

Adriana Paquete Oliveira e Sousa

Estratégias para atenuar a sazonalidade: Relatório de estágio no Wyndham
Grand Algarve



2022

Adriana Paquete Oliveira e Sousa

Estratégias para atenuar a sazonalidade: Relatório de estágio no Wyndham
Grand Algarve

Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira

Trabalho efetuado sob a orientação de: Professor Carlos Monteiro



2022

Declaração de autoria de trabalho

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

Assinatura

Direitos de autor

©Copyright: Adriana Paquete Oliveira e Sousa

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.

Agradecimentos

Ao longo deste percurso de tanta importância para mim, contei com o apoio incondicional daqueles sem os quais a conclusão desta etapa não seria possível.

Um agradecimento especial à minha família, por acreditarem sempre no meu potencial e me demonstrarem que tudo é possível, motivando-me todos os dias. Fazem-me ser uma pessoa melhor dia após dia e são um elemento fulcral nesta caminhada.

Aos meus amigos, que me ajudaram bastante nos momentos difíceis desta jornada, sendo um pilar no entretenimento que por vezes necessitei.

Ao Professor Carlos Monteiro, pela inteira disponibilidade que demonstrou ao longo deste trajeto e por todo o conhecimento que, por sua vez, me auxiliou bastante.

A conclusão deste mestrado não teria sido possível sem eles.

Por fim, aos colaboradores do hotel Wyndham Grand Algarve, por me acolherem, formarem e me concederem uma experiência inesquecível.

Resumo e palavras-chave

O relatório insere-se no âmbito do Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira da Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo – Universidade do Algarve e resulta de um estágio realizado entre janeiro de 2022 e junho de 2022 situado no hotel Wyndham Grand Algarve.

O estágio passou essencialmente pelos departamentos Financeiro, Comercial e Recursos Humanos.

O tema abordado é a sazonalidade, sendo este um fenómeno que afeta diversos setores, incluindo o setor do turismo.

Torna-se fulcral estudar as causas, os fatores e as consequências da problemática de forma a atenuar este fenómeno, devido à procura ser instável e ser um grande desafio na atividade turística. A análise realizada tem o intuito de evidenciar uma tendência perante a problemática sobre a região do Algarve.

A verificação de como cada departamento do hotel contribui para uma menor sazonalidade é essencial de modo a sugerir medidas que possam contribuir futuramente para uma menor sazonalidade no Algarve e que possam vir a ser implementadas no estabelecimento.

A principal conclusão retirada é que todos os departamentos de um hotel têm responsabilidade no que toca ao tema abordado. Cada um necessita de realizar análises e tomar decisões de forma a diminuir o impacto da sazonalidade. A gestão é substancial e faz toda a diferença quanto à receita do mesmo, todo o ano.

Palavras-Chave: Sazonalidade, Turismo, Hotelaria, Estratégias.

Abstract and keywords

The report is part of the Master in Hotel Management and Direction of the School of Management, Hospitality and Tourism – Algarve University and it is a result from an internship carried out between January 2022 and June 2022 at the Wyndham Grand Algarve Hotel.

The internship took place in the Financial, Commercial and Human Resources departments.

The theme addressed is seasonality, being this a phenomenon that affects several sectors, including the tourism sector.

It is essential to study the causes, factors and consequences of the problem in order to mitigate this phenomenon, because the demand is unstable and is a major challenge in tourism activity. The analysis has the intention of showing a tendency towards the problematic in the Algarve region.

The verification of how each hotel department contributes to a lower seasonality is essential in order to suggest measures that can contribute in the future to a lower seasonality in the Algarve and that can be implemented in the establishment.

The main conclusion taken is that all departments of an hotel have responsibility when it comes to the issue addressed. Each one needs to perform analysis and make decisions in order to reduce the impact of seasonality in the hotel. Management is substantial and makes all the difference to the hotel's revenue, all year round.

Keywords: Seasonality, Tourism, Hospitality, Strategies.

Índice

Declaração de autoria de trabalho	ii
Direitos de autor	iii
Agradecimentos	iv
Resumo e palavras-chave	v
Abstract and keywords	vi
Índice de figuras	ix
Índice de gráficos.....	ix
Índice de tabelas	ix
Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas	xi
Glossário.....	xii
1. Introdução.....	1
2. Objetivos do estágio	3
3. Metodologia	4
4. Enquadramento teórico	5
4.1 Turismo e Hotelaria	5
4.1.1 A nível nacional	6
4.1.2 A nível regional.....	8
4.2 Sazonalidade e as suas consequências no turismo	9
4.2.1 Sazonalidade na hotelaria	12
5 Caracterização da organização	21
5.1 O grupo hoteleiro	21
5.2 Hotel Wyndham Grand Algarve	24
5.2.1 Caracterização do serviço.....	25
5.2.2 Público-alvo.....	27
5.2.3 Missão, Visão, Valores, Promessa e Consciência	28
5.2.4 Canais de comunicação	28

5.2.5	Organigrama	29
5.2.6	Análise Swot.....	31
6	Descrição das tarefas desenvolvidas	34
6.1	Departamento Financeiro.....	34
6.1.1	Cargos.....	36
6.1.2	Mapas Financeiros	39
6.1.3	Departamento Comercial	40
6.1.4	Cargos.....	41
6.2	Departamento de Recursos Humanos	51
6.2.1	Cargos.....	52
7.	Limitações	56
8.	Estratégias para combater a sazonalidade	57
9.	Conclusão	59
	Webgrafia	61
	Bibliografia.....	65
	APÊNDICES	68
	ANEXOS	70

Índice de figuras

Figura 1- Fundador da marca Wyndham, Trammel Crow	21
Figura 2- Marcas Wyndham	21
Figura 3- Fachada frontal do Wyndham Grand Algarve	24
Figura 4- One Bedroom Suite Sunset	26
Figura 5- Sala de Conferências	26
Figura 6- Grand Bar & Lounge	27
Figura 7- Restaurante Dourado	27
Figura 8- Piscina Interior	27
Figura 9- Piscina exterior	27
Figura 10- Vista 360° de uma Suite T1	29
Figura 11- Planta de uma Suite T1	29

Índice de gráficos

Gráfico 1- Proveito médio por dormida nos estabelecimentos de alojamento turístico, por mês.	7
Gráfico 2- Taxa de sazonalidade, Travel BI 2021	12
Gráfico 3- Taxa de ocupação por quarto em Portugal, nos anos 2018 e 2019	16
Gráfico 4- Organigrama	29

Índice de tabelas

Tabela 1-Ranking dos grupos hoteleiros, Atlas da Hotelaria 2020	6
Tabela 2-Chegadas de Turistas a Portugal 2019-2020, INE 2020	7
Tabela 3- Destino de viagem por residente e não residente	8
Tabela 4-Análise comparativa por NUTS II, Atlas da Hotelaria 2020	9
Tabela 5- Proveitos totais de Portugal e da Região do Algarve, na época alta, anos 2018 e 2019	13
Tabela 6- Proveitos totais de Portugal e da Região do Algarve, na época média/baixa, anos 2018 e 2019	15
Tabela 7- Taxas de Ocupação Quarto NUTS II, ano 2019 e 2018, Travel BI 2022	16
Tabela 8- Dormidas nos estabelecimentos turísticos de Portugal e da Região do Algarve, na época alta, anos 2018 e 2019	17

Tabela 9- Dormidas nos estabelecimentos turísticos de Portugal e da Região do Algarve, na época média/baixa, anos 2018 e 2019	18
Tabela 10- Analise Swot.....	32
Tabela 11- Incentivo de Vendas	54

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

ADR- *Average Daily Rate*

BAR- *Best Available Rate*

CFO- *Chief Financial Officer*

F&B- *Food and Beverage*

GEE- Gabinete de Estratégia e Estudos

INE- Instituto Nacional de Estatística

OMT- Organização Mundial do Turismo

OTA- *Online Travel Agency*

RH- Recursos Humanos

SOP- *Standard Operating Procedure*

Glossário

Average Daily Rate- Em português, taxa média diária, mede a receita média obtida por quarto ocupado, por dia.

Cross-selling- Em português, venda cruzada, é uma técnica de venda onde o vendedor sugere produtos complementares.

Online Travel Agency- Em português, agência de viagens online, é um mercado via web que permite aos consumidores pesquisar e reservar produtos e serviços de viagem, incluindo hotéis, voos, entre outros, diretamente com fornecedores de viagens.

Outlet- É um termo Hoteleiro que tem o objetivo de expressar as facilidades dentro do estabelecimento.

Re-marketing- É uma estratégia de marketing digital que permite que os anúncios do Google Ads apareçam mais do que uma vez para utilizadores que já demonstraram interesse no site.

Royalties- são as taxas de *franchising* a ser cobradas pelo proprietário da marca.

Standard Operating Procedure - é um conjunto de instruções passo a passo compilado para auxiliar os colaboradores a realizar operações de rotina. Em português, Procedimento Operacional Padrão, pretende alcançar eficiência, qualidade de resultados e desempenho.

Telemarketing - é o termo que designa a promoção de vendas e serviços via telefone.

Up-selling- É uma técnica de venda em que o vendedor estimula o cliente a comprar artigos mais caros, *upgrades* ou outro tipo de complementos para gerar mais receitas.

Webinar- é um termo utilizado para descrever um seminário online em vídeo, gravado ou ao vivo.

1. Introdução

O presente relatório insere-se no âmbito do segundo ano do Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira da Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve.

A entidade acolhedora deste estágio foi o Wyndham Grand Algarve, hotel situado na Quinta do Lago. O estágio foi realizado nos departamentos Financeiro, Comercial e Recursos Humanos e teve uma duração de 800 horas – com início a 17 de janeiro de 2022 e conclusão a 3 de junho de 2022.

A imensa vontade de trabalhar e possuir novas experiências na área da hotelaria fez com que surgisse o interesse em realizar um estágio como Trabalho final de Mestrado.

Nos dias de hoje, a experiência na área é essencial para uma melhor visão do negócio. Assim, nada melhor do que uma experiência tão enriquecedora como percorrer diversos departamentos com a finalidade de obter uma melhor perceção de certas áreas hoteleiras.

Os departamentos onde se realizaram funções foram aqueles que mais se enquadravam com as perspetivas profissionais futuras, sendo esse o motivo para a escolha específica dessas áreas.

Assim, o relatório tem por objetivo a apresentação da entidade acolhedora e identificação das tarefas executadas ao longo da prática.

Deste modo, pretende-se estudar e compreender o funcionamento das áreas Financeira, Comercial e de Recursos Humanos, no domínio da Gestão Hoteleira, nomeadamente o seu impacto mediante o conflito com a sazonalidade.

Ao longo do relatório serão abordados diversos tópicos. Inicialmente é feito um enquadramento teórico, constituindo uma análise do setor e do tema abordado. É apresentada uma revisão da literatura que retrata a importância do turismo e evidencia valores estatísticos em relação ao setor hoteleiro, tanto a nível nacional como regional.

É realizada uma pesquisa a respeito do tema “sazonalidade”, verificando-se os respetivos termos associados e as suas consequências no mundo do turismo. Procedeu-se ainda à análise da performance hoteleira de modo a enquadrar a importância da problemática na região do Algarve.

De seguida, é feita uma apresentação do grupo hoteleiro, onde ocorreu o estágio, de modo a compreender a história da maior marca de *franchising* de hotéis do mundo e dar a conhecer mais concretamente o Wyndham Grand Algarve e todos os seus serviços.

Finalmente, são descritas as tarefas executadas ao longo do estágio, retratando cada cargo por respetivo departamento, relatando ainda possíveis medidas para combater ou minimizar os efeitos da sazonalidade.

2. Objetivos do estágio

Na realização do estágio, o principal objetivo foi analisar a sazonalidade e o seu impacto no turismo, mais concretamente na área hoteleira. Deste modo, pretendeu-se analisar o comportamento do hotel face a sazonalidade e estudar estratégias com a finalidade de atenuar os efeitos causados pela problemática.

Procurou-se desenvolver e aprofundar competências profissionais e, ao mesmo tempo, criar valor à organização, colocando em prática todos os conhecimentos adquiridos ao longo do mestrado.

O estágio teve, também, como objetivo, a adequação das atividades e estratégias, à melhoria da autonomia e dos conhecimentos da estagiária.

Assim, procurou-se que toda a análise e trabalho desenvolvido enquanto estagiária revestisse de significativa utilidade na vida profissional futura, por via de aplicação de todos os conceitos adquiridos e assimilados.

3. Metodologia

A metodologia expressa uma elevada importância no que refere ao desenvolvimento da pesquisa e na construção de conhecimento.

De modo a efetivar os objetivos propostos anteriormente, é relevante a realização de um enquadramento teórico sobre o tema da sazonalidade, tanto no turismo como na área da hotelaria. Assim, a pesquisa bibliográfica e webgráfica foi fundamental para a elaboração do relatório.

Ainda sobre o enquadramento teórico, foi possível reter informações sobre dados estruturados e estatísticos de modo a uma melhor compreensão sobre a problemática na região do Algarve.

A presença em *webinars*, reuniões e formações foi essencial no que diz respeito à obtenção de informação sobre o hotel e sobre o tema abordado. Portanto, a observação foi fulcral. A concentração e interesse em todas as tarefas executadas pelos colaboradores do hotel fizeram com que fosse possível obter bastante informação para a realização da pesquisa.

A comunicação com os colegas e a curiosidade em perceber como os procedimentos são implementados auxiliou no esclarecimento de dúvidas no que respeita a alguns temas sobre a área. Certos documentos foram disponibilizados pelo hotel, contribuindo na consulta de informação sobre o mesmo e o respetivo grupo em que o mesmo se insere.

Deste modo, é possível concluir que a abordagem da pesquisa é qualitativa e quantitativa.

4. Enquadramento teórico

4.1 Turismo e Hotelaria

O turismo continua a ser um dos setores económicos mais importantes do mundo. É uma parte fundamental de uma economia de serviços em crescimento que gera renda, câmbio, empregos, estimula o desenvolvimento regional e apoia as comunidades locais. (OECD Tourism Trends and Policies, 2020)

É um dos mais importantes setores da atividade económica, pois estabelece interdependências com o domínio político, social e ambiental. (Martins & Machado, 2020)

O setor em causa é um conceito bastante controverso segundo vários autores que estudam sobre o mesmo. Torna-se, pois, importante definir este conceito, embora seja difícil encontrar uma construção única do mesmo, visto ser constituído por uma complexidade de atividades.

O turismo surge atualmente como uma das atividades económicas mais importante, revelando assim uma dimensão internacional. A OMT define o setor do turismo como o terceiro setor exportador mundial, apenas ultrapassado pelas indústrias petrolífera e automóvel. (Turismo de Portugal, 2022)

O crescimento do setor deve-se, por exemplo, a fatores como o desejo de viajar e a capacidade de o poder realizar, de conhecer novas cidades, países, culturas, entre outros.

A hotelaria, outro conceito a desenvolver, surge como um dos subsectores vitais no desenvolvimento do turismo.

A hotelaria é um ramo que está ligado ao turismo de um modo geral e tem como finalidade atuar nas áreas de hospedagem, alimentação, segurança, entretenimento e outras atividades relacionadas com o bem-estar dos hóspedes, prezando sempre pela qualidade e o bom atendimento. (Simoni & Bandeira, 2012)

No desenvolvimento económico dos países, a gestão hoteleira cria relações. Um Hotel que se integra na identificação de um território é um ponto-chave dessa vinculação. (Pais & Figueira, 2019)

A classificação de diferentes tipologias de empreendimentos turísticos permite que estes possam ser direcionados para diversos segmentos económicos ou diferentes hábitos

culturais. No que respeita aos hotéis, estes podem ser classificados até um máximo de cinco estrelas, dependendo da qualidade e quantidade de serviços prestados e dimensões dos espaços.

4.1.1 A nível nacional

De acordo com a OMT, o setor do turismo é uma atividade económica fundamental para a geração de riqueza e emprego em Portugal. A nível nacional é o setor correspondente à maior atividade económica exportadora. (Turismo de Portugal, 2022)

Segundo Marrão (2020), o Ranking dos grupos hoteleiros a nível nacional apresenta 20 posições. O grupo Pestana Hotels & Resorts e as Pousadas de Portugal, que são geridas pelo grupo Pestana, ocupavam o primeiro lugar nesta tabela. Este grupo conta com 73 empreendimentos turísticos, representando 3,4% do total destes, conta com 8 337 unidades de alojamento, 5,5% do total, e por sua vez, 17 289 camas, sendo 5,4% do total.

Posição		Grupo hoteleiro / Entidade de management	Empreendimentos turísticos		Unidades de alojamento ¹		Camas		Presença internacional
Atual	2019		N.º	% do total	N.º	% do total	N.º	% do total	
1	1	⇒ Pestana Hotels & Resorts / Pousadas de Portugal ²	73	3,4%	8.337	5,5%	17.289	5,4%	✓
2	2	⇒ Vila Galé Hotéis	25	1,2%	4.586	3,1%	9.392	2,9%	✓
3	3	⇒ Accor Hotels ³	33	1,5%	3.418	2,3%	6.748	2,1%	✓
4	4	⇒ Minor Hotels ⁴	16	0,8%	2.950	2,0%	6.322	2,0%	✓
5	5	⇒ Hoti Hotéis/ Meliá Hotels & Resorts	19	0,9%	2.767	1,8%	5.501	1,7%	✗
6	6	⇒ Marriott Hotels & Resorts ⁵	11	0,5%	2.492	1,7%	5.690	1,8%	✓
7	7	⇒ SANA Hotels	13	0,6%	2.120	1,4%	4.204	1,3%	✓
8	8	⇒ VIP Hotels	12	0,6%	2.107	1,4%	4.338	1,4%	✓
9	9	⇒ InterContinental Hotels Group - IHG ⁶	10	0,5%	1.724	1,1%	3.425	1,1%	✓
10	10	⇒ DHM - Discovery Hotel Management	16	0,8%	1.581	1,1%	3.708	1,2%	✗
11	17	↑ Turim Hotéis	16	0,8%	1.565	1,0%	3.079	1,0%	✗
12	15	↑ Hotusa Hotels ⁷	17	0,8%	1.530	1,0%	3.132	1,0%	✓
13	14	↑ Porto Bay Hotels & Resorts ⁸	12	0,6%	1.458	1,0%	2.918	0,9%	✓
14	11	↓ Dom Pedro Hotels	7	0,3%	1.399	0,9%	2.915	0,9%	✓
15	12	↓ NAU Hotels & Resorts ⁹	10	0,5%	1.387	0,9%	3.738	1,2%	✗
16	13	↓ HF Hotéis Fénix	9	0,4%	1.363	0,9%	2.728	0,8%	✗
17	16	↓ Hotéis Real	9	0,4%	1.304	0,9%	2.806	0,9%	✗
18	19	↑ Luna Hotels and Resorts ¹⁰	13	0,6%	1.222	0,8%	2.531	0,8%	✗
19	18	↓ MGM Muthu Hotels ¹¹	6	0,3%	1.220	0,8%	2.596	0,8%	✓
20	29	↑ Bensaude Turismo ¹²	9	0,4%	1.203	0,8%	2.359	0,7%	✗
Sub-total			336	16%	45.733	30%	95.419	30%	
Outros Grupos			528	25%	49.839	33%	107.316	33%	
Independentes			1.268	59%	54.666	36%	118.493	37%	

Tabela 1-Ranking dos grupos hoteleiros, Atlas da Hotelaria 2020

Fonte:(Sousa Marrão, 2020)

Marrão (2020) declara ainda que existem cerca de 2 132 empreendimentos turísticos, sendo 190 hotéis de 5 estrelas, e 150 238 Unidades de alojamento, 25 000 de 5 estrelas. Com a chegada da pandemia, a economia do país sofreu um impacto bastante negativo. O turismo em Portugal foi fortemente afetado pela pandemia COVID-19. Como se pode observar na tabela abaixo, o número de chegadas a Portugal de turistas não residentes atingiu 6,5 milhões, correspondendo a uma diminuição de 73,7% face a 2019. Espanha manteve-se como o principal mercado emissor de turistas internacionais (quota de 28,5%), tendo registado um decréscimo de 70,5% em 2020.

País de residência	2019	2020	Tx Var (%)	Quotas	
				2019	2020
TOTAL	24 627,5	6 480,1	-73,7%	100,0%	100,0%
Espanha	6 271,9	1 847,4	-70,5%	25,5%	28,5%
França	3 107,3	1 057,9	-66,0%	12,6%	16,3%
Reino Unido	3 797,2	823,3	-78,3%	15,4%	12,7%
Alemanha	1 952,7	552,5	-71,7%	7,9%	8,5%
Suíça	880,0	345,5	-60,7%	3,6%	5,3%
Países Baixos	808,5	235,7	-70,9%	3,3%	3,6%
Bélgica	560,4	176,4	-68,5%	2,3%	2,7%
Itália	776,2	161,9	-79,1%	3,2%	2,5%
Países Nórdicos	664,2	118,3	-82,2%	2,7%	1,8%
Irlanda	669,8	96,1	-85,7%	2,7%	1,5%
Outros da Europa	861,7	238,4	-72,3%	3,5%	3,7%
Brasil	1 346,4	284,3	-78,9%	5,5%	4,4%
Estados Unidos da América	941,6	132,6	-85,9%	3,8%	2,0%
Outros do Mundo	1 989,6	409,9	-79,4%	8,1%	6,3%

Tabela 2-Chegadas de Turistas a Portugal 2019-2020, INE 2020

Fonte: (INE, 2020)

Relativamente ao proveito médio por dormida nos estabelecimentos de alojamento turístico, pode-se concluir que a pandemia afetou bastante o turismo em 2020, havendo um decréscimo significativo em relação ao ano anterior.

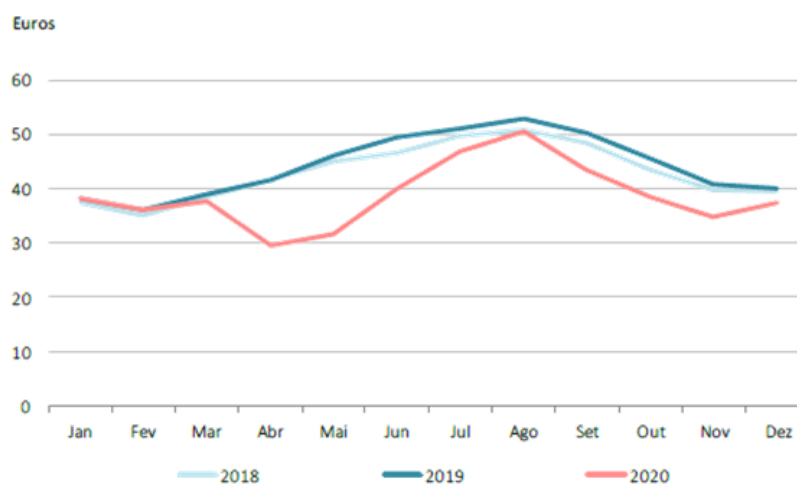


Gráfico 1- Proveito médio por dormida nos estabelecimentos de alojamento turístico, por mês.

Fonte: (GEE, 2020)

É evidente que os maiores decréscimos no proveito médio por dormida se verificam nos meses de maio e abril, enquanto os meses de janeiro e fevereiro, registaram variações menos significativas, devido a serem meses antecipados à pandemia.

Anos	Destino da viagem		
	País de residência	Estrangeiro	País de residência e estrangeiro
	Portugal	Portugal	Portugal
2019	1.904.686	357.002	883.402
2020	1.939.834	87.617	225.982

Tabela 3- Destino de viagem por residente e não residente

Fonte: (Pordata, 2020)

De acordo com Pordata, um maior volume de turistas portugueses optou por viajar internamente. Em relação a turistas estrangeiros, houve um grande decréscimo de chegadas de 2019 para 2020.

4.1.2 A nível regional

A região do norte possui uma maior percentagem de empreendimentos turísticos (23%) e a região do algarve detém a maior quota no que diz respeito a alojamento local (31%). Relativamente à análise comparativa por NUTS II, o Atlas da Hotelaria obteve dados acerca da RevPAR, da taxa de ocupação, Oferta Hoteleira em número de quartos, da estada média, entre outros.

Lisboa apresenta a RevPAR mais elevada de Portugal com 74,23€, o Algarve em 2º lugar com 54,54€ e o Centro apresenta a mais baixa com 25,06€. A maior taxa de ocupação média é em Lisboa, 76,1%, e a menor é no Centro, 46,3%. A região de Portugal que possui maior quantidade de oferta hoteleira em número de quartos é o Algarve, com 46 404 unidades de alojamento e a que dispõe de uma menor quantidade de oferta é a Região Autónoma dos Açores, com 5 212.



Tabela 4-Análise comparativa por NUTS II, Atlas da Hotelaria 2020

Fonte:(Sousa Marrão, 2020)

A nível de proveitos, Lisboa (1,072 milhões €) obteve o maior valor, seguido da região do Algarve (908 milhões €)

Em relação às dormidas, a região do Algarve possui a maior quota, com 20.953 mil dormidas

4.2 Sazonalidade e as suas consequências no turismo

De acordo com Pinto (2018), o turismo é apresentado como um setor capaz de promover a aceleração económica e o desenvolvimento nas áreas social, cultural e ambiental.

No entanto, “a opção pelo crescimento por meio do turismo é mais complexa do que parece, pois, além de ser uma atividade multissetorial traz, com o seu desenvolvimento, a problemática da sazonalidade” citando Patrícia Henz (2014)

Este fator é um dos problemas mais comuns no turismo, enfrentado tanto em países desenvolvidos como em vias de desenvolvimento.

A sazonalidade traduz-se pela oscilação da procura ao longo do ano, provocando uma maior afluência em determinados meses.

Assim, sazonalidade considera-se a época ideal para semear. No caso do turismo, o conceito centra-se na melhor época para visitar e usufruir de determinada localidade. (Patrícia Henz et al., 2014)

De uma maneira geral, a sazonalidade do turismo é a flutuação do nível de atividade turística durante o ano e está associado ao clima e à localização geográfica, influenciando, por sua vez, a procura turística de determinada região. Contudo, a sazonalidade depende de um vasto conjunto de fatores.

Os fatores variam de acordo com características específicas do destino, tais como: localização geográfica, origem dos turistas, segmento turístico (sol e mar, rural, entre outros), infraestrutura, serviços e recursos de atratividade. No entanto, autores que estudam este tema apresentam fatores comuns que podem responder pela sazonalidade na maior parte dos destinos.

Assim, as causas dividem-se em dois grupos: causas naturais e causas institucionais. (E. Pimentel, 2009)

De acordo com Pimentel (2009), as causas naturais estão associadas às variações climáticas, tais como, as estações do ano, a temperatura, as horas de luz, entre outras. Já as causas institucionais, são formadas pela combinação dos fatores culturais, religiosos, éticos e sociais.

Os diferentes calendários na sociedade acabam por ser responsáveis pelo aumento de fluxos turísticos específicos em determinadas épocas do ano. (Patrícia Henz et al., 2014)

As datas religiosas e de relevância nacional e internacional conseguem mover um grande número de pessoas como, por exemplo, as visitas ao santuário de Fátima, eventos desportivos e festivais. Eventos em épocas específicas do ano, tais como o Natal e férias de Verão, são também fatores de variações.

“Os fatores que determinam a sazonalidade podem ainda ser divididos em fatores *push* e *pull*” citando Pimentel (2009)

Ainda de acordo com Pimentel (2009), os fatores *push* influenciam na tomada da decisão pelo turista no seu local de residência, como, por exemplo, a tradição, o clima, estabilidade financeira, entre outras. Já os fatores *pull* influenciam na escolha do destino, como por exemplo, o clima do destino, época de desporto e eventos.

Estes fatores podem ocorrer simultaneamente, o que significa que não são independentes ente si, mas esta separação auxilia no conhecimento do local de geração do fator, possibilitando assim o desenvolvimento de estratégias eficazes por parte da oferta.

É importante evidenciar que a sazonalidade turística ocorre na procura, ou seja, a procura é sazonal dependendo de diversas causas, no entanto, os efeitos refletem-se na oferta turística.

Com o entendimento dos tipos e causas da sazonalidade, torna-se importante investigar as suas possíveis consequências. Assim, as consequências da sazonalidade podem ser agrupadas em três categorias: Económica, Social e Ambiental.

“Estas categorias podem reduzir ou aumentar a concentração sazonal das atividades turísticas, como as estratégias de diferenciação dos preços dos serviços turísticos, as tarifas aéreas com valores diferentes para cada época e também as promoções realizadas pelo comércio após a época natalícia” (E. Pimentel, 2009)

A sazonalidade pode ser consequência de fatores económicos que acabam por influenciar na procura da decisão de viajar. Caso os fatores responsáveis sejam naturais e institucionais, o controlo da sazonalidade torna-se mais fácil investindo-se no marketing estratégico, criando técnicas. Por outro lado, se os fatores forem económicos (economia instável, baixo rendimento, taxas de cambio, entre outros), o setor deverá ser capaz de antecipar e prever a tendência do futuro para distribuição das chegadas durante o ano.

As consequências económicas referem-se, essencialmente, aos períodos de épocas baixas, pela perda de lucro devido ao ineficiente uso dos recursos turísticos.

Os impactos sociais e socioculturais relacionam-se com a comunidade local e com os turistas. Na época de alta concentração de turistas os impactos podem estar relacionados a congestionamentos, filas para os serviços e a saturação da infraestrutura local, o que pode levar a uma diminuição da qualidade de vida dos residentes.

Os impactos categorizados como ambientais estão relacionados com as consequências dos excessos no período de alta concentração, tais como: acumulação de lixo e demais resíduos, poluição, degradação ambiental, entre outras. O nível de atividade turística excessiva pode ter consequências negativas para os ecossistemas, colocando em causa a sustentabilidade dos próprios destinos.

No entanto, a sazonalidade não se caracteriza apenas por aspetos negativos, pois também possui alguns positivos.

“Quando a procura é menor ou quase inexistente, o destino tem a possibilidade de recuperar e revitalizar o ambiente natural, sociocultural, dos equipamentos, das infraestruturas.” citando Cossa (2016)

4.2.1 Sazonalidade na hotelaria

O segmento hoteleiro, é um dos mais sensíveis aos impactos negativos desse fenômeno que é a sazonalidade. (Santos & Soares, 2017)

A nível económico, os impactos negativos originados pela sazonalidade são detetados na sua maioria nos estabelecimentos turísticos, como hotéis.

É um problema bastante recorrente na hotelaria, principalmente no Algarve, o que faz com que a sua gestão seja crucial para a continuação da atividade da empresa.

A taxa de sazonalidade permite avaliar o peso relativo da procura turística nos meses de maior procura, relativamente ao total anual, medido através do número de dormidas nos meios de alojamento.

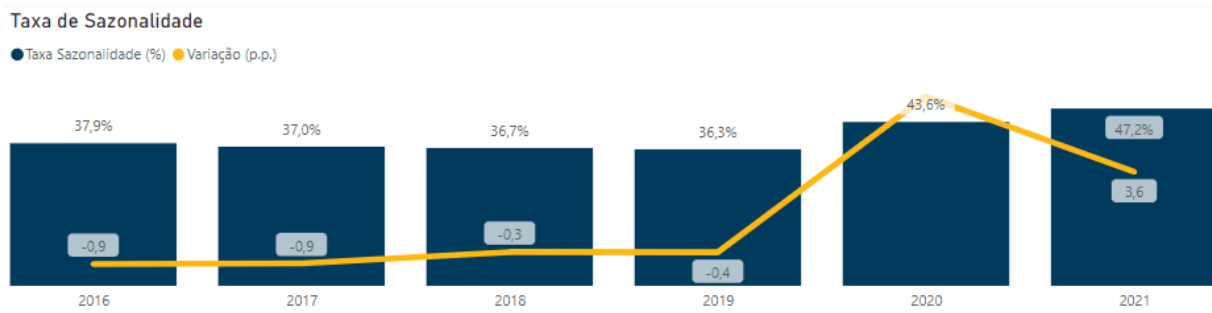


Gráfico 2- Taxa de sazonalidade, Travel BI 2021

Fonte: (Travel BI, 2021)

De acordo com a plataforma Travel BI, é possível concluir que, nos últimos 6 anos, 2019 foi o ano com a menor taxa de sazonalidade, com uma taxa de 36,3%. Isto significa que a procura na época alta deteve 36,3% da quota de procura turística anual.

É perceptível uma tendência no que diz respeito à taxa de sazonalidade até ao ano 2019, sendo que, a partir de 2020, a mesma aumentou radicalmente, devido ao impacto da pandemia.

Na região do Algarve, a problemática é mais acentuada do que nas restantes regiões de Portugal.

“Apesar de todos os esforços desenvolvidos pelos principais responsáveis pelo desenvolvimento da atividade turística e pelos próprios operadores, o Algarve enfrenta a

sazonalidade como uma cruz que, provavelmente carregará pela sua existência.” (LinkedIn, 2015)

A época alta é considerada de junho a setembro, devido à elevada atratividade que esses meses acarretam, comparado com os restantes meses do ano.

Assim, optou-se por analisar dados estatísticos, no setor hoteleiro, da região do Algarve, de modo a identificar uma tendência e, consequentemente, evidenciar a sazonalidade no Algarve.

Os dados foram retirados do Instituto Nacional de Estatística e da Plataforma Travel BI. Correspondem aos anos 2018 e 2019 devido à inconsistência nos valores atuais, em consequência da pandemia que se iniciou no ano 2020.

4.2.1.1 Proveitos totais

Tipo (alojamento turístico) (1)	Período de referência dos dados (2)	Proveitos totais (€) nos estabelecimentos de alojamento turístico por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Tipo (alojamento turístico); Mensal	
		Localização geográfica (NUTS - 2013)	
		Portugal	Algarve
		€ (milhares)	€ (milhares)
Hotelaria	Setembro de 2019	442 038	154 522
	Agosto de 2019	554 823	247 193
	Julho de 2019	469 098	195 782
	Junho de 2019	413 087	138 975
Hotelaria	Setembro de 2018	417 982	144 143
	Agosto de 2018	522 369	228 554
	Julho de 2018	451 291	187 657
	Junho de 2018	375 782	129 484

Tabela 5- Proveitos totais de Portugal e da Região do Algarve, na época alta, anos 2018 e 2019

Fonte: (INE, 2022)

A tabela acima indica os proveitos totais na hotelaria, tanto em Portugal como na região do Algarve, nos meses de época alta, nos anos 2018 e 2019.

Conclui-se que se sucedeu um aumento nos proveitos totais de 2018 para 2019, tanto a nível nacional como regional.

Em 2019, o mês que obteve maior valor foi agosto, sendo que os proveitos da região do Algarve representam 44,55% dos proveitos a nível nacional.

Em 2018 o mês líder foi, também, agosto, uma vez que 43,75% dos proveitos de Portugal referem-se à região do Algarve.

Assim, é possível verificar um aumento de percentagens a nível de representatividade da região do Algarve a nível nacional.

O total de proveitos no ano 2019 foi de 3 795 472€ e o total de proveitos no Algarve, na época alta foi de 736 472€, representando 19,4% dos proveitos totais anuais

Já no ano 2018, o total de proveitos foi de 3 569 785€ e o Algarve foi detentor de 689 838, na época Alta, representando 19,3% dos proveitos totais anuais.

Deste modo, é possível concluir que a região do Algarve é detentora de grande parte dos proveitos nacionais anuais, na época alta.

Na tabela abaixo estão descritos os proveitos totais na hotelaria, tanto em Portugal como na região do Algarve, nos meses de época média/baixa, nos anos 2018 e 2019.

É visível um aumento notório nos proveitos do ano de 2018 para o ano de 2019, tanto a nível nacional como regional.

Em 2019 o mês com um maior valor de proveitos a nível nacional foi o mês de maio, sendo 26,94% representado pela região do Algarve.

Em 2018, o mês de maio é também detentor da maior quota de proveitos nacionais. 27,66% representaram a região do Algarve.

No ano 2019 o total de proveitos no Algarve, na época média/ baixa foi de 417 457€, representando 11% dos proveitos totais anuais.

Já no ano 2018, o Algarve foi detentor de 391 653€, na época média/ baixa, representando, também, 11% dos proveitos totais anuais.

Deste modo, é evidente uma diminuição no que diz respeito à representatividade da região do Algarve nos proveitos totais anuais e mensais, na época média/baixa.

Tipo (alojamento turístico) (1)	Período de referência dos dados (2)	Proveitos totais (€) nos estabelecimentos de alojamento turístico por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Tipo (alojamento turístico); Mensal	
		Localização geográfica (NUTS - 2013)	
		Portugal € (milhares)	Algarve € (milhares)
Hotelaria	Dezembro de 2019	181 357	25 186
	Novembro de 2019	204 789	29 962
	Outubro de 2019	348 442	92 808
	Maio de 2019	362 624	97 703
	Abril de 2019	296 248	80 575
	Março de 2019	221 262	43 264
	Fevereiro de 2019	154 218	26 594
	Janeiro de 2019	147 486	21 365

Tipo (alojamento turístico) (1)	Período de referência dos dados (2)	Proveitos totais (€) nos estabelecimentos de alojamento turístico por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Tipo (alojamento turístico); Mensal	
		Localização geográfica (NUTS - 2013)	
		Portugal € (milhares)	Algarve € (milhares)
Hotelaria	Dezembro de 2018	167 658	22 898
	Novembro de 2018	187 030	27 908
	Outubro de 2018	330 876	90 057
	Maio de 2018	342 261	94 664
	Abril de 2018	273 248	68 674
	Março de 2018	218 176	44 933
	Fevereiro de 2018	148 204	25 088
	Janeiro de 2018	134 908	17 431

Tabela 6- Proveitos totais de Portugal e da Região do Algarve, na época média/baixa, anos 2018 e 2019 Fonte: (INE, 2022)

Assim, é possível provar a existência de sazonalidade na região do Algarve, sendo que a representatividade da região nos proveitos totais anuais e mensais a nível nacional obteve uma diminuição significativa dos meses considerados de época alta para os meses de época média/baixa. Isto significa que o Algarve possui uma tendência de atratividade de junho e setembro.

4.2.1.2 Taxa de ocupação

2019

janeiro fevereiro março abril maio junho julho agosto setembro outubro novembro dezembro

Algarve	28,7%	42,0%	48,6%	66,5%	73,2%	80,9%	83,5%	91,8%	89,1%	72,6%	44,8%	34,0%
---------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

2018

janeiro fevereiro março abril maio junho julho agosto setembro outubro novembro dezembro

Algarve	29,1%	43,9%	52,0%	60,1%	73,4%	79,9%	82,5%	90,6%	85,4%	70,4%	42,7%	26,5%
---------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

Tabela 7- Taxas de Ocupação Quarto NUTS II, ano 2019 e 2018, Travel BI 2022

Fonte: (TravelBI, 2022)

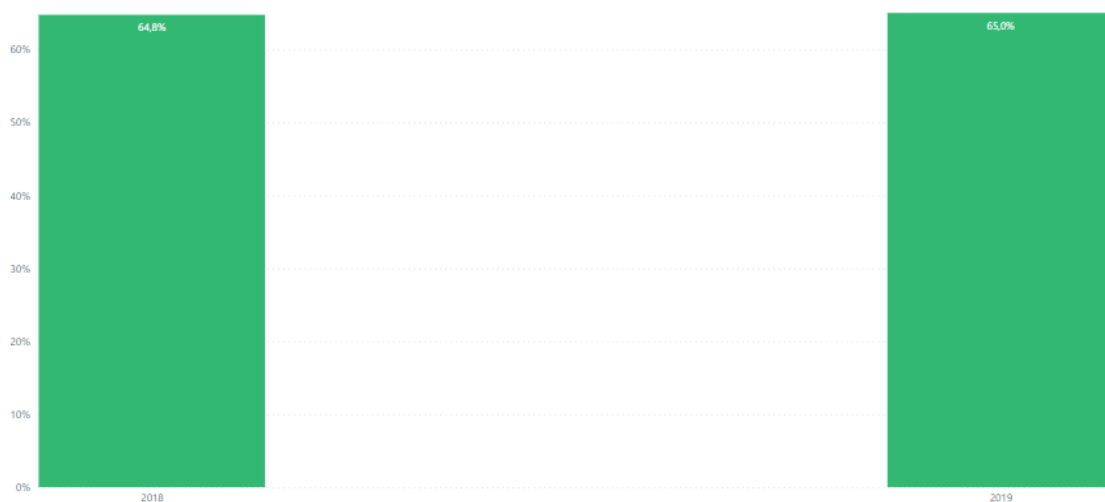


Gráfico 3- Taxa de ocupação por quarto em Portugal, nos anos 2018 e 2019

Fonte: (TravelBI, 2022)

A taxa de ocupação é a percentagem relativa ao número de quartos ocupados.

A tabela acima descrita analisa a taxa de ocupação, por quarto, dos empreendimentos turísticos, na região do Algarve, nos respetivos anos analisados anteriormente.

Já o gráfico representado demonstra a taxa de ocupação por quarto, a nível nacional.

Os meses com maior percentagem de ocupação foram os meses considerados de época alta, respetivamente o mês de junho, julho, agosto e setembro, havendo um aumento de 2018 para 2019.

Pelo contrário, o mês detentor de menor percentagem em ambos os anos analisados foi o mês de janeiro, com uma diminuição de 2018 (29,1%) para 2019 (28,7%).

No que diz respeito à taxa de ocupação em Portugal, o ano 2018 regista 64,8% e o ano 2019 apresenta um valor de 65%.

É notório que a taxa de ocupação, da região do algarve, do meses de abril a outubro ultrapassou a taxa de ocupação anual do país, dos respetivos anos analisados.

Isto demonstra, uma tendência de elevada taxa de ocupação na época alta e nos meses adjacentes à mesma.

4.2.1.3 Dormidas

Tipo (alojamento turístico) (1)	Período de referência dos dados (2)	Dormidas (N.º) nos estabelecimentos de alojamento turístico por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Tipo (alojamento turístico); Mensal	
		Localização geográfica (NUTS - 2013)	
		Portugal	Algarve
		N.º	N.º
Hotelaria	Setembro de 2019	6 285 195	2 341 927
	Agosto de 2019	7 809 472	3 108 696
	Julho de 2019	6 738 568	2 720 543
	Junho de 2019	5 923 355	2 218 804
Tipo (alojamento turístico) (1)	Período de referência dos dados (2)	Dormidas (N.º) nos estabelecimentos de alojamento turístico por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Tipo (alojamento turístico); Mensal	
		Localização geográfica (NUTS - 2013)	
		Portugal	Algarve
		N.º	N.º
Hotelaria	Setembro de 2018	6 161 410	2 283 464
	Agosto de 2018	7 701 098	3 062 289
	Julho de 2018	6 653 493	2 719 480
	Junho de 2018	5 706 482	2 185 800

Tabela 8- Dormidas nos estabelecimentos turísticos de Portugal e da Região do Algarve, na época alta, anos 2018 e 2019

Fonte: (TravelBI, 2022)

A tabela acima representa o número de dormidas na hotelaria durante os meses considerados de época alta, tanto em Portugal como na região do Algarve, nos anos 2018 e 2019.

Em relação ao número de dormidas durante a mesma época, é possível analisar que 2019 apresenta um crescimento de dormidas, em relação ao ano de 2018, tanto na região do Algarve como em Portugal.

O mês que liderou o número de dormidas foi o mês de agosto, tanto em 2018 como em 2019, sendo que o Algarve foi detentor de 39,8% de dormidas em Portugal, em ambos os anos.

Assim, podemos concluir que o mês com maior afluência de dormidas durante a época alta tende a ser o mês de agosto.

No ano 2019, o total de dormidas foi de 57 993 577 e o Algarve foi detentor de 10 389 970, na época Alta, representando 18% das dormidas totais anuais.

O total de dormidas no ano 2018 foi de 56 561 305 e o total de dormidas no Algarve, na época alta foi de 10 251 033, representando, também, 18% das dormidas totais anuais.

Nos quadros abaixo é possível observar o número de dormidas na hotelaria, nos meses considerados época média/baixa.

Depreende-se que maio é o mês com o maior número de dormidas, tanto na região do Algarve como em Portugal. Em 2019, no mês de maio, o Algarve foi detentor de 33,7% das dormidas em Portugal, possuindo uma diminuição face o ano 2018 que acarretou 34,7%.

De outro modo, o mês com menor afluência a nível de dormidas foi o mês de janeiro, tanto no ano 2018 como no ano 2019.

No ano 2019 o total de dormidas no Algarve, na época média/ baixa foi de 8 821 845, representando 15,2% das dormidas totais anuais.

Já no ano 2018, o Algarve foi detentor de 8 584 686 na época média/ baixa, representando, também, 15,2% das dormidas totais anuais.

Tipo (alojamento turístico) (1)	Período de referência dos dados (2)	Dormidas (N.º) nos estabelecimentos de alojamento turístico por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Tipo (alojamento turístico); Mensal	
		Localização geográfica (NUTS - 2013)	
		Portugal N.º	Algarve N.º
Hotelaria	Dezembro de 2019	2 895 156	563 236
	Novembro de 2019	3 392 912	739 927
	Outubro de 2019	5 313 807	1 790 925
	Maio de 2019	5 450 876	1 839 335
	Abril de 2019	4 980 206	1 673 868
	Março de 2019	3 867 246	1 007 885
	Fevereiro de 2019	2 814 239	695 407
	Janeiro de 2019	2 522 545	511 262

Tipo (alojamento turístico) (1)	Período de referência dos dados (2)	Dormidas (N.º) nos estabelecimentos de alojamento turístico por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Tipo (alojamento turístico); Mensal	
		Localização geográfica (NUTS - 2013)	
		Portugal N.º	Algarve N.º
Hotelaria	Dezembro de 2018	2 728 297	520 297
	Novembro de 2018	3 210 964	689 511
	Outubro de 2018	5 287 621	1 805 530
	Maio de 2018	5 354 207	1 859 987
	Abril de 2018	4 582 828	1 467 338
	Março de 2018	3 915 676	1 083 603
	Fevereiro de 2018	2 845 097	688 610
	Janeiro de 2018	2 414 132	469 810

Tabela 9- Dormidas nos estabelecimentos turísticos de Portugal e da Região do Algarve, na época média/baixa, anos 2018 e 2019

Fonte: (TravelBI, 2022)

Assim, é possível observar uma diminuição significativa no que diz respeito às dormidas na época alta em relação à época média/baixa, demonstrando uma tendência nos anos analisados. Deste modo, é evidente a existência de sazonalidade na região do Algarve, sendo que a sua representatividade nas dormidas anuais nacionais obteve uma diminuição dos meses de época alta (18%) para os meses de época média/baixa(15,2%).

De um modo geral, existe uma correlação entre as dormidas, os proveitos e a taxa de ocupação. Devido a uma tendência de maior volume de dormidas na época alta, é evidente que os proveitos também detenham um valor mais elevado nessa mesma época e, consequentemente, que a taxa de ocupação seja superior.

A taxa de ocupação pode ter um grande impacto na quantidade de receita gerada pela empresa. Assim, quanto maior for a taxa de ocupação, maiores tenderão a ser os proveitos.

As dormidas acabam por ter uma relação de reciprocidade direta com a taxa de ocupação pois, quanto maior o volume de dormidas maior a taxa de ocupação. Assim, acaba, também, por gerar um maior volume de proveitos.

4.2.1.4 Sazonalidade departamental

Todos os departamentos hoteleiros possuem a responsabilidade de desenvolver estratégias de modo a combater a sazonalidade ou minimizar o seu impacto. O planeamento torna-se imprescindível para que cada departamento possa manter resultados organizacionais mais positivos.

A nível de Recursos Humanos, o emprego é uma das principais consequências da sazonalidade devido à contratação temporária, ao aumento do desemprego na época baixa e à falta de mão de obra especializada devido ao emprego ser sazonal.

Grande parte dos hotéis, no Algarve, possui contratos temporários, principalmente na época alta, fazendo face às necessidades da empresa.

No entanto, a qualidade dos serviços prestados nem sempre é suficiente para satisfazer as expectativas dos hóspedes devido a contratos sazonais e pouca formação na duração dos mesmos.

De acordo com Diniz (2015), a hotelaria possui características muito próprias que terão repercussões na forma como os recursos humanos são dirigidos nestes estabelecimentos.

Neste caso, as características mencionadas são a elevada rotatividade ou trabalhos a part-time, características estas que acabam por ser um grande desafio para os gestores.

Na região do Algarve, as características mencionadas são bastante usuais, o que traduz uma dificuldade nos departamentos de RH. Os contratos sazonais/curta duração podem pôr em causa o bom funcionamento do hotel, caso não sejam bem geridos.

Assim, mesmo existindo convergência entre os gastos e a receita da empresa devido à sazonalidade, deve-se atenuar os seus efeitos de modo a elevar a qualidade do serviço ao longo do ano e a minimizar o impacto ao nível do emprego, que pode passar por uma maior aposta na formação.

Em relação ao departamento comercial, uma das maneiras para reduzir os impactos dos períodos sazonais é o investimento na realização de eventos durante a época baixa com o objetivo de atingir taxas de ocupação mais próximas das registadas na época alta. Este departamento é essencial no que diz respeito à promoção de eventos, gestão de estratégias de marketing, de preços e de comunicação, de modo a atrair o público-alvo.

A nível financeiro, o controle é uma forma de monitorizar a sazonalidade. Não é apenas importante realizá-lo nos meses de afluência diminuta. É fundamental todo o ano, para o sucesso do negócio a longo prazo.

A sazonalidade causa efeitos na relação de oferta e procura, causando uma redução ou aumento dos fluxos financeiros. Assim, um planeamento financeiro torna-se imprescindível.

O orçamento anual é uma ferramenta essencial na tomada de decisões, auxiliando os gestores neste planeamento. Trata-se de uma projeção de todas as receitas e despesas da empresa e tem como finalidade auxiliar na análise e tomada de decisões sobre o comportamento económico e financeiro da atividade da empresa.

Não realizar este planeamento compromete o desenvolvimento da empresa, por isso, é importante conhecer as despesas e receitas, tal como a sazonalidade dos produtos. Deste modo, é possível gerir os gastos estrategicamente.

Em relação ao Fundo Maneio, este é adequado às necessidades operacionais da empresa e é necessário que o mesmo se concilie com a sazonalidade, promovendo o seu reforço na época alta e assegurando que é suficiente durante os meses restantes.

5 Caracterização da organização

5.1 O grupo hoteleiro

A Wyndham Hotels & Resorts é uma empresa hoteleira americana com sede em Nova Jersey, Estados Unidos.

A Wyndham Hotel Corporation foi fundada em 1981 em Dallas, Texas, por Trammell Crow. A empresa recebeu o nome de uma amiga de Crow, uma mulher chamada Wyndham Robertson.

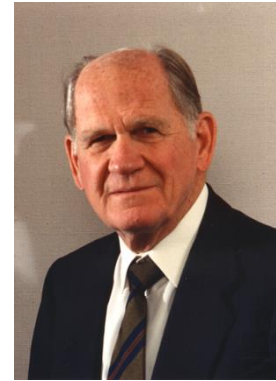


Figura 1- Fundador da marca Wyndham, Trammel Crow

O grupo descreve-se como a maior marca de *franchising* de hotéis do mundo, com mais de 9.000 hotéis de 22 marcas, em mais de 80 países, tais como:

Fonte: (TSHA, 2022)

- Wyndham Alltra;
- Registry;
- Wyndham Grand;
- Dolce;
- Wyndham;
- Tryp;
- Esplendor;
- Dazzler;
- Trademark;
- La Quinta;
- WinGate;
- Wyndham Garden;
- AmericInn;
- Ramada;
- Baymont;
- Microtel;
- Days In;
- Super 8;
- Howard Johnson;
- Travelodge;
- Hawthorn;



Figura 2- Marcas Wyndham

Fonte: (Wyndham Hotels & Resorts, 2022)

- Ramada Encore.

A informação referente à caracterização da organização foi obtida de diversas fontes internas do hotel.

O grupo possui vastas ofertas, algumas delas sendo:

- *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, 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.

Os serviços gerais do grupo são:

- *Wyndham Rewards Members Save*: descontos na melhor cotação disponível em mais de 8000 hotéis no mundo com a *Rewarding Rate* (cotação de recompensa);
- *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.).

A missão do grupo manifesta a capacidade do grupo hoteleiro, de se adaptar ao mercado, às possibilidades e às necessidades dos seus clientes à volta do mundo, através das diversas marcas e das suas segmentações:

“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”

Deste modo, a visão do grupo passa por continuar a ser a maior marca de *franchising* mundial e expandir o seu portfólio na Europa.

A marca dispõe ainda da *Wyndham University* para quem idealiza uma formação contínua. É um programa que consiste em descobrir a aprendizagem específica para as necessidades de desenvolvimento de cada um. Esta iniciativa explora novos conteúdos através de *webinars* interativos de aprendizagem, cursos, vídeos, entre outros.

“We want you to discover what’s possible for the next stage in your career. We want you to have every opportunity for professional and personal development. And we want you to have the resources and support you need to continue to deliver great experiences.”

(Welcome to Wyndham University, 2022)

5.2 Hotel Wyndham Grand Algarve

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

Já a 1 de maio de 2014, o hotel alterou a entidade gestora, passando a ser Terra International Lda – Apart Hotel Monte da Quinta Resort, ocorrendo uma evolução de classificação de categoria para 5 estrelas.

A 1 de junho de 2020, a marca Wyndham expande a sua coleção na região sul de Portugal. O Wyndham Grand é uma das 22 marcas do grupo.

É um conjunto de hotéis distintos que são caracterizados pelo design de luxo, possuindo acomodações refinadas, serviço atencioso e ambiente descontraído.

O Hotel localiza-se na Quinta do Lago, Almancil, concelho de Loulé.



Figura 3- Fachada frontal do Wyndham Grand Algarve

Fonte: Disponibilizada pelo hotel

A procura por acomodações de qualidade está em constante crescimento. Por isso, trabalhar com a maior empresa de *franchising* de hotéis do mundo fortalece ainda mais a posição do hotel no mercado e auxilia na atração de clientes internacionais.

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.

A atual entidade empregadora é a Tributo Revelação Hotel, unipessoal, LDA, sendo esta propriedade de uma empresa com seu nome Zetland Capital, sediada em Londres. Consiste numa empresa de capital privado que investe em situações especiais de mercado médio europeu numa vasta gama de setores com foco nos bens tangíveis. (Zetland Capital, 2022)

No entanto, a empresa gestora é a *4corners*, sediada em Londres. A mesma consiste numa empresa de consultoria, gestão de ativos, gestão hoteleira e apoio à aquisição. (Four Corners Hospitality Group, 2022)

Já a empresa representante é a *TMF Group*, uma empresa multinacional de serviços profissionais com sede em Lisboa.

5.2.1 Caracterização do serviço

No Wyndham Grand Algarve todos os visitantes são servidos e acolhidos como celebridades. Este serviço especializado consiste em receber os hóspedes da maneira como receberiam a sua celebridade favorita. Desta forma, o serviço é considerado de alto luxo, dedicação e simpatia.

O Resort possui 131 suites espaçosas e luxuosas, das quais 80 suites possuem 1 quarto, 48 suites possuem 2 quartos e 3 suites possuem 3 quartos. As suites de 1 quarto são designadas de *One Bedroom Suite Sunset* e *One Bedroom Suite Sunrise*, de acordo com a disposição/ vista da suite. As suites têm uma área de 66 m², 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).

As suites de 2 quartos são designadas de *Two Bedroom Suite Sunset* e *Two Bedroom Suite Sunrise*, de acordo com a disposição/ vista da suite. As suites têm uma área de 100 m², 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).

As suites de 3 quartos são designadas de *Penthouse Sunset* e *Penthouse Sunrise*, com uma área de 320 m² e 420 m² 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 privativas. Estas suites têm uma ocupação máxima de 6 adultos, e três bebés (berços).

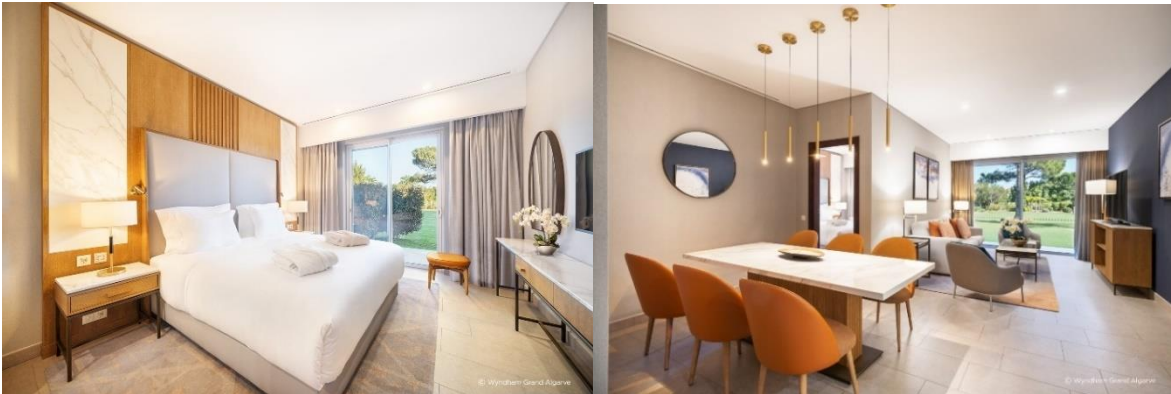


Figura 4- One Bedroom Suite Sunset

Fonte: Disponibilizada pelo hotel

Dispõe de uma sala de conferências totalmente renovada e equipada para receber qualquer evento.



Figura 5- Sala de Conferências

Fonte: Disponibilizada pelo hotel

O hotel oferece várias opções para refeições e bebidas, no seu Restaurante de assinatura Dourado, Grand Bar & Lounge, Restaurante Caravela, Oasis Bar e In-Suite Dinnig (Room Service).



Figura 6- Grand Bar & Lounge



Figura 7- Restaurante Dourado

Fonte: Disponibilizada pelo hotel

Dispõe ainda de um SPA de serviço completo, ginásio renovado, piscina interior e exterior e Kids Club.

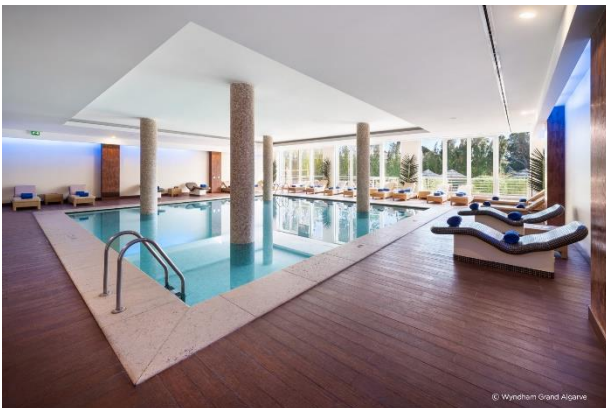


Figura 8- Piscina Interior



Figura 9- Piscina exterior

Fonte: Disponibilizada pelo hotel

5.2.2 Público-alvo

O Algarve possui uma oferta de alojamento direcionada para um turismo focado especialmente na oferta de sol&mar.

Devido ao serviço no Wydhham Grand Algarve ser diferenciado e luxuoso, o seu público-alvo são clientes de classe média alta, normalmente entre os 30 – 70 anos, mercados de lazer, golf, desporto, famílias, eventos de celebração e corporativos.

Deste modo, o seu público-alvo é um público crescentemente viajado, conhecedor e mais exigente.

5.2.3 Missão, Visão, Valores, Promessa e Consciência

A missão: “A dedicação à hospitalidade permitindo fidelizar os nossos hóspedes, através da excelência das nossas infraestruturas, serviço genuíno e grande sofisticação, com um forte compromisso ambiental e social. Respeitamos e integramos as nossas diferenças, que permitem a cada membro da equipa inspirar inovação e criar valor a todas as partes interessadas.”

A visão: “Ser o resort de luxo preferido da Quinta do Lago, oferecendo experiências únicas, e providenciando um serviço de celebridade aos nossos hóspedes.”

Os valores GRAND:

- **Garantia** – Exceder consistentemente as expectativas;
- **Responsabilidade** – Honrar o compromisso;
- **Ação** – Apoiar causas sociais e ambientais;
- **Novidade** – Explorar sempre uma nova abordagem;
- **Diversidade** – Respeitar as diferenças.

A promessa: “Ser a conjugação da excelência no serviço com a autenticidade de quem o entrega. O ADN da marca vive em cada membro da equipa e o compromisso de manter esta essência é materializado cada “momento da verdade”, na interação com os hóspedes, as estrelas da nossa marca.”

A consciência: “Em todos os momentos, interações, emoções e experiências partilhadas, a marca transmite aos hóspedes um sentido de pertença e um desejo de os voltar a receber.”

5.2.4 Canais de comunicação

O Hotel apresenta um website (<https://wyndhamgrandalgarve.com/hotel/>) que conta com informação detalhada sobre o mesmo, incluindo fotografias do local, a planta das respetivas suites e uma vista 360°, que nos permite visualizar o espaço como se realmente nele estivéssemos. Neste site é, também, possível efetuar reservas.

Ao nível das redes sociais, a entidade conta com uma página no Facebook, uma no Instagram e uma no LinkedIn.

Estas plataformas são atualizadas semanalmente de maneira a alcançar um maior número de clientes. Nestas páginas partilham, não só, informação idêntica à do site, mas também existe um investimento a nível de marketing todas as semanas, incluindo publicações 3 vezes por semana e promoções sazonais.



Figura 11- Planta de uma Suite T1



Figura 10- Vista 360° de uma Suite T1

Fonte: (Wyndham Grand Algarve, 2022)

5.2.5 Organigrama

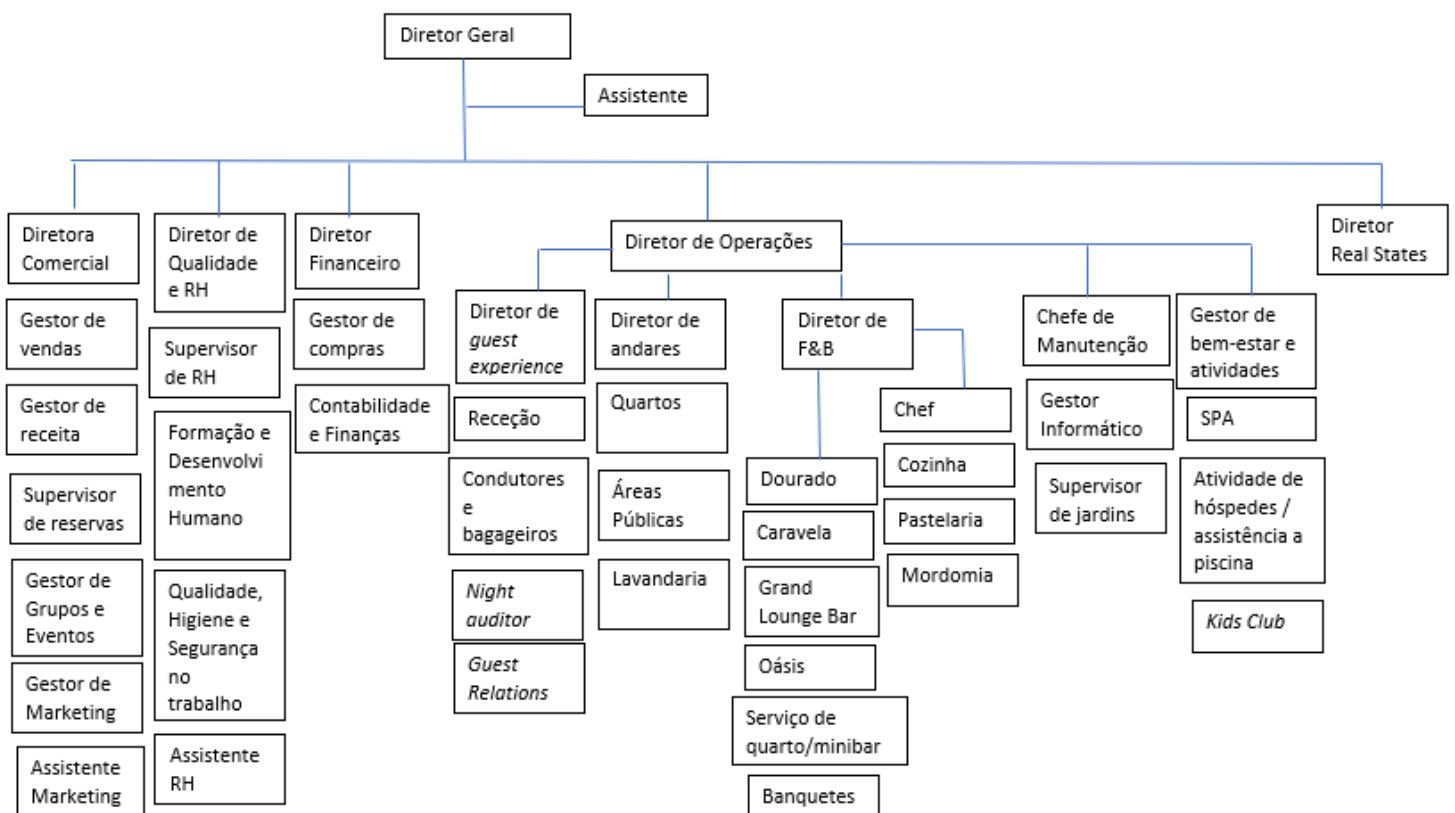


Gráfico 4- Organigrama

Fonte: Própria

No topo da hierarquia encontra-se o Diretor Geral, acompanhado da sua assistente executiva. De seguida, existem 5 diretores, o Diretor Financeiro, Diretor Comercial, Diretor de Qualidade e RH, Diretor de Operações e Diretor de *Real State*.

O Departamento Comercial dispõe de 5 chefias, além do Diretor Comercial, contendo um Gestor de Compras, um Gestor de Receita, um Supervisor de Reservas, um Gestor de Grupos e Eventos e um Gestor de Marketing. A equipa possui ainda um Assistente de Marketing.

Para além do Diretor de RH, o Departamento de Recursos Humanos é constituído por um Coordenador de RH, um coordenador de Formação e Desenvolvimento Humano, um Supervisor de Qualidade, Higiene e Segurança no trabalho e um Assistente de RH.

Já no Departamento Financeiro, existe ainda um cargo de chefia, para além do Diretor Financeiro, sendo este o Gestor de Compras. O Departamento é ainda constituído pela equipa de Finanças e Contabilidade.

Seguidamente, o Gestor de Operações administra todos os departamentos de operações que residem no hotel, incluindo os departamentos da Receção, de *Housekeeping*, de *F&B*, de Manutenção e da Saúde, bem-estar e atividades.

O Departamento da Receção é composto por um Chefe de Receção, a equipa de receção, os condutores e bagageiros, os *night auditors* e o *guest relations*.

O Departamento de *Housekeeping*, para além da respetiva chefia, é formado pela equipa responsável pelos quartos, a equipa responsável pelas áreas públicas e a lavandaria.

Em seguida, o Departamento de *F&B* estabelece ligação entre todos os *outlets* inseridos no estabelecimento com a ajuda do Chefe responsável e das equipas respetivas a cada área: cozinha, pastelaria, empregados de mesa.

O Departamento de Manutenção é constituído por 3 chefias, sendo o Chefe de Manutenção o superior hierárquico. O Gestor Informático e o Supervisor de Jardins fazem parte deste grupo, sendo responsáveis pela supervisão das respetivas equipas

A pôr fim à equipa de Operações, o Departamento de Saúde, bem-estar e atividades. Este é composto pela respetiva chefia, uma equipa de SPA especializada e responsáveis pela atividade de hóspedes/assistência a piscina e o *Kids Club*.

Por fim, o hotel possui ainda uma equipa de *Real State* que é responsável pela gestão de vendas dos apartamentos do edifício.

5.2.6 Análise Swot

A Análise SWOT é uma ferramenta de gestão muito utilizada pelas empresas para o diagnóstico estratégico. O termo SWOT é composto pelas iniciais das palavras Strengths (Pontos Fortes), Weaknesses (Pontos Fracos), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). (Guias Práticos de Suporte à Gestão, 2016)

A análise externa corresponde às principais perspetivas de evolução do mercado em que a empresa atua. São fatores provenientes do Mercado e do Meio Envolverte, decisões e circunstâncias fora do controlo direto da empresa.

Já a análise interna corresponde aos principais aspetos que diferenciam a empresa ou o serviço dos seus concorrentes. São provenientes do produto e da empresa, decisões e níveis de performance possíveis de gerir.

Fatores Positivos	Fatores Negativos	Oportunidades	Ameaças
Localização	Marca recente em Portugal - menos conhecida na Europa	Motor de Reservas de Marca Internacional da Wyndham	Aumento de casos de covid 19
Tamanho e Conforto das Suítes	História da empresa gestora anterior	Campos de Golfe de nível profissional para atrair o Mercado de Golfe	Falências de companhias aéreas e agências
Pessoal experiente		Casamentos	Redução do espaço aéreo dos voos diretos para Faro
Marca Internacional		Desporto	Estratégia de preços agressiva do conjunto competitivo
Programa de Fidelidade			Situação económica atual

Tabela 10- Analise Swot

Fonte: Própria

A nível de análise interna da empresa, a localização é um grande fator positivo. O hotel está situado numa zona bastante agradável, rodeado de atrações desportivas e natureza.

Em relação ao tamanho e conforto das suites, estas são bastante espaçosas e acolhedoras o que torna toda a experiência agradável.

Considerando que se trata de um hotel 5 estrelas, há necessidade de haver formação constante para assegurar colaboradores mais experientes. Sendo o Wyndham uma marca internacionalmente conhecida, este fator torna-se favorável de modo a criar segurança a hóspedes que já experienciaram momentos na mesma.

O programa de fidelidade tem de seu nome, “*Wyndham Reward Programme*”. O mesmo consiste numa base de dados onde os clientes recebem pontos de fidelização por cada estadia. Assim, mais tarde podem utilizar os mesmo para descontos nas tarifas em qualquer hotel da marca, além de lhes proporcionar outras vantagens como VIP’s especiais na chegada.

No entanto, sendo esta uma marca recente em Portugal, a inserção no mercado português é exigente.

No que diz respeito à empresa anterior, o Monte Da Quinta Resort possui uma herança comercial difícil pois era inconsistente nas estratégias com parceiros.

Em relação à análise externa da empresa, no que toca a oportunidades, o motor de reservas da marca Wyndham é significativo para o contacto com um público mais abrangente.

Os campos de golfe são importantes considerando o facto de que a localização apela bastante a clientes direcionados a esse segmento.

O Algarve também é um destino onde se realizam inúmeros casamentos devido à sua temperatura agradável durante todo o ano. Isto faz com que se permita aumentar este mercado.

O Campus situado na Quinta do Lago é um fator benéfico no que diz respeito à atração de equipas de futebol internacional. Deste modo, torna-se um destino exclusivo para Pré-épocas e Clínicas de Futebol, atraindo este segmento.

No que respeita a ameaças, o aumento de causas de covid tem vindo a aumentar fazendo com que os cancelamentos de reservas ocorram com mais frequência.

Ainda causado pela pandemia, a falência de agências e companhias aéreas é preocupante devido a grande maioria dos clientes Wyndham serem de nacionalidade estrangeira e destes se deslocarem via aérea.

A redução de voos para Faro reduz a afluência de reservas devido à distância dos restantes aeroportos (Lisboa e Porto). Muitos clientes acabam por se hospedar em cidades mais perto do aeroporto de destino.

A nível da concorrência, os preços são considerados bastante competitivos devido à concorrência da área ser direcionada ao mesmo público que o hotel em questão.

Por fim, a situação económica atual sofreu alterações negativas devido ao impacto da pandemia que teve início no ano de 2020.

6 Descrição das tarefas desenvolvidas

6.1 Departamento Financeiro

A contabilidade de custos e de gestão na indústria hoteleira é um desafio para os gestores neste setor, mas é, também, um promotor de sucesso.

O Departamento Financeiro corresponde a uma parte do processo de gestão que fornece informações essenciais para assegurar uma otimização de recursos na organização, estratégias de planeamento e táticas futuras, medindo e avaliando o desempenho para o sucesso e a sobrevivência da entidade. (Sorin & Carmen, 1918)

O departamento é responsável pela tesouraria, contas a pagar, contas a receber e captação de financiamento e gestão do investimento e tanto como os departamentos de operações, marketing, gestão de recursos humanos e tecnologias de informação, a contabilidade e gestão financeira, a educação e formação em gestão empresarial é essencial. (Harris, 1997)

No Wyndham Grand Algarve, o departamento Financeiro é constituído pela Diretora Financeira, a *Controller*, o responsável por contas a receber, o responsável por contas a pagar e a chefe de compras.

O estágio ocorreu no departamento financeiro, de 17 de janeiro de 2022 a 15 de abril de 2022, realizando as seguintes tarefas:

- Atualização da faturação;
- Comparação de recebimentos em relação à faturação;

- Inserção de faturação e receita;
- Inserção e verificação de comissões;
- Integração de orçamento em primavera;
- Integração de transferências de contas correntes;
- Verificação dos fechos de caixa e de *management allowences* (consumos internos);
- Inserção de faturas de compras;
- Participação na realização dos inventários;
- Inserção de acréscimos em contas correntes;
- Pagamento a fornecedores;
- Valorização de *Half Boards*/Meia Pensão;
- Composição de Fichas Técnicas;
- Verificação de contas correntes.

No que diz respeito à contabilidade da empresa, esta é executada pela *Ernst Young*, especializada em áreas de Seguros, Consultoria, Direito, Estratégia, Impostos e Transações. A mesma encontra-se sedeadada em Lisboa.

O programa de contabilidade utilizado é o PRIMAVERA BSS, fornecido pela empresa Algardata.

Este programa “aposta no desenvolvimento e comercialização de soluções de gestão e plataformas para integração de processos empresariais num mercado global.” (Algardata, 2022) Possui um sistema bastante intuitivo e ágil.

O software utilizado é o Sihot PMS (Anexo 1). É considerado o pacote básico para a gestão do hotel. Combina todas as tarefas de Front Office e Reservas, funcionalidades para a Governanta, entre outras. (Sihot, 2022)

O hotel possui ainda o Sihot POS. É um sistema de ponto de venda concebido para satisfazer as exigências empresariais no hotel e na restauração. Possui funções de pedido, de processamento e de gestão num só sistema.

6.1.1 Cargos

6.1.1.1 Diretor financeiro

O diretor financeiro é o profissional responsável por administrar os riscos financeiros de uma empresa. É de extrema relevância nas organizações e é também o responsável pelo sucesso da mesma.

“Nos últimos anos, o papel do Diretor Financeiro (CFO) evoluiu consideravelmente e expandiu-se para além das funções tradicionais, de controlo e conformidade.” (Florackis & Sainani, 2018)

“The CFO has become much more important. Twenty-five years ago, you didn't have to be a rocket scientist to be a top financial executive. Today a CFO needs more technical and strategic skills because the financial game has changed”

(Willigan, 1990)

Para Willigan (1990), a criatividade cria valor. Assim, a nível financeiro, isso significa que é necessário estruturar os negócios de forma criativa, sendo fundamental que um diretor financeiro seja criativo e dinâmico.

De acordo com Pedro (2017), as responsabilidades de um CFO incluem tipicamente:

- Demonstração de uma liderança ética e integridade nos negócios;
- Gestão de preocupações e pressões a curto prazo, tais como gestão de *cash flow*, liquidez e rentabilidade, e uma visão de longo prazo visando a sustentabilidade da organização;
- Cumprimento de responsabilidades administrativas, assegurando a efetiva conformidade e controlo, tais como reporte financeiro, financiamentos de capital e responsabilidade corporativa;
- Condução e gestão da mudança e inovação no interior da organização;
- Estabelecimento de uma comunicação efetiva com colegas, parceiros, investidores, clientes e fornecedores.

No Wyndham Grand Algarve, o diretor financeiro pratica o planeamento, análise e controle financeiro de todo o hotel. É responsável, ainda, por ser um líder organizacional e um membro chave da equipa de gestão.

6.1.1.2 Controller

Para que uma empresa obtenha resultados adequados com as metas traçadas, os gestores necessitam de profissionais que os ajudem na construção de uma ampla visão do negócio.

O controller é, muitas vezes, responsável pelo planeamento estratégico. (Callado & Amorim, 2017)

Assim, a sua função passa por analisar e auxiliar nas tomadas de decisão da empresa, fornecendo feedback de informações para as diversas áreas da organização, mapear sistemas, examinar questões operacionais e implementar processos de melhoria, de forma que os planos e objetivos organizacionais sejam realizados.

Este cargo exerce influência nas mudanças estruturais da empresa. Tem pleno conhecimento da vida financeira da empresa e acaba por estar envolvido nos processos de decisão.

“Um *Controller*, nos dias de hoje, tem um papel de fazer cumprir, aconselhar, informar e reportar” citando Rita & Craveiro (2013) . Assim, acaba por criar ferramentas de ajuda no planeamento, execução e ainda no controlo das atividades de toda a organização.

No Wyndham Grand Algarve, o colaborador é responsável pelo controlo geral do hotel, incluindo o controlo de custos.

O controlo de custos passa por calcular custos de modo a valorizar os inventários. Esta função é de uma importância acrescida, uma vez que é um alicerce na tomada de decisão dos gestores.

“Os custos transmitem informações, que depois de tratadas são de extrema relevância para o processo de gestão das organizações.” (Sousa, 2014)

Os custos podem ser:

- Diretos: são diretamente incluídos no cálculo dos produtos, não havendo necessidade de capitação, como por exemplo, a matéria-prima, visto esta ser essencial para o desenvolvimento da produção.
- Indiretos: são os custos que não possuem uma ligação direta com o produto, isto é, não são facilmente identificáveis com os produtos e só podem ser atribuídos aos produtos por algum critério de rateio, como por exemplo, a depreciação.

- Custos Fixos: não se relacionam com a atividade e estão menos sujeitos a variações, ou seja, não depende do volume de produção, como por exemplo, a manutenção, *royalties*, entre outros.
- Custos Variáveis: são custos que oscilam de acordo com o volume de produção, como por exemplo, a energia elétrica.

É importante que uma empresa possua um controle de custos de modo que consiga transformar seus preços de venda em preços competitivos e lucrativos.

6.1.1.3 Contas a receber

O responsável pelas contas a receber é encarregue pelo controle dos recebimentos. Isto inclui verificar se os clientes estão em dia com suas obrigações, se os documentos que a empresa emitiu foram pagos no prazo, entre outros.

O sistema de contas a receber permite gerir o fluxo de caixa de modo a ter a flexibilidade necessária para uma gestão de caixa eficaz. (Edwards, 1996)

No Wyndham Grand Algarve, o responsável tem diversas tarefas, tais como, gestão de dívidas dos clientes, solicitação de pagamento a clientes com crédito conforme prazos acordados, atualização do *forecast* de receita, análise das contas correntes de clientes, entre outras.

O colaborador possui ainda a tarefa de Tesouraria, sendo responsável pelo fluxo de caixa da empresa, controlando diariamente as entradas e saídas de dinheiro.

O mapa de produção e faturação também são praticados nesta função.

6.1.1.4 Contas a pagar

“A função de contas a pagar é estipular políticas de pagamentos, supervisionar adiantamentos a fornecedores, inspecionar e controlar cobranças bancárias e cobranças em carteira e liberalizar faturas para pagamento.” (Bandeira, 2018)

O responsável insere toda a faturação em sistema de contabilidade e a sua contabilização, gere pagamentos a fornecedores e integra salários na contabilidade depois do processamento efetuado pelos Recursos Humano.

Ainda é responsabilizado pelo envio de ficheiros SAF-T (*Standard Audit File for Tax Purposes*) para os contabilistas externos, pela preparação de Declaração de Iva para os contabilistas externos, o envio de COPE - Comunicação de Operações e Posições com o Exterior, ao banco de Portugal e o envio de Modelo 30.

6.1.2 Mapas Financeiros

Neste departamento foi concedida a oportunidade de elaboração de mapas financeiros, enriquecendo bastante a nível profissional.

6.1.2.1 Capex

“A procura pela excelência está sempre a ocorrer nas instituições e no setor hoteleiro não é diferente. Essa procura pela excelência é refletida também em investimentos na estrutura, modernização e adequação do ambiente. Esses investimentos recebem o nome de Capex e representa todos os custos relacionados à aquisição de equipamentos e instalações” citando Cavalcante (2017)

O termo Capex significa *Capital Expenditure*, em português, despesas de capital ou investimentos de bens capitais. Estes são utilizados na produção de outros bens, como por exemplo, equipamentos, materiais de construção, entre outros. Isto é, são investimentos que aumentam a capacidade da empresa de gerar lucro.

Em análise de investimentos, o CAPEX é a medida base para calcular o ROI (retorno sobre o investimento) em determinado projeto. (Treasy, 2016)

6.1.2.2 P&L

O P&L que significa *Profit and Loss*, em português, lucros e perdas.

É uma demonstração financeira que expressa as receitas e despesas de uma empresa ao longo de um determinado período (demonstração de resultados).

O objetivo é mostrar se a empresa está a gerar lucro ou perda. É essencialmente uma forma simples de mostrar quanto valor monetário uma empresa está a ganhar ou a perder, com base no quanto gera e gasta.

Este relatório ajuda a definir estratégias, realizar a comparação da situação atual da empresa com a de épocas anteriores e avaliar disparidades relacionadas a receitas e gastos. Assim, o P&L é uma das principais demonstrações financeiras que auxilia na gestão do desempenho de uma empresa.

6.1.2.3 Cash-flow

Numa gestão organizada é essencial equilibrar as entradas e saídas de dinheiro da empresa garantindo que não existem quebras de tesouraria que condicionem o normal funcionamento da empresa. Para que consigam gerir o seu risco, é fundamental que a

entidade possua um mapa de tesouraria que lhes permita realizar uma previsão precisa da gestão das entradas e saídas.

O *cash flow*, ou fluxo de caixa, é um conceito fulcral da gestão das empresas, nomeadamente para avaliar e diagnosticar. (Jacquinet, 2019)

O mapa evidencia os fluxos de caixa previstos anualmente. Corresponde à diferença entre o fluxo de caixa operacional e o de investimentos. O *cash flow* operacional resulta da soma dos resultados operacionais após impostos com as depreciações e imparidades (demonstração de resultados). Já o *cash flow* de investimentos corresponde ao investimento em ativo não corrente e em necessidades de fundo de maneo líquido do valor residual (plano de investimentos). (Viabilidade Financeira, 2022)

6.1.3 Departamento Comercial

O departamento comercial engloba as ações de relacionamento com os clientes, a gestão de reservas e coordenação de grupos, a análise de mercado, o planeamento e organização de eventos, o cumprimento dos orçamentos definidos, a promoção do hotel e a o relacionamento com parceiros de negócio.(Guerreiro, 2020)

O Departamento Comercial do Wyndham Grang Algarve, também designado de *Sales and Marketing Department*, é responsável por todas as funções relacionadas com as vendas e coordenação de grupos, assim como as tarefas de Marketing.

Este departamento é constituído pela Diretora Comercial, a *Revenue Manager*, a *Sales Manager*, a *Events and Groups Manager*, a executiva de marketing e a assistente de marketing.

Executou-se tarefas de 17 de abril a 20 de maio, tais como:

- Inserção de *rooming list*, em português, listagem de hóspedes (Anexo 2);
- Inserção de reservas;
- Inserção de depósitos nas reservas dos clientes;
- Participação em *Webinars*;
- Interação com clientes informando os mesmos de cotações e, conseqüentemente, negociar propostas;
- Colaboração em visitas de potenciais clientes;
- Participação em reuniões executivas;
- Participação na formação sobre Gestão de Reclamações;

- Realização de *stop sales*;
- Envolvimento no programa *Studio Creator*, criando descrições para publicações e efetuando o respetivo agendamento;
- Criação de um anúncio no *Meta Business* (Anexo 3);
- Criação de uma página no site oficial;
- Criação de publicações na rede social LinkedIn;
- Criação de uma *Newsletter*, na plataforma *MailChimp*(Anexo 4)
- Participação no *Yield*;
- Comparação de preços com hotéis concorrentes;
- Participação num seminário de uma plataforma de gestão de conteúdos;
- Envolvimento na nova plataforma de gestão de conteúdos, *Swonkie*, nomeadamente exportação de relatórios (Anexo 5);
- Participação numa formação/avaliação sobre chamadas telefónicas mistério;
- Criação de um SOP, nomeadamente uma guia telefónica (Apêndice A);
- Atualização de contratos.

6.1.4 Cargos

6.2.1.1 Diretor Comercial

Um diretor comercial tem as seguintes funções: planeamento, organização, recrutamento, formação, motivação, controlo e acompanhamento. (Stefanu-Lidorikiotu et al., 2019)

No Wyndham Grand Algarve, o Diretor Comercial é responsável pela gestão de todo o departamento, supervisionando todas as tarefas de cada membro da equipa. Participa também na realização do *forecast*. É responsável pelos custos do departamento e a justificação dos mesmos, tal como da receita.

Num departamento comercial é essencial possuir uma estratégia para diferenciar a empresa dos concorrentes, de modo a se tornar visível e fidelizar clientes recorrentes.

Assim, o diretor comercial tem a oportunidade de gerir ideias e pô-las em prática, de forma que os serviços possam chegar às pessoas mais indicadas.

6.2.1.2 *Revenue Manager*

O *Revenue Management*, em português, gestão de receita, consiste, como a palavra indica, na gestão da receita da empresa. É uma prática que visa maximizar os lucros do negócio.

“A gestão das receitas é definida como a venda do produto certo ao cliente certo no momento certo e ao preço certo.” (Seah et al., 2019)

Os gestores de receitas enfrentam uma riqueza de táticas, estratégias e decisões todos os dias. Apesar dos esforços para tomar essas decisões de uma forma orientada pelos dados, a presença de muitos fatores torna esta tarefa um desafio (Lopez Mateos et al., 2022)

No Wyndham Grand Algarve, o *Revenue Manager* analisa dados de comportamento, oferta e procura, ajudando assim a atenuar a sazonalidade.

Na hotelaria, é importante fazer uma gestão do rendimento e, se necessário, efetuar alterações nos preços das estadias. É fundamental gerir *stop sales* e diferenças de valores consoante a ocupação e a concorrência.

Stop sales consiste na paragem de vendas e estas surgem quando a ocupação já se encontra bastante elevada de modo a evitar *overbookings*. Nem sempre é possível impedir esse acontecimento e a melhor maneira de gerir as mesmas é realizar paragem de vendas.

Assim, as disponibilidades atualizam-se automaticamente mediante a inserção de reservas ou cancelamentos. No entanto, a introdução de *stop sales* e o seu envio para outros parceiros é feita manualmente. O *stop sales* a parceiros faz ainda com que os mesmos apenas realizem reservas em canais de distribuição em vez de se basearem em valores contratuais que, por sua vez, são inferiores. Assim, a ADR aumenta ao mesmo tempo que o rendimento do hotel.

O *Yield Management* é bastante praticado no hotel, representando o rendimento que um investimento gera. Este é, geralmente, expresso como uma percentagem.

“Um hotel, em função da sazonalidade e da segmentação do mercado, dificilmente conseguirá manter sempre a sua ocupação de quarto a 100%. Assim, os mesmos tendem a oferecer preços e tarifas diferenciadas não só ao longo do ano, mas também em função do tempo de antecipação da reserva.” (Cossa, 2016)

Assim, o sistema *Yield Management* tem o objetivo de providenciar uma solução mais eficaz no que diz respeito a estas situações, uma vez que se pretende, sempre, utilizar a tarifa mais alta possível, de modo a garantir simultaneamente a obtenção do negócio.

Para realizar um *yield* de sucesso é importante a comparação dos valores com os hotéis concorrentes. O programa utilizado para tal controle é o *OTA insite*.

Analisar em pormenor as OTA's, ou seja, comparar a sua produção e custos para verificar a sua rentabilidade, rever toda a estratégia de venda e o *pickup report* são também funções fulcrais para um bom desempenho do negócio.

O *pickup report* tem como objetivo monitorizar e quantificar a chegada de reservas para o hotel, ou seja, acompanhar o ritmo de reservas. (Rainho, 2018) Este é feito em Excel e deve ser preparado de forma a fornecer os resultados pretendidos e de fácil utilização. É bastante útil para indicar a situação atual das reservas, assim como auxiliar na identificação das melhores estratégias e de como o hotel se deve posicionar.

“Melhorar as previsões empresariais é um objetivo importante de muitas empresas devido ao seu forte impacto no desempenho futuro e potenciais vantagens competitivas.” (Schneider et al., 2021)

O *Revenue Manager* também é responsável por realizar o *forecast*.

O *Forecast* é uma previsão da procura. É um mapa que auxilia a empresa a prever o desempenho futuro. Este mapa permite que a mesma pratique decisões assertivas e que se mantenha capacitada para agir de encontro a alguma adversidade.

O mapa cumpre um papel crucial em praticamente todas as áreas do planeamento operacional e estratégico e da tomada de decisões dentro de uma empresa, com o objetivo de medir a procura de produtos, gerir o inventário ou o planeamento financeiro do crescimento da empresa. (Schneider et al., 2021)

6.2.1.2 *Sales & Groups & Events*

Um departamento de vendas é a ligação direta entre o produto/serviço de uma empresa e os respetivos clientes. No entanto, este departamento executado adequadamente, exerce muito mais do que apenas vendas. As relações com os seus clientes são essenciais tais como a identificação das necessidades únicas de um cliente, assegurando sempre que essas necessidades são realizadas.

Uma vez que o *sales manager* tem contacto direto com os seus clientes, acaba por auxiliar no que toca a tornar as interações de vendas mais discretas e amigáveis.

O departamento deve desenvolver e implementar um protocolo para vender um produto/serviço que seja adequado à natureza do mesmo, enquanto estabelece uma conexão a potenciais clientes. Por exemplo, alguns serviços requerem uma interação presencial entre um membro de uma equipa de vendas e um cliente para se conseguir concretizar uma venda.

Um *sales manager*, em português, gestor de vendas, é responsável por maximizar as receitas de um hotel através do desenvolvimento de programas para aumentar a ocupação e fazer uso rentável das suas instalações de alojamento, reuniões e lazer.

É encarregue por desenvolver e promover o negócio através de vendas diretas, marketing, telemarketing, chamadas com hora marcada e visitas ao hotel. Desenvolve também planos de ação estratégicos para os hotéis a fim de impulsionar receitas de vendas.

O *Groups & Events Manager*, em português, gestor de grupos e eventos, para além dos eventos que organiza, é responsável pelo alojamento de grupos constituídos por mais de 15 pessoas. Se o grupo for formado por um número inferior, as reservas de alojamento são tratadas pelo Departamento de Reservas.

É responsável por todos os espaços de eventos do hotel, incluindo salas de jantar e salas de conferência. Assim, é necessário compreender as características e possibilidades particulares que são únicas em cada sala.

Cada evento exige de uma abordagem própria, sendo esta cuidadosamente elaborada em termos de configuração, tecnologia, disposição, e tudo o que se refere à decoração.

A presença em feiras/eventos e a fidelização dos clientes são bastante importantes no que toca ao tema “sazonalidade”.

6.2.1.2.1 Eventos/Feiras

A importância de parcerias com agentes e/ou operadores turísticos, para expansão do projeto e maximização da experiência proporcionada ao cliente é essencial para um bom desempenho do negócio. Assim, os eventos estabelecem uma relevância no que diz respeito a promover o negócio estimulando possíveis contratos comerciais.

“Os eventos têm assumido uma importância cada vez mais significativa no que concerne à atratividade e benefícios económicos gerados nas cidades que os acolhem.” (Andrade Barradas, 2021)

Estes podem ser vistos como potenciadores da atratividade de um destino, mas também, como elementos-chave de marketing na promoção dos locais, considerando a elevada competitividade global com a finalidade de atrair o turista.

Assim, existe a necessidade de criar estratégias que permitam atenuar os efeitos da sazonalidade. É importante a inserção nos diferentes tipos de eventos, de modo a ampliar a oferta do destino.

Os eventos surgem divididos em quatro grandes categorias: Eventos de negócios; Eventos culturais e festivais; Eventos de entretenimento e Eventos desportivos.

Os benefícios da organização de eventos acabam por se estender também à indústria hoteleira. É evidente que, através dos eventos promotores do destino, as *Destination Management Organizations* (DMO) acaba-se por gerar negócio para a hotelaria.

No Wyndham Grand Algarve, o segmento MICE (*Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions*) é significativo para contrariar a sazonalidade. Este está incluído na organização de eventos que decorrem durante todo o ano no hotel.

Esta sigla, usada para definir os eventos que se realizam dentro das unidades hoteleiras, tem vindo gradualmente a ser substituída pela sigla MI (*Meeting Industry* ou *Meeting and incentives*) e, tal como a sigla indica, o segmento abrange reuniões, incentivos, conferências e exposições.(Everard, 2010)

De acordo com Everard (2010), as reuniões/ *meetings* possuem um carácter comercial, de modo a promover e publicitar. Os incentivos/ *incentives* assumem, várias vezes, a forma de viagens e são utilizados com o intuito de incrementar a motivação dos colaboradores de uma empresa ou instituição. Por norma, este tipo de eventos procura motivar os colaboradores com diversas atividades, como por exemplo, jogos e atribuição de prémios. As conferências/ *conferences*, são definidas como eventos que reúnem profissionais da mesma área de várias empresas, com a finalidade de discutir temas de interesse comum, como por exemplo, tais como a situação do mercado, tendências, os novos conceitos, entre outros.

Por fim, exposições/ *exhibitions* englobam todos os eventos que se possam realizar dentro de uma unidade hoteleira, como *coffee breaks*, exposições de arte, casamentos, *slunch/brunch*, entre outros.

O segmento de golfe é igualmente importante na gestão da sazonalidade. Visto que o hotel se situa no Algarve e este possui condições atmosféricas agradáveis, isso faz com que os golfistas queiram usufruir do seu tempo neste local, a qualquer altura do ano. No entanto, existe uma maior afluência entre março e novembro.

Os casamentos também são uma mais-valia para o hotel conseguindo assim gerar um fluxo positivo durante o ano.

Assim, é necessário angariar clientes e empresas, participando em feiras e congressos não só nacionais como internacionais.

O Wyndham Grand Algarve marca presença em bastantes eventos/feiras durante o ano, incluindo:

- FITUR (Feira Internacional do Turismo) realiza-se em Madrid, Espanha. Esta feira é dedicada aos profissionais de turismo a nível global e o seu mercado alvo é o de lazer.

O evento tem o objetivo de promover marcas, apresentar novos produtos, conhecer as últimas tendências do turismo, bem como promover contactos e dar a conhecer novas ideias. (Turismo de Portugal, 2022)

- BTL (Bolsa de Turismo de Lisboa) é o “salão referência para a indústria do Turismo Nacional.” (Bolsa de Turismo de Lisboa Travel Market, 2022)

- IMEX é a feira mais importante para reuniões e viagens de incentivo na Alemanha. É dirigida a organizadores de eventos, empresas e viagens de negócios, ou seja, o setor MICE.

São apresentadas novas ideias para a realização de reuniões, eventos e decorrem demonstrações dos mais interessantes produtos. (IMEX, 2022)

- M&I FORUM e *Meeting Space Lisbon* são ambas em localizações variadas anualmente são direcionadas para o setor MICE. A intenção é juntar fornecedores e

compradores desta área para apresentar os produtos e tentar conhecer agências novas que queiram comprar ao hotel.

- IGTM (*International Golf Travel Market*) é uma comunidade para profissionais de viagens de golfe que procuram uma maneira rentável de fazer crescer o seu negócio. (IGTM, 2022)
- *Amour* é um evento “dedicado aos sonhadores, visionários, e pioneiros da indústria global de viagens românticas.” (Arabia Weddings, 2022) A presença neste evento tem o objetivo de abranger o mercado dos casamentos.
- IBTM (*Global Meeting & Incentives Exhibition*) é o principal evento mundial para a indústria de reuniões e eventos (MICE). Possui o propósito de inspirar o visitante, auxiliando-o a alcançar melhores resultados comerciais. (IBTM, 2022)
- WTM (*World Travel Market*) realiza-se anualmente em Londres. Neste evento apresentam-se vários destinos e setores da indústria diante um público especializado de profissionais de turismo do Reino Unido e do Mundo.
“É uma oportunidade única para que toda a indústria do turismo se possa reunir, trocar experiências e levar adiante os seus negócios.” (WTM, 2022)
- ILTM (*International Luxury Travel Market*) estabelece uma plataforma global dentro do setor de viagens de luxo. (ILTM, 2022) Sucede-se em Cannes.

6.2.1.2.2 Fidelização de clientes

“O conceito de fidelização é revelado pelo número de clientes que compram repetidamente uma marca de forma voluntária, por acharem que esta tem uma qualidade superior em relação a outras.” (Fernandez, 2015)

No que diz respeito à referenciação da empresa, este processo é essencial. Isto é, auxilia a mesma a estar inserida no mercado a longo prazo, permitindo a construção de bases de dados de clientes, que por sua vez possibilita um conhecimento mais abrangente sobre os seus consumidores. Deste modo, é possível estabelecer um melhor serviço, mais personalizado, fazendo com as necessidades dos clientes sejam concebidas.

Entende-se, portanto, que a fidelização é significativa para manter os clientes, principalmente quando se trata de serviços sazonais. Para isso é necessário implementar estratégias que os diferencie dos seus concorrentes.

Dito isto, é importante que, tanto o *Sales manager* como o *Groups & Events manager* e os restantes colaboradores do hotel, ofereçam o melhor atendimento, tornando-os capazes de identificar as necessidades e desejos dos clientes, com a finalidade de os reter e fidelizar.

É de reforçar o modo de como a empresa se deve dirigir a um cliente. Esta comunicação, quer seja por carta, e-mail ou telefone, deve prezar pela personalização.

Realizando esta fidelização, é interessante a execução de campanhas sazonais. Isto é, campanhas que incentivem aos fidelizados a visitar o destino na época definida. No caso do Wyndham Grand Algarve, as épocas que mais necessitam de campanhas sazonais seriam de janeiro a março e novembro a dezembro, tanto épocas baixas para os golfistas como para clientes individuais.

Como já referido anteriormente, o hotel possui um programa para fidelizados onde os clientes recebem pontos de fidelização por cada estadia, podendo mais tarde usufruir dos mesmos para descontos e vantagens. Este programa é considerado um incentivo à gestão sazonal pois faz com que o serviço seja personalizado, concede valor aos fidelizados e motiva os mesmos a visitar o hotel futuramente.

6.2.1.3 Marketing

A equipa de Marketing é também um grande responsável por maximizar as receitas de um hotel, desenvolvendo estratégias e planos de negócios para aumentar as receitas.

“O marketing em turismo pode ser definido como um processo de gestão através do qual as organizações de turismo identificam os seus clientes selecionados, presentes e potenciais, e comunicam com eles (consoante o grau de intermediação) para compreender e influenciar as suas necessidades, desejos e motivações a nível local, regional, nacional e internacional, com o objetivo de conceber e adaptar os seus produtos turísticos em concordância com o objetivo de atingir o ótimo da satisfação turística e cumprir os objetivos da organização” citando Lopes (2011)

O marketing hoteleiro é a procura contínua pela excelência na satisfação dos clientes de modo a conquistar e fidelizar a sua quota de mercado, na procura das mudanças no

mercado e novas soluções para satisfazer clientes com diferentes exigências e superar as suas expectativas de maneira a amplificar a rentabilidade. Assim, os fatores críticos de sucesso passam pela pesquisa, adaptação, inovação e diferenciação. (D. Pimentel, 2013)

“São muitas as definições de marketing, mas todas elas são conduzidas com o objetivo de melhorar as relações com os clientes.”(Schutte & Chauke, 2022)

A nível sazonal, a promoção externa ou internacional de um destino é indispensável à captação de turistas estrangeiros. Os países nórdicos, por exemplo, optam pelo Sul da Europa como alternativa ao seu inverno rigoroso e como futura habitação após a reforma.(Castro, 2013)

É importante implementar estratégias de marketing, políticas de preço e o desenvolvimento de serviços complementares, constantemente, promovendo a melhor alocação de recursos e identificando os segmentos de mercado mais relevantes para a estabilidade sazonal do destino, reduzindo a médio/longo prazo o risco de variação da procura.

No Wyndham Grand Algarve, o departamento de marketing é responsável pela promoção do estabelecimento, participando, não só, em promoções do destino através de revistas, mas também na implementação de campanhas, Relações-Públicas e em toda a logística de redes sociais onde o hotel está inserido.

6.2.1.3.1 Marketing digital

Nos dias de hoje, o marketing digital tornou-se essencial a um bom funcionamento de qualquer negócio.

“O marketing digital pretende atingir os objetivos de marketing por meios de aplicações tecnológicas e meios digitais.” (Sgaria, 2021)

Isto é, consiste no envolvimento de tecnologias divulgando e interagindo com os consumidores, no ambiente digital. Assim, aproveita a existência da tecnologia ao fornecer conteúdo em linha através de canais digitais para se conectar com o consumidor.

Este conceito acaba por auxiliar bastante no que toca à problemática da sazonalidade.

Diversas ferramentas utilizadas pelo hotel, tais como, o *data studio* que inclui *google analytics*, o *tag manager*, o *benchmarks* e *sales targets*, o *Facebook Studio Creator* e o *Meta Business*, cooperam na gestão sazonal do estabelecimento.

Um dos fatores mais importantes para a definição de uma estratégia de sucesso é a análise dos dados sobre as interações que os utilizadores têm com o seu website.

Assim, o *Google Analytics* é uma ferramenta importante, sendo este um processador de dados que aplica configurações da conta, como filtros e informações de contas conectadas.

Coleta ainda dados de acesso, analisa o comportamento e navegação em sites e aplicativos por meio de códigos de rastreamento e organiza toda a informação em relatórios diversificados. (Rockcontent, 2021)

O *Tag manager* é bastante utilizado para acompanhar o comportamento dos utilizadores no seu website, para fazer o acompanhamento das conversões, para *remarketing*, entre outras. (Made2webBlog, 2022)

O *benchmark*, que significa “referência”, é uma ferramenta de gestão que objetiva aprimorar processos, produtos e serviços que geram mais lucro e produtividade. (Rockcontent, 2022) Deste modo, passa por uma análise do feedback recebido sobre o que está ter êxito no mercado. Assim, ajuda a uma melhor tomada de decisão a fim de melhorarem os resultados e desenvolverem o negócio.

Salestarget, em português, objetivo de venda, passa por ser, como o nome indica, o que necessitam de vender para obter o lucro desejado. É bastante usual as equipas de vendas prosperarem com objetivos de vendas bem definidos.

O Facebook *studio creator* consiste na gestão de conteúdo das redes sociais, o Instagram e o Facebook, mais especificamente, agendamento de publicações, gestão de interações em exploração de estatísticas de vídeo, verificação da elegibilidade dos conteúdos para anúncios durante a transmissão e estatísticas de monetização. (Meta, 2022)

O *Meta business* tem a finalidade de uma gestão eficiente das páginas e contas de anúncios. Alicerçado ao *meta business* está o *pixel* do Facebook. É possível gerar um *pixel* e o mesmo consiste num código que se coloca no website e recolhe dados que o ajudam a seguir as conversões dos anúncios do Facebook, otimizar anúncios, construir públicos-alvo para futuros anúncios e *re-marketing* para pessoas que já praticaram algum tipo de atividade.

6.2 Departamento de Recursos Humanos

“Devido à evolução no setor do turismo, a Gestão de Recursos Humanos passou a ter um papel de destaque no funcionamento das organizações, pois as pessoas são o recurso mais imprescindível para alcançar o sucesso empresarial.” citando Sila (2020).

O Departamento de Recursos Humanos consiste em apostar na formação, gerir as carreiras, motivar e gerir a participação dos colaboradores, assim como a sua satisfação para que se torne num contributo essencial para alcançar os objetivos da empresa e ser um recurso diferencial.

Este departamento presta serviço a todos os colaboradores do hotel, orientando desde o primeiro contacto com a empresa até ao fim da prestação dos seus serviços.

No Wyndham Grand Algarve, a equipa dispõe de um Diretor de RH, um coordenador de Formação e de Desenvolvimento Humano, um coordenador de Recursos Humanos, um supervisor em Qualidade, Higiene e segurança no trabalho e um assistente de Recursos Humanos.

Neste departamento exerceu-se diversas funções, de 21 de maio a 3 de junho:

- Participação no acolhimento de novos colaboradores, passando pela análise do contrato, picagem de ponto, recolha de fardamento e apresentação do hotel;
- Participação em reuniões sobre medicina no trabalho;
- Criação de colaboradores no programa “Primavera”;
- Realização de Fichas de recrutamento;
- Acompanhamento na realização do processamento salarial;
- Participação em auditorias ao pequeno-almoço do hotel;
- Realização de estatísticas de trabalho temporário, horas extra e assiduidade;
- Contagem de refeições do Staff;

6.2.1 Cargos

6.3.1.1 Diretor de Recursos Humanos

Gerir pessoas implica o envolvimento de todos os membros da organização, uma aposta contínua na aprendizagem organizacional, em mecanismos de motivação e inovação como fatores de diferenciação. (Barão, 2019)

O Diretor de Recursos Humanos possui um papel fulcral na empresa, sendo este gerir práticas de gestão de recursos humanos. Estas práticas acabam por ser um conjunto de processos e atividades que visam atrair, reter, motivar e desenvolver os trabalhadores, sendo estas:

- recrutamento e seleção;
- formação e desenvolvimento;
- remunerações e recompensas;
- relações sociais;
- higiene e segurança;
- análise e descrição de funções;
- avaliação do desempenho;
- comunicação e integração;
- gestão de carreiras;
- planeamento de efetivos, etc.

Estas práticas de gestão de recursos humanos são praticadas no Wyndham Grand Algarve e devem estar alinhadas à estratégia da organização. Assim, assumem um maior grau de compromisso, motivação e desenvolvimento dos seus recursos humanos.

6.3.1.2 Formação e Desenvolvimento Humano

A formação e desenvolvimento dos colaboradores desempenha um papel essencial e tem dois objetivos: a formação e o desenvolvimento pessoal. (Martins & Machado, 2020)

Assim, tem como finalidade desenvolver conhecimentos e competências dos colaboradores para a realização de um serviço especializado que seja de acordo com as necessidades dos clientes. Esta função é essencial para um bom funcionamento dentro da organização.

O coordenador responsável por este cargo, é encarregue pelo acolhimento de colaboradores e, conseqüentemente, a apresentação de todo o hotel e sua funcionalidade.

A sessão *Onboarding* torna-se essencial para um conhecimento abrangente de toda a estrutura e as suas práticas. Esta sessão é, praticamente, um manual de acolhimento e segue um plano que visa em munir todos os colaboradores do hotel, em contexto de formação em sala, com informações importantes tais como:

- Atitude e Linguagem Positiva no WGA;
- Cultura Drive – *Driving People Power*;
- *Grooming* – Apresentação e Atitude Profissional;
- Regulamento Interno do Wyndham Grand Algarve;
- *Feel the Brand, Feel the Passion for Service – Brand Ambassadors*;
- Mission I’mPossible – “Before Sell... Tell” – Técnicas de *Up-Selling* e *Cross Selling*.

Este procedimento realiza-se quinzenalmente de modo que todos os colaboradores não estejam mais de 15 dias sem marcar presença nesta sessão.

6.3.1.3 Coordenador de Recursos Humanos

“Práticas como a avaliação da equipa, gestão do percurso profissional, planos de formação e desenvolvimento, motivação, clima organizacional e progressão na carreira são responsabilidades divididas entre o diretor de Recursos humanos e o Coordenador.”
(Soares, 2016)

No hotel, o coordenador de Recursos Humanos está, não só, responsável pelo processamento salarial, por toda a parte legislativa, inserção de mapas de férias e validação de picagem, assim como toda a parte motivacional, auxiliando o Diretor de Recursos Humanos nessas tarefas.

O responsável está ainda encarregue a funções no que toca aos sistemas de recompensas. Estes são um conjunto de normas definidas pelas empresas que permitem uma retribuição aos trabalhadores para além da remuneração mensal. O objetivo é garantir a justiça, equilíbrio interno e a diferenciação do mérito de trabalho.

O hotel possui um programa de Benefícios e Reconhecimentos “*Above and Beyond*”, que se encontra à responsabilidade do coordenador. Este programa visa compensar e estimular todos os colaboradores a estarem alinhados com a missão, visão, valores e estratégias da empresa e assenta numa abordagem de cinco vertentes que permite à equipa contribuir

para a superação das metas orçamentadas bem como proporcionar níveis competitivos de motivação para todos os membros da equipa.

Alguns dos benefícios mencionados neste programa são:

- Dia de Folga no dia de aniversário (se calhar num feriado ou fim-de-semana, o colaborador tem a possibilidade de usufruir do dia útil anterior ou posterior)
- Seguro de saúde;
- Transporte;
- Acesso Gratuito ao ginásio;
- Acesso Gratuito aos filhos dos colaboradores no *Kids Club*;
- Bónus por recomendação.

O programa possui ainda o incentivo financeiro que visa incentivar todos os colaboradores a trabalharem em conjunto. Por exemplo, se o *Gross Operational Profit*/ Lucro Bruto da empresa for alcançado, todos os colaboradores recebem um valor monetário apazível. No entanto, se for superado em 100 000€ ou mais, todos os colaboradores receberão um valor monetário mais elevado.

Existe também o incentivo de vendas. Este incentivo visa incentivar o *up-selling* e o *cross-selling*.

Por cada:	O colaborador recebe:
<ul style="list-style-type: none"> • 20 PAX Pequeno Almoço/Almoço/Jantar 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 jantar para 2 pessoas (prato principal, 1 garrafa de vinho da casa e/ou Soft Drinks, sobremesa + café)
<ul style="list-style-type: none"> • 10 massagens no SPA 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 massagem no SPA
<ul style="list-style-type: none"> • 20 room nights 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 noite para 2 pessoas com pequeno-almoço incluído

Tabela 11- Incentivo de Vendas

Fonte: Disponibilizado pelo hotel

O colaborador do mês é também um incentivo importante. É um projeto de reconhecimento que visa premiar os colaboradores que superam as expectativas e que apresentam comportamentos exemplares. O colaborador tem a sua fotografia afixada no corredor e ainda recebe um voucher monetário.

6.3.1.4 Qualidade, Higiene e segurança no trabalho

A segurança, higiene e saúde do trabalho assume um papel importante na gestão estratégica dos recursos humanos em qualquer organização, visto que toda a atividade laboral comporta riscos. (J. Lopes, 2018)

A Segurança e Saúde dos trabalhadores é, e deverá ser sempre, uma das grandes prioridades de uma entidade. Esta tem a obrigação de assegurar a segurança e higiene dos colaboradores no seu local de trabalho.

Há que relacionar a qualidade, higiene e segurança com a motivação e produtividade dos colaboradores. A melhoria da produtividade e da competitividade das empresas passa, necessariamente, por uma intervenção no sentido da melhoria das condições de trabalho. Isto faz com que os colaboradores se sintam motivados e, conseqüentemente, pratiquem um serviço mais adequado.

O supervisor pela qualidade, higiene e segurança no trabalho está responsável por:

- Segurança do Trabalho, isto é, prevenção de acidentes de trabalho, controlando os riscos associados ao local de trabalho e ao processo produtivo, quer ao nível dos equipamentos e matérias-primas, quer ao nível do ambiente de trabalho.
- A Higiene do Trabalho, sendo necessário salvaguardar as condições de trabalho da organização. É feita uma auditoria no semanalmente por todo o hotel.
- A Saúde do Trabalho, que passa por garantir condições de trabalho dignas a fim de prevenir riscos para a saúde dos trabalhadores.

7. Limitações

Uma das maiores dificuldades enfrentadas na realização do relatório foi o acesso a estudos online sobre temas específicos. A escassez de recursos relativos a certos tópicos dificultou um maior desenvolvimento da revisão da literatura.

A falta de disponibilidade de autores no que respeita à disponibilização de estudos dificultou, também, o acesso a determinados conteúdos. Houve a oportunidade de entrar em contacto via e-mail com vários autores e apenas foi facultado um estudo.

A inconsistência nos valores atuais fez com que se analisasse dados estatísticos de datas distanciadas da atual. Isto deve-se à pandemia que fez com que os anos de 2020 e 2021 fossem atípicos. Deste modo, não foi possível comprovar a existência de uma tendência perante a sazonalidade a nível nacional e regional.

8. Estratégias para combater a sazonalidade

Ao longo do relatório foi possível entender que a sazonalidade se manifesta de forma significativa nos resultados das organizações hoteleiras. Por isso, torna-se imprescindível a execução de estratégias que permitam atenuar os seus impactos ou que contribuam para a diminuição da sua incidência, evitando custos desnecessários ao estabelecimento hoteleiro, neste caso, ao Wyndham Grand Algarve.

No decorrer do estágio, analisou-se todas as estratégias no combate à sazonalidade que o hotel dispunha. Contudo, é necessária implementação de métodos inovadores. Assim, elaborou-se um conjunto de propostas que poderão ser implementadas pelo hotel.

A nível do departamento financeiro, uma boa gestão do fluxo de caixa é uma das estratégias mais efetivas na gestão da sazonalidade. Juntamente com um planeamento estratégico, incluindo orçamentação, é uma forma de garantir que a empresa compreenda quais são os períodos mais favoráveis para vendas, reposição de stock, entre outras ações estratégicas.

No que diz respeito ao departamento Comercial, é importante:

- ⇒ Otimização do site, de modo a haver um melhor posicionamento, como por exemplo, a melhoria da newsletter;
- ⇒ Criação de uma app interativa com o objetivo de haver uma maior facilidade em contactar com o hotel. Nesta app existiria vários benefícios tal como, promoções para o cliente que reservasse/interagisse através da aplicação;
- ⇒ Investir mais no *last minute client*, em português, cliente do último minuto, isto é, gerir os preços com maior frequência, principalmente no final do dia para que haja possibilidade de se conseguir vender quartos para essa mesma noite.
- ⇒ Cartões comemorativos, indicando promoções;
- ⇒ *Birthday gift/ Voucher de aniversário*- promoções em aniversários dos clientes, com que faça o mesmo a passar desse dia especial no hotel, mediante disponibilidade.
- ⇒ Vouchers para fidelizados- promoções para fidelizados na época baixa de modo a criar um interesse da parte dos mesmos a visitar o hotel.
- ⇒ Cliente do ano, consiste numa promoção exclusiva para o cliente com o maior número de noites pernoitadas durante o ano como, por exemplo, 50% estadia + oferta de um serviço (exemplo: tratamento no SPA)
- ⇒ Promoção de eventos regionais com a finalidade de ficarem hospedados no hotel

- ⇒ Investir no atendimento personalizado, como por exemplo, criação de mensagens automáticas aos clientes no *check-in* e no *check-out*, com mensagens adaptadas a cada hóspede.
- ⇒ Postagens mais recorrentes nas redes sociais, tanto publicitando o hotel e a região como anunciando eventos que se irão realizar na área, de maneira que os seguidores interessados nesses mesmos eventos, se interessem da mesma maneira na hospedagem.
- ⇒ Apostar em mercados alternativos de modo que a receita se mantenha a mesma em diferentes períodos.
- ⇒ Com vista à atração e possível retenção dos visitantes locais, as medidas podem englobar estratégias de *pricing*, como por exemplo, uma percentagem de desconto para os locais ou oferta de vouchers.

A nível de Recursos Humanos, é importante um maior volume de formações de modo a melhorar o serviço por parte de todos os colaboradores, principalmente da parte dos trabalhadores representados por contratos sazonais.

9. Conclusão

O turismo é considerado um setor inconstante e frágil, perante todo o desenvolvimento económico e social. No entanto, traz inúmeras vantagens para o desenvolvimento das regiões a diversos níveis que vão desde o económico ao social.

O fenómeno da sazonalidade é considerado uma das principais ameaças à atividade do setor, gerando uma instabilidade a nível económico, social e ambiental.

Esta problemática é bastante usual no setor da hotelaria, principalmente no Algarve, visto esta ser considerada uma região atrativa nas férias do Verão. Sendo assim, os meses com maior atratividade são os meses de junho, julho, agosto e setembro, demonstrando uma tendência ao longo dos anos. Por isso, torna-se importante analisar as estratégias que se devem implementar com o objetivo de atenuar a problemática.

A elaboração deste relatório teve como finalidade analisar o impacto das estratégias no combate à sazonalidade e o seu modo de contribuir para o bom funcionamento do Hotel, em particular do Wyndham Grand Algarve.

A sua realização permitiu desenvolver novos conhecimentos e pôr em prática competências que contribuíram para o estágio e avaliação final. Todas as disciplinas estudadas durante o mestrado incumbiram ferramentas necessárias para efetivar o presente relatório.

A oportunidade de vivenciar esta experiência, concedeu à estagiária a possibilidade de conhecer a realidade Hoteleira, mais concretamente nos departamentos Financeiro, Comercial e Recursos Humanos, tornando-se uma mais-valia no seu percurso profissional.

Ao realizar o relatório concluiu-se que o departamento financeiro passa por garantir que a organização possa reduzir os seus gastos e maximizar os seus lucros. A sua gestão é bastante importante para um bom funcionamento do negócio e para um efeito diminuto da parte da sazonalidade. As suas funções são bastante importantes e as decisões têm grande impacto no sucesso do negócio, durante todo o ano.

Depreendeu-se, ainda, que o departamento comercial é um dos departamentos mais importantes, no que toca à problemática, devido à sua responsabilidade de gerenciar e compreender as expectativas dos clientes. Assim, é possível proporcionar um interesse e, consequentemente, uma fidelização dos mesmos, auxiliando o controle sazonal.

O *Sales Manager* e o *Events & Groups Manager* desempenham um papel fundamental no que diz respeito ao fenómeno discutido. Além de auxiliarem o departamento comercial a atingir o objetivo de vendas e eventualmente gerar receitas para a organização, são das funções mais complexas na organização pois é necessária uma gestão eficaz do público-alvo, de modo a fidelizá-los. Isto acontece tanto no contacto com o cliente como na participação em eventos.

No que diz respeito à gestão de receita, para aplicar boas estratégias é imprescindível possuir uma boa gama de informação estruturada e objetiva. É uma função importante no que diz respeito à gestão da sazonalidade, devido à recorrente tomada de decisão estratégica que o mesmo deve efetuar diariamente.

Já o marketing passa por ser um conjunto de estratégias que cria valor a um produto ou uma marca para atingir um público-alvo. É uma função crucial para amenizar a sazonalidade, com o auxílio do marketing digital, que, nos dias de hoje, tem um impacto bastante positivo na gestão empresarial. Assim, com a assistência de diversos programas, é proporcionada uma gestão da sazonalidade mais eficaz.

Relativamente ao departamento de Recursos Humanos, depreendeu-se que a organização não é apenas composta por um mero processo, mas também é feita com base em diversas práticas que podem ter diferentes aplicações, intervenientes e repercussões. Isto é, todas as funções praticadas no departamento são essenciais para um bom funcionamento da empresa, permitindo uma vantagem competitiva. A gestão deste departamento torna-se ainda mais complexa quando é necessário recorrer ao trabalho temporário. Esta prática pode causar dificuldades no funcionamento da operação do hotel caso não seja bem gerida pela equipa de recursos humanos.

Em suma, a gestão praticada em todo o hotel é essencial no combate à sazonalidade. Todos os departamentos contribuem, sendo todos fulcrais para uma boa performance do mesmo.

Webgrafia

Algardata. (2022). Obtido de Software PRIMAVERA, certo para fazer crescer o seu negócio.: <https://www.algardata.com/primavera/>

Acedido em janeiro de 2022

Arabia Weddings. (2022). Obtido de Amour Global: <https://www.arabiaweddings.com/events/amour-global-2022>

Acedido em abril de 2022

Bolsa de Turismo de Lisboa Travel Market. (2022). Obtido de Bolsa de Turismo de Lisboa: <https://btl.fil.pt/>

Acedido em abril de 2022

Ernst Young. (2022). Obtido de Ernst Young: https://www.ey.com/pt_pt

Acedido de fevereiro de 2022

Four Corners Hospitality Group. (2022). Obtido de GLOBAL LEADING HOTEL OWNERSHIP SUPPORT: <https://www.fourcornershospitality.co.uk/>

Acedido em fevereiro de 2022

GEE. (2020). Obtido de INE - ESTATÍSTICAS DO TURISMO: <https://www.gee.gov.pt/pt/indicadores-diarios/ultimos-indicadores/31391-ine-estatisticas-do-turismo-5>

Acedido em novembro de 2021

IBTM. (2022). Obtido de Inspiring events for better business results: <https://www.ibtmworld.com/>

Acedido em abril de 2022

IGTM. (2022). Obtido de Golf Together: <https://www.igtmarket.com/>

Acedido em abril de 2022

ILTM. (2022). Obtido de Icons made here: <https://www.iltm.com/cannes/en-gb.html>

Acedido em abril de 2022

IMEX. (2022). Obtido de The heartbeat of the global business events community: <https://www.imex-frankfurt.com/>

Acedido em abril de 2022

INE. (2020). Obtido de Instituto Nacional de Estatística https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=280866098&PUBLICACOESmodo=2

Acedido em dezembro de 2021

INE. (2022). Obtido de Instituto Nacional de Estatística: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_tema&xpid=INE&tema_cod=1713&xlang=pt

Acedido em agosto de 2022

International Golf Travel Market. (2022). Obtido de International Golf Travel Market: <https://www.igtmarket.com/>

Acedido em abril de 2022

LinkedIn. (2015). Obtido de Algarve, Turismo e Sazonalidade: <https://pt.linkedin.com/pulse/algarve-turismo-e-sazonalidade-antonio-manuel-gois-n%C3%B3brega>

Acedido em agosto de 2022

Made2webBlog. (2022). Obtido de Guia Google™ Tag Manager: O que é, para que serve e vantagens: <https://blog.made2web.com/guia-google-tag-manager-o-que-e-para-que-serve-e-vantagens>

Acedido em maio de 2022

Meta. (2022). Obtido de Meta for creators: <https://www.facebook.com/creators/tools/creator-studio>

Acedido em maio de 2022

Meta Business Suite. (2022). Obtido de Facebook Business: <https://business.facebook.com/>

Acedido em maio de 2022

OMT. (2022). Obtido de <https://www.unwto.org/>

Acedido em dezembro de 2021

Our Brands. (2022). Obtido de Wyndham Hotels: <https://www.wyndhamhotels.com/wyndham-rewards/our-brands>

Acedido em janeiro de 2022

Pordata. (2020). Obtido de Dados Estatísticos: <https://www.pordata.pt/>

Acedido em novembro de 2021

Rockcontent. (2021). Obtido de O que é Google Analytics? Guia explicativo sobre como usar essa ferramenta: <https://rockcontent.com/br/blog/google-analytics/>

Acedido em maio de 2022

Sihot. (2022). Obtido de Visão Geral: https://sihot.com/wp-content/uploads/2020/04/2019-03_SIHOT_visao-geral-pt.pdf

Acedido em março de 2022

Studio Creator. (2022). Obtido de Meta for Creators: <https://www.facebook.com/creators/tools/creator-studio>

Acedido em maio de 2022

TMF Group. (2022). Obtido de TMF Group: <https://www.tmf-group.com/>

Acedido em fevereiro de 2022

Travel BI. (2021). Obtido de TravelBI:
<https://travelbi.turismodeportugal.pt/sustentabilidade/taxa-de-sazonalidade/>

Acedido em agosto de 2022

TravelBI. (2022). Obtido de Travel BI:
<https://travelbi.turismodeportugal.pt/alojamento/taxas-de-ocupacao-quartocama/>

Acedido em agosto de 2022

Treasy. (2016). Obtido de CAPEX e OPEX: entenda as principais diferenças e saiba o que levar em consideração na hora de escolher:
<https://www.treasy.com.br/blog/capex-x-opex/>

Acedido em maio de 2022

TSHA. (2022). Obtido de TSHA: <https://www.tshaonline.org/handbook/entries/crow-fred-trammell>

Acedido em janeiro de 2022

Turismo de Portugal. (2021). Obtido de http://www.turismodeportugal.pt/pt/Turismo_Portugal/visao_geral/Paginas/default.aspx

Acedido em dezembro de 2021

Turismo de Portugal. (2022). Obtido de Fitur 2022:
<http://business.turismodeportugal.pt/pt/Agenda/Eventos/Paginas/fitur.aspx>

Acedido em abril de 2022

World Travel Market. (2022). Obtido de World Travel Market:
<https://www.wtm.com/london/en-gb/about.html>

Acedido em abril de 2022

WTM. (2022). Obtido de About World Travel Market London:
<https://www.wtm.com/london/en-gb/about.html>

Acedido em abril de 2022

Wyndham Grand Algarve. (2022). Obtido de Wyndham Grand Algarve:
<https://www.wyndhamgrandalgarveresidences.com/residences>

Acedido em março de 2022

Wyndham Hotels & Resorts. (2022). Obtido de Wyndham Hotels & Resorts:
<https://www.wyndhamhotels.com/>

Acedido em janeiro de 2022

Zetland Capital. (2022). Obtido de ZETLAND CAPITAL provides FINANCIAL SOLUTIONS in COMPLEX SITUATIONS where CAPITAL IS SCARCE:
<https://www.zetlandcapital.com/>

Acedido em março de 2022

Zippia. (2021). Obtido de Wyndham Hotels & Resorts Company History Timeline:
<https://www.zippia.com/wyndham-hotels-resorts-careers-1317724/history/>

Acedido em janeiro de 2022

Bibliografia

- Andrade Barradas, I. M. (2021). *A Influência dos Eventos no Marketing Hoteleiro*.
- Bandeira, P. (2018). *MESTRADO CIÊNCIAS EMPRESARIAIS TRABALHO FINAL DE MESTRADO*.
- Barão, L. (2019). *PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NAS PME*.
- Callado, A., & Amorim, T. (2017). Competências da Função de Controller em Hotéis de Grande Porte da Região Metropolitana do Recife. *REVISTA EVIDENCIAÇÃO CONTÁBIL & FINANÇAS*, 5(2), 57–73. <https://doi.org/10.18405/recfin20170204>
- Castro, J. (2013). *SAZONALIDADE NO TURISMO NOVOS DESAFIOS À SUSTENTABILIDADE*.
- Cavalcante, N. (2017). *PROCESSO DE ROTINA DE ACOMPANHAMENTO DOS PROJETOS CAPEX*.
- Cossa, S. (2016). *MESTRADO EM TURISMO ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE DESTINOS TURÍSTICOS Marketing Estratégico no Combate à Sazonalidade Caso de Estudo: Parque Nacional do Arquipélago de Bazaruto (Moçambique)*.
- Diniz, R. (2015). *Os efeitos da sazonalidade da atividade turística na Gestão de Recursos Humanos no sector Hoteleiro*.
- Edwards, J. D. (1996). *Accounts Receivable*.
- Everard, J. (2010). *ESCOLA SUPERIOR DE HOTELARIA E TURISMO DO ESTORIL O segmento de mercado MICE nos hotéis de luxo em Lisboa. Mestrado em Turismo, especialização em Gestão Estratégica de Eventos*.
- Fernandez, A. R. (2015). *PLANO DE FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES NO SETOR HOTELEIRO APLICAÇÃO DE UM ESTUDO DE CASO: CASA DAS AGUARELAS*.
- Florackis, C., & Sainani, S. (2018). How do chief financial officers influence corporate cash policies? *Journal of Corporate Finance*, 52, 168–191. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2018.08.001>
- Guerreiro, B. (2020). *ESTRATÉGIAS COMERCIAIS E MARKETING NA HOTELARIA: ESTUDO DE CASO SHERATON PORTO*.
- Guias práticos de suporte à gestão*. (2016). <https://www.cm-pombal.pt/wp-content/uploads/2016/01/13-A-an%C3%A1lise-SWOT.pdf>
- Harris, P. J. (1997). A seminar role-play model for hospitality accounting and finance education: development, implementation and evaluation. In *Int. J. Hospitality Management* (Vol. 16, Issue 1).
- Jacquinet, M. (2019). *Introdução breve ao conceito de Cash Flow (ou fluxo de caixa)*. http://eprints.lse.ac.uk/58056/1/_lse.ac.uk_storage_LIBRARY_Secondary_libfil
- Lopes, J. (2018). *SEGURANÇA, HIGIENE E SAÚDE DO TRABALHO: UMA MEDIDA DE BEM-ESTAR ORGANIZACIONAL*.
- Lopes, M. (2011). *Marketing no Turismo*.

- Lopez Mateos, D., Cohen, M. C., & Pyron, N. (2022). Field Experiments for Testing Revenue Strategies in the Hospitality Industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 63(2), 247–256. <https://doi.org/10.1177/19389655211014470>
- Martins, C. A., & Machado, C. F. (2020). *A IMPORTÂNCIA DOS RECURSOS HUMANOS NO SECTOR HOTELEIRO*.
- OECD *Tourism Trends and Policies 2020*. (2020). OECD. <https://doi.org/10.1787/6b47b985-en>
- Pais, V., & Figueira, L. (2019). *Gestão Hoteleira em Função do Território*.
- Patrícia Henz, A., Cristina, T., & Ruiz, D. (2014). *Um Ensaio Teórico sobre Sazonalidade e Turismo The Image of Tourist Destination: improvement and validation of an assessment scale View project*. <https://www.researchgate.net/publication/306057091>
- Pedro, N. (2017). *O papel do Chief Financial Officer no contexto empresarial*.
- Pimentel, D. (2013). *Marketing e Branding em Hotelaria: Casos práticos nas Pousadas de Portugal*.
- Pimentel, E. (2009). As Causas da Sazonalidade do Turismo. *Emanuelle Pimentel*. <https://proa.ua.pt/index.php/rtd/article/view/13311/8881>
- Pinto, A. (2018). *UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E CIÊNCIAS ECONÔMICAS. PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO AGNELO PINTO POLÍTICAS PÚBLICAS DE PROMOÇÃO TURÍSTICA E DESENVOLVIMENTO LOCAL E SUSTENTÁVEL: UM ESTUDO DE CASO EM BOLAMA-BIJAGÓS/GUINÉ-BISSAU. Goiânia*.
- Rainho, D. (2018). *Revenue Management: Desenvolvimento de Mapas Pickup Hotel Tryp Coimbra*.
- Rita, A., & Craveiro, P. (2013). *O Departamento Financeiro de uma unidade hoteleira de Cinco Estrelas-O caso do Sheraton Lisboa Hotel & SPA*.
- Santos, R. A., & Soares, A. L. F. de O. (2017). Sazonalidade e suas inferências sobre as gestões hoteleiras. Um estudo de multicaso na hotelaria fluminense. *Revista Cenário*, 4(7). <https://doi.org/10.26512/revistacenario.v4i7.15231>
- Schneider, J. V., Alavi, S., Guba, J. H., Wieseke, J., & Schmitz, C. (2021). When do forecasts fail and when not? Contingencies affecting the accuracy of sales managers' forecast regarding the future business situation. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 41(3), 218–232. <https://doi.org/10.1080/08853134.2020.1859941>
- Schutte, F., & Chauke, T. (2022). The Impact of Digital Marketing on Consumer Behaviour: A Case Study of Millennials in South Africa. *South Africa. African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 11(2), 875–886. <https://doi.org/10.46222/ajhtl.19770720.263>
- Seah, S., Remy, D., & Low, M. (2019). *Hotel Revenue Management Simulation System*.

- Sgaria, R. (2021). *IMPORTÂNCIA DA CRIAÇÃO DE UM DEPARTAMENTO COMERCIAL E A INFLUÊNCIA DOS MEIOS DE COMUNICAÇÃO NA CAPTAÇÃO DE NOVOS CLIENTES-O CASO DA NOMORE.*
- Sila, I. (2020). *A Gestão de Recursos Humanos no Hotel Belmond Reid`s Palace Human Resources Management at Belmond Reid´s Palace Hotel.*
- Simoni, C. C., & Bandeira, M. B. (2012). *Atendimento na Hotelaria-Um Estudo de Caso.*
- Soares, M. L. (2016). *O TRABALHAR DO GERENTE DE RECURSOS HUMANOS.*
- Sorin, B., & Carmen, S. (1918). *THE RELEVANCE OF MANAGEMENT ACCOUNTING FOR THE HOSPITALITY INDUSTRY of Alba Iulia, Faculty of Science.*
<http://www.businessdictionary.com/definition/management-accounting.html>
- Sousa, D. (2014). *CONTROLO DE CUSTOS NA MOLDEGAMA –MOLDES TÉCNICOS, S. A.*
- Sousa Marrão, J. (2020). *The end of an era.*
- Stefanu-Lidorikiotu, Y., Valdivia-Ubeda, A., & Navia-Núñez, M. (2019). Funciones del director comercial en empresas familiares: estudio en Cataluña y Barranquilla. *Desarrollo Gerencial, 11*(1), 33–59. <https://doi.org/10.17081/dege.11.1.3292>
- VIABILIDADE FINANCEIRA.* (2022).
https://www.oestecim.pt/_uploads/ROE/Toolkit/OManual_ViabFinanceira.pdf
- Welcome to Wyndham University.* (2022).
https://whgsoho.com/na/associate/about_associate.pdf
- Willigan, G. E. (1990). *The Value-Adding CFO: An Interview with Disney's Gary Wilson.*

APÊNDICES

APENDICE A- SOP

Telephone Guideline

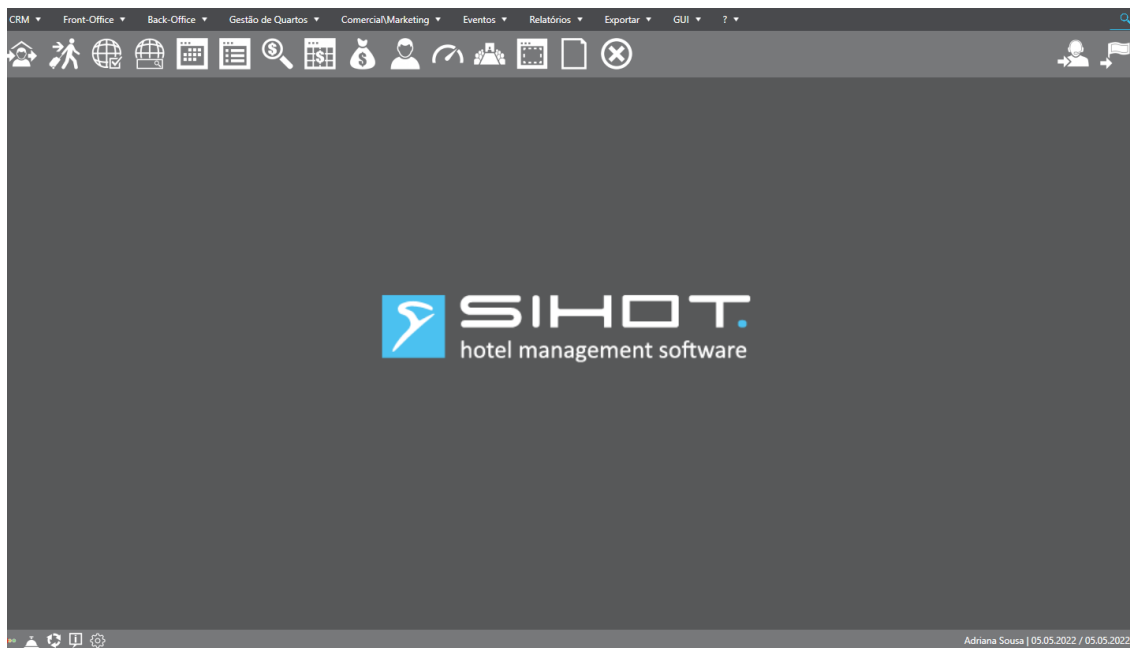
- 1- Greeting
- 2- I have the pleasure to talk to... Miss/Mrs?
- 3- Is this the first time? If yes, how did you get our contact?
- 4- Booking purpose
- 5- More details about the request
- 6- Check the availability
- 7- TY for waiting
- 8- There is/is no availability
- 9- Presenting the suites typology
- 10- Cross selling
- 11- Ask for contact
- 12- Reservation's follow up
- 13- Sending an email information and cancelation policy
- 14- Suggestions (check the website about hotel services and surroundings)
- 15- Any other questions?
- 16- Thank for choosing WGA
- 17- Wish great day

Certainly
Lovely
Correct
Understood
Alright / right
Excellent
Wonderful

Fonte: Própria

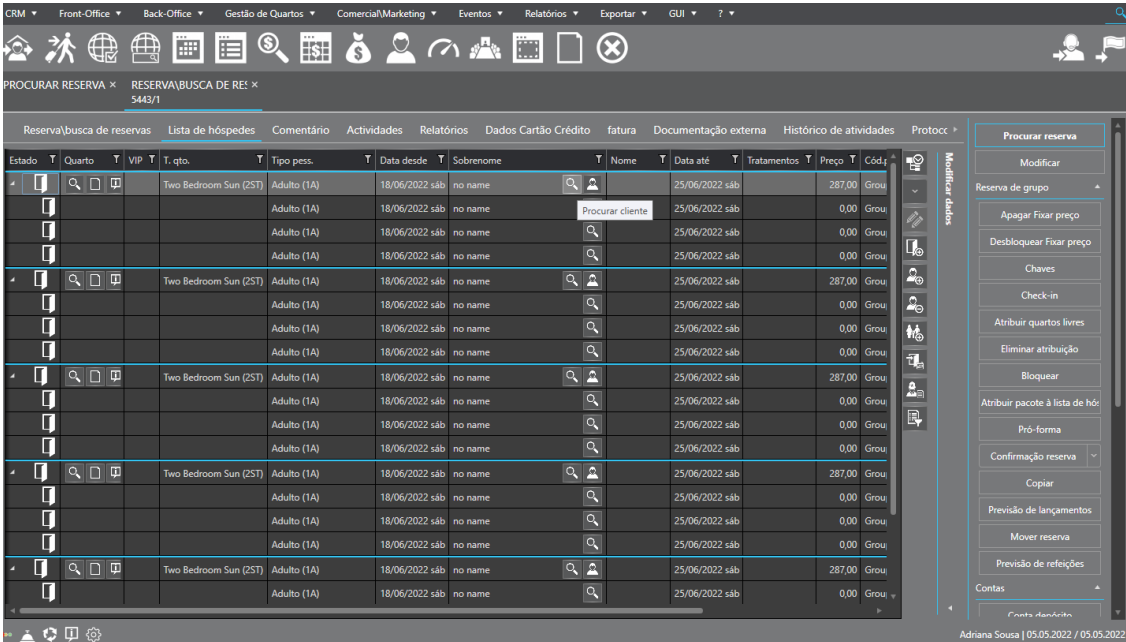
ANEXOS

Anexo 1 – Plataforma SIHOT



Fonte: Retirado do programa SIHOT

Anexo 2 - Rooming List da plataforma SIHOT



CRM Front-Office Back-Office Gestão de Quartos Comercial/Marketing Eventos Relatórios Exportar GUI ?

PROCURAR RESERVA x RESERVA\BUSCA DE RE: x 5443/1

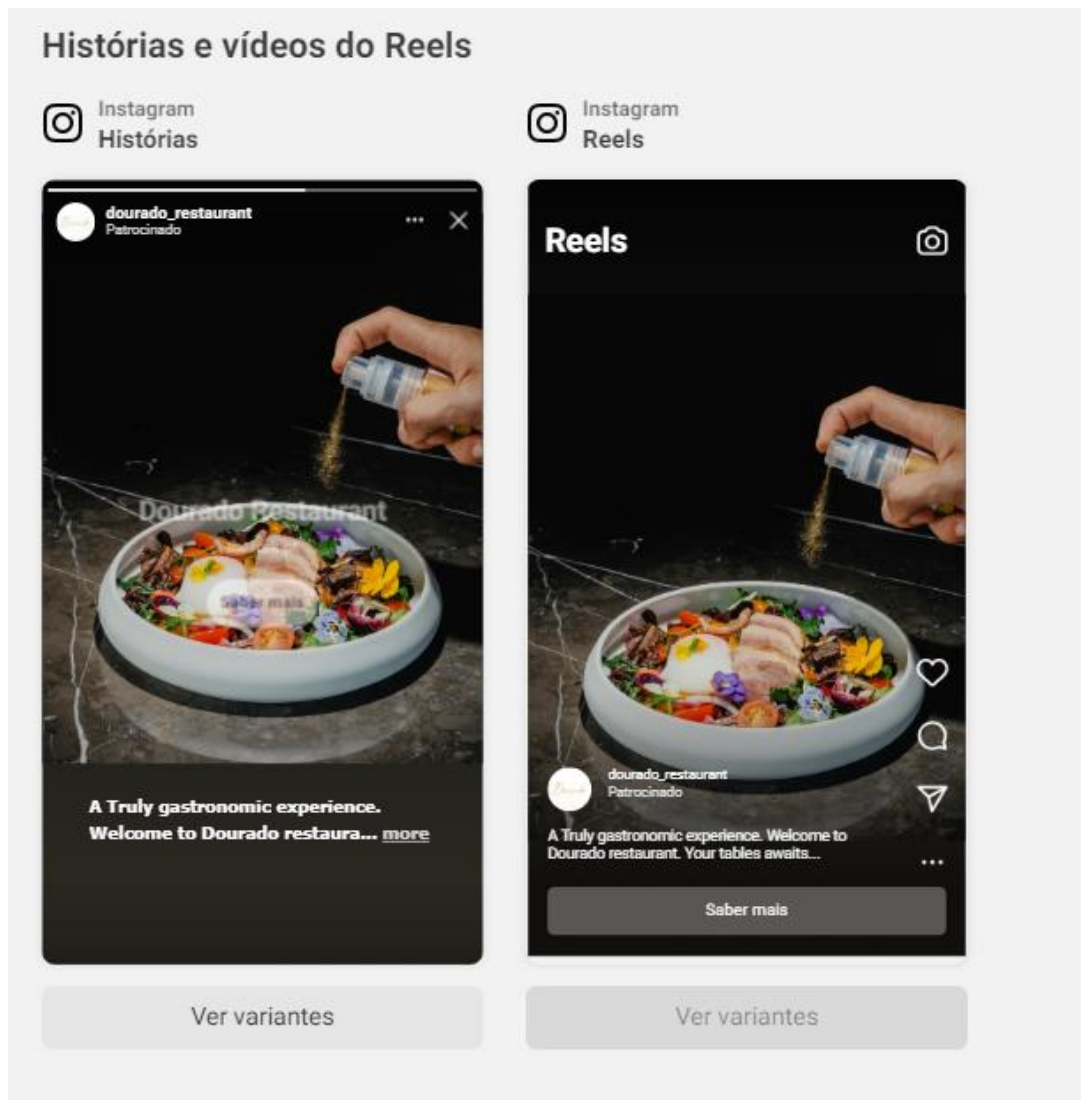
Reserva\busca de reservas Lista de hóspedes Comentário Actividades Relatórios Dados Cartão Crédito fatura Documentação externa Histórico de actividades Protoc...

Estado	Quarto	VIP	T. qto.	Tipo pess.	Data desde	Sobrenome	Nome	Data até	Tratamentos	Preço	Cód. p
			Two Bedroom Sun (2ST)	Adulto (1A)	18/06/2022 sáb	no name		25/06/2022 sáb		287,00	Grou
				Adulto (1A)	18/06/2022 sáb	no name	Procurar cliente	25/06/2022 sáb		0,00	Grou
				Adulto (1A)	18/06/2022 sáb	no name		25/06/2022 sáb		0,00	Grou
				Adulto (1A)	18/06/2022 sáb	no name		25/06/2022 sáb		0,00	Grou
			Two Bedroom Sun (2ST)	Adulto (1A)	18/06/2022 sáb	no name		25/06/2022 sáb		287,00	Grou
				Adulto (1A)	18/06/2022 sáb	no name		25/06/2022 sáb		0,00	Grou
				Adulto (1A)	18/06/2022 sáb	no name		25/06/2022 sáb		0,00	Grou
				Adulto (1A)	18/06/2022 sáb	no name		25/06/2022 sáb		0,00	Grou
			Two Bedroom Sun (2ST)	Adulto (1A)	18/06/2022 sáb	no name		25/06/2022 sáb		287,00	Grou
				Adulto (1A)	18/06/2022 sáb	no name		25/06/2022 sáb		0,00	Grou
				Adulto (1A)	18/06/2022 sáb	no name		25/06/2022 sáb		0,00	Grou
				Adulto (1A)	18/06/2022 sáb	no name		25/06/2022 sáb		0,00	Grou
			Two Bedroom Sun (2ST)	Adulto (1A)	18/06/2022 sáb	no name		25/06/2022 sáb		287,00	Grou
				Adulto (1A)	18/06/2022 sáb	no name		25/06/2022 sáb		0,00	Grou

Adriana Sousa | 05.05.2022 / 05.05.2022

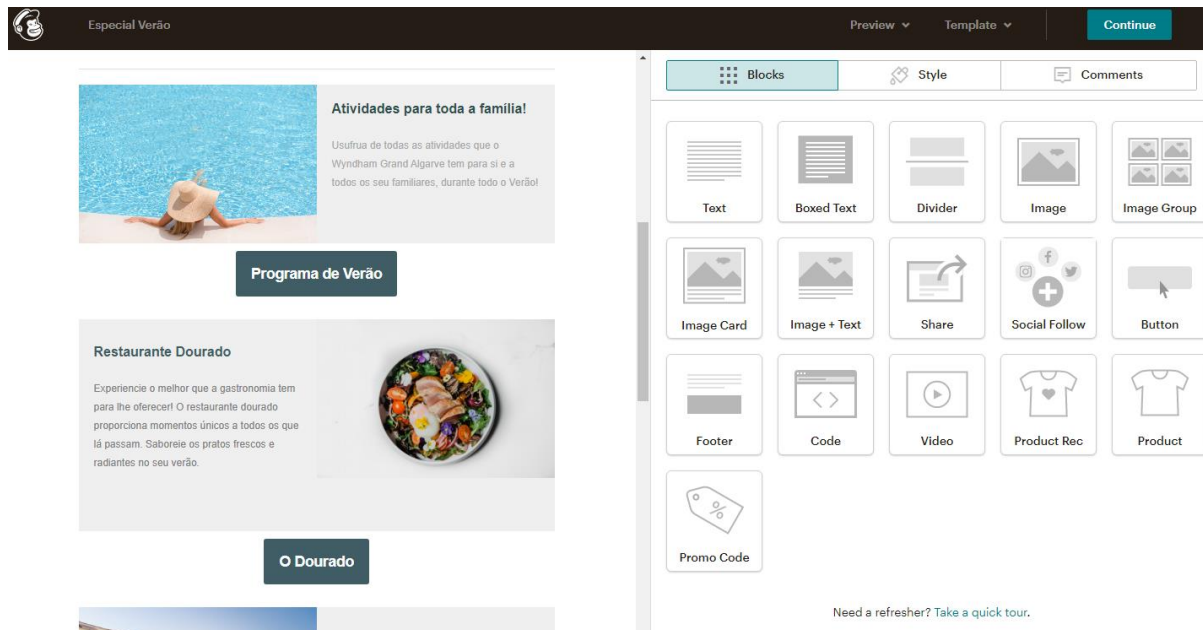
Fonte: Retirado do programa SIHOT

Anexo 3- Anúncio *Meta Business*



Fonte: Retirado da plataforma Meta Bussiness do Facebook, gestor de receitas do hotel.

Anexo 4 – Newsletter MailChimp



Fonte: Retirado da plataforma MailChimp

Anexo 5- Relatório Swonkie

LINKEDIN GERAL COMPARAR

RELATÓRIO DE REDE SOCIAL

WYNDHAM GRAND ALGARVE

01-04-2022 A 30-04-2022
 vs
 31-03-2022 A 31-03-2022

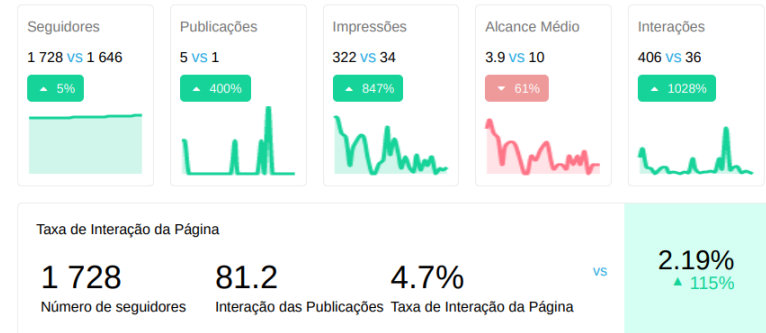
LINKEDIN GERAL COMPARAR

01-04-2022 A 30-04-2022 vs
 31-03-2022 A 31-03-2022

Geral

Estadísticas gerais das redes sociais

WYNDHAM GRAND ALGARVE



Fonte: Retirado da plataforma de gestão de conteúdos, Swonkie