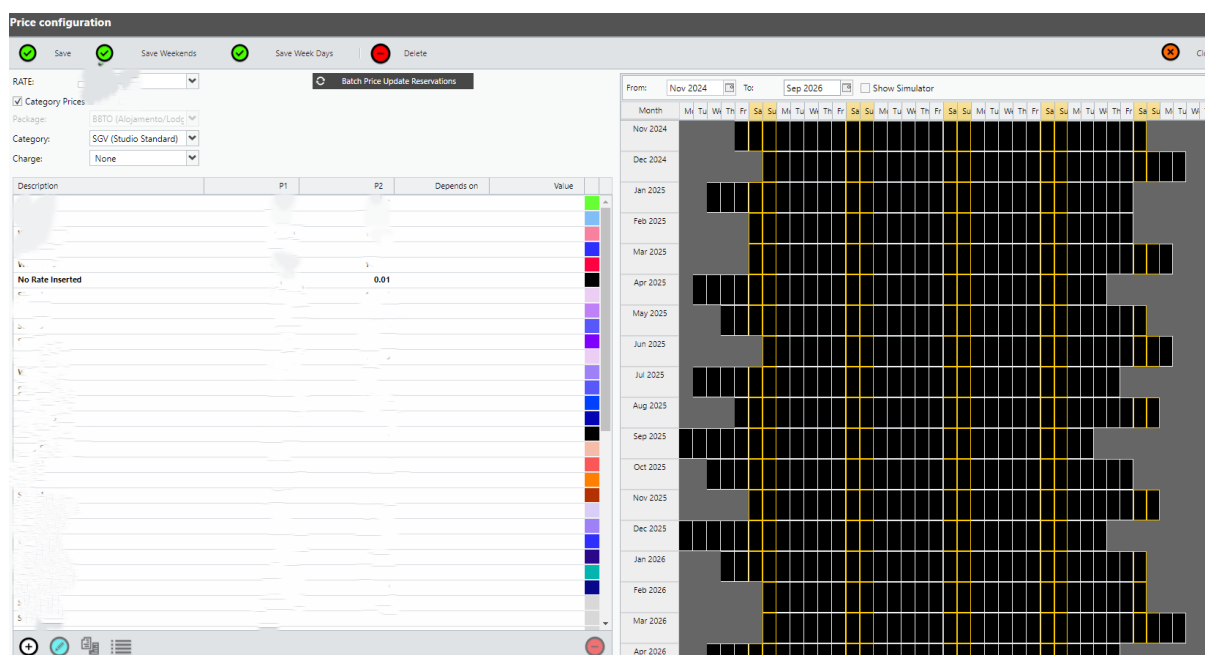
#### **4.1.5. Lista de ofertas especiais**

Sempre que concedemos uma oferta especial a um *Tour* Operador, a mesma é regista num *Excel* próprio de Ofertas Especiais para que seja acessível quando houver uma dúvida. É registado a data em que a oferta foi enviada, em que consiste a oferta, valor ou percentagem se aplicável, qual o colega do Departamento Comercial envio a oferta, destinatário (incluindo nome do destinatário, e-mail e nome do TO), data em que a oferta pode ser reservada (*booking window*), período em que a oferta é aplicável (*stay dates*).

#### **4.1.6. Inserção de tarifas em “Host”**

Uma das primeiras tarefas foi o prolongamento, em “Host”, de tarifas de *Tour* Operação. Visto que os preços ainda não estavam definidos a partir da época de Inverno 2023/2024, as tarifas foram prolongadas desde 01/11/2023 até 31/12/26, a 0,01€ nos hotéis da Madeira e Algarve (Fig. 4.2.). Esta tarefa serve para permitir e facilitar a entrada de reservas futuras dos operadores mesmo sem as tarifas fechadas. Assim que esta tarefa se deu como concluída, a os departamentos de Reservas e *Revenue Management* foram devidamente informados por e-mail.

Figura 4.2. Tarifas inseridas a 0,01€



Fonte: *Printscreen Host* (2023)

Além do prolongamento de tarifas a 0,01€, o estágio serviu também para prestar auxílio na importação de tarifas para “Host”. Através de uma ferramenta, importávamos as tarifas contratadas, presentes em Power BI (que estavam disponíveis devido à passagem automática de dados do Excel para Power BI), e importávamos as tarifas por hotel e operador. Após a importação estar concluída, era sempre necessário fazer uma atualização às reservas já inseridas a fim de substituir os 0,01€ pelo respetivo preço acordado.

#### **4.1.7. Verificação dos valores de contribuições de brochuras**

Verificação dos valores de contribuições de brochuras por tour operador e por hotel, comparando o que está no respetivo contrato assinado e o que está registado no *Excel*.

#### **4.1.8. Verificação de textos de brochuras – alteração de informações e fotos**

Os TO, principalmente na altura da contratação, solicitavam a verificação, correção e confirmação das informações e fotos que seriam publicadas, tanto em brochuras, como *online*, acerca dos hotéis PortoBay.

Ou seja, os operadores enviam descritivos para o Departamento Comercial preencher sobre o ou os hotéis contratados para poder apresentar aos seus clientes ou publicar no seu

website. Estes descritivos contêm todas as informações relativas aos hotéis, seja descrição do mesmo, dos quartos, facilidades, restaurantes, atividades, entre outros.

#### **4.2. E-commerce**

Uma pequena parte do estágio incidia na colaboração com as áreas de *Channel Manager*, OTAs e Site PortoBay. Este contributo recaiu mais na parte de comparação de conteúdos relativos aos hotéis PortoBay nas várias páginas online, assim como esclarecimento de dúvidas.

#### **4.3. Visitas hotéis**

No decorrer do estágio houve a oportunidade de preparação e acompanhamento de Fam Trips e visitas de inspeção aos hotéis, incluindo almoços e jantares. Esta é uma tarefa deveras importante, estreitar relações com os TO. Além de que, é uma estratégia muito eficaz, no sentido em que o TO conhece de perto o serviço e essência dos hotéis que, por sua vez, irá transmitir e vender aos seus clientes. Estas saídas do escritório ofereceram a oportunidade de contactar diretamente com os agentes de viagens e operadores. Foram ainda essenciais para a finalidade de alcançar um melhor entendimento de quais as estratégias mais adequadas para um profissional comercial conseguir vender o “seu” hotel.

A preparação iniciava no agendamento da visita, conciliando o melhor horário entre o colaborador de vendas e o parceiro (TO, agente de viagens, cliente) que fez o pedido. De seguida, maioritariamente, na semana anterior à visita, era escrito um e-mail a informar a data, hora, o hotel, o parceiro, o número de pessoas, qual o colaborador que iria acompanhar a mesma e algum pedido especial. Esta informação era enviada à direção do respetivo hotel, Chefe de Recepção, Sub-chefe(s) de recepção, e-mail geral do hotel, responsável pelo departamento de *housekeeping*, departamento de Manutenção, *Guest Relations*, responsável pelo SPA e, sempre que a visita incluísse almoço ou jantar, o departamento de Comidas e Bebidas. Segue abaixo um exemplo de um e-mail enviado:

Figura 4.3. Exemplo de e-mail enviado às diversas equipas do respetivo hotel onde acolherá a Visita/Fam Trip

Estimados colegas, boa tarde,

Espero que se encontrem bem.

Informamos que no dia 03.03.23, teremos a visita de uma Fam Trip da xxx (mercado xxx), composta por xx pessoas, conforme segue:

03 de março de 2023 – Sexta-feira

11h30 – Visita Porto Mare + Suite Hotel Eden Mar

13h00 – Almoço no Restaurante Il Basílico – @Departamento de F&B Por favor efetuar reserva de mesa para 23 pessoas.

Devido ao elevado número de pessoas, pedimos, se possível, que sejam atribuídos quartos para a visita em andares baixo de forma a evitarmos andar nos elevadores.

Em princípio a visita será acompanhada por mim.

Caso surja alguma questão ou necessitem de informações adicionais, por favor, não hesitem em contactar-nos.

Muito obrigada e bom trabalho!

Com os melhores cumprimentos,  
Marta Brazão

Fonte: Elaboração própria (2023)

Sempre que a Fam Trip envolva estadia, o e-mail enviado à operação inclui todas as informações que poderão ser úteis, sendo possível verificar esta situação no exemplo de e-mail deixado abaixo:

Figura 4.4. Exemplo de e-mail enviado às diversas equipas do respetivo hotel onde acolherá uma Fam Trip quando esta inclui estadia

Boa tarde a todos,

Espero que estejam bem.

No próximo dia 20/03/23, teremos a chegada de uma Fam Trip de 15 pessoas do operador xxx, a chegar ao Vila Porto Mare e que ficará hospedada até ao dia 23/03/23.

O grupo é composto por 15 quartos singles Run of the House, em complimentary BB.

O grupo tem chegada prevista no dia 20/03 pelas 20h25 no voo xxx e o check-out deverá acontecer no dia 23/03 pelas 08h45 pois o grupo irá mudar de hotel.

Junto enviamos a *rooming list* enviada pelo operador.

Todos os extras deverão ser debitados diretamente ao cliente.

Informamos ainda que no dia 21/03, teremos as visitas abaixo, solicitadas pelo mesmo grupo:

- 21/03/23 – Terça-feira
- 15H00 – Visita ao Porto Santa Maria
- 16H00 – Visita ao The Cliff Bay
- 17H00 – Visita ao Suite Hotel Eden Mar & Porto Mare

Caso necessitem de informações adicionais, não hesitem em contactar-nos.

Com os melhores cumprimentos,  
Marta Brazão

Fonte: Elaboração própria (2023)

## 4.4. Grupos

O Departamento Comercial recebe diariamente várias solicitações de disponibilidade para grupos. Os pedidos de grupo para os hotéis da Madeira e Algarve são responsabilidade de duas pessoas, para os hotéis de Lisboa e Porto são quatro. Em relação aos hotéis do Brasil, funcionam de diferente forma.

As propostas são analisadas tendo em conta as datas, a duração da estadia, os compromissos com os *tour* operadores e, claro, pela disponibilidade do hotel em questão, através do “Host”. Todos os pedidos têm uma resposta, seja positiva ou negativa.

No caso de conseguirmos disponibilidade para o grupo, este é cotado, com o envio por e-mail de todas as tarifas associadas e todas as condições de pagamento, cancelamento, envio de *rooming lists* (que auxilia, tanto a equipa de vendas como os próprios hotéis).

Todas as cotações de grupos enviadas são registadas em *Excel*. Este é um passo muito importante neste processo, pois afasta quaisquer envios repetidos de cotações ou dúvidas entre os membros da equipa.

Se o grupo aceitar a proposta, o processo e o contacto continuam.

Alguns dias antes da chegada do grupo ao hotel, para facilitar todo o processo e preparação dos diversos departamentos, o comercial cria um MEMO. Este é em formato de e-mail e inclui todas as informações, que o departamento conseguiu reunir relativas ao grupo, listas de nomes por quartos, nacionalidades, alergias, pedidos especiais, data da chegada e saída, horas estimadas de check-in e check-out, informações sobre os voos, por vezes as tarifas cotadas para o grupo, informações de pagamentos, no-shows, pessoa de contacto com o hotel (por exemplo, guia) e, se aplicável, as refeições, cocktail. O e-mail é enviado para o hotel requerido, diretor(a) do hotel, diretor(a) de F&B, receção do hotel, equipa de *housekeeping*,

### 4.4.1. Verificação de depósito e restante pagamentos

Sempre que a contabilidade informa que recebeu um pagamento relativo a algum grupo, o Departamento Comercial tem a responsabilidade de lançar o depósito em “Host”, descarregar a respetiva fatura e enviá-la para o responsável do grupo, tendo sempre em atenção todos os dados, tais como: nome, número de contribuinte, morada, valor e modo de pagamento. Numa situação em que haja algum erro na fatura, é feita uma nota de crédito, também pelo Departamento Comercial, e emitida uma nova fatura.

## **4.5. Eventos**

Envio de propostas e acompanhamento, semelhante ao processo de grupos. No entanto, este segmento, em alguns dos hotéis estava a cargo do departamento de Comidas e Bebidas respetivo e, apenas quando o evento incluía alojamento era também processado pelo Departamento Comercial. Nos outros hotéis, era apenas o Departamento Comercial que mantinha o contacto relativamente aos vários processos.

## **4.6. Reservas**

Por vezes, é o Departamento Comercial quem insere as reservas, nomeadamente especiais (por exemplo de um diretor de uma determinada agência, aplicando desconto especial), *complimentary* e de grupos.

## **4.7. Helpdesk**

Uma parte dos dias é a colaborar com os colegas das Reservas, do Financeiro, das receções dos hotéis do grupo, bem como com o *e-commerce*. Há um apoio contínuo por e-mail ou telefone a todas as áreas operacionais.

A esta tarefa foi dada o nome de *helpdesk*. O Departamento Comercial é contactado, através de e-mail ou telefone, várias vezes ao dia (uns dias mais que outros) pelos departamentos acima referidos a fim de poder auxiliá-los com questões relacionadas com tarifas, contratos, tarifas mal inseridas em “Host”, seja preços de alojamento, como de refeições, análise de faturas devolvidas, entre outros.

### **4.7.1. Excel com somatório de valores de contribuição de brochuras associados aos TO**

Eram muitos os e-mails que chegavam do Departamento Financeiro com dúvidas relativamente a valores de contribuição de brochuras dos operadores turísticos. Para facilitar o dia-a-dia tanto do Departamento Financeiro, como de Vendas (para também conseguir ter uma estimativa dos valores totais de contribuição para o marketing dos TO, foi elaborado um documento em Excel, dividido em 13 folhas (12 das folhas correspondiam a cada hotel em Portugal e 1 estava organizada por mercados. As fontes de recolha dos valores foram os contratos assinados e a caixa de e-mails pois, algumas das vezes, esta contribuição era negociada por correspondência de e-mails.



Figura 4.6. Estrutura da folha por estações, por hotel e por mercado

W2223			S23			W2324		
Hotel	Mercado	Valor Brochura	Hotel	Mercado	Valor Brochura	Hotel	Mercado	Valor Brochura
TCB	Inglês		TCB	Inglês		TCB	Inglês	
	Alemão			Alemão			Alemão	
	Benelux			Benelux			Benelux	
	Nórdico			Nórdico			Nórdico	
	Leste			Leste			Leste	
LS	Inglês		LS	Inglês		LS	Inglês	
	Alemão			Alemão			Alemão	
	Benelux			Benelux			Benelux	
	Nórdico			Nórdico			Nórdico	
	Leste			Leste			Leste	
EM	Inglês		EM	Inglês		EM	Inglês	
	Alemão			Alemão			Alemão	
	Benelux			Benelux			Benelux	
	Nórdico			Nórdico			Nórdico	
	Leste			Leste			Leste	
PM	Inglês		PM	Inglês		PM	Inglês	
	Alemão			Alemão			Alemão	
	Benelux			Benelux			Benelux	
	Nórdico			Nórdico			Nórdico	
	Leste			Leste			Leste	
TR	Inglês		TR	Inglês		TR	Inglês	
	Alemão			Alemão			Alemão	
	Benelux			Benelux			Benelux	
	Nórdico			Nórdico			Nórdico	
	Leste			Leste			Leste	

Fonte: Elaboração própria (2023)

Em suma, foi interessante ainda adicionar uma tabela com os totais por mercado e por estação. (Fig. 4.7.)

Figura 4.7. *Template* total por estação e por mercados

Total por mercado e por season			
	Mercado	Valor	Total Season
W2223	Inglês		
	Alemão		
	Benelux		
	Nórdico		
	Leste		
S23	Inglês		
	Alemão		
	Benelux		
	Nórdico		
	Leste		
W2324	Inglês		
	Alemão		
	Benelux		
	Nórdico		
	Leste		

Fonte: Elaboração própria (2023)

Este será um ficheiro que tem como objetivo ser atualizado ao longo do tempo.

#### 4.8. Colaboração com o Marketing

As atividades realizadas com o marketing foram muito pontuais.

Ao longo da primeira semana de dezembro - Auxiliar a equipa de marketing com a montagem de postais de Natal, em formato físico (Fig. 4.8.) com vouchers para envio para os hóspedes repetentes (Prestige) dos vários países, mais concretamente para 27 países, incluindo Portugal. Foram no total foram 7 000 postais físicos enviados.

Figura 4.8. Postal físico de Natal 2022



Fonte: Departamento de Marketing – PortoBay Hotels & Resorts (2023)

15/12/2022 – Auxiliar na preparação dos kits SouPortoBay (revista interna PortoBay + Sweat + Saco de pano PortoBay) para entregar a todos os colaboradores do Vila Porto Mare)

16/12/2023 – Auxiliar a equipa de marketing na preparação manual dos postais “Gourmet by PortoBay” para posterior envio via correio. A comunidade “Gourmet by PortoBay” beneficia de 10% de desconto nos restaurantes e 5% nos spas no grupo. Esta tarefa consistiu em verificar o nome do hóspede inserido dentro do postal, fechá-lo, selá-lo e colocar o autocolante com o nome do hóspede e a respetiva morada.

#### **4.8.1. Site PortoBay**

Aquando da realização das *factsheets* por hotel, foram detetadas alguma falhas no site, a nível de textos, que posteriormente foram passadas para as colegas do marketing responsáveis pelo *Copy*.

#### **4.8.2. Preparação de convites – BTL (Bolsa de Turismo de Lisboa)**

De 01 a 05 de março alguns elementos da equipa PortoBay marcaram presença na BTL e o Departamento Comercial não foi exceção. A fim de preparar a ida dos colegas, um dos trabalhos foi auxiliar na preparação dos convites para um cocktail “Poncha Party” no stand do grupo, em que foi adicionado a um *template* os nomes dos convidados e a que operador/agência pertence. No total foram 134 nomes.

### **4.9. Corporate**

As tarefas relativas ao segmento *Corporate* eram em menor quantidade.

#### **4.9.1. Envio de tarifas *Corporate* e registo**

1º pedido de envio de tarifas *Corporate*.

2º análise do pedido, junto dos colegas e Diretora Comercial

3º proceder ao envio das tarifas em formato PDF, documento denominado por “Acordo *Corporate* 2023” (definido pela Administração e Direção Comercial), com as devidas regulamentações num e-mail *template* já preparado e personalizado à respetiva empresa. É importante salientar que, mesmo que a empresa pedisse o envio das tarifas *Corporate* apenas para, por exemplo, o Porto Santa Maria, o Acordo incluía o Porto Mare, Suite Hotel Eden Mar, Porto Santa Maria, The Cliff Bay, PortoBay Liberdade, PortoBay Marquês, PortoBay Flores e PortoBay Teatro. Esta é uma estratégia do departamento para dar a conhecer os restantes hotéis disponíveis para acolher segmento *Corporate*.

4º registo em SharePoint do envio das mesmas. Este SharePoint estava também disponível para o departamento de Reservas, para uma comunicação mais suave e eficaz, sem gerar qualquer tipo de conflitos.

#### **4.9.2. Outras**

Para além do envio da proposta comercial, o Departamento Comercial auxilia no processo de reserva, clarifica questões relativas ao acordo, insere as respetivas tarifas em “Host”, sempre

que necessário e sempre que não existir, cria o *profile* da empresa no sistema e esclarece ainda dúvidas que possam surgir aos colegas das reservas para um trabalho mais eficaz na resposta a este segmento.

#### **4.10. Revenue Management**

Na medida em que o *Revenue Management* é um departamento muito ligado ao Departamento Comercial, foi conseguido 1 dia do estágio dedicado a este, acompanhando o *Revenue Manager* nas suas tarefas diárias.

O objetivo deste dia foi entender de que maneira é feita a sua gestão e de que modo as receitas, os custos, os principais competidores e todos os fatores que podem interferir na definição do preço, são monitorizados. Para tal, foi facultada uma explicação intensiva sobre este tão importante departamento.

#### **4.11. Reporting**

E porque a comunicação é o pilar de qualquer equipa, era feita uma comunicação diária com a Diretora Comercial e aos colegas do departamento, onde os temas variavam, entre análise de relatórios, partilha de informação análise de desempenho dos operadores através da conversão das suas respetivas vendas.

#### **4.12. Realização de *factsheet* por hotel**

Logo no início do estágio foi pedida a realização de *factsheets* atualizadas em formato de *Excel* por cada hotel em Portugal, este foi um projeto contínuo (Apêndice A).

Na medida em que os operadores questionam muitas vezes o Departamento Comercial sobre os hotéis, a fim de conseguirem passar a informação mais correta aos seus clientes, esta é uma forma de facilitar o trabalho do departamento em que todos têm acesso aos dados num só lugar.

Cada *Excel* conta com todas as informações por hotel, incluindo:

- Descrição do hotel;
- Data de abertura;
- Data da última renovação;
- Hora de check-in e de check-out;

- Morada, coordenadas, distância até ao centro da cidade mais próxima, distância até ao aeroporto mais próximo e, em alguns, distância até uma praia;
- Dados da empresa (nome, NIF, RNET do hotel, e-mail e contacto telefónico);
- Três links (página do hotel no website do grupo, *factsheet* do hotel em pdf e galeria de fotos do hotel);
- Imagem principal do hotel;
- Logótipo do grupo;
- Nome e e-mail do diretor do hotel;
- Nome e e-mail do chefe de receção da respetiva unidade;
- Tabela com os serviços comuns do hotel;
- Lista de serviços associados ao bem-estar e lazer;
- Área sobre as piscinas (tipo, em que piso se encontra, tamanho por m2, largura, comprimento, profundidade mínima e máxima, horário, temperatura média e se o acesso à mesma possui corrimão, rampa ou escadas);
- Secção referente aos elevadores (se estes eram de serviço ou de clientes, largura da porta de entrada, tamanho da cabine com as informações de largura, profundidade e altura, e a capacidade, de pessoas e por quilos);
- Dependendo do hotel, há uma tabela relativa às salas de reuniões (área em m2, largura, altura e capacidade de pessoas por disposição das mesas);
- Tabela com todos os restaurantes e bares disponíveis no hotel (nome, horário e dias de funcionamento, tipo de estabelecimento, tipo de comida, capacidade de lugares, *dress code*, se é necessário reservar mesa, se disponibiliza menu para crianças, se o espaço é interior ou exterior e, por fim, se está adaptado a pessoas com mobilidade reduzida);
- Área com os detalhes dos quartos (quantidade por categoria, vista, tipo de cama, em que pisos se encontra, se existe e quantos quartos comunicantes por categoria, com quais tipologias são comunicantes e uma descrição de cada categoria);
- Lista de serviços comuns a todos os quartos;
- Lista de serviços específicos de determinadas categorias (quando aplicável);
- Medidas dos quartos por categoria (capacidade mínima, capacidade máxima, tamanho em metros quadrados incluído ou não o espaço da varanda, medida da largura da porta de entrada do quarto, medida da largura da porta da casa de banho,

se o quarto tiver varanda incluir a medida da largura da porta de acesso à varanda e, ainda, a altura da cama);

- Por fim, informações relativas aos quartos adaptados para pessoas com mobilidade reduzida (quantidade por categoria, em que piso se encontra, largura da porta de entrada no quarto, largura da porta da casa de banho, largura da porta para o balcão, se aplicável, e também, a altura da cama).

Para tal, foi necessário planear o projeto por fases. Primeiramente foi criado o *Excel* modelo que iria servir de *template* para todos os hotéis, para um registo de informação mais eficaz. De seguida, foi incluída toda a informação que estava acessível e ao dispor. Numa terceira fase, os chefes de manutenção e de *Food and Beverage* (F&B) foram contactados, a fim de ajudar a preencher as restantes informações. Os chefes de manutenção auxiliaram nos campos das piscinas, elevadores, medidas dos quartos e quartos adaptados e os de F&B nas informações sobre os restaurantes e bares.

Tendo em conta que o estágio foi realizado na região onde se encontram uma grande parte dos hotéis do grupo, foi sugerido que a recolha de dados para estes hotéis fosse feita *in loco*, ou seja, agendar uma reunião com cada responsável (manutenção e F&B) para percorrer os espaços. Esta foi uma excelente forma de conhecer os hotéis detalhadamente e de partilha de conhecimentos com as equipas.

Relativamente aos hotéis de Portugal Continental, as informações foram pedidas através de troca de correspondência de e-mail.

Assim que as informações foram preenchidas para todos os hotéis, estas foram validadas pelos colegas do Departamento Comercial.

O colmar deste projeto deu-se com o envio do documento, por e-mail, para todos os hotéis do grupo em Portugal, respetivas direções, receções, departamento de Comidas e Bebidas, de Manutenção e Marketing. No entanto, não será o fim deste projeto, pois tem o objetivo de ser um documento onde o departamento vai continuar a atualizar os dados.

#### **4.13. Revisão dos conteúdos acerca dos hotéis PortoBay nos websites dos *tour* operadores**

Outro dos projetos *on going* foi a verificação dos conteúdos, seja em texto ou fotos, relativos aos hotéis PortoBay, em Portugal, nos websites dos *tour* operadores parceiros do grupo. No total, foram revistas informações em vinte e seis *tour* operadores, ordenadas por cinco mercados, entre eles Inglês, Alemão, Nórdico, de Leste e Luxemburgo (Fig.4.9.).

Figura 4.9. TO cujos websites foram verificados

UK	Alemão	Nórdico	Leste	Luxemburgo
<ul style="list-style-type: none"> <li>•British Airways</li> <li>•Broadway</li> <li>•Classic Collection</li> <li>•Easyjet</li> <li>•Jet2</li> <li>•Prestige Holidays</li> <li>•Sovereign</li> <li>•TUI UK</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Alltours</li> <li>•DerTouristik</li> <li>•FTI</li> <li>•Olimar</li> <li>•Schauinsland</li> <li>•SideTours</li> <li>•TUI DE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Apollo</li> <li>•Aurinkomatkat</li> <li>•Nordic Leisure Travel Group</li> <li>•TUI Nordic</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Eturia</li> <li>•Itaka</li> <li>•Itravex</li> <li>•Novaturas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Luxair</li> <li>•Pegase</li> <li>•Sunweb</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria (2023)

Esta revisão foi elaborada em formato Word por operador, ou seja, um documento Word por operador. Cada documento possuía a lista das unidades PortoBay presentes no website do TO, e todos os erros a ela associados, bem como as respetivas informações corretas e atualizadas. É de referir que, para cada erro detetado, era tirado um *printscreen* a fim de auxiliar a respetiva correção. Em relação às fotografias desatualizadas ou incorretas, foi ainda adicionado um *link* de acesso à galeria “Flickr” do grupo, com a imagem (ou imagens) que deveriam utilizar.

Assim que terminava a verificação do website de um operador, era enviado um e-mail para o respetivo colaborador encarregue pela atualização de conteúdos do grupo PortoBay (Fig. 4.10. e Fig. 4.11.).

Figura 4.10. *Template* de e-mail para envio do documento com atualizações, em português.

Estimada xxx, boa tarde,

Tudo bem?

A fim de conseguirmos disponibilizar aos nossos atuais e futuros hóspedes a informação mais correta acerca das unidades PortoBay, estamos a proceder à verificação dos websites dos nossos parceiros que contêm conteúdos acerca dos nossos hotéis.

Como resultado, encontramos alguns detalhes, relativos à xxx, que pedimos, por favor, que verifiquem no documento em anexo.

Caso tenham alguma questão, por favor, não hesitem em contactar-nos.

Muito obrigada e votos de uma ótima semana!

Com os melhores cumprimentos,  
Marta Brazão

Fonte: Elaboração própria (2023)

Figura 4.11. *Template* de e-mail para envio do documento com atualizações, em inglês.

*Dear xxx,*

*How are you? 😊*

*In order to give guests and future guests the most correct information about PortoBay, we have been checking our partner's websites with contents regarding our hotels.*

*As a result, we found some details that we kindly ask you to verify in the document attached, please. Should you need further information, please, do not hesitate in contacting us.*

*Thank you very much and have a great week!*

*Kind Regards,*  
Marta Brazão

Fonte: Elaboração própria (2023)

Esta é uma tarefa deveras essencial, tanto para os operadores, a fim de conseguirem disponibilizar as informações mais corretas sobre as unidades hoteleiras aos seus clientes, como para o grupo, de forma a diminuírem as reclamações, pois as informações estão atualizadas e correspondem à realidade dos hotéis.

#### 4.14. Emissão de vouchers

Não com tanta frequência como outras tarefas acima mencionadas, a emissão de alguns vouchers também faz parte deste departamento. Seja para sortear nas idas a feiras, seja para os próprios operadores sortear em algum evento, o Departamento Comercial procede à emissão de vouchers.

Para tal, existe um *template* em inglês (Fig.4.12.) e outro em português a fim de preencher com o destinatário do voucher, qual a oferta (estadia, refeição, spa, entre outros), observações (por exemplo, se houver exclusões de datas para usufruir a oferta), qual o hotel ou restaurante, validade e a referência. Esta referência tem como base um ficheiro de Excel onde todos os vouchers emitidos estão registados e numerados.

Figura 4.12. *Template voucher*

TO: [Recipient Name] REF: [Reference Number]

OFFER: [Offer Description]

OBS: [Observations]

HOTEL / RESTAURANT: [Venue Name] VALID UNTIL: [Expiry Date]

\* subject to availability / booking in advance is advisable ...  
\*\* this voucher must be presented at the hotel or at the restaurant

SIGNATURE: [Signature Line]

Best compliments,  
PortoBay Hotels & Resorts

#PORTO #LISBON #ALGARVE #MADEIRA  
#SAOPAULO #RIODEJANEIRO #BUZIOS

see you soon !!

+351 291 708 750 . book@portobay.pt . www.portobay.com

#PORTOBAY (SHARE WITH US)

Fonte: PortoBay Hotels & Resorts (2023)

#### **4.15. Outras**

Uma atividade que não estava programada, mas que faz totalmente sentido, tendo em conta a missão e os valores do Grupo PortoBay, foi a participação na ação referente à “Earth Week” onde, no dia 19 de abril de 2023, durante duas horas vários colaboradores de cada hotel (incluindo as unidades de Portugal Continental), estiveram a recolher beatas nas áreas circundantes ao hotel, fazendo o seu papel na comunidade e alertando sobre a importância do planeta. Esta atividade mostrou ser um exemplo crucial para os colaboradores, restantes grupos hoteleiros e população em geral.

## **Capítulo 5 - Metodologia de investigação**

Coutinho (2014) afirma que investigação “é uma atividade de natureza cognitiva que consiste num processo sistemático, flexível e objetivo de indagação e que contribui para explicar e compreender os fenómenos sociais”. A autora explica ainda que é por meio da investigação que os problemas resultantes da prática são refletidos, debatidos e, por vezes, originam novas ideias. Portanto, tal como Real de Oliveira e Ferreira (2014) referem, um problema “é a base do processo de pesquisa”.

De acordo com Baptista e Sousa (2011), a metodologia de investigação pode ser definida como “um processo de seleção da estratégia de investigação”, ou seja, selecionar as técnicas de recolha de dados, que devem ser adequadas aos objetivos propostos. Para Real de Oliveira e Ferreira (2014), esta compreende um “conjunto de procedimentos lógicos da investigação empírica, envolvendo a seleção de técnicas de recolha e tratamento da informação adequadas”.

Segundo Marconi e Lakatos (2003), todas as áreas científicas partilham a característica de aplicar métodos científicos. No entanto, vale salientar que nem todos os campos de estudo que adotam estes métodos podem ser considerados ciências. A partir destas declarações, é possível chegar à conclusão que, a aplicação de métodos científicos não se restringe apenas ao domínio da ciência, mas é indispensável para a prática científica. Portanto, o método científico representa o “conjunto de atividades sistemáticas e racionais” que, de forma mais confiável e eficiente, possibilita o alcance do objetivo em adquirir conhecimentos válidos e verdadeiros. Este serve como guia, identificando equívocos e auxiliando nas decisões do investigador.

### **5.1. Estudo de Caso**

Um estudo de caso é uma metodologia qualitativa frequentemente aplicada para a recolha de dados no campo dos estudos organizacionais. Para o termo “estudos de caso” existem diversas definições.

De acordo com a abordagem de Branski et al. (2010), é possível caracterizar “estudo de caso” como uma técnica de pesquisa que emprega informações provenientes de uma situação particular do mundo real, com o objetivo de elucidar, investigar ou descrever eventos atuais num contexto específico.

Tendo em consideração o autor Yin (1994), o estudo de caso é definido com base nas características do fenómeno sob investigação, bem como num grupo de características relacionadas com o procedimento de recolha de dados, e ainda, com as respetivas estratégias de análise.

Já Ponte (2002) afirma que este trata-se de uma pesquisa que adota uma abordagem particularista, focando intencionalmente numa situação particular, considerada “única ou especial”, em determinados aspetos. O seu objetivo é identificar os elementos mais fundamentais e específicos dessa situação, contribuindo assim para uma compreensão mais ampla de um acontecimento de interesse específico.

O estudo de caso representa um método de investigação centrado para a caracterização, compreensão e perspectivas inovadoras em relação a diversas situações em estudo. Trata-se assim, de uma ferramenta que oferece suporte aos investigadores que desejam construir conhecimento e promover a inovação em diferentes campos de pesquisa, uma vez que provoca o surgimento de oportunidades para a criação de novas fontes de entendimento. Este método, devido às suas especificidades e relevância, destina-se a examinar fenómenos com o objetivo de compreendê-los em suas complexidades mais profundas (Moreira, Sá & Costa, 2021).

Como um método de pesquisa qualitativa, o estudo de caso procura estabelecer conexões entre os fenómenos investigados e as respostas obtidas, ampliando então o conjunto de conhecimento explorado e contribuindo para uma melhor compreensão de diversos contextos e realidades. É, portanto, um método cujo impacto se traduz na ampliação das perspectivas sobre o mundo e a sua complexidade, sendo reconhecido como uma abordagem de pesquisa eficaz e valiosa para a exploração de uma realidade específica. Contudo, é importante destacar que não está isento de críticas. As vantagens e limitações do estudo de caso dependem do contexto estudado, do referencial teórico aplicado, das técnicas selecionadas, bem como de outros fatores relevantes. Em resumo, a escolha de adotar o estudo de caso como método de investigação é uma decisão que deve levar em consideração o caso em análise, o estado atual do conhecimento sobre o tema, as variáveis a serem aprofundadas e os objetivos da pesquisa (Moreira, Sá & Costa, 2021).

Uma das principais desvantagens de um estudo de caso é a impossibilidade de definir generalizações a partir da análise de um ou de alguns casos. Além disso, pode ser entendido como um método com escassez de rigor científico, pois os autores da investigação podem estar sujeitos a aceitar evidências equivocadas ou adotar perspectivas tendenciosas que possam manipular as suas conclusões (Branski et al., 2010).

Podem ser considerados vários os objetivos da realização de um estudo de caso. Para Fidel (1992), o propósito consiste em adquirir uma compreensão mais profunda do evento em análise e, simultaneamente, elaborar hipóteses de maior abrangência sobre o evento estudado. Yin (1994) afirma que o “objetivo do estudo de caso é explorar, descrever ou explicar”.

Rosa (2013) indica que um estudo de caso implica na exploração de aspetos ocultos de um fenómeno, no destaque do contexto em que se insere, na interpretação com base em perspectivas convergentes ou até divergentes em relação a determinados aspetos, e na busca por diversas fontes de informações, a fim de retratar várias experiências vivenciadas por indivíduos ou grupos específicos. Isso, por sua vez, possibilita a realização de análises abrangentes e conclusões fundamentadas.

É possível ainda indicar cinco características básicas que definem um estudo de caso, de acordo com Coutinho e Chaves (2002):

- trata-se de um sistema com limitações, cujas fronteiras em termos de tempo, eventos ou processos nem sempre são nítidas e precisas;
- é um estudo relacionado a "algo" que deve ser claramente identificado para orientar e direcionar a pesquisa;
- é essencial preservar a singularidade, especificidade, complexidade e distinção do caso em questão;
- a investigação ocorre num ambiente natural;
- o pesquisador faz uso de diversas fontes de dados e métodos de recolha, tais como observações diretas e indiretas, entrevistas, questionários, narrativas, registos de áudio e vídeo, diários, correspondências, documentos, entre outros.

Para a presente investigação foi optado pelo estudo de caso por se apresentar como a escolha mais apropriada. É uma metodologia abrangente, pois viabiliza a análise do caso, tanto em contextos contemporâneos em desenvolvimento, como em situações passadas, todas elas cruciais para o entendimento do objeto de pesquisa em foco, particularmente as estratégias comerciais utilizadas pelo grupo PortoBay Hotels & Resorts.

## Capítulo 6 - Recolha e tratamento de dados

As práticas de recolha de dados são descritas como procedimentos operacionais precisos, claramente delineados e passíveis de serem transmitidos, adaptados às particularidades dos problemas e dos fenómenos em análise. Por outras palavras, estas técnicas têm a finalidade de facilitar a pesquisa, especialmente no que diz respeito à maneira como o método é aplicado e às opções escolhidas para a verificação empírica (Sá, Costa e Moreira, 2021).

A este estudo de caso foi aplicado o método qualitativo. Este poderá ser descrito como um estudo de “fenómenos sociais no seu contexto natural” e busca esclarecê-los mediante o entendimento “do modo como os indivíduos lhes atribuem significado” (Correia e Rodrigues, 2020). O principal objetivo deste tipo de investigação, segundo Correia e Rodrigues (2020, citando Holloway, 1997), é perceber a “realidade social de indivíduos, grupos e culturas”. Neste caso, entender a realidade do funcionamento do Departamento Comercial do grupo PortoBay Hotels & Resorts.

Para Branski *et al.* (2010), os métodos de pesquisa mais comuns para a aquisição de dados secundários incluem “a pesquisa e análise de cartas, documentos, relatórios internos, jornais, revistas, internet, apresentações”, bem como outros materiais como “gravação, fotografias, filmes”, entre outros.

Por outro lado, para a obtenção de dados primários, os métodos utilizados envolvem “entrevistas, observação direta e observação participante”. É fundamental que os estudos de caso se fundamentem em uma variedade de fontes de evidências tanto secundárias quanto primárias (Branski *et al.*, 2010).

Correia e Rodrigues (2020) referem, para além das entrevistas e observação participante, esta pesquisa pode abranger outros instrumentos empíricos, nomeadamente, “experiências, pessoas, histórias de vida e métodos bibliográficos”.

No entanto, Barbosa (2012) resume os métodos de recolha de dados, incidindo apenas em três grandes grupos que podem ser utilizados como base de dados e informação “nas investigações qualitativas: observação, o inquérito, o qual pode ser oral – entrevista – ou escrito – questionário e análise de documentos”.

Dentro deste contexto, Yin (2009) afirma que a análise e a integração dos dados provenientes de múltiplas fontes, conhecida como triangulação, serve para prevenir distorções, resultando assim, em conclusões mais sólidas e confiáveis.

Tendo tudo isto em consideração, segue uma breve explicação e definição relativamente aos métodos de recolha de dados utilizados durante o presente estudo de caso.

## 6.1. Análise documental

Todas as investigações envolvem a obtenção de dados de diversas fontes, independentemente dos métodos ou técnicas empregadas. Essa recolha abrangente de fontes de informação é importante, não apenas por fornecer conhecimentos que estabelecem um contexto para o campo de interesse, mas também por prevenir possíveis duplicações ou esforços excessivos. Além disso, pode sugerir questões e hipóteses, direcionando para outras fontes de informação. Esta etapa da pesquisa tem como objetivo principal adquirir informações preliminares sobre o campo de estudo. O levantamento de dados, que representa o primeiro passo em qualquer pesquisa científica, ocorre de duas maneiras: pesquisa documental, também denominada por fontes primárias, e pesquisa bibliográfica, igualmente conhecida como fontes secundárias (Marconi & Lakatos, 2003).

Os mesmos autores referem que a pesquisa documental distingue-se pelo facto de que a recolha de dados se limita a documentos, sejam eles escritos ou não, formando o que chamamos de fontes primárias. Essas fontes podem ser produzidas, tanto no momento em que o evento ou fenómeno ocorre, como em momentos posteriores.

Para Bell (1993), a análise documental também pode representar o principal método de pesquisa, e, em alguns casos, o único, dentro de um estudo, sendo que, nesse cenário, os documentos tornam-se o foco principal da investigação em si.

De acordo com Marconi e Lakatos (2003), a análise documental indireta pode ser feita através de arquivos públicos, arquivos particulares e fontes estatísticas. Já a pesquisa bibliográfica compreende todo o conjunto de referências previamente publicadas relacionadas com o tópico de estudo. Isso inclui uma série de materiais, como publicações isoladas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, recursos cartográficos e até mesmo meios de comunicação oral, como programas de rádio, gravações em fita magnética e conteúdo audiovisual, como filmes e programas de televisão. O seu propósito é proporcionar ao investigador o acesso direto a tudo o que já foi escrito, dito ou gravado sobre um assunto específico, abrangendo inclusivamente conferências acompanhadas de debates que tenham sido transcritos e disponibilizados, quer por meio de publicação, quer por meio de gravação.

A revisão bibliográfica relevante fornece ferramentas para abordar, não apenas problemas já estabelecidos, mas também explorar novas áreas onde os problemas ainda não foram adequadamente definidos, tendo como objetivo permitir que o investigador fortaleça paralelamente a análise das suas pesquisas ou a manipulação das suas informações. Assim, a revisão bibliográfica não se limita a uma mera repetição de tudo aquilo que já foi discutido ou

escrito sobre um determinado assunto, mas possibilita a análise de um tema sob uma perspectiva ou abordagem recente, levando a ilações novas (Marconi & Lakatos, 2003).

Os tipos e fontes bibliográficas poderão compreender:

- imprensa escrita;
- meios audiovisuais;
- material cartográfico;
- publicações (livros, teses, monografias, pesquisas, entre outros).

## **6.2. Observação**

A observação é um método de recolha de dados que visa obter informações, fazendo uso dos sentidos para captar aspetos específicos da realidade. Esta abordagem não se restringe simplesmente a ver e escutar, mas também implica na análise atenta de eventos ou fenómenos que se pretende investigar. É uma componente fundamental da pesquisa científica. A observação auxilia o investigador na identificação e na obtenção de evidências relacionadas com metas que os indivíduos podem não estar conscientes, mas que influenciam o seu comportamento. Esta desempenha um papel crucial no contexto das investigações, promovendo um contacto mais imediato com a realidade. De facto, a observação é o ponto de partida essencial para a pesquisa social (Marconi & Lakatos, 2003).

Tal como todos os métodos, Marconi e Lakatos (2003) afirmam que esta possui vantagens e desvantagens.

Vantagens:

- “possibilita meios diretos e satisfatórios para estudar uma ampla variedade de fenómenos;
- exige menos do observador do que as outras técnicas;
- permite a recolha de dados sobre um conjunto de atitudes comportamentais típicas;
- depende menos da introspeção ou da reflexão;
- permite a evidência de dados não constantes do roteiro de entrevistas ou de questionários.”

Desvantagens

- “o observado tende a criar impressões favoráveis ou desfavoráveis no observador.

- a ocorrência espontânea não pode ser prevista, o que impede, muitas vezes, o observador de presenciar o facto;
- fatores imprevistos podem interferir na tarefa do investigador;
- a duração dos acontecimentos é variável: pode ser rápida ou demorada e os fatos podem ocorrer simultaneamente. Nos dois casos, torna-se difícil a coleta dos dados;
- vários aspetos da vida quotidiana, particular, podem não ser acessíveis ao investigador”.

A fim de especificar detalhadamente em que consiste este termo, Ander-Egg (1978) define quatro tipos de origem de observação. Esta pode ser definida segundo:

#### A. Os meios utilizados

- Observação não estruturada (assistemática)

É também conhecida como observação “espontânea, informal, ordinária, simples, livre, ocasional ou acidental”, envolve a recolha e o registo de acontecimentos do mundo real sem o uso de métodos técnicos especializados ou a necessidade de questionar diretamente. É ainda frequentemente utilizada em estudos de natureza exploratória e não requer um planeamento e controlo rigorosos previamente estabelecidos (Marconi & Lakatos, 2003; Ander-Egg, 1978).

- Observação estruturada (sistemática)

Conhecida também como observação estruturada, planeada ou controlada, esta abordagem utiliza instrumentos (tabelas, anotações, escalas, entre outros) para registar os dados ou acontecimentos que foram observados e decorre em ambiente controlado, a fim de atingir determinado objetivo predefinido, requerendo um planeamento cuidadoso e uma abordagem sistemática. No entanto, esse controlo não deverá ser excessivo, tendo em conta que as situações, objetos e metas da pesquisa podem variar consideravelmente (Marconi & Lakatos, 2003).

#### B. A participação do observador

- Observação não participante

Aqui, o investigador estabelece contacto com o grupo ou realidade em estudo, porém, não se integra e mantém-se como um observador externo, estando presente nos acontecimentos, mas não participa ativamente e evita envolver-se nas diversas

situações. Este é um procedimento que segue um caráter metódico e criterioso, orientado para alcançar um objetivo específico (Marconi & Lakatos, 2003; Ander-Egg, 1978).

- Observação participante

É uma técnica que envolve a efetiva integração do investigador com a comunidade ou grupo em estudo. O investigador torna-se parte do grupo, mistura-se com os seus membros e envolve-se nas atividades do dia-a-dia do mesmo. No entanto, o observador participante enfrenta desafios significativos a fim de conseguir manter a objetividade, uma vez que sua presença pode exercer influência sobre o grupo e ele próprio pode ser influenciado por suas próprias antipatias ou simpatias pessoais (Marconi & Lakatos, 2003; Ander-Egg, 1978).

C. O número de observadores

- Observação individual

Esta é uma técnica de observação realizada por apenas um investigador. Nesse contexto, a personalidade do investigador pode influenciar o que é observado, resultando em algumas inferências ou distorções devido às limitadas possibilidades de controle. No entanto, essa abordagem pode também aumentar a objetividade das informações, pois o investigador pode indicar, ao registrar os dados, quais os episódios que são reais e quais são meras interpretações (Marconi & Lakatos, 2003; Ander-Egg, 1978).

- Observação em equipa

A observação em equipa é preferível quando comparada à observação individual, uma vez que um grupo pode analisar um evento sob diversas perspetivas. Uma equipa atenta, registando o problema no mesmo local, cria a oportunidade de comparar os dados posteriormente, o que ajuda a identificar possíveis tendências (Marconi & Lakatos, 2003).

D. O lugar onde se realiza

- Observação efetuada na vida real (trabalho de campo)

Geralmente, as observações são conduzidas em ambiente real, com a recolha de dados ocorrendo de forma espontânea, à medida que os eventos acontecem, sem uma

preparação prévia adequada. O local onde o evento ocorre é o momento ideal para efetuar o registo, uma vez que isso minimiza tendências de seleção e distorções na posterior evocação dos dados (Marconi & Lakatos, 2003).

- **Observação efetuada em laboratório**

A observação em laboratório procura estudar a ação e a conduta que ocorrem em condições minuciosamente planeadas e controladas. No entanto, muitos aspetos cruciais da vida humana não podem ser estudados sob circunstâncias idealizadas de laboratório. A observação em laboratório, em certa medida, assume um carácter artificial. No entanto, é essencial criar condições que se aproximem o máximo possível das situações naturais, evitando influências indevidas causadas pela presença do observador ou pelos instrumentos de medição e registo utilizados. A utilização de instrumentos apropriados possibilita a realização de observações mais precisas do que aquelas obtidas somente pelos sentidos (Marconi & Lakatos, 2003; Ander-Egg, 1978).

### **6.3. Entrevista**

Entre os vários instrumentos de pesquisa que podem ser utilizados e que se encontram referidos na introdução deste capítulo, a entrevista é um dos mais importantes e significativos, devendo-se ao facto de esta tanto ser orientada pelos objetivos específicos do investigador, como ainda gera um aprofundamento e enriquecimento das informações esperadas pela metodologia (Yin, 2009).

As autoras Correia e Rodrigues, 2020, definem entrevistas como um diálogo “formal entre um entrevistador (que coloca as questões)” e um entrevistado (selecionado, entre a população de interesse ao estudo, para responder às mesmas.

Segundo as mesmas autoras, dentro do termo “entrevista” é possível encontrar três tipos, entre eles: entrevista estruturada, não estruturada e semiestruturada.

Na visão de Marconi e Lakatos (2003), podemos categorizar as entrevistas como estruturadas, semiestruturadas ou abertas.

#### **A. Entrevista Estruturada**

Nesta abordagem, o entrevistador segue um roteiro predefinido, com perguntas previamente estabelecidas. A entrevista é conduzida com base num formulário elaborado e é preferencialmente realizada com indivíduos selecionados de acordo com um plano específico.

O principal objetivo da padronização é garantir que os entrevistados respondam às mesmas perguntas, possibilitando assim, a comparação entre as respostas, com base num grupo uniforme de perguntas. O investigador não possui a liberdade para ajustar as suas perguntas de acordo com a situação, nem reorganizar a sequência dos tópicos ou introduzir outras questões (Marconi & Lakatos, 2003; Lodi, 1974).

#### B. Entrevista Semiestruturada

Aqui, o entrevistador possui um guião com as respetivas questões previamente definidas. No entanto, durante a entrevista poderá haver alguma espontaneidade e imprevisto.

#### C. Entrevista aberta

O entrevistador possui a flexibilidade para conduzir cada situação na direção que achar mais apropriada. Isto permite uma exploração mais abrangente de um determinado tópico. Geralmente, as perguntas são abertas e podem ser respondidas num contexto de conversa informal (Marconi & Lakatos, 2003).

Sá *et al.* (2021), referem que o inquérito por entrevista é frequentemente vinculado a estudos de natureza interpretativa e a projetos de pesquisa de carácter qualitativo na recolha e análise de dados, tendo em conta a sua natureza descritiva e minuciosa.

Neste seguimento, para o Enquadramento Teórico foi utilizada a metodologia por via de análise documental, com as devidas referências bibliográficas.

Para o desenrolar no estudo de caso, foi empregue a observação participante, individual e efetuada em contexto real. Em relação à observação segundo os meios utilizados, esta tanto foi sistemática como assistemática, dependendo das situações, pois nem todas as anotações registadas durante o período de estágio foram planeadas.

A nível da entrevista foi aplicada uma estruturada, a um total de 12 pessoas, previamente seleccionadas, todos colaboradores do grupo PortoBay, em dias diferentes, consoante a sua disponibilidade, cujo trabalho está relacionado com, pelo menos, um dos segmentos de clientes mais importantes para o grupo. É importante realçar que foi selecionado apenas este número de pessoas devido ao facto de serem aquelas que estão em contacto com os vários segmentos de mercado.

A entrevista está dividida em três grupos de questões. O grupo I serve para identificação das funções, habilitações e experiência dos entrevistados.

### Grupo I

Q1: Qual é a sua função e departamento?

Q1.1.: Há quanto tempo exerce a sua função?

Q2: Habilitação académica.

Q3: Foi esta a sua primeira função desde que entrou no grupo PortoBay?

Q3.1.: Se não, qual/quais foi/foram a(s) anterior(es)?

O grupo II tem como finalidade entender de que maneira está estruturado e organizado tanto o grupo, como os departamentos que estabelecem a ligação com os diversos segmentos, de que maneira estes departamentos e as suas estratégias podem ter impacto no grupo PortoBay e como são analisados.

### Grupo II

Q4: Qual a sua opinião relativamente à estrutura departamental do grupo?

Q5: E em relação à estrutura do departamento onde se encontra?

Q6: Na sua opinião, quais são os departamentos mais importantes dentro de um grupo hoteleiro?

Q7: De que maneira o departamento onde se encontra impacta no funcionamento dos restantes departamentos?

Q8: Que efeitos têm as estratégias do departamento no futuro do grupo?

Q9: Quais foram as mudanças no departamento nos últimos anos?

Q10: De que forma é analisado o resultado das estratégias do departamento?

Por fim, o grupo III tem o objetivo de entender quais as perceções dos entrevistados relativamente aos vários segmentos de clientes do grupo PortoBay, tendo em conta futuras oportunidades, ameaças, expectativas e estratégias, sendo eles: TO, Grupos, OTAs, Prestige Club, Diretos, *Corporate* e *Complimentary*.

### Grupo III

Q11: Qual o seu ponto de vista em relação ao futuro (tendo em conta futuras oportunidades, ameaças, expectativas) do segmento de clientes:

- *Tour* Operador?
- Grupos?
- OTAs?

- Prestige Club?
- Diretos?
- *Corporate?*
- *Complimentary?*

## Capítulo 7 - Apresentação de resultados

Este capítulo constam as várias respostas a cada uma das perguntas presentes do guião. É muito importante salientar que as respostas nos vários quadros não estão ordenadas e foram introduzidas de forma aleatória.

Assim como foi apresentado, no capítulo anterior, a amostra incidiu num grupo de 12 pessoas, previamente escolhidas entre os vários colaboradores do grupo PortoBay, todos os quais desempenham funções relacionadas com, no mínimo, um dos segmentos de clientes cruciais para a organização.

### Grupo I

#### 1. Qual é a sua função e departamento?

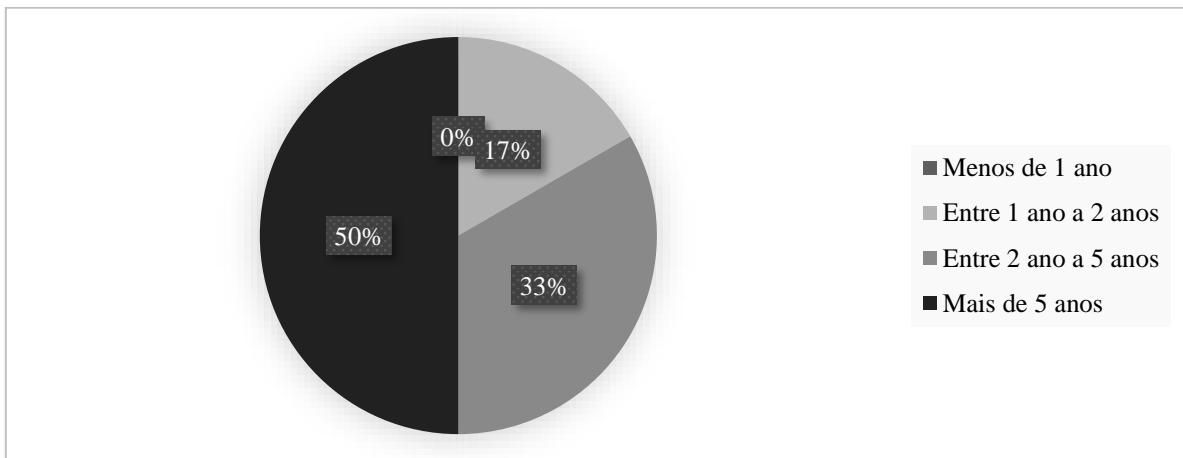
Tabela 7.1 Resultados Questão “Qual é a sua função e departamento?”

Direção Comercial	Departamento Comercial
Assistente de Direção Comercial	Departamento Comercial
Assistente de Direção Comercial	Departamento Comercial
Executivo de Vendas	Departamento Comercial
Executiva de Vendas	Departamento Comercial
Diretor <i>Revenue Management</i> e Reservas	<i>Revenue Management</i> e Reservas
Responsável pela Central de Reservas	Departamento de Reservas
Sub-chefe da Central de Reservas	Departamento de Reservas
Responsável <i>e-commerce</i>	Departamento Comercial
Marketing e <i>e-commerce</i>	Departamento de Marketing e Departamento Comercial
Marketing	Departamento de Marketing
Marketing – <i>Digital &amp; Loyalty</i>	Departamento de Marketing

Fonte: Elaboração própria (2023)

### 1.1. Há quanto tempo exerce a sua função?

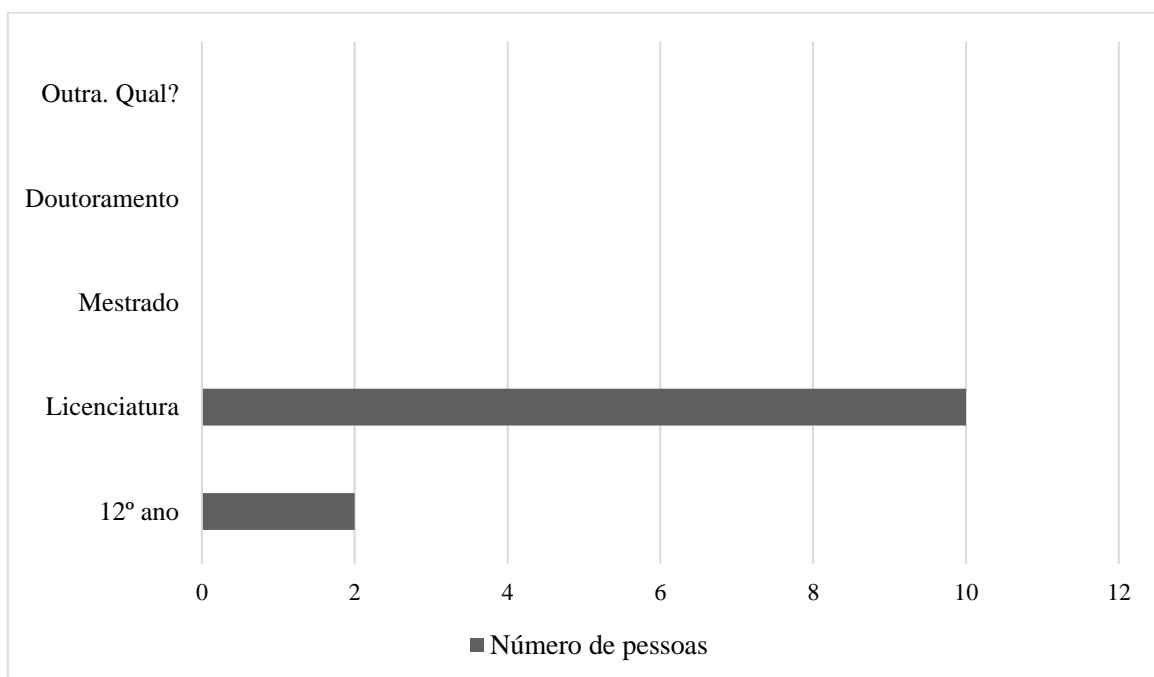
Figura 7.1. Resultados Questão "Há quanto tempo exerce a sua função?"



Fonte: Elaboração própria (2023)

### 2. Habilitação académica

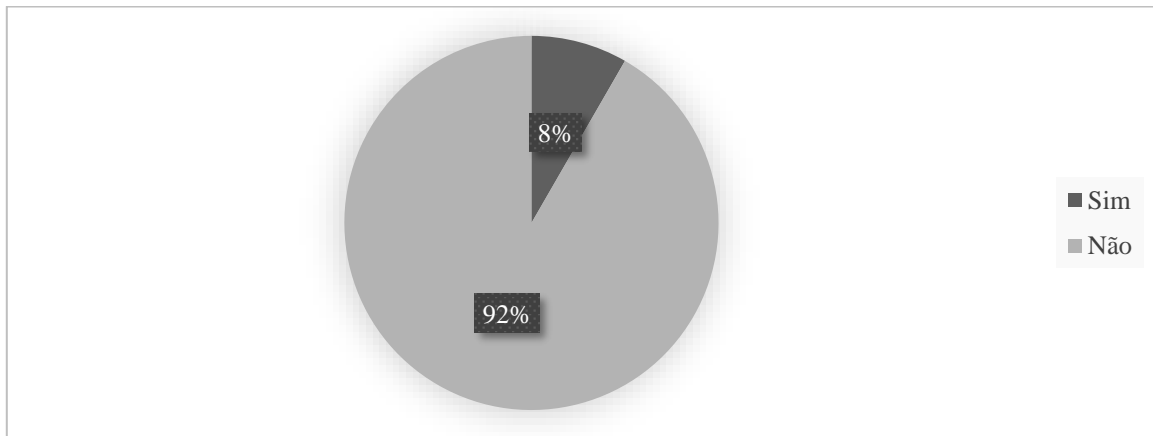
Figura 7.2. Resultados "Habilitação académica dos inquiridos"



Fonte: Elaboração própria (2023)

### 3. Foi esta a sua primeira função desde que entrou no grupo PortoBay?

Figura 7.3. Resultados Questão "Foi esta a sua primeira função desde que entrou no grupo PortoBay?"



Fonte: Elaboração própria (2023)

#### 3.1. Se não, qual/quais foi/foram a(s) anterior(es)?

Figura 7.4. Nuvem de palavras com destaque para as funções anteriores que mais aparecem nas respostas dos inquiridos



Fonte: Elaboração própria (2023)

## Grupo II

### 4. Qual a sua opinião relativamente à estrutura departamental do grupo?

“Há coisas que não estão bem claras entre departamentos. Não se sabe muito bem a quem atribuir determinadas responsabilidades, deveria então haver uma melhor definição entre departamentos. (...) poucos recursos humanos para alguns departamentos.”

“(...) bem organizado (...) Bastante positivo”.

“Tem estado a ser ajustado e está a sofrer mutações”

“Em estruturas como PortoBay, os diferentes departamentos funcionam como serviços prestados às diferentes empresas do grupo.”

“Grupo sólido que toma decisões muito ponderadas. Olha para a parte de recursos humanos e tem em vista proporcionar as melhores experiências aos seus hóspedes, tentando sempre manter a qualidade dos seus produtos e serviços.”

“Bem estruturado. No entanto, Marketing & Vendas estão juntos e seria melhor separados. *E-commerce* e Diretos estão bem no lado no Marketing e não em conjunto com as Vendas. De resto bem estruturado, temos as coisas como devem ser. Fomos crescendo e abrindo novos departamentos, como F&B, Formação e Desenvolvimento, Sustentabilidade. Assim conseguimos maior foco, mais responsabilidade atribuída. No entanto, de vez em quando não é explícito quem faz o quê.”

“(...) estrutura pequena para a quantidade de propriedades existente.”

“(...) sendo um grupo já com uma dimensão de relevo no plano nacional encontra-se devidamente compartimentado por sectores que interagem de uma forma orgânica eficiente (Marketing-Vendas-*Revenue Management*- Reservas).”

“A estrutura atual do departamento de marketing e vendas está preparada para conseguir responder às várias necessidades do negócio hoteleiro. A decisão de ter recursos humanos especializados em várias áreas, permite termos resposta mais célere e personalizada à comunicação com o cliente, à venda direta do negócio e à disponibilização de plataformas digitais que otimizam a experiência do cliente, mas também das operações.”

“O grupo está apetrechado por um número considerável de colaboradores. Considero que as várias vertentes do negócio da empresa encontram-se devidamente segmentadas e alicerçadas em departamentos-chave, que promovem e garantem o sucesso operacional, no dia-à-dia.”

“(...) os departamentos estão bem divididos, organizados e coordenados.”

1 inquirido não respondeu a esta pergunta.

### 5. E em relação à estrutura do departamento onde se encontra?

“Temos uma estrutura pequena, para a quantidade de hotéis e projetos que temos a decorrer e previstos.”

“Tem vindo a passar por grandes mudanças. Era uma pessoa por hotel. Agora estrutura central, subdividida entre áreas *customer care*, TO e ligados ao *Revenue*. O que faz sentido numa maior otimização”

“Tem estado a sofrer algumas alterações com o aumento da equipa e também do grupo. Trabalhando interligados com as diversas áreas.”

“Permitirá um maior foco no sentido da organização nos diferentes mercados.”

“O departamento de Marketing de PortoBay funciona de forma semelhante a uma agência de comunicação, em que os nossos clientes são a marca e os hotéis. Toda a comunicação e estratégia de marketing do grupo é feita internamente. Temos equipa de Conteúdos, equipa de Design e Produção, equipa de Digital e *Performance* e equipa de *e-commerce*. O facto de toda a produção ser interna faz com que se trabalhe de forma muito próxima, com mais conhecimento do produto, enquanto garantimos que os processos decorrem de forma mais fluida e célere.”

“Reservas: muito bem estruturadas, vão ao encontro das necessidades dos clientes e empresa. Nova posição relativamente a pagamentos, capacidade de medir a capacidade de cobrança. Facilita a comunicação entre departamento (receção, financeiro e vendas). *Revenue*: bem, mas há necessidade de aumentar a equipa.”

“Evoluiu muito ao longo dos anos. Eram sete, agora são quinze, divididos entre duas equipas. E vamos continuar a evoluir.”

“Departamento Comercial baseado na Madeira, segmentado em *Tour* Operação (Madeira) e Grupos & Incentivos e *Corporate* (Lisboa e Porto)”

“Deveria ser repensada tendo em vista uma melhor comunicação entre equipas.”

“Encontro-me no departamento de marketing, micro-equipa *Loyalty and Digital*.”

“A estrutura do Departamento Comercial passará, certamente, por mudanças no que diz respeito à área de ação de cada um dos elementos de equipa, tendo em consideração aquelas que são as alterações expectáveis do modelo atual de negócio dos canais *offline*.

“(…) satisfação pela forma como o meu departamento está estruturado. Todos os elementos estão clarificados acerca das suas funções e papéis a desempenhar.”

## 6. Na sua opinião, quais são os departamentos mais importantes dentro de um grupo hoteleiro?

“Todos os departamentos têm um peso muito importante. Só quando as coisas correm mal é que damos falta de determinado departamento. O grupo não funciona sem nenhum dos departamentos.”

“Não existem departamentos mais importantes. Se um não funcionar, os outros também não vão funcionar. Há que haver empatia e comunicação.”

“Todos são importantes, todas as áreas. Temos de funcionar todos. Vai haver momentos em que um vai parecer mais importante que outro.”

“Área de projetos - melhoramento dos produtos, crescimento. Marketing e vendas – distribuição.”

“Todos. Estão todos interligados e dependem uns dos outros. Se um estiver a trabalhar mal, isso vai refletir nas outras áreas.”

“Se retirarmos um departamento dentro do grupo, este não funcionava. Todos são importantes. Não podemos dizer que um é melhor do que outro. Tudo faz parte. O importante é comunicação entre departamentos. Estamos a trabalhar para que todos remem para o mesmo lado.”

“Todos.”

“Todos têm funções relevantes, essenciais e interdepartamentais. O resultado depende da eficácia de cada departamento e os departamentos não funcionam isoladamente.”

“Todos os departamentos são importantes dentro de um grupo hoteleiro. Cada departamento desempenha um papel fulcral para o sucesso da operação e para a satisfação do cliente final.”

“O negócio hoteleiro é na verdade uma fábrica, no qual todos os elementos são chave para o sucesso da empresa. Se a questão fosse outra, por exemplo se o departamento X ou Y tem mais impacto na satisfação do cliente, ou na visibilidade do hotel etc.”

“Como em todas as empresas, todos os departamentos deverão articular-se em perfeita harmonia, de forma a promover uma correta e ágil gestão da sua operação. Certamente que cada um dos departamentos assume-se como essencial, nas diferentes etapas, desde a promoção dos produtos e serviços, captação e satisfação do cliente, equipas de *Housekeeping*, até ao momento em que o cliente finaliza a sua experiência, iniciando-se, à posteriori, um conjunto de procedimentos também eles imprescindíveis.”

“Todos os departamentos são de extrema importância para que toda a operação diária corra dentro do esperado e de forma ágil.”

## 7. De que maneira o departamento onde se encontra impacta no funcionamento dos restantes departamentos?

“Não impactamos muito o marketing e o comercial, mas sim ao contrário. Maior parte das reservas são inseridas aqui, o que impacta mais diretamente a receção.”

“Acaba por impactar um pouco em todos os departamentos. Fomos o único departamento que continuamos a trabalhar na pandemia. Se não houver a nossa central de reservas não há comunicação com cliente. (...) grande importância no conjunto hoteleiro.”

“Muito. Tudo o que definimos aqui impacta o funcionamento. O que nós não vendermos, os hotéis que não ocupamos. Tudo o que fazemos aqui impacta diretamente com os hotéis.”

“(...) maior o seu sucesso, permitirá a empresa crescer e apostar em mais áreas de negócio.”

“Impacta muito. Principalmente na central de reservas e contabilidade. Nós somos o ponto de partida de muitas situações que poderão surgir. Chega primeiro às reservas antes de chegar à receção. Se o problema esbarrar nas Reservas, já não chega à receção.”

“Impacta em tudo. Se houver fecho de vendas, existirá *Tour* operadores que não vão gostar. Mas se não houver, não será rentável. Todo o trabalho de cada departamento impacta.”

“Os departamentos de vendas e marketing são fundamentais para a organização, visto que os mesmo tem como principal responsabilidade trazer clientes para os hotéis, bem como gerir diversas ferramentas e programas com que a operação hoteleira trabalha diariamente.”

“De maneira relevante uma vez que a comunicação tem de ser eficaz para que os serviços contratados sejam devidamente assimilados e prestados ao cliente sem comprometer expectativas.”

“O departamento de Marketing estuda o mercado e os clientes. Com base neste conhecimento, definimos estratégias para se apresentar, comunicar e atrair o público-alvo. Desenvolvemos campanhas promocionais para atingir os objetivos de venda estipulados. Somos responsáveis por representar a marca com uma voz consistente. Somos a “cara” da marca e dos diferentes produtos.”

“O departamento de marketing gere plataformas que ajudam a otimizar a produtividade de outros departamentos/equipas. Por exemplo, a integração de *channel manager* evita que a equipa de reservas tenha de colocar reservas de OTAs de forma manual. Os sites, as plataformas de chat ajudam a melhor o *Customer care*, algo transversal às receções.”

---

“No Departamento Comercial, articulamo-nos diariamente com várias equipas: *front office*, reservas, *revenue*, F&B, *housekeeping*, IT. Todos eles dão um contributo muito válido nas nossas funções. Digamos que, em muitas situações, somos a base de uma pirâmide que se quer sólida e que tudo o que façamos poderá desencadear uma cadeia de ações complexa e que impactam as restantes equipas como também, o cliente final.”

“Impacta nas ocupações dos hotéis, que por sua vez, impacta em todos os departamentos. Se não celebrarmos contratos competitivos provavelmente não teremos a procura de determinado mercado. Além disso, a forma como tudo se parametriza no nosso PMS, impacta diretamente no departamento de reservas.”

#### 8. Que efeitos têm as estratégias do departamento no futuro do grupo?

---

“As nossas estratégias não são tão estruturais como os restantes departamentos. Passam mais por conseguir fazer uma melhor qualidade de serviço, tanto para os nossos clientes, como para o *staff*, receção, conseguir que toda a gente que ligue para aqui tenha a sua questão resolvida. Melhor atendimento e qualidade de trabalho dos colegas, através de automatismos.”

“Pretendemos chegar cada vez mais a uma relação estreita pessoal com o cliente para não sermos só mais um grupo hoteleiro; melhorar o contacto com os agentes de viagens; tornar mais otimizados os processos.”

“Muitos. Se definirmos a correta estratégia de Vendas, acabam por afetar as ocupações que vamos ter. As campanhas, a maneira como vendemos os hotéis.”

“Melhoria em termos de distribuição dos quartos na *tour* operação, resultando na melhoria de ocupação e ARR. Diferenciação e não dependência de um só mercado.”

“Todos os efeitos. Todas as decisões e estratégias têm de ser tomadas de forma muito ponderada de forma a prever os acontecimentos de futuro.”

“*Revenue*: principal preocupação é o futuro próximo. Rentabilizar. Reservas: estamos a tentar otimizar/melhorar o nosso *customer care*. Impacta o futuro, ganhamos mais receita e mais satisfação.”

“Todas as estratégias adotadas pelo departamento, têm impacto direto nas taxas de ocupação e retenção de clientes.”

“A estratégia está concebida para um grupo orgânico e por isso tem um conceito de adaptabilidade e perenidade de modo a que a marca tenha sempre identidade.”

“Uma boa estratégia de Marketing resulta num aumento de *brand awareness*, num melhor posicionamento no mercado, mais procura e, consequentemente, melhores taxas de ocupação.”

“A estratégia comercial do departamento tem ajudado a aumentar a quota de negócio direto. A venda direta é agora um dos canais mais rentáveis para a empresa.”

“Trabalhamos com um grande sentido de responsabilidade para um futuro financeiramente sustentável. Tentamos seguir tendências de mercado e vamo-nos ajustando e flexibilizando ao mercado e às suas necessidades.”

---

1 inquirido não respondeu a esta pergunta.

## 9. Quais foram as mudanças no departamento nos últimos anos?

“Departamento cresceu. Ajustes na forma que trabalhamos (melhorias tecnológicas)”

“Sobretudo na área das novas tecnologias, apuramento de resultados e comunicação com outros departamentos.”

“As principais mudanças prendem-se com a integração de novos sistemas informáticos como *channel managers*, *customer relationship management*, bem como o processo de renovação do programa de *loyalty* do grupo”

“*Customer care*: ter atendimento personalizado na Madeira; Uniformização dos processos: estamos a tentar otimizar os processos e recursos humanos.”

“Apenas elementos que podem ter mudado do Departamento Comercial para outro departamento ou de outro departamento para o comercial, mas a estrutura mantém-se.”

“Desde 2016, o departamento de marketing foi dividido em quatro micro-equipas, cujo a orientação é feita por um líder que reporta diretamente à direção de marketing. Permitindo assim mais especialização e autonomia nos processos.”

“Desenvolvimento de equipa de atendimento para clientes diretos de três pessoas para sete; Modernização de ferramentas, Zendesk, Host, Power BI; Foram criadas automatizações. Auto convert - todas as listas de reservas via e-mail, transforma em PDF para ser mais fácil inserir em sistema.”

“Optámos por desenvolver mais automatismos e nunca descurámos da relação intrapessoal, imprescindível na nossa função e área de ação. Caminhos para uma era digital e obviamente que temos desenvolvido ferramentas que nos libertem para outro de funções que requerem o nosso cunho e presença física.”

“Todos tivemos um desafio com a pandemia e penso que nos ajustamos mediante a quebra da procura. Penso que as estratégias foram-se adaptando às necessidades do mercado e do destino específico.”

“Foco em contratações mais qualificadas, com especialização. Esforço em automatização de rotinas, para que haja mais “espaço” para pensamento estratégico e implementação de novos projetos.”

“Crescimento do departamento. Passar a contratação toda para a Madeira. Informatização dos diversos sistemas.”

“Quando o COVID iniciou, a maior parte foi para casa, mas não parámos. Com menor volume de reservas, conseguindo pensar no futuro. Onde conseguimos melhorar a nossa eficiência e perceber novas ferramentas. RMS; *ticketing* para maior eficiência; otimização sistema de arquivo; importação de reservas otimizada.”

## 10. De que forma é analisado o resultado das estratégias do departamento?

“(…) através da análise dos dados em função das vendas.”

“Positivo. São todas analisadas junto com o nosso CEO e devidamente aprovadas. São analisados diariamente através dos relatórios.”

“*Revenue*: antes a recolha de informação, relatórios em Excel que faz comparações com períodos em análise. Revisão de 2 em 2 semanas continente. Mensal para hotéis na Madeira. RMS maior eficiência na análise de dados; Power BI

Reservas: n relatórios; contabilizar taxa de cancelamento, *no-shows*, *non refundables*; *rooming lists* e evolução para medir eficácia da equipa; Zendesk; medir tempo médio de

---

resposta; nº de e-mails. Para cada processo há que haver uma maneira de medir. Se não medir não sabemos se estamos a melhorar ou piorar.”

“Até à data muito positivos.”

“Mais analítica do que devia ser feito. Temos relatórios a medir o nosso nível de desempenho em relação aos clientes; relatório (começaram no ano passado) de erros de faturas e suas origens; Feedback dos colegas.”

“analiticamente”

“As estratégias do departamento são monitorizadas diariamente e são medidas com base na conversão de vendas e apresentação de resultados que nos são propostos aquando de cada contratação”

“Permite-nos ter acesso a dados reais daquilo que estamos a fazer. Antes trabalhávamos sobre dados passados, agora presente e futuro. Conseguimos ter noção do número de reservas que estão por inserir, quais os *tour* operadores que rendem mais e estamos a ter maior confiança nos dados que temos.”

“A empresa tem a seu dispor várias plataformas de *business intelligence* que nos permite analisar, prever e planear a nossa estratégia. Faz parte da cultura da empresa olhar os dados e cuidar dos dados.”

“Anualmente é analisada a performance de cada segmento. Também existem avaliações em termos do peso de cada segmento no todo que pode ser variável de acordo com o *yield management*.”

“Comparação de relatórios de campanhas; vendas do canal em relação aos anos anteriores; *Room nights*; RevPAR; ARR; Análise constante”

1 inquirido não respondeu a esta pergunta.

### Grupo III

11. Qual o seu ponto de vista em relação ao futuro (tendo em conta futuras oportunidades, ameaças, expectativas) do segmento de clientes:

- *Tour* Operador?

---

“Questão da contratação: necessidade de adaptar. Se houver mais flexibilidade por parte dos TO na forma que fazem contratação. Podem continuar com as tarifas estáticas, no entanto ter mais flexibilidade em relação a outras tarifas; traz tranquilidade em termos de volume de negócio.”

“O *Tour* Operador é uma verdadeira montra de promoção de produtos hoteleiros e de destinos de férias e tem uma capacidade de gerar grandes volumes de negócio. Contudo, a *Tour* Operação será vítima do seu atraso na adaptação a uma era digital. Com o tempo, tornar-se-á um canal para um nicho de clientes.”

“Será um mercado que tendencialmente irá reduzir a sua expressão no grupo.”

“Os TO terão de se adaptar às novas formas de distribuição online para que possam manter a competitividade. Um dos desafios é garantir ligações *channel manager* nos quais possam estar a lutar pelo inventário real e obter mais receita por reserva. A nível hoteleiro, este canal tem perdido quota ao longo dos anos e apresenta ARR mais baixos.

“A *Tour* operação não deixará de existir. Continuará a ser oferta de pacotes (viagens + voos) não conseguimos competir com isso, em comparação com Diretos; Ameaça: mercado em crescimento e oferta existente”

---

“estão num momento de mudança. Chegaram a um ponto de rutura com o covid e vão precisar de desenvolver muito para conseguir recuperar contra as OTAs; é aquilo que vai encher o hotel, mas se quiser fazer dinheiro não vão ser considerados para tal. Dão-nos antecedência”

“Ameaça: crescimento das OTAs e o facto dos hoteleiros fecharam vendas para os Tour operadores cada vez mais cedo. Vai gerar perda de cama, que por sua vez, faz perder ligações aéreas.”

“tour operação decisão a um ano, num mundo em constante mudança, tende a se adaptar caminhando para *"do it yourself"*”

“Penso que veremos um decréscimo da procura do TO para reservas em certos destinos, privilegiando OTAs e diretos.”

“Cada segmento é relevante. Tem e terá sempre o seu peso relativamente ao resultado final. Pode variar em termos de percentagem de acordo com a geografia de cada hotel.”

“Lisboa e Porto - vai continuar a existir, mas o peso não é o mesmo. Madeira e Algarve - vai continuar. Operação aérea tem vindo a alterar ao longo dos anos. Se uma TUI de hoje parar e amanhã sair da Madeira, a Tour operação deixa de existir.”

1 inquirido não respondeu a esta pergunta.

- Grupos?

“Serão cada vez menos, pois obrigam a bloquear um número de quartos, com uma tarifa fixa no momento da reserva.”

“É difícil comentar sobre os grupos porque não enchemos os hotéis com grupos. No nosso ponto de vista, os grupos estão habituados a preços mais baixos. Os grupos têm de ser mais abertos a preços mais altos.”

“Os grupos são um excelente barómetro para sentir a procura pelo destino. Quando bem trabalhados, podem ser uma excelente oportunidade para alavancar preços médios. No entanto, enfrentam atualmente um problema generalizado de falta de camas.”

“Cada segmento é relevante. Tem e terá sempre o seu peso relativamente ao resultado final. Pode variar em termos de percentagem de acordo com a geografia de cada hotel.”

“Existe uma grande margem de progressão nos grupos, temos muita procura, mas muitas das vezes dada as altas ocupações e compromissos com a tour operação não nos permite receber mais grupos.”

“Não trabalhamos com grupos; Ameaças: reserva feita com alguma antecedência, não estará ameaçado, há espaço para todos; Desafio: não ser um segmento destinado para todos os hotéis.”

“(…) boa oportunidade para vender os últimos quartos a preço elevado.”

“Devido à taxa de ocupação. Madeira e Algarve a operação é reduzida. Lisboa e Porto tem um peso muito maior, faz parte da construção da ocupação. São estadias mais curtas do que na Madeira, não destroem/reduzem a ocupação.”

“Deverá desenvolver um pouco mais para o segmento de grupos, a nível de ferramentas para gerir grupo de maneira proveitosa para PortoBay; se quisermos que a segmentação de grupos a crescer deveria haver um *approach* com maior cuidado, maior acompanhamento; desenvolvimento mais interno.”

3 inquiridos não responderam a esta pergunta.

- *OTAs (Online Travel Agencies)?*

---

“Emergente, em crescimento. (...) vão começar a tentar conseguir melhores condições, surgindo guerras de *mark ups*. Segmento cada vez mais notável.

“Peso mudou muito após o COVID, em destinos como a ilha da Madeira. Aumentou muito e vai continuar a aumentar. Agora temos de ter cuidado com o equilíbrio entre segmentos. A ameaça de qualquer um destes segmentos é ficar dependente de um só. Se deixa de existir tem de haver muita análise para não perder receita.”

“têm tido grande crescimento nos últimos 3 anos. No Algarve as OTAs têm mais capacidade de vender. Muitos *tour* operadores. Se a TO começa a ter acesso, mais concorrência para uma Booking.com, por exemplo. Vantagem: flexível, dinâmicas, sempre à frente nas tecnologias, algo que os TO demoram a chegar.”

“A capacidade de angariação de novos clientes, continua a ser a grande vantagem deste canal. Este canal tem feito caminho na fidelização, o que está a tornar mais forte perante o canal direto. Têm a grande vantagem de conseguirem proporcionar a mesma experiência de reserva para qualquer destino/hotel, isto porque o cliente já sabe reservar nas suas plataformas e tem a visão do seu histórico de reservas de forma centralizada. Contudo, o canal direto está muitas vezes, no caso de PortoBay, próximo dos OTAs e consegue ganhar alguma vantagem na apresentação de conteúdos mais ricos e um *Customer care* mais próximo.”

“No mundo global de hoje é o segmento vital, atualmente com a maior percentagem no todo.”

“O mundo online tem ganhado terreno e tem também ganho alguma perversidade no que diz respeito à disponibilização e vendas das unidades hoteleiras, com uma feroz concorrência aos canais diretos de venda dos hotéis. Num mundo digitalmente global, muitos são ‘engolidos’ pela grandeza dos seus concorrentes, estes canais têm a força de promoverem grandes volumes de vendas e de conseguirem chegar a muitos clientes finais, de forma muito rápida.”

“Com o acesso fácil à Internet penso que ganharão terreno face aos TO.”

“Este segmento de mercado tem tido um crescimento muito grande nos últimos anos, que deve ainda continuar com a passagem de muitos *tour* operadores a OTAs”

“São com elas que conseguimos atingir o valor de tarifas que queremos no final; Maior problema é canibalização online; Problema de paridades entre OTAs. É difícil chegar às pessoas corretas para resolvê-lo.”

“Alternativa à *tour* operação, trabalham com comissão, permitem as vendas com uma tarifa flexível e com ligação através de *channel manager* do inventário real. Necessário criar confiança ao cliente.”

“Há grande expectativa. Sabemos que cada vez mais as tecnologias, conseguir fazer a reserva sem ajuda de ninguém, vai ser mercado relevante. TO estará a perder para as OTAs.”

1 inquirido não respondeu a esta pergunta.

- *Prestige Club?*

---

“Atendendo que irá sofrer uma remodelação, os clientes irão fidelizar-se cada vez mais tendo em conta a garantia da qualidade dos serviços prestados, considerando que a PortoBay vai manter todos os seus produtos.”

---

“O programa Prestige existe há 20 anos em PortoBay e tem sido um aspeto valioso para a ocupação geral do grupo, principalmente nas épocas baixas. Brevemente o programa será alterado, trazendo ainda mais benefícios aos nossos clientes. Terá dinâmicas exclusivas que vão fomentar a reserva direta e o aumento da satisfação do cliente. A existência do Prestige Package continua a ser uma oferta diferenciador em relação aos OTAS.”

“Esta tem sido uma aposta ganha para a PortoBay. Com a consistência de serviço e qualidade, veio acompanhada a procura dos clientes por encontrarem exatamente aquilo que esperavam. A maior ameaça poderá partir pelo abrandamento da renovação destes clientes fidelizados que têm uma faixa etária mais elevada.”

“Vai ganhar mais importância ao longo dos próximos anos. Estamos a fazer um grande investimento para o Prestige continuar a crescer.”

“Especialmente no nosso grupo os clientes repetentes têm extrema importância para nós. E como se costuma dizer, não há melhor publicidade que a passagem boca a boca da experiência.”

“O nosso segmento de luxo. É o tipo de cliente que queremos dar atenção. Não queremos uma ocupação total de Prestige porque traz-nos outras dificuldades; estão a melhorar a segmentação de base de dados; está a haver uma melhor comunicação entre as reservas e marketing; maior ameaça é o aumento de tarifas e inflação.”

“Instrumento muito importante de fidelização e de “chamamento” de clientes que nos chegam via plataformas online.”

“Muito importante. Através, não só das reservas diretas, como de outros canais. Taxa média de repetentes 40%. Os clientes valorizam e reconhecem o Prestige Club. Vai continuar a crescer cada vez mais.”

“Programa está a ser alvo de uma profunda reestruturação, sendo já um programa bastante sólido e com excelentes resultados que só devem melhorar”

“Mercado que tem de ser valorizado, mas também ter noção que quando damos ao cliente um serviço mais personalizado, haver tempo para lhe dar atenção.”

“Fidelização premiando e reconhecendo os seus clientes, confiança, pós-venda, e incentivando o seu regresso.”

1 inquirido não respondeu a esta pergunta.

- Diretos?

“Sem intermediários, relação direta ao seu cliente, pode ser o resultado de uma fidelização.”

“O canal Diretos é de momento o canal mais rentável, sendo que o site PortoBay tem sido o 2º maior produtor do grupo em Portugal. A previsão será aumento de quota com a entrada do novo programa Prestige. As ações feitas em *search*/ visibilidade online e e-mail marketing são cruciais para a manutenção deste canal.”

“Penso que irão ganhar terreno, pois muitos dos diretos já perceberam que contactando diretamente as unidades hoteleiras e evitando OTAs ou TO conseguem tarifas mais competitivas.”

“Este é o canal que garante o melhor preço médio por quarto. Isento de comissões ou outros mecanismos de venda, trazem a receita mais interessante do ponto de vista de venda de alojamento. Terão, certamente, as OTAs como o seu principal concorrente e aniquilador de vendas, pois os mecanismos de Google Ads por muitos destes canais é, de veras, muito superior àquela que os canais diretos conseguem suportar.”

---

“Cada segmento é relevante. Tem e terá sempre o seu peso relativamente ao resultado final. Pode variar em termos de percentagem de acordo com a geografia de cada hotel. Segmento mais relevante nas cidades devido à acessibilidade e oferta variada.”

“Idêntico ao Prestige; Não temos tanto o problema das tarifas, não tem histórico. Maior dificuldade é não conseguimos ter garantias para aquela reserva. Se o cliente não aparecer no hotel não há forma de cobrar a reserva.”

“Estamos a tentar crescer; diferenciar as nossas ofertas perante OTAs e TO. Agora, além das OTAs, os diretos também estão a competir com TO. Podemos ter algumas dificuldades em relação a isso.”

“Aumentou muito na altura do COVID, em que as pessoas contactavam muito. Objetivo no futuro é manter ou aumentar, mantendo sempre o equilíbrio entre segmentos.”

“Há grande crescimento para se fazer. Trabalhar no atendimento ao cliente é preciso ter empatia, gostar do que se faz, apesar da tecnologia há necessidade de haver um atendimento personalizado. Não importam com o que estão a pagar para as suas férias.”

“O grupo está a tomar várias medidas, com o objetivo de aumentar a cota deste segmento, acredito que ainda temos muito espaço para crescimento.”

“Crescente, porque cada vez mais reservamos online, com o hotel ou site do hotel em busca de um serviço personalizado.”

---

1 inquirido não respondeu a esta pergunta.

- *Corporate?*

---

“Para nós não tem muito peso. Mais peso em Lisboa e Porto. Queremos manter, tentando melhorar cada vez mais as condições.”

“Tarifas preferenciais para as empresas, as tarifas também passarão a ser flexíveis, tipo de cliente em negócios em vez de lazer.”

“Vai continuar. Sofreu abrandamento com o COVID, mas está a ganhar o seu ritmo.”

“Este é um segmento que representa uma baixa cota em PortoBay. Contudo, as curtas estadias e reservas de *last minute*, permitem, muitas das vezes, atingir a totalidade da ocupação do hotel. Procuram essencialmente flexibilidade, conforto e praticidade.”

“Especialmente em Lisboa e Porto penso que existe uma grande oportunidade de crescimento no segmento *Corporate*.”

“Cada segmento é relevante. Tem e terá sempre o seu peso relativamente ao resultado final. Pode variar em termos de percentagem de acordo com a geografia de cada hotel.”

“Não é segmento que tenha grande impacto para nós, no entanto, atendendo à maneira como eles reservam, *last minute*, estadias curtas, vai manter-se como está porque o nosso preço é alto.”

“mercado interessante mais *last minute*. Importante para construir uma ocupação que não conseguimos construir. Primam pelo conforto, exclusividade. Mercado executivo”

“Segmento com pouca expressão no grupo, não deve existir um aumento significativo da sua cota nos próximos anos.”

“(…) difícil. Clientes exigentes e muitas vezes não tomam atenção devida à maneira como fazem e pedem as coisas. Esteve desaparecido durante a pandemia, Acordo do Sales acaba por facilitar o processo; precisamos de desenvolver este segmento para que haja um melhor fluxo de processos.”

---

2 dos inquiridos não responderam a esta pergunta.

- *Complimentary?*

---

“É importante. Faz parte da geração nos dias de hoje. Acaba por ser uma troca de serviços. Não conseguimos visualizar um retorno imediato. O social começa a ter um grande impacto no mercado mais jovens. Não queremos estar dependentes de certo segmento. Formação: conhecer o que estão a vender é muito importante. Ofertas para os colaboradores.”

“Eram inseridas as reservas a 0€, agora todas as reservas têm associado um valor. (...) faz parte. Temos notado um maior aumento do *complimentary*. (...) muitas vezes associado ao novo departamento de Formação e Desenvolvimento do grupo.”

“Uma reserva *complimentary* é capaz de ser mais importante do que uma que pague um preço mais elevado. Se é *complimentary* é por alguma razão, um VIP ou uma pessoa que vem experimentar o nosso produto e serviços com o fim de promovê-los no futuro.”

“São parcerias, vouchers. É um segmento. Não convém ter muitos, convém ter equilíbrio. As parcerias durante o COVID foram muito importantes para nós, para nos dar a conhecer ao mercado português.”

“Usado como “ferramenta” para incremento de vendas. Conhecimento e divulgação da marca e produtos. Reconhecimento/incentivo de produtividade.”

“Oferta de alojamento com o objetivo de promoção. Apenas algumas noites são disponibilizadas.”

“Em ações de charme ou em questões estratégicas, este tipo de reservas pode traduzir numa interessante conversão futura de vendas. Não obstante, a correta análise antes da confirmação deste tipo de quartos é imprescindível para otimizarmos este investimento que, afinal, retira inventário real para possíveis clientes finais.”

“Creio que a ideia será reduzir *complimentary*, especialmente nos destinos de cidade onde as unidades são pequenas comparadas com os resorts.”

“Tudo depende da administração. Se incluirmos o *influencer*, o *complimentary* irá crescer, devido ao seu impacto e influência.”

---

3 dos inquiridos não responderam a esta pergunta.

## Capítulo 8 - Discussão de resultados e reflexão crítica

No decorrer do estágio, foram perceptíveis quais os principais segmentos de mercado do grupo PortoBay, em Portugal, nomeadamente:

- TO;
- Prestige Club (PC);
- Diretos;
- OTAs;
- Grupos;
- *Corporate*;
- *Complimentary*.

Os canais diretos incluem o website oficial do grupo, o Prestige Package (pacote com alojamento, massagens SPA, transferes, refeições, créditos, entre outros), o Prestige Card e outros (como o telefone, e-mail do departamento de Reservas e a própria central de Reservas que está disponível para atender presencialmente). No entanto, na listagem acima, os Diretos e Prestige Club encontram-se separados para dar a entender a importância dos últimos para o grupo, definindo os Diretos, como os hóspedes que nunca tinham estado hospedados em nenhum hotel PortoBay, e os Prestige, como os hóspedes repetentes.

O Grupo PortoBay Hotels & Resorts não tem como objetivo que um dos segmentos pese 90% do total. Ao invés de estarem dependentes de apenas um, preferem um equilíbrio entre segmentos. Ficou claro que, ter 90% das reservas vindas do website, não é uma meta, visto que, em muitas situações, os restantes canais são necessários e importantes para construir uma ocupação. Por exemplo, após a pandemia causada pelo COVID-19, quando as pessoas começaram a poder viajar, estas preferiram reservar pela “Booking.com”, pois assim conseguiam políticas de cancelamento mais flexíveis e favoráveis a imprevistos de última hora.

De extrema importância para o grupo, assim como já referido, é o programa Prestige. Este é um segmento que reflete a qualidade do serviço, satisfação e fidelização dos hóspedes aos hotéis. Na primeira estada, o hóspede já é considerado cliente Prestige, conseguindo acesso a várias ofertas e benefícios, que “vão aumentando à medida que o relacionamento entre hóspedes e PortoBay se solidifica” (PortoBay Hotels & Resorts, 2023). Encontra-se, no presente ano de 2023, numa fase de atualização no programa e agora possui quatro níveis de vantagens, em que a progressão de nível é realizada automaticamente de acordo com o número de estadas e número de noites. Para este segmento de mercado é feito todo um trabalho de relação emocional com o cliente, continuando, por exemplo, a realizar o envio de correio físico, para alguns clientes, em

momentos especiais, como o Prestige Package e o Postal de Natal (atividade durante o estágio, onde foi prestado auxílio ao departamento de marketing).

Outro exemplo da fidelização no grupo, é o caso do hotel The Cliff Bay (TCB), que é o maior exportador de hóspedes para os outros hotéis, nomeadamente para o Les Suites at The Cliff Bay e novos hotéis. Quando o grupo abre um novo hotel, os clientes fidelizados ao The Cliff Bay, costumam hospedar-se lá e depois voltam para o TCB, mostrando a importância do *cross selling* e *up selling* que é feito.

A informação acima, acerca dos principais segmentos do grupo, foi uma das bases para a estrutura e organização da entrevista. Sendo que foi uma entrevista apenas a colaboradores ligados a um ou mais segmentos de mercado, temos a representação do Departamento Comercial, *revenue management*, reservas, *e-commerce* e marketing, todos com mais de um ano na função, destacando a retenção de colaboradores, maioritariamente licenciados, onde 50% dos inquiridos estão na função há mais de cinco anos.

Relativamente à pergunta número 3 da entrevista, 92% dos entrevistados já tiveram mais do que uma função dentro do grupo, dando assim a visão de que são colaboradores experientes e conhecedores do grupo PortoBay, realçando as funções anteriores que mais apareceram nas respostas, nomeadamente, rececionista, marketing e reservas. São departamentos basilares para a compreensão de determinados processos importantes, tanto para a relação com o cliente, como para comunicações internas.

Em análise às respostas das perguntas 4 e 5, é possível verificar uma maioria em consenso relativamente à estrutura departamental do grupo, sendo este sólido, organizado, a ser ajustado com departamentos novos, conseguindo um maior foco. No entanto, há, realmente, tarefas que não estão bem definidas e claras sobre a que departamento se atribui a responsabilidade. Relativamente à estrutura de cada departamento, nos últimos anos, as equipas cresceram a fim de conseguirem dar resposta à quantidade de projetos e hotéis. Especial atenção para a equipa da central de Reservas que passou por uma reestruturação, agora dividida em dois grupos, sendo eles, *customer care* e TO, e ainda com adoção de novos métodos de trabalho, estando agora devidamente definido e organizado. Tendo em conta que o grupo tem uma grande dimensão e posicionamento a nível regional e nacional, provavelmente irá necessitar de uma maior reorganização de departamentos, pois este é um grupo em crescimento.

A pergunta número 6, teve como propósito verificar o que já é sabido em qualquer uma empresa, todos os departamentos são considerados importantes e devem funcionar em simultâneo para atingir objetivos que são de todos. Assim como um inquirido referiu, muito bem, “se retirarmos um departamento dentro do grupo, este não funcionava”.

Em relação à pergunta 7, é possível comprovar que, no seguimento da pergunta anterior, os departamentos impactam-se entre si. O trabalho diário do Departamento Comercial impacta maioritariamente a Central de Reservas, as Receções, o departamento Financeiro, e ainda o F&B. O *Revenue Management* tem o poder de impactar tudo, considerando a definição de preços, a análise de procura, fecho de vendas à TO, a disponibilidade, segmentação de mercados, rentabilidade, entre outros. O departamento de Reservas consegue interagir maioritariamente e diretamente com as receções e, indiretamente com todos os departamentos, pois, a maior parte das reservas são inseridas neste e, “se não houver a central de reservas, não há comunicação com o cliente”. O departamento de Marketing e *e-commerce* consegue estudar os clientes a fim de definir as estratégias mais indicas e gerir “plataformas que ajudam a otimizar a produtividade de outras equipas”, tendo como exemplos “a integração ao *channel manger*, que evita que a equipa de reservas tenha de colocar reservas de OTAs de forma manual” e “os sites e plataformas de *chat* que ajudam a melhorar o *Customer care* e receção”.

De acordo com as repostas à pergunta 8, é possível observar que todos os departamentos em estudo conseguem, alguns diretamente, outros indiretamente, afetar as taxas de ocupação, a satisfação e retenção dos hóspedes, a procura e, conseqüente, o posicionamento no mercado e a receita gerada.

Tendo em conta as respostas à pergunta 9, as principais mudanças nos vários departamentos em estudo, além do aumento a nível de recursos humanos, foram a nível tecnológico, resultando numa necessidade de aumento de apoio por parte da equipa de informática, na implementação de automatizações de tarefas diárias (destacando aqui o departamento de Reservas, no qual passou por várias modernizações de operação e ferramentas), “integração de novos sistemas informáticos, como *channel managers*, *customer relationship management*, renovação do programa do programa de *loyalty* do grupo” (Prestige Program), RMS.

O resultado das estratégias de cada departamento (pergunta 10) é analisado pelas seguintes formas:

- Departamento Comercial – através da análise das vendas, de relatórios diários e outros de acesso, sempre que necessário, em Power BI; as estratégias são analisadas e aprovadas em conjunto com o CEO do grupo.
- Central de Reservas – diversos relatórios, contabilização de taxa de cancelamento, *no-shows*, *non-refundables*, *rooming lists*; o sistema Zendesk auxilia na medição do tempo médio de resposta, número de e-mails

- Revenue Management – antigamente era em relatórios em Excel, a análise abrange o RMS (*Revenue Management System*) e Power BI; análise e revisão das estratégias de duas em duas semanas para os hotéis de Portugal Continental e mensal para os hotéis na Madeira.
- Marketing e *e-commerce* – constante análise e comparação de relatórios de campanhas, de vendas dos canais em relação aos anos anteriores, número de *room nights*, RevPAR, ARR (*Average Room Rate*).

Relativamente ao grupo III, este está dividido pelos vários segmentos.

Acerca do segmento da *Tour* Operação, acredita-se que estão num momento de mudança, derivado, principalmente ao crescimento das OTAs. Têm em mãos a responsabilidade de se flexibilizarem e adaptarem, tanto a nível tecnológico, tentando garantir competitividade ao integrar ligações *channel*, como ao problema dos fechos de vendas à TO cada vez mais cedo, ficando sem conseguir vender camas e lugares de avião, o que poderá traduzir-se numa ameaça, pelo facto de haver a possibilidade de destinos perderem ligações aéreas. Este é um segmento que tem muito peso na Madeira e Algarve, sendo menor no Porto e Lisboa. Os contratos de TO são acordados com um ano de antecedência, o que, mais do que nunca, poderá ser um problema, visto que o mercado está em constante mudança, sujeito a vários fatores. É um segmento com uma ótima *performance* a nível de volume de negócio, em constante contacto com o Departamento Comercial, com grande volume de vendas de camas, no entanto, não é o que gera mais receita, com ARR mais baixos, pois possuem tarifas próprias.

Em alguns contratos com os *Tour* operadores, é estipulado um preço ou uma percentagem de vendas para a contribuição de brochuras. No entanto, o departamento não verifica se todos os TO realmente inserem o hotel contratado nas brochuras. É sugerido que haja uma maior fiscalização relativa a este assunto, uma vez por época, por exemplo.

No que diz respeito ao segmento de Grupos, infelizmente, é um segmento que enfrenta, tal como a TO, a falta de camas e taxas de ocupação altas, sendo que, na Madeira e Algarve a operação é reduzida, quando comparada a Lisboa e Porto, onde este tem um peso maior, com estadias mais curtas. A reserva é feita com alguma antecedência, com tarifa fixa no momento da reserva, visto que o grupo não possui tarifas próprias e destinadas a grupos. Estas variam de acordo com as tarifas no momento da cotação e com a disponibilidade. Não obstante, este pode ser uma oportunidade para vender os últimos quartos a um bom preço médio. Há a opinião de que, este segmento poderá ser desenvolvido no grupo, com um maior cuidado e acompanhamento por parte das equipas e, ter ainda em atenção, que se o grupo estiver sempre a recusar grupos, poderá nunca mais ser considerado para futuros pedidos de disponibilidade.

Seria então, preferível, encontrar um equilíbrio maior para este segmento, tendo sempre o cuidado com os restantes segmentos. Por ser um segmento apenas tratado pelo Departamento Comercial, alguns dos inquiridos não conseguiram responder a esta questão.

De acordo com Pestana, em 2016, citada no Enquadramento Teórico, um grupo é quando a reserva é composta por dez quartos ou mais. Em PortoBay, até o ano 2022, era dessa mesma forma que definiam Grupos. Contudo, foi decidido adaptar a estrutura, visto que, havia uma recorrência de pedidos de sete quartos à Central de Reservas. Atualmente, de forma a aliviar a pressão nesse departamento, uma reserva já é considerada e tratada como Grupo a partir de sete quartos. Este é um ótimo método para garantir reservas, uma vez que as condições de pagamento e cancelamento são diferentes para este segmento.

No que toca às OTAs, é, sem dúvida alguma, um segmento em crescimento, cada vez mais notável, que está a conseguir se adaptar às condições. Os problemas que se derivam deste exponencial aumento de peso na segmentação geral, é o problema de paridades entre OTAs, comparativos de preços, discussões sobre *mark ups* a serem aplicados, que, muitas vezes são difíceis de resolver, derivado do facto de ser difícil chegar à pessoa correta na respetiva OTA.

Quanto ao Prestige, este é um programa com 20 anos no grupo PortoBay, com exponencial crescimento devido à qualidade do serviço prestado, às ofertas, ao aumento da fidelização, em que a taxa média de hóspedes repetentes é de 40%. É um segmento que está a passar por uma fase de reestruturação, com a conseqüente melhoria na sua base de dados, melhor comunicação no pós-venda, incentivando também assim o seu regresso. Tem como aspeto diferenciador o Prestige Package, conseguindo igualmente um aumento no número de benefícios dos clientes. É, e continuará a ser, um segmento extremamente importante para o grupo. No entanto, há a opinião de que provavelmente é necessário mais tempo para dar atenção ao hóspede Prestige, para ir de encontro aos valores e às condições oferecidas, visto que é o “segmento de luxo” do grupo.

No que diz respeito ao canal de Diretos, este é um segmento em fase crescente, porque os clientes reservam, cada vez mais *online*, sendo considerado em PortoBay, como o canal mais rentável, pois está “isento de comissões ou outros mecanismos de venda”. Atualmente, além da competição com as OTAs, enfrentam ainda os TO que já efetuaram a sua ligação *channel*. A fim da continuidade e crescimento deste mercado, é deveras essencial o papel da visibilidade *online*, do e-mail marketing e do atendimento personalizado que se verifica na Central de Reservas (destacando o atendimento presencial na Madeira). De momento, a maior dificuldade com este segmento, é que não há a garantia da reserva, pois, em caso de o cliente não

comparecer no hotel, não há forma de cobrar a estadia. É um aspeto a ter em conta e a melhorar num futuro próximo, a fim de incrementar a rentabilização.

Sobre o segmento *Corporate*, verifica-se que sofreu um abrandamento derivado da pandemia causada pelo COVID-19, no entanto, está a voltar ao normal. Apesar de ser um segmento com pouca percentagem no grupo, em geral, está com um maior peso nos destinos de cidade, Lisboa e Porto. Este é um segmento que, assim como já foi referido, tanto no Enquadramento Teórico (referenciando Pestana, 2016), como nas Tarefas realizadas, possui tarifas específicas, preferenciais para as empresas, em formato de acordo com o Departamento Comercial, que facilita o processo. Ainda assim, poderá desenvolver-se o fluxo dos processos relacionados com o *Corporate*.

Em relação ao segmento *Complimentary*, três dos entrevistados não responderam a esta pergunta, tendo em conta a falta de proximidade a este. Este mostra-se como um segmento com um certo aumento, principalmente desde a pandemia, com o mercado *influencer*, a fim de dar a conhecer os nossos hotéis ao mercado português, uma altura em que as redes sociais têm um grande impacto no mercado jovem. Pode ser associado ao departamento de Formação e Desenvolvimento do grupo, onde o colaborador tem a experiência e conhece o que está a vender. É ainda um hóspede “VIP ou uma pessoa que vem experimentar o nosso produto e serviços com o fim de promovê-los no futuro”. É no fundo, um investimento, uma “troca de serviços”, mas que convém não aumentar o seu peso em demasia.

## Capítulo 9 - Conclusão

De acordo com Marconi e Lakatos (2003), a fase final do planeamento e organização de um estudo corresponde à apresentação dos resultados finais considerados pertinentes. A conclusão deve estar diretamente relacionada à pesquisa inicial, cujo conteúdo foi confirmado ou refutado. Formalmente, constitui uma exposição objetiva do que foi investigado, analisado e interpretado, representando uma síntese comentada das ideias fundamentais e dos principais resultados obtidos, expressos de forma precisa e clara. Nas conclusões, também se destacam os problemas que permanecem sem solução, abrindo caminho para futuras investigações, seja pelo próprio autor ou por outros investigadores. Em suma, as conclusões não se limitam a opiniões pessoais, mas incluem ilações sobre os resultados, evidenciando aspetos válidos e aplicáveis a outros fenómenos, ultrapassando os objetivos imediatos (Marconi e Lakatos, 2003).

A ausência de conclusão dá a sensação de que o trabalho está incompleto. Tanto a introdução quanto a conclusão são, em geral, as últimas partes a serem redigidas em qualquer trabalho científico (Marconi e Lakatos, 2003).

Assim, neste capítulo importa responder à questão e problema de investigação da pesquisa – relacionado com as Estratégias Comerciais do grupo PortoBay Hotels & Resorts, onde as mesmas foram analisadas para cada segmento de mercado essencial para o grupo –, bem como aos seus objetivos iniciais, nomeadamente:

- Conhecer e integrar a realidade de um Departamento Comercial, neste caso do grupo PortoBay;
- Adquirir novos conhecimentos e desenvolver as competências obtidas ao longo da formação académica;
- Realizar uma análise crítica sobre a realidade do Departamento Comercial;
- Perceber de que forma a teoria, que é transmitida no decorrer do Mestrado, pode ser aplicada na prática.

Os objetivos acima descritos e propostos inicialmente, encontram-se agora atingidos.

Ao longo do estágio e, tendo em conta a relevância das informações obtidas nas entrevistas, verificou-se que as estratégias comerciais são distintas de acordo com o respetivo segmento de mercado e a sua importância, tendo em conta o valor que traz para cada um dos hotéis do grupo.

Cada segmento tem o seu planeamento estratégico previamente definido e estabelecido, constantemente analisado e, se necessário, reestruturado e adaptado às diversas conjunturas e vários comportamentos de mercado.

A distribuição da segmentação encontra-se dentro dos parâmetros e definição descrita no capítulo do Enquadramento teórico (referindo Pestana, 2016), sendo os principais Individuais (que contactam diretamente por e-mail, contacto telefónico, presencialmente, online pelas OTAs e *Metasearch*, offline pelos TO e agências de viagens), Grupos e *Corporate*. A estes segmentos, o grupo PortoBay ainda acrescenta o Prestige Club. E, na opinião da aluna, a forma que o grupo divide o seu mercado em Portugal é muito interessante e encontra-se bem organizado, no contexto de equilíbrio entre segmentos, entre eles: TO, Prestige Club, Diretos, OTAs, Grupos, *Corporate* e *Complimentary*. Isto porque dá uma visão mais focada em cada um deles e um planeamento mais eficaz.

Entendeu-se que o “segmento de luxo” do grupo PortoBay, é o Prestige, mostrando estratégias eficazes para a obtenção de uma maior taxa de satisfação e fidelização dos hóspedes, sendo também uma ótima ferramenta de *up selling* e *cross selling*.

A *Tour* Operação tem uma extrema importância para o grupo PortoBay, sendo o Departamento Comercial que estabelece e está em permanente contacto com os mesmos. Atualmente, de forma geral, a *Tour* Operação na Madeira e Algarve tem um peso semelhante aos Diretos. Em Lisboa e Porto, o destaque vai para os Grupos e *Corporate*.

Este departamento, que trabalha constante com o telefone ao lado e a caixa de e-mails aberta, faz um trabalho enorme no que toca às relações com TO, agências e empresas, distribuição das várias tarifas, respostas e tratamento de pedidos de grupos, pedidos especiais, permanente contacto com os diversos departamentos do grupo, todos os grandes processos relacionados com a contratação, entre outros. É notável ainda o desenvolvimento a nível tecnológico. Todavia, ainda é possível progredir mais, com a finalidade de chegar a uma maior eficiência, eficácia do trabalho no seu dia-a-dia e conseguir acompanhar os avanços das novas tecnologias e ferramentas. Este desenvolvimento tecnológico não é apenas notado a nível departamental, mas também no grupo em geral e nos vários departamentos que o compõem.

Outra conclusão é que há em mãos um problema no que toca a paridades entre *online* e *offline*, difícil de controlar e resolver, pois há cada vez mais presença *online*.

### **9.1. Relação entre o estágio e as unidades curriculares lecionadas no decorrer do mestrado**

Considerando que o ramo escolhido do Mestrado foi “Hotelaria e Função Comercial”, este deveria preparar melhor os alunos para a parte “Comercial”. Os alunos acabam as disciplinas do 1º ano e não têm uma ideia sobre o que é o “*allotment*”, os contratos com os TO, como funciona a área dos Grupos, do *Corporate*, quais os comportamentos destes segmentos,

principalmente em Portugal. É sabido que este departamento pode ser diferente de grupo hoteleiro para grupo hoteleiro. No entanto, a Universidade poderia fornecer algumas bases, fazendo então totalmente sentido a “Função Comercial”.

Por outro lado, é de extrema importância referir as excelentes bases, para o decorrer do estágio, que algumas unidades curriculares do 1º ano do Mestrado forneceram, nomeadamente:

- Gestão Avançada de Alimentação e Bebidas – tendo em conta que ao trabalhar com a área de Grupos, implica muitas vezes estar em constante contacto com o departamento de Comidas e Bebidas, esta disciplina serviu para entender melhor os *splits* que são feitos internamente entre a parte das comidas e o valor que vai para as bebidas, relacionando os departamentos entre si;
- Gestão Avançada de Alojamento – fundamental para entender a indústria hoteleira na área de alojamentos, na previsão e gestão da ocupação de uma unidade hoteleira;
- Gestão de Receita (*Revenue Management* em Hotelaria) – uma disciplina basilar para o estágio no Departamento Comercial, tendo em consideração que estes departamentos estão em contacto permanente. Foi fundamental para adquirir conhecimentos sobre os diferentes rácios e as suas definições, analisar históricos, previsões, cálculos de preços (por exemplo para cotar grupos) e entender o impacto que as estratégias de preços têm no quotidiano de um grupo hoteleiro;
- Estratégias de Marketing Aplicadas às Empresas – visto que o Departamento Comercial do grupo PortoBay partilha o escritório em *open space* com a área de Marketing, foi muito interessante entender e aperceber-se de alguns dos conteúdos aprendidos nas aulas;
- Tecnologias e Sistemas de Informação – disciplina onde conseguimos ter o contacto com uma ferramenta de *Business Intelligence*, o “Power BI”. Neste caso, o Departamento Comercial utiliza, no seu dia-a-dia, esta ferramenta, tendo sido deveras relevante passar dos exercícios da sala de aula para o “mundo real” e observar que as empresas utilizam mesmo estes *softwares*, ver o impacto que têm os dados que inserimos nos diversos ficheiros de Excel e alimentam o Power BI. Além disso, foi ainda essencial o contacto com um *Property Management System (PMS)*.
- Gestão da Relação com o Cliente (CRM) – unidade curricular importante para entender a passagem de dados entre softwares e que tem a tarefa extraordinária de conhecer o cliente, neste caso os hóspedes;

- Gestão da Manutenção e Segurança em Hotelaria – Ao longo das aulas foi falado sobre *softwares* existentes de Gestão da Manutenção e um deles foi o Infraspak, *software* utilizado pelo Grupo PortoBay, que chamou à atenção logo nos primeiros dias de estágio durante as visitas, estabelecendo então a conexão com as aulas;
- Gestão da Inovação e Negócio Digital – disciplina bastante dinâmica e ótima para compreender, não só os conceitos aplicados ao *e-commerce*, como os vários modelos de negócio *online*, estar em contacto uma das plataformas de Distribuição e Tecnologia Hoteleira – “Omnibeas” –, fazendo a integração da mesma num *site* criado pelos alunos. Isto tudo auxiliou num melhor entendimento sobre algum do enorme trabalho dos colegas do *e-commerce*.

No que toca ao 2º ano do Mestrado, tendo em conta que os alunos devem escolher uma unidade curricular entre Dissertação, Estágio e Relatório, Trabalho de Projeto, para uma pessoa que queira entrar no mundo da hotelaria, ganhar experiência e aplicar conceitos aprendidos nas aulas e outros novos, foi escolhido o Estágio e Relatório. É sabido que um estágio é uma ótima forma de entrada no mercado, quando não se possui experiência em determinada área que nos capta a atenção. Tanto é que o estágio curricular encaminhou para um contrato de trabalho. No entanto, isto não é um simples relatório, onde se deve descrever conceitos, a empresa acolhedora, as tarefas e possíveis situações a melhorar que foram detetadas no decorrer do estágio. É um relatório de investigação, onde, antes dos alunos conhecerem o mundo real da empresa, tiveram de definir um problema existente para posteriormente dar soluções. Além da de estagiar, tentar dar o seu melhor para contribuir positivamente para a entidade e fazer um bom trabalho, os alunos devem “investigar” a empresa. Apesar de ser de conhecimento geral que é necessária mais investigação em hotelaria, a Universidade do Algarve, para os anos seguintes, deverá ter em consideração que, muitas vezes, o estágio com investigação poderá ser um entrave para uma, já difícil, entrada no mercado de trabalho, pois já não é “só” um estágio.

No seguimento da reflexão do parágrafo anterior, é deveras importante relembrar ainda o tempo de espera entre a entrega da proposta de estágio até a confirmação e aprovação do estágio pois, o estágio que é falado no presente relatório, estava acordado com a entidade para iniciar dia 01 de novembro de 2023. No entanto, foi necessário informar a empresa que, por falta de resposta da universidade, apenas seria possível iniciar a 01 de dezembro de 2023. É importante ter em consideração que, a maioria dos estágios, são planeados com antecedência tendo em conta o planeamento de trabalho ao longo do ano das equipas. Estar a fazer mudanças de planos nos dias anteriores ao início acordado tem sempre o risco de o aluno perder o estágio, que tanto é complicado para consegui-lo.

## **9.2. Limitações do estudo**

Durante a realização do presente relatório e estudo, foram detetadas algumas dificuldades e limitações.

Primeiramente, uma das dificuldades sentidas foi a escolha do problema de investigação sem conhecer a realidade da entidade.

Outra das limitações foi o facto de que nem todos os entrevistados responderam a todas as perguntas, ou por não se sentirem confortáveis, ou então porque não sabiam responder.

## **9.3. Sugestão para investigações futuras**

Será interessante e pertinente para investigações futuras:

- a recolha de dados ser feita a um grupo mais alargado de colaboradores, incluindo nas áreas de operação, perceber a sua opinião relativamente ao trabalho do Departamento Comercial, os seus pensamentos sobre os segmentos de mercado existentes e importantes para o grupo;
- alargar a investigação aos hotéis do grupo presentes no Brasil a fim de entender as estratégias comerciais e comparar com as de Portugal pois, muito provavelmente são bem distintas.
- Estudar e compreender mais detalhadamente o problema de paridades de preços.

## Referências bibliográficas

- Abranja, N., Almeida, M. e Almeida, A. E. (2019) *Gestão do Alojamento, Receção e Housekeeping*. Lisboa: Lidel.
- Ander-Egg, E. (1978). *Introducción a las técnicas de investigación social: para trabajadores sociales*. (7ª edição). Buenos Aires: Humanitas.
- Banco de Portugal (2014). Análise do Setor do Turismo - Estudo da Central de Balanços. Lisboa: Departamento de Estatística. [https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/estudos%20da%20cb\\_17\\_2014.pdf](https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/estudos%20da%20cb_17_2014.pdf)
- Baptista, M. J. & Sousa, C. S. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios*. (4ª edição). Lisboa: Pactor.
- Baptista, M. (1997). *Turismo Competitividade Sustentável*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Barbosa, A. M. S. F. V.A. (2012). *A relação e a comunicação interpessoais entre o supervisor pedagógico e o aluno estagiário: Um estudo de caso*. (Dissertação de Mestrado). Escola Superior de Educação João de Deus. <http://hdl.handle.net/10400.26/2472>
- Bell, J. (1993). *Como Realizar um Projeto de Investigação*. Lisboa: Gradiva.
- Branski, R. M., Franco, R. A. C., & Lima Júnior, O. F. (2010). Metodologia de Estudo de Casos Aplicada à Logística. XXIV ANPET Congresso de Pesquisa e Ensino Em Transporte. Brasil: universidade Estadual de Campinas. Disponível em: <https://lalt.fecfau.unicamp.br/scrifa/files/escrita%20portugues/ANPET%20-%20METODOLOGIA%20DE%20ESTUDO%20DE%20CASO%20-%20COM%20AUTORIA%20-%20VF%2023-10.pdf>
- Correia, A. & Rodrigues, A. (2020). *Turismo e Hospitalidade de A a Z*. Lisboa: Conjuntura Actual Editora.
- Correia, J. (2015). *As variações da procura turística e as incidências sobre a gestão hoteleira – o caso dos hotéis em Lisboa*. (Dissertação de Mestrado). Estoril: Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril. <http://hdl.handle.net/10400.26/19436>
- Costa, A. F. (2009). *O impacto da internet na gestão comercial das unidades hoteleiras portuguesas*. Lisboa: Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.
- Costa, R. (2012) *Introdução à Gestão Hoteleira*. (4ª edição). Lisboa: Lidel.
- Costa, R. e Sousa, T. (2015) *Gestão Comercial Hoteleira*. Lisboa: Lidel.
- Coutinho, C. (2014). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas: teoria e prática*. (2ª edição). Coimbra: Edições Almedina, S.A.
- Coutinho, C. e Chaves, J. (2002). O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal. *Revista Portuguesa de Educação* 15(1). CIED - Universidade do Minho. <https://hdl.handle.net/1822/492>
- Cunha, L. (1997). *Economia e Política do Turismo*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Cunha, L. e Abrantes, A. (2019). *Introdução ao Turismo*. 6ª ed. Lisboa: Lidel.
- Direção Regional de Estatística da Madeira (DREM) (2023). Análise dos principais resultados definitivos: Ano de 2022. <https://estatistica.madeira.gov.pt/download-now/economica/turismo-pt/turismo-emfoco-pt/emfoco-turismo-pt/send/46-turismo-emfoco/16236-em-foco-2022.html>
- Fidel, R. (1992). *The Case Sudy Method: a Case Study*. Englewood, CO: Libraries Unlimited.

- Figueiredo, M. (2017). *O impacto do luxo na hotelaria: a evolução do conceito de hotelaria de luxo e o seu crescimento em Portugal*. (Dissertação de Mestrado). Estoril: Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril. <http://hdl.handle.net/10400.26/24567>
- Guerreiro, B. (2020). *Estratégias Comerciais e Marketing na Hotelaria: Estudo de caso Sheraton Porto*. (Dissertação de Mestrado). Porto: Instituto Superior de Administração e Gestão. <http://hdl.handle.net/10400.26/33340>
- Kotler, P., Bowen, J. T., & Makens, J. C. (2010). *Marketing for Hospitality and Tourism*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Leite, R. (2017). *Papel do marketing digital na estratégia de comunicação e marketing dos estabelecimentos hoteleiros do Porto*. (Dissertação de Mestrado). Porto: Universidade do Minho. <https://hdl.handle.net/1822/46550>
- LODI, J. B. (1974). *A entrevista: teoria e prática*. Edição: 2. São Paulo: Pioneira.
- Marconi, M.A. & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica*. (5ª edição). São Paulo: Editora Atlas, S.A. [https://docentes.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy\\_of\\_historia-i/historia-ii/china-e-india/at\\_download/file](https://docentes.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india/at_download/file)
- Michelin Guide (2023). *Il Gallo d'Oro*. [https://guide.michelin.com/pt/pt\\_PT/ilha-da-madeira/funchal/restaurant/il-gallo-d-oro](https://guide.michelin.com/pt/pt_PT/ilha-da-madeira/funchal/restaurant/il-gallo-d-oro)
- Moreira, A., Sá, P. & Costa, A. P. (2021). *Reflexões em torno de Metodologias de Investigação – Recolha de dados* (Vol. 1). Aveiro: Universidade de Aveiro Editora. <http://hdl.handle.net/10773/30770>
- Pestana, M. (2016). *Projeto de segmentação de clientes num grupo hoteleiro*. (Dissertação de Mestrado). Lisboa: NOVA Information Management School (NIMS). <http://hdl.handle.net/10362/32046>
- Pinto, J. C., & Oliveira, A. P. (2008). Determinantes na satisfação de clientes em hotéis de cinco estrelas em Portugal. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão* 7(2). ISSN Online: 2674-5941.
- Ponte, J. P. (2002). Investigar a nossa própria prática. In GTI (Ed.) *Refletir e Investigar sobre a Prática Profissional*. Lisboa: APM.
- PortoBay Hotels & Resorts (2023). *Site oficial do grupo PortoBay Hotels & Resorts*. Disponível em: <https://www.portobay.com/pt/>
- Quintas, M. A. (2006). *Organização e Gestão Hoteleira - Volume III*. Euro-Tom, Lda
- Quintas, M. (2013) *Organização e Gestão Hoteleira*, Lisboa, Oteltur.
- Real de Oliveira, E. & Ferreira, P. (2014). *Métodos de Investigação: da interrogação à descoberta científica*. Porto: Vida Económica.
- Rosa, P. R. da S. (2013). *Uma Introdução a Pesquisa Qualitativa em Ensino de Ciências*. Brasil: Editora da UFMS.
- Sá, P., Costa, A.P. & Moreira, A. (2021). *Reflexões em torno de Metodologias de Investigação – Recolha de dados* (Vol. 2). Aveiro: Universidade de Aveiro Editora. <http://hdl.handle.net/10773/30772>
- Santos, A. F. M. S. (2016). *O papel da vendas numa unidade hoteleira: relatório de estágio no departamento de marketing & vendas do grupo Vila Galé Hotéis*. (Dissertação de Mestrado). Algarve: Universidade do Algarve. <http://hdl.handle.net/10400.1/9968>

Sturman, M. C., Corgel, J. B., Verma, R., & Cornell University. (2011). *The Cornell School of Hotel Administration on Hospitality: Cutting edge thinking and practice*. Hoboken, N.J: Wiley.

The World Tourism Organization (n.d.). Glossary of tourism terms. <https://www.unwto.org/glossary-tourism-terms>

Valente, B. (2019). *O Marketing de Experiências aplicado à Direção Hoteleira – Estudo do Caso*. (Dissertação de Mestrado). Porto: Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Politécnico do Porto.


Vaz, G. N. (2001). *Marketing turístico - receptivo e emissor*. São Paulo: Pioneira.

Yin, R.K. (2009) *Case study research, design and methods (applied social research methods)*. California: Sage Publications.

Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. (2ª edição). California: SAGE, Publications.

## Apêndices

### Apêndice A: Template do Excel elaborado por hotel, em Portugal

Hotel's name ★★★★★									
Description	Address		Adress		Photo	Hotel Director			
	Coordinates		X xx°xx' xx.xx" . X xx°xx' xx.xx"			Name			
	Funchal Centre		km			<a href="#">email</a>			
	Madeira Airport		km						
	Sea access		km						
Open date	year	Company	Name		<a href="#">página do hotel no website do grupo</a> <a href="#">página factsheet em pdf do hotel</a> <a href="#">website galeria de fotos do hotel</a>	Front Office Manager			
Last renovation	year	VAT / NIF	xxx xxx xxx			Name			
Check-In	time	Email	<a href="#">email</a>			<a href="#">email</a>			
Check-Out	time	Contact number	xxx xxx xxx						

Services	Well-being and Leisure
>	20
>	20
>	20
>	20
>	20
>	20
>	20
>	20
>	20
>	20

Pools and Sea bathing										
Outdoor	Type	Floor	Size (width x length)	Depth min	Depth max	Timetable	Average Temperature	Access		
								Access ramp	Handrail	Stairs
Name		e	m2 m x m	m	m	h - h	°C	Yes/No	Yes/No	Yes/No How many
Name		e	m2 m x m	m	m	h - h	°C	Yes/No	Yes/No	Yes/No How many
Indoor	Type	Floor	Size (width x length)	Depth min	Depth max	Timetable	Average Temperature	Access		
Name		e	m2 m x m	m	m	h - h	°C	Access ramp	Handrail	Stairs
Name		e	m2 m x m	m	m	h - h	°C	Yes/No	Yes/No	Yes/No How many
Name		e	m2 m x m	m	m	h - h	°C	Yes/No	Yes/No	Yes/No How many

Lifts			
Lift name	Lift door width	Size of lift's cabin (width x depth x height)	Capacity
Name	m	m x m x m	pax kg
Name	m	m x m x m	pax kg
Name	m	m x m x m	pax kg
Name	m	m x m x m	pax kg

Meetings and Events							
	Area	Width	Height	Single table	U Shape	Classroom	Theatre
Name	m2	m	m	pax	pax	pax	pax
Name	m2	m	m	pax	pax	pax	pax
Name	m2	m	m	pax	pax	pax	pax
Name	m2	m	m	pax	pax	pax	pax

Restaurants and Bars										
Restaurant	Opening Hours	Days	Type	Type of Food	Capacity (seats)	Dress Code	Reservations	Menu for Kids	Space	Adapted for Disabled People
Name	h - h	days	type	type	number		Required, advisable or not required	Yes/No	Interior or Exterior	Yes/No
Name	h - h	days	type	type	number		Required, advisable or not required	Yes/No	Interior or Exterior	Yes/No
Bar	Opening Hours	Days	Type	Type of Food	Capacity (seats)	Dress Code	Reservations	Menu for Kids	Space	Adapted for Disabled People
Name	h - h	days	type	type	number		Required, advisable or not required	Yes/No	Interior or Exterior	Yes/No
Name	h - h	days	type	type	number		Required, advisable or not required	Yes/No	Interior or Exterior	Yes/No

Rooms (xxx suites and rooms)							
Quantity		Category	View	Bed	Floors	Interconnecting Rooms	Description
x Suites	x	category name		2 Twin Beds or Double Bed	☺	x with x category	
	x	category name		2 Twin Beds or Double Bed	☺	x with x category	
	x	category name		2 Twin Beds or Double Bed	☺	x with x category	
	x	category name		2 Twin Beds or Double Bed	☺	x with x category	
x Rooms	x	category name		2 Twin Beds or Double Bed	☺	x with x category	
	x	category name		2 Twin Beds or Double Bed	☺	x with x category	
	x	category name		2 Twin Beds or Double Bed	☺	x with x category	
	x	category name		2 Twin Beds or Double Bed	☺	x with x category	

Common Services to all rooms	
»	
»	
»	
»	
»	
»	
»	
»	
»	
»	

Specific Services	
category name	»
category name	»
category name	»
category name	»
category name	»
category name	»

**Rooms Measures and Capacity**

Rooms Measures and Capacity									Handicapped Rooms						
Category	Min capacity	Max capacity*	Size (do not include balconies)	Measures Doorwidth			Bed height	Quantity	Category	Floor	Measures Doorwidth			Bed height	
				Entrance Door	WC	Balcony					Entrance Door	WC	Balcony		
Suites	category name	x	x	m2	m	m	m	m	category name	e	m	m	m	m	
	category name	x	x	m2	m	m	m	m	category name	e	m	m	m	m	
	category name	x	x	m2	m	m	m	m	category name	e	m	m	m	m	
	category name	x	x	m2	m	m	m	m	category name	e	m	m	m	m	
Rooms	category name	x	x	m2	m	m	m	m							
	category name	x	x	m2	m	m	m	m							
	category name	x	x	m2	m	m	m	m							
	category name	x	x	m2	m	m	m	m							
		<b>Notes:</b>													
		* including cot													

## **Apêndice B: Guião da Entrevista**



**Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira**

**Unidade Curricular: Estágio e Relatório**

**Aluna: Marta Isabel Drumond Brazão**

O meu nome é Marta Brazão e frequento o Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira na Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve.

Esta entrevista foi concebida na sequência do Estágio Curricular no Departamento Comercial do grupo PortoBay Hotels & Resorts, bem como do respetivo relatório, e consiste num instrumento de pesquisa fundamental para o estudo intitulado “Estratégias Comerciais do grupo PortoBay Hotels & Resorts”.

É importante salientar que todas as informações obtidas são apenas para fins académicos, servindo somente para efeito do estudo em causa.

Agradeço, desde já, a ajuda e atenção.

**Ano Letivo 2022/2023**

## I

1. Qual é a sua função e departamento?

1.1. Há quanto tempo exerce a sua função?

- Menos de 1 ano
- Entre 1 ano a 2 anos
- Entre 2 anos a 5 anos
- Mais de 5 anos

2. Habilitação académica:

- 12º ano
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento
- Outra. Qual?

3. Foi esta a sua primeira função desde que entrou no grupo PortoBay?

- Sim
- Não

3.1. Se não, qual/quais foi/foram a(s) anterior(es)?

- 
- 
-

## II

4. Qual a sua opinião relativamente à estrutura departamental do grupo?

5. E em relação à estrutura do departamento onde se encontra?

6. Na sua opinião, quais são os departamentos mais importantes dentro de um grupo hoteleiro?

7. De que maneira o departamento onde se encontra impacta no funcionamento dos restantes departamentos?

**8.** Que efeitos têm as estratégias do departamento no futuro do grupo?

**9.** Quais foram as mudanças no departamento nos últimos anos?

**10.** De que forma é analisado o resultado das estratégias do departamento?

### III

11. Qual o seu ponto de vista em relação ao futuro (tendo em conta futuras oportunidades, ameaças, expectativas) do segmento de clientes:

- *Tour Operador?*

- *Grupos?*

- *OTAs (Online Travel Agencies)?*

- *Prestige Club?*

- Diretos?

- *Corporate?*

- *Complimentary?*

Muito obrigada pela sua colaboração!