

Tiago Cotrim Dionísio

Gestão das Operações na Hotelaria 5  
estrelas: Monte da Quinta Resort/  
Wyndham Grand Algarve



2020

Tiago Cotrim Dionísio

# Gestão das Operações na Hotelaria 5 estrelas: Monte da Quinta Resort/ Wyndham Grand Algarve

Relatório de Estágio – Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira  
Ramo Hotelaria e Função Comercial



Trabalho efetuado sob a orientação de:  
Professor Adjunto Convidado Carimo Rassal

2020

## Declaração de autoria

### Gestão das Operações na Hotelaria 5 estrelas: Monte da Quinta Resort/ Wyndham Grand Algarve

#### Declaração de autoria de trabalho

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

Assinatura: \_\_\_\_\_

Tiago Cotrim Dionísio

**©Copyright:** Tiago Cotrim Dionísio

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.

## Dedicatória

Quero dedicar o presente relatório de estágio, e futura graduação de Mestre, à minha avó materna, Maria Isabel Bravo Borges Metello Ennes Cotrim, que faleceu no mês de junho de 2020 e que, para além de ter transmitido diversos valores e ensinamentos ao longo do meu crescimento, sempre apoiou incondicionalmente todas as decisões e etapas no meu percurso pessoal e profissional.

## Agradecimentos

Gostaria de agradecer a todo o corpo docente da Universidade do Algarve por transmitir de forma clara e intuitiva toda a matéria lecionada nas diferentes unidades curriculares do primeiro ano do Mestrado de Direção e Gestão Hoteleira.

A todos os colegas da unidade hoteleira que me acolheu para a realização do estágio de uma forma incrivelmente amigável, não só pela partilha de conhecimento, mas também pelo companheirismo e pela oportunidade única de poder fazer *cross training* num hotel de luxo 5 estrelas, localizado na Quinta do Lago e durante o período de tempo do seu *rebranding*.

Ao Professor Adjunto Convidado Carimo Rassal, que para além de me orientar sempre no caminho certo, esteve sempre disponível para ajudar de forma exemplar e efetiva em qualquer assunto.

À minha família por todo o apoio incondicional que foi fulcral desde o início desta etapa.

## Resumo

No presente relatório insere-se o estágio realizado no âmbito do Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira, da Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo na Universidade do Algarve. Este foi realizado no hotel *Wyndham Grand Algarve* do grupo hoteleiro *Wyndham Hotels & Resorts*, teve o seu início a 7 de outubro de 2019 e terminou a 28 de agosto de 2020. Dispõe uma breve reflexão acerca da pandemia, retrata o processo de *rebranding* da unidade hoteleira e descreve a experiência profissional, os conhecimentos e competências adquiridos na realização de um estágio de *cross training* pelos vários departamentos do hotel, incluindo o departamento de *Sales & Marketing*, Financeiro, Recursos Humanos, *Front Office*, *A&B*, Compras e *Housekeeping*.

Palavras-chave: Turismo, Hotelaria, Gestão das operações, *Wyndham Hotels & Resorts*, *Wyndham Grand Algarve*

## Abstract

This report presents the internship carried out within the scope of the Master's Degree in Hospitality Management and Administration, from the School of Management, Hospitality and Tourism at the University of the Algarve. This internship took place at the Wyndham Grand Algarve hotel, from Wyndham Hotels & Resorts hotel group, started on October 7, 2019 and ended on August 28, 2020. This report provides a brief reflection on the pandemic, portrays the rebranding process of the hotel and describes the professional experience, knowledge and skills acquired during a cross training internship on the departments of the hotel, including the Sales & Marketing, Finance, Human Resources, Front Office, Food & Beverage, Purchasing and Housekeeping.

Keywords: Tourism, Hospitality, Operations management, *Wyndham Hotels & Resorts*, *Wyndham Grand Algarve*

## Índice Geral

Dedicatória.....	v
Agradecimentos.....	vi
Resumo.....	vii
Abstract.....	viii
Índice de figuras.....	xi
Índice de tabelas.....	xiii
Lista de abreviaturas e acrónimos.....	xiv
Glossário.....	xvi
1 Introdução.....	1
1.1 Definição de Turismo e Sector Hoteleiro.....	2
1.1.1 Turismo e Hotelaria em Portugal.....	2
1.1.2 Contributo da Hotelaria e Turismo para o PIB Nacional.....	3
1.1.3 Impacto da Pandemia Covid-19 no Turismo e Hotelaria.....	6
1.2 Caraterização da Entidade Acolhedora.....	9
1.2.1 A Evolução da Unidade Hoteleira.....	9
1.2.2 Monte da Quinta Resort.....	10
1.2.3 Processo de <i>Rebranding</i> .....	22
1.2.4 Grupo Wyndham Hotels & Resorts.....	28
1.2.5 Wyndham Grand Algarve.....	33
2 Descrição das tarefas desenvolvidas.....	45
2.1 Departamento de Sales & Marketing.....	46
2.1.1 Departamento de Eventos.....	46
2.1.2 Departamento de Marketing.....	48
2.1.3 Departamento de Reservas.....	49
2.1.4 Departamento de Revenue Management.....	52
2.2 Departamento de Recursos Humanos.....	56
2.3 Departamento Financeiro.....	57
2.3.1 Departamento Financeiro geral.....	57
2.3.2 Departamento Financeiro – <i>Controller</i> .....	58
2.4 Departamento de <i>Front Office</i> .....	60
2.5 Departamento de A&B.....	62
2.6 Departamento de <i>Housekeeping</i> .....	64

2.7	Departamento de Manutenção.....	67
2.8	Departamento de Jardinagem.....	68
2.9	Departamento de Compras.....	68
3	Limitações.....	71
4	Conclusão.....	73
	Referências bibliográficas.....	75
	Anexo I Planta do hotel.....	80
	Anexo II Análise Synxis do departamento de <i>Revenue Management</i> .....	82
	Anexo III Análise da popularidade do hotel através da Booking.com, Expedia e TripAdvisor através da OTA Insight.....	84
	Anexo IV Arquitetura de Integração do RMS.....	86
	Anexo V Planta Deluxe Suite.....	88
	Anexo VI Planta Family Deluxe Suite.....	90
	Anexo VII Planta The Penthouse.....	92
	Anexo VIII Exemplar de relatório da Governanta do departamento de <i>Housekeeping</i> .....	94
	Anexo IX Exemplar de tabela de tarefas diárias do departamento de <i>Housekeeping</i>	96
	Anexo X Exemplar de relatório da noite do departamento de <i>Housekeeping</i> .....	98
	Anexo XI Entrada exterior do hotel (MDQ).....	100
	Anexo XII Entrada exterior do hotel (WGA).....	102

## Índice de figuras

Figura 1. 1 Contribuição do Turismo para o PIB Nacional.....	3
Figura 1. 2 Impulso económico do Turismo, como percentagem do PIB em países selecionados da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) .....	3
Figura 1. 3 Contribuição do Turismo, por tipo, em biliões, para o PIB em Portugal.....	4
Figura 1. 4 Contribuição do Turismo, por tipo, em milhares, para o emprego .....	4
Figura 1. 5 Peso do “Consumo do Turismo no Território Económico” no Produto Interno Bruto .....	5
Figura 1. 6 Previsão de chegadas (milhões) internacionais de turistas em todo o mundo em 2020 .....	7
Figura 1. 7 Deluxe Suite .....	11
Figura 1. 8 Family Deluxe Suite.....	11
Figura 1. 9 The Penthouse .....	12
Figura 1. 10 Restaurante Melange .....	12
Figura 1. 11 Restaurante Peacock.....	13
Figura 1. 12 Pool Bar.....	13
Figura 1. 13 Piscinas exteriores .....	14
Figura 1. 14 Sala de Conferências .....	14
Figura 1. 15 Magnolia SPA .....	15
Figura 1. 16 Piscina interior .....	15
Figura 1. 17 Ginásio .....	15
Figura 1. 18 Kids Club .....	16
Figura 1. 19 Lobby .....	17
Figura 1. 20 Distância entre hotel e locais de interesse.....	18
Figura 1. 21 Facilities do hotel .....	18
Figura 1. 22 Organograma do Monte da Quinta Resort .....	20
Figura 1. 23 Modelo de corporate rebranding .....	22
Figura 1. 24 Logotipo Wyndham Hotels & Resorts.....	28
Figura 1. 25 Logotipo Wyndham Grand Algarve.....	28
Figura 1. 26 Marcas do grupo Wyndham .....	29
Figura 1. 27 Distribuição e Conetividade Wyndham Grand Algarve .....	31

Figura 1. 28 Principais empresas hoteleiras do mundo em junho de 2019, por número de propriedades.....	33
Figura 1. 29 Deluxe Suite (renovada).....	36
Figura 1. 30 Family Deluxe Suite (renovada) .....	36
Figura 1. 31 The Penthouse WGA.....	37
Figura 1. 32 Previsão do Restaurante Melange (renovado) .....	38
Figura 1. 33 Previsão do Restaurante Formosa (renovado) .....	38
Figura 1. 34 Previsão do Lobby Bar.....	40
Figura 1. 35 Previsão do Lobby (renovado).....	40
Figura 1. 36 Organograma do Wyndham Grand Algarve .....	42

## Índice de tabelas

Tabela 1. 1 Análise SWOT do Monte da Quinta Resort .....	21
Tabela 1. 2 Conjunto de concorrentes do WGA.....	35
Tabela 1. 3 Análise SWOT do Wyndham Grand Algarve .....	43
Tabela 1. 4 Enquadramento temporal nos diversos departamentos durante o estágio ...	45
Tabela 1. 5 Tarifas do Monte da Quinta Resort .....	54
Tabela 1. 6 Tarifas do Wyndham Grand Algarve .....	55

## Lista de abreviaturas e acrónimos

A&B – Alimentação & Bebidas

ADR – *Average Daily Rate*

AHP – Associação de Hotelaria de Portugal,

BAR – *Best Available Rate*

CRM – *Customer Relationship Management*

CRS – *Central Reservation System*

CXL – Cancelado

DEC – *Decline*

DEF – Definitivo

DMC – *Destination Management Company*

DVS – Devolução de Serviços

EBITDA – *Earning Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*

ECS – Encomenda de Serviços a Fornecedor

EMEA – *Europe, Middle East and Africa*

ERP – *Enterprise Resource Planning*

FO – *Front Office*

FOM – *Front Office Manager*

GC&E – *Groups, Conferences and Events*

GOP – *Gross Operating Profit*

GOPPAR – *Gross Operating Profit Per Available Room*

HACCP – *Hazard Analysis and Critical Control Points*

HSK – Housekeeping

IT – *Information Technology*

LY – *Last Year*

MDQ – *Monte da Quinta*

ME – *Mobile Enterprise*

NetRevPar – *Net Revenue Per Available Room*

NOI – *Net Operating Income*

OT – *Operador Turístico*

OTA – *Online Travel Agency*

PMS – *Property Management System*

POS – *Point of Sale*

PROV – *Provisório*

R&Y – *Revenue & Yield*

RevPar – *Revenue Per Available Room*

RevPor – *Revenue Per Occupied Room*

RMS – *Revenue Management System*

SAP – *Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung, (Sistemas, Aplicativos e Produtos para Processamento de Dados)*

SOP – *Standard Operating Procedures*

TEN – *Tentativa*

VFA – *Vossa Fatura*

VGR – *Vossa Guia de Remessa*

VIP – *Very Important Person*

VNC – *Vossa Nota de Crédito*

WGA – *Wyndham Grand Algarve*

WoM – *Word-of-Mouth*

YTD – *Year to Date*

## Glossário

### **Amenities**

São recursos úteis ou desejáveis fornecidos durante o alojamento num hotel.

### **Blackout dates**

Corresponde ao período em que as ofertas especiais ou descontos não estão disponíveis quando coincidem com épocas de maior ocupação.

### **Cash flow**

Corresponde ao fluxo de caixa, é o montante total de dinheiro que é transferido para dentro e fora de uma empresa.

### **Channel Manager**

É um sistema que atualiza a disponibilidade e as taxas de um hotel diretamente para as principais *OTAs*, tornando mais fácil para o hotel a sua oferta online, evitando *overbooking* e problemas de paridade tarifária.

### **Cross training**

Designação que corresponde a um estágio que passa por várias posições/ departamentos dentro de uma empresa.

### **Crowdsourcing**

É uma técnica de marketing na qual o hotel convida o cliente, que é socialmente influente, para partilhar comentários, fotografias e vídeos nas redes sociais, como forma de atualizar os conteúdos do seu próprio sítio.

### **Franchising**

É uma estratégia utilizada em administração com o fim de expandir o volume de negócios de uma empresa, através de um sistema de venda de licença na qual o detentor da marca (franqueador) cede à pessoa autorizada a explorar a marca (franqueado) o direito de uso da sua marca, patente, infraestrutura, *know-how* e distribuição exclusiva ou semi exclusiva de produtos ou serviços.

**Front Office**

Corresponde ao departamento de recepção, ou seja, é a área da recepção que tem contato direto com o hóspede.

**Global Distribution Team**

Corresponde a uma equipa que gere um canal mundial entre agentes de viagens e o hotel, comunicando o produto atualizado, dados de preços e disponibilidade e mecanismos de reserva online, permitindo transações automatizadas.

**Infraquinta**

É uma empresa que realiza todos e quaisquer trabalhos de manutenção e adaptação das infraestruturas, nos limites da Quinta do Lago, de forma a permitir uma exploração e gestão sustentável de toda a rede de Infraestruturas.

**Kids Club**

Corresponde a um departamento do hotel, destinado a crianças, normalmente dos 3 aos 12 anos, com programas educacionais de animação e outras atividades desde pinturas, modelagens, jogos tradicionais, jogos de palavras, karaoke, atividades livres, etc.

**Occupancy map**

É um mapa de ocupação, de forma a facilitar a informação atual da ocupação do hotel, transmitindo de forma clara, a disponibilidade do próprio hotel.

**Pace Report**

Corresponde ao relatório de ritmo em relação aos resultados do ano anterior, ou seja, são projetados para fornecer aos colaboradores uma rápida leitura e análise da receita futura de quartos em relação ao ano anterior.

**Repeaters**

Corresponde aos clientes habituais, normalmente indicando a sua lealdade, e intrinsecamente satisfação, para com a empresa.

**Resort**

É um lugar usado para recreação ou relaxamento, normalmente situado fora do centro urbano, que dispõe atividades de lazer e entretenimento para o hóspede.

**Room Service**

É um serviço de quarto realizado por um colaborador que se desloca até ao quarto do hospede com o serviço/ produto previamente pedido.

**Rooming List**

É a lista de nomes de um grupo de hóspedes de uma reserva para o hotel.

**Sales & Marketing**

Departamento de Vendas e Marketing que é responsável por maximizar as receitas do hotel, desenvolvendo planos para aumentar a ocupação e da forma mais lucrativa possível.

**Turnaround**

É um termo utilizado internacionalmente em administração de empresas que indica uma gestão estratégica de dar a volta por cima, ou seja, transformar uma situação negativa em positiva.

**Upscale**

Corresponde a um termo hierárquico de nível mais alto, normalmente associado ao luxo.

**Value for money**

Corresponde à combinação mais vantajosa de custo, qualidade e sustentabilidade para atender aos requisitos do cliente.

## 1 Introdução

O relatório surge no seguimento do estágio curricular realizado, como opção, para a conclusão do Mestrado em Gestão e Direção Hoteleira, da Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo (ESGHT) da Universidade do Algarve (UALg).

Está estruturado em duas abordagens, numa primeira parte a revisão da literatura destacando as temáticas da Hotelaria e do Turismo em Portugal e no Algarve, e a caracterização da unidade hoteleira acolhedora. E numa segunda parte a descrição e enquadramento das tarefas realizadas em cada departamento durante o período de estágio.

Neste segundo ano do Mestrado, optou-se por realizar o estágio porque é um período de elevada importância em que há um grande nível de aprendizagem em diversos aspetos com uma possibilidade de erro maior ao pôr em prática os conhecimentos teóricos adquiridos no 1º ano do mestrado e na licenciatura para os poder desenvolver e formatar para a realidade.

O estágio teve lugar no hotel de cinco estrelas Wyndham Grand Algarve, na Quinta do Lago, com a duração de 1280 horas – desde 7 de outubro de 2019 até 28 de agosto de 2020, com suspensão do mesmo de 15 de março de 2020 até 28 de junho de 2020 devido à pandemia.

Escolheu-se estagiar neste hotel devido a ser um hotel de 5 estrelas, situado na Quinta do Lago, devido ao processo de *rebranding* do hotel durante o meu período de estágio, por ser um hotel *upscale*, de luxo, com standards de qualidade de serviços e exigências superiores, e devido à possibilidade de realizar um estágio de *cross training*, em que, na opinião do estagiário, um Diretor de Hotel precisa de passar pelos vários departamentos de uma unidade hoteleira para poder perceber as necessidades e com isso, tentar criar oportunidades.

O *cross training* permitiu a obtenção de fortes valências nas presentes áreas de atividade, de uma forma geral na gestão operacional do hotel, em que a metodologia utilizada para a recolha da informação passou pela observação e execução das tarefas realizadas no contexto real de trabalho, com acompanhamento e auxílio do trabalho desempenhado pelos responsáveis de departamento e restantes colaboradores do hotel, constatando as diferentes realidades e responsabilidades em cada departamento.

## 1.1 Definição de Turismo e Sector Hoteleiro

### 1.1.1 Turismo e Hotelaria em Portugal

O conceito de Turismo iniciou-se no século XVI quando astrónomos, físicos, matemáticos, médicos e filósofos decidem partir pela Europa maioritariamente pela curiosidade e à procura de conhecimento, ou até por motivos religiosos. Nessa época, as pessoas de famílias abastadas faziam a *Grand Tour*, uma viagem pela Europa, que geralmente tinha um período de 3 anos, em que havia contacto e diversas aprendizagens entre diferentes culturas. A partir do século XIX o turista já procura estâncias balneares para fins de repouso, saúde ou diversão (Cunha, 2010).

Primeiramente, a OMT define Turismo como as atividades realizadas por pessoas durante as suas viagens e estadias em locais situados fora do seu ambiente de residência habitual, por um período consecutivo inferior a um ano, com fins de lazer, negócios ou outros motivos (OMT, 1991).

Com o passar do tempo, a OMT afirma que o Turismo é designado pelas atividades de pessoas que se deslocam e permanecem em locais fora do seu ambiente habitual, por um período de tempo até um ano consecutivo, por motivos de lazer, negócios ou outros que não sejam o exercício de uma atividade remunerada no destino.

Este interesse por viajar impulsionou a criação de outras atividades, como o estudo e ensino de línguas, a produção de guias turísticos, a organização das próprias viagens, a hotelaria e a restauração.

O conceito de Hotelaria é inerente ao conceito de Turismo com progressões económicas e sociais paralelas. A existência de turistas cria a necessidade de alojar, entreter e fidelizar estes mesmos turistas, e, a hotelaria é o entretenimento, comida e bebida proporcionado aos clientes por uma empresa ou organização (Kozak, 2016).

A indústria hoteleira é uma das atividades económicas mais relevantes no setor do Turismo que tem vindo a crescer ao longo dos anos e a atingir uma dimensão global, desenvolvendo-se num ambiente competitivo, sem fronteiras em que a gestão dos empreendimentos por parte dos hoteleiros é cada vez mais desafiante (Quintas, 2006).

O número de empreendimentos turísticos, em Portugal, cresceu 87% em 10 anos, e, o setor hoteleiro destacou-se pelo seu enorme crescimento a nível nacional, tornando-se um elemento fundamental na recuperação económica do país (Deloitte, 2016).

Assim, a hotelaria pode ser vista e definida como a troca voluntária de serviços com vista o ganho de ambas as partes participantes através da disponibilização de acomodação, comida e bebida (Brotherton, 1999).

### 1.1.2 Contributo da Hotelaria e Turismo para o PIB Nacional

A atividade turística é uma das atividades que em Portugal mais tem contribuído para o PIB nacional, em receitas diretas, indiretas e induzidas, e tem contribuído cada vez mais para o PIB em Portugal ao longo do tempo, pois em 2004 a percentagem do Turismo no PIB era apenas 1,85% e em 2013 já era 4,67%, tal como demonstrado na figura abaixo.

Contribuição do Turismo para o PIB	Anos									
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
PIB (milhares €)	149.313	154.269	160.856	169.319	171.983	168.529	172.860	171.126	165.107	165.666
% do Turismo no PIB	1,85%	1,69%	2,18%	2,87%	2,88%	2,60%	2,84%	3,37%	4,05%	4,67%

Figura 1. 1 Contribuição do Turismo para o PIB Nacional

Fonte: INE, 2014 ([www.ine.pt](http://www.ine.pt))

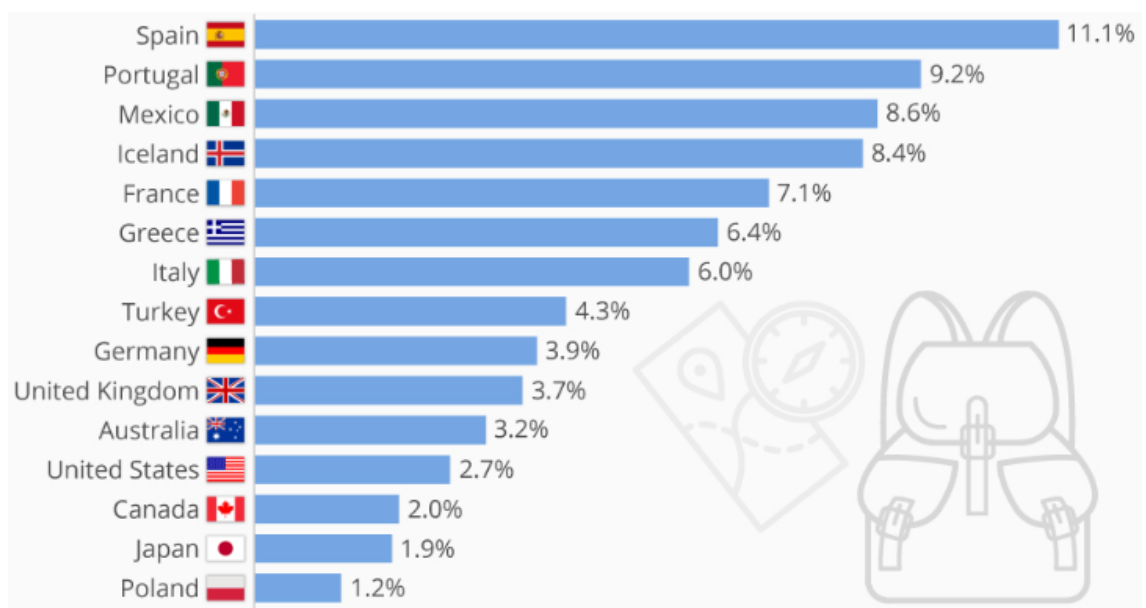


Figura 1. 2 Impulso económico do Turismo, como percentagem do PIB em países seleccionados da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE)

Fonte: Statista, 2016 ([www.statista.com](http://www.statista.com))

A figura acima, demonstra que Portugal é dos países no qual o setor do Turismo tem maior impulso económico como percentagem do PIB, segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico, apresentando um valor de 9,2% na 2ª posição logo a seguir a Espanha.

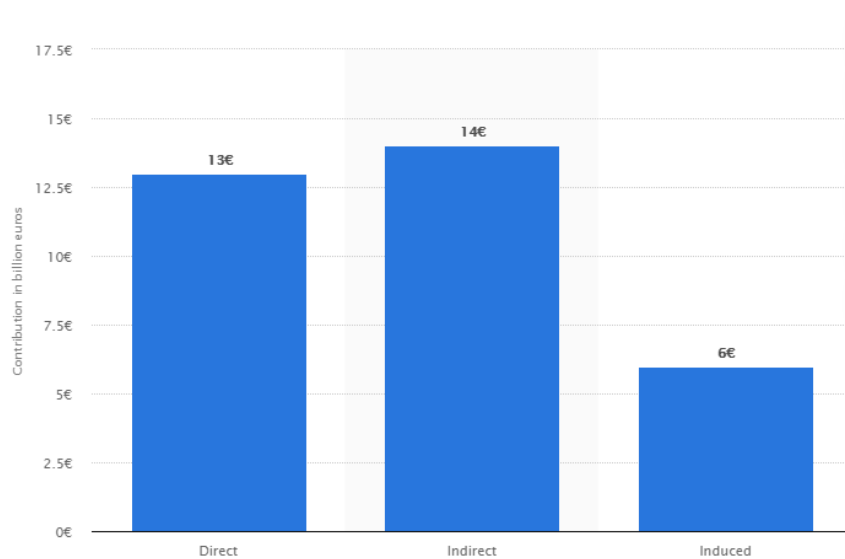


Figura 1. 3 Contribuição do Turismo, por tipo, em biliões, para o PIB em Portugal

Fonte: Statista, 2017 ([www.statista.com](http://www.statista.com))

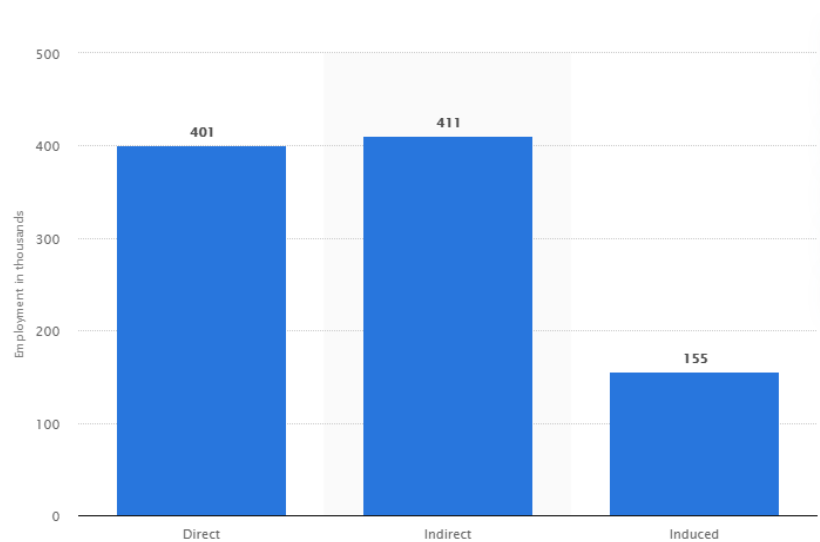


Figura 1. 4 Contribuição do Turismo, por tipo, em milhares, para o emprego

Fonte: Statista, 2017 ([www.statista.com](http://www.statista.com))

As Figuras 3 e 4 ilustram a contribuição da indústria, por tipo de Turismo, em Portugal, para o PIB e para o emprego, respetivamente. Realçando a importância e o potencial da indústria do turismo e hoteleira para economia e desenvolvimento do país.

A plataforma *TravelBI* permite a exploração dos indicadores de atividade e inclui estatísticas, análises de mercado e tendências – com o intuito de otimizar a produção, disseminação de informação e conhecimento sobre a atividade turística, tornando os dados da atividade turística acessíveis (*Mercados e estatísticas - Turismo de Portugal, 2020*).

(%) \*2017 - dados provisórios

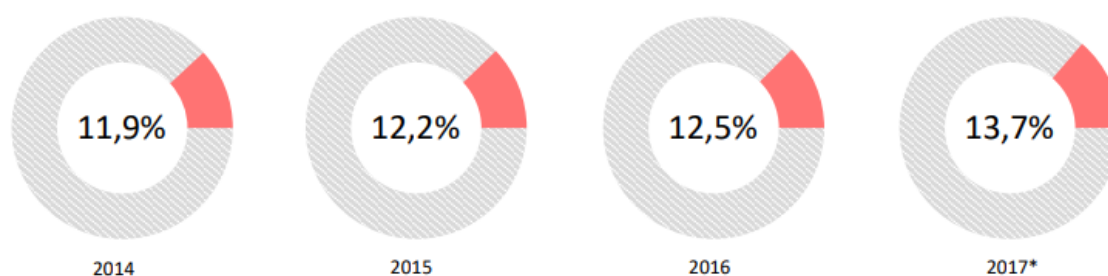


Figura 1. 5 Peso do “Consumo do Turismo no Território Económico” no Produto Interno Bruto

Fonte: INE, 2017 ([www.ine.pt](http://www.ine.pt))

O consumo turístico em Portugal representou 14,6% do Produto Interno Bruto (PIB) e 8% do Valor Acrescentado Bruto (VAB), sendo que o Valor Acrescentado Bruto Gerado pelo turismo (VABGT) atingiu os 14,1 mil milhões de euros (+8,0%). Em 2017, o emprego relacionado com o setor turístico representou 9,0% do total nacional (*TravelBI, 2019*).

Assim, o setor do Turismo e da Hotelaria contribuem para:

- Gerar rendimento (ordenados, rendas, lucros);
- Novos mercados para produtos locais;
- Desenvolvimento regional;
- Receitas do Estado (taxas e impostos sobre as empresas);
- Promover o Investimento (público e privado) em infraestruturas;
- Ganhos em moeda estrangeira (através da venda de bens e serviços a não residentes);
- Efeito multiplicador (sobre vários sectores).

Para além disso, o Turismo tem atingido números recorde em Portugal com destaque para: diversificação de mercados (crescimento no mercado americano e no

mercado brasileiro); aumento de emprego no turismo com influência na economia nacional; reconhecimento internacional (prémios); crescimento mais acelerado do mercado interno (hóspedes nacionais) em relação ao mercado externo (hóspedes estrangeiros).

E, especificamente no Algarve, a oferta turística maior é a conhecida como “Sol e Mar”, com uma diversidade de praias algarvias que caracterizam a linha costeira, ao longo de mais de 200 quilómetros. O Algarve é caracterizado por um clima perfeito, com frequentes banhistas, marinheiros, surfistas, etc., todos a desfrutar das praias limpas e vigiadas, do seu cenário envolvente, das diferentes atividades e dos seus residentes (365 Algarve, 2020) (*VisitAlgarve - Portal de Turismo do Algarve*, 2020).

### 1.1.3 Impacto da Pandemia Covid-19 no Turismo e Hotelaria

O Covid-19 – designação que provém do inglês *Corona Virus Disease 2019*, é uma doença respiratória aguda, causada pelo coronavírus da síndrome respiratória aguda grave 2 (SARS-CoV-2), que veio a alastrar-se pelo mundo inteiro, tendo sido identificado pela primeira vez em Wuhan, China, em dezembro de 2019.

O vírus é fortemente transmissível e num mundo dinâmico em que a interação intercultural e a própria indústria de viagens e turismo é algo tão intrínseco na sociedade, acabou por se ressentir bastante para não promover a sua propagação por todo o mundo.

Segundo a AHP (Associação de Hotelaria de Portugal), no dia 11 de janeiro de 2020 foi identificado um novo coronavírus, e a 30 de janeiro de 2020 a Organização Mundial da Saúde declara emergência de saúde pública mundial. O primeiro caso em Portugal foi identificado a 2 de março de 2020, e no dia 11 de março de 2020 a Organização Mundial da Saúde declara pandemia (Hotelaria, 2020).

Este vírus provoca um enorme impacto na saúde pública, e a tomada de medidas para atenuar e tentar controlar a propagação do vírus, como a quarentena e o encerramento de fronteiras, contribuíram fortemente para o declínio da economia a nível mundial, tendo um dos pilares da economia – o Turismo, sido fortemente afetado. No final de março de 2020 as viagens internacionais paralisaram totalmente, afetando fortemente as companhias áreas, a hotelaria, a restauração e maior parte das empresas ligadas direta e indiretamente à indústria (*Statista*, 2020).

A Organização Mundial do Turismo (OMT), que inicialmente tinha previsto uma quebra do turismo internacional na ordem dos 3%, anunciou, em 24 de março, uma estimativa revista do impacto da pandemia, nos termos da qual o turismo internacional deverá recuar entre 20 e 30% no ano de 2020 (*Travel BI - Previsões do Impacto da Pandemia no Turismo | Covid-19, 2020*).

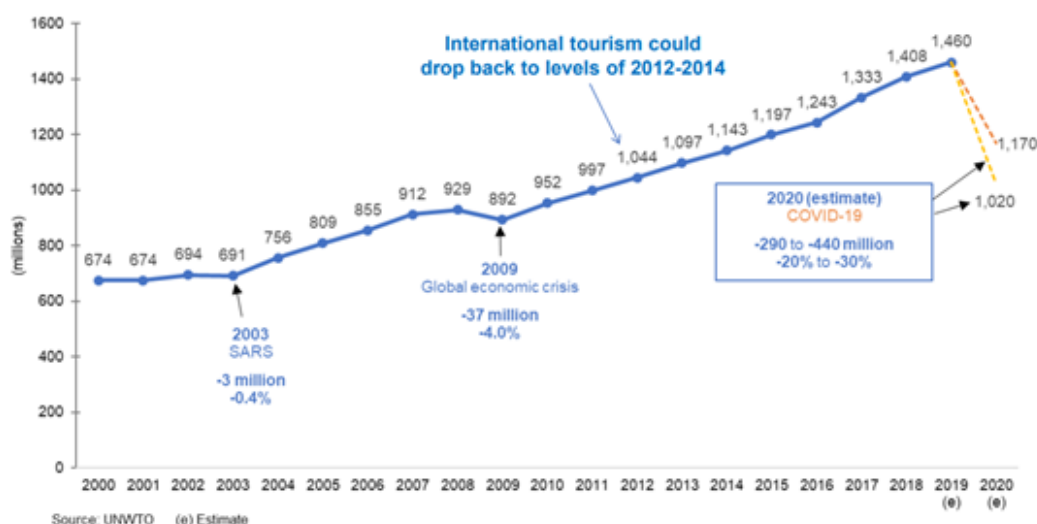


Figura 1. 6 Previsão de chegadas (milhões) internacionais de turistas em todo o mundo em 2020

Fonte: UNWTO, 2020 ([www.unwto.org](http://www.unwto.org))

Esta quebra poderá representar uma perda entre 290 e 440 milhões de turistas internacionais em 2020, sendo o pior resultado na história do turismo internacional que colocaria um fim abrupto a um período de 10 anos de crescimento sustentado desde a crise económica de 2009 (*UNWTO, 2020*).

Entre janeiro e maio deste ano, a quebra das viagens de turistas teve um impacto de menos 320 mil milhões de dólares, o que representa um valor três vezes maior relativamente ao impacto registado em 2009, durante a crise económica. Segundo, *Zurab Pololikashvili*, secretário-geral da OMT, a queda dramática no turismo internacional coloca milhões de meios de subsistência em risco, inclusive nos países em desenvolvimento. A OMT defende que se deve reconhecer a importância do Turismo para a economia e importa colocar as pessoas a viajar novamente, sob todos os protocolos que fazem parte desta nova realidade. A saúde dos cidadãos está em primeiro lugar, e os governos em todas as regiões do mundo têm uma responsabilidade dupla: priorizar a saúde pública e, ao mesmo tempo, proteger empregos e negócios (*UNWTO, 2020*).

Em agosto de 2020, a estimativa aponta para cerca de 1,9 milhões de hóspedes e de 5,1 milhões de dormidas no total do alojamento turístico de Portugal, situação que se deverá refletir em decréscimos de 43% e 47%, respetivamente, para cada um dos indicadores, relativamente a agosto de 2019. E, no mês de agosto de 2020, cerca de 21% dos estabelecimentos em Portugal terão estado ainda encerrados ou não registaram movimento de hóspedes, sendo que no mês anterior foi cerca de 28% (*Travel BI, 2020*).

Por fim, a OMT prevê um início da recuperação da procura internacional em 2021, sendo que, apesar de países de todo o mundo estarem a implantar diversas medidas para mitigar o impacto do surto do vírus e estimular a recuperação do setor de turismo, ainda se enfrentará um conjunto infindável de desafios, começando com a duração desconhecida da pandemia e restrições de viagens.

## 1.2 Caraterização da Entidade Acolhedora

### 1.2.1 A Evolução da Unidade Hoteleira

Em meados de abril de 2008, o Hotel abriu com categoria 4 estrelas, com entidade gestora: Monte da Quinta Club SA.

A 1 de maio de 2014, o hotel mudou de entidade gestora: Terra International Lda – Apart Hotel Monte da Quinta Resort, ocorrendo uma alteração de classificação de categoria para 5 estrelas, pois esta nova entidade gestora preencheu os requisitos para poder passar a 5 estrelas, que na altura, o que estava em falta era o *mini-bar* nas suites e *Room Service* 24h, fora isso, todos os parâmetros já preenchiam os requisitos para 5 estrelas, inclusive a forma como eram realizados os serviços, segundo feedback de bastantes clientes. Com esta mudança da entidade gestora, o hotel passou a operacionalizar de uma forma bastante horizontal e muito pouco vertical, não havia hierarquia devido ao tempo de resposta, as tomadas de decisão eram mais rápidas, o *Time Frame* era *Now*, não havia SOPs, destacava-se nos colaboradores a polivalência de funções – o serviço tinha de ser prestado, o próprio colaborador tinha de ser multifacetado e tinha de persuadir o cliente ao oferecer o serviço que mais beneficiasse o hotel quando o cliente não representava uma mais-valia para o estabelecimento, levando assim a alterar a perceção *value for money* de muitos clientes *repeaters* que estavam habituados ao serviço seguir determinados padrões.

A 1 de junho de 2020, a unidade hoteleira tem uma nova e atual entidade gestora: Tributo Revelação Hotel, Unipessoal, Lda.

O estabelecimento hoteleiro passou por diferentes nomenclaturas:

1<sup>a</sup> – Monte da Quinta Suites;

2<sup>a</sup> – Monte da Quinta Resort (após requerimento de Turismo de Portugal – autoridade turística nacional responsável pela dinamização, promoção e valorização do turismo desde a oferta à procura, de forma sustentável);

3<sup>a</sup> – Wyndham Grand Algarve.

## 1.2.2 Monte da Quinta Resort

### 1.2.2.1 Características das Unidades de Alojamento

O hotel Monte da Quinta Resort localiza-se no concelho de Loulé, na Quinta do Lago, Almancil.

O concelho de Loulé acolhe cerca de 15% da população algarvia, no entanto, é um dos concelhos de menor densidade populacional, em virtude do fraco povoamento da área da serra e da sua grande extensão territorial, na faixa interior. O concelho possui 8 freguesias e é comum a prática de Turismo Religioso, Turismo Criativo, Turismo Natureza, Animação Turística, Artesanato, Património e Cultura, Gastronomia, Golfe e Praias (Município de Loulé - Câmara Municipal de Loulé Demografia, 31/01/2020).

A Quinta do Lago é um empreendimento turístico do Algarve de renome nacional e internacional, e um dos mais luxuosos de toda a Europa. Está inserido no Parque Natural da Ria Formosa e rodeado por sete campos de golfe, destacando-se o campo de golfe Quinta do Lago Sul, Pinheiros Altos, Laranjal e San Lorenzo, rodeado também por praias (a Praia da Quinta do Lago, Praia do Ancão e Praia do Garrão Poente) e privilegia o Turismo Ecológico preservando a natureza e espécies de animais características da zona, como o caimão, a poupa e o camaleão. Enquadrada numa região turística, cosmopolita e dotada de excelentes infraestruturas, a Quinta do Lago é uma das maiores referências do Algarve (Freguesia de Almancil - geografia, 2020).

O *Resort* possui 132 suites espaçosas e luxuosas, das quais 80 suites possuem 1 quarto, 48 suites possuem 2 quartos e 4 suites possuem 3 quartos.

As suites de 1 quarto são designadas de *Deluxe Suite* e *Deluxe Suite Sunrise*, de acordo com a disposição/ vista da suite, sendo que as *Deluxe Suite* têm vista jardim e as *Deluxe Suite Sunrise* vista piscina. As suites têm uma área de 66 m<sup>2</sup>, uma ampla sala de estar, terraço e duas casas de banho – uma casa de banho comum e uma casa de banho privativa, dentro do quarto. Estas suites têm uma ocupação máxima de 2 adultos e uma criança até 12 anos (sofá-cama) e um bebé (berço).



Figura 1. 7 Deluxe Suite

Fonte: Monte da Quinta Resort, 2019

As suites de 2 quartos são designadas de *Family Deluxe Suite* e *Family Deluxe Suite Sunrise*, de acordo com a disposição/ vista da suite, sendo que as *Family Deluxe Suite* têm vista jardim e as *Family Deluxe Suite Sunrise* têm vista piscina. As suites têm uma área de 100 m<sup>2</sup>, uma ampla sala de estar, terraço e três casas de banho – uma casa de banho comum e duas casas de banho privativas, dentro dos quartos. Estas suites têm uma ocupação máxima de 4 adultos, 1 criança até 12 anos (sofá-cama) e dois bebés (berços).

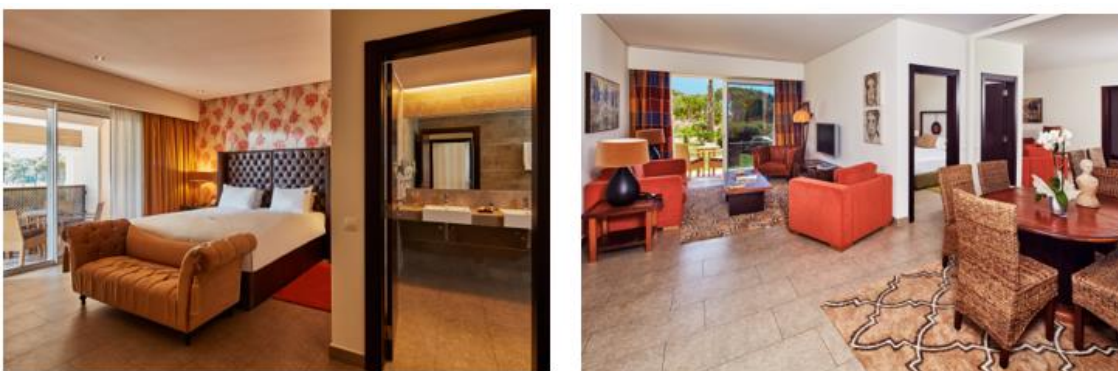


Figura 1. 8 Family Deluxe Suite

Fonte: Monte da Quinta Resort, 2019

As suites de 3 quartos são designadas de *The Penthouse Suite* e *The Penthouse Suite Sunrise*, com uma área de 320 m<sup>2</sup> e 420m<sup>2</sup> respetivamente. Estas suites representam o expoente máximo em luxo e espaço e têm uma designação mais segmentada, sendo que as duas suites com vista jardim se designam de *Oceanico* e *Poseidon*, e as duas suites com vista piscina se designam de *Atlantis* e *Neptuno*. As suites possuem uma sala de estar ampla e um terraço amplo e quatro casas de banho – uma casa de banho comum e três casas de banho privativas. Estas suites têm uma ocupação máxima de 6 adultos, e três bebés (berços).



Figura 1. 9 The Penthouse

Fonte: Monte da Quinta Resort, 2019

#### 1.2.2.2 Serviços

É cada vez mais importante que os serviços correspondam às necessidades atuais dos clientes, e que sejam de tal forma segmentados, específicos e únicos para o cliente, de forma a superar as suas expectativas e, conseqüentemente, fidelizá-lo.

O Monte da Quinta Resort tem 3 POS (*Point Of Sale*):

Um restaurante designado *Melange*, com capacidade máxima para 146 pessoas, no qual são servidos o pequeno-almoço e o almoço.



Figura 1. 10 Restaurante Melange  
Fonte: Monte da Quinta Resort, 2019

Um restaurante-bar designado *Peacock*, com capacidade máxima para 100 pessoas, onde são servidos o jantar e bebidas pós-jantar.



Figura 1. 11 Restaurante Peacock

Fonte: Monte da Quinta Resort, 2019

Um *Pool Bar* na área circundante da piscina, que serve almoço e lanches durante a tarde.



Figura 1. 12 Pool Bar

Fonte: Monte da Quinta Resort, 2019

O hotel possui duas piscinas exteriores, sendo que uma piscina é direcionada para os mais novos com uma profundidade de 30 centímetros, e a outra piscina com uma profundidade de 60 centímetros até 190 centímetros.



Figura 1. 13 Piscinas exteriores

Fonte: Monte da Quinta Resort, 2019

O hotel também possui uma sala de conferências de 730 m<sup>2</sup>, para um máximo de 400 pessoas com luz natural, um SPA designado de Magnolia SPA, sauna, *jaccuzzi*, uma piscina interior com uma profundidade de 126 centímetros. ginásio e *Kids Club*.



Figura 1. 14 Sala de Conferências

Fonte: Monte da Quinta Resort, 2019



Figura 1. 15 Magnolia SPA

Fonte: Monte da Quinta Resort, 2019



Figura 1. 16 Piscina interior

Fonte: Monte da Quinta Resort, 2019

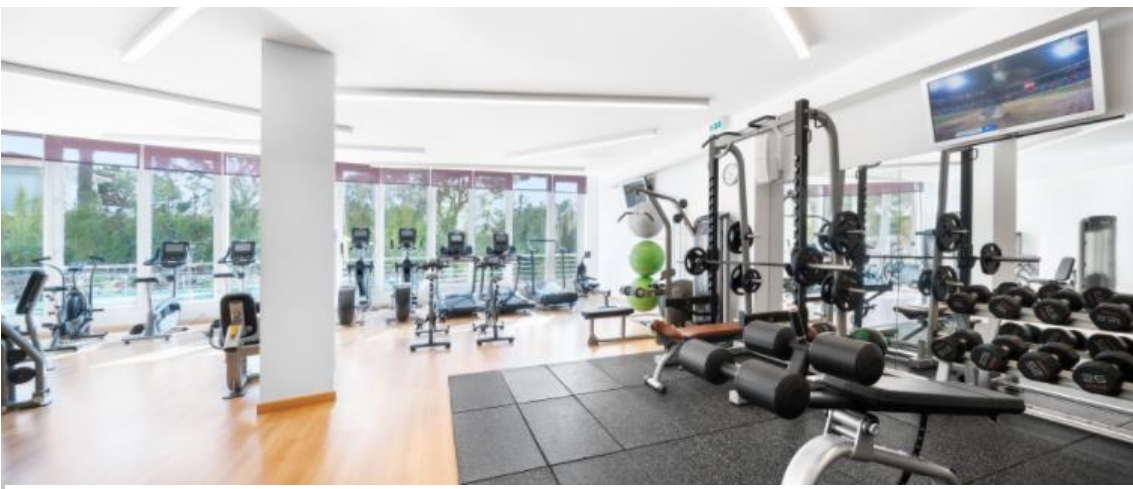


Figura 1. 17 Ginásio

Fonte: Monte da Quinta Resort, 2019



Figura 1. 18 Kids Club

Fonte: Monte da Quinta Resort, 2019

A receção do hotel está em funcionamento 24 horas por dia e oferece *welcome drinks* (água, água com gás e champanhe), cofre para os clientes guardarem os seus bens, sala para guardar as bagagens dos clientes, serviço de concierge, cacifos para praticantes de golf, aluguer de carros e *room service*. Logo à frente da receção, o lobby apresenta um espaço de grandes dimensões, com diversos sofás e cadeirões almofadados, transmitindo paz e descanso num ambiente leve e naturalista.



Figura 1. 19 Lobby

Fonte: Monte da Quinta Resort, 2019

Por fim, o hotel destaca ainda diversas características únicas, tais como:

- A localização privilegiada na Quinta do Lago;
- A proximidade do Aeroporto Internacional de Faro;
- A proximidade das praias;
- A proximidade dos campos de golfe;
- A dimensão das suites:  $66\text{m}^2$  -  $320\text{m}^2$ ;
- As características da ampla sala de conferências: capacidade para 400 pessoas e entrada de luz natural;
- O *Kids Club* gratuito.

## GREAT LOCATION

Faro Airport	4.7 km	Santa Maria Private Hospital	7.1 km
Quinta do Lago South Golf Course	0.8 km	Lethes Theatre	7.8 km
San Lorenzo Golf Course	1 km	Vilamoura Marina	10.3 km
Pinheiros Altos Golf Course	1.3 km	Loulé Municipal Market	10.9 km
Vale do Lobo Royal Golf Course	4.8 km	Church of São Lourenço	4.6 km
Quinta do Lago Laranjal Golf Course	5 km	Aquashow Park	10.8 km
Vale do Lobo Ocean Golf Course	5.2 km	Zoo Marine Algarve	39 km
Quinta do Lago Beach	3.2 km	Slide & Splash	55.3 km
Falesia Beach	14.6 km	Ria Formosa	3.7 km
Benagil Beach	53.4 km		
Praia Verde Beach	65.4 km		
Faro Beach	4 km		

Figura 1. 20 Distância entre hotel e locais de interesse

Fonte: Monte da Quinta Resort, 2019

## RESORT FACILITIES OF MONTE DA QUINTA RESORT ☆☆☆☆☆

<p> <b>Outdoors</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sun Terrace</li> <li>Terrace</li> <li>Garden</li> </ul>	<p> <b>Activities</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Evening entertainment</li> <li>Kids club</li> <li>Children's playground</li> <li>Bicycle rental (additional charge)</li> <li>Volleyball</li> <li>Table tennis</li> <li>Golf course (within 3 km)</li> <li>Tennis court (within 3 km)</li> <li>Mini golf (within 3 km)</li> <li>Horse riding (within 3 km)</li> </ul>	<p> <b>Entertainment and family services</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Babysitting / child services</li> </ul>
<p> <b>Pool and wellness</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Outdoor pool</li> <li>Fitness centre</li> <li>Indoor pool</li> <li>Hot tub / jacuzzi</li> <li>Massage</li> <li>Sauna</li> </ul>	<p> <b>Internet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>WiFi throughout the resort</li> </ul>	<p> <b>Cleaning services</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Daily maid service</li> <li>Dry cleaning</li> <li>Laundry</li> </ul>
<p> <b>Food &amp; Drink</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2 Restaurants</li> <li>Pool side Bar</li> <li>Special menus</li> </ul>	<p> <b>Reception services</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Safety deposit box</li> <li>Luggage storage</li> <li>Concierge service</li> <li>Ticket service</li> <li>Golf lockers</li> <li>Car hire</li> </ul>	<p> <b>Business facilities</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Business centre</li> <li>Meeting / banquet facilities</li> </ul>
<p> <b>Pets</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pets are not allowed.</li> </ul>		<p> <b>General</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Room service</li> <li>Non-smoking rooms</li> <li>Air conditioning</li> <li>Newspapers</li> <li>Complimentary Parking Garage</li> <li>Full Equipped Guest Bathroom</li> <li>Full Equipped Kitchen</li> <li>Private Terrace</li> </ul>

Figura 1. 21 Facilities do hotel

Fonte: Monte da Quinta Resort, 2019

### 1.2.2.3 Missão, Visão e Valores

Missão:

Ser reconhecidos na área da hospitalidade pelas melhores práticas e sermos o líder inovador em Portugal.

O conceito TERRA é a nossa vantagem competitiva. Os nossos colaboradores são embaixadores da marca e eles têm orgulho no que fazem. Nós melhoramos continuamente o valor para o acionista pela maximização das receitas, por sermos um líder no nosso sector e pela gestão orientada para os custos controlados.

Visão:

O Monte da Quinta Resort, gerido pela *TERRA International*, será reconhecido como uma marca associada a um conjunto de características únicas em matéria de arquitetura, design e instalações.

A nossa visão é baseada em:

- a. Maximizar os resultados financeiros (sustentabilidade financeira);
- b. Providenciar uma experiência inesquecível a todos os clientes, sem qualquer tipo de discriminação;
- c. Representar a marca de forma implacável no que respeita à forma como nos apresentamos, falamos e comportamos em frente aos clientes, colegas, fornecedores, entre outros.
- d. Ter uma atitude positiva “Sim, Nós Conseguimos!”.
- e. Estar ciente que não existe o “Eu”, mas sim a “Equipa” e trabalhar sempre para benefício da equipa.
- f. Cumprir com os requisitos em matéria de HACCP e Saúde e Segurança no trabalho e tornar este cumprimento prioritário nas atividades do dia-a-dia.

Valores:

O principal e mais importante valor do Monte da Quinta Resort é providenciar um ambiente sustentável, seguro, saudável e acolhedor para todos, incluindo clientes, colaboradores, fornecedores e acionistas. Acima de tudo, estes valores fornecem a base para conseguir proporcionar uma experiência de grande qualidade aos nossos clientes.

### 1.2.2.4 Organograma

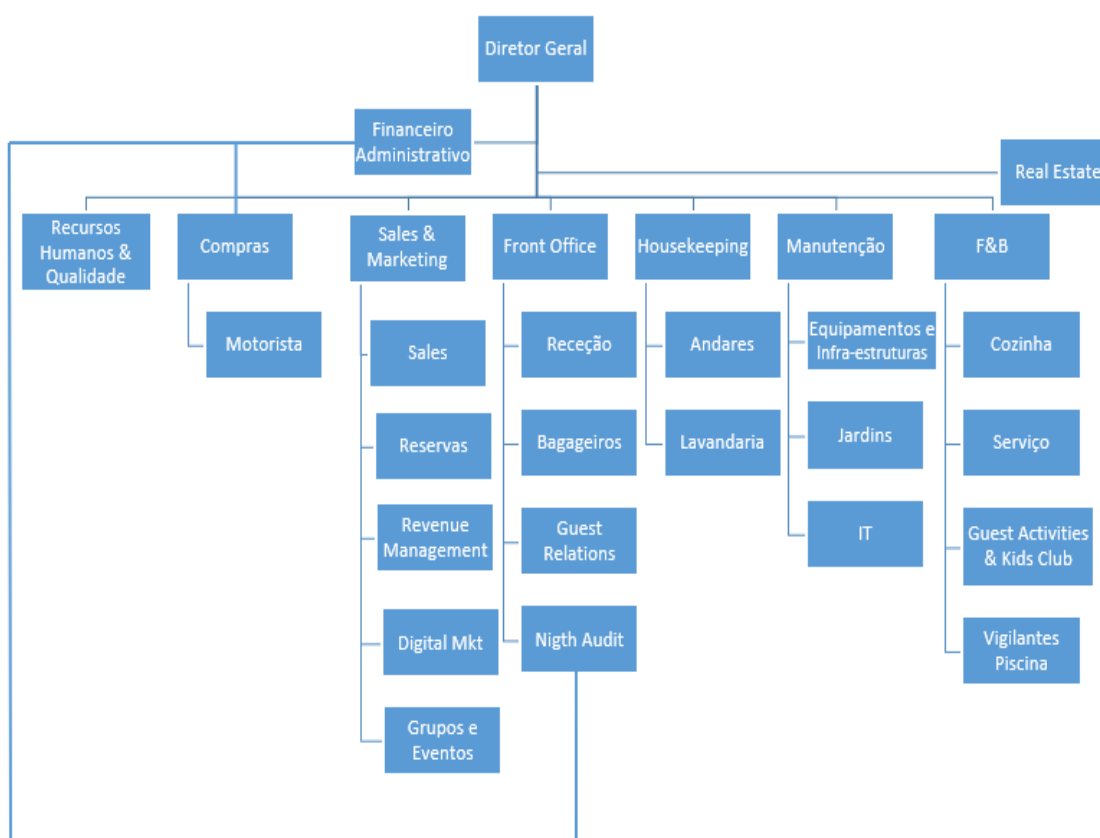


Figura 1. 22 Organograma do Monte da Quinta Resort

Fonte: Monte da Quinta Resort, 2019

O organograma é uma forma de representação gráfica da hierarquia de uma empresa.

Neste caso, o organograma vertical ilustra uma estrutura representada de cima para baixo, estando em cima os líderes, e em baixo os sublíderes e restantes colaboradores na base da hierarquia.

O organograma acima apresentado descreve a organização interna do Monte da Quinta Resort, sendo esta composta pelo Diretor Geral, Financeiro Administrativo, *Real Estate* e os vários departamentos, como o departamento de Recursos Humanos & Qualidade, o departamento de Compras, o departamento de *Sales & Marketing*, o departamento de *Front Office*, o departamento de *Housekeeping*, o departamento de Manutenção e o departamento de Alimentação e Bebidas (*A&B*).

### 1.2.2.5 Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta de planejamento estratégico, de análise de base empírica, compreendendo a empresa face ao mercado e face a si própria e à concorrência e destacando os principais aspetos que caracterizam a sua posição estratégica num determinado momento, a nível interno (Forças e Fraquezas) e a nível externo (Oportunidades e Ameaças).

Tabela 1. 1 Análise SWOT do Monte da Quinta Resort

<b>Monte da Quinta Resort</b>	
<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
Localização Quinta do Lago (Yang, Wong and Wang, 2012)	Não há transportes públicos (Abrate, Capriello and Fraquelli, 2011)
1,5km da praia (Rigall-I-Torrent <i>et al.</i> , 2011)	Falta de sinalética por <i>Infraquinta</i> (Breiter and Milman, 2006)
Rodeado de campos de Golf (Oliveira, Pedro and Marques, 2013)	Sistema de Tecnologia da Informação desatualizado (Camisón, 2000)
Amenities (Spa, sala de conferências, garagem, lavandaria, kids club, etc.) (Heo and Hyun, 2015)	Móveis, utensílios e equipamentos desatualizados (Nor, Tamyez and Nasir, 2012)
Grande área jardim (Supriadi, Astuti and Firdiansyah, 2017)	Requer constante manutenção (Longart, 2020)

Fonte: Monte da Quinta Resort, 2019

### 1.2.3 Processo de *Rebranding*

O *rebranding* é uma estratégia empresarial na qual uma organização decide alterar o seu logotipo e a sua designação, ou outros elementos identificativos, para formar uma nova identidade. Surge maioritariamente pelas mudanças nos gostos e preferências, concorrência, novos conceitos e mudanças nos padrões da marca que criam situações favoráveis para alguns hotéis mudar de marca e escala e alcançar melhores resultados.

Segundo *Merrilees e Miller*, o modelo de *rebranding* consiste em 3 fases: a primeira fase é a revisão da marca que consiste em processos para definir a marca corporativa revista; a segunda fase são as atividades internas da marca que visam incentivar as partes interessadas a comprar a marca; a terceira fase é a implementação da estratégia de *corporate rebranding* através de uma abordagem integrada (Miller, Merrilees and Yakimova, 2014).

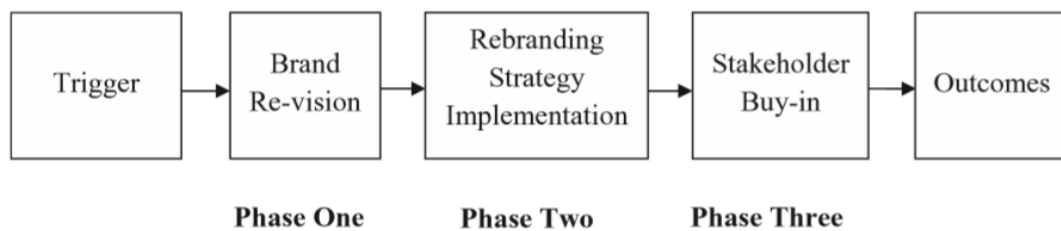


Figura 1. 23 Modelo de corporate rebranding

Fonte: Merrilees e Miller, 2011

Na maior parte dos casos, os hotéis verificam um declínio inicial nos resultados financeiros que será acompanhado por uma recuperação gradual, e hotéis que mudaram para *upscale*, geralmente, verificam um aumento no *ADR* (*Average Daily Rate*). As mudanças na marca e na escala/posicionamento afetam o *ADR*, a taxa de ocupação, o *RevPAR*, o lucro e custos operacionais, destacando-se assim a questão crítica para os proprietários de hotéis – se a decisão das despesas necessárias para o *rebranding* irá melhorar o desempenho financeiro o suficiente para justificar os custos.

É expectável que se o desempenho de um determinado ano for positivo, o hotel provavelmente terá uma performance favorável no ano seguinte, independentemente de ter alterado a sua marca ou escala.

Os efeitos do *rebranding* são mais prováveis de ser refletidos no ano seguinte se o hotel alterar a sua marca e escala durante o quarto trimestre. E, operações maiores como o *rebranding* total do hotel exigem mais promoções, publicidade e funcionários do departamento de marketing para formular e implementar estratégias e programas de marketing – no caso do *Wyndham Grand Hotel* foi o que aconteceu – o departamento de marketing teve, durante o processo de mudança de marca, por cerca de 3 meses, duas estagiárias para reforçar a equipa e o trabalho acrescido ao departamento em causa.

É também expectável que o desempenho financeiro geral de um hotel seja melhor no segundo ano após a mudança de marca e escala, sendo que o *NOI* (*Net Operation Income*) será pior no primeiro ano após a alteração, pois o *rebranding* envolve custos de renovação para atender aos padrões de uma nova marca, custos na formação dos colaboradores e no departamento de *marketing*, custos esses que são necessários para uma mudança de marca e escala, revelando um declínio frequente de curto prazo no *NOI*, que pode refletir outros fatores ou custos mais altos do que o investimento. Assim, é verificado um aumento gradual no ADR e na taxa de ocupação após *rebranding* nos hotéis que subiram de escala – concluindo que o *rebranding* impulsiona substancialmente o *NOI* do hotel (Hanson *et al.*, 2009).

O processo de *rebranding* pode aumentar ou diminuir a moral dos funcionários se o hotel tiver uma marca melhor ou pior. Um *rebranding* num hotel de marca local ou regional para marca global pode criar oportunidades de crescimento e transferência para os funcionários, porém o inverso pode limitar as opções dos funcionários. O *rebranding* também induz a necessidade de aprender novos procedimentos, que inicialmente podem confundir e frustrar, mas, podem posteriormente beneficiar os funcionários ao ampliar o seu conhecimento e exposição a diferentes sistemas de marcas (Tsai, Dev and Chintagunta, 2015).

A manutenção da qualidade de serviço durante o processo de *rebranding* é um fator importante para os colaboradores, que geralmente são obrigados a deixar para trás o seu compromisso e apego à marca anterior e a se identificar com a nova, maioritariamente devido à mudança dos SOPs (*Standard Operating Procedures*). Os funcionários são muitas vezes o produto de um serviço no qual os efeitos negativos durante o processo de *rebranding* podem influenciar o sucesso da qualidade do serviço, pois o objetivo de qualquer processo de *rebranding* de hotel é garantir um desempenho comercial bem-sucedido e um dos fatores críticos nesse processo é garantir que os clientes

continuem a receber um excelente serviço por parte dos colaboradores. No entanto, ao criar uma identidade, se as atitudes dos trabalhadores forem levadas em conta adequadamente, o processo terá uma melhor probabilidade de sucesso e permitirá que permaneçam a dinâmica e a qualidade na organização – o processo de *rebranding* a um hotel é como criar de raiz um hotel - geralmente com muitos membros da mesma equipa, mas com novas regras, políticas, planos de marketing, distribuição e base de clientes e, é claro, as alterações físicas associadas a uma nova marca (Richey, 2002).

O *rebranding* é uma forma comum de mudança organizacional na indústria hoteleira. Como indicado acima, envolve uma mudança de imagem e identidade organizacional (Ashforth & Mael, 1998).

Assim, poderá ser tido em conta pelos chefes de departamento que o departamento é uma fonte de identificação mais relevante para os colaboradores do que a própria organização durante o *rebranding* e que essa identificação poderá prever a avaliação da satisfação do cliente. Quando uma organização promove uma atmosfera para os funcionários que é fundamentalmente útil para atender os clientes, resultará em níveis mais altos de experiências positivas, o que por sua vez levará a outros resultados positivos para os clientes e conseqüentemente para a Unidade Hoteleira (Schneider & Bowen, 1993) (Bouncken, Pick and Hipp, 2005).

A vigilância do meio, a coordenação interfuncional, a orientação para o cliente final, a orientação para o cliente intermédio e a orientação para a competitividade definem a orientação para o mercado, que, com o valor superior ao da concorrência e a criação de valor para o cliente, cria uma vantagem competitiva e conseqüentemente uma rentabilidade superior à da concorrência (Lambin, 1995).

O valor da marca é baseado na percepção dos potenciais clientes sobre a marca, na sua qualidade e na satisfação geral do cliente. Como os *franchisings* de hotéis correm o risco da perda de lealdade à marca, pode ser mais importante, para a equipa executiva da marca, manter uma qualidade consistente da própria marca (O'Neill and Mattila 2004).

O objetivo é criar uma atitude mais favorável do consumidor em relação à nova marca, em que o processo exige um investimento substancial de recursos na forma de dinheiro, tempo e humanos (Hankinson, Lomax, & Hand, 2007).

Vários gerentes de marca e operadores de hotéis optaram voluntariamente por reduzir o ADR do hotel, para manter ou aumentar o nível de satisfação dos hóspedes, demonstrando que preços mais baixos podem aumentar a percepção de valor dos clientes, afetando positivamente a satisfação. Por exemplo, a *Marriott* reduziu suas taxas em 14% num determinado período e viu a satisfação dos hóspedes aumentar 2,5%, enquanto o ADR da *Wyndham* caiu 13,7% e a taxa de satisfação dos clientes aumentou 4,0% (O'Neill, Mattila e Xiao 2006) (O'Neill and Mattila, 2010).

O crescimento notável da marca de hotéis recai no conceito de que as marcas agregam valor aos hóspedes e às empresas hoteleiras, em grande parte porque favorecem a fidelidade à marca (O'Neill and Xiao 2006).

É provável que uma personalidade única da marca, torne a própria marca mais concreta na mente dos consumidores e, portanto, reduza o grau de intangibilidade associado a uma marca de hotel, pois uma marca relaciona-se com as emoções do consumidor ao se assumir que cria uma personalidade para uma entidade intangível (Kim and Kim 2004).

Assim, os hóspedes do hotel confiam nas marcas em si para reduzir os riscos associados a estar numa propriedade desconhecida (O'Neill and Xiao 2006).

As marcas têm a finalidade de ser vibrantes e intensas, conectando-se através de diferentes níveis sensoriais com memórias de experiências positivas, pois interagem consistentemente com os consumidores tentando sempre superar ou manter as suas expectativas, proporcionando assim, sentimentos agradáveis para os consumidores e promovendo-se como tal (Vaid 2003).

Concluindo, uma marca de hotel representa um relacionamento com os hóspedes, que é construído à medida que os consumidores conhecem a marca ao usufruir das suas instalações e serviços, avaliam a experiência vivida e iniciam o relacionamento que é fortificado à medida que continuam a usufruir dos serviços e instalações com satisfação, sendo que a marca representa a experiência do consumidor para com a organização (O'Neill and Mattila, 2010).

A marca do hotel afeta o valor de mercado do hotel, além dos efeitos importantes no ADR, Taxa de Ocupação, *NOI* e número de quartos de hóspedes (O'Neill and Xiao 2006).

Além da vantagem da consciência e da imagem, o valor da marca resulta dos benefícios da eficiência do marketing e do desempenho aprimorado associado a essa marca e ao efeito da marca a longo prazo, com base na lealdade do cliente (Prasad e Dev 2002).

Segundo Mueeed (2012) a qualidade do serviço tem uma relação positiva e direta com a fidelidade do cliente, porém esse relacionamento é reforçado por um alto nível de satisfação do cliente. E, num ambiente de negócios cada vez mais dinâmico e competitivo e com clientes mais experientes, torná-los leais à marca torna-se mais difícil. A recomendação do boca-a-boca (*WoM – Word-of-Mouth*) e a intenção de recompra são as duas grandes dimensões da lealdade do cliente (Roberts-Lombard, 2011), e pesquisas estabeleceram uma forte relação entre a qualidade do serviço e essa dimensão da lealdade do cliente (Karatepe, 2011) (Wieseke, Geigenmuller & Kraus, 2012) (Bamfo, Dogbe and Osei-Wusu, 2018).

Marcas bem estabelecidas, com a sua posição bem definida no mercado, são ativos intangíveis que servem como fonte de vantagem estratégica e criam valor financeiro pois são capazes de gerar *cash flow* por meio de margens relativamente mais altas (O'Neill e Mattila 2006). Assim, os principais contribuintes para gerar *cash flow* são a fidelidade do cliente, a extensão da marca e a eficiência de marketing aprimorada (Rao, Agarwal e Dahlhoff 2004). E à medida que a lealdade dos clientes aumenta, o proprietário da marca pode capitalizar o valor da marca através de prêmios/descontos, menor elasticidade de preço, maior participação de mercado e expansão mais rápida da marca, pois as empresas com marcas de sucesso ganham vantagem no mercado financeiro, melhorando o valor dos acionistas (O'Neill and Xiao 2006).

Marcas já bem assentes no mercado por algum tempo, como a *Hilton*, a *Marriott*, a *InterContinental* e a *Wyndham*, cresceram através de extensões de marca nos últimos vinte e cinco anos, pois a estratégia de extensão da marca em si, funciona para o setor hoteleiro na medida que os hóspedes escolhem diferentes tipos de hotéis, dependendo do objetivo da viagem, e uma extensão de marca com um nome familiar permite que os consumidores que dependem de marcas confiáveis economizem tempo e custos de pesquisa. Por um lado a extensão da marca tem a desvantagem de quando a empresa ambiciona lançar um novo produto ou serviço, este tem de se conectar à marca original (Rao, Agarwal, and Dahlhoff 2004), mas por outro tem a vantagem financeira de fornecer

às empresas maiores receitas e poupanças nas despesas de marketing (Lane e Jacobson 1995).

Os conceitos de *rebranding* e *turnaround* (tentativa de recuperação) estão substancialmente interligados. Enquanto o processo de *rebranding* pode servir a muitos propósitos, incluindo a reorientação do negócio em direção a um mercado-alvo diferente, melhorias antecipadas no desempenho financeiro e / ou maior valor da propriedade, o *turnaround* representa um tipo de ação extrema tomada para evitar consequências negativas ou fornecer melhorias radicais ou mudanças no desempenho organizacional, ou seja, é conceitualizado como uma forma radical de quebra na estrutura organizacional, mudança necessária para retornar a organização a um desempenho satisfatório (Solnet, Paulsen and Cooper, 2010).

#### 1.2.4 Grupo Wyndham Hotels & Resorts

A *Wyndham Hotels & Resorts* é a maior empresa de *franchising* de hotéis do mundo, com mais de 9.200 hotéis em mais de 80 países. Continuando a expandir a sua principal marca *Wyndham Grand*, de alto padrão, com a abertura do *Wyndham Grand Algarve*.

O *Wyndham Grand* é um conjunto de hotéis distintos que são caracterizados pelo design de luxo, com acomodações refinadas, serviço atencioso e ambiente descontraído.

O Presidente e Diretor Executivo da EMEA *Wyndham Hotels & Resorts* – *Dimitris Manikis* afirma que da Geórgia à Grécia, Turquia e agora Portugal, a *Wyndham* possui ainda mais opções para atender às necessidades dos viajantes, combinando uma experiência única com luxo acessível.



Figura 1. 24 Logotipo Wyndham Hotels & Resorts

Fonte: Wyndham website, 2020 ([www.wyndhamhotels.com](http://www.wyndhamhotels.com))



Figura 1. 25 Logotipo Wyndham Grand Algarve

Fonte: Wyndham Grand Algarve, 2020

O grupo *Wyndham Hotels & Resorts* possui uma presença líder nos segmentos económico e de escala média no setor de hospedagem, operando um portefólio de 19 marcas de hotéis, tais como:

- *Super 8*;
- *Days Inn*;
- *Ramada*;
- *La Quinta*;
- *Howard Johnson*;
- *Travelodge*;
- *AmericInn*;
- *Wyndham Garden*;
- *Baymont*;
- *Microtel*;
- *Wingate*;
- *Hawthorn Suites*;
- *Trademark Collection*;
- *Tryp*;
- *Wyndham*;
- *Esplendor*;
- *Dazzler*;
- *Dolce Hotels and Resorts*;
- *Wyndham Grand*.



Figura 1. 26 Marcas do grupo Wyndham

Fonte: Wyndham website, 2020 ([www.wyndhamhotels.com](http://www.wyndhamhotels.com))

Segmentação das marcas do grupo *Wyndham Hotels & Resorts*:

- Distinto: *Wyndham Grand*;
- Luxo: *Dolce Hotels and Resorts*, *Wyndham*;
- Estilo de vida: *Tryp*, *Esplendor*, *Dazzler*, *Trademark Collection*;
- Escala intermédia: *La Quinta*, *Wingate*, *Wyndham Garden*, *AmericInn*, *Ramada*, *Baymont*;
- Valor: *Microtel*, *Days Inn*, *Super 8*, *Howard Johnson*, *Travelodge*;
- Estadia prolongada: *Hawthorn Suites*.

#### Principais ofertas do grupo:

- *Pay Now & Save 15% or More off your stay and get Wyndham Rewards Bonus Points rate*: disponível para membros da *Wyndham Rewards*, para hotéis selecionados (todos exceto *La Quinta*), normalmente exigem que a reserva seja feita entre 5 e 30 dias antes da data de chegada;
- *Auto Club Member Discount*: desde 10 a 30% de desconto dependendo da participação individual e da localização e altura do ano, em hotéis localizados nos Estados Unidos e Canadá, apresentando prova de filiação no check-in, não se inclui em cotações para grupos ou outras cotações negociadas;
- *Seniors Save*: convidados de 60 anos ou mais, disfrutam de ofertas especiais, até mesmo em *Blackout Dates* (período em que ofertas especiais ou descontos não estão disponíveis quando coincidem com épocas de maior ocupação);
- *BAR + Bonus Points*: membros da *Wyndham Rewards* disfrutam da melhor cotação disponível (BAR) e ganham até 2000 pontos para além dos pontos normalmente ganhos pela sua estadia;
- *Group Discount*: desconto para grupos a partir de 10 ou mais quartos;
- *Government Rates*: ofertas especiais para os colaboradores nos Estados Unidos;
- *Corporate Account*: solicitação de um desconto *corporate* para a empresa do cliente;
- *15% off Military Members*: 15% desconto na melhor cotação disponível para militares e veteranos (ativos ou reformados) e para as suas famílias, para hotéis *Super 8* nos Estados Unidos e Canadá.

#### Serviços gerais do grupo:

- *Wyndham Rewards Members Save*: descontos na melhor cotação disponível em mais de 8000 hotéis no mundo com a *Rewarding Rate* (cotação de recompensa) excluindo *La Quinta*.;
- *Earn Points for up to 4 Free Nights*: adquirir até 30000 pontos bônus (suficiente para 4 noites grátis) com *Wyndham Rewards*;
- *Wyndham Grand Special Savings*: reserva com antecedência e poupança de 15% ou mais, BAR + pontos de bônus, pacotes de pequeno-almoço e viagens em grupo (casamentos, conferências, etc.).

O Modelo de Distribuição do hotel é caracterizado por:

- Website do hotel (motor de reservas);
- Departamento de Reservas (via telefone e e-mail);
- DMC (*Destination Management Company*); (DMC – OT (Operador Turístico) – AV (Agência de Viagens));
- OT – AV;
- OTA (*Online Travel Agency*);
- Grupos (Cliente direto e OT);
- Corporate (protocolos).



Figura 1. 27 Distribuição e Conetividade Wyndham Grand Algarve

Fonte: Wyndham Grand Algarve, 2020

A unidade hoteleira já como *Wyndham Grand Algarve*, a nível comercial, temo uma *Global Distribution Team* (Sabre) que partilha o hotel por todo o mundo, cobrando comissão, mas gerando mais receita – *win-win*.

Os valores principais do grupo *Wyndham Hotels & Resorts* são:

- Integridade;
- Prestação de contas;
- Inclusão;

- Atenção;
- Diversão.

A missão do grupo é:

*“We make hotel travel possible for all.  
Wherever people go, Wyndham will be there to welcome them. This mission, along  
with our values, guides the way we do business every day”*

Na qual está explícita a capacidade do grupo hoteleiro, através das diversas marcas e das suas segmentações, de se adaptar ao mercado, às possibilidades e às necessidades dos seus clientes à volta do mundo.

Por consequente, a visão do grupo é continuar a ser a maior marca de *franchising* mundial e expandir o seu portfólio na Europa.

Para a *Wyndham Hotels & Resorts*, a confiança é a nova moeda para as viagens e a reputação é a nova pontuação de crédito, mas esse é apenas o ponto de partida. Os consumidores querem mais do que apenas confiar na marca de um hotel. Eles querem se alinhar aos pilares da marca da empresa, de forma mais consciente do que antes, querem que a empresa defenda as suas prioridades.

Por fim, é de salientar que o plano de marketing do grupo *Wyndham Hotels & Resorts* aborda os seguintes atributos principais:

- Aumentar o ADR e a receita por quarto disponível (*RevPAR*);
- Aumentar o conhecimento da marca (*awareness*);
- Reposicionamento do imóvel no mercado de luxo do Algarve;
- Aumento na participação do mercado de luxo;
- Aumento *GOP* (lucro operacional bruto) e *EBITDA* (lucro antes dos juros, impostos, depreciação e amortização).

### 1.2.5 Wyndham Grand Algarve

Com mais de 20 milhões de dormidas registadas apenas nos primeiros 11 meses de 2019, o Algarve continua a atrair mais viajantes e é com muita satisfação que a Wyndham expande a sua coleção na região sul de Portugal.

A procura por acomodações de qualidade e espaço para reuniões no Algarve continua a crescer, e trabalhar com a maior empresa de *franchising* de hotéis do mundo fortalecerá ainda mais a posição do hotel no mercado e ajudará a atrair ainda mais visitantes internacionais.

O hotel recebeu vários elogios de qualidade e serviço ao hóspede pelo *TripAdvisor* (Certificado de Excelência 2019), *Hotels.com* (prémio mais procurado pelos hóspedes 2019) e *Expedia* (*Best Partner Engagement* Algarve 2019).

Os hotéis *Wyndham Grand* participam, em todo o mundo, no programa de fidelidade *Wyndham Rewards*, oferecendo a mais de 79 milhões de membros em todo o mundo uma estrutura generosa de obtenção de pontos em milhares de hotéis, *resorts* e alugueres de férias em todo o mundo.

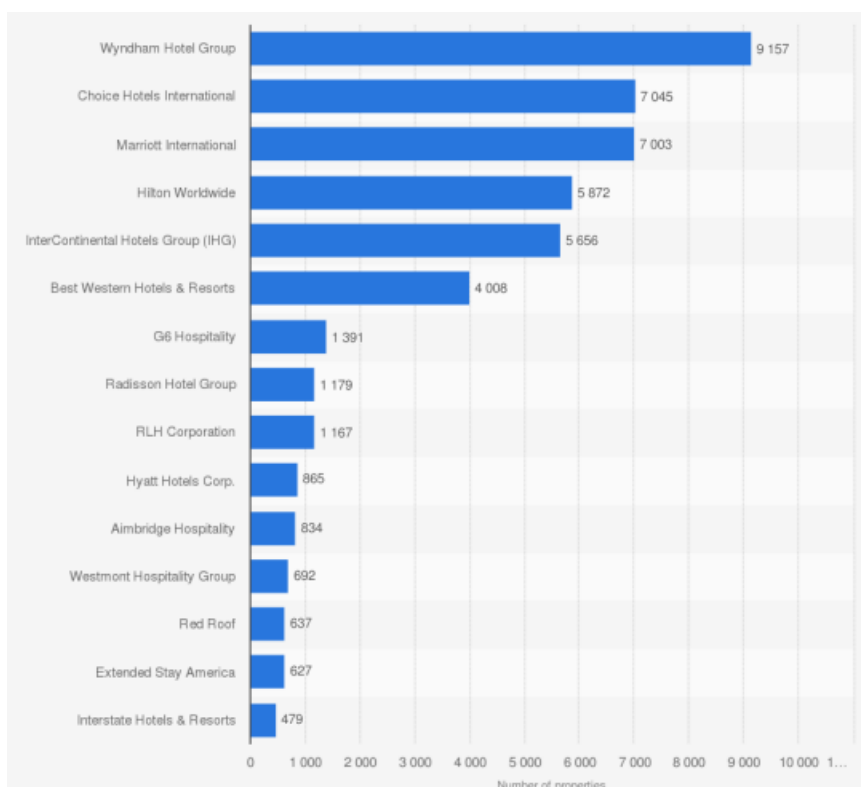


Figura 1. 28 Principais empresas hoteleiras do mundo em junho de 2019, por número de propriedades

Fonte: Statista, 2019 ([www.statista.com](http://www.statista.com))

De acordo com a visão da *Wyndham Hotels & Resorts*, o *Wyndham Grand Algarve* tem os seguintes objetivos:

- Objetivo Financeiro: Alcançar as receitas orçamentadas no ano 2020 – esperando alcançar *ROI* para o primeiro ano;
- Objetivo Competitivo: Penetrar no mercado de luxo do Algarve e alcançar, pelo menos, a 3ª posição no *RevPar* face ao conjunto competitivo.

Com a chegada de uma marca americana de luxo, e as mudanças na estratégia comercial, o hotel prevê também se destacar em países como Suíça, Estados Unidos, Brasil, Rússia e China.

Sendo que um dos principais focos do hotel será a conversão de reservas diretas, a fim de aumentar o *ADR* e melhorar o *GOP*, evitando comissões, o *Wyndham Grand Algarve* terá cinco segmentos de mercado bem definidos que serão divididos em outros subsegmentos de acordo com os requisitos da marca:

- Viajante individual gratuito (FIT);
- Viajante de lazer temporário;
- Viajante corporativo temporário;
- Viajante de estadias longas;
- Viajante GC&E (*Group, Conferences & Events*).

Destacam-se também os seguintes concorrentes do WGA:

- Concorrentes Diretos:
  - *Hotel Quinta do Lago*;
  - *Conrad Algarve*;
  - *Dona Filipa Hotel*;
  - *Anantara Vilamoura*.
- Concorrentes Indiretos:
  - *Tivoli Marina Vilamoura*;
  - *Ria Park Hotel & Spa*;
  - *Grande Real Santa Eulalia Resort & Hotel Spa*;
  - *The Lake Resort*;
  - *As Cascatas Golf Resort & Spa*;
  - *Cascade Wellness Resort*;

- *Hilton Vilamoura*;
- *Vila Vita Parc and Resorts*;
- *Pine Cliffs Residence, a Luxury Collection Resort, Algarve*;
- *Pine Cliffs Ocean Suites, a Luxury Collection Resort, Algarve*.

O conjunto competitivo é escolhido de acordo com a localização, o tipo de hotel, a preferência do cliente, *price range* e outras semelhanças em ofertas e instalações, e, é de salientar que a partir de 2018, o hotel *Conrad* passou a ser considerado um concorrente direto devido à sua agressiva estratégia de preços para acomodar as mudanças no mercado.

Tabela 1. 2 Conjunto de concorrentes do WGA

Competitive Set				
Hotel Name	Room #	Rating	Opening	Distance
As Cascatas Golf Resort & Spa	69	Upscale	Jun 2007	7,84km
Ria Park Hotel and SPA	175	Upscale	Jul 1998	6,60 km
Hilton Vilamoura Golf Resort & Spa	176	Upper Upscale	Jul 2007	7,84 km
Tivoli Marina Vilamoura	383	Upscale	May 1986	14,2 km
Conrad Algarve	154	Luxury	Oct 2012	1.67 km
The Lake Resort	192	Upper Upscale	Aug 2005	15,2 km

Fonte: Wyndham Grand Algarve, 2020

### 1.2.5.1 Características das unidades de alojamento

O Resort possui 132 suites espaçosas e luxuosas, das quais 80 suites possuem 1 quarto, 48 suites possuem 2 quartos e 4 suites possuem 3 quartos.

As suites de 1 quarto são designadas de *Deluxe Suite* e *Deluxe Suite Pool Side*, de acordo com a disposição/ vista da suite, sendo que as *Deluxe Suite* têm vista jardim e as *Deluxe Suite Poolside* vista piscina. As suites têm uma área de 66 m<sup>2</sup>, uma ampla sala de estar, terraço e duas casas de banho – uma casa de banho comum e uma casa de banho privativa, dentro do quarto. Estas suites têm uma ocupação máxima de 2 adultos e 2 crianças até 12 anos ou 2 adultos (sofá-cama) e um bebé (berço).

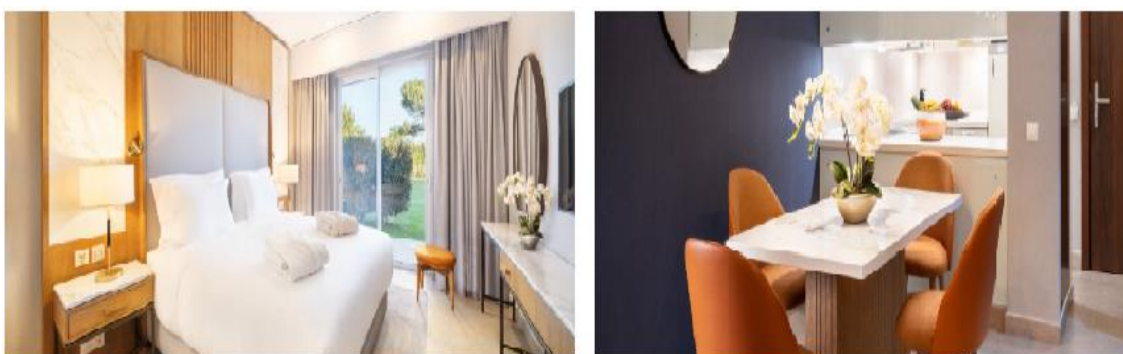


Figura 1. 29 Deluxe Suite (renovada)  
Fonte: Wyndham Grand Algarve, 2020

As suites de 2 quartos são designadas de *Family Deluxe Suite* e *Family Deluxe Suite Poolside*, de acordo com a disposição/ vista da suite, sendo que as *Family Deluxe Suite* têm vista jardim e as *Family Deluxe Suite Poolside* vista piscina. As suites têm uma área de 100 m<sup>2</sup>, uma ampla sala de estar, terraço e três casas de banho – uma casa de banho comum e duas casa de banho privativa, dentro dos quartos. Estas suites têm uma ocupação máxima de 4 adultos, 2 crianças até 12 anos ou 2 adultos (sofá-cama) e dois bebés (berços).



Figura 1. 30 Family Deluxe Suite (renovada)

Fonte: Wyndham Grand Algarve, 2020

As suites de 3 quartos são designadas de *The Penthouse Suite* e *The Penthouse Suite Poolside*, com uma área de 320 m<sup>2</sup> e 420m<sup>2</sup> respetivamente. Estas suites representam o expoente máximo em luxo e espaço e têm uma designação mais segmentada, sendo que as duas suites com vista jardim se designam de Oceânico e Poseidon, e as duas suites com vista piscina se designam de Atlantis e Neptuno. As suites possuem uma sala de estar ampla e um terraço amplo e quatro casas de banho – uma casa de banho comum e três casas de banho privadas. Estas suites têm uma ocupação máxima de 6 adultos, e três bebés (berços).



Figura 1. 31 The Penthouse WGA

Fonte: Wyndham Grand Algarve, 2020

### 1.2.5.2 Serviços

Todas as 132 suítes elegantes com um, dois e três quartos são comodidades de luxo, com varanda ou terraço e acesso Wi-Fi gratuito. O hotel oferece várias opções para refeições, no seu restaurante *Melange*, restaurante Formosa (antigo restaurante *Peacock*) e no *Pool Bar*.



Figura 1. 32 Previsão do Restaurante Melange (renovado)

Fonte: Wyndham Grand Algarve, 2020



Figura 1. 33 Previsão do Restaurante Formosa (renovado)

Fonte: Wyndham Grand Algarve, 2020

Dispõe um SPA de serviço completo, ginásio renovado, piscina interior e exterior e *Kids Club*. A sua localização é bastante próxima do “*The Campus*”, complexo desportivo da Quinta do Lago e de seis campos de golfe de renome, tendo os clientes do WGA, possibilidade de usufruir de cacifos de golfe gratuitos.

O spa também melhorou a sua oferta de serviço, destacando-se:

- quartos para massagens faciais e tratamentos do corpo;
- Duche *Vichi*;
- Cromoterapia;
- Sauna;
- Banho turco.

O WGA está localizado a 25 minutos do Aeroporto de Faro e oferece transporte VIP, tornando-o um refúgio ideal para hóspedes internacionais.

Possui um espaço versátil para eventos, para acomodar até 400 convidados e espaços ao ar livre agradáveis, ideais para reuniões de negócios, casamentos e celebrações, e, os restantes serviços disponíveis antes do processo de *rebranding*, mencionados anteriormente, continuam os mesmos após o *rebranding*.

O hotel continua a possuir 3 *POS* – restaurante Melange, restaurante Formosa e *Pool Bar*, porém está prevista até ao fim do ano 2020, a criação de um novo POS que estará localizado no lobby do hotel, entre a receção e o restaurante Formosa, designando-se de *Lobby Bar*.



Figura 1. 34 Previsão do Lobby Bar  
Fonte: Wyndham Grand Algarve, 2020

Também está prevista a remodelação do *lobby* do hotel, transformando-o num lobby mais moderno e simplista, com o fim de manter um ambiente pacífico e de conforto.



Figura 1. 35 Previsão do Lobby (renovado)  
Fonte: Wyndham Grand Algarve, 2020

### 1.2.5.3 Missão, Visão e Valores

#### Missão:

Valorizar cada elemento da nossa equipa de forma a criar uma experiência única e memorável para o hóspede.

A nossa dedicação à hotelaria permite-nos reter os hóspedes, oferecendo experiências memoráveis, comodidades exclusivas, um serviço genuíno e uma grande sofisticação. Entendemos e valorizamos as nossas diferenças, permitindo, desse modo, encorajarmo-nos e inspirar inovação.

#### Visão:

Pretendemos tornar o Wyndham Grand Algarve o hotel de referência da Quinta do Lago, tornando o mesmo um resort icónico de luxo e de *lifestyle*. Apostaremos na formação de toda a nossa equipa, bem como uma luxuosa decoração de todo o Hotel.

#### Baseada em 4 pilares:

1. Hóspedes – consumidores de luxo, casais, famílias, golfistas e empresários.
2. Eventos – grupos de golfe, casamentos e eventos sociais.
3. Identidade – marca de luxo com padrões elevados de qualidade, transmitindo imagens cuidadosamente selecionadas, compostas e editadas.
4. Equipa – equipa internacional orientada para objetivos, atuando orgulhosamente como embaixadores da marca, focada no aperfeiçoamento através de formação especializada, no desenvolvimento da marca e motivação de todos os colaboradores.

#### Valores:

Os valores que norteiam a atividade do Wyndham Grand Algarve servem como base para proporcionar uma experiência inesquecível aos nossos hóspedes, um ambiente seguro e saudável para os membros da nossa equipa e um retorno do investimento para os nossos acionistas:

- a. Compromisso
- b. Inovação
- c. Responsabilidade

d. Diversidade

1.2.5.4 Organograma

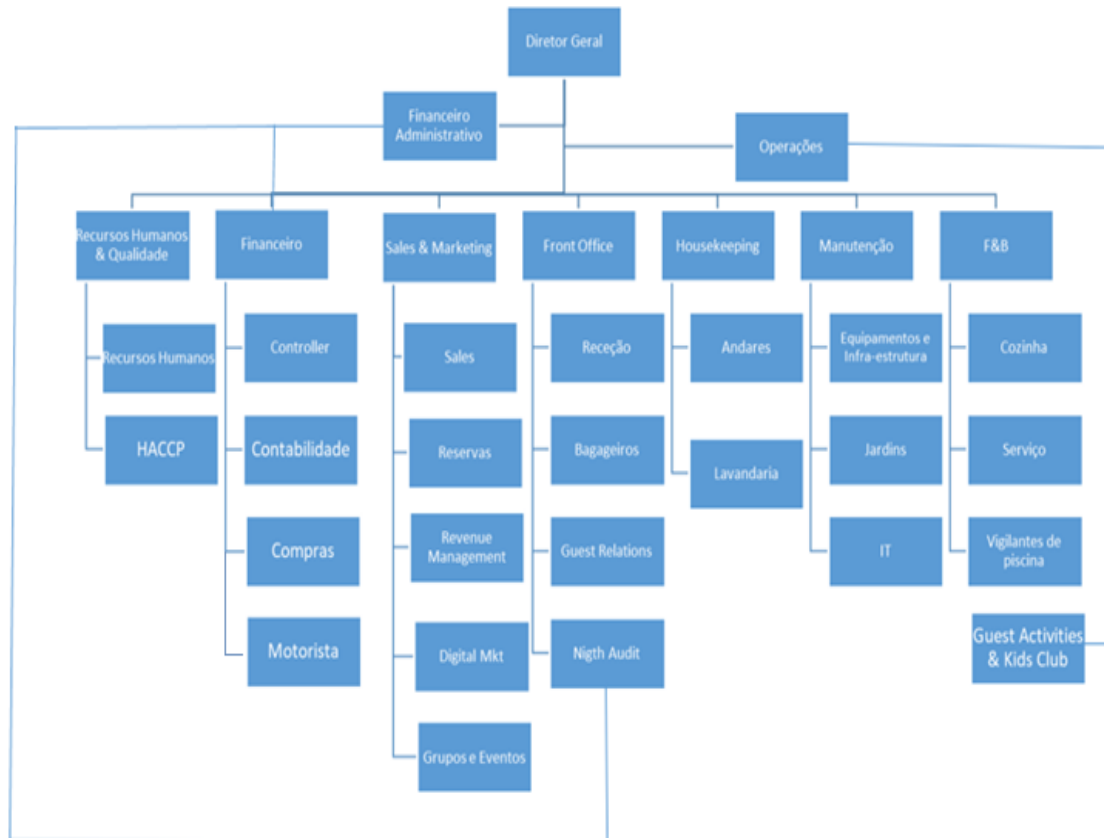


Figura 1. 36 Organograma do Wyndham Grand Algarve

Fonte: Wyndham Grand Algarve, 2020

O organograma acima demonstrado, diferencia-se do organograma do Monte da Quinta Resort (antes do processo de rebranding), na medida que destaca novas funções associadas às necessidades atuais, tais como o HACCP – *Hazard Analysis and Critical Control Point*, que, na língua portuguesa significa Análise de Perigos e Controlo de Pontos Críticos, a função de *Controller* e o subdepartamento de Contabilidade no departamento Financeiro.

### 1.2.5.5 Análise SWOT

A sigla SWOT deriva das iniciais de quatro palavras inglesas: *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats*.

Tabela 1. 3 Análise SWOT do Wyndham Grand Algarve

<b>Wyndham Grand Algarve</b>			
<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
Localização Quinta do Lago	Novos Mercados-Alvo	Equipa Nacional de vendas Wyndham	Estratégia agressiva de preços (Collins and Parsa, 2006)
Dimensões dos quartos	Segmentação Revisada	Nova equipa segmentada de vendas (Groeneveld, 2010)	Disponibilidade de inventário nos primeiros 6 meses
Disposição da propriedade	Novo ‘Jogador’	Voos aprimorados de FR, BE, DE	Renovação parcial
Remodelação do hotel (Egbu, Young and Torrance, 1998)	Redução nas contas principais	O “Campus”	Reclamações de clientes (Length, 2011)
Lealdade Repeaters (Gumussoy and Koseoglu, 2016)	História e reputação atual do hotel	Mercado-alvo: clientes de luxo	Repeaters (superar expectativas para igualar aumento preço)
Nova Equipa de Gerenciamento	Gerenciamento anterior	Quartos e áreas comuns remodeladas	Fecho “cooking tops”
Marca de Luxo Internacional (novos SOPs, escritório central de vendas; plataforma de reservas) (Groeneveld, 2010)	Condições de trabalho atuais	Aumento da capacidade de ocupação (sofá cama 2pax)	Forte posição definida do conjunto Q1 / Q4

Fonte: Wyndham Grand Algarve, 2020

As Forças dizem respeito às vantagens da empresa face à concorrência, tais como a localização, a qualidade e diversidade do serviço, a dimensão das salas de reuniões, a integração numa cadeia, os preços praticados, o posicionamento alcançado, etc. (Rodrigues Costa, 2012).

As Fraquezas são as desvantagens da empresa face à concorrência, integrando uma avaliação de sinal contrário à do ponto anterior, estando em causa a determinação

das vantagens da concorrência, visando procurar minimizar as fraquezas próprias (Rodrigues Costa, 2012).

As Oportunidades são decorrentes não só da esperada evolução do mercado, mas também dos eventos relevantes que no mesmo possam ter lugar. Requer avaliação nas variações da procura turística de eventos de relevância, de tendências da evolução da economia (quer nos países recetores quer nos emissores) e de ações promocionais realizadas pelos Organismos Oficiais (Rodrigues Costa, 2012).

As Ameaças definem-se como as advertências que a evolução do mercado turístico coloque à empresa, é a análise de sinal contrário à da precedente com o intuito de avaliar quais as ameaças e os problemas com que o hotel se pode vir a defrontar, sempre com o objetivo de se tentar obviar aos mesmos (Rodrigues Costa, 2012).

## 2 Descrição das tarefas desenvolvidas

No decorrer do estágio de *cross training*, foram realizadas diversas tarefas em cada um dos departamentos do hotel, tarefas que se consideram cruciais não só para o desenvolvimento profissional e pessoal do estagiário, mas também para o seu envolvimento na área.

A tabela que se segue, demonstra o período de estágio em cada departamento, desde a data de início do estágio (07/10/2019) até à data de fim do estágio (28/08/2020).

Tabela 1. 4 Enquadramento temporal nos diversos departamentos durante o estágio

<b>DD/MM/AA</b>	<b>Departamento</b>	<b>Horas</b>
<b>07/10/2019 – 11/10/2019</b>	Departamento de Eventos	40
<b>14/10/2019</b>	Departamento de Marketing	8
<b>15/10/2019 – 29/11/2019</b>	Departamento de Reservas	272
<b>07/11/2019</b>	Departamento de Recursos Humanos	
<b>02/12/2019 – 03/12/2019</b>	Departamento de Marketing	16
<b>04/12/2019 – 10/01/2020</b>	Departamento de Revenue Management	224
<b>06/12/2020</b>	Departamento de Recursos Humanos	
<b>10/12/2019 – 11/12/2019</b>	Departamento Financeiro	
<b>13/01/2020 – 28/02/2020</b>	Departamento Financeiro	280
<b>02/03/2020 – 14/03/2020</b>	Departamento de Front Office	80
<b>29/06/2020 – 10/07/2020</b>	Departamento de A&B (A&B)	80
<b>13/07/2020 – 17/07/2020</b>	Departamento de Housekeeping	40
<b>20/07/2020 – 22/07/2020</b>	Departamento de Manutenção	24
<b>23/07/2020 – 24/07/2020</b>	Departamento de Jardinagem	16
<b>27/07/2020 – 31/07/2020</b>	Departamento de Compras	40
<b>03/08/2020 – 14/08/2020</b>	Departamento Financeiro (Controller)	80
<b>17/08/2020 – 21/08/2020</b>	Departamento de Revenue Management	40
<b>24/08/2020 – 28/08/2020</b>	Departamento Financeiro	40
	<b>Total</b>	<b>1280</b>

Fonte: Elaboração própria, 2020

## 2.1 Departamento de Sales & Marketing

### 2.1.1 Departamento de Eventos

O departamento de eventos é responsável pela organização de eventos, a estadia e as requisições de um grupo de clientes. É também responsável por todos os espaços de eventos do hotel, incluindo salas de jantar, salas de conferências, atividades fora da própria unidade hoteleira, etc. Para tal, é necessário ter conhecimento de todos os recursos e possibilidades existentes no hotel, tanto a nível estrutural do estabelecimento (Anexo I), como a nível de produtos e serviços de forma a poder segmentar ao máximo a experiência para cada cliente ou grupo de clientes, com o fim de superar as suas expectativas (Gurkina, 2013).

Os colaboradores do departamento de Eventos devem apresentar uma postura bastante proativa e resiliente, na medida da gestão de conflitos, de problemas inesperados que, inevitavelmente, surgem durante os eventos.

O departamento, também é tido como uma mais-valia para o desempenho das receitas geradas nos estabelecimentos hoteleiros, principalmente em períodos de época baixa, na qual é possível praticar preços mais baixos para grupos, e ao mesmo tempo gerar uma receita considerável na medida que, nessa época de menos procura, as unidades de alojamento do hotel se encontram livres por não conseguirem captar clientes individuais de forma direta, que, normalmente, é o que gera mais receita.

Na unidade hoteleira onde decorreu o estágio, as reservas de estadias para grupos, são sempre tratadas pela Gerente de Eventos, em que a tarifa contratada com desconto na BAR é executada com 30% da tarifa total pré-paga e não reembolsável, e os restantes 70% serão pagos até 3 semanas antes da data de check-in do grupo, de forma a salvaguardar o hotel, na medida da logística dos quartos de acordo com o número de pessoas do grupo (que estão bloqueados, não podendo ser vendidos) e na logística do departamento de compras (garantindo principalmente o stock de alimentação e bebidas requisitado previamente para o grupo em questão).

Os principais clientes do WGA para o departamento são grupos MICE (*Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions*), grupos *Corporate* (empresas) e grupos desportivos (maioritariamente equipas de futebol).

O processo de confirmação do grupo, passa por 3 fases:

- 1ª fase: PROV (provisório) em que o cliente está a considerar a proposta ou DEC (*decline*) no caso a reserva dos quartos já tiver sido aceite por outro cliente e não houver mais quartos disponíveis, aconselhando o cliente para verificar se tem disponibilidade para datas em que o hotel tenha mais quartos disponíveis;
- 2ª fase: TEN (tentativa) em que o cliente já considerou a proposta, na qual já foi adquirida a sua assinatura, e o respetivo pagamento, sendo, de seguida, inserido no PMS do hotel;
- 3ª fase: DEF (definitivo) ou CXL (cancelou).

Durante o período de estágio no departamento, destacam-se as seguintes as funções realizadas pelo estagiário:

- Realização de *check-ins* de voos de alguns clientes através das plataformas online das companhias áreas reservadas pelos próprios clientes;
- Elaboração de *rooming list* com informação disponível no PMS e cruzamento de dados da *rooming list* para posterior distribuição de *welcome gifts* (presente de boas-vindas, fornecido pela empresa do evento) com *welcome letter* (carta de boas-vindas, da parte do hotel, assinada pelo Diretor Geral) em cada suite dos clientes pertencentes ao grupo;
- Auxílio na disposição da sala de conferências e na disposição de diversos *banners* da empresa pelo hotel;
- *Hosting* geral durante o evento.

Para que toda a experiência do cliente seja positiva, é necessário que haja uma comunicação interdepartamental simples e concisa, e por vezes, certas informações não eram transmitidas de forma clara, na medida que surgia interpretações diferentes das esperadas por quem transmitia a informação. Assim, o estagiário não só auxiliou o departamento em questão, mas também contribuiu para uma melhor comunicação e compreensão entre os departamentos do hotel, para que a experiência fosse de encontro ao que era desejado pelo grupo.

De acordo com a U.C. (Unidade Curricular) de Liderança e Gestão do Capital Humano, numa empresa é imprescindível uma cultura de comunicação eficaz, pois, segundo *Peter Drucker*, 60% dos problemas interativos são consequência de uma má comunicação, e, dos três traços de liderança (líder autoritário, líder liberal e líder

democrático), a gerente do departamento de Eventos assumia-se como líder democrática, na medida que estimulava o debate entre os colegas, para todos participarem nas decisões com o intuito de ir ao encontro do que é pedido pelo grupo, surgindo assim bons resultados.

### 2.1.2 Departamento de Marketing

O departamento de Marketing é responsável pelas estratégias e ações destinadas a fortalecer a imagem do hotel de acordo as exigências e necessidades atuais dos consumidores. O departamento revela-se importante no hotel pois envolve a disposição de captar desejos na perspectiva do cliente, o que contribui para um aumento da satisfação dos hóspedes. Ao longo do estágio, a função do departamento foi de fazer lançar, crescer e manter a nova marca (WGA) no mercado, levando à aceitação e ao fortalecimento não só nos seus clientes habituais (*repeaters*) como no seu público.

O hotel só consegue atingir os seus objetivos se estiver em permanente construção, se for apelativo e motivador, se for fácil de aceder e de navegar, ou seja, se responder de uma forma satisfatória às questões relativas à sua navegabilidade e usabilidade (Rodrigues Costa, 2012).

Através do departamento de marketing, o hotel, onde decorreu o estágio, recorre faseadamente ao fenómeno de *crowdsourcing* – uma técnica de marketing na qual o hotel convida o cliente, que é socialmente influente, para partilhar comentários, fotografias e vídeos nas redes sociais, como forma de atualizar os conteúdos do seu próprio sítio (Rodrigues Costa & T.S., 2015).

As tarefas do estagiário no departamento de Marketing, passaram por:

- Conhecer e entender o funcionamento do programa *Reviewmate*, que é um programa usado no hotel para gerir as *reviews* (avaliações) dos clientes, que transmite alertas para o sistema do hotel, pois uma *review* negativa tem de ser tratada com a devida prontidão e esclarecimento adequado para a situação em causa;
- Análise das *reviews* existentes no *TripAdvisor* e no *Review Pro*, outros programas/plataformas de *reviews* da experiência do cliente no hotel;
- Obtenção de bases de conhecimentos de edição de imagem no programa *Affinity Designer* e no programa *BeFunky*, em que o estagiário captou fotografias às

diferentes instalações do hotel, com o fim de escolher a melhor fotografia, editá-la e inserir uma publicação na rede social Facebook, com a imagem editada acompanhada de uma descrição devidamente detalhada na língua portuguesa e na língua inglesa;

- Breve formação na rede social *LinkedIn*, acerca de *Personal Branding*, e desenvolvimento e atualização dos dados do estagiário na rede social.

O posicionamento do hotel em relação aos principais motores de busca é crucial, pelo que são determinantes as práticas de *Search Engine Marketing* que englobam tanto a otimização do estabelecimento (*Search Engine Optimization*) como as campanhas de anúncios pagos designadas de *Pay Per Click* (Rodrigues Costa, 2012).

Neste departamento, o estagiário foi capaz de transpor em prática alguns conhecimentos adquiridos na U.C. de Estratégias de Marketing Aplicadas a Empresas e Serviços na perspetiva dos princípios de posicionamento de uma empresa, segundo *Jack Trout*, na qual o hotel deve fornecer uma mensagem simples e consistente, para estabelecer uma posição na mente do seu público-alvo através de uma segmentação cuidadosa, diferenciando-se dos seus concorrentes. E também se destaca a relação do departamento de Marketing com a U.C. de Gestão da Inovação e Negócio Digital na ótica do e-Business e nas estratégias usadas para o SEO (*Search Engine Optimization*).

### 2.1.3 Departamento de Reservas

O departamento de Reservas tem a função de receber todos os pedidos de disponibilidade para a data desejada pelos hóspedes, organizando prontamente o inventário (quartos) do hotel conforme datas de *check-in* e de *check-out* de outros clientes. Sendo fundamental que todo o processo seja documentado e notificado de forma clara, para posteriormente passar a informação ao departamento de Receção. O departamento em questão tem sempre em atenção a relação entre o mercado e a situação da unidade hoteleira para aceitar uma reserva a um preço estabelecido para o serviço solicitado, fazendo uma avaliação do controlo das reservas já acordadas e das disponibilidades de alojamento para comercializar sob os princípios:

- Maior volume de vendas, ao melhor preço;
- Adaptação das disponibilidades à intensidade da procura do mercado;
- Fidelização dos grandes clientes;

- Fiabilidade e transparência nas relações com o mercado (evitar entrar em concorrência direta com os operadores turísticos);
- Consciência da divergência de interesses entre os hoteleiros e as agências de viagens (Rodrigues Costa, 2012).

A relação entre o cliente e este departamento é efetuada num contexto intermédio e permanente, sendo um dos departamentos de maior relevância no funcionamento otimizado de uma unidade hoteleira, pois é onde é estabelecido um primeiro contacto com o hóspede (Nuno Abranja, M. A. & A.A., 2019).

Na resposta a pedidos de disponibilidade via e-mail, o agente de reservas tem de ter em atenção:

- A disponibilidade de alojamento no sistema para a data pretendida;
- A tarifa específica a aplicar ao tipo de reserva (individual, *corporate* ou de intermediário, e eventuais condições contratuais a aplicar);
- O uso de mensagens padronizadas (com *templates* anteriormente criados, adicionando sempre o nome do cliente e ajustando o resto da informação ao que é solicitado);
- A utilização de técnicas de comunicação escrita formal adequada (Nuno Abranja, M. A. & A.A., 2019).

De acordo com o período de estágio neste departamento e a sua performance, o estagiário demonstrou capacidades para exercer as mesmas as funções de um colaborador do hotel, destacando-se:

- Captação de clientes por e-mail e telefonemas através de ofertas diretas com um valor percentual de desconto da tarifa flexível menor que o disponível no *booking engine* do hotel, com seguimento de *chase* de pagamento por e-mail através de um *Payment Link* e até mesmo do próprio IBAN do Hotel;
- Receção de chamadas telefónicas, anotação de todos os pedidos do cliente, verificação do número de hóspedes devido a diferentes extras na ocupação unidade de alojamento desejada, conhecimento dos diferentes preços para seniores, adultos, crianças e bebés consoante os serviços pretendidos, com seguimento de e-mail standard, incluindo a *booking confirmation* e *payment link*, e posterior inserção da reserva no PMS.
- Contato direto com Operadores Turísticos, através de e-mail e chamadas telefónicas, e averiguação de todas as reservas de acordo com os termos e

- condições dos contratos, mais precisamente a percentagem de descontos para as diferentes temporadas do ano;
- Contato direto com as Agências de Viagens Online (*OTAs*), e acesso às extranets – nomeadamente *Booking.com, Expedia, Hotelbeds, etc.*;
  - Edição de *rooming lists*, e atribuição de quartos de acordo com o *Room Map* através da informação anteriormente inserida no PMS;
  - Confirmação do valor de todas as reservas, de acordo com o que o cliente reserva, e com os devidos descontos adjacentes;
  - Confirmação da situação de pagamento da reserva – por um lado se for uma reserva feita através de uma tarifa não reembolsável, verifica-se a confirmação do recebimento do pagamento por *Payment Link*, por outro, se for uma reserva através de uma tarifa flexível, retira-se os dados do cartão de crédito do cliente em questão;
  - *Follow-up* e gestão geral das reservas tanto no PMS (*SIHOT*) como no CRS (*SiteMinder*);
  - Atualização das informações referentes às agências com contrato (e-mails de contacto e informação de faturação de cada agência).

O estagiário contribuiu para um melhor desempenho organizacional do departamento, através de sugestões de métricas de trabalho para que o tempo de resposta seja mais curto e igualmente eficaz.

Destaca-se o contributo da U.C. de gestão da Relação com Cliente – CRM (*Customer Relationship Management*) para as funções desempenhadas no departamento, na medida da metodologia IDIC que se baseia no princípio de procurar conhecer aprofundadamente as necessidades dos clientes, e potenciá-las para criar propostas de valor significativas, e, conseqüentemente, relacionamentos de longo prazo mutuamente benéficos (*win-win*). A metodologia IDIC, define-se por:

1. (I) Identificar os clientes individualmente;
2. (D) Diferenciar os clientes por valor, comportamento e necessidades;
3. (I) Interagir no sentido de estabelecer relacionamentos mutualmente benéficos;
4. (C) Personalizar produtos, ofertas e comunicações que correspondam às necessidades dos clientes.

#### 2.1.4 Departamento de Revenue Management

O R&Y management pode ser definido como uma técnica de gestão integrada, utilizada para calcular a melhor política de preços a partir da otimização e maximização dos preços de determinado inventário disponível. Através da utilização de sistemas informáticos adequados alicerçados em modelos matemáticos, possibilita o conhecimento, a compreensão e antecipação relativamente às tendências de procura, possibilitando assim a maximização do binómio oferta/procura (Rassal, 2020).

É uma ferramenta importante na operação hoteleira que contribui utilmente para o incremento da receita do hotel e que só é passível de aplicação se a taxa de ocupação for elevada, de forma a tentar obter o máximo de rendimento dos seus hóspedes durante a sua estadia. Na técnica da gestão da receita, destacam-se diversos rácios de ocupação hoteleira tais como: taxa de ocupação, quartos ocupados, *RevPar*, *RevPor*, *ADR* (preço médio diário), *room revenue*, etc. (Nuno Abranja, M. A. & A.A., 2019).

Além da máxima utilização dos recursos, permite investigar as características e a evolução das necessidades e expetativas do cliente, sendo que a sua aplicação prática integra os seguintes elementos compostos:

1. Segmentação de mercado;
2. Previsão da procura;
3. Previsão da oferta;
4. Distribuição do produto;
5. Preço;
6. Controlo de *overbooking*;
7. Maximização das receitas;
8. Acompanhar o movimento de reservas;
9. Relatórios de gestão e medição de desempenho (Nuno Abranja, M. A. & A.A., 2019).

Esta técnica da gestão da receita tem se afirmado cada vez mais importante devido a um conjunto de circunstâncias específicas da gestão hoteleira, tais como:

- Sazonalidade da procura;
- Rigidez da disponibilidade ou inventário;
- Baixo custo marginal de venda;
- Elasticidade do preço do produto turístico;

- Diferentes tempos e condições para a realização da venda (Rodrigues Costa, 2012).

As funções realizadas no departamento pelo estagiário foram as seguintes:

- Relatórios *Pick-up* diário e *Pick-up* semanal (relatórios que acompanham o ritmo das reservas);
- *Offers Tracking* (descrição, *booking dates*, *stay dates*, termos e condições);
- Análise diária do *Competition Set*, de 15 em 15 dias, através da *BAR* da *Booking.com*;
- Verificação diária da tarifa *BookingBasic* na *Booking.com*, uma tarifa não acordada entre o hotel e a *Booking.com*, que pratica preços mais baixos que a nossa oferta mínima. E, conseqüente, *Stop Sales* de certas *OTAs* no *SiteMinder* para descobrir a origem do preço *BookingBasic*, de forma a assegurar paridade de preços – harmonização dos preços disponibilizados pelos hotéis e pelos diversos portais de vendas de produtos turísticos online, tendo como modelo a paridade dos mesmos;
- Auxílio na prática de *rappel* com parceiros do hotel – o *rappel* é definido como um desconto suplementar que pode ser negociado pelo hotel no sentido de incentivar as vendas pelos grandes clientes;
- Análise e execução das ferramentas do *Channel Manager (SiteMinder)*, estipulação de restrições e estadas mínimas por época e mapeamento de novas tarifas com *OTAs*;
- Atribuição e bloqueio de quartos no *PMS*, análise da taxa de ocupação com posterior desenvolvimento de um *Occupancy map*;
- e-Commerce: mudança de designações de cada tipologia de quarto, em Português e em Inglês, no *BookingButton (SiteMinder)*;
- *Yield Management*: inserção de tarifas no *Channel Manager* para 24 períodos ao longo do ano (15 em 15 dias);
- Gestão do inventário – disponibilizar e bloquear suites de acordo com os períodos de manutenção do *rebranding* do hotel com posterior gestão da *Rack* de Quartos;
- *Pace Report*: Taxa de Ocupação, Quartos vendidos, Receita diária *versus Target* (ano 2020).

Para além das tarefas acima mencionadas, o estagiário ainda teve a oportunidade de obter uma breve formação no *PMS* pela empresa parceira do sistema (*SIHOT*) no

campo de *Yield Management* do sistema, e a oportunidade de estar presente no mercado de Natal da *Booking.com*, com o intuito de entender de uma forma mais aprofundada os seus serviços, e novidades, e de criar uma relação de proximidade com o parceiro do hotel que detém a maior de receita.

Antes do processo de *rebranding* da unidade hoteleira, enquanto Monte da Quinta Resort, o departamento de *Revenue Management* tinha à sua disposição o *CRS Siteminder*, e para análise do *competitive set* tinha o *Prophet*. As *rates* eram, por norma, as demonstradas na tabela seguinte:

Tabela 1. 5 Tarifas do Monte da Quinta Resort

<b>Monte da Quinta Resort Rates</b>	
<i>Best Available Rate</i>	<i>BAR/ Booking.com/ OTAs</i>
<i>Non-refundable Rate</i>	<i>-10% from flexible rate</i>
<i>Flexible &amp; Net Rate - Groups &amp; Events</i>	<i>-15% from flexible rate</i>
<i>Agencies with contract</i>	<i>-15% from flexible rate</i>
<i>Tour Operators</i>	<i>-20% from flexible rate</i>
<i>DMC</i>	<i>-25% from flexible rate</i>

Fonte: Monte da Quinta Resort, 2019

Após o processo de *rebranding* da unidade hoteleira, já como Wyndham Grand Algarve, o departamento de *Revenue Management* tem como *CRS* a *Synxis* (Anexo II), para análise do *competitive set* tem como ferramenta a *OTA Insight* (Anexo III), possui acesso à *STR* (*Smith Travel Research*) maioritariamente para obter dados do mercado do setor hoteleiro no passado e também possui uma ferramenta extremamente útil para o departamento, um *RMS* (*Revenue Management System*) que possibilita atualizar a *BAR* remota e automaticamente de acordo com a procura e a oferta, a disponibilidade de quartos e os resultados da concorrência (Anexo IV). As *rates* são, por norma, as demonstradas na tabela seguinte:

Tabela 1. 6 Tarifas do Wyndham Grand Algarve

<b>Wyndham Grand Algarve Rates</b>	
<i>BAR</i>	<i>Expedia; Booking.com; Agoda; Hotelbeds; and others OTAs</i>
<i>BAR &amp; Breakfast</i>	<i>Expedia; Booking.com; Agoda; Hotelbeds; and others OTAs</i>
<i>Early Booking Discount</i>	<i>Expedia; Booking.com; Agoda; Hotelbeds; and others OTAs</i>
<i>Pay 2 Stay 3</i>	<i>Only directly, via e-mail or phone call</i>
<i>Pay 5 Stay 7</i>	<i>Only directly, via e-mail or phone call</i>
<i>(Very) Early Booking Discount</i>	<i>Expedia; Booking.com; Agoda; Hotelbeds; and others OTAs</i>
<i>Wyndham Rewards</i>	<i>Only directly, via e-mail or phone call</i>
<i>Wyndham Rewards Double Points</i>	<i>Only directly, via e-mail or phone call</i>
<i>Book direct and get breakfast with us</i>	<i>Only directly, via e-mail or phone call</i>

Fonte: Wyndham Grand Algarve, 2020

De acordo com os *SOPs* da nova empresa que gere o estabelecimento, o hotel tem estado a subir constantemente o preço – o que é um grande risco para a manutenção e captação de novos clientes. Com o aumento de preço e os clientes a conterem-se cada vez mais, estes acabam por reservar mais através das *OTAs*, ao invés do hotel captar clientes diretos e evitar comissões, sendo que a taxa de ocupação se reflete como menor, e, por sua vez, que o *ADR* baixa. O ideal seria a diminuição de preço no *Channel Manager* (que consequentemente também iria diminuir na *Booking.com* devido a derivação por estar integrado), com o fim de captar mais clientes diretos, mantendo-os fidelizados ao perceberem o *value for money* das novas instalações e serviços, mantendo ou aumentando o *ADR*. A relembrar que ao longo deste ano de *rebranding* haverá menos inventário, pois certas suites serão remodeladas em certos períodos, e muitos dos clientes *repeaters* vão reclamar o aumento de preço até ser oferecido um preço menor ou não irão reservar neste ano, esperando obter conclusões através das avaliações (*reviews*) ou *WoM* de clientes que tiveram estadia em 2020 no WGA.

Com o mundo em plena pandemia, a indústria hoteleira está a enfrentar diversos desafios, principalmente os *Revenue Managers*, que poderão se rever em situações muito mais negativas do que a situação ocorrente durante a crise económica de 2008-2009, em que as suas principais preocupações eram a resistência dos clientes em relação às tarifas, as renegociações de contratos, a competição e guerras de preços. Houve uma grande dificuldade em manter o posicionamento de preços, devido à queda da procura na qual os preços tornaram-se mais agressivos para impulsionar o volume e a ocupação, e, os *Revenue Managers* também tiveram de recorrer a várias técnicas competitivas não relacionadas a preços, incluindo a agregação de valor com base na qualidade, ao criar

parcerias estratégicas, o desenvolvimento de fontes de receita adicionais e de segmentos de mercados adicionais, com foco maior no e-commerce para estabelecer uma posição. Foi necessário reagir e aplicar mudanças para maximizar o *RevPar* durante os picos ou mesmo o *GOPPAR* em geral (Kimes, 2009).

No departamento de *Revenue Management*, foi possível pôr em prática os conhecimentos adquiridos na U.C. de Gestão de Receita e na U.C. de Gestão Avançada de Alojamento, pois em diversas tarefas ao longo do período de estágio no departamento, foram necessários e imprescindíveis os rácios e indicadores que foram lecionados e praticados em casos práticos durante as aulas, e foi sempre tido em conta a satisfação do cliente pois o *WoM* (*Word of Mouth*) e o *eWoM* (*eletronic Word of Mouth*) influenciam o ADR, que por sua vez influencia o RevPar, e, conseqüentemente, tem um impacto direto no NetRevPar.

## 2.2 Departamento de Recursos Humanos

O departamento de Recursos Humanos é não só um elo de comunicação entre os colaboradores e empresa, como também é responsável por fazer recrutamento e seleção de colaboradores para a empresa, organizar formações departamentais, fornecer *feedbacks*, definir a política de cargos e salários e formar todos os colaboradores no que diz respeito à higiene e segurança do trabalho.

As funções exercidas pelo estagiário no departamento passaram por:

- Análise do banco de horas de todos os colaboradores do hotel, exceto Administração, e posterior processamento salarial;
- Inserção, nos documentos de Excel, das horas de entrada e de saída de todos os colaboradores do hotel, exceto a Administração, diferenciando feriados, folgas, horas extra e notas (justificações de faltas, atrasos e saídas antecipadas);
- Criação de crachás de identificação para receção de estagiários na feira da Escola de Hotelaria e Turismo do Algarve.

Para além das tarefas acima descritas, o estagiário também teve a oportunidade de dar um *feedback* presencial do percurso de estágio feito até à data, na feira da Escola de Hotelaria e Turismo do Algarve, e de estar presente numa formação de segurança no trabalho, que abordou a explicação do risco e perigo no trabalho e a elaboração do processo de incidente para acidente.

Neste departamento, destaca-se mais uma vez o contributo da U.C. de Liderança e Gestão do Capital Humano na medida que o colaborador do departamento em questão tem de ser capaz de dominar os tipos de conflitos lecionados na U.C., como os conflitos intrapessoais, os conflitos interpessoais e os conflitos organizacionais.

## 2.3 Departamento Financeiro

### 2.3.1 Departamento Financeiro geral

O departamento Financeiro geral é responsável pela gestão financeira que está ligada à comunicação dos relatórios financeiros de uma empresa, suportando funções como planear e tomar decisões com o intuito de controlar os resultados e resolver os problemas inerentes à atividade (Weetman, 2006).

É o departamento responsável pela tesouraria, despesas, contas a receber e captação de investimento. Corresponde a uma área primordial pois tem a função de fazer com que a empresa continue a funcionar, tornando-a rentável ao ir de encontro com o quotidiano financeiro da indústria, e ao orientar os outros departamentos em relação a desperdício de recursos.

O estagiário desempenhou diversas funções no departamento, tais como:

- Correção da conta de controlo de caixa;
- Análise da produção e da faturação diária e mensal;
- Conciliação de recebimentos à empresa anterior ao *rebranding* (*Terra International*);
- Controlo de faturação e recebimentos – averiguação dos meses desde a nova empresa (Tributo Revelação Lda.) de Junho até Dezembro, dia a dia, e verificação de cada reserva pelo documento Excel referente à Faturação Total, relacionado com o documento Excel referente a Recebimentos Totais, verificando primeiro as diferenças, e posteriormente, adequar a data da faturação de cada reserva, no recebimento, repartindo muitas vezes um valor total em vários, devido aos tipos de pagamento e à faturação conjunta de reservas diferentes, e cruzando informação de um outro documento Excel que marca a fatura e data de cada *Payment Link* e de cada Transferência Bancária – recorrendo maioritariamente, a tabelas dinâmicas criadas em Excel, para dividir o tipo de pagamento;

- Integração da Produção-Faturação – Contas de produção, Contas faturadas, Lançamentos do dia, Relação de faturas e Depósitos;
- No programa ME (*Mobile Enterprise Logistics*, Software de mobilidade para armazém) no campo das Faturas, foi realizada uma averiguação de cada responsável de cada departamento acerca das encomendas de serviços, pedidos do economato, compra de imobilizado e despesas de formações e feiras (valores acima de 500€ requerem autorização do Diretor Geral do hotel e do Diretor Financeiro);
- No programa Primavera BSS, um software de Gestão, Faturação, ERP (*Enterprise Resource Planning*) e POS (*Point of Sale*), foi inserida a informação dos fornecedores do hotel, com preenchimento do nome, nº fiscal, IBAN e e-mail da ficha do fornecedor;
- Lançamento de outros bens e serviços de IVA Autoliquidado em Serviços e em Mercadorias;
- Controlo de faturação (acertos nas diferenças de cálculo) e lançamento de faturas provenientes do departamento de Compras, ocorrendo a transformação de DVS para VNC, de ECS para VFS e de VGR para VFA;
- Elaboração de um procedimento para controlo e contagem de stocks e processamento do inventário, em relação à compra de mercadorias e fornecedores WGA (ligação entre departamento Financeiro e departamento de Compras).

As funções desempenhas pelo estagiário contribuíram de uma forma bastante positiva para o departamento financeiro, não só na medida de libertar os colaboradores de trabalho que tinha sido posto de lado, por não ser urgente relativamente a situações diárias ocorrentes, como também na própria metodologia de certos procedimentos, na qual as tabelas dinâmicas do Excel auxiliam bastante na síntese e procura de informação, destacando-se assim, a U.C. Tecnologias e Sistemas de Informação que lecionou e aprofundou a área.

### 2.3.2 Departamento Financeiro – *Controller*

Todas as empresas devem ser controladas e para tal todos os elementos devem estar no lugar de forma a garantir que as intenções estratégicas são atingidas, ou seja, é necessário compreender a ideia de Organização, sendo esta entendida como um grupo de pessoas que trabalham conjuntamente para atingir certos objetivos. A gestão financeira é mais que uma análise e constatação de custos, na medida que tem de tornar possível à

gestão o controlo dos mesmos. Porém, este controlo não é possível sem uma análise do mercado, um conhecimento profundo acerca das necessidades dos clientes, onde os produtos turísticos oferecidos por esta indústria são personalizados a cada cliente e às suas necessidades (Sorin & Carmen, 2012).

É imprescindível alinhar comportamentos, analisar orçamentos, avaliar performances e objetivos diversificados, tais como a qualificação, a satisfação e resultados financeiros, *controllers* e gestores eficientes e, fundamentalmente, focalizar sempre as tomadas de decisão com base em impactos futuros numa perspetiva a longo prazo (Lopes da Costa, 2015).

O cargo de *Controller* apresenta diversas funções como é o caso do planeamento do orçamento (de modo a que se consiga controlar as atividades de negócio), da contabilidade (escolha do sistema de gestão e preparação dos relatórios financeiros), da auditoria interna, dos relatórios financeiros de acordo com as necessidades do hotel, dos relatórios governamentais (envio de toda a informação essencial, de modo a obedecer aos requerimentos legais), da administração de impostos e da avaliação económica (determinação dos efeitos que a sociedade e a economia estão a ter no negócio) (Mittal, 2011).

Assim, o *Controller* tem de se certificar da conceção, fixação e manutenção do plano e ainda de coordenar e aconselhar a equipa. Destacando, nas competências do cargo, quatro áreas, nomeadamente a contabilidade, o financiamento, a administração e a informação tecnológica (Bragg, 2012).

As funções desempenhadas pelo estagiário foram as seguintes:

- Preparação e análise do *Report* mensal;
- Imputação dos custos diretos do refeitório aos departamentos;
- Preparação do *Weekly Report*, para análise das reservas que entraram e saíram em sistema na semana anterior;
- Preparação de notas de lançamento e respetivo lançamento em sistema: distribuição e imputação dos valores recebidos de *lay-off* para os respetivos departamentos e ajustes de inventários mensais;
- Integração da Receita e Faturação e Recebimentos;
- Inserção dos recebimentos na tesouraria, no programa Primavera ERP (*Enterprise Resource Planning*) – é um software de gestão de portfólio de projetos

corporativos e inclui gestão de projetos, agendamento, análise de risco, gestão de oportunidades, gestão de recursos e recursos de colaboração e controlo, integrando-se a outros softwares empresariais, e outros sistemas ERP da SAP (Sistemas, Aplicativos e Produtos para Processamento de Dados, líder no segmento de softwares corporativos);

- Análise e desenvolvimento do *Hotel Report* de janeiro de 2020 – *Hotel Turnover*; *A&B Detail*; *Staff*; *Operation Cost*;
- Análise Mensal e *YTD (Gear to Date)* de: Real (*current*), *Budget* e *LY (Last Year)*.

A U.C. de Gestão Estratégica contribuiu para as funções do cargo de *Controller*, destacando-se o *Balanced Scorecard* que acompanha o desempenho pessoal e organizacional que vai de encontro às necessidades dos gestores ao obter resultados rápidos para poderem atuar de forma eficaz.

#### 2.4 Departamento de *Front Office*

O departamento de FO (*Front Office*) é onde é estabelecido um primeiro contacto com o hóspede, sendo por isso um dos departamentos de maior relevância no funcionamento otimizado de uma unidade hoteleira. Destaca-se assim a preocupação pela decoração, limpeza, harmonia de espaço, funcionalidade e dimensão, pois para além de influenciar a primeira imagem que o hóspede terá da unidade hoteleira, é o espaço que se destina a armazenar a bagagem e até mesmo a ser o ponto de encontro dos hóspedes (Nuno Abranja, M. A. & A.A., 2019).

Alguns dos serviços prestados pela receção são:

- Registo de *check-in* e *checkout* dos hóspedes;
- Rececionar, guardar e entregar aos hóspedes objetos ou correspondência que lhes são dirigidos;
- Rececionar e entregar bagagens;
- Prestar um serviço de guarda de valores;
- Anotar e informar os hóspedes de mensagens recebidas e chamadas telefónicas durante a sua ausência;
- Assegurar a guarda das chaves das unidades de alojamento;
- Prestar um serviço de guarda de valores (Nuno Abranja, M. A. & A.A., 2019).

Antes de ter contato direto com os clientes e de modo a que a experiência dos próprios clientes não seja afetada, o estagiário passou por um processo de aprendizagem que incorporou:

- Leitura e reflexão acerca das vantagens e desvantagens do programa de fidelidade do hotel – *Wyndham Rewards* e *eDesk application*;
- *Front Desk: Job Skills Handbook*;
- *Front Office: Job Skills Checklist*;
- *Front Office Manager checklist*;
- *Standards of Operation and Design Manual, Wyndham Hotels and Resorts*;
- Análise de índices de satisfação do mês anterior no portal da Wyndham. (muitos clientes estão satisfeitos com os serviços do hotel, porém não têm disponibilidade para fornecer uma *review* no fim da sua estadia, pelo que se deve dar *follow-up* via e-mail, para obtenção do seu *feedback* e aumento da média da percentagem de *reviews* positivas);
- Aprendizagem do processo de *check-in* e *checkout*, tal como dos horários e disponibilidades de todos os serviços fornecidos pelo hotel, para passar a informação adequada da forma mais clara possível;
- Aprendizagem de todos os procedimentos a fazer durante a manhã, depois de almoço, e antes de acabar o turno.

O programa de fidelidade da *Wyndham Rewards* explica o atributo do programa, os pilares do programa, os níveis de membros do programa e as razões para os *Awarding Points* do Programa de fidelidade, que são:

- Lealdade dos clientes;
- Incentivo de estadia;
- Serviço ao cliente;
- Incentivo de inscrição;
- Incentivo do colaborador.

Relativamente às tarefas desempenhadas pelo estagiário, foram as seguintes:

- Processo de *check-in* (passaporte, confirmação reserva, *welcome drinks*, pré-autorização, confirmação com *HSK* para saber se o quarto está mesmo pronto, ativação e atribuição das *key cards* dos quartos e ativação da *password* do *Wi-Fi* do quarto);

- Processo de *checkout* e pagamento, por parte do cliente, dos serviços que ficaram ou não por pagar;
- Seguimento da *check list* das funções indicadas ao turno de trabalho;
- Desempenho de tarefas pendentes do turno anterior;
- Contagem da caixa;
- Verificação de lançamentos para o turno seguinte;
- Retenção de informação acerca dos horários do Pequeno-almoço, Restaurante, Bar, SPA, *Kids Club*, para poder transmitir a informação aos clientes;
- Colaboração com colegas de A&B, ao fornecer os relatórios acerca das chegadas previstas, regimes de cada cliente, créditos, etc.;
- Auxílio no posto de bagageiro, de forma a conhecer as suas funções diárias, a cobrir *gaps* nos horários de turnos dos colegas e a ajudar na receção de grupos;
- Função de *Night Audit*, de forma a compreender e exercer todas as suas tarefas, tais como a contagem de caixa, o fecho da conta do dia, a confirmação de valores acerca dos lançamentos e faturas atribuídas a cada quarto dos clientes *in-house* por parte do departamento de A&B, e *Room Service*.

No decorrer das tarefas desenvolvidas no departamento de FO, destaca-se a contribuição da U.C. de Gestão Avançada de Alojamento na medida que durante o processo operacional a tomada de decisões tem de ser rápida e eficaz, tendo em conta diversos fatores para não prejudicar a satisfação do cliente. É necessário tornar o processo *follow-up* em *follow-now*, e potenciar um cluster de acordo com a época, para potenciar o valor percebido pelo cliente. É feita também uma análise aos fatores: tipo de tarifa, noites dormidas, tipo de quarto e consumo *in-house* de forma a perceber a evolução no comportamento do cliente habitual (*repeater*) devido à sensibilidade no desconto da tarifa.

## 2.5 Departamento de A&B

O departamento de A&B tem a função de completar o alojamento e serviços em geral de um hotel especialmente na área da alimentação e das bebidas. O departamento é composto por todos os serviços que se relacionam com produção e gestão de aprovisionamento de alimentos e bebidas, tendo sempre em vista a maximização do lucro e minimização do custo durante a transformação de alimentos. É um dos departamentos

mais complexos do hotel, pois engloba a cozinha, a copa, os restaurantes e bares (Mun, Woo and Paek, 2019).

Diretamente relacionado com o departamento de A&B, o sistema de segurança alimentar HACCP (*Hazard Analysis and Critical Control Points*) é um sistema de análise de perigos e controlo dos pontos críticos, com o objetivo da prevenção de doenças e danos causados pelos alimentos nos consumidores (Rodrigues Costa, 2012).

No departamento de A&B, foram desenvolvidas pelo estagiário diversas tarefas, tais como:

- Serviço do pequeno-almoço no restaurante *Melange*, no qual, devido à situação atual do vírus, o pequeno-almoço é servido *à la carte*, o que torna o serviço mais demorado para os clientes e trabalhoso os colaboradores;
- *Host* no restaurante, cujas funções passaram por: perguntar pelo número do quarto e confirmar no POS se o(s) cliente(s) em questão tem pequeno-almoço incluído durante a sua estadia. Posteriormente antes de o cliente prosseguir para se sentar na mesa, é pedido ao(s) cliente(s) para desinfetar as mãos, e para que não se sente logo na mesa, só após um dos colaboradores do restaurante desinfetar, à vista do cliente, a mesa com álcool, e só então quando o(s) cliente(s) se sentar, é que lhe é indicado que pode tirar a máscara;
- Desinfecção de todas as mesas do restaurante *Melange*, antes e depois das refeições;
- Varrimento e limpeza com esfregona do chão da área do restaurante *Melange*;
- *Room Service* e chegadas *VIP* (as chegadas *VIP* consistiam em ir deixar ao quarto do hóspede, uma carta de boas-vindas assinada pelo Diretor Geral, e um champanhe acompanhado de frutas frescas ou outros snacks requeridos pelo hóspede);
- Despejo dos resíduos resultantes da atividade do departamento;
- Despejo de toalhas de mesa e guardanapos de pano sujos no departamento da lavandaria;
- Auxílio na copa;
- Polição de talheres, copos e pratos;
- Confeção de sumo de laranja natural, cafés e outras bebidas;

- Reposição de stock, tendo sempre em conta a filosofia *First In First Out (FIFO)* de modo a garantir que os produtos de menor prazo de validade, eram os primeiros a ser servidos, evitando a quebra dos mesmos e os custos adjacentes;
- Auxílio e participação na equipa de *staff* do hotel que foi indicada para tratar da estadia de um grupo, uma equipa de futebol – preparação das mesas e *self-service* para pequeno-almoço, almoço e lanche.

Ao longo da realização das tarefas desenvolvidas no departamento de A&B, foi possível pôr em prática alguns dos conhecimentos adquiridos na U.C. de Gestão Avançada de Alimentação e Bebidas, destacando-se a identificação, análise e resolução de problemas complexos da oferta e da procura, nos diversos contextos das operações do departamento.

## 2.6 Departamento de *Housekeeping*

O departamento de *Housekeeping* de uma unidade hoteleira é responsável pelas tarefas de limpeza, verificação das condições de manutenção e apresentação de todo o hotel, que, para além dos quartos, também tratam das áreas comuns dos hóspedes e das áreas destinadas aos colaboradores e à operação do hotel. A organização do serviço de *housekeeping* assenta em cinco fatores fundamentais:

- Providenciar quartos limpos e fornecer serviço a esses quartos durante a estadia do hóspede;
- Fornecer os serviços de limpeza do hotel inerentes à operação do mesmo;
- Providenciar roupas de quarto limpas e também realizar a manutenção das fardas de todos os colaboradores, e, consoante o tipo de unidade, pode ter de disponibilizar também serviço de lavandaria aos hóspedes;
- Assegurar a guarda dos perdidos e achados;
- Promover a manutenção de equipamentos e decoração do hotel atualizada (Nuno Abranja, M. A. & A.A., 2019).

A seção da Lavandaria é área responsável por lavar e passar a ferro os lençóis, as toalhas de mesa, as toalhas de banho do hotel, a farda dos colaboradores e até mesmo a roupa dos clientes, e poderá ser dependente ou independente da seção do *Housekeeping*, ou até mesmo ser em parte um serviço subcontratado (*outsourcing*), fazendo com que esta seção da Lavandaria tenha um peso menor na estrutura organizacional do

estabelecimento, estando, na maioria das vezes, sob a orientação do departamento de *Housekeeping* (Andrews, 2013).

Na unidade hoteleira em que decorreu o estágio, o trabalho diário de uma Governanta de quartos passa por: conhecimento da área das unidades de alojamento, mais precisamente das 3 diferentes tipologias de quartos do hotel: *Deluxe Suite* (Anexo V), *Family Deluxe Suite* (Anexo VI) e *The Penthouse* (Anexo VII); averiguação e preenchimento, conforme informação atual, do relatório de Governanta (Anexo VIII); preenchimento da tabela de tarefas diárias (Anexo IX) para posterior distribuição de serviço pelas empregadas de andares; verificação e controlo das chegadas; verificação da limpeza das áreas comuns e do material de limpeza e *amenities*; verificação de quartos Limpos, para serem tomados como Limpos e Revistos (Prontos a Ocupar); controlo das limpezas diárias e dos produtos de limpeza para o seu fim; requisição, ao departamento de compras, e abastecimento de material nos ofícios das empregadas de andares (ofícios são pequenas despensas perto dos quartos, com portas marcadas “*Staff Only*”, com material necessário ao funcionamento e processo do serviço de limpeza).

O trabalho diário, no hotel, de uma empregada de andares passa por: receção de relatório do dia e tabela de tarefas; limpeza das áreas comuns; abastecimento do carrinho de serviço com lençóis, toalhas, *amenities*, etc.; prioridade de quartos “saída com entrada” e quartos “diárias”; aspirar, limpar o pó, limpar o chão, mudar roupa de cama dia sim dia não (caso não haja nenhum imprevisto em que a roupa de cama tenha de ser mudada diariamente), reposição de toalhas lavadas, desinfeção de tudo no quarto e aromatização do quarto.

O trabalho diário, no hotel, dos colaboradores da lavandaria passa por: receber a roupa suja das empregadas de andares (lençóis, toalhas, etc.) e do departamento de A&B (toalhas de mesa, guardanapos de pano, etc.); triagem de roupa numa sala à parte; roupa com nódoas à parte (roupa suja de situações isoladas como vómito, sangue, etc.); colocação da roupa nas máquinas de lavar; programas de lavagem de roupa de cama, turcos, roupa de restaurante, etc.; serviço à parte para roupa do cliente – “expresso” o serviço é feito no próprio dia, e “normal” serviço é feito até 48 horas; depois da roupa ser lavada, vai para a máquina de secar e depois de ir a máquina de secar, as toalhas vão num cesto à parte para serem dobradas, e as roupas de cama (lençóis, colchas, fronhas, capas de édredon, etc.) e material lavável de restaurante são passados a ferro na Calandra, antes de serem dobrados; também é passado a ferro, na tábua de passar a ferro

convencional, o fardamento dos colaboradores e a roupa de clientes; dobrar toalhas, dobrar roupa de cama e de restauração; fazer inventário de quebra ou roubo de artigos.

Por norma, tem de haver 4 mudas de roupa de cada artigo: 1 estará nos quartos, 1 estará nos escritórios das empregadas de andares, 1 estará suja e 1 estará limpa e pronta na lavanderia “a descansar”.

No departamento de *Housekeeping*, o estagiário desenvolveu as seguintes tarefas:

- Verificação de standards de limpeza com a Governanta, com posterior atualização no PMS, atualizando o estado do quarto de Sujo para Limpo e de Limpo para Limpo e Revisto. A atualização do estado do quarto é de grande importância para que a Recepção esteja sempre a par de tudo, e com o seu inventário pronto para vender, não havendo falhas nem percas de tempo que possam alterar a qualidade do serviço ao vender quartos prontos para habitar;
- Reposição de toalhas de ginásio (plastificadas individualmente, devido ao Covid-19);
- Reposição de toalhas de piscina (plastificadas individualmente, devido ao Covid-19);
- Reposição de toalhas de banho no carrinho de serviço das empregadas de andares;
- Reposição de *amenities*;
- Auxílio, durante todas as tardes da semana, na lavanderia do hotel, a dobrar de diferentes formas as toalhas do hotel (de banho, de rosto, de bidé, tapete, roupão) e a plastificar de toalhas de piscina e de toalhas de ginásio;
- Auxílio no arrumo da Rouparia (sala de grandes dimensões, onde está armazenado o material lavável e outros artigos necessários à habitação dos clientes nos quartos e áreas comuns) a empacotar o stock todo (lençóis, edredons, cobertores, resguardos, tapetes, toalhas, covers, etc.) em caixas de cartão com o artigo e a quantidade do mesmo identificados na caixa de cartão, pois é necessário o espaço de armazenamento para o material novo, da nova empresa *Wyndham*.

## 2.7 Departamento de Manutenção

O departamento de Manutenção é responsável pela manutenção e operação de toda a estrutura do hotel, incluindo a parte mecânica, elétrica, ventilação, ar condicionados e canalização. É também responsável por algumas reparações e renovações em pequena escala, pois as grandes reparações e renovações provém de serviços subcontratados (*outsourcing*) a empresas especializadas (O'Fallon & Rutherford, 2010).

No caso do hotel onde decorreu o estágio, as renovações foram feitas não só pela equipa do departamento de Manutenção do hotel, mas também por uma equipa subcontratada, maximizando o tempo ao partilhar conhecimento acerca do estabelecimento (departamento de Manutenção do hotel) com conhecimento na área das renovações (equipa subcontratada).

As funções desempenhadas pelo estagiário no departamento de Manutenção foram as seguintes:

- Auxílio na renovação das suites, fazendo essencialmente reparação e ajustes em metais e parafusos nas casas de banho das suites, limpeza, encaixe e aparafusamento dos espelhos dos interruptores, mudança das lâmpadas do balcão das cozinhas e das lâmpadas das casas de banho;
- Organização de faturas relativas ao departamento, separando-as em diferentes dossiers de acordo com o fornecedor e a data da fatura.
- Auxílio na troca de mobiliário antigo com mobiliário novo;
- Auxílio na mudança do letreiro antigo (Anexo XI) para o letreiro novo (Anexo XII) da entrada exterior do hotel.

A U.C de Gestão da Manutenção e Segurança em Hotelaria contribuiu para as funções desempenhadas no departamento de Manutenção na medida da vivência de técnicas utilizadas no hotel para manutenção preventiva e manutenção corretiva e os efeitos resultantes das mesmas, destacando a fiabilidade de certos equipamentos da unidade hoteleira.

## 2.8 Departamento de Jardinagem

O departamento de jardinagem é responsável pela manutenção e desenvolvimento das áreas verdes, tanto exteriores como interiores, da unidade hoteleira.

O estagiário desempenhou algumas tarefas no departamento de Jardinagem, tais como:

- Limpeza de canteiros e bordaduras ao longo das zonas verdes do estabelecimento;
- Limpeza e arranjo de palmeiras;
- Corte da relva – aprendizagem na utilização da roçadeira e da máquina de cortar relva;
- Noções básicas das regas e válvulas;
- Limpeza na área circundante da piscina.

## 2.9 Departamento de Compras

O departamento de Compras é responsável por todas as aquisições no hotel, exigindo elevados conhecimentos técnicos, a nível da apreciação e distinção das diversas qualidades de produtos, bem como da sazonalidade dos mesmos, dos preços de mercado dos produtos, e das exigências do serviço e dos clientes.

O economato é fundamental para a organização de todos os materiais adquiridos que são necessários para o funcionamento diário de uma unidade hoteleira. O ecónomo tem como responsabilidades a gestão da entrada do material, a análise de mercado com o fim de obter uma aquisição mais favorável, o controlo das receções do material e a gestão das encomendas que são requeridas pelos vários departamentos da unidade (Nuno Abranja, M. A. & A.A., 2019).

É de extrema importância a relação entre o departamento de Compras e os seus fornecedores, privilegiando o diálogo entre os mesmos não só para melhor perceber a qualidade dos produtos a adquirir, mas também para criar ligação e confiança para que não falte nada do que é requisitado. Ainda assim destaca-se a necessidade de ter um fornecedor principal para cada categoria de produtos, mas também a necessidade de ter um fornecedor alternativo caso o fornecedor principal falhe com algum produto que seja necessário num curto espaço de tempo, pois ao não ter um fornecedor alternativo, este mesmo produto vai não só aumentar o preço devido à procura imediata, não planeada,

como também poderá afetar o serviço ao cliente devido ao tempo não esperado de obtenção do produto.

O aparecimento de novos produtos, novas tendências e novos fornecedores no mercado é um foco de estudo e da análise dos mesmos por parte do departamento.

O pedido de compra, que no caso do hotel onde decorreu o estágio, é feito pelo ME, é um impresso através do qual os responsáveis dos vários serviços de produção, de armazenagem e de venda solicitam ao departamento de compras a aquisição de um determinado conjunto de produtos necessários ao funcionamento dos respetivos departamentos.

A política de Compras passa por diferentes fases, tais como:

- Definição do ponto de encomenda;
- Quantidades a comprar;
- Rotação das existências em armazém;
- Prazos de pagamento;
- Escolha do fornecedor;
- Produtos armazenáveis e produtos de consumo imediato;
- Autorização para a compra;
- Documentação de apoio.

As funções desempenhadas pelo estagiário passaram por:

- Impressão da listagem de pedidos por departamento e verificação no economato do inventário existente e do que falta pedir;
- Arrumação do economato, pois no dia seguinte chegará uma grande quantia de produtos;
- Impressão e organização por dossier de fichas de segurança (cerca de 2000 folhas) de todos os produtos de limpeza e desinfetantes da cozinha, do economato da cozinha, do restaurante *Melange*, da copa, do *Pool Bar*, do Restaurante *Peacock*, do economato do departamento de Compras, do escritório de *HSK*, da Lavandaria, do economato da lavandaria, do *Kids Club*, do departamento de Manutenção, da Receção e do departamento de Jardinagem;
- Organização de faturas de acordo com o fornecedor e por ordem cronológica; Receção de mercadoria, confirmação das unidades segundo a nota de encomenda

- do hotel e a fatura do fornecedor, verificação da temperatura dos produtos para preencher o Boletim de Receção Diário, verificação das datas de validade dos produtos, pesagem de diversos produtos agrícolas e posterior arrumação no economato do departamento de compras e no economato da cozinha;
- Receção e análise dos requisitos dos departamentos, principalmente do departamento de cozinha, para, através do programa ME (*Mobile Enterprise*), transformar os requisitos em encomendas, para os fornecedores virem entregar ao hotel;
  - Verificação individual dos requisitos para averiguar possíveis erros, principalmente erros nas unidades de cada produto, e nas quantidades de unidades por caixa de cada produto;
  - Organização por departamento das encomendas que foram requisitadas pelos departamentos (grande volume de encomendas devido à chegada de um grupo) para que os colaboradores dos devidos departamentos possam vir buscar as suas encomendas já separadas e preparadas (colaboradores de cada departamento, e/ou de cada POS);
  - Logística das compras nos websites dos fornecedores e análise de preços dos produtos iguais em diferentes fornecedores, para encomendar o mais barato da mesma qualidade, tendo assim um custo menor;
  - Organização das grades recicláveis de garrafas de vidro que se encontram ao pé do lixo, de modo a deixar mais bem preparado para fazer o inventário com maior prontidão e perspicácia;
  - Começo do controlo de inventário no economato do departamento de compras (bebidas) e no economato de produtos de limpeza;
  - Controlo de inventário do Restaurante principal *Melange*, do *Pool Bar* e do restaurante *Peacock*.

A U.C. de Gestão Avançada de Alimentação e Bebidas contribuiu bastante para as funções desempenhadas no departamento de Compras na medida do esclarecimento teórico da logística de aprovisionamento, políticas de compras, controlo das compras, receção de mercadorias e rotação de stocks, que acabou por ser posto em prática com maior facilidade e entendimento na área.

### 3 Limitações

Foram encontradas algumas limitações em relação ao estudo, mais precisamente na informação de difícil acesso relativamente à unidade hoteleira antes do seu processo de *rebranding*, enquanto era designada de Monte da Quinta Resort.

Não foi também fácil a recolha de informação relativa à nova empresa, pois com o *rebranding*, o departamento de *Sales & Marketing* mudou de chefia, sendo as interpretações e visões das duas chefias um pouco distintas relativamente aos ideais da nova empresa.

Foi inicialmente estipulado, na proposta de estágio, um determinado período de aprendizagem e desempenho de funções em cada departamento, porém, devido às necessidades do hotel e à pandemia, o *timing* em cada departamento não foi cumprido, fazendo com que o estagiário se adaptasse a uma calendarização diferente e não de uma forma seguida em cada departamento.

Outra limitação encontrada foi o facto de o hotel não possuir *SOPs* gerais para diversas situações, apesar de maior parte dos departamentos possuírem os seus *SOPs*, estes estão em constante mudança e adaptação pelos próprios colaboradores, não transparecendo assertividade em estabelecer funções padronizadas por parte das chefias, o que pode significar que novos colaboradores, incluindo estagiários, se deparem com algumas dificuldades em se familiarizarem com as técnicas próprias, usadas pela unidade hoteleira no desenvolvimento das tarefas e, conseqüentemente, na relação com o cliente, estando assim em causa a eficiência do processo na medida da não obtenção de uma resposta mais rápida.

O estagiário também se deparou com facto de alguns elementos da equipa de *Front Office* e de *Sales & Marketing* serem recentes na empresa, refletindo-se na organização, tornando menos fácil o processo de aprendizagem e a assimilação de conhecimentos técnicos para o estagiário.

O PMS do hotel representou mais uma limitação ao longo do estágio, pois é um programa relativamente novo que ainda tem certas falhas (*bugs*) na integração do sistema com a unidade hoteleira, contribuindo para um maior tempo de resposta e menor produtividade por parte dos colaboradores na medida que não estava devidamente

programado para atender a todas as necessidades inerentes ao bom funcionamento do hotel e era necessário aguardar por assistência técnica da empresa do PMS.

Por fim, foi notória a existência de um *gap* na comunicação interdepartamental, sendo que na pausa para café e na pausa para o almoço existiu troca de informação útil entre colaboradores de diferentes departamentos, identificando certas necessidades para procurar transformá-las em oportunidades, e, é essa relação construtiva e bilateral que deve estar presente em horário de trabalho (não só nas pausas) pois acaba por contribuir positivamente para os resultados da unidade hoteleira.

## 4 Conclusão

A realização do estágio de *cross training* numa unidade hoteleira de 5 estrelas em processo de *rebranding* foi uma ótima oportunidade para o estagiário pôr em prática todos os conhecimentos adquiridos nas Unidades Curriculares do 1º ano do Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira.

Ao passar pelos diversos departamentos, o estagiário adquiriu conhecimentos e experiência profissional, na gestão das operações do hotel, de extrema relevância para o seu desenvolvimento pessoal e profissional na área, superando as suas expetativas.

Foi obtida a perceção da complexidade das operações hoteleiras, pois a gestão de cada departamento é complexa e exige que cada colaborador tenha perfeita noção das tarefas e atividades que tem de desenvolver tanto na vertente teórica como na prática.

Ao longo do estágio foi compreendido e potenciado o processo operacional do hotel, desde o departamento de *Revenue Management* que define os preços consoante diversos fatores, o departamento de Marketing que divulga as ofertas no website da unidade hoteleira e nas redes sociais, o departamento de Reservas que responde a pedidos de disponibilidade para posterior criação da reserva e controlo do pagamento, o departamento de *Housekeeping* que trata das unidades de alojamento para ficarem limpas e revistas, dando possibilidade ao departamento de Receção para poder efetuar o check-in ao hóspede, com posterior verificação do depósito. E durante a estadia do hóspede, na qual o departamento de Compras é responsável por atender às requisições de todos os departamentos para que o hotel esteja em funcionamento, o departamento de A&B contribui para os extras, os consumos dos hóspedes, e o departamento de Manutenção que atua não só de forma corretiva como de forma preventiva com o fim de promover uma experiência positiva ao hóspede. Até ao fim da estadia do hóspede em que o departamento de Receção realiza o *checkout* com verificação dos extras e da fatura final, acabando o ciclo da estadia do hóspede no departamento Financeiro que é responsável pela verificação da faturação e cobrança de todos os serviços do hóspede e pelo controlo dos recebimentos ao longo da estadia.

Relativamente à situação atual do mundo, que vive em plena pandemia, é importante manter uma atitude positiva tendo em conta a resiliência comprovada do setor em crises anteriores, a ajuda do turismo doméstico na amenização do impacto geral, o

apoio governamental ao setor, e, apesar da percepção da viagem como risco, da baixa procura na retoma do turismo devido ao distanciamento social, da duração incerta da pandemia, que conseqüentemente contribui para a extensão dos bloqueios e restrições de viagem, é imperativo repensar o modelo de negócios e apostar na inovação e digitalização.

Cada vez mais se debate sobre a inovação, o avanço da tecnologia, administração de pessoas, mudanças de hábitos dos hóspedes, métricas e regras de mercado, sendo que todos estes fatores passam pela operação. É fundamental o entendimento dos processos de cada departamento para o funcionamento da unidade hoteleira como um todo, e para tal é necessário o acompanhamento das operações do hotel, e, no fundo, a gestão dos processos operacionais de forma a promover a adaptação às mudanças do setor e às necessidades dos clientes, contribuindo para a otimização dos procedimentos e conseqüentemente, para a melhoria da eficiência do hotel.

Assim se conclui que o estágio foi satisfatoriamente complementar aos estudos do estagiário, que acabou por adquirir novos métodos de trabalho e procedimentos operacionais que não seria possível adquirir na teoria, ou seja, desenvolveu as suas competências e ampliou os seus conhecimentos na gestão da Hotelaria, de uma forma nunca esperada.

## Referências bibliográficas

365 Algarve (2020) Available at: <https://www.365algarve.pt/pt/Default.aspx> (Accessed: 13 July 2020).

Abrate, G., Capriello, A. and Fraquelli, G. (2011) 'When quality signals talk: Evidence from the Turin hotel industry', *Tourism Management*. Elsevier Ltd, 32(4), pp. 912–921. doi: 10.1016/j.tourman.2010.08.006.

Andrews, S. (2013) *Hotel Front Office: A Training Manual*. New Delhi: Hotel Front Office: A Training Manual.

Ashforth, B.E., & Mael, F.A. (1998) *The power of resistance: Sustaining valued identities*. In R. M. Kramer & M. A. Neale (Eds.), *Power and influence in organizations* (pp. 89-120). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Atlas de Hotelaria (2016) *Deloitte*, 11ª edição. Consultado em fevereiro de 2017. Disponível em <http://atlasdahotelaria.com/2016/>

Bamfo, B. A., Dogbe, C. S. K. and Osei-Wusu, C. (2018) 'The effects of corporate rebranding on customer satisfaction and loyalty: Empirical evidence from the Ghanaian banking industry', *Cogent Business and Management*. Cogent, 5(1), pp. 1–11. doi: 10.1080/23311975.2017.1413970.

Bouncken, R. B., Pick, C. and Hipp, C. (2005) 'The " Big Easy or the Hard Ask ": A Case Study of Service Quality in New Orleans Hotels The " Big Easy or the Hard Ask ": A Case Study of Service Quality in New Orleans Hotels', *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 13(3/4), pp. 37–41. doi: 10.1300/J150v13n03.

Bragg, S. M. (2012) *The Essencial Controller - An Introduction to What Every Financial Manager Must Know*. John Wiley & Sons.

Breiter, D. and Milman, A. (2006) 'Attendees' needs and service priorities in a large convention center: Application of the importance-performance theory', *Tourism Management*, 27(6), pp. 1364–1370. doi: 10.1016/j.tourman.2005.09.008.

Brotherton, B. (1999) *Towards A Definitive View Of The Nature Of Hospitality And Hospitality Management*. Manchester: MCB UP Ltd

Camisón, C. (2000) 'Strategic attitudes and information technologies in the hospitality business: An empirical analysis', *International Journal of Hospitality Management*, 19(2), pp. 125–143. doi: 10.1016/S0278-4319(99)00059-6.

Collins, M. and Parsa, H. G. (2006) 'Pricing strategies to maximize revenues in the lodging industry', *International Journal of Hospitality Management*, 25(1), pp. 91–107. doi: 10.1016/j.ijhm.2004.12.009.

Cunha, L. (2010) *Desenvolvimento do Turismo em Portugal: Os Primórdios I*.

Dev, C., M. S. Morgan, and S. Shoemaker. (1995) *A positioning analysis of hotel brands*. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 36 (6): 48-55.

Egbu, C. O., Young, B. A. and Torrance, V. B. (1998) 'Planning and control processes and techniques for refurbishment management', *Construction Management and Economics*, 16(3), pp. 315–325. doi: 10.1080/014461998372349.

- Groeneveld, T. A. S. (2010) ‘기사 (Article) 와 안내문 (Information) [’, *The Eletronic Library*, 34(1), pp. 1–5.
- Gumussoy, C. A. and Koseoglu, B. (2016) ‘*The effects of service quality, perceived value and price fairness on hotel customers’ satisfaction and loyalty*’, *Journal of Economics, Business and Management*, 4(9), p. 9. doi: 10.18178/joebm.2016.4.9.446.
- Gurkina, A. (2013). ‘*Travel experience in hotels for MICE industry*’.
- Hankinson, P., Lomax, W., & Hand, C. (2007) *The time factor in re-branding organizations: Its effects on staff knowledge, attitudes and behaviour in UK charities*. *Journal of Product and Brand Management*, 16(4), 236–246.
- Hanson, B. et al. (2009) ‘*Hotel rebranding and rescaling: Effects on financial performance*’, *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(3), pp. 360–370. doi: 10.1177/1938965509332762.
- Heo, C. Y. and Hyun, S. S. (2015) ‘*Do luxury room amenities affect guests’ willingness to pay?*’, *International Journal of Hospitality Management*. Elsevier Ltd, 46, pp. 161–168. doi: 10.1016/j.ijhm.2014.10.002.
- Hotelaria, N. A. (2020). ‘*EFEITO DO COVID-19 - COVID-19 timeline*’.
- Karatepe, O. M. (2011) *Service quality, customer satisfaction and loyalty: The moderating role of gender*. *Journal of Business Economics and Management*, 12(2), 278–300.
- Kim, W. G., and H. B. Kim. (2004) *Measuring customer-based restaurant brand equity: Investigating the relationship between brand equity and firms’ performance*. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 45 (2): 115-31.
- Kimes, S. E. (2009). *Hotel revenue management in an economic downturn: Results from an international study* [Electronic article]. *Cornell Hospitality Report*, 9(12), 6-17.
- Kozak, M. & Kozak, N. (2016) *Tourism and Hospitality Management*. UK: Emerald Group Publishing
- Lambin, J.J. (1995) *Marketing estratégico*. 3.<sup>a</sup> Edição. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España.
- Lane, V., and R. Jacobson. (1995) *Stock market reactions to brand extension announcements*. *Journal of Marketing* 59:63-77.
- Length, F. (2011) ‘*Customer complaints and complaint behaviours in Turkish hotel restaurants: An application in Lara and Kundu areas of Antalya*’, *African Journal of Business Management*, 5(11), pp. 4239–4253. doi: 10.5897/AJBM10.1138.
- Longart, P. (2020) ‘*Understanding Hotel Maintenance Management*’, *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*. Routledge, 21(3), pp. 267–296. doi: 10.1080/1528008X.2019.1658148.
- Lopes da Costa. R & António, N. (2015) *Os Modelos de Gestão Global e os Meios e Técnicas de Fazer o Controlo de Gestão nas PME's*. Coimbra: Actual Editora.
- Mercados e estatísticas (2020) Available at: [http://www.turismodeportugal.pt/pt/Turismo\\_Portugal/Mercados\\_Estatisticas/Paginas/d](http://www.turismodeportugal.pt/pt/Turismo_Portugal/Mercados_Estatisticas/Paginas/d)

efault.aspx (Accessed: 12 July 2020).

Miller, D., Merrilees, B. and Yakimova, R. (2014) 'Corporate rebranding: An integrative review of major enablers and barriers to the rebranding process', *International Journal of Management Reviews*, 16(3), pp. 265–289. doi: 10.1111/ijmr.12020.

Mittal, D. (2011) *Management Accounting and Financial Management*. V.K (India) Enterprises

Mun, S. G., Woo, L. and Paek, S. (2019) 'How important is F&B operation in the hotel industry? Empirical evidence in the U.S. market', *Tourism Management*. Elsevier, 75(March), pp. 156–168. doi: 10.1016/j.tourman.2019.03.010.

Muyeed, M. A. (2012) *Customer perception on service quality in retail banking in developing countries – a case study*. *International Journal of Marketing Studies*, 4(1), 116–122.

Nor, N. M., Tamyiez, P. F. and Nasir, S. J. A. (2012) 'A Conceptual Framework on the Relationship between Furniture Design and Branding Strategy-Performance Relationship in Malaysian Exporting Furniture Firms', *Online Journal of Social Sciences Research*, 1(2), pp. 42–48.

Nuno Abranja, M. A. & A.A. (2019) *Gestão do Alojamento, Receção e Housekeeping*. Lisboa: Lidel.

O'Fallon, M., & Rutherford, D. (2010) *Hotel Management and Operations*, 5th ed. New Jersey: John Wiley & Sons. Inc.

O'Neill, J. W. and A. S. Mattila. (2004) *Hotel branding strategy: Its relationship to guest satisfaction and room revenue*. *Journal of Hospitality & Tourism Research* 28 (2): 156-65.

O'Neill, J. W. and Mattila, A. S. (2010) 'Hotel brand strategy', *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(1), pp. 27–34. doi: 10.1177/1938965509352286.

O'Neill, J. W., A. S. Mattila, and Q. Xiao. (2006) *Hotel guest satisfaction and brand performance: The effect of franchising strategy*. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism* 7 (3): 25-39.

O'Neill, J. W., and A. S. Mattila. (2006) *Strategic hotel development and positioning: The effect of revenue drivers on profitability*. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 47 (2): 146-54.

O'Neill, J. W., and Q. Xiao. (2006) *The role of brand affiliation in hotel market value*. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 47 (3): 210-23.

Oliveira, R., Pedro, M. I. and Marques, R. C. (2013) 'Efficiency and its determinants in Portuguese hotels in the Algarve', *Tourism Management*, 36, pp. 641–649. doi: 10.1016/j.tourman.2012.06.009.

OMT/WTO (2016) *UNWTO Tourism Highlights 2016 Edition*, UNWTO

*Organização Mundial do Turismo - OMT*. (1991) Available at: [http://www.turismodeportugal.pt/pt/quem\\_somos/cooperacao-internacional/Paginas/Organizacao-Mundial-do-Turismo-OMT.aspx](http://www.turismodeportugal.pt/pt/quem_somos/cooperacao-internacional/Paginas/Organizacao-Mundial-do-Turismo-OMT.aspx) (Accessed: 2 February 2020).

- Prasad, K., and C. Dev. (2002) *Model estimates financial impact of guest satisfaction efforts*. *Hotel and Motel Management* 217 (14): 23.
- Quintas, M. A. (2006) *Organização e gestão hoteleira – organização e gestão dos empreendimentos hoteleiros*; volume II; Lisboa; Oteltur.
- Rao, V. R., M. Agarwal, and D. Dahlhoff. (2004) *How is manifested branding strategy related to the intangible value of a corporation?* *Journal of Marketing* 68:126-41.
- Rassal, C. (2020) *Turismo e Hospitalidade de A a Z*. Em A. Correia, & À. Rodrigues, *Turismo e Hospitalidade de A a Z* (p. 310). Portugal: Edições Actual (ISBN: 9789896945053).
- Richey, S. (2002) Editorial. *Brand Strategy*, June.
- Rigall-I-Torrent, R. et al. (2011) ‘*The effects of beach characteristics and location with respect to hotel prices*’, *Tourism Management*. Elsevier Ltd, 32(5), pp. 1150–1158. doi: 10.1016/j.tourman.2010.10.005.
- Roberts-Lombard, M. (2011) *Customer retention through customer relationship management: The exploration of two-way communication and conflict-handling*. *African Journal of Business Management*, 5(9), 3487–3496.
- Rodrigues Costa & T.S. (2015) *Gestão Comercial Hoteleira*. Lisboa: Lidel.
- Rodrigues Costa (2012) *Introdução à Gestão Hoteleira*. Lisboa: Lidel
- Schneider, B., & Bowen, D. (1993) *The service organization: Human resources management is crucial*. *Organizational Dynamics*, 21(4), 39-43.
- Solnet, D. J., Paulsen, N. and Cooper, C. (2010) ‘*Decline and turnaround: A literature review and proposed research agenda for the hotel sector*’, *Current Issues in Tourism*, 13(2), pp. 139–159. doi: 10.1080/13683500802638219.
- Sorin, B., & Carmen, S. (2012) *The Relevance of Management Accounting for the Hospitality Industry*. *The Journal of the Faculty of Economics - Economic*, 886- 893.
- Statista (2020) *Coronavirus: impact on the tourism industry worldwide - Statistics & Facts*. Available at: <https://www.statista.com/topics/6224/covid-19-impact-on-the-tourism-industry/> (Accessed: 4 October 2020).
- Supriadi, B., Astuti, W. and Firdiansyah, A. (2017) ‘*Green Product And Its Impact on Customer Satisfaction*’, *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 19(8), p. 1 9. doi: 10.9790/487X-1908033542.
- TravelBI (2019) *Patricia Seguro*. Available at: <https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Documents/Turismo em Portugal/conta-satelite-turismo-2018.pdf> (Accessed: 26 July 2020).
- TravelBI (2020) *Impacto do COVID-19 no turismo em Portugal | agosto 2020*. Available at: <https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/Impacto-do-COVID-19-no-turismo-em-Portugal-agosto-2020.aspx> (Accessed: 4 October 2020).
- TravelBI (2020) *Previsões do Impacto da Pandemia no Turismo | Covid-19*. Available at: <https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/atualizacao-previsoes-impacto-turismo-covid-19.aspx> (Accessed: 4 October 2020).

Tsai, Y.-L., Dev, C. s. and Chintagunta, P. (2015) ‘*What’s in a Brand Name? Assessing the Impact of Rebranding in the Hospitality Industry*’, *Journal of Marketing Research*, 52(6), pp. 865–878. doi: 10.1509/jmr.13.0221.

Unidas, N. (2010) *International Recomendations for Tourism Statistics 2008*. Nova Iorque: Studies in Methods.

UNWTO (2020) *Impact assessment of the COVID-19 outbreak on international tourism*. Available at: <https://www.unwto.org/impact-assessment-of-the-covid-19-outbreak-on-international-tourism> (Accessed: 4 October 2020).

UNWTO (2020) ‘*Tourism News Release Impact of Covid-19 on Global Tourism Made*’, (JULY 2020), pp. 33–34.

Vaid, H. (2003) *Branding: Brand strategy, design, and implementation of corporate and product identity*. New York: Watson-Guptill

VisitAlgarve (2020) *Portal de Turismo do Algarve*. Available at: <https://www.visitalgarve.pt/pt/Default.aspx> (Accessed: 13 July 2020).

Weetman, P. (2006) *Management Accounting*. Prentice Hall.

Wieseke, J., Geigenmuller, A., & Kraus, F. (2012) *On the role of empathy in customer-employee interactions*. *Journal of Service Research*, 15(3), 316–331.

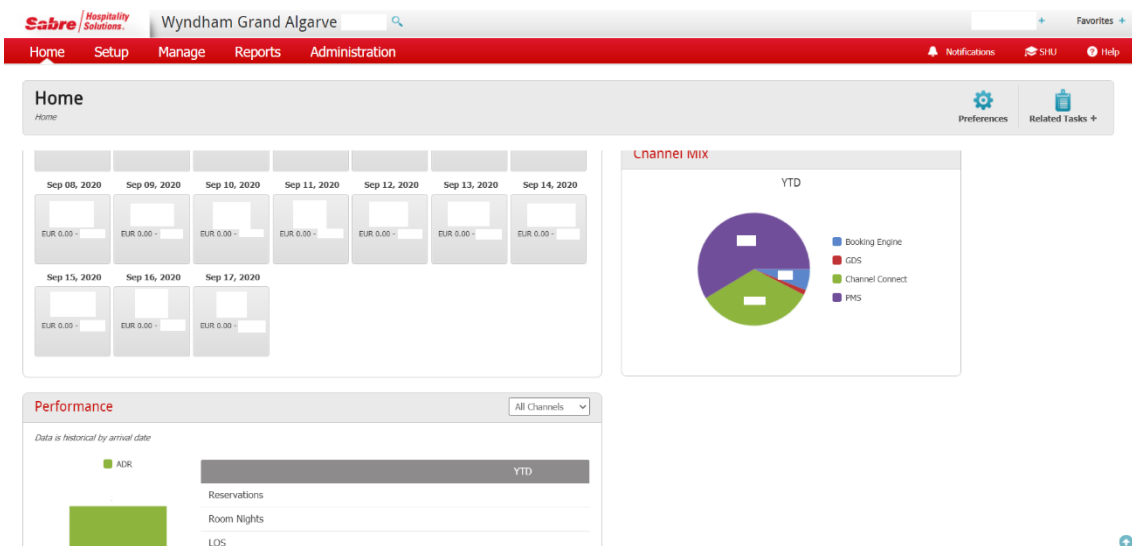
Yang, Y., Wong, K. K. F. and Wang, T. (2012) ‘*How do hotels choose their location? Evidence from hotels in Beijing*’, *International Journal of Hospitality Management*. Elsevier Ltd, 31(3), pp. 675–685. doi: 10.1016/j.ijhm.2011.09.003.

Anexo I  
Planta do hotel



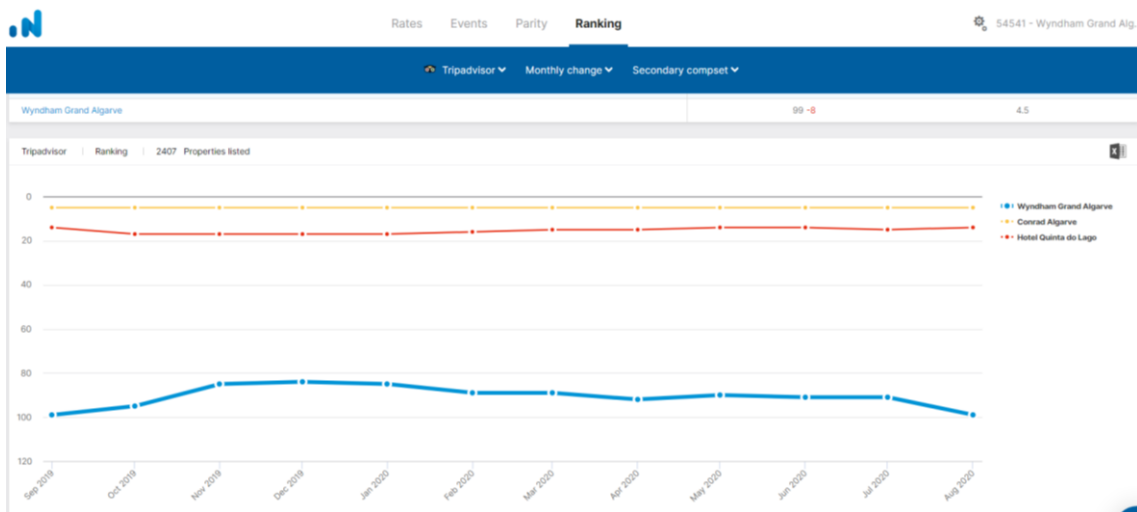
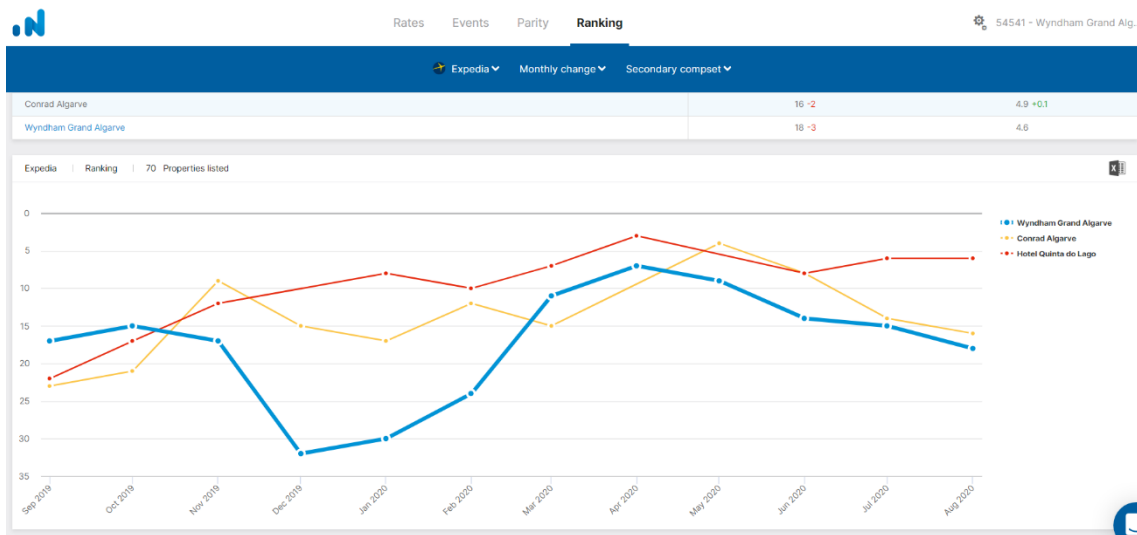
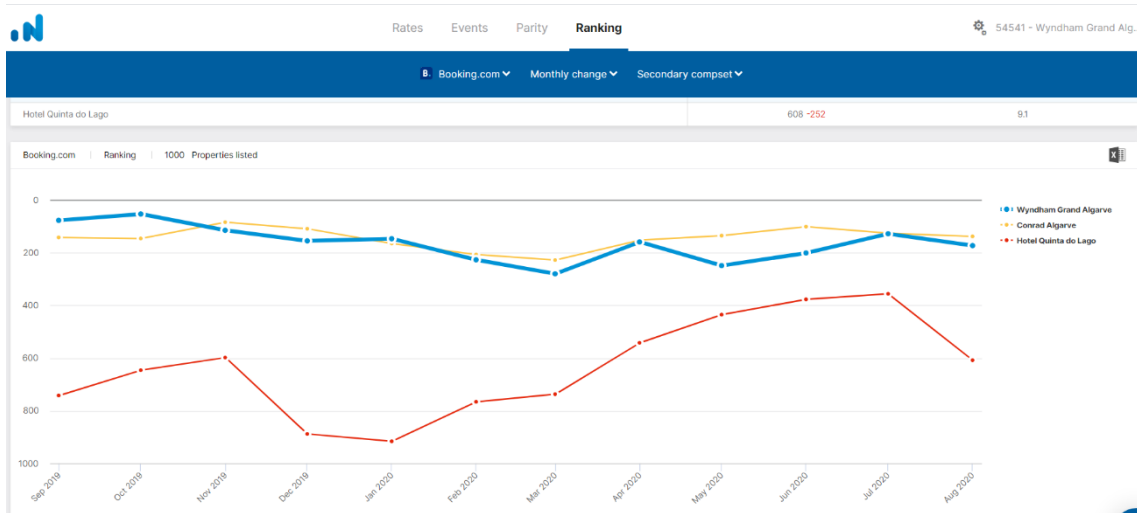
Fonte: Wyndham Grand Algarve, 2020

Anexo II  
Análise Synxis do departamento de *Revenue Management*



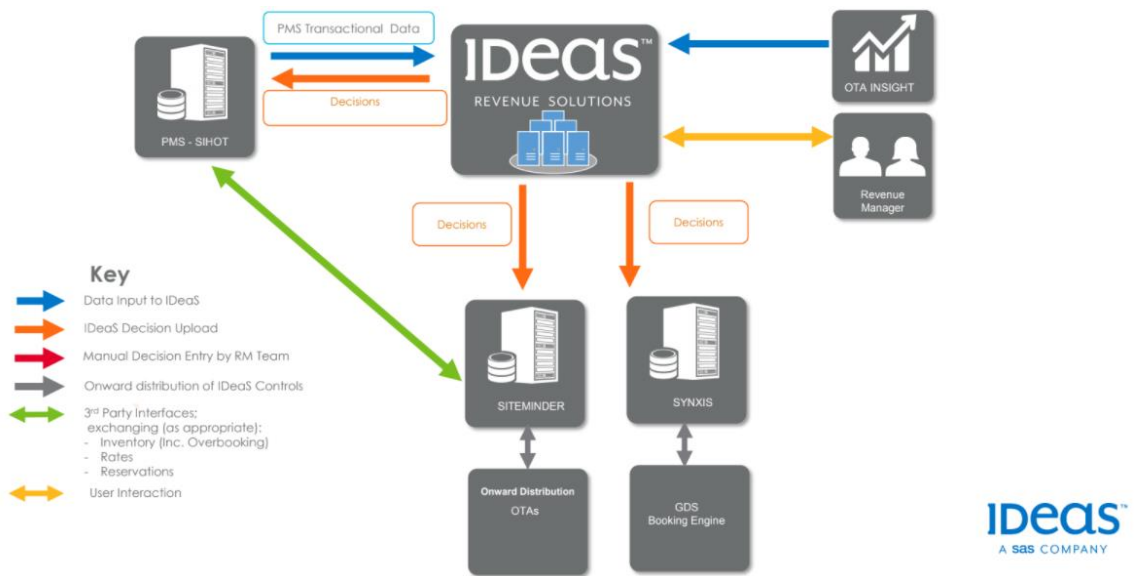
Fonte: Wyndham Grand Algarve, 2020

Anexo III  
Análise da popularidade do hotel através da Booking.com, Expedia e  
TripAdvisor através da OTA Insight



Fonte: Wyndham Grand Algarve, 2020

Anexo IV  
Arquitetura de Integração do RMS



Fonte: Wyndham Grand Algarve, 2020

Anexo V  
Planta Deluxe Suite



Fonte: Wyndham Grand Algarve, 2020

Anexo VI  
Planta Family Deluxe Suite



Fonte: Wyndham Grand Algarve, 2020

Anexo VII  
Planta The Penthouse



Fonte: Wyndham Grand Algarve, 2020

Anexo VIII

Exemplar de relatório da Governanta do departamento de *Housekeeping*

RELATÓRIO GOVERNANTA HOTEL														Data: 14-07-2020				Governanta: / Empregada andares :																			
Nome:														Blocos: 1,2,3, 4 (Country Side) e 5 - Suites T3								Nome:								Blocos: 6,7,8,9 (Sea Side)							
GARDEN	Estado	GARDEN	Estado	SUNRISE	Estado	SUNRISE	Estado	GARDEN	Estado	GARDEN	Estado	SUNRISE	Estado	SUNRISE	Estado	GARDEN	Estado	SUNRISE	Estado	SUNRISE	Estado																
1	oc	24	po	113	sj	124	sj	35	sj	56	sj	147	sj	156	sj																						
2	oc	25	po	114	sj	125	sj	36	sj	57	sj	148	sj	157	sj																						
3	oc	26	sj	115	sj	126	sj	37	sj	58	sj	149	sj	158	sj																						
4	lp	27	sj	116	sj	127	sj	38	sj	59	sj	150	sj	159	sj																						
5	oc	28	po	117	sj	128	sj	39	sj	60	sj	151	sj	160	sj																						
6	oc	29	lp	118	sj	129	sj	40	sj	61	sj	152	sj	161	sj																						
7	Mod	30	sj	119	sj	130	sj	41	sj	62	sj	153	sj	162	sj																						
8	oc	31	lp	120	sj	131	sj	42	sj	63	sj	154	sj	163	sj																						
9	Mod	32	po	121	sj	132	sj	43	sj	64	sj	155	sj	164	sj																						
10	lp	33	lp	122	sj	133	sj	44	sj	135	sj																										
11	sj	34	lp	123	sj	134	sj	45	sj	136	sj	503	Garden /Poseidon		lp																						
12	lp	101	oc	Suites T3				46	sj	137	sj	504	Sunrise /Neptuno (Sr.Helder)		oc																						
13	lp	102	sj	501	Sunrise / Atlantis		oc	47	sj	138	sj																										
14	sj	103	oc	502	Garden / Oceânico		sj	48	sj	139	sj																										
15	sj	104	lp					49	sj	140	sj																										
16	po	105	lp					50	sj	141	sj											Berços:															
17	po	106	oc		Berços:			51	sj	142	sj																										
18	lp	107	sj					52	sj	143	sj																										
19	lp	108	sj					53	sj	144	sj											Cama Extra:															
20	lp	109	lp					54	sj	145	sj																										
21	lp	110	oc					55	sj	146	sj																										
22	lpp	111	sj					<b>Estado dos Quartos:</b> OC - Ocupado / CH - Chegada / LP - Limpo / PO - Pronto a Ocupar SD - Saída / SJ - Suja / MN - Manutenção / BL - Bloqueado																													
23	sj	112	sj																																		
SPA														Recepção:																							
Ginásio														WC Publicos:																							
WC restaurante														Back Office: - escritorios:																							
WC Piscina														Kids Club:																							
Auditório														Sala de Golfe:																							
WC. MNT														Gab. HSK																							
Piscina Interior														WC. Gii ( Staff)																							

Fonte: Wyndham Grand Algarve, 2020

Anexo IX

Exemplar de tabela de tarefas diárias do departamento de *Housekeeping*

Data: 14/07/2020 Governanta:			
001-010		101-110	
011-022		111-122	
023-034		123-134	
035-044		135-144	
045-052		145-152	
053-064		153-164	
Áreas:			
À tarde:			
Faltas, Recuperação e Férias/ <u>Lay-off</u> :			
Lavandaria:			
Extras ajudam:			

Fonte: Wyndham Grand Algarve, 2020

Anexo X  
Exemplar de relatório da noite do departamento de *Housekeeping*



Anexo XI  
Entrada exterior do hotel (MDQ)



Fonte: Monte da Quinta Resort, 2019

Anexo XII  
Entrada exterior do hotel (WGA)



Fonte: Wyndham Grand Algarve, 2020