



**Universidade
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

**Relatório de Estágio para obtenção do Grau de Mestre em Gestão
do Turismo e Hotelaria**

**Relatório de Mestrado elaborado sob a orientação da Professora Doutora
Cláudia Gouveia**

Pestana Palace Hotel

João Melo Braz

50036144

Lisboa, 21 de fevereiro de 2018

Declaração de autoria

O conteúdo deste relatório é da exclusiva responsabilidade do(a) autor(a). Mais declaro que não incluí neste trabalho material ou dados de outras fontes ou autores sem a sua correta referência. A este propósito declaro que li o guia do estudante sobre o plágio e as implicações disciplinares que poderão advir do incumprimento das normas vigentes.

Data

Assinatura

Agradecimentos

Ao longo deste estágio, e execução deste relatório, foram muitas as pessoas que, de alguma forma, contribuíram para a concretização do mesmo. Gostaria assim de agradecer a todos aqueles que tornaram possível a realização deste trabalho.

À minha família, em especial aos meus pais, pelo apoio incondicional e pelo encorajamento constante que tornaram possível não só a finalização desta etapa bem como todas as outras etapas passadas.

À Professora Doutora Cláudia Gouveia, orientadora deste trabalho. Agradeço-lhe o incentivo e o apoio, com todas as sugestões e contributos dados ao longo deste período.

À Professora Doutora Áurea Rodrigues pela disponibilização de materiais essenciais à construção deste relatório.

Ao Grupo Pestana, em especial à Diretora do Departamento de E-commerce e Website, Rute Costa; e ao Gonçalo Barros, Social Media Manager, pela colaboração, disponibilidade e apoio diário demonstrados ao longo do período de estágio. Agradeço ainda a todos os colaboradores do Pestana Palace Lisboa com quem lidava diariamente.

A todos os meus amigos, que de uma forma ou outra, me apoiaram e me deram força ao longo do período de realização desta etapa.

Resumo

O presente relatório descreve as atividades desenvolvidas no estágio curricular, inserido no Mestrado em Gestão do Turismo e da Hotelaria. Este foi realizado no departamento e-commerce e website do Pestana Palace Hotel, sediado em Portugal e fazendo parte da cadeia hoteleira Pestana Hotel Group.

O estágio teve a duração de 360 horas decorridas entre 25 de julho e 26 de setembro e teve como objetivo não só consolidar as aprendizagens adquiridas em momento letivo, bem como aplicá-las no mundo profissional.

Será elaborada uma análise estratégica através da formulação de uma matriz SWOT, tendo em conta o ambiente interno e externo da empresa, apresentando os pontos fortes e os pontos fracos, bem como as oportunidades e ameaças afetas ao Grupo Pestana e mais concretamente ao departamento de e-commerce e website.

Tendo em conta os dois ambientes referentes à matriz SWOT, serão formuladas propostas de valor no que concerne o departamento em questão, à empresa no seu todo e ao mundo da hotelaria no geral.

Esta experiência foi fulcral e muito valiosa, indo ao encontro das expectativas iniciais, permitindo uma abertura de horizontes bem como um melhoramento a nível pessoal e profissional.

Abstract

This report serves as a description of the activities developed in my internship experience, under the protocol of the Tourism and Hospitality Management Master's degree. This internship was completed at the ecommerce and website department at Pestana Palace Hotel, which is part of the Pestana Hotel Group.

The internship had a total duration of 360 hours, performed between July 25th and September 26th with the purpose of consolidating the information acquired at the course as well as applying it on the business world.

A strategic analysis will be done through the formulation of a SWOT matrix, having in mind both the internal and external environments of the company, presenting both strengths and weaknesses as well as opportunities and threats affecting the Group and more precisely the ecommerce and website department.

Having both environments in mind, value proposals will be articulated for the department, the company and the general hospitality world.

This experience was of the utmost value since it came in accord with the initial expectations, allowing an openness of horizons as well as an improvement on a personal and professional level.

Índice de figuras

Figura 1. Linha Cronológica do crescimento do Grupo Pestana.....	13
Figura 2. Organograma sectorial do Pestana Palace Hotel.....	23
Figura 3. Atividades desenvolvidas no Departamento.....	24
Figura 4. Matriz SWOT – Forças.....	30
Figura 5. Matriz SWOT – Fraquezas.....	31
Figura 6. Matriz SWOT – Oportunidades.....	33
Figura 7. Matriz SWOT – Ameaças.....	34

Índice

1. Introdução.....	9
2. O Grupo Pestana.....	10
2.1 Atividade e estratégia	14
2.2 Sustentabilidade.....	15
2.2.1 Abordagem	16
2.2.2 Compromisso.....	17
2.2.3 Reconhecimento.	18
2.2.4 Objetivos.	19
2.2.5 Campanhas	20
2.3 O Pestana Palace Hotel.....	21
2.3.1 Departamento e-commerce e website.....	22
3. Atividades desenvolvidas no estágio.....	23
4. Análise estratégica – Matriz SWOT.....	28
4.1. Ambiente Interno.....	29
4.2. Ambiente Externo.....	32
4.3 Entrevista à Diretora do departamento de e-commerce e website Rute Costa	34
5. Proposta de Valor	35
6. Contributo das Unidades Curriculares para o estágio	39
7. Conclusão e “decisões futuras”	41
8. Anexos.....	42
Entrevista à Diretora do Departamento de E-commerce e Website	42
9. Referências Bibliográficas	44

1. Introdução

Esta experiência, inserida na Unidade Curricular de Estágio Curricular, no 2º ano de Mestrado de Gestão da Hotelaria e do Turismo, teve como objetivo consolidar a aprendizagem teórica adquirida ao longo do ano letivo, bem como aprofundar os conhecimentos e aplicá-los no mundo profissional.

O estágio teve a duração de 360 horas, decorridas entre 25 de julho e 26 de setembro no Grupo Pestana Hotels, no Departamento de E-commerce e Website, sendo a diretora do departamento, Rute Costa, a supervisora de estágio dentro da empresa.

Durante este período houve a possibilidade de estar em contacto com as mais variadas pessoas e departamentos, bem como aprofundar os conhecimentos adquiridos e aplicando-os profissionalmente, valorizando assim este período. Durante este, pessoas como a Diretora do departamento de website e e-commerce, Rute Costa, o Diretor do departamento de marketing Marco Gouveia e o colega do departamento social media e e-commerce Gonçalo Barros, bem como todos os colaboradores com quem diariamente houve contacto dentro do departamento, e sendo o ambiente de trabalho bastante positivo, ajudaram a que a concretização deste relatório fosse possível.

No decorrer deste estágio, foram várias as atividades nas quais houve contacto com diversas plataformas de *social media*, bem como diferentes tarefas no que concerne à atualização de conteúdo *meta-search*.

Este relatório tem o propósito de descrever as atividades concretizadas ao longo do período de estágio. Tem ainda o intento de fazer uma proposta de valor, depois de avaliadas as diretrizes através de uma Matriz SWOT.

2. O Grupo Pestana

O Grupo Pestana tem a sua origem a 20 de novembro de 1972, e por ocasião, com a fundação de M & J Pestana – Sociedade de Turismo de Madeira. Esta fundação coincide com a abertura do seu primeiro hotel: o agora icónico Pestana Carlton Madeira. Este, erguido por Manuel Pestana (fundador do grupo e pai do atual presidente), via-se às portas da falência, mas, em 1976, Dionísio Pestana (filho de Manuel Pestana e atual CEO do Grupo Pestana) com a tenra idade de 24 anos e proveniente de terras sul africanas, aterrou nos solos madeirenses (Funchal) com uma missão: salvar este hotel de 5 estrelas que o pai tinha inaugurado 4 anos antes.

Alguns anos mais tarde, esta empresa eminentemente local é, atualmente, o maior grupo português no sector do turismo, empregando mais de 7 000 colaboradores espalhados pelo globo.

A 20 de Novembro de 2012, a marca atingiu um marco importante, celebrando 40 anos e ainda este ano celebrou o seu 45º aniversário.

Na década de 70, num contexto de crise nacional, foram necessários alguns anos para que o 1º Hotel atingisse a excelência desejada. Para tal, contribuiu decisivamente, o caminho pioneiro visionado pelo descendente do fundador Dionísio Pestana, aquando do seu regresso da África do Sul, apostando no *timeshare*, um modelo já usado fora de terras nacionais, mas totalmente inovador em Portugal e que permitiu alavancar o desenvolvimento da marca.

Gradualmente, foi-se fortalecendo uma estratégia de crescimento sustentado, assente na diversificação para serviços complementares.

Na década de 90, com novos investimentos e apostas nas áreas do imobiliário turístico e no golfe, a marca Pestana consolidou-se no Algarve, permitindo assim que esta criasse uma base forte num território chave do turismo nacional e internacional dando azo ao primeiro passo desta marca no trilho da liderança hoteleira no país.

Contudo, e visando uma internacionalização, dá-se o primeiro passo neste sentido, em 1998, com a abertura do Pestana Rovuma em Moçambique e, logo no ano seguinte, com a aposta no Brasil depois da aquisição do Pestana Rio Atlântica no Rio de Janeiro (à qual se juntaram no mesmo país e de forma gradual, 8 unidades).

Em 2001, o Grupo Pestana inaugura o seu *flagship* hotel em Lisboa, o Pestana Palace Hotel e National Monument, fruto da recuperação do Palácio de Valle Flor e dos seus jardins,

ambos monumentos nacionais, sendo considerado uma unidade The Leading Hotels of the World.

Em 2003, depois da participação internacional onde também os maiores grupos hoteleiros participaram, ganhou a concessão da cadeia de Pousadas de Portugal, acrescentando 36 unidades no seu cada vez mais vasto leque, passando então a fazer a gestão das mesmas. O investimento ao longo da primeira década do século XXI em países como a África do Sul, Cabo Verde, Argentina, São Tomé e Príncipe e Venezuela permitem o crescimento da marca Pestana num mapa cada vez mais global.

A abertura em 2010 do Pestana Chelsea Bridge em Londres, dá início a um novo eixo de expansão do Grupo para as capitais europeias, à qual se junta em 2011 a Alemanha com o Pestana Berlim Tiergarten.

Em 2012, após um investimento considerável, e depois de algumas obras de remodelação, abre um dos hotéis com maior sucesso em Portugal, o Pestana Cidadela Cascais.

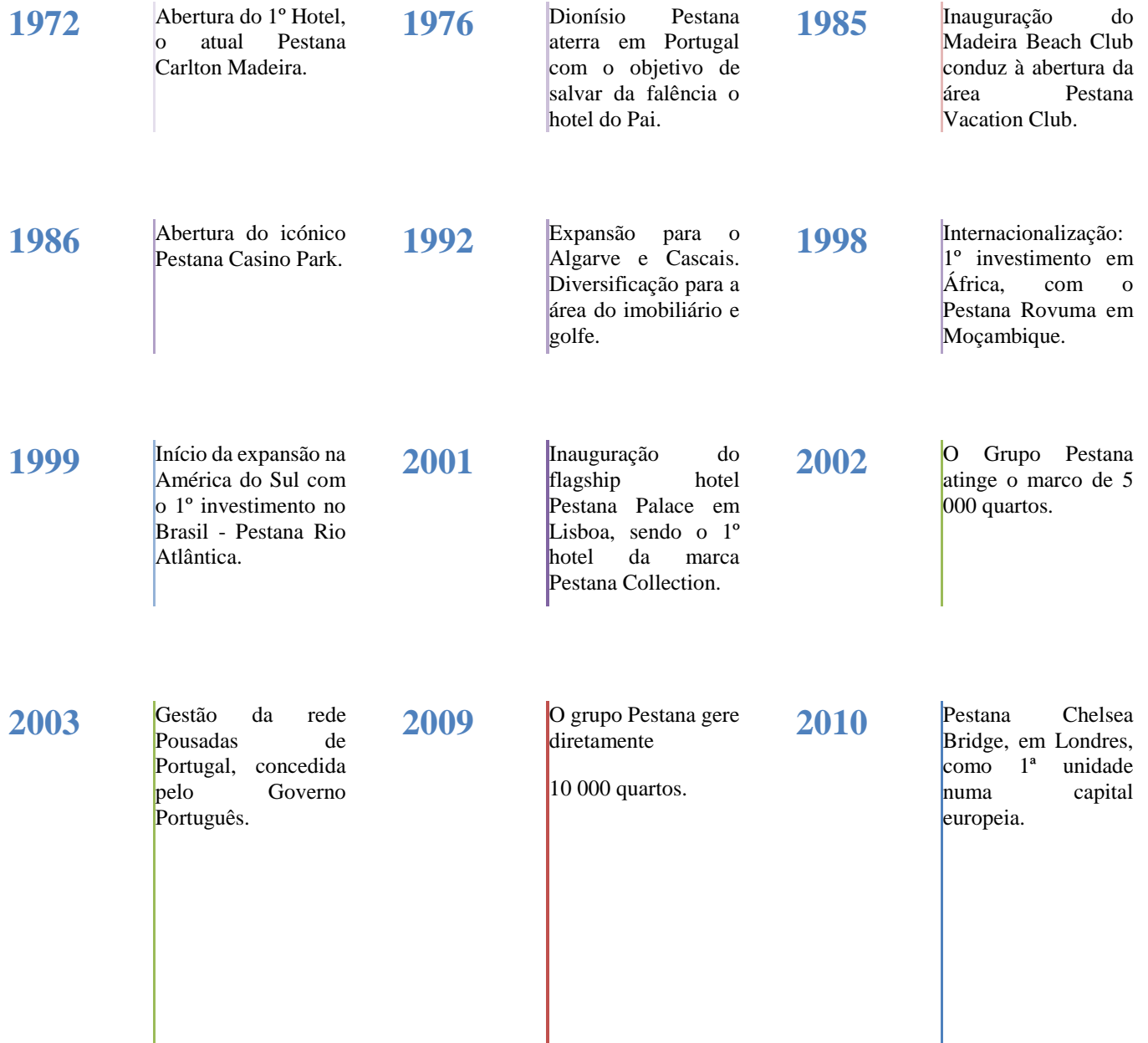
Em 2013, a presença estende-se ao longo do mapa, com a abertura de 3 novas unidades: Pestana Casablanca em Marrocos, Pestana Miami South Beach em Miami e Pestana Cayo Coco em Cuba.

Os resultados deste percurso de 45 anos são, assim, claros: o Grupo Pestana é, hoje em dia, o maior grupo hoteleiro português com presença estabelecida em 14 países e em 3 continentes.

Seguidamente apresenta-se na figura 1 um esclarecimento sucinto do crescimento do Grupo, através da esquematização de uma linha cronológica.

Figura 1. Linha Cronológica do crescimento do Grupo Pestana de 1972 a 2017

 **Linha Cronológica**



2011

Pestana Berlin Tiergarten, em Berlim, como a 2ª unidade numa capital europeia.

2012

Aposta em novos mercados como Norte América e Espanha. Abertura do Pestana Cidadela Cascais.

40º Aniversário da Marca.

2013

A presença estende-se no globo com a abertura de 3 novas unidades: Pestana Casablanca,

Pestana South Beach e Pestana Cayo Coco.

2015

O Grupo Pestana atinge 25 milhões de roomnights.

Rebranding e nova segmentação das marcas: Pestana Hotels&Resorts, Pestana Pousadas de Portugal e Pestana Collection Hotels.

2016

Joint venture com Cristiano Ronaldo havendo a criação da 4ª marca do grupo: Pestana CR7 Lifestyle Hotels.

2017

Ano de crescimento da marca com início de obras de edificação para posterior inauguração de uma unidade em Amesterdão.

2018

Inauguração do Pestana Amsterdam River Side Hotel.

Fonte: Elaboração própria.

O Grupo Pestana, fortemente consolidado globalmente, divide-se em 4 marcas distribuídas em 14 países em todo o mundo:

- Pestana Hotels & Resorts (com 52 unidades)
- Pestana Collection Hotels (com 5 unidades)
- Pestana CR7 (com 2 unidades)
- Pousadas de Portugal (com 31 unidades)

Desde cedo que a empresa tem em vista a internacionalização, e hoje em dia continua o seu processo de transversalidade global, contando presentemente com unidades consolidadas

em 14 países pelo mundo. Países como: Portugal, Espanha, Inglaterra, Alemanha, Moçambique, Marrocos, África do Sul, Cabo Verde, São Tomé e Príncipe, Brasil, Argentina, Venezuela, Cuba e Estados Unidos da América. Brevemente será ainda inaugurada uma unidade na Holanda, com o Pestana Amsterdam River Side Hotel. A empresa pretende ainda investir e inaugurar mais duas unidades da marca CR7: em Espanha, Madrid; e nos Estados Unidos da América, em Nova Iorque.

Com 90 unidades e mais de 10 000 quartos, o Grupo Pestana é a maior cadeia turística e hoteleira com origens portuguesas.

2.1 Atividade e estratégia

O Grupo Pestana desenvolve a sua atividade principalmente no sector do turismo, mas demonstra alguns interesses noutros sectores como a indústria e serviços.

Na área do lazer, além das 93 unidades edificadas, o Grupo Pestana possui 12 empreendimentos de *Vacation Club*, 6 campos de golfe (5 no Algarve e 1 em Sintra), 3 empreendimentos de imobiliário e turísticos (no Brasil com o Pestana Bahia Lodge Residences; em Portugal com o Troia Eco Resort e Residences e no Carvoeiro; e em São Tomé e Príncipe com o Pestana Vila Maria), 2 concessões de jogo (casinos na Madeira e Porto), participação numa companhia de aviação charter (EuroAtlantic Airways), um operador turístico, as áreas de Spa, mais concretamente os Magic Spa, investimento no PPG (Pestana Priority Guest) e é ainda dono da Empresa de cervejas da Madeira, produzindo e distribuindo a Coral, a Brisa e a Laranjada, algumas das marcas locais de bebidas alcoólicas, ou não, consideradas como *top-sellers*.

Este grupo tem uma estratégia que assenta em 3 eixos:

- “Integração Horizontal – depois de ter assegurado uma base sólida no mercado de origem, a Região Autónoma da Madeira, o Grupo Pestana partiu para um crescimento sustentado no seu "Core Business" (hotelaria). Este crescimento deu-se numa primeira fase no território nacional, no Algarve, Cascais, Porto e Sintra e mais tarde pela internacionalização. Esta começou pelos países que têm afinidades com a cultura portuguesa como Moçambique, Brasil e Cabo Verde. Mais tarde ainda o processo prosseguiu, em 2010 com a abertura do Pestana Chelsea Bridge em Londres, o Grupo Pestana deu o seu primeiro passo na Europa, fora de Portugal. Em 2011 abriu o Pestana Berlin” (Grupo Pestana).

- “Integração Vertical – crescimento noutros subsectores da atividade turística, como seja o jogo, o golfe, o imobiliário de lazer, o transporte aéreo através de voos charter, a operação turística no estrangeiro (com especial destaque para o Reino Unido), em Portugal.

A lógica de crescimento neste sector foi por um lado apostar forte a montante, criando canais de comercialização e distribuição que o Grupo dominasse ou onde pudesse ter uma influência significativa de forma a reduzir os níveis de dependência face aos grandes conglomerados da operação turística, e por outro lado, apostar a jusante em áreas da animação turística como forma de aumentar a atratividade dos produtos hoteleiros ("Core Business" do Grupo) podendo apresentar ao mercado produtos completos.” (Grupo Pestana)

- “Os Negócios na indústria do Turismo e Lazer são diversificados e adaptados a cada uma das áreas onde se está presente, adaptando-se os negócios às características específicas de cada região, isto é, nunca se prosseguem modelos estandardizados.” (Grupo Pestana).

2.2 Sustentabilidade

O Grupo Pestana tem atualmente no ativo o programa *PLANET GUEST, Pestana Sustainability Program*. Este é um conceito que agrega e transmite a posição do Grupo Pestana, bem como dos seus colaboradores, como sendo uma organização de pessoas que valoriza a sociedade, éticas corporativas e o ambiente, respeitando-as como um coletivo. Este programa tem em vista a sustentabilidade, com princípios assentes nos pilares económico, social e ambiental.

O programa PLANET GUEST atua sob o lema «Somos apenas hóspedes do Planeta», e possui o conceito de interligação entre dois universos: o ambiente e o universo da hotelaria e do turismo; traduzindo assim a postura em relação ao nosso planeta, demonstrando uma postura não só de consideração e gratidão, mas também de respeito por gerações futuras. Este conceito transmite a disposição do Grupo Pestana e dos seus colaboradores relativamente ao modo como operam, respeitando e valorizando o ambiente tendo em vista fatores de equilíbrio no mundo em que vivemos.

De dois em dois anos (tendo início em 2009), o Grupo Pestana publica o Relatório de Sustentabilidade, por forma a dar a conhecer a qualquer interessado, «as suas políticas, abordagens de gestão e desempenho nas áreas económicas, *governance*, sociais e ambientais do Grupo». (Grupo Pestana)

2.2.1 Abordagem

O Grupo Pestana estabelece uma abordagem muito específica no que concerne este tema, assumindo nas suas políticas, princípios e compromissos que refletem o modo como operem a sustentabilidade, isto é, pretendem criar valor a longo prazo ao desenvolverem a sua atividade com respeito pelo meio ambiente, pelas comunidades e culturas locais, bem como para com os seus colaboradores e clientes.

«A aposta no sector do Turismo e a disseminação de uma cultura de serviço nas diversas regiões onde estamos presentes constitui uma mais-valia fundamental para o exercício desta atividade» (Grupo Pestana), uma vez que o Grupo Pestana está em constante transformação visando sempre uma transversalidade constante nos universos onde se encontra, seja pela cada vez maior internacionalização ou pela procura de novos investimentos que a longo prazo sejam benéficos, tendo sempre em conta a sua característica de mais valia pelo meio ambiente. Assim sendo e porque esta atividade depende do meio onde se insere e tem a particularidade de não ser móvel, é da maior importância a aposta em iniciativas que visem a proteção do meio ambiente e dos seus recursos de maneira a não afetar gerações futuras.

Assente nos pilares económico, social e ambiental, o Grupo Pestana age de acordo com determinados e específicos princípios de sustentabilidade, que incorpora nas suas políticas:

- “Políticas de qualidade e serviço, fidelizando hóspedes e colaboradores;
- Políticas de responsabilidade social corporativa, valorizando as dimensões da Pestana Turismo e o seu impacto nas comunidades onde se inserem;
- Políticas de segurança, saúde e higiene no trabalho, melhorando a qualidade de vida com impacto na produtividade;
- Políticas de comunicação, comunicando frequentemente de forma clara e transparente;
- Políticas ambientais, reduzindo o impacto dos nossos produtos e da nossa atividade no ambiente.” (Grupo Pestana).

Tem ainda participações na GRACE/SER – «... associação pioneira, sem fins lucrativos e exclusivamente dedicada à promoção da Responsabilidade Social Corporativa» e que «(...) reúne mais de 100 empresas, das mais variadas dimensões e setores de atividade, empenhadas em aprofundar o papel das empresas no desenvolvimento social das pessoas e das organizações, partilhando a missão há muito assumida: refletir, promover e desenvolver a responsabilidade social corporativa em Portugal» ; e na BCSD Portugal – Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável sendo «(...) uma organização de líderes empresariais com uma visão de futuro, que propõe galvanizar a comunidade empresarial para criar um mundo que seja sustentável para as empresas, para a sociedade civil e para o ambiente».

2.2.2 Compromisso.

Sendo que as origens do Grupo Pestana remontam para uma ilha, Dionísio Pestana afirma que «para nós foi um estímulo e um desafio», pois para muitos as «adversidades de desenvolver uma atividade económica num local perdido no meio do Atlântico» demonstram-se como uma desvantagem e como um aspeto negativo no desenvolvimento de uma atividade. Logo desde o primeiro momento que Dionísio, juntamente com a sua equipa, se apercebeu da importância dos três pilares para um desenvolvimento sustentável, sendo eles de cariz ambiental, social e económico: «ambientalmente, porque o espaço terrestre é limitado; socialmente, porque o isolamento e o convívio permanente não nos permitem fechar os olhos aos problemas dos outros; economicamente, porque a distância e os difíceis acessos obrigam a procurar novas e inovadoras formas de impulsionar o nosso negócio».

Tendo conhecimento «dos desafios que se colocam dia a dia, apostámos (e continuamos a apostar) em projetos que, pela sua inovação, qualidade e carisma, possuem um êxito assegurado nas regiões onde nos instalamos» e não obstante do sempre presente facto de que esta atividade não é deslocável, vivendo em constante permanência e dependendo muitas vezes do meio envolvente onde se insere, apresenta-se como uma atividade com investimento a longo prazo, pois o retorno não é imediato e é dependente de uma mescla de fatores externos. Dionísio e a sua equipa ainda acreditam no turismo como sendo uma força motora na economia de um país ou de uma região, afirmando conhecer as «suas virtudes enquanto difusor de cultura e encontro de povos», reiterando o «seu papel benéfico a nível de uma formação de serviço que pode ser replicada em qualquer atividade económica». Diz ainda que «cientes do nosso papel como principal grupo hoteleiro nacional e um dos maiores do Mundo, decidimos organizar e

propagar muitas das práticas sustentáveis implementadas nos diferentes projetos e na nossa operação diária ao longo de 40 anos de atividade».

O Grupo Pestana desde cedo que tem em vista o meio ambiente, e todas as vantagens que este tem para oferecer, sendo que pratica e assegura continuar a praticar no futuro, políticas e leis que visem sempre a sustentabilidade, acreditando «ainda ser possível inverter os cenários mais pessimistas, preservando o nosso planeta e transmitindo-o às gerações futuras».

O ano de 2009 foi considerado como sendo um ponto de partida, ou de viragem diga-se, no que concerne às políticas do Grupo Pestana referentes à sustentabilidade. O «Planet Guest» foi posto em prática e conduziu a que o Grupo Pestana, bem como os seus colaboradores fossem mais responsáveis e mais conscientes, preservando o meio ambiente. «O nosso trabalho nesta área é apenas um grão de areia no universo de um desenvolvimento mais correto, mas acreditamos que com este exemplo poderemos certamente influenciar outros a seguirem o mesmo caminho», afirma Dionísio e acaba por referir que «mais do que um percurso, implementar práticas de desenvolvimento sustentável no nosso dia a dia é uma atitude. Algo que assumimos como parte da nossa atividade e, sobretudo, como o caminho para quem considera, como nós, ser apenas Hóspede do Planeta» (Dionísio Pestana).

2.2.3 Reconhecimento.

O Grupo Pestana é considerado, ainda hoje, como um dos principais líderes do sector hoteleiro, sendo que em 2012 e 2013 o mesmo foi líder incontestável nesse sector (de acordo com o Atlas da Hotelaria em Portugal, publicado pela Deloitte).

Em março de 2012, a marca Pestana foi distinguida como uma das mais valiosas em Portugal, de acordo com a Brand Valuation Forum.

Avaliada em 104 milhões de Euros, a marca Pestana figura na 30ª posição do ranking de marcas portuguesas mais valiosas e está muito bem classificada no que refere aos rankings dos melhores hotéis do mundo, estando entre os maiores do mundo (de acordo com a revista HOTELS 325).

Com 121 prémios e reconhecimentos conquistados, o Grupo Pestana comprova a sua excelência, tendo em vista continuar neste percurso de inquebrável sucesso.

2.2.4 Objetivos

Consciente das responsabilidades a ter, o Grupo Pestana estabeleceu em 2014 e 2015 o compromisso de desenvolver uma atividade mais sustentável assente em determinados objetivos, de diferentes áreas:

Económicos

2014

- “Consolidação organizacional decorrente da reestruturação do Grupo Pestana
- Crescimento e desenvolvimento da expansão do Grupo Pestana
- Crescimento dos principais indicadores de negócio”

2015

- “Consolidação e desenvolvimento da expansão do Grupo Pestana
- Crescimento dos principais indicadores de negócio”

Sociais

2014

- “Assegurar mais de 35 horas de formação por colaborador
- Conclusão do projeto de análise de funções e perfil de competências
- Implementação de resultados resultante da realização de diagnóstico de clima organizacional”

Ambientais

2014

- “Implementação efetiva de comités de Energia e Segurança em todas as unidades em Portugal (2 reuniões por ano no local com análise de desvios)
- Um Projeto de eficiência ESCO (Poupança de 20% em quantidade e valor no Projeto de eficiência do Pestana D. João II)
- Implementação dos projetos, já aprovados na Candidatura ao SI Turismo para as unidades da Madeira, incluindo o SIMAC na Madeira, Projetos de Eficiência Energética no Pestana Casino Parque e Pestana Carlton Madeira e substituição da cobertura em Fibrocimento do Pestana Casino Park
- Envio quadrimestral de mapas de controlo de consumos com análise de desvios zona a zona (Internacional)
- Poupança de consumos de 5% por quarto ocupado (em energia).”

2015

- “Continuação dos Projetos iniciados em 2014
- Implementação do SIMAC (Sistema Informático de Monitorização e Alertas de Consumo) em Portugal
- Projeto de Eficiência ESCO (Poupança de 20% em quantidade e valor no Projeto de eficiência do Pestana Viking)
- Substituição do R22 em alguns sistemas de AVAC
- Eliminação/Contenção de Amianto nas unidades de Portugal
- Poupança de consumos de 5% por quarto ocupado (em energia).”
(Grupo Pestana)

2.2.5 Campanhas

Em relação a informação institucional, o Grupo Pestana representa-se através da «Campanha Obrigado por Ajudar», na qual com a contribuição de 1€ no momento de *check-out*, os hotéis contribuem com mais 1€ totalizando 2€, revertendo a favor das seguintes instituições: *Acreditar*; *Crescer Ser*; *Criamar*; *Lar Bom Samaritano*. Em 2012 (últimos dados disponíveis), através desta campanha o grupo totalizou um valor aproximado de 75.800€ a favor das instituições acima referidas. É de referir que este valor representa o total da contribuição de clientes e do grupo, sendo que o valor total é a soma das duas partes.

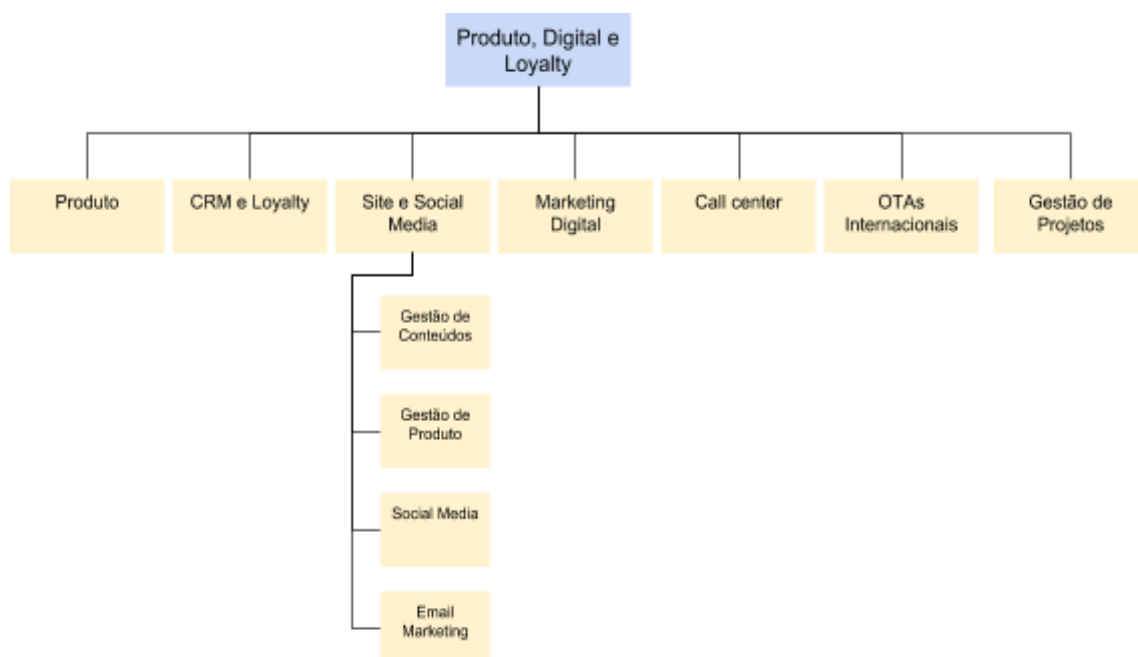
2.3 O Pestana Palace Hotel

O Pestana Palace Hotel e National Monument está localizado numa zona mais ou menos central de Lisboa, no Alto de Santo Amaro em Alcântara. Esta unidade, aquando da sua inauguração em 2001, foi considerada como sendo o *flagship* hotel do Grupo Pestana em Lisboa. Foi fruto da recuperação do Palácio de Valle Flor sendo que atualmente é considerado como fazendo parte do grupo The Leading Hotels of the Worlds.

Para além do numero alargado de clientes a que esta unidade apela, todos os serviços de back-office do Grupo estão alocados na periferia desta unidade. Desde Call Center, Recursos Humanos, Marketing Digital, Gestão de Projetos, entre outros, até ao Departamento onde o estágio teve incidência: Site e Social Media ou Departamento de E-commerce e Website, esta unidade agrega um numero alargado de colaboradores e funcionários que diariamente cooperam no desenvolvimento frutuoso do Grupo.

No esquema seguinte está delineado um simples organograma dos departamentos ou secções que estão representados no Pestana Palace Hotel.

Figura 2. Organograma sectorial do Pestana Palace hotel



Fonte: Elaboração própria

2.3.1 Departamento e-commerce e website

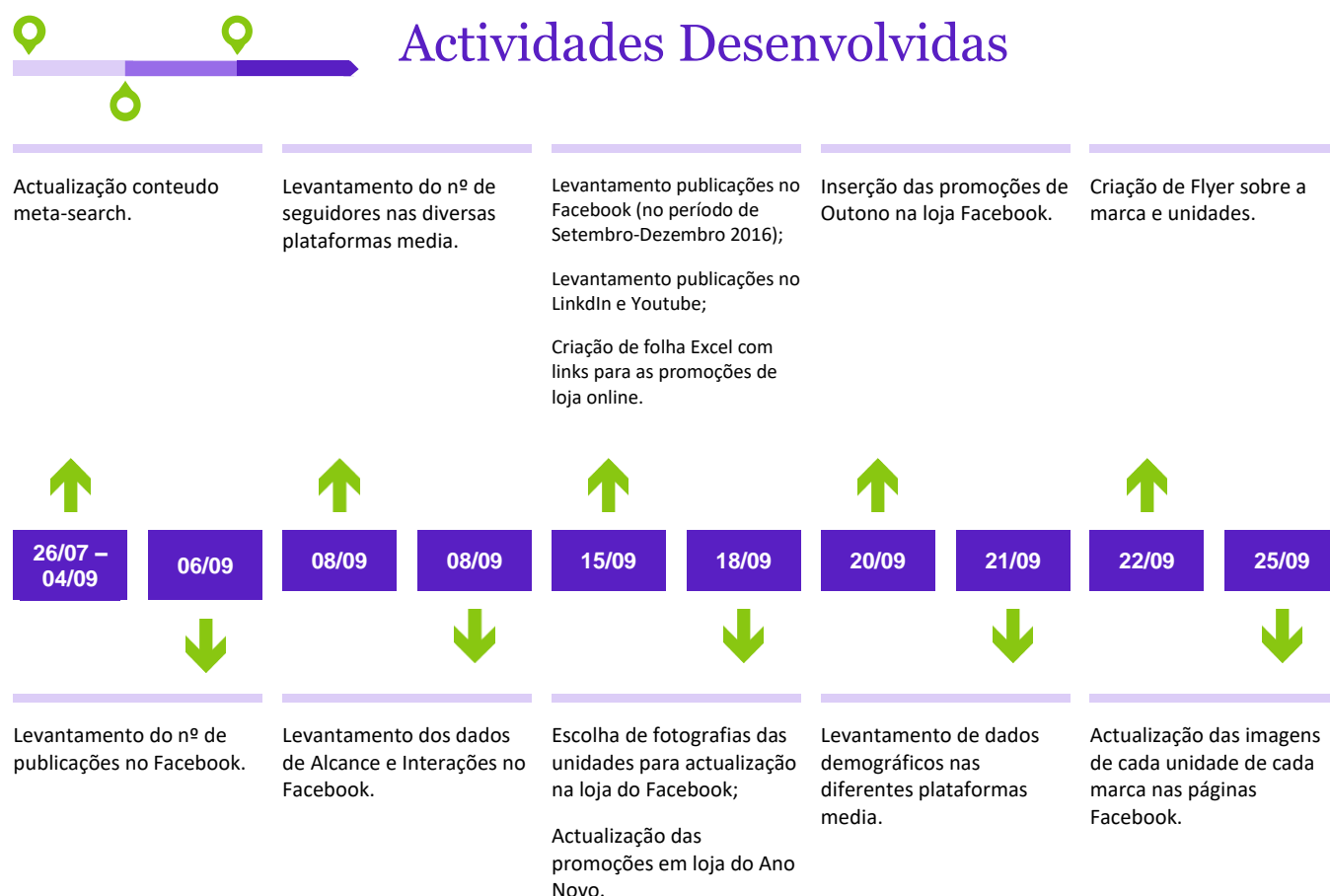
Este departamento, também denominado de Site e Social Media Management, agrega funções que estão direta e indiretamente ligadas ao cliente, desde reservas no site, newsletters para os subscritores, Pestana Priority Guest até ao *social media* que, hoje em dia, se revela muito importante no apelo e contacto direto com e para o cliente.

A Diretora do departamento Rute Costa, gere e coordena este departamento bem como todos os seus colaboradores, cada um com determinadas responsabilidades. Neste procedem-se operações relativas com e-commerce e website, isto é, tudo o que tenha a ver com o website do grupo, newsletters enviadas a subscritores, social media, promoções, meta-search e integra ainda na sua lista de colaboradores a equipa de IT que formula toda a programação necessária para que o website corra na perfeição.

3. Atividades desenvolvidas no estágio

Este capítulo é referente às atividades desenvolvidas enquanto estagiário no departamento de e-commerce e website do Pestana Palace Hotel, sendo que estas foram formuladas de acordo com as necessidades deste. Supervisionado e com a coordenação da diretora do departamento, Rute Costa, bem como com a supervisão do responsável pelo *social media* do grupo, Gonçalo Barros, foram realizadas as tarefas que de seguida serão apresentadas num sumário cronológico (figura 3.) e posteriormente analisadas.

Figura 3. Atividades desenvolvidas no Departamento de E-commerce e Website no Pestana Palace Hotel desde 26 de julho a 25 de setembro.



Fonte: Elaboração própria

✓ **26 de julho a 04 de setembro**

Atualização do conteúdo *meta-search*¹ em diversas plataformas: *TripAdvisor*, *Trivago*, *Kayak*, *Wego*, *HolidayCheck*, *Zoover*. Atualização de conteúdo como: descrições nos diferentes idiomas disponíveis em base de dados para determinado público-alvo, características, serviços e comodidades, facilidades e fotografias das unidades. Todo o conteúdo para atualização *meta-search* foi disponibilizado pelo grupo, com acesso à base de dados geral. Esta tarefa foi dividida em 5 fases, tendo cada fase um determinado número de unidades de acordo com algumas especificidades como prioridade, importância e conteúdo desatualizado, bem como a diferenciação por marca, sendo estas quatro: Pestana Hotels&Resorts, Pestana Collection Hotels, Pestana CR7 Hotels e Pousadas de Portugal.

1ª fase – Nesta primeira fase teve-se em conta o fator importância, ou seja, estão incluídas as unidades com mais taxa de ocupação e daí mais lucro. São elas: Pestana Berlin Tiergarten, Pestana Chelsea Bridge, Pestana Vintage Porto, Pestana Palace Lisboa, Pestana Miami South Beach e Pestana CR7 Lisboa.

2ª fase – Nesta fase deu-se prioridade às unidades com mais taxa de ocupação, mas que não têm tanta como as da 1ª fase. São elas: Pousada Lisboa, Pousada Palácio do Freixo, Pestana Arena Barcelona, Pestana Alvor Praia, Pestana Alvor South Beach, Pestana Carlton Madeira, Pousada Castelo de Óbidos, Pousada Palácio de Estoi e Pestana Rio Atlântica.

3ª fase – Estas fases, bem como a última fase, incidem no fator desatualização de conteúdos, sendo que cada fase tem um valor de prioridade diferente. As unidades relativas a esta fase são as seguintes: Pestana Cidadela Cascais, Pestana Amesterdão, Pestana Bahia Praia, Pestana Cascais, Pestana Sintra, Pestana Algarve Race e Algarve Race Apartments, Pestana Dom João II e Dom João Villas, Pestana Viking, Pestana Vila Sol, Pestana CR7 Funchal Pestana Casino Park, Pestana Grand, Pestana Ilha Dourada, Pestana Miramar, Pestana Ocean Bay, Pestana Palms, Pestana Promenade, Pestana Village.

¹ Ferramenta de pesquisa que utiliza conteúdo de outras ferramentas e produz os seus próprios resultados.

4ª fase – Nesta fase tem-se em conta todas as restantes unidades de Pousadas de Portugal, sendo que esta fase tem menos prioridade pelo nível de importância e taxa de ocupação das mesmas. Fazem parte as seguintes unidades: Forte da Horta, Évora, Alcácer do Sal, Crato, Arraiolos, Vila Viçosa, Estremoz, Beja, Marvão, Tavira, Sagres, Ria (Aveiro), Serra da Estrela, Viseu, Palmela, Queluz, Gerês, Amares, Guimarães e Viana do Castelo.

5ª fase – Esta última fase incide, para além do mencionado anteriormente (desatualização de conteúdos), no fator de localização sendo que grande parte das unidades desta fase se inserem fora do contexto europeu. São elas: Pestana Porto Santo, Pestana Colombos, Pestana Delfim, Pestana Buenos Aires, Pestana Caracas, Pestana Bahia, Pestana Convento do Carmo, Pestana Curitiba, Pestana São Paulo, Miramar by Pestana, Pestana Casablanca, Pestana Equador, Pestana Kruger, Pestana Rovuma, Pestana São Tomé e Pestana Trópico.

✓ **06 de setembro**

Neste momento foi feito um levantamento do número de publicações por página e por unidade na plataforma *Facebook*, tendo em conta os últimos anos.

Procedeu-se ainda a uma construção de uma tabela em Excel com os dados levantados no período entre 2014 e agosto de 2017.

✓ **08 de setembro a 12 de setembro**

Aqui elaborou-se um levantamento do total de seguidores em diferentes plataformas de *social media*, bem como do número de publicações e *engagement* (gostos + comentários) das diversas unidades nas páginas respetivas da plataforma *Instagram*.

Realizou-se também um levantamento dos dados de alcance e interações por dia e por página nas diferentes unidades das páginas do *Facebook*.

✓ 15 de setembro

Nesta data efetuou-se um levantamento de publicações (no período de setembro a dezembro de 2016) na plataforma *Facebook*, por cada marca. Fez-se também um levantamento de publicações por ano e por marca nas plataformas *LinkedIn* e *Youtube*.

Posteriormente ultimou-se a criação de um ficheiro Excel determinando os *links* de promoções de Outono para 3 marcas (Pestana Hotels&Resorts, Pestana Collection Hotels e Pousadas de Portugal) bem como uma escolha de uma fotografia por unidade para posterior inserção na loja da plataforma *Facebook*, recorrendo a ferramentas como *campaign builder* (adição de informação de campanhas a *URLs* para mais fácil acesso e posterior análise no *Google Analytics*) e *google short* (ferramenta de criação automática de *links* encurtados).

Escolha de uma fotografia que melhor expresse o Pestana Hotels&Resorts para posterior intervenção nos *social media* com a criação de um *flyer* para promoção e divulgação da marca nas redes sociais, de forma a apelar aos clientes.

✓ 18 de setembro a 20 de setembro

Neste momento procedeu-se à seleção das melhores fotografias de cada unidade de cada marca para posterior inserção na secção Loja no *Facebook*. Realizou-se também uma edição de ditas fotografias, introduzindo características que fulminassem apelo às promoções de Outono/Inverno.

Procedeu-se ainda a uma atualização da informação das promoções de Ano Novo para cada unidade de cada marca na secção da Loja do *Facebook*.

No final, inseriram-se as promoções de Outono na secção Loja no *Facebook*, para cada unidade de cada marca.

✓ 21 de setembro

Neste momento a tarefa efetuada teve incidência na aquisição de dados demográficos nas plataformas de *social media*: *Twitter*, *Youtube*, *Instagram*, *Pinterest*, tendo em conta o género e a idade dos utilizadores, excetuando quando não disponibilizados.

✓ **22 de setembro**

Com recurso à base de dados fornecida pelo Grupo, procedeu-se à seleção da melhor foto ilustrativa de cada unidade de cada marca, para construção e edição de um *Flyer* para posterior divulgação em redes sociais e afixações corpóreas em determinados locais.

✓ **25 de setembro**

Neste último momento do período de estágio, houve uma seleção de fotografias de cada unidade, representativas da unidade em causa, de cada marca, para posterior edição com *cover* de marca (isto é, uma imagem sobreposta com características da marca em questão) para inserção nas páginas de cada unidade da plataforma *Facebook*.

4. Análise estratégica – Matriz SWOT

Este ponto tem como objetivo proceder a uma breve análise estratégica através da formulação de uma Matriz *SWOT* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) ou FOFA, explicitando as suas Forças e as suas Oportunidades, bem como as suas Fraquezas e as suas Ameaças, tendo em conta o ambiente interno e externo da empresa. Para além disso, serão ainda explicitados pontos fortes e pontos fracos, bem como oportunidades e ameaças referentes ao departamento no qual o estágio teve incidência.

O ambiente interno é aquele no qual a empresa atua e tem controlo total sobre: colaboradores, políticas de venda, tecnologias empregues, softwares e sistemas de gestão, filiais, carteiras de clientes, cultura organizacional, capacidade de investimento, entre outras, serão explicitadas as Forças (elementos e características do ambiente interno que apresentam vantagem sobre a concorrência) e as Fraquezas (características e elementos que desfavorecem a empresa em relação à concorrência sendo que a empresa tem controlo sobre estas e pode transforma-las através de investimentos, apesar do custo). Já o ambiente externo é aquele que aglomera fatores sobre os quais a empresa não tem controlo como: o clima, as taxas de juro, mudanças na legislação, câmbios, desastres naturais, políticas ambientais, guerras, embargos económicos, crises económicas, eleições, entre outros, serão explicitadas as Oportunidades (criação de um cenário favorável para a empresa a partir de um fator externo) e as Ameaças (todos os elementos ou conjunturas que criem um ambiente desfavorável para a empresa sobre os quais esta não tem controlo).

4.1. Ambiente Interno

Relativamente ao ambiente interno, temos forças e as fraquezas que direta ou indiretamente afetam o grupo e, mais concretamente, o departamento em questão. Seguem, divididas em dois quadros, as forças e as fraquezas (figuras 4 e 5), sendo que em cada quadro estão representadas forças e fraquezas do Grupo na sua totalidade (a preto) bem como do departamento em que o estágio ocorreu (a verde).

Figura 4. Matriz SWOT - Forças

Forças

- Marca de influencia a nível regional e nacional no turismo.
- Localização das unidades em áreas com grande afluência, bem como em áreas com prestígio, como as capitais das maiores e mais importantes cidades europeias e internacionais.
- Políticas implementadas que valorizam a sustentabilidade, como é o caso do «Planet Guest».
- Quatro marcas no grupo com especificidades únicas que vão de acordo com as necessidades de procura dos consumidores.
- Implementação do Pestana Priority Guest.
- Grande uso dos social media, bem como da comunicação social no geral fazendo recurso a newsletters para os seus subscritores.
- Ambiente de trabalho e relação com os colaboradores e superiores positivo.
- Boa reputação e grande know-how obtido ao longo de anos e das sucessivas experiências na internacionalização.
- Diversificação de negocio reduzindo o risco havendo grande proximidade com clientes e avaliando a sua satisfação.
- Consciência ambiental e respeito pela cultura local e códigos de ética na relação com os fornecedores e colaboradores.
- Diversidade no publico alvo reflete o poder de compra da marca a credibilidade da marca permitiu, e permite, a sua internacionalização.
- Dinamismo no conteúdo promocional, com recurso a campanhas de marketing online (Adwords).
- Localização estratégica pelo país representado vantagem competitiva em relação à concorrência.

Fonte: Elaboração própria.

Figura 5. Matriz SWOT - Fraquezas

Fraquezas

- Menosprezo de alguns departamentos no que concerne o bem-estar dos colaboradores.
- Localização de algumas unidades em áreas de menos afluência ou que as acessibilidades são mais reduzidas.
- Elevados custos com a operacionalidade dos negócios internacionais.
- Oferta de serviços hoteleiros pouco diferenciados em relação à concorrência (em algumas unidades).
- Salários relativamente baixos nalguns países.
- Carreira curta nos hotéis, que conduz a uma elevada competitividade entre os colaboradores que pode eventualmente afetar o ambiente de trabalho.
- Gestão à distancia (dada a dimensão do grupo).
- Padrões de qualidade pouco respeitados na generalidade das unidades.
- Elevada rotatividade nos quadros internos da empresa.
- Pouco modernismo (conservador por vezes) na gestão do pessoal.
- Foco nos objetivos da empresa e não nas pessoas

Fonte: Elaboração própria.

Tendo em conta o primeiro quadro, o mais importante a reter é o facto de este grupo ter uma grande influência no turismo a nível regional, nacional e, dependendo dos casos, internacional, conceptualizando a localização das suas unidades em áreas com muita afluência de população ou em áreas de prestígio (como por exemplo, capitais das mais importantes cidades europeias). Adicionando valor ao referido anteriormente, o Grupo Pestana, ao longo do tempo, separou a oferta em quatro marcas distintas, com especificidades únicas indo de acordo com as necessidades de procura de consumidores. Estas duas implementações, aliadas ao facto de o Grupo Pestana valorizar a sustentabilidade, representam uma vantagem competitiva para outras cadeias hoteleiras, visto apelaram a consumidores, que na sua essência, são diferentes. Esta diferenciação do público alvo, permite ao Grupo Pestana a criação de várias formas de apelo (permitindo aos seus clientes a satisfação das suas necessidades), refletindo-se assim o grande poder de compra da marca, bem como a sua credibilidade.

De acordo ainda com as figuras 4 e 5, importa referir que, por vezes, há um menosprezo para com alguns departamentos e seus colaboradores por parte de quadros superiores, sendo que estes por vezes visam os objetivos em prol do lucro, desconsiderando o bem-estar dos colaboradores. Dada a dimensão do grupo, muita da gestão é feita à distancia, o que se revela pouco vantajoso, pois por vezes, o encarregue da unidade nem sempre segue a política implementada pelo seu superior. Relativamente aos quadros internos da empresa, estes geralmente sofrem muita rotatividade e, quando aliados ao facto de a carreira na hotelaria ser curta, revelam falta de incentivo para com os colaboradores no Grupo.

4.2. Ambiente Externo

Relativamente ao ambiente externo, são representadas as oportunidades e as ameaças nas quais o grupo, e mais concretamente o departamento, deve ter em conta para um desenvolvimento vantajoso e positivo. Seguem então as oportunidades e as ameaças, distintivamente em dois quadros (figuras 6 e 7), sendo que em cada um se inserem em diferentes cores as oportunidades e ameaças do Grupo (a preto) e do departamento em causa (a verde).

Figura 6. Matriz SWOT - Oportunidades

Oportunidades

- Implementação de estratégias de marketing online baseadas na publicidade (caso do Turismo na Madeira).
- Promoções de acordo com a altura do ano.
- Newsletters específicas tendo em conta o público alvo.
- Implementação de políticas de trabalho indo ao encontro das necessidades dos colaboradores.
- Investimento nas acessibilidades.
- Golf como potencial de novos segmentos como turismo de natureza e MICE (Meeting, Incentives, Conventions and Events).
- Constante requalificação, ou tentativa, da oferta hoteleira existente.
- Criação, qualificação e diversificação de ofertas de lazer e entretenimento de forma a compensar a falta de algum fator (como praia) de modo a atrair a totalidade de clientes pretendidos.
- Falência de hotéis europeus constituem boa oportunidade de negócio, pois, o preço dos imóveis mostra-se mais reduzido.
- Internacionalização do conceito de pousadas.

Fonte: Elaboração própria.

Neste momento de análise, e relativamente à figura 6, as oportunidades que se representam como sendo uma mais valia para a marca, são, sem dúvida, as que tenham a ver com o cliente, sejam ela de forma direta ou indireta. Oportunidades como as *newsletters*, marketing online, promoções em lojas online, dando aso também às redes sociais, apresentam-se como importantes, pois cada vez mais os consumidores têm em conta a virtualidade das

coisas (notícias, comentários e críticas de outros consumidores de forma mais rápida) quando pretendem usufruir de uma unidade.

Figura 7. Matriz SWOT - Ameaças

Ameaças

- Instabilidade política
- Fraca acessibilidade e reduzida publicidade em algumas zonas mais recônditas onde se inserem algumas unidades.
- Sazonalidade do core business do grupo.
- Preços das viagens.
- Desvalorização do mercado asiático, visto ser um mercado em expansão e com grande potencial turístico a nível cultural.
- Crescimento da concorrência a nível mundial.
- Desvalorização da unidade (dos seus colaboradores) tendo em mente os objetivos a atingir.

Fonte: Elaboração própria.

Na figura 7, o que se representa como sendo a maior ameaça ao grupo (para além das outras nas quais o grupo, diretamente não pode afetar) é a desvalorização de certas unidades, pois é necessário não só ter em conta os objetivos da unidade, mas também pensar no bem-estar dos colaboradores para que o ambiente de trabalho seja positivo. Esta positividade revela incentivo, que a longo prazo, pode conduzir a vantagens para o Grupo na sua totalidade, mesmo que seja numa pequena parcela do bolbo da empresa.

4.3 Entrevista à Diretora do departamento de e-commerce e website

Após o término do período de estágio e já após o começo da construção deste relatório, surgiu a hipótese de valorizar este trabalho com uma entrevista semiestruturada à Diretora do Departamento onde o estágio ocorreu, Rute Costa, por forma a complementar o relatório e também validar alguns dos pontos esquematizados na Matriz SWOT.

Com a entrevista foi possível ter em conta a perspetiva da Rute Costa como diretora e coordenadora do Departamento de e-commerce e website, sendo que esta revela que acredita que o ambiente de trabalho é positivo, havendo espírito de equipa e incentivo para com o próximo. Revela também que, neste departamento, a qualidade do produto, ou seja, informação, conteúdos e fotografias/vídeos, é sem dúvida uma das forças do departamento. No entanto, apresenta algumas fraquezas, nomeadamente o alargado conteúdo disponível para ser utilizado (em redes sociais por exemplo) e a complexidade nas tarifas nos processos de reserva, tornando por vezes o trabalho mais moroso. Quando questionada sobre a evolução e desenvolvimento do departamento a medio-longo prazo, Rute Costa vê «os colaboradores cada vez mais orientados para uma abordagem digital, com aumentos de eficiência de conversão dos clientes através de experimentação», sendo assim necessárias iniciativas que permitam um maior conhecimento do perfil do cliente, abrangendo um alargado número de consumidores, de forma a que seja possível personalizar a comunicação direta ou não com o cliente, personalizando assim a oferta dirigindo-a a uma diversidade no público-alvo e, conseqüentemente, aumento a eficácia na venda de produto.

A entrevista encontra-se transcrita no anexo 1.

5. Proposta de Valor

Tendo em conta a análise estratégica elaborada no ponto anterior, com recurso a uma matriz *SWOT*, foi possível esquematizar alguns pontos que no futuro poderão ser alterados para que, na sua finalidade, apresentem vantagens não só competitivas, mas também departamentais e pessoais. Estas alterações só serão factíveis com algum investimento por parte do Grupo e com algum esforço e dedicação por parte dos departamentos e colaboradores que estes empregam. No entanto, e focando só no departamento onde ocorreu o estágio, algumas das alterações não são executáveis, visto este ser um departamento fortemente empregue de tarefas que sobretudo necessitam de mão humana para que estas sejam concretizadas e concluídas, sendo que por vezes, investimentos tecnológicos ou de automatização, não são justificáveis.

De forma geral, nalguns departamentos existe uma certa desvalorização dos colaboradores e do ambiente de trabalho por parte do Grupo Pestana, visto este ter em mente os objetivos mensais e anuais, menosprezando por vezes o bem-estar das pessoas em jus dos lucros. Em prol deste pensamento, questão que aqui se impõe é simples: será mais fácil investir na remodelação de uma certa unidade ou investir nos departamentos de forma a aumentar a produtividade e o bem-estar geral dos colaboradores? A resposta seria o investimento numa remodelação, pois com isso chamaria mais clientes traduzindo assim um investimento vantajoso no que toca ao revenue. É assim importante mudar esta mentalidade, pois o investimento nos departamentos é tão ou mais valioso que o investimento exorbitante em remodelações, não menosprezando obviamente pois, como é claro, um cliente feliz torna o grupo feliz, já que a satisfação do cliente é o essencial neste tipo de negócio que é a hotelaria.

No que concerne o departamento onde o estágio teve ocorrência, e de acordo com as tarefas que foram feitas no decorrer deste período, foram encontradas algumas situações menos vantajosas que de seguida serão explicitadas.

Sendo que a grande parte das tarefas efetuadas se referem à atualização de conteúdos e extração de dados social media, todo esse processo foi manual o que por vezes se representou como moroso. A manualidade destas operações leva a que o seu término seja mais demorado, pelo que seria importante no futuro apresentar formas de automatizar certas operações para que a duração destes processos seja diminuída.

Assim sendo, poderia existir um processamento de forma técnica de forma a sincronizar automaticamente os dados de conteúdos do website do Grupo com os dados de conteúdos de meta-search². Isto simplificaria a gestão destes, pois essa sincronização automática permitiria a que sempre que os dados são atualizados no website, estes também o seriam em meta-search, facilitando assim o trabalho manual de quem estiver ao encargo deste processo.

No entanto, e dada a especificidade de cada meta-search e a pouca frequência de necessidade de atualização do conteúdo deste, é de difícil justificação o investimento tecnológico necessário para a automatização deste processo. Este investimento, apesar de se mostrar positivo em alguns aspetos, nomeadamente no encurtamento da duração destes processos e no aumento da empregabilidade pois seriam necessários colaboradores que criassem de facto estes processos recorrendo a técnicas de programação e a algoritmos que permitissem então as atualizações automáticas, seria alargado e neste contexto pouco justificável, daí que sejam necessárias por em pratica estas *task forces* de atualização de conteúdos de forma manual.

O processo de extração de dados social media, com incidência na demografia dos utilizadores, interações e alcance destes, foi também feito de forma manual pelo que nalguns casos, nomeadamente na rede social Facebook onde a existência de uma pagina por cada unidade do grupo, levou a que a tarefa fosse mais prolongada.

Neste caso, seria também simples automatizar o processo, utilizando as mesmas ferramentas explicitadas no paragrafo anterior. Mas, e visto esta tarefa ser de ainda menor frequência pois estes dados são requeridos poucas vezes, o investimento em técnicas de extração automática seria também de custosa justificação pelo que o trabalho manual de extrair estes dados e posteriormente construir tabelas simplificadas se apresenta mais viável e menos dispendioso.

De forma geral, a importância do mundo online ou virtual, no turismo e na hotelaria, revela-se cada vez mais imponente na escolha do consumidor aquando do momento de compra. É importante ter em mente que a maior fatia do bolo de vendas na hotelaria, é feita à população pertencente à geração Y e Z. A geração Y, com idades entre os 20 e os 31 anos, é aquela que nasceu nos finais da década de 70 e inícios da década de 90, representando assim uma população que cresceu com o desenvolvimento tecnológico e todos os seus avanços, bem com numa prosperidade económica. Atualmente, a geração Y representa cerca de 20% da população global (Borges, 2010), o que, não parecendo muito, afeta, tanto positiva como negativamente, o mundo

² Meta-search pode ser entendido como sendo uma ferramenta de pesquisa que utiliza dados de outras ferramentas de forma a produzir os seus próprios resultados

da hotelaria, pois esta geração troca frequentemente de emprego em busca de novas oportunidades que ofereçam maiores desafios e crescimento profissional. A geração Z, com idades entre os 14 e os 19 anos, está conectada com a expansão não só da internet de forma exponencial, como também dos aparelhos tecnológicos. Esta geração compreende um universo populado de «nativos digitais» muito familiarizados com a *World Wide Web*, com a troca rápida de dados, com os *smartphones*, *tablets*, e outras tecnologias que de forma instantânea permitem a que estes jovens estejam sempre conectados.

Portanto, é fulcral que no que toca ao apelo de consumidores, e mais concretamente, consumidores pertencentes a estas gerações, que se “acompanhem as modas, os avanços tecnológicos, as preferências e as necessidades dos consumidores” (Meyer, 2016).

O “investimento nos sites, mais propriamente no seu design” (Dedeke, 2016), revela-se fundamental para os consumidores. Estes preferem facilidade e eficácia, daí que seja crucial simplificar não só os métodos de transmissão de informação, mas também a forma como as vendas são feitas. A maior parte das vezes, os consumidores preferem reservas *online* daí que seja necessário que essa ferramenta seja disponibilizada. Estes, por norma, têm em conta críticas e *ratings* de outros consumidores, e os hotéis devem ter este facto em consideração pois “o *feedback* gerado pelos consumidores está muito ligado com o desempenho financeiro destes” (Torres, *et al*, 2015). Assim, é necessário ter em conta fatores para além dos que impliquem na oferta e na procura, tais como *ratings*, *engagement* e outros ligados ao mundo virtual, quando se pensa em fazer estratégias que conduzam a receitas positivas. Como, geralmente, as cadeias hoteleiras pretendem satisfazer as necessidades dos seus clientes, é necessário que estas preponderem fatores para além dos que não estejam relacionados nos *outcomes* financeiros, dando aso ao que de facto os consumidores precisam, “facultando-lhes tais necessidades de maneira a que estes saiam satisfeitos, e mais importante, saiam felizes e com o intuito de voltar”. (Tseng, 2017)

Tendo o anteriormente descrito em mente, é necessário um investimento que permita um maior conhecimento do perfil do cliente, personalizando assim a comunicação com este, disponibilizando uma oferta à medida aumentando assim a eficácia nas vendas. As cadeias hoteleiras podem ter acesso a estes dados através de investimentos em tecnologias da informação, mais concretamente a *Big Data*, que se refere a um conjunto alargado de dados a que estão armazenados em servidores aos quais se pode aceder. Com isto, é-lhes possível segmentar e cativar os clientes, de forma diversificada, personalizada e eficaz. Isto permite, não

só a que a comunicação nos canais diretos seja mais fácil e simples, mas permite também aos gestores e colaboradores de certos departamentos, facilitar as características necessárias na unidade, por forma a ir ao encontro do preferido pelo consumidor.

6. Contributo das Unidades Curriculares para o estágio

Considerando que o estágio foi realizado no departamento de e-commerce e website e visto que este está inserido no Mestrado em Gestão da Hotelaria e do Turismo, não é possível afirmar que todas as unidades curriculares tenham tido, pelo menos diretamente, um contributo concreto no desempenho e na realização das tarefas e atividades nas quais o estágio incidiu. No entanto, pode-se indicar algumas unidades curriculares que, pela sua natureza e pelos seus conteúdos programáticos, tiveram um papel fundamental no desempenho de ditas tarefas ao longo do período em questão. Unidades curriculares como:

- Gestão de Marcas Hoteleiras e Turísticas, lecionada pela docente Rosária Pereira que tinha como principal objetivo de aprendizagem «munir os alunos do conhecimento e da importância da gestão da marca no contexto social e empresarial nomeadamente no que se refere à segmentação, público-alvo e posicionamento, na criação da diferenciação e valor, atendendo às suas características únicas de identidade, personalidade, imagem, notoriedade e valor» o que permitiu, no desempenho das variadas funções, ter em mente conceitos como: identidade e personalidade da marca, bem como o seu valor, as suas associações, o seu *branding* e as emoções que transmite levando assim a um melhor entendimento de algumas das tarefas requeridas.
- Consumos e Tendências em Turismo e Hotelaria, lecionada pela docente Cláudia Gouveia, tenho como objetivos de aprendizagem «analisar as principais tendências que estão a surgir no sector turístico» reconhecendo «novos tipos de necessidades dos clientes existentes e descobrir novos tipos de clientes» presentes atualmente no sector turístico a nível mundial e sendo «capaz de detetar autonomamente futuras tendências» permitindo ter um conhecimento mais abrangente das tendências presentes no turismo, bem como a sua evolução nos próximos anos e ainda avaliar os turistas, através do seu dispêndio (monetário, temporal e emocional) nesta área, permitindo realizar mais estudos visando cada vez mais agilizar este sector cobrindo as necessidades consumistas destes.

- Comunicação Digital e Social Media, lecionada pela docente Inês Carvalho, tendo como objetivos de aprendizagem «conhecer e discutir de forma crítica sobre o impacto dos meios de comunicação na sociedade atual e tendências de evolução» compreendendo não só a «importância dos meios de comunicação digital e dos social media e as potencialidades que estes oferecem no âmbito da comunicação empresarial» bem como os «desafios que o desenvolvimento dos meios de comunicação digital e dos social media colocam às empresas». Isto permitiu, tal como o nome indica, um know-how mais abrangente do mundo do social media, bem como a comunicação e as formas de o fazer para um melhor entendimento do consumidor e ainda quais as formas mais apropriadas de fazer passar a mensagem que se quer bem como a melhor forma de lidar com os consumidores. Assim, no período de estágio, muito deste conhecimento foi utilizado, nomeadamente o conhecimento de estratégias de otimização do uso de redes sociais numa perspectiva de comunicação empresarial, tendo em conta as boas práticas a utilizar no *marketing* por *email* e redes sociais.

7. Conclusão e “decisões futuras”

Foi possível, através da concretização deste relatório, perceber o percurso futuro não só do Grupo Pestana, mas também da generalidade do mundo hoteleiro e turístico. Com um mundo cada vez mais centrado na tecnológica e na rapidez de obtenção de conteúdo e informação, é necessário manter os padrões atualizados, evoluindo talvez de métodos conservadores de “fazer hotelaria”, e ter sempre em conta as necessidades do consumidor, tentando sempre que estas sejam satisfeitas tanto quanto possível para que, no final, os resultados sejam benéficos para os dois lados: *revenue* positivo nas balanças financeiras do hotel e *outcome* satisfatório na mente dos consumidores.

A análise e construção deste relatório permitiu um esclarecimento do que poderá ser alterado no futuro para que o desenvolvimento da marca continue num percurso vantajoso e positivo e se mantenha no pedestal em que se encontra. Permitiu também avaliar os pros e os contras e ajudou na construção de uma proposta de valor tendo em conta mais concretamente as características departamentais onde o estágio teve incidência.

Esta experiência, tanto no decorrer do estágio como no decorrer do trabalho de redação deste relatório, foi bastante benéfica e permitiu um alargamento de horizontes e uma evolução pessoal e profissional.

Tendo em conta o local de estágio e as tarefas efetuadas, a perspetiva de trabalho futuro, para além de girar em torno do eixo hoteleiro e turístico, foca-se também nas áreas de marketing e social media pois mostraram-se apelativas ao longo deste período.

8. Anexos

Entrevista à Diretora do Departamento de E-commerce e Website

Questão 1. Há quanto tempo desempenha a sua função dentro do departamento?

Resposta. Há cerca de 2 anos.

Questão 2. Quais as principais funções que desempenha no seu cargo?

Resposta. Coordenação da gestão do site e ferramentas de reservas *online*.

Questão 3. Quais considera serem os pontos fortes dentro do departamento?

Resposta. Penso que a qualidade dos produtos, as fotografias e as descrições dos mesmos servem como bons exemplos para os pontos fortes do departamento.

Questão 3.1. E pontos fracos?

Resposta. Acho que há cada vez mais conteúdos a ser e para sere usado em *social media*. Acho ainda que a complexidade das tarifas no processo de reserva nas ferramentas utilizadas torna o trabalho dos colaboradores mais moroso, mas tem de ser feito.

Questão 4. Em relação ao ambiente externo ao departamento, acha que este apresenta ameaças que prejudiquem o departamento e seus colaboradores?

Resposta. Não. Há bastante cooperação com as equipas comerciais e de *revenue* com o objetivo de aumentar as vendas *online* no canal direto.

Questão 4.1. Ainda em relação ao ambiente externo, quais considera serem as principais oportunidades afetas ao departamento?

Resposta. O continuo alinhamento da empresa de modo a que o mix de canais continue a evoluir cada vez mais para uma maior quota de canais diretos. Aumentar cada vez mais o alinhamento entre os canais diretos (*site vs call center*) para serem cada vez mais canais complementares.

Questão 5. A medio longo prazo e no que toca à evolução e desenvolvimento, onde vê o departamento e os seus colaboradores?

Resposta. Vejo os colaboradores cada vez mais orientados para uma abordagem digital, com aumentos de eficiência de conversão dos clientes através de experimentação.

Questão 6. Sente que os colaboradores no departamento têm uma qualidade positiva no que toca ao ambiente de trabalho? O que mudaria?

Resposta. Sim. Há bastante espírito de equipa dentro do departamento e com outros departamentos satélite. Continuará a apostar nesse ambiente e intensificava-o para fora de Portugal uma vez que se nota por vezes mais distanciamento para as operações fora de Portugal.

Questão 7. Acha que são necessárias novas políticas ou implementação de novas funções no departamento para um melhor desenvolvimento deste em relação ao grupo?

Resposta. É necessário lançar iniciativas de maior conhecimento do perfil do cliente que permitam posteriormente personalizar a comunicação e a oferta de forma a que a venda seja mais eficaz. O departamento tem que atuar como o canal onde é possível fazer uma adequação maior ao target.

9. Referências Bibliográficas

Barata, S. (2013) Pousadas de Portugal há 10 anos com o Grupo Pestana. Acedido a 30/10/2017 e disponível em: <http://imagensdemarca.sapo.pt/atualidade/pousadas-de-portugal-ha-10-anos-com-o-grupo-pestana/>

Conceição, F. (2013). As estratégias de Internacionalização, as suas motivações e determinantes – O caso do Grupo pestana. (Caso de Estudo não(?) publicado). Instituto Politécnico de Coimbra, Portugal.

Duarte, E. (2010) Análise do Hotel Pestana Porto Santo. Acedido a 29/12/2017 e disponível em: <https://pt.slideshare.net/egomesduarte/relatrio-pestana-porto-santo-eduardo-duarte>

Dedeke, A. (2016). Travel web-site design: Information task-fit, service quality and purchase intention. *Tourism Management*, 541-554.

Grupo Pestana comemora hoje 40 anos. (2012). Acedido a 30/10/2017 e disponível em: <http://marketeer.pt/2012/11/20/grupo-pestana-comemora-hoje-40-anos/>

Meyer, M. (2014) Quais as diferenças entre as gerações X, Y e Z e como administrar os conflitos? Acedido a 12/02/2018 e disponível em: <https://www.oficinadanet.com.br/post/13498-quais-as-diferencas-entre-as-geracoes-x-y-e-z-e-como-administrar-os-conflitos>

Ornelas, P. (2008) Grupo Pestana – A Historia de um Imperio. Acedido a 25/10/2017 e disponível em: http://upmagazine-tap.com/pt_artigos/grupo-pestana-a-historia-de-um-imperio/

Pestana Group. Acedido a 30/11/2017, disponível em: <https://www.pestanagroup.com/pt> e em: https://www.pestanagroup.com/pt/pestana-group/gp_overview/

Pestana Group -Sustainability. Acedido a 12/12/2017 e disponível em: <https://www.pestanagroup.com/pt/sustainability/>

Torres, E.N., Singh, D., Robertson-Ring, A. (2015). Consumer reviews and the creation of booking transaction value: Lessons from the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 77-83.

Tseng, A. (2017). Why do online tourists need sellers' ratings? Exploration of the factors affecting regretful tourist e-satisfaction. *Tourism Management*, 413-424.