

Relatório de Estágio

A Gestão de Pessoas no Turismo Grego - o combate à sazonalidade e à manutenção dos seus quadros

Licenciatura em Gestão de Atividades Turísticas - Escola Superior de Hotelaria e Turismo

Helder Gomes Pires

Relatório de estágio para a obtenção do grau de Licenciatura em
Gestão de Atividades Turísticas

Orientador de Estágio

Prof. Dr. Bruno Sousa

Supervisor de Estágio

Christos Karathansis

Barcelos, julho de 2024

Resumo

O presente relatório apresenta a visão de um estagiário numa das cadeias hoteleiras mais prestigiadas da Grécia, nomeadamente o grupo Atlantica Hotels & Resorts e respetiva unidade colaboradora de estágio, o Atlantica Aegean Park, localizado na ilha de Rodes, onde o seu objetivo passa por mostrar de que forma os processos de trabalho bem como os níveis de capacitação e desenvolvimento dos planos de carreiras dos trabalhadores ao longo do tempo, trabalhando ao mesmo tempo com o combate à sazonalidade e os seus problemas associados. Assim, sendo o turismo uma ciência que evoluiu bastante ao longo do tempo, foi necessário analisar e realizar uma revisão literária sobre a sua evolução e desenvolvimento ao longo do tempo, bem como ao fenómeno da sazonalidade e os seus impactos e de que forma pode o marketing, através de uma ramificação focalizada no endomarketing e no estudo do comportamento do seu consumidor, tanto interno como externo, podem ajudar a combater a sazonalidade. Este relatório de estágio inclui também uma breve descrição da unidade hoteleira em questão, assim como uma descrição das funções desempenhas e um balanço das mesmas considerando a experiência de um estágio curricular realizado no estrangeiro. Por forma de dar um contributo após a experiência e informação recolhida ao longo do período de estágio, são então apresentadas medidas, estratégias e soluções de modo a poder combater o problema identificado e tentar resolver, de forma eficiente e direta, o levantamento de questões e dos dilemas identificados aquando do desenrolar do estágio.

Palavras-chave: Turismo, sazonalidade, capital humano, endomarketing, estágio curricular

Abstract

This report presents the vision of an intern in one of the most prestigious hotel chains in Greece, namely the Atlantica Hotels & Resorts group and its cooperating internship unit, Atlantica Aegean Park, located on the island of Rhodes, where its objective is to show how work processes are shaped, as well as training levels and the development of workers' career plans over time, working at the same time to combat seasonality and its associated problems. Therefore, as tourism is a science that has evolved significantly over time, it was necessary to analyze and carry out a literary review on its evolution and development over time, as well as the phenomenon of seasonality and its impacts and how it can Marketing, through a branch focused on internal marketing and the study of consumer behavior, both internal and external, can help combat seasonality. This internship report also includes a brief description of the hotel in question, as well as a description of the functions performed along with and an overview of them considering the experience of a curricular internship carried out abroad. In order to make a contribution after the experience and information collected throughout the internship period, strategies and solutions are then presented in order to be able to combat the problema identified and try to answer, in an efficient and direct way, the questions raised and the dilemmas identified during the internship.

Key words: Tourism, seasonality, human capital, endomarketing, curricular internship

Agradecimentos

Em primeiro lugar, quero agradecer aos meus pais e aos meus irmãos, que sempre acompanharam o meu percurso académico e que, nos momentos de maior e menor dificuldade, me apoiaram incansável e imensuravelmente. Sou muito grato por eles e sinto-me muito sortudo por tê-los todos os dias.

Em segundo lugar, quero agradecer à minha namorada, que desde sempre me motivou a ser sempre melhor e que foi a pessoa que sempre me apoiou e me ajudou em toda a minha vida académica e pessoal e que, graças à sua existência e ao seu cuidado, tornou todo este percurso muito mais fácil.

Um agradecimento ao Prof. Dr. Bruno Sousa, que aceitou ser o meu orientador e que sempre dispôs a sua disponibilidade e a sua opinião para melhorar o meu trabalho bem como fornecer o seu feedback e conhecimento para esclarecer todas as minhas questões bem como por toda a abertura e simpatia dada ao longo da elaboração do relatório.

Por fim, quero também deixar uma palavra de agradecimento à Prof.^a Dr.^a Alexandra Malheiro, diretora da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do IPCA, assim como à Prof.^a Dr.^a Eva Miranda, por, apesar de todos os constrangimentos, me auxiliarem e acompanharem durante todo o processo do meu estágio curricular desempenhado em mobilidade Erasmus.

Índice

Resumo	3
Abstract	4
Agradecimentos	5
1. Introdução	8
2. Revisão de literatura	8
2.1 Atividade Turística.....	8
2.1.1 Evolução do Turismo	8
2.1.1.1 Evolução do conceito de Turismo	8
2.1.2 Análise de mercado mundial da atividade turística.....	12
2.1.2.1 Análise do mercado grego	14
2.2 Sazonalidade Turística	16
2.2.1 Conceito.....	16
2.2.2 Tipos de Sazonalidade	18
2.2.3 Consequências	19
2.2.4 Ações de Minimização	20
2.3 Marketing Turístico.....	21
2.3.1 Contextualização teórica.....	21
2.3.2 Endomarketing – conceito e aplicabilidade.....	33
3. Estágio Curricular	36
3.1 Apresentação da Unidade Hoteleira	36
3.2 Descrição do Departamento de F&B	38
3.3 Funções Desempenhadas.....	42
3.4 Balanço final	46
4. Proposta de Estágio	48
4.1 Identificação de problema	48
4.2 Ações e Contributos	52
4.3 Análise SWOT e respectivos resultados obtidos	54
5. Considerações Finais	57
Referências Bibliográficas	59
Webnografia	63

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo de Leiper.....	11
Figura 2 - Receitas do Turismo Internacional comparativamente a 2019.....	13
Figura 3 - Evolução da Balança Comercial Grega entre 2011 e 2015	14
Figura 4 - Balança Comercial Grécia - Mundo (10 ⁹ milhões de USD)	15
Figura 5 - chegadas de turistas na Grécia e por país de origem	16
Figura 6 - Classificação das múltiplas causas da Sazonalidade	18
Figura 7 - Evolução do Marketing desde 1950.....	24
Figura 8 - Processo da Experiência e Relacionamento em Hospitalidade	26
Figura 9 - Indústria do Turismo.....	26
Figura 10 - Evolução do Marketing Turístico	28
Figura 11 - Principais características dos Serviços e Soluções estratégicas.....	32
Figura 12 – Implementação do Endomarketing e respetivos Contributos	36
Figura 13 - Tipo de Quartos Atlantica Aegean Park	37
Figura 14 - Tipos de Quartos Atlantica Aegean Park.....	37
Figura 15 - Infraestruturas e Serviços - Atlantica Aegean Park	38
Figura 16 - Equipa de segurança e Controlo Alimentar	39
Figura 17 - Restaurante "Angelica Main Buffet"	40
Figura 18 - Restaurante À la carte Green & Grill.....	41
Figura 19 - Restaurante À la carte Taverna	41
Figura 20 - Exemplos de tarefas desempenhas em Show Cooking.....	43
Figura 21 - Horário de Abertura do Buffet e Noites temáticas	45
Figura 22 - Peso Percentual dos 3 meses de Época Alta no Total de chegadas Anuais de Países mediterrâneos.....	49
Figura 23 - Chegadas de Turistas Internacionais de Países Mediterrâneos em 2023 por mês.....	50
Figura 24 - População grega Empregada em Alojamentos Turísticos Coletivos: Total e por Tipo de Contrato	51
Figura 25 - Análise SWOT da Proposta de Estágio	55

1. Introdução

O presente relatório de estágio retrata uma experiência de estágio curricular realizada em mobilidade Erasmus, no Atlantica Aegean Park, localizado na ilha de Rodas, na Grécia. Num primeiro momento, é realizada uma contextualização teórica e estatística sobre o turismo bem como uma análise ao contexto laboral e económica da Grécia, analisando a concetualização do turismo e a evolução do seu conceito, bem como traçado o perfil de mercado grego e as suas componentes económicas mais relevantes para o estudo em questão, seguida de uma reflexão sobre os conceitos de sazonalidade e marketing turístico e respetivos impactos, evoluções e desenvolvimentos de cada uma das ciências mencionadas assim como de todas as suas interações com a indústria do turismo.

De seguida, é então descrita a modalidade e componentes integradas no estágio curricular, desde a descrição da empresa, infraestruturas e tipo de produtos e serviços, acompanhada de uma breve descrição das funções desempenhadas e tarefas realizadas ao longo do período de estágio e um balanço de toda a experiência, englobando todos os fatores e os pontos positivos e negativos. Por conseguinte, é escolhido, descrito e apresentado o problema identificado no hotel na perspetiva do estagiário e uma solução elaborada pelo mesmo de forma a resolver e combater a temática identificada previamente. Por último, são então feitas as conclusões e ideias principais retiradas do relatório, contendo reflexões sobre a experiência no hotel, a perspetiva e autoavaliação do estagiário perante o estágio e as principais aptidões adquiridas ao longo do estágio.

2. Revisão de literatura

2.1 Atividade Turística

2.1.1 Evolução do Turismo

2.1.1.1 Evolução do conceito de Turismo

O turismo ao longo do século passou por múltiplas evoluções, sendo a sua definição, até há poucos anos atrás, uma evolução constante e sempre adaptativa à sua complexidade e à sua enorme dimensão, sendo ainda hoje muitas das vezes caracterizá-lo em algumas situações, sendo assim uma área de estudo sempre focada em adaptar-se às suas próprias

necessidades e melhorias de forma a ser o mais abrangente possível sendo sempre fiel aos seus princípios definidos desde o início. Os indícios primórdios da existência do turismo remetem à Grécia Antiga e ao Império Romano onde foi inicialmente valorizado o tempo livre disposto pelas classes mais altas da sociedade, onde a cultura e o desporto era a escolha mais frequente por entre os gregos e os romanos, originando eventos que duram até aos dias de hoje como os Jogos Olímpicos e, ainda que em outras vertentes religiosas que a cristã, as famosas peregrinações e já em tempos passados a visita a monumentos egípcios pelas famílias mais abastadas da região, evoluindo mais tarde para viagens de maior distância, alargando assim os horizontes turísticos para além de viagens regionais, permitindo conhecer outras culturas, originando a que, mais tarde, fosse criada, no século XIX, muito devido à Revolução Industrial e, por consequente, ao desenvolvimento de infraestruturas e de serviços facilitadores de viagens, a primeira viagem organizada por Thomas Cook e, por sua vez, a primeira agência de viagens, a Thomas Cook & Son (Bernardo, 2013). Ainda que fossem existindo cada vez mais evoluções e melhorias verificadas nos avanços tecnológicos, melhorias de vias terrestres assim como marítimas, foi no final da Segunda Guerra Mundial que, de acordo com Bernardo (2013) foi então verificado uma recuperação económica e industrial que permitiu a que, mais uma vez, se verificasse um boom turístico devido à melhoria da qualidade de vida da sociedade no seu geral e que, acompanhado com vastas evoluções à sua volta, adicionando à conquista da independência de várias nações, motivou assim a uma explosão drástica de atividade turística por todo o mundo fora, mostrando o turismo ser uma “atividade apetecível, viável e confortável” (Bernardo, 2013). No entanto, apesar de todas estas evidências ao longo de tantos séculos de História humana, a sua primeira definição oficial surge apenas a 22 de janeiro de 1937, definição criada pelo comité de estatística da Sociedade das Nações, sendo a mesma utilizada maioritariamente para fins estatísticos (Ferreira & Sousa, 2020). Para delinear, primeiramente considerou o conceito de “turista”, sendo este considerado como “toda a pessoa que viaja, durante vinte e quatro horas ou mais, para qualquer outro lugar distinto da sua residência habitual”, incluindo ainda as pessoas que viajassem por motivos hedonísticos ou viajassem por caráter de saúde, em negócios ou ainda as pessoas que se deslocavam por cruzeiros, ainda que permanecessem menos de 24 horas.

Mais tarde, no ano de 1963, como apresentado por Gonçalves (2018), é teorizado oficialmente, na “United Conference on International Travel and Tourism” o conceito de Turismo, turista e de visitante, onde o visitante era considerado aquele que visitava um

país que não aquele da sua residência permanente e que o visitasse por qualquer motivo pessoal à exceção de desempenhar uma atividade remunerada no local visitado. Esta definição é também, de seguida, aproveitada para o conceito de turista e de excursionista que, dando seguimento à lógica apresentada no conceito anterior, seria o indivíduo que, com as mesmas características que o visitante, teria de, pelo menos, permanecer um mínimo de 24 horas no local para ser considerado um turista e, como principal objetivo, desempenhar atividades de lazer, negócios, recreio, estudo, saúde, religião, desporto, reuniões, família ou missões assim como o excursionista teria de desempenhar as mesmas ações que o turista mas com a exceção de as realizar no período máximo de 24 horas na região visitada, sendo que seriam deste modo incluídos os viajantes de cruzeiros mas excluídos os viajantes em trânsito (Gonçalves, 2018).

Até alcançar a concetualização final da OMT em 1994, foram surgindo vários autores para além da organização que, usando diferentes perspetivas e procurando sempre melhorar a aprimorar a definição do setor bem como incluir o máximo de variáveis possível dentro dela, procuravam e debruçavam-se sobre a definição deste setor e adicionavam os seus próprios cunhos e contributos , sendo que o primeiro acrescento tem origem na International Conference on Leisure, Recreation and Tourism, organizada em Cardiff pela Association of Scientific Experts in Tourism (AIEST), em 1981, onde se defende que o turismo interno, como se vem a comprovar nos dias de oje, tem o seu peso, importância e lugar dentro do Turismo como um todo, e que para o mesmo ser considerado como tal, “pode ou não envolver dormidas fora de casa”, levando a que vários autores como Middleton (1988), Burkhart & Medlik (1981) e Murphy (1985) adotassem esta definição nos seus artigos e considerassem assim, pela primeira vez, a existência oficial do turismo interno no setor. (Gonçalves, 2018).

Para além destes avanços, também se verifica que autores como Murphy, Leiper, Smith, Jafari e Mathieson & Wall (citado por Gonçalves, 2018), sugerem que o turismo combina com outras componentes da própria área visitada pelos viajantes de qualquer canto do mundo, realçando desde a relação entre as comunidades recetoras e os visitantes (Gonçalves, 2018), o impacto dos visitantes no desenvolvimento da região turística e os impactos derivados dessa mesma visita (Gonçalves, 2018) e a forma como o turismo se liga e se sistematiza com a comunidade recetora e que todas as suas vertentes e envolventes fazem e desenrolam o seu papel para que a “máquina” turística continue sempre em funcionamento, funcionando sempre em sistema e interligado com as suas

componentes, sendo as mesmas os turistas, regiões geradoras, regiões de trânsito e uma indústria turística (Gonçalves, 2018).

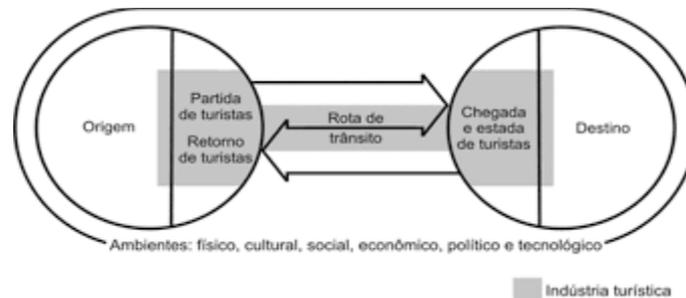


FIGURA 1 - MODELO DE LEIPER

Fonte: Gonçalves, 2018

Apesar desta sistematização do turismo mostrar ser muito proveitosa para o seu melhor entender do seu funcionamento e operação, surge também outra definição, defendida por Smith (1988), onde este vê o setor turístico como uma indústria, capaz de produzir valor e produtos turísticos e providencia atividades de lazer, negócios fora do ambiente habitual de quem as pratica, levando a que a última definição adotada até aos dias de hoje, seja baseada neste *insight*, sendo aquela que mais se aproxima da realidade e que, ao mesmo tempo, aproxima todos os ingredientes necessários para se verificar um fenómeno turístico inerente às suas características e unindo assim um setor que se encontra espalhado pelo mundo inteiro. Ainda em 2014, foi ainda mais detalhada a definição pela UNWTO, sendo definida pela atividade realizada por um viajante que “ realize uma viagem para um destino fora do seu ambiente habitual por um período inferior a um ano por qualquer motivo que não aquele que o empregue numa entidade residente no país ou região visitada” (Butler, 2015).

Assim como se verificou uma evolução constante durante o séc. XX debruçada sobre a concetualização do turismo, pode-se também verificar que as fases de desenvolvimento do turismo se dividiram entre três principais períodos, muitos deles acompanhados com o próprio surgimento do setor e o desenvolvimento do mesmo. A primeira fase de desenvolvimento turístico surge até ao ano de 1960, onde o turismo revela ser uma atividade de pequena dimensão, focada apenas em atividades de lazer e de negócios apenas, sem magnitude suficiente para ser reconhecido como um setor económico devido

às condições mundiais que estavam condicionadas pelo contexto de guerra mundial vivido no início do século. A segunda fase surge entre os anos de 1960 e 1990, onde após o fim das guerras mundiais, garantindo assim segurança suficiente para que as pessoas se desloquem livremente para qualquer região, gerando assim pela primeira vez um turismo de massas verificado por toda a Europa e pelo mundo fora, causando assim uma evolução muito grande a nível económico e começa a admitir uma magnitude relevante a nível industrial e comercial, levando à sua última e atual fase, a fase do turismo do século XXI, dominada pela tecnologia e pela comunicação que aproxima todos os cantos do mundo de forma muito mais facilitada motivando assim a movimentações turísticas que nos primórdios turísticos eram impensáveis mas que, devido à inovação do setor e do conhecimento adquirido e conjunto com outras ciências, permite ao turismo ser, nos dias de hoje, ser uma indústria potencializadora de nações e de possuir uma percentagem relevante do valor da economia mundial. (Alisher, 2017; Gonçalves, 2018).

2.1.2 Análise de mercado mundial da atividade turística

O turismo por volta de todo o mundo sofreu, em 2020, devido a uma pandemia, um golpe enorme mas já em 2023 conseguiu recuperar os valores apresentados em 2019, último pico de evolução e tendência de crescimento, tendo registado um total de 1,5 mil milhões de dólares em 2023, registando um aumento de 97% após ajuste à inflação de -3%, aumentado assim 28% em relação ao ano de 2023 muito devido ao regresso da realização de viagens internacionais. Tendo em comparação e olhando em maior detalhe para todas as zonas mundiais no que toca às receitas de exportação de turismo internacional, foi a Europa que registou os valores mais altos, auferindo no total cerca de 660 mil milhões de dólares, superando assim os valores de 2019 por uma percentagem de 7%, havendo no entanto uma diferença percentual muito grande para o Médio Oriente que, em comparação a 2019, registou um aumento em 2023 de 33% em relação a 2019. As restantes zonas mundiais, apesar da evolução muito positiva das duas zonas referidas, não conseguiram obter valores percentuais positivos, mantendo-se assim aquém do esperado, com as Américas a registar um valor percentual negativo de 4%, a África com -5% e o pior registo pertence à Ásia Pacífica, com um valor percentual negativo de -22% quando em comparação com os valores registados antes da pandemia (INE, 2024).

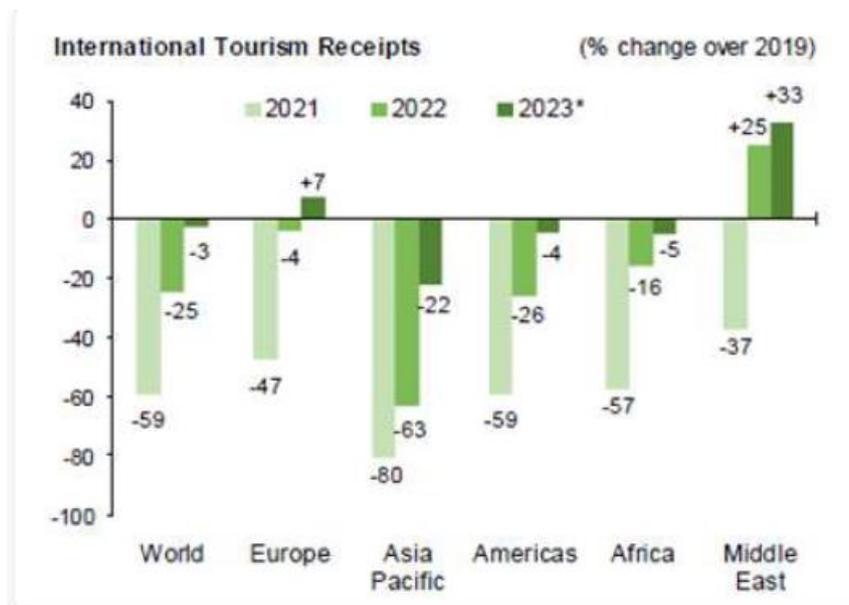


FIGURA 2 - RECEITAS DO TURISMO INTERNACIONAL COMPARATIVAMENTE A 2019

Fonte: INE, 2024

As opiniões apresentadas pela UN Tourism e pelo Painel de Peritos em Turismo da ONU perspetivam uma recuperação total do turismo devido a vários fatores económicos como a recuperação da China e restantes mercados asiáticos bem como e relacionados com uma maior rede aérea disponível para realizar viagens por todo o mundo ainda que fatores socioeconómicos como a taxa de inflação apresentar uma tendência de aumento bem como as taxas de juro sejam obstáculos difíceis de contornar e registam-se ainda muita variação de preços de combustível bem como das múltiplas apreensões registadas no comércio, podendo ser registada pelo Índice de Confiança da UN Tourism que, numa escala de 0 a 200, avalia o potencial do turismo para o verão numa pontuação de 130 pontos, refletindo uma posição otimista para o período entre maio e agosto de 2024 mas atenta ao desenrolar dos fatores económicos condicionantes deste mesmo crescimento da atividade turística.

Esta tendência já se pode verificar no primeiro trimestre de 2024, onde os valores apresentados pelo Barómetro da UN Tourism comparativamente a 2019 assemelham-se aos valores apresentados no ano passado, onde pode-se observar a Europa e o Médio Oriente com percentagens positivas em relação a 2019, tendo crescido respetivamente 2% e 36%, com a adição da África que, desta vez, possui também um crescimento positivo de 5%. Dentro desta áreas continentais, registam-se alguns países que evoluíram a largos

passos, todos com evoluções acima dos 50%, registando-se a maior parte da África, nomeadamente Paquistão (72%), Tanzânia (62%), Mongólia (50%) e Maurícia (46%) ainda que os maiores registos tenham pertencido à zona europeia, com a Sérvia a registar uma melhoria nas receitas de 127%, seguida da Turquia com 62% e ainda a nação portuguesa com um crescimento de 61% e a nação romena com 57% (INE, 2024).

2.1.2.1 Análise do mercado grego

A Grécia, como concorrente direto de Portugal, é um país que apresenta muitas semelhanças relativamente à produção de valor bem como nas suas características macroeconómicas e restantes áreas. Com cerca de 10,4 milhões de habitantes em 2023, a Grécia possuía um PIB *per capita* de 21 006 dólares, totalizando um PIB de cerca de 219 mil milhões de dólares. A economia grega é descrita e estruturada maioritariamente por serviços, desde ao turismo até à marinha mercante, sendo estes setores responsáveis por cerca de $\frac{3}{4}$ da produção de valor da Grécia. A nação grega, semelhante a Portugal, atravessou um período de crise financeira, que possuía uma percentagem de dívida de 200% em 2020 em comparação ao PIB, mostra apresentar melhorias não só a curto como também a longo prazo (AICEP, 2024).

Quanto ao saldo da balança comercial grega, esta desde 2011 tem possuído um déficit na sua comercialização, apresentando uma taxa de cobertura das importações pelas exportações, em média, e 55%, atingindo valores mais elevados em 2023, com 62,1% de cobertura, mostrando o pouco perfil de produção grega e colocando no top 50 de países importadores no contexto mundial (AICEP,2024).

(10 ⁶ EUR)	2011	2012	2013	2014	2015
Exportação	23 963,4	27 331,9	27 300,2	26 898,9	25 408,1
Importação	47 882,2	48 600,6	46 036,4	46 778,8	42 510,0
Saldo	-23 918,8	-21 268,7	-18 736,2	-19 879,9	-17 101,9
Coeficiente de cobertura (%)	50,0%	56,2%	59,3%	57,5%	59,8%
Posição no "ranking" mundial					
Como exportador	63 ^a	62 ^a	62 ^a	60 ^a	62 ^a
Como importador	45 ^a	47 ^a	47 ^a	48 ^a	51 ^a

FIGURA 3 - EVOLUÇÃO DA BALANÇA COMERCIAL GREGA ENTRE 2011 E 2015

Fonte: AICEP, 2024

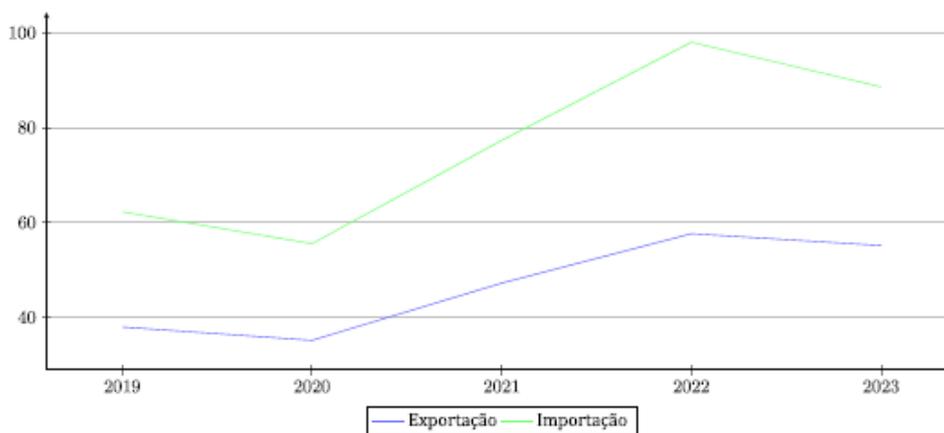


FIGURA 4 - BALANÇA COMERCIAL GRÉCIA - MUNDO (10⁹ MILHÕES DE USD)

Fonte: AICEP, 2024

O turismo grego é também semelhante ao turismo português, sendo este setor um dos maiores contribuidores para a economia grega, sendo que em 2015 foi o 15º destino turístico mundial, 7º na Europa e possuía uma quota de mercado de 2% mundial. No entanto, a nível de receitas, decresceu para o 22º lugar mantendo na mesma o 7º lugar europeu (AICEP, 2024).

Ainda, entre 2014 e 2015, o governo grego, de modo a manter-se competitivo e manter a sua posição no mercado, realizou e colocou algumas medidas de modo a facilitar o processo turístico desde redução do IVA no alojamento, a diminuição da burocracia para a implementação de viagens de cruzeiros e uma nova modalidade de investimento, a “Special Spatial Plan for Tourism”, juntamente com outro plano de investimento, realizado e anunciado em 2014, que visava uma aplicação de 500 milhões de euros por ano, durante seis anos, estimando desta forma criar 220 mil postos de trabalho dentro de 10 anos e incidir sobre vários ramos turísticos através do desenvolvimento de infraestruturas de grande porte desde portos de cruzeiros, centros de conferências, aumentado o poder turístico da região, juntamente com uma complementaridade do setor particular que também contribuiu para esta melhoria de atrações turísticas (AICEP, 2024).

De acordo com a análise realizada pela AICEP (2024), a Grécia possui uma sazonalidade bastante acentuada, situada entre os meses de junho e setembro e mais recente para

combater esse mesmo fator, tem também diversificado a sua oferta para outros ramos do turismo, nomeadamente turismo de negócios, golf, turismo de saúde bem como outros tipos de turismo complementares e/ou menos explorados na região da península das Balcãs.

Os principais mercados gregos não se tem vindo a alterar ao longo dos anos, sendo que apenas o seu pedaço de mercado, em comparação com anos anteriores, tem variado em poucos pontos percentuais, mantendo-se sempre nos mesmos lugares países como a Alemanha, França, Reino Unido, com especial destaque para a Itália que em 2010 representava 10% dos turistas visitantes da Grécia e que, em 2011, representa apenas metade (AICEP,2024).

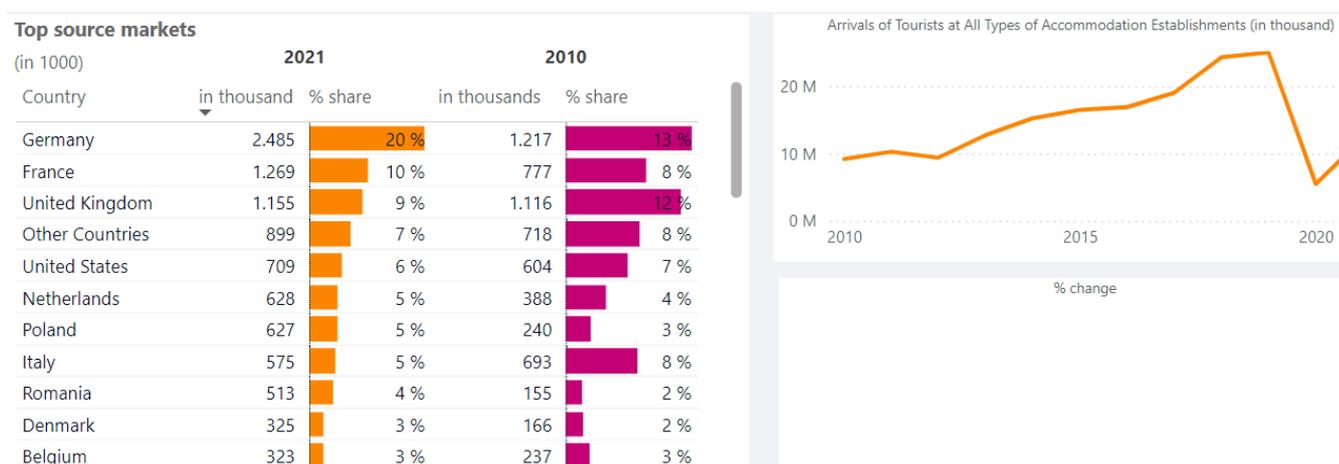


FIGURA 5 - CHEGADAS DE TURISTAS NA GRÉCIA E POR PAÍS DE ORIGEM

Fonte: UNTWO, 2024

2.2 Sazonalidade Turística

2.2.1 Conceito

Antes de podermos debruçar-nos sobre o conceito de sazonalidade, é importante perceber a formação da palavra que, como referenciado por Bender, Schumacher e Stein (2005), a palavra deriva do inglês *season* que, quando traduzida para português, se refere à palavra

temporada, provém da França, *saison*, que quer referir-se à época ideal ou preterida. Por conseguinte, esta origina, como maior parte das línguas europeias, do latim *satio* que significa uma época boa para a agricultura, podendo assim adequar-se ao turismo como uma boa temporada para se poder usufruir e utilizar serviços e produtos turísticos.

Assim, Butler (1994, p.332) define a sazonalidade turística como um “desequilíbrio temporal no fenómeno turístico, que pode expressar-se em várias dimensões como o número de visitantes, as despesas, o tráfego rodoviário assim como em outros elementos como o emprego, transporte e entradas em atrações turísticas”, onde as atividades turísticas dependem diretamente dos padrões que esta pode adquirir consoante as características da região bem como na diversidade e rentabilidade dos seus produtos, serviços e outras componentes do seu turismo ao longo do ano e que influencia, depois, outros fatores como a procura e a oferta dos mesmos assim como o preço praticado nestes elementos ao longo dos anos (Henz, Leite, & Ruiz, 2014).

A sazonalidade, seno algo dependente de vários fatores, muitos deles dependentes do seu número de utilizadores, leva a que sejam analisados os picos de fluxo turístico de uma região bem como em que momento temporal se pode verificar que a sazonalidade se inicia ou mostra indícios de modo a que seja possível analisar de forma objetiva o fenómeno e, a partir dos fatores mencionados, acabam por moldar indiretamente o comportamento dos seus utilizadores, sendo o turismo um setor onde predominantemente a grande maioria dos seus utilizadores cruzam-se com condições de realizar atividades turísticas em simultâneo, causando desde já um pico de atividade só por uma razão apenas, levando a concluir, como defende Baron (1975), que a sazonalidade no turismo é a concentração de procura num determinado intervalo temporal e que nesse mesmo período, demonstre possuir o mesmo volume de negócio.

No entanto, a melhor compreensão desta natureza que afeta todos os tipos de turismo e zonas por todo o globo devem ser analisadas ao maior pormenor de modo que se possa reduzir o nível de sazonalidade e, assim, possuir um ritmo de negócios e um fluxo turístico saudável (Scheur, 2011, p.291).

Este fenómeno tem uma importância elevada para a atividade turística no seu geral devido à sua relevância para a manutenção dos produtos e serviços turísticos, debatendo-se com um balanceamento muito oscilador entre a procura e a oferta, procurando obter concorrência competitiva entre a oferta turística e não causar *overtourism* e assim colocar

em causa todo o sistema e indústria turística, podendo entrar em vias de extinção por fatores como o gasto total dos recursos, falta de condições para o capital humano progredir carreira, tendo sempre em atenção que a sazonalidade, apesar de ser considerado um fenómeno mundial, tem ainda as suas características inerentes a cada região e a cada local turístico em específico (Henz, Leite, & Ruiz, 2014).

2.2.2 Tipos de Sazonalidade

Para melhor compreender o fenómeno da sazonalidade e a sua influência no desenvolvimento do turismo em cada região particular, é relevante auferir as variadas naturezas que ela influi e de que modo as influi. Como defende Henz, Leite, & Ruiz (2014), fatores como a localização geográfica, origem dos turistas, segmento turístico predominante como, por exemplo, sol e praia, turismo de aventura e os recursos disponíveis na região determinam em que condições pode a sazonalidade atuar e que forma, padrão e duração pode a mesma assumir num determinado local turístico.

Assim, é apresentado no artigo supracitado e defendido pelos principais três tipos de sazonalidade, sendo elas a sazonalidade natural, a sazonalidade institucional e a sazonalidade comportamental, sendo que são consideradas por outros autores como Frechtling (2001), Baum e Hagen (1999) e Butler/Mao (1997) as decisões tomadas pela oferta turística assim como o efeito de mudanças no calendário da sociedade.

Author	Categories of causes of tourism seasonality
BarOn (1975)	Natural seasonality, institutionalised seasonality, calendar effects, sociological and economic causes.
Hartmann (1986)	Natural seasonality, institutionalised seasonality.
Butler (1994)	Natural seasonality, institutionalised seasonality, social pressure and fashion, sporting seasons, inertia and tradition.
Butler/Mao (1997)	Physical and socio/cultural factors in the tourism generating and receiving areas.
Frechtling (2001)	Climate/weather, social customs/holidays, business customs, calendar effects.
Baum and Hagen (1999)	As Frechtling (2001) but supply side constraints added.

FIGURA 6 - CLASSIFICAÇÃO DAS MÚLTIPLAS CAUSAS DA SAZONALIDADE

Fonte: Henz, Leite & Ruiz, 2014

A sazonalidade natural é apresentada, como o nome sugere, por autores como Baron (1975) e Butler (1994), pelo conjunto de fatores que uma região turística possui inerentemente do tipo de turismo praticado na região e que está diretamente relacionada com o clima e as condições climáticas que possui, tais como a percentagem e nível de precipitação, amplitude térmica e outros elementos de medida climáticos que possam influenciar a reputação, positiva ou negativamente, e assim produzir mais ou menos valor

consoante o histórico destas ferramentas analíticas. Por sua vez, a sazonalidade institucional depende das decisões do indivíduo que realiza as suas atividades turísticas dependente da legislação que o regula complementando-se e fundindo-se muitas das vezes com a sazonalidade comportamental, que varia consoante as crenças, valores e decisões pessoais, considerando nestas categorias os feriados religiosos, as férias escolares e outras combinações com fatores sociológicos e económicos como as “estratégias de diferenciação dos preços dos serviços turísticos, as tarifas aéreas com valores diferentes para cada época e as promoções realizadas pelo comércio depois do Natal (Baron, 1975).

A sazonalidade comportamental contempla ainda outros tipos de fatores como o estilo de vida, *peer pressure*, moda, tradições, que em conjunto ou separadamente, todas as características individuais do turista ditam os padrões da sazonalidade em várias regiões, levando a uma massificação do turismo, como apresenta Allock (1995), dependendo sempre das variáveis tempo e espaço e dos segmentos que estão alocados na região e que são preeminentes na região considerada.

2.2.3 Consequências

A sazonalidade, apresentada e definida por diferentes tipos e abrangente a vários níveis, analisar os seus diferentes impactos e efeitos é também importante analisar a nível económico, social e ambiental, como defendido por vários autores como Cannas (2012) e Baum e Lundtorp (2001). A nível económico, é de esperar que a sazonalidade seja algo negativo pela incongruência e falta de “manutenção do ritmo” da época alta, criando assim fracas condições de desenvolvimento e originando muitas perdas de lucros devido à má aproveitação dos recursos turísticos à disposição da oferta turística que devido a este fenómeno vê-se muitas das vezes forçado a utilizá-los de forma não-planeada e assim correr contra e atrás do seu próprio custo. Há, no entanto, algo ainda a aproveitar deste mesmo acontecimento onde, devido à existência de épocas baixas, permite existir um maior período para trabalhos de manutenção e melhoria de infraestruturas bem como de formação de trabalhadores e de implementação de novos protocolos e avaliações para melhorar a experiência providenciada. A sazonalidade, ainda que o impacto económico seja o mais referenciado, a sazonalidade possui também impactos socioculturais, devido à massificação criada nas regiões que, indiretamente, cria congestões nos variados

serviços à disposição da comunidade local e que, devido ao elevado fluxo de pessoas criado pelos fatores sazonais, faz com que seja preponderante considerar o facto de o turismo, sendo um setor maioritariamente sazonal, crie muitas das vezes problemas de empregabilidade, sendo que o capital humano é apenas contratado para um determinado período do ano e assim, devido à urgência da necessidade de mão-de-obra, deixa-se de parte na maioria dos casos a capacidade e a qualificação da mesma, levando a um possível problema a curto e longo prazo na manutenção do nível da qualidade do serviço e, por sua vez, uma extenso à região onde se sustém os empreendimentos turísticos, sendo um “pau de dois bicos” trazendo dinamismo e criação de novos postos de trabalho mas, ao mesmo tempo, uma balança empregadora muito variável e desequilibrada, sem qualquer sustentabilidade nivelada e controlada. O desequilíbrio sazonal verifica-se a nível ambiental devido à falta de controlo dos resíduos produzidos pelos turistas, levando a acumulações de lixo, aumento da poluição ambiental e sonora e afetando muitas das vezes a saúde do ambiente geral e criando *overcrowded places* onde, ao ultrapassar o limite máximo sustentável, danifica e prejudica a qualidade e a sustentabilidade a longo prazo do turismo e da região local para a sociedade.

2.2.4 Ações de Minimização

Sendo a sazonalidade um problema constante no sucesso de uma cadeia hoteleira e dos demais setores de atividades associados ao mesmo, é importante combater este fator analisando-o de múltiplas perspetivas e assim complementar e nivelar o nível de ocupação turística dentro de uma região. Após olhar com maior detalhe para os efeitos que originam a sazonalidade e de perceber como e de que forma eles atuam numa determinada região, é importante perceber o que o turista valoriza aquando de uma viagem e perceber esse processo racional, conhecido como a tomada de decisão, e atuar nos principais passos deste processo muitas das vezes cognitivo e desconstruir o pensamento do indivíduo de modo a poder satisfazer as suas necessidades dependendo o mínimo de fatores não controláveis, ou seja, pela maior parte dos fatores sazonais (Henz,, Leite & Ruiz, 2014). Assim, como defende Butler (2001), é importante implementar estratégias corporativas de gestão que permitam um planeamento estratégico dos recursos, aliado a uma diversificação da oferta e assim uma maior abrangência turística no que toca os segmentos turísticos existentes, diversificando assim as opções à escolha do visitante e assim diminuir o desnível e eliminar o conceito de época alta e época baixa, tentando sempre equilibrar de modo a não estimular a um maior nível que o ponto forte da região mas ao

mesmo tempo, possuir presença suficiente no mercado de forma que haja uma distribuição mais estável e criando um nível constante de movimentações e ocupações dentro de uma região.

Sendo o clima um dos principais pontos apontados à existência de sazonalidade, uma das soluções passa pela criação de infraestruturas capazes de serem utilizadas em qualquer altura do ano, sendo possível adaptar e moldar as suas características e condições oferecidas às condições climatéricas de um determinado período no tempo.

Outra das soluções capazes de atenuar, apresentada por Baron (1975), é a promoção do destino fora das suas épocas altas, mantendo assim a sua reputação e, ao mesmo tempo, criar uma imagem positiva na ideia concebida pela consumidor e assim preservar o seu posicionamento do mercado, ainda que fora do sua principal período de atividade.

As principais soluções a nível económico passam pela utilização de duas principais estratégias, referenciadas por Lage e Milone (1998) , Butler e Mao (1996) e Allock (1995), sendo as mesmas focadas no uso múltiplo associado a algumas políticas de preços. O uso múltiplo surge como uma excelente oportunidade de atenuar a sazonalidade a partir da utilização de diferentes atividades complementares durante a época baixa e assim ajuntar a esta iniciativa tarifas específicas para esta altura do ano, assim como uma promoção e distribuição de pacotes mais favoráveis economicamente e que sejam atrativos, como é exemplificado por Henz, Leite & Ruiz (2014), “pacotes para famílias, *transfer* incluído, acomodação por três dias apenas pelo preço de duas noites, entre outras”.

2.3 Marketing Turístico

2.3.1 Contextualização teórica

Semelhante à definição de sazonalidade, para definirmos o marketing corretamente, é também crucial olharmos para a palavra marketing, que, derivada do inglês *market*, que significa mercado e que, conjuntamente com o gerúndio em inglês *-ing*, denomina uma ação que está virada para o mercado e que, definida por Limeira (2005,p.2), uma “empresa que pratica o marketing tem o mercado como a razão e o foco de suas ações”.

No entanto, no caso da língua portuguesa, esta ciência teve algumas polêmicas e problemas associados, tendo muitas das vezes associações erradas devido ao gerúndio inglês, sendo definida em português geralmente por uma frase para não induzir a interpretações que difiram do verdadeiro significado e assim deturpar o seu conceito e a sua atuação na sociedade e no mundo empresarial, como apresentado por Campomar e Ikeda (2011).

Ainda dentro da definição de marketing, ao perguntar-mos “o que é o marketing?”, muitas das vezes são encontradas respostas erradas devido à tendência encontrada nos dias de hoje sobre esta área de conhecimento, sendo intitulada muitas das vezes como “publicidade” ou uma “ferramenta para enganar o cliente”, procurando vender e comercializar produtos com os clientes que não sejam de sua verdadeira necessidade ou desejo, sendo que o marketing é, não só muito mais abrangente como necessitado de várias ferramentas como a publicidade e o *targeting* através da mesma, como também o marketing procura ostensivamente conhecer o seu mercado de forma pormenorizada e assim satisfazer as suas necessidades, tentando ao mesmo tempo obter lucro para a empresa que coloca no mercado estes mesmos produtos que vão de encontro à *wishlist* do consumidor (Santos & Santos, 2011).

Para melhor compreender o fenómeno, vários autores como a AMA (American Marketing Association) (2017), Limeira (2005) e Balanzà e Nadal (2003) debruçaram-se sobre este conceito, sendo que com várias perspetivas tentando sempre, da melhor forma possível, englobar toda a atividade da ciência responsável pelo estudo do mercado de forma a melhor prosseguir com os seus estudos, análises e reflexões.

Primeiramente, Balanzà e Nadal (2003) mostram que o marketing deve ser visto como “um conjunto de técnicas utilizadas para a comercialização e a distribuição de um produto entre diferentes consumidores”, mostrando que o marketing vai para além da publicidade e da persuasão e abrange várias outras componentes e instrumentos de análise, enquanto que Limeira (2005) defende que o marketing tem “a função empresarial que cria continuamente valor para o cliente e gera vantagens competitivas duradouras para a empresa, por meio da gestão estratégica de marketing: produto, preço, comunicação e distribuição”, chamando à atenção de que o marketing procura sempre obter trocas onde ambas partes ficam satisfeitas com esta ação, como por exemplo um consumidor que quer uma barra de chocolate e uma organização que produz barras de chocolate, querendo o

consumidor satisfazer a necessidade de usufruir do chocolate e a empresa de ganhar dinheiro enquanto satisfaz as necessidades do mercado.

Em suma, a American Marketing Association define o marketing como “ as atividades, conjunto de instituições e processos responsáveis pela criação, comunicação, entrega e troca de ofertas que possuam valor para os consumidores, clientes, sócios e sociedade no seu todo” englobando desta forma ambas as perspectivas apresentadas anteriormente, tendo em consideração todos os agentes presentes e responsáveis na execução do marketing e as constantes procuras de satisfação de ambas as partes (AMA,2017, tradução própria).

Sendo o marketing uma ciência bastante recente, ela já existia há bastante tempo, apenas nunca tinha sido considerada ou conjecturada entre o final do século XIX e o início do século XX, tendo em conta que as necessidades até essa altura eram bastantes rudimentares, onde eram apenas satisfeitas as necessidades básicas de vida e em vender a produção total mas, devido à evolução da própria sociedade e das próprias necessidades do ser humano, foram surgindo outras necessidades, mais adequadas à realidade da sociedade na altura, e que obrigaram as empresas a adaptar-se a esta evolução mundial. Assim, autores como Balanzà e Nadal (2003) mostram existir quatro principais fases de mudança e de relevo, onde em cada uma o objeto de estudo e de referência ia ajustando-se à sociedade e assim, de forma paralela à economia, evoluindo de forma independente, como é defendido e apresentado por .

A primeira era, denominada de Era da Produção, situada entre 1900 e 1930, focava-se na principal preocupação das empresas em conseguirem vender toda a produção efetuada, sem considerar quais os interesses de quem as comprava ou sequer perceber a tomada de decisão dos mesmos, sendo assim o principal objetivo das empresas fazer chegar aos consumidores os seus produtos e serviços.

A era seguinte, conceituada como Era das Vendas, situada entre 1930 e 1950, o principal objetivo era perceber qual a melhor forma de vender os produtos e serviços aos consumidores, visto que neste momento se percecionava uma oferta maior que a procura, obrigando assim ao primeiro diferencial entre a concorrência, sendo defendido por autores como Kotler & Keller (2012) que os investigadores desta época acreditavam que “ os consumidores não comprariam seus produtos se não existisse um esforço substancial

em sua promoção” (Bartels, 1976; Cobra, 1992; Keith, 1968; Kotler & Keller, 2012; Oliveira, 2007; Wilkie & Moore, 2003).

Por último, a Era do Marketing, tendo início na fase final da Era das Vendas em 1950 e durando até aos dias de hoje, indica que o principal objetivo é satisfazer e atingir as necessidades dos clientes, integrando no seu funcionamento algumas Ciências Sociais como Sociologia, Psicologia, que, evoluindo naturalmente e gradualmente, foi substituindo os estudos de Psicologia aplicados à Gestão e as múltiplas teorias da comunicação, levando a conhecer o marketing como ele existe nos dias de hoje, uma ciências que define o momento final desta fase, com o foco na “centralidade do consumidor no processo de negócios” (Arantes, 1975; Bartels, 1976; Keith, 1968; Kotler & Keller, 2012; Sandhussen, 2003; Vargo & Lusch, 2004; Wilkie & Moore, 2003).

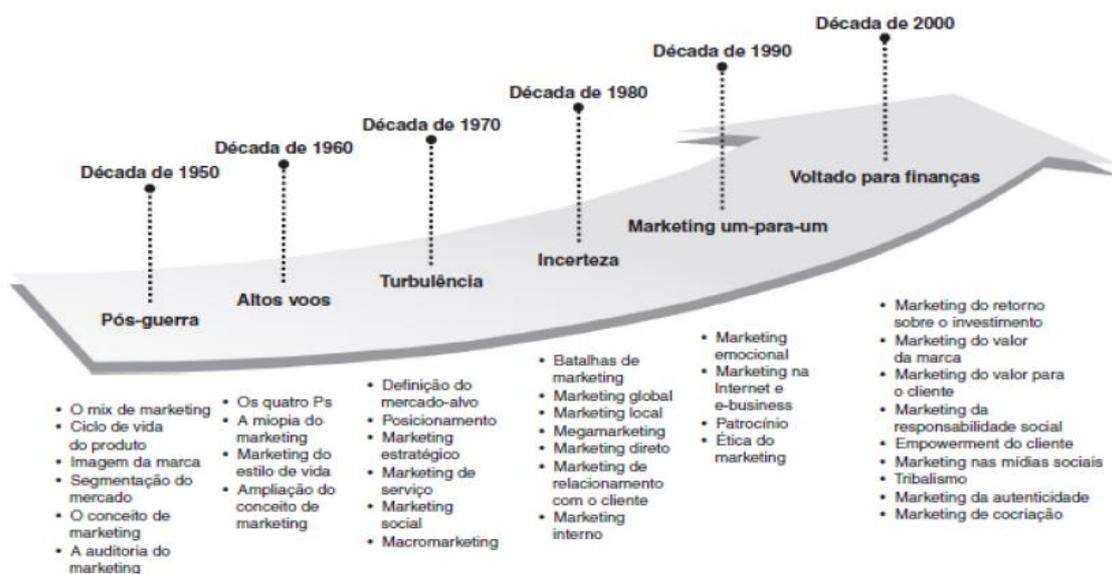


FIGURA 7 - EVOLUÇÃO DO MARKETING DESDE 1950

Fonte: Kotler, Kartajaya e Setiawan, 2010

Após a reflexão dos conhecimentos essenciais, podemos então conceituar o marketing turístico que, definido por Kotler em 2000 e que vem perdurando até aos dias de hoje “é um conjunto de atividades que facilitam a realização de troca entre os diversos agentes que atuam diretamente no mercado de produtos turísticos”(Kotler, 2000) onde, sendo o marketing turístico considerado um marketing de serviços, onde é necessário criar uma

imagem próxima da realidade para promover o serviço ao consumidor antes do mesmo ser efetivamente entregue e consumido, sendo essencial que a qualidade percebida e a qualidade efetiva do produto se encontrem o mais próximas ou sejam o melhor possível para além do expectável pelo cliente de modo que o mesmo se sinta realizado ao usufruir da sua compra (Moretti, Oliveira & Souza, 2018).

Assim, é então referido que existem 3 fases que fazem parte da tomada de decisão aquando de um serviço que são extremamente importantes abordar, nomeadamente a fase de contacto com todos os estímulos, desde a pré-compra e todos os fatores antes da decisão sobre o local, fornecedor e as condições do serviço, o momento em que o serviço é efetuado e depois os efeitos, positivos ou negativos, que se podem retirar do cliente e as principais recordações que estes relacionam com a experiência obtida, deste modo obtendo uma melhor análise dos pedidos dos clientes e, ao mesmo tempo, interligar o sistema turístico de modo a manter-se coerente com cada uma das suas partes e, ao mesmo tempo, poder controlar os seus fatores de modo a proporcionar a melhor vivência possível e criar memórias únicas para o cliente (Moretti, 2015).

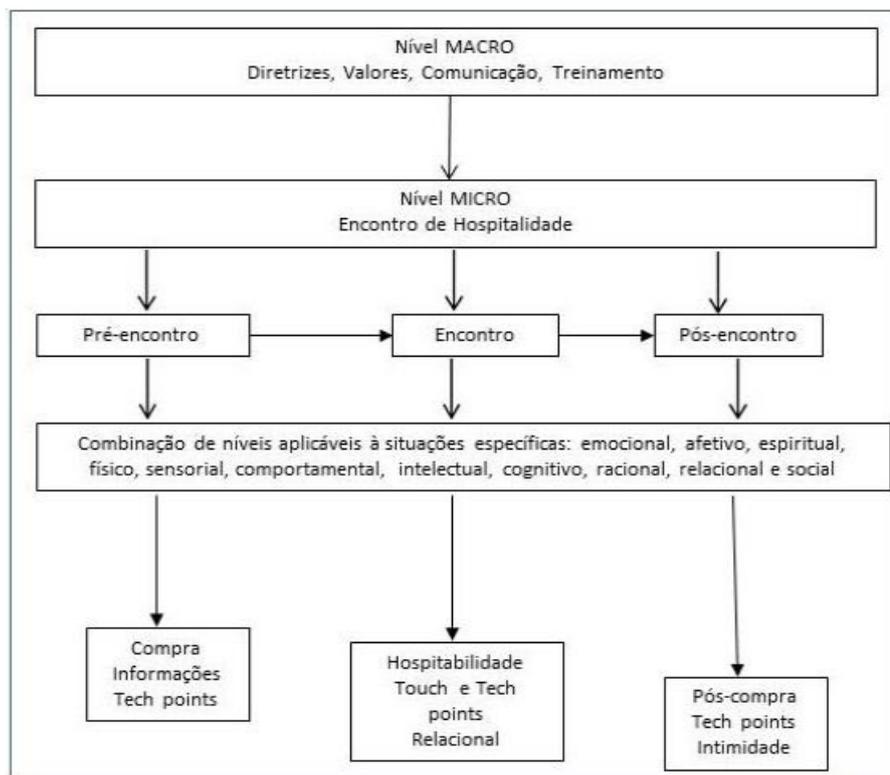


FIGURA 8 - PROCESSO DA EXPERIÊNCIA E RELACIONAMENTO EM HOSPITALIDADE

Fonte : Moretti, 2015

Para além da análise ao pensamento do consumidor, começou-se também a analisar a evolução e surgimento propriamente dita do marketing turístico e como ele acompanhou o desenvolvimento do marketing dentro do setor turístico. De acordo com Holloway (2004), é a partir da era das vendas, em 1960, que se começa a desenvolver o conceito e a sua aplicação, isto também por começa-se a perceber que o turismo é uma máquina que envolve múltiplas peças ao mesmo tempo e que são um sistema essencial que necessita da ativação e funcionamento de todas as ferramentas, estas mesmas que são capazes de fornecer múltiplas possibilidades de oferta para o consumidor e que são uma panóplia de combinações entre estas mesmas ferramentas da indústria turística, dando o exemplo mencionado por Moretti, Oliveira & Souza, (2018), mostrando que “dois destinos, com dez hotéis no total e duas companhias aéreas para servi-los, apenas neste simples caso temos 40 combinações possíveis” (Lage e Milone, 1990).



FIGURA 9 - INDÚSTRIA DO TURISMO

Fonte: Middleton; Clarke, 2001, p.11, adaptado por Moretti, Oliveira & Souza, 2018

Deste modo, foi começado a analisar por investigadores do marketing possíveis documentos ao longo da décadas de modo a perceber os momentos de viragem da ciência e o seu principal foco de estudo. Dev, Buschman e Bowen (2010) mostram que, através de artigos publicados na *Cornell Hospitality Quartely*, chegando à conclusão de que o marketing turístico “tornou um meio de estruturação do negócio em si, motivando consumidores certos para os produtos (serviços) certos e criando valor para eles e as empresas” (Dev et al., 2010), focalizando-se sempre em áreas diferentes consoante a evolução e importância das tendências de cada época.

Período	Foco	Impulsionadores
1960's	Promoção, Promoção, Promoção	Avanço da tecnologia no setor; criação de novas redes de hotéis; criação do primeiro sistema de reservas automáticas (Holidex) pelo <i>Holliday Inn</i> .
1970's	Desenvolvimento de Produto e Pesquisa de Mercado	Intensa concorrência; mudança nas exigências dos consumidores; a construção do primeiro <i>atrium hotel</i> ; mais inovações na automatização das reservas; o setor turístico atrai o interesse dos pesquisadores de Marketing.
1980's	Geração de Receita e Desenvolvimento de Marcas	O setor começa a adaptação de duas décadas de grande crescimento; novos segmentos de mercado precisavam ser descobertos; diversos artigos sobre <i>yield management</i> e os negócios em si.
1990's	Satisfação e Lealdade do Consumidor	O setor descobre que custa cinco vezes mais conquistar um cliente do que mantê-lo; o <i>customer relationship management</i> começa a ser implantado.

2000's	O Marketing da Internet	O tema predominante na década foi o <i>web marketing</i> ; muitas transformações na comunicação e na pesquisa de Marketing.
2010's	Movido pelos dados	Predomínio da busca dos <i>big data</i> , das redes sociais e a comunicação por dispositivos móveis.

FIGURA 10 - EVOLUÇÃO DO MARKETING TURÍSTICO

Fonte: Adaptado de Dev, Buschman e Bowen (2010) por Moretti, Oliveira & Souza, 2018

O conceito de marketing-mix surgiu pela primeira vez entre os anos 50 e 60 mas foi apenas considerado 10 anos depois, aquando da publicação de McCarthy e os 4 P's, sendo eles o preço, o produto, a promoção e a distribuição, que após tradução do inglês *place*, é o termo mais próximo do seu verdadeiro conceito. Estes quatro elementos são indispensáveis à ação da estratégia de marketing que, aliadas e envolvidos num contexto maior, o contexto macroeconómico, contexto este que também tem de entrar na estratégia de um plano de marketing ainda que as decisões tomadas bem como as consequências dessas ações não dependem diretamente da dação do marketing mas devem ser sempre previstas e analisadas consoante a estratégia utilizada. Assim, é esperado que a empresa enquanto utilizadora desta ferramenta seja capaz de utilizar este conjunto de fatores especializado para cada produto que, sendo ele diferente dos demais, deve também possuir fatores diferentes que sejam capazes de responder às necessidades do consumidor e assim aproximar-se de um bom desempenho no mercado e de obter uma margem competitiva maior quando em comparação com as outras empresas (Bojanic, 2009).

Começando por melhor entender os elementos do marketing-mix, o preço é definido ou entendido pela valor que é atribuído a um produto ou serviço. Este valor pode estar diretamente associado ou pode estar interligado ao processo de compra do mesmo, sendo dado o exemplo por Bojanic (2009) de uma deslocação que um cliente possa realizar para a compra, como combustível, tempo e outros bens pessoais que, como sendo parte do processo de compra, são considerados como um “preço” associado ao produto, criando

depois para o cliente um valor percebido da compra que, mais tarde, o cliente poderá “avaliar o benefício que obteve pelo preço pago” (Bojanic, 2009, tradução própria). Outros fatores como descontos, opções de pagamentos fazem também parte deste elemento do preço devido à facilidade que dá aos consumidores de muitas vezes aproveitarem uma oportunidade ainda que, no momento em que a agarram, não a possam pagar na totalidade, como é exemplo de viagens de cruzeiros que exigem uma quantidade financeira acima da média ou um pacote de viagens e garantir ainda assim o seu lugar na experiência e assim conciliar as suas responsabilidades diárias com os seus desejos e objetivos de lazer. O produto é o elemento que contempla o bem tangível ou, no caso do serviço, o bem intangível colocado no mercado assim como todos os processos intermédios até atingir o bem final. O produto poder ser composto e feito de várias formas, a partir de elementos individuais ou, no caso da hotelaria, um *bundling* contendo o quarto de hotel e as variadas infraestruturas e serviços associados à cadeia hoteleira ou, no caso da restauração, todos o conjunto de alimentos e de refeições vendidas em simultâneo pelo estabelecimento. Além destas características principais, podem também associar-se outros elementos como o design, a marca, patentes e embalagens ou formas de embalamento do produto (Bojanic, 2009).

A distribuição trata a deslocação e assegurar de que o produto é disponibilizado e é acessível para o cliente o poder consumir e efetuar as suas compras. Para este elementos conta não só a localização da empresa e da sua indústria de produtos bem como dos gastos em transporte de mercadorias para fazer chegar ao cliente ou muitas das vezes recorrer a mercados de retalho ou outros operadores para ligar o mercado à produção. No caso dos serviços, estes procuram sempre manter a sua localização à menor distância possível, procurando sempre áreas de alto tráfego para montarem as suas operações, como por exemplo centros comerciais, aeroportos e atrações turísticas que vão de encontro com o seu público-alvo, ainda que a recorrência a canais alternativos por vias de comunicação digital, realizado por agências de viagem ou empresas de retalho, sejam também outras opções bastante rentáveis para a distribuição do produto pelo mercado pretendido (Bojanic, 2009).

Por último, a promoção é o elemento que engloba toda a comunicação realizada pela empresa que, associada ao marketing e à sua estratégia implementada, promove, como indica o nome, o seu produto ou serviço. A promoção é normalmente feita de quatro formas, sendo elas por via de anúncios, *personal selling*, publicidade ou através da

promoção de vendas, sendo que os anúncios e a publicidade são os frequentemente mais utilizados, através de vias televisivas, através de publicidade e anúncios digitais bem como outras fontes de comunicação, sendo que o setor de serviços existem diferentes abordagens dependendo do setor em questão, No caso do setor da restauração, a promoção é feita a nível local e regional usando apenas meios de comunicação de alcance geográfico reduzido devido à localização do seu mercado ser bastante próxima na maioria dos casos, à exceção das grandes cadeias que, devido ao tamanho e caracterização do seu público-alvo ser muito mais abrangente a nível territorial e muito mais característico utiliza meios de comunicação a nível nacional e, por vezes, mundial. Já no setor hoteleiro, numa primeira dimensão, utilizavam meios de comunicação regionais e locais à semelhança dos restaurantes mas, devido à criação da Internet, chegaram rapidamente à conclusão de que podiam alargar o seu público-alvo para outras fronteiras por um custo relativamente baixo, obtendo assim uma relação e um custo de oportunidade proveitoso para as cadeias hoteleiras (Bojanic, 2009).

Para além dos tradicionais 4 P's, após uma discussão de conceitos entre bens e serviços, foram identificados mais 3 P's, nomeadamente a evidência física, os processo e as pessoas, devido à consideração de alguns autores sobre a pouca abrangência do marketing-mix tradicional e de após uma análise ao setor de serviços, poder identificar mais fatores-chave para o sucesso e melhor compreensão do desempenho de um restaurante, hotel, agência de viagens, entre outros.

A evidência física pode-se identificar como algo que torne o produto tangível e funciona como uma referência física para poder transportar a prova de existência para o mercado e assim ser fácil identificá-lo. No caso, os hotéis, restaurantes e agências de viagens utilizam muitas das vezes as suas instalações para promover o seu serviço visto que é uma das formas de causar uma boa primeira impressão e assim captar a atenção do seu cliente. O processo pode ser visto como a análise de todos as interações necessárias para a produção de um serviço e que está aliada com o combate à variabilidade do mesmo, incluindo desde os transportes de mercadoria, formação de capital humano, análise de produtividade, entre outros.

Já o último, as pessoas, mostra ser um dos contributos mais crucias porque considera o fator mais importante em vários serviços, visto que é este que está englobado na produção do serviço, na imagem da empresa e no funcionamento diário de qualquer serviço, sendo importante considerar este elemento num planeamento estratégico de marketing e assim

englobar toda a sua formação, geral e específica a cada função, de modo a obter o máximo de valor de cada indivíduo e, ao mesmo tempo, possuir uma equipa capacitada, capaz de resolver problemas diários e de qualquer complexidade, estando assim preparados para as suas funções na sua plenitude.

Para melhor entendermos o marketing turístico e o seu marketing-mix, olhar para a definição de serviço auxilia a conectar o turismo enquanto indústria e o marketing enquanto ciência de estudo. Apesar de não existir nenhuma definição, Bojenic (2009) apresenta uma definição defendida por Berry (1980) que conceitua um serviço como uma ação ou o desenvolvimento de algo e a sua devida construção, levando a que a intangibilidade, a maior diferença entre o produto e um serviço, levasse nos anos 80 à consideração de quatro fatores essenciais para a distinção entre estes dois conceitos, sendo eles a intangibilidade, um dos primeiros e mais difíceis fatores de combater quando se trata de um serviço, visto que o cliente não tem possibilidade de experienciar ou testar o serviço pretendido antes de efetivamente o usar e usufruir do mesmo, sendo através de elementos físicos à disposição do cliente, geralmente em *points of contact (POC)* como montras, sites e através de fotos, vídeos ou *tours* digitais, permitem ao cliente “vivenciar” a experiência antes de efetivamente comprar a mesma; a inseparabilidade, fator que demonstra que não existe serviço sem a presença e sem o consumidor, sendo muitas das vezes o consumidor parte integrante do serviço e que, sem ele, não é possível efetuar-lo, como é o caso dos bilhetes de transporte ou em restaurantes; a perecibilidade, que, ao contrário de produtos tangíveis como automóveis, mercadorias de supermercados podem facilmente ser armazenados e vendidos a qualquer altura sem nunca se perder a margem de lucro, no caso do setor hoteleiro a partir do momento em que “um avião descola e o quarto de hotel não é vendido, origina uma perda de lucro que nunca poderá ser repostada devido à perecibilidade destes serviços e que, mais tarde, obrigou as empresas a criar estratégias de *yield management* de modo a obter o máximo rendimento possível com os recursos disponíveis, criando muitas vezes flutuações de preço constantes e muitas vezes instantâneas, tendo também em mente a gestão dos recursos como capital humano, mercadoria, serviços adjacentes, entre outros; a variabilidade, sendo que o setor dos serviços necessita da envolvimento do consumidor em grande parte da produção e consumo dos mesmo e, como tal, estes podem influenciar de forma inesperada a experiência do consumidor, como um evento numa cidade que congestionar os serviços, um grupo de turistas hedonísticos que afete uma viagem em família dentro do mesmo hotel, entre

outras situações que, obrigam então, às empresas do setor de serviços a criar um “blueprint” da operacionalização dos seus processos, tentando abater a taxa de variabilidade na maior escala possível.

Table 3.3 Problems and strategies related to unique service features

Unique service features	Resulting marketing problems	Marketing strategies to solve problems	Hospitality strategy examples
Intangibility	<ul style="list-style-type: none"> cannot protect services through patents cannot display services prices are difficult to set 	<ul style="list-style-type: none"> stress tangible cues stimulate word-of-mouth create strong image use cost accounting to help set prices engage in post-purchase communications 	<ul style="list-style-type: none"> Motel 6 – ‘We’ll keep a light on for you’ restaurant critics/publicity Hertz Rental Car Agency menu engineering frequent-flyer programs
Inseparability	<ul style="list-style-type: none"> consumer involved in production other consumers present during production difficult to mass produce 	<ul style="list-style-type: none"> good selection and training of contact personnel manage consumers use multiple locations 	<ul style="list-style-type: none"> Marriott’s continuous training program airline practices franchising and chain operations
Perishability	<ul style="list-style-type: none"> services cannot be stored 	<ul style="list-style-type: none"> use strategies to cope with fluctuating demand manage demand and supply 	<ul style="list-style-type: none"> yield management early-bird specials
Variability	<ul style="list-style-type: none"> standardization and quality control are difficult 	<ul style="list-style-type: none"> industrialize service customize service 	<ul style="list-style-type: none"> pre-packaged vacations fast-food preparation

FIGURA 11 - PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS E SOLUÇÕES ESTRATÉGICAS

Fonte: Bojenic (2009)

Apesar de todos os contributos para que o marketing-mix pudesse ser aplicado ao marketing de serviços, Bojenic (2009) mostra que Renaghan (1981), apesar dos avanços demonstrados no marketing-mix tradicional, não ficou satisfeito devido à “pouca utilidade que tinha para a indústria dos serviços”(Renaghan, 1981, citado por Bojenic, 2009, tradução própria) e apresentou então uma alternativa mais adequada ao setor hoteleiro que continha três principais mix’s, considerando como principais temas o

produto-serviço, a apresentação do serviço e a sua comunicação, focalizando-se em cada área na tangibilidade máxima de cada um dos elementos e obter uma maior percepção física para o cliente aquando da sua compra.

As principais diferenças deste modelo para o tradicional verificam-se no termo produto-serviço tem origem na reflexão de Renaghan (1981), onde o autor referencia que o setor hoteleiro oferece uma panóplia de serviços como também de produtos e que “os consumidores são mais propensos a medir os serviços pela performance e não pela posse dos mesmos” (Renaghan, 1981, tradução própria). Assim, este inclui o conceito de serviço para desta forma englobar diretamente os serviços como uma matéria principal e digna de um estudo pormenorizado tal qual as tradicionais marketing-mix. Outras diferenças de registo são a inclusão de elementos como o preço, a promoção e a distribuição, tendo sempre como principal enfoque a tangibilidade do serviço, através de fotos, vídeos e outros elementos e o foco na distribuição mostra ser mais focado na entrega do serviço ao invés de todo o processo de formação do serviço, relevando sem dúvida as pessoas que o desempenham e os processos envolvidos nesta mesma tarefa.

2.3.2 Endomarketing – conceito e aplicabilidade

Tendo em conta as múltiplas áreas aplicáveis ao marketing, o endomarketing mostra ser uma das raízes mais apropriadas, sendo que o trabalho envolvido na evolução, formação e manutenção capital humano dentro de uma empresa é, não só, extremamente importante como também de primeira ordem dentro do sistema turístico, sendo uma área de atividade que depende e circula de pessoas para pessoas e entre múltiplas pessoas, sejam as mesmas individuais ou coletivas.

Assim surge o conceito de endomarketing, com a chegada do século XXI, onde através de estudos realizados por vários investigadores, é percebido pelos RH das empresas que possuir um trabalhador dentro da sua empresa que esteja bem orientado, familiarizado com as suas funções e confortável nas suas funções releva o bom sucesso da empresa diariamente e assim atingir com menor dificuldade os objetivos pretendidos bem como o desempenho pretendido pelos gestores de topo, de modo a “reconhecer a importância dos colaboradores, trata-los como clientes internos e procurar a satisfação das suas necessidades é endomarketing” (Lee, 2020, p.196).

Esta área de conhecimento é então definida como uma ferramenta que permite atingir e perceber as necessidades e desejos de um trabalhador e de tal forma interligá-lo com o processo, produto, e missão da empresa de modo a existir uma corrente entre o público-alvo, o produto, e o colaborador, colocando o capital humano de uma empresa como um dos fatores mais importantes e relevantes, quase ou mesmo ao mesmo nível que o sucesso do produto da empresa e do seu bom desempenho. Por conseguinte, quando aplicada, é necessário utilizar em harmonia com os RH de uma empresa, pois esta é vista como uma das possíveis estratégias a utilizar de modo a atingir os objetivos propostos e de mostrar também o sentido de responsabilidade social corporativa de uma empresa, de modo a esta estar inteiramente ligada com o seu público-alvo, ainda antes de propor ao mesmo que efetue compras ou troque serviços com a mesma, apelando aos seus próprios valores e prioridades, criando assim uma ligação e relação de confiança, compromisso e dedicação, tanto para com os clientes externos como também para os clientes internos (Freitas, Cid e Santos, 2021).

O endomarketing, ainda que recente, mostra desde já ter muito sucesso, visto como um “recurso estratégico” e que valoriza o capital humano de uma empresa e estejam assim “mais predispostos a contribuir de forma positiva e mais diferenciada” (Bohnenberger et al., 2019). Fernandes (2023) apresenta a perspectiva de Novaes (2015), onde este defende a importância do endomarketing devido à importância desta estratégia na valorização dos trabalhadores e de como “criando um ambiente de comprometimento e um clima de confiança, conhecimento e motivação, esperando-se alcançar resultados positivos, tais como aumento de produtividade e qualidade, e, por conseguinte, agregando valor a empresa fazendo com que ela se destaque da concorrência” (Novaes, 2015, p.7). Para além deste trabalho, alia-se também aos Recursos Humanos da empresa procurando a forma mais proativa de alinhar a identidade da empresa com os seus trabalhadores, sendo disso prova o estudo apresentado por Mainardes et al. (2019), onde mostra a eficácia e eficiência da estratégia de marketing focalizada na comunicação proativa dos funcionários alinhado a um sistema de recompensas que motivem o trabalhador a fazer um bom desempenho das funções e, por consequente, estar mais aberto a continuar dentro da empresa (Frye et al., 2020, Jiménez, Ordoñez, Moreno e Caisa, 2020) .

Ainda que seja uma prova de que é uma ferramenta muito útil e importante para o bom desempenho e funcionamento da empresa, ainda são algumas as instituições que não possuem estruturas organizacionais capazes de implementar este tipo de estratégias no

seu plano empresarial. No entanto, é de extrema importância acompanhar a evolução do perfil do trabalhador que, cada vez mais complexo e com necessidades que evoluem a passo rápido, é necessário uma maior diferenciação por parte da oferta que acompanhe estas novas características e procurar manter-se competitiva e, ao mesmo tempo, competente na sua ação de mercado (Mainardes et al., 2019 e Jiménez et al., 2020).

Como tal, é necessário ter em consideração alguns objetivos que ajudem a alinhar e melhor conjugar a estratégia de endomarketing de uma empresa. Assim, Fernandes cita então Oliveira e Campello (2008), que defendem estes objetivos em questão, nomeadamente normas de conduta, onde são claras as regras e conduta desejada pela empresa; os valores da empresa, que, alinhados à normas da empresa, fazem dar sentido às mesmas e assim “ter em conta a sociedade em que estão inseridos” (Oliveira e Campello, 2008); a recompensa, consequência direta como reflexo do trabalho positivo e do contributo do trabalhador para o sucesso do negócio; e por último o poder, onde discrimina de forma clara e direta as hierarquias presentes na empresa, de modo a distribuir de forma justa a responsabilidade de cada tarefa e assim organizar-se da melhor forma possível.

Fernandes (2023) apresenta também um quadro de reflexão sobre o impacto do endomarketing e os seus principais objetivos e metas alcançadas aquando da sua implementação, baseado em referências como Sarker e Ashrafi (2018), Mainardes et al., (2019), onde o endomarketing apresenta atingir de forma mais específica elementos como a satisfação, a motivação, produtividade e o engagement dentro do ambiente laboral, fatores estes devido à prioridade estabelecida em obter a confiança dos trabalhadores e assim, de forma variada, abrangente e focalizada no cliente interno, obter sucesso na entrega de valor aos seus clientes externos e assim colocar-se mais perto de melhores resultados organizacionais e fornecer ao trabalhador um ambiente confortável para desempenhar os seus cargos.

SATISFAÇÃO	MOTIVAÇÃO	ENGAGEMENT	PRODUTIVIDADE
O que implica?			
- Necessidade de sucesso, sobrevivência; - Desenvolvimento de tarefas; - Recompensas.	- Movimento para ação; - Maior estímulo; - Maior comprometimento;	- Vinculados; - Ligações fortes; - Influencia o desempenho de tarefa; - Benéfico para ambas as partes.	- Relacionado com satisfação e motivação; - Associado ao clima de “felicidade” organizacional.
O que contribui?			
- Maior confiança; - Maior empenho; - Maior engagement; - Maior desempenho; - Comportamentos favoráveis.	- Maior confiança; - Objetivos individuais ou de grupo; - Incentivos; - Expectativas.	- Maior comprometimento; - Maior vínculo; - Maior satisfação, motivação e produtividade.	- Melhores resultados organizacionais.

FIGURA 12 – IMPLEMENTAÇÃO DO ENDOMARKETING E RESPETIVOS CONTRIBUTOS

Fonte: Fernandes (2023)

3. Estágio Curricular

3.1 Apresentação da Unidade Hoteleira

O estágio curricular em questão, realizado em mobilidade Erasmus, foi desempenhado no Atlantica Aegean Park, localizada na ilha de Rodes, na Grécia, unidade esta que pertence ao grupo Atlantica Hotels & Resorts. Este grupo hoteleiro, fundado em 1980, tem acumulado ao longo de mais de 40 anos de atividade mais de 40 unidades hoteleiras por 3 países, sendo eles a Grécia, Chipre e, mais recentemente, uma unidade no Egito.

O Atlantica Aegean Park Hotel é um hotel sazonal, funcionando apenas desde o dia 30 de abril até ao dia 3 de novembro, tendo um período de funcionamento de, aproximadamente, 7 meses. Fundado em 2009, sendo um hotel *all-inclusive*, dispõe de múltiplos serviços à disposição do cliente aquando da sua estadia. O hotel tem para oferecer no seu total cerca de 150 quartos com diferentes tipos de quartos, todos eles com capacidade máxima entre as 3 e as 4 pessoas e com diferentes *amenities*, desde jacuzzi incluído no quarto, quarto com vista para a piscina, quarto com piscina privada e ainda quarto com vista para o mar devido à proximidade do limite do hotel com a praia, localizada junto aos limites das instalações do mesmo.

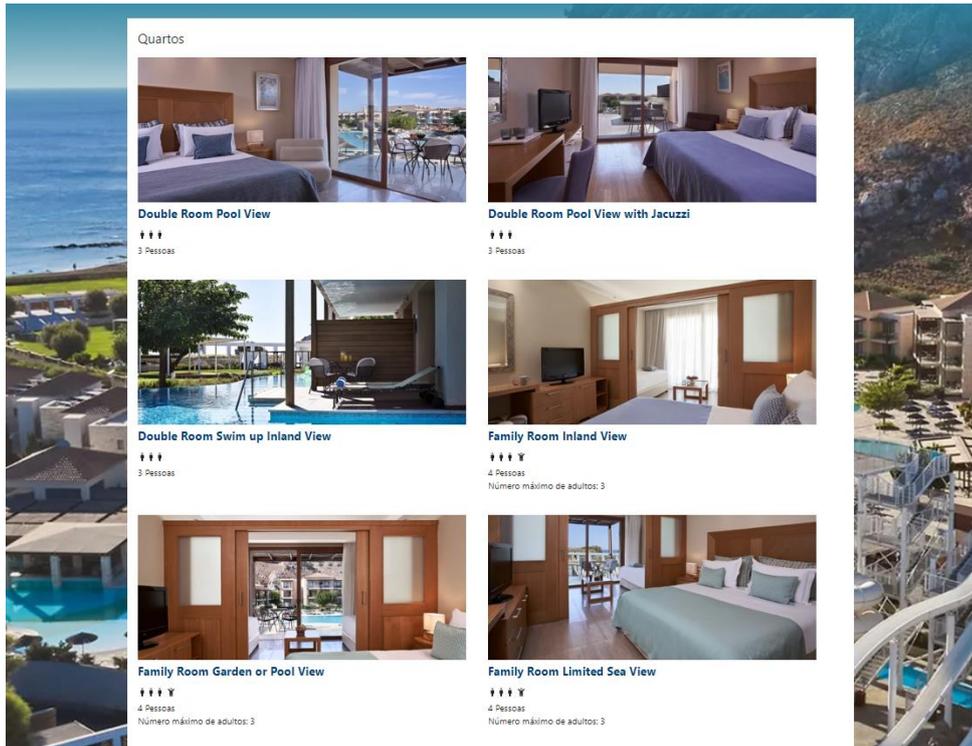


FIGURA 13 - TIPO DE QUARTOS ATLANTICA AEGEAN PARK

Fonte: Website do Atlantica Aegean Park Hotel

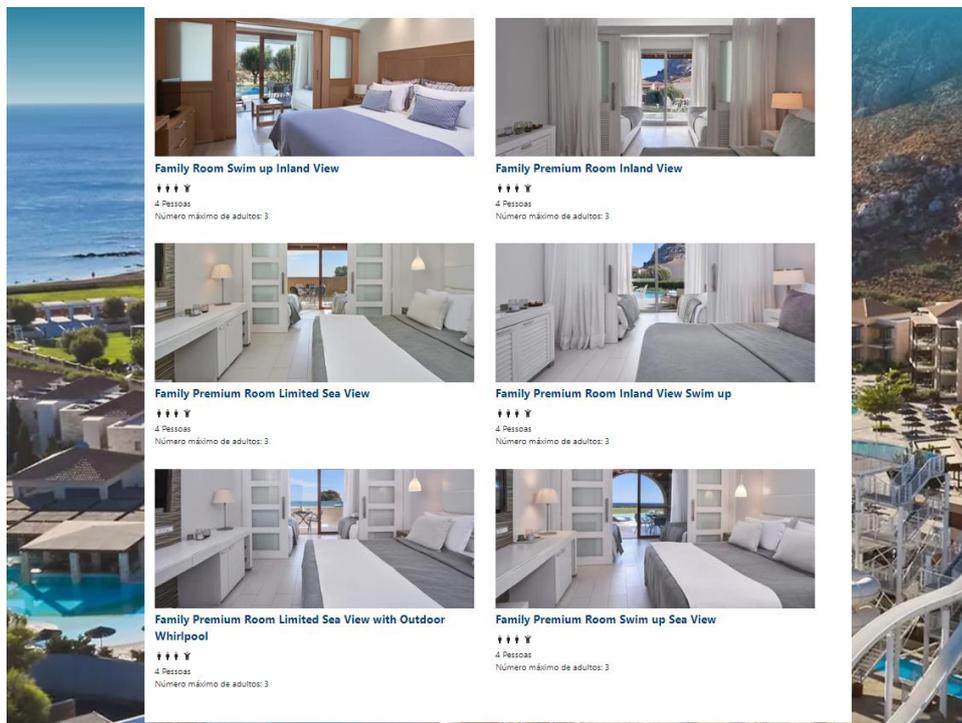


FIGURA 14 - TIPOS DE QUARTOS ATLANTICA AEGEAN PARK

Fonte: Website do Atlantica Aegean Park Hotel

O hotel tem também à disposição do hóspede múltiplos *amenities* e serviços associados, incluídos no preço da sua reserva e pagos à parte, que complementam e oferecem uma panóplia de possibilidades ao cliente para usufruir da sua reserva. Desde ao campo de futebol, campo de voleibol, ginásio interior e exterior, piscina interior e exterior.

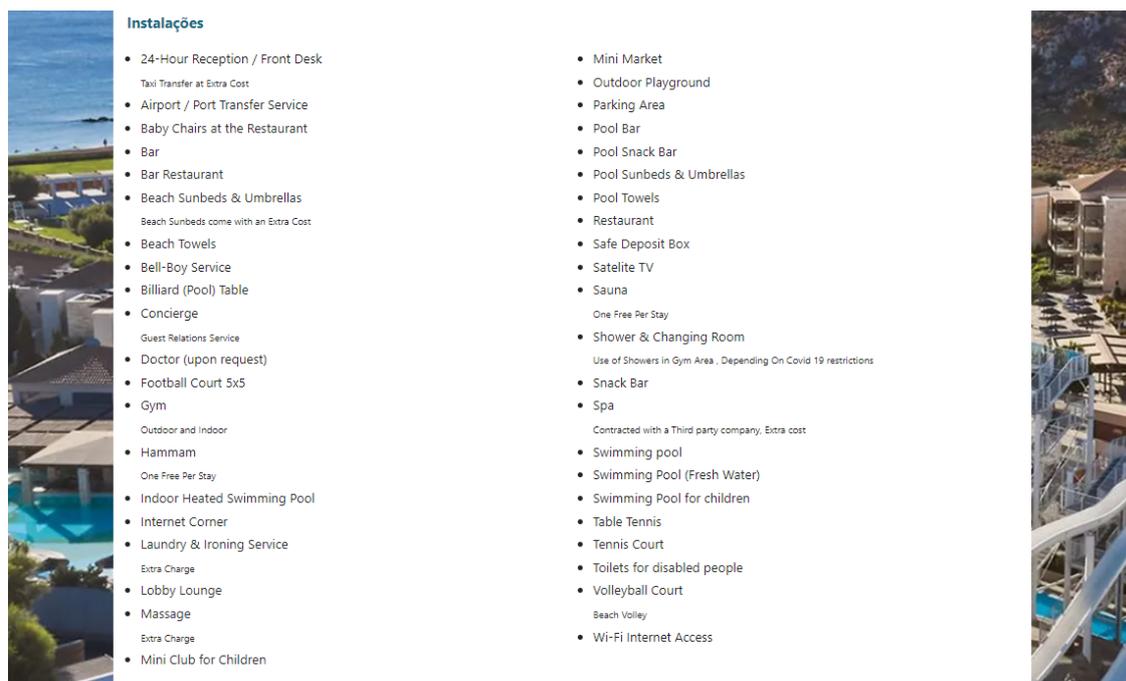


FIGURA 15 - INFRAESTRUTURAS E SERVIÇOS - ATLANTICA AEGEAN PARK

Fonte: Website do Atlantica Aegean Park

3.2 Descrição do Departamento de F&B

O departamento de Food and Beverage (F&B) é constituída por 8 pessoas, sendo elas a Gerente de Operações, o Chef Executivo, os Sous Chefs, os Assistentes de F&B e o laboratório responsável pelas análise de segurança alimentar da comida servida em todo o hotel bem como daas bebidas e snacks. Os Maître e Sous Maître, cada o primeiro responsável, respetivamente, pelo turno da tarde e da noite e da manhã, são também membros integrantes deste departamento ainda que sejam responsáveis pela supervisão do restaurante principal e dos dois restaurantes à la carte. Dentro deste departamento estão

horas e as 22h30, ao contrário do buffet, que está aberto a todas as refeições, tendo como horário de funcionamento no pequeno-almoço entre as 7h30-10h30; na refeição do almoço entre as 12h30-14h30; e por último, no jantar, entre as 18h-21h.



FIGURA 17 - RESTAURANTE "ANGELICA MAIN BUFFET"

Fonte: Website do Atlantica Aegean Park



FIGURA 18 - RESTAURANTE À LA CARTE GREEN & GRILL

Fonte: Website do Atlantica Aegean Park



FIGURA 19 - RESTAURANTE À LA CARTE TAVERNA

Fonte: Website do Atlantica Aegean Park

Para além dos três restaurantes, o Departamento de F&B é também constituído por 4 bares, sendo dois deles perto da piscina e os restantes dois na receção, e um Snack Corner, que, ativo desde as 11h até às 19h, permite ao hóspede comer uma refeição rápida com uma variedade de comidas, desde hambúrgueres, batatas fritas, pita wrap Gyros, snack típico grego, entre outros. Os bares da piscina, Bubbles Swim Up e Ibiscus, são os bares localizados perto das piscinas das suítes e da piscina principal e têm um horário de funcionamento entre as 10h-18h e as 10h-01h, respetivamente.

Este departamento é responsável não só por assegurar a qualidade das refeições servidas bem como pelo controlo e qualidade de toda a mercadoria envolvida, qualidade de serviço e supervisão das várias atividades simultâneas em cada restaurante bem como de todo o armazenamento, controlo de qualidade e supervisão de cada uma destas infraestruturas.

3.3 Funções Desempenhadas

As funções desempenhadas no estágio em questão foram de empregado de mesa do restaurante principal, sendo as minhas principais tarefas o serviço de refeições a limpeza da área de alimentação e das estações de serviço dos empregados manutenção de talheres e de copos utilizados pelos hóspedes e por último, a reposição de stock das bebidas de serviço de jantar bem como de outros utensílios indispensáveis para o dia-a-dia do buffet. Para além destas tarefas realizem também outras, ainda que em menor frequência, como, por exemplo *showcooking* e serviço de refeições, desde o corte de porco assado na brasa à montagem de hambúrgueres, limpeza e manutenção dos talheres utilizados pelos hóspedes para servirem a comida, reposição de copos do buffet, fornecimento de informações, serviço de pratos específicos para intolerantes, entre outros.



FIGURA 20 - EXEMPLOS DE TAREFAS DESEMPENHAS EM SHOW COOKING

Durante a minha experiência tive a oportunidade, de, no restaurante principal, realizar as três refeições possíveis (pequeno-almoço, almoço e jantar) cumprindo com três tipos de horários diferentes, sendo dois deles divididos em dois turnos de quatro horas cada um (8h30-12h30 e das 18h-22h; 11h30-15h30 e 18h30-22h30) e um horário de 8 horas consecutivas, das 13h30 até às 22h, com uma pausa de 30 minutos que se realizava em conjunto com todo o staff de serviço, às 17h.

Para melhor perceber as minhas funções, é relevante descrever a composição do buffet, que possui uma capacidade de 350 pessoas, dividido entre a área principal, com capacidade para albergar 300 pessoas em simultâneo, tendo uma área coberta e outra não

coberta (que desde o início da altas temperaturas, passou a ser apenas utilizada e preparada para a refeição do jantar), juntamente com a área perto da piscina, que tem então capacidade para 70 pessoas. A área principal é composta por quatro estações e a área próxima da piscina tem apenas uma estação. Todas as estações estão equipadas com líquido de limpeza e respetivo pano, bandejas, plástico para colocar os talheres necessários, sal e pimenta e outros utensílios que possam ser úteis à função desempenhada no dia-a-dia de modo a manter a sala em boas condições, desde vassouras e respetivos apanhadores, sinalização de “pavimento molhado” em caso de limpeza de líquidos, guardanapos específicos para o staff, entre outros.

Durante o pequeno-almoço e o almoço, era esperado da minha parte e do restante staff que fossem recolhidos os pratos, talheres específicos e de tamanho adequado para o pequeno-almoço e copos, por esta ordem, à medida que os hóspedes terminavam a sua refeição e, assim que possível, limpar a mesa utilizada pelo mesmo e os respetivos *sousplat*, utilizados nas refeições do almoço e do pequeno-almoço, para que assim seja possível manter o fluxo de refeições contínuo e evitar que o hóspede tivesse um tempo de espera para poder disfrutar. Após o encerramento do buffet para a pausa entre o pequeno-almoço e o almoço, existiam várias tarefas que, dependendo da tomada de decisão da *Sous Maître*, eram desempenhadas por mim e pelos meus colegas. Após então o encerramento temporário do buffet, era necessário deixar as mesas todas preparadas com os *sousplat* e, neste caso, com os talheres de almoço, e verificar que eram recolhidos e limpos todos os utensílios que permaneciam em cada mesa durante o pequeno-almoço (açucareiros, louça com chá e diluente de café à disposição) e preparar tudo para o pequeno-almoço. Por sua vez, já na área de serviço, era esperado que fossem limpos os talheres, estes que passaram por um processo de limpeza em máquinas industriais na copa e que, após essa mesma lavagem, eram limpos no seu processo final, banhados em baldes com água quente, água gasificada e vinagre, e por fim secos por uma máquina industrial que utilizava areia para secar e finalizar a limpeza dos mesmos. O desempenho destas tarefas era bastante rotativo, ainda que na parte final do meu estágio, tenha realizado maioritariamente a preparação da sala para o almoço, e todas as tarefas acima mencionadas eram realizadas maioritariamente no primeiro turno descrito, ainda que no segundo turno tenha também desempenhado estas mesmas funções ainda que em menor grau, visto que havia apenas uma hora entre a pausa e a nova abertura do buffet para o almoço, sendo-me permitido auxiliar na finalização das tarefas e comer antes da abertura.

Relativamente ao jantar, o turno de oito horas foi o que me permitiu melhor entender a preparação do jantar e de toda a sua diferença relativamente à maneira como o hóspede é recebido e como é tratado. No início do turno mencionado, decorrendo já o período do almoço, desempenhava as mesmas tarefas que no pequeno-almoço, existindo apenas uma variante que era o recolher de pedidos hóspedes para vinho (única bebida que não estava disponível no buffet e que era servida apenas pelos empregados de mesa), podendo escolher desde vinho tinto, branco, rosé e espumante, todos estes incluídos no preço do hotel, existindo ainda uma lista de vinhos *à la carte*, onde era possível realizar um serviço especializado dentro do buffet, abrindo a garrafa perante o cliente, permitir a degustação do mesmo e o serviço associado, desde a etiqueta de serviço até à apresentação do vinho. Após o encerramento e entrada da pausa entre o almoço e o jantar, eram recolhidos todos os *sousplat* e entregues à copa para a sua lavagem e eram então substituídos por toalhas de mesa, brancas ou com padrão de quadrados azuis e brancos, dependendo da noite temática, que variava a cada dia da semana e estava já estipulada uma noite temática para cada dia da semana.



FIGURA 21 - HORÁRIO DE ABERTURA DO BUFFET E NOITES TEMÁTICAS

Após colocar as toalhas de mesa em todas as mesas, era necessário colocar os pratos de pão, talheres de salada e de jantar, os guardanapos e os copos de modo a obter uma etiqueta diferenciada e que, de acordo com o objetivo diferente, o cliente se sentir valorizado pela experiência promovida por esta refeição.

Durante o jantar, a Maître e a Hostess eram responsáveis por encaminhar as pessoas para a zona desejada do buffet e nós, empregados de mesa, responsáveis pela receção dos hóspedes, sendo pedido que déssemos seguimento à receção do hóspede, perguntando pelo decorrer das férias dos hóspedes, do desenvolvimento do seu dia, de modo a criar uma relação de confiança, satisfação e de boas-vindas, melhorando assim o serviço prestado. A partir daqui, a semelhança entre os turnos era igual, tendo na mesma que recolher os utensílios utilizados para o jantar, neste caso as toalhas de mesa e guardanapos de pano, contabilizando-os e colocando-os no saco da lavandaria para depois depositar num lugar específico junto à entrada do staff de modo que, no dia seguinte, os mesmos utensílios fossem lavados para serem utilizados no dia seguinte.

Ainda durante o turno da noite, sempre por volta das 21h, tive também a oportunidade de servir bebidas no *lobby bar*, auxiliando também à lavagem de copos e recolha de pedidos, visto que muitas das vezes este local era frequentado pelos hóspedes que, aquando da sua chegada ou partida do hotel, frequentavam este bar enquanto esperavam pelo processamento da sua chegada ou pela chegada do seu *transfer* para o aeroporto.

Quanto às zonas de tarefas na área de serviço, as tarefas mais frequentes era a reposição de champanhe para serviço de jantar, reposição de caixas de vinho tinto, branco e rosé antes ou durante o serviço, visto que era vinho servido à pressão, limpeza do chão e área de limpeza de talheres, limpeza da área de staff e respetiva cantina e arrumação de copos de vinho e de champanhe no armário pré-estabelecido para tal e, no caso de existirem copos não polidos, realizar também essa tarefa antes de os arrumar.

3.4 Balanço final

Ainda que muitas das vezes algumas das ações fossem feitas em simultâneo e ainda que restrito apenas a um departamento de um hotel, as funções que cumpri ao longo deste estágio permitiram-me perceber a logística envolvida num restaurante de hotel e que mostra ser indispensável em cada um dos seus processos, tanto individualmente como em conjunto com outros departamentos e outras áreas de trabalho, permitindo-me adquirir

uma experiência única e diferenciada devido à multiculturalidade presente no meu ambiente laboral e os seus diferentes *modus operandi* e aprender competências de trabalho em equipa, tomada de decisão momentânea e de gestão de recursos que poderei decerto aplicar mais tarde no meu futuro profissional e pessoal.

Ainda que na oferta promovida pela agência responsável pelo meu estágio, Amber Job Europe, estivesse descrito que me seria dada a oportunidade de experienciar e conhecer ao pormenor restaurantes à la carte e perceber de melhor forma a experiência fornecida ao cliente, tal não foi cumprido pelo hotel, sendo que tive apenas uma passagem por um dos restaurantes à la carte que, não estando preparados para me receber nem oferecerem qualquer tipo de atenção ou formação relativamente ao mesmo até eu ter mostrado interesse em perceber, totalizei cerca de 1 hora e meia no restaurante à la carte grego, denominado de Taverna, onde apenas me foi permitido servir cerca de 5 pratos, recolher cerca de 5 mesas e nenhuma interação com o cliente ou qualquer tipo de formação relacionada com o mesmo.

Para além deste incumprimento, esta experiência de estágio revelou-se muito pobre na aquisição de novos conhecimentos, passando a sensação de que a minha posição de estagiário era considerada como um colmatar da falta de mão-de-obra do hotel e assim cumprir com os mínimos necessários, sendo assim considerado como um trabalhador normal e não como um estagiário que necessitava de conhecimento e de experiências diferenciadoras e que promovessem a minha pessoa no cariz profissional e que fizessem evoluir enquanto trabalhador e que me permitisse, após o período de estágio, perceber a dinâmica de funcionamento dos múltiplos restaurantes à disposição dos trabalhadores bem como das restantes infraestruturas disponíveis (bares de piscina, bares de receção, entre outros).

Este problema originou também um conflito pessoal com os meus valores, crenças e expectativas para este estágio, sendo que a ética de trabalho existente no hotel de 5 estrelas era abaixo dos mínimos em algumas categorias, nomeadamente na comunicação com o staff, tendo existido várias vezes falta de comunicação nomeadamente a folgas a mais no horário que não foram requeridas na tentativa de compensar o número extra de staff nas semanas de baixo fluxo de turistas, má gestão de rotatividade do pessoal, tendo por mais do que uma vez trabalhado mais de 10 dias seguidos e na colocação de um colega de quarto sem aviso prévio, tendo eu sido surpreendido no final de um turno de trabalho quando entrei no meu quarto; limpeza de áreas de armazenamento (sendo possível ver

baratas frequentemente e, após questionar os responsáveis do hotel bem como os Recursos Humanos, ambos banalizaram e normalizaram a situação) bem como uma baixa produtividade de alguns elementos, que por sua vez sobrecarregava o restante staff e criava situações de conflito ainda que, falados em outra língua que não entendíamos a 100%, eram perceptíveis e notados por mim e pelos meus colegas estagiários.

No entanto, a parte multicultural desta experiência foi muito frutífera e sem dúvida a mais valiosa para mim, permitindo-me contactar com diferentes culturas e nacionalidades bem como a exposição a uma nova língua, que me permitiu aprender algumas palavras e assim socializar de melhor forma com os trabalhadores que não possuíam nenhum nível de inglês e colocar-me num contexto bastante diferente assim, dar-me a independência de evoluir neste contexto e de superar todos os obstáculos.

4. Proposta de Estágio

4.1 Identificação de problema

Como já teorizado no capítulo 2, a Grécia é um destino que possui uma sazonalidade acima da média, possuindo níveis de sazonalidade que criam um desequilíbrio na balança turística anual. Assim, a partir da UNTWO (2024), podemos reforçar esse mesmo facto a partir das chegadas internacionais à Grécia bem como do peso percentual dos três meses de época alta nos rendimentos totais turísticos, onde na figura 13 podemos perceber que, comparativamente a outros destinos europeus como Espanha, Itália e mesmo Portugal, a Grécia possui uma distribuição focalizada na época alta comparativamente ao total de mais de metade das chegadas concentradas neste período, sendo o país que se distancia por margens de 10% do segundo lugar, a França. Este fenómeno verifica-se também que aumentou no ano pandémico, subindo ao pico de 70% do total no caso grego, mas que nos anos seguintes voltou aos valores apresentados nos anos anteriores.

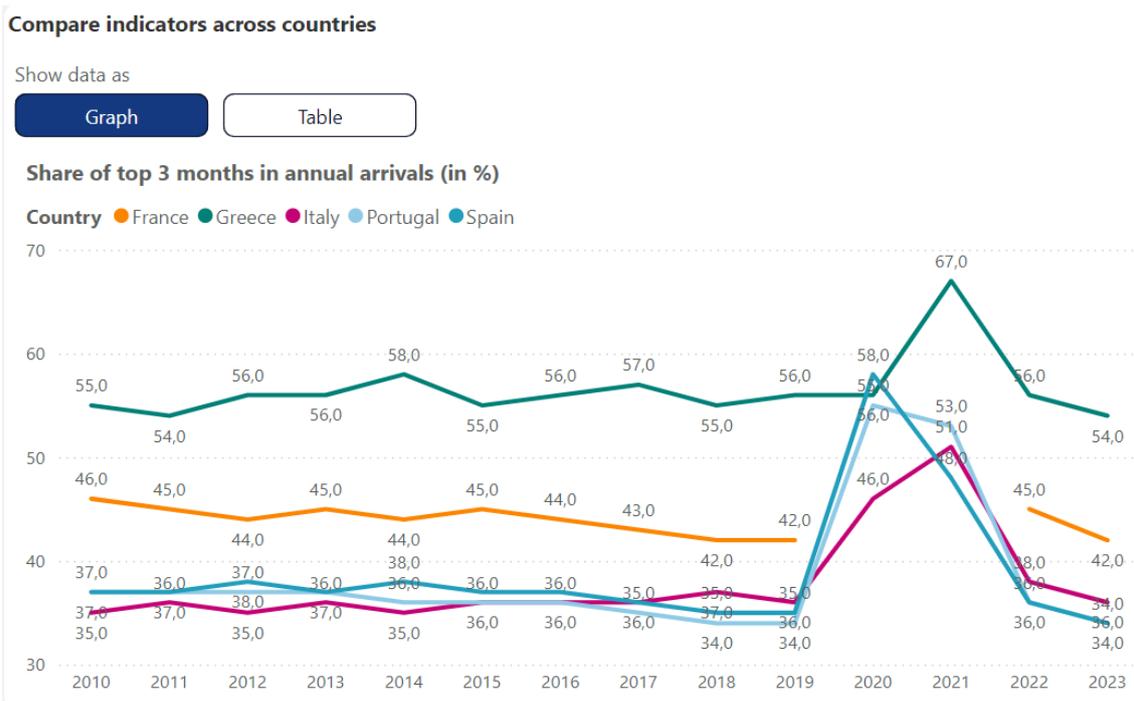


FIGURA 22 - PESO PERCENTUAL DOS 3 MESES DE ÉPOCA ALTA NO TOTAL DE CHEGADAS ANUAIS DE PAÍSES MEDITERRÂNEOS

Fonte: UNTWO, 2024

Na figura 14, figura que descreve as chegadas internacionais em países europeus, incluindo o grego, mostra ter uma discrepância, semelhante à Itália, possuindo um pico claro nos meses de verão, período de época alta turística em todo o país, desequilibrando assim o turismo para um período curto e criando assim necessidades de capital humano constantes devido à diferente exigência do negócio ao longo do ano, existindo muitas das vezes um encerramento em grande parte do ano, concentrando-se apenas na abertura do pico de chegadas turísticas de modo a não colocar o negócio em risco.

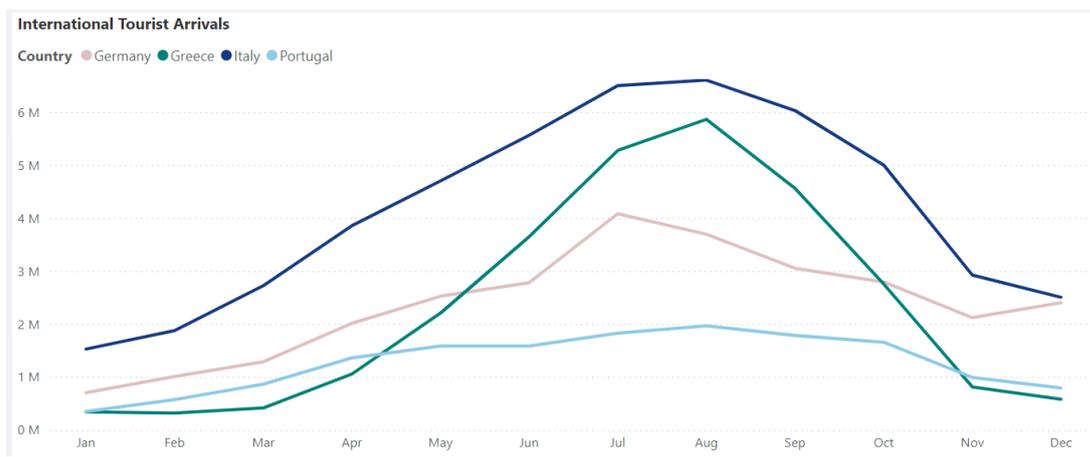


FIGURA 23 - CHEGADAS DE TURISTAS INTERNACIONAIS DE PAÍSES MEDITERRÂNEOS EM 2023 POR MÊS

Fonte: UNTWO, 2024

Outra estatística que nos ajuda a perceber o funcionamento das cadeias hoteleiras e a manutenção dos seus quadros de capital humano são os contratos assinados nestes estabelecimentos e o respetivo período acordado por ambas as partes. De acordo com a PORDATA, em 2023, cerca de metade dos trabalhadores possuía um contrato de trabalho temporário enquanto que os restantes possuíam um contrato permanente, refletindo a falta de mão-de-obra existente e a rotatividade que advém deste mesmo problema, criando muitas das vezes situações precárias em condições laborais que, muitas das vezes, por necessidade extrema de pessoal, obriga o hotel a diminuir os seus critérios de seleção de modo a conseguir contratar capital humano que permita cumprir a tarefa, colocando-se ao mesmo tempo numa posição de risco ao comprometer a qualidade esperada pelo hóspede, colocando o valor do negócio numa posição perigosa e o sucesso do mesmo em risco.

Indivíduo - Milhares

Anos	Tipo de contrato					
	Total		Contrato permanente / sem termo		Contrato temporário / a termo	
	Grécia	Portugal	Grécia	Portugal	Grécia	Portugal
2001	x	51	x	36	x	16
2010	48	54	26	37	21	16
2014	59	56	29	38	30	18
2015	59	54	29	37	30	17
2016	58	58	31	37	27	21
2017	66	67	30	42	37	26
2018	76	74	34	45	41	30
2019	75	73	31	45	44	28
2020	48	70	28	55	21	15
2021	↓ 67	↓ 61	↓ 34	↓ 49	↓ 33	↓ 12
2022	79	72	44	51	36	21
2023	81	82	41	60	40	23

**FIGURA 24 - POPULAÇÃO GREGA EMPREGADA EM ALOJAMENTOS TURÍSTICOS
COLETIVOS: TOTAL E POR TIPO DE CONTRATO**

Fonte: PORDATA, 2024

Para além da estatística apresentada, foi-me possível testemunhar a demissão de mais de 5 trabalhadores de posições ligadas ao meu departamento (empregados responsáveis pela reposição de comida no buffet, empregados de mesa e copeiros) num espaço de 1 mês e meio, tendo sido contratados para a posição pessoas que não tinham nenhum conhecimento da língua inglesa, criando um obstáculo à comunicação com os mesmos bem como um distanciamento entre nós, sendo difícil comunicar e realizar as tarefas atribuídas bem como conhecer os membros do staff que não conseguiam comunicar comigo e vice-versa. Para além da sazonalidade observada, pude também comprovar que, apesar de ser um hotel internacional e que utiliza a língua inglesa como língua de comunicação entre o staff e os hóspedes, que era um elemento que grande parte do capital humano do meu departamento de estágio não possuía e, como tal, me dificultou a minha experiência bem como de outros estagiários que, quase todos os dias, era um dilema gerir a comunicação com os mesmos e cumprir, de forma ideal, as tarefas atribuídas de forma correta ou, por vezes, de forma linear, sendo que a minha formação e descrição de tarefas a cumprir na primeira semana foi realizada por um colega de trabalho que se encontrava na mesma posição que, com 1 ano de experiência no posto e que, após a chegada de dois novos estagiários na semana seguinte à minha chegada, foi-me pedido a mim pela chefe de turno que fosse feito a mesma formação e passagem de informação aos meus colegas,

refletindo uma clara falta de planeamento e de integração de novos elementos, que não possuíam o conhecimento da língua grega e que nunca foi especificado pela agência responsável pela posição de estágio oferecida, sendo uma integração pouco fluída e muito baseada no *know-how* de cada estagiário e na sua capacidade individual adquirida até então bem como na sua evolução ao longo do desenrolar do estágio.

Assim, a contratação tardia e pouco planeada originava muitas das vezes pouca produtividade devido à falta de comunicação bem como na falta de cumprimento de critérios pelos trabalhadores, dificultando a concretização de serviço de qualidade perante o cliente e comprometendo assim a experiência do hóspede, criando muitas das vezes falta de satisfação e esclarecimento de dúvidas por parte dos consumidores, devido à falta de capacidade do staff em corresponder e comunicar devidamente, criando assim reações em cadeia de situações adversas para o cliente, sendo que muitas das vezes eu e os meus colegas que se encontravam a realizar estágio que cumpriam com esta parte do serviço ao cliente e solucionavam este problema.

Este problema, experienciado por mim em primeira mão, levou-me a questionar a estrutura do hotel e na falta de um departamento responsável pela integração e contratação específica do hotel, problema este que em reflexão com outros estagiários portugueses e de outras nacionalidades que trabalhavam noutras unidades hoteleiras, viam e encontravam o mesmo problema.

4.2 Ações e Contributos

Após a reflexão sobre o principal problema identificado aquando da minha experiência de estágio e depois das constatações e conclusões obtidas, as ações e contributos sugeridos passam pela criação de um Departamento de Recursos Humanos, com capacidade máxima de 3 pessoas, sendo os mesmos responsável pelo recrutamento e seleção de novos empregados bem como de captação de jovens estagiários e que, ao mesmo tempo, se mostrem disponíveis para satisfazer todas as dúvidas necessárias e atribuir, dentro do departamento de estágio responsável pelo estagiário bem como na contratação de novos elementos, podendo atribuir um mentor dentro do departamento de cada elemento que seja capaz de acompanhar o mesmo durante as suas funções, dando um feedback contínuo sobre o seu trabalho bem como integrá-lo dentro da equipa de trabalho, criando assim a sua independência e, ao mesmo tempo, construir o perfil do

trabalhador ou do estagiário e alinhá-lo com a identidade da empresa e do seu posto de trabalho aquando da sua evolução.

Para além desta principal responsabilidade, outros contributos sugeridos que possam integrar as funções deste departamento são, nomeadamente:

- Planeamento de horários mensais, ao contrário dos horários semanais propostos pela empresa no momento, de modo a poder conciliar e incentivar ao melhor planeamento das atividades dos trabalhadores e na conciliação das suas atividades com a sua vida pessoal, dando sempre espaço a possíveis alterações consoante a evolução da capacidade do hotel;
- Responsável pela avaliação contínua dos trabalhadores, associada a um relatório mensal ou bimensal, devido ao curto período de funcionamento, bem como à supervisão dos processo de integração de novos elementos e ao acompanhamento da evolução e integração dos mesmos;
- Promoção de formações, programa de incentivos e motivações de modo a manter o trabalhador motivado, produtivo e valorizado de forma a produzir mais valor para a empresa e procurar melhorar continuamente a capacidade do trabalhador;
- Gestão de motivações e expectativas dos trabalhadores dos vários departamentos de modo a perfilar e procura atingir o índice máximo de felicidade de cada equipa de trabalho
- Reuniões semanais ou bissemanais com cada departamento do hotel e identificar bem como analisar o desempenho de cada um;
- Reuniões mensais para acompanhar a satisfação do consumidor e perceber de que forma ele está inserido, motivado e feliz com a sua performance ou desempenho bem como da posição que ocupa;
- Motivar os bons desempenhos e motivar o trabalhador a dar o seu melhor em cada tarefa, alinhando à missão, visão e valores da empresa, de modo a poder fornecer um plano de carreira alinhado às suas expectativas;
- Analisar o mercado de oferta de capital humano e manter os níveis da empresa competitivos de modo a manter uma vantagem competitiva e assim obter os melhores recursos possíveis de modo a colocar-se mais perto do sucesso do negócio.

- Analisar os quadros da empresa e manter o ciclo de vida dos seus trabalhadores o mais alto possível, colmatando de forma planeada e estratégica as possíveis perdas num contexto de curto e médio prazo.

4.3 Análise SWOT e respetivos resultados obtidos

ANÁLISE SWOT	
Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria na integração de estagiários e novos trabalhadores assim como dos processos de trabalho dos funcionários • Atração de mão-de-obra qualificada, com critérios mais rigorosos • Aumento da satisfação e retenção dos funcionários, originado uma gestão eficiente do capital humano 	<ul style="list-style-type: none"> • Custos iniciais operacionais bastante elevados • Possível resistência à mudança dos trabalhadores a novas políticas • Período de médio/longo prazo para se observar os efeitos do departamento • Gestão de picos de trabalho e possível falta de consistência e continuidade devido à sazonalidade
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria na qualidade do serviço 	<ul style="list-style-type: none"> • Dependência da sazonalidade para manter viável a existência do departamento

<ul style="list-style-type: none"> • Possível expansão da temporada de trabalho • Desenvolvimento de novos programas e de iniciativas para o bem-estar dos trabalhadores • Desenvolvimento de novos segmentos a partir de <i>insights</i> e <i>brainstormings</i> com os trabalhadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptação da concorrência aos métodos implementados, diminuindo a vantagem competitiva • Mudança no comportamento do consumidor • Oscilações nos custos de transporte bem como na legislação dos países emissores
---	---

FIGURA 25 - ANÁLISE SWOT DA PROPOSTA DE ESTÁGIO

Fonte: Elaboração própria

A análise SWOT permite a um analista perceber a eficácia de um plano ou estratégia a aplicar, referenciando-se em 4 pontos fulcrais, sendo eles as vantagens e forças que advém dessa mesma estratégia; as fraquezas que esta engloba, ainda que esta possa ser criadora e levada com sucesso, as oportunidades que esta pode trazer no futuro para o seio da empresa; e, por fim, as condições não controláveis pela empresa e que podem, no entanto, influenciar positiva ou negativamente o sucesso do planeamento antevisto.

Assim, as forças obtidas na análise são a melhoria e garantia de uma melhor integração dos novos trabalhadores e estagiários que, alinhamos a um plano de integração bem como à atribuição de um mentor, colocam-se mais preparados e podem assim acompanhar a sua evolução e preparar-se para as tarefas destacadas para cada período descrito no planeamento individual e perceber quais as suas funções, podendo sempre recorrer ao seu mentor para esclarecer dúvidas e passar o seu feedback sobre o seu desempenho e satisfação; com a implementação deste departamento, é assim garantido que são estabelecidos acordos com universidades de forma a destacar e captar os melhores talentos e assim manter o nível competitivo do capital humano da empresa ao mesmo tempo que recruta e capta trabalhadores experientes e com o conhecimento e capacidade

necessária para desempenhar as funções necessárias na empresa; por último, todas estas estratégias e forças levam a que seja aplicada uma gestão eficiente e virada para o endomarketing, tendo sempre em consideração o bem estar do cliente externo, potencializando assim a produtividade, bem-estar e satisfação dos trabalhadores.

Relativamente às oportunidades, acredita-se que a implementação deste departamento poderia trazer uma melhoria na prestação de serviços devido ao constante trabalho em procurar manter os trabalhadores satisfeitos e alinhados com os objetivos da empresa, originado diretamente à oportunidade de esta melhoria permitir ao hotel expandir o período laboral e assim tentar combater a sazonalidade de forma direta a partir da oferta de segmentos secundários ao mesmo tempo que pode aproveitar o tempo *off-season* para trabalhar e promover iniciativas de *team-building* bem como formações e workshops que vão de encontro com os interesses e motivações do trabalhador e dos objetivos e metas a atingir pela empresa, podendo também criar sessões de *brainstorming* e explorar as ideias dos trabalhadores que contactam todos os dias com os hóspedes bem como com o processo de trabalho e os desafios adjacentes ao mesmo.

No que toca às fraquezas, o estabelecimento deste departamento no hotel iria embarcar elevados custos iniciais operacionais bem como no longo prazo, sendo um departamento que, contrariamente ao hotel, trabalharia durante o ano todo, criando assim uma despesa corrente e que poderia pôr em causa a sustentabilidade do negócio, visto que o mesmo depende e possui um nível elevado de sazonalidade concentrada na época balnear e no sol e praia; a implementação de novas estratégias e mudanças de processo de trabalho poderia criar conflitos devido à mudança repentina e drástica do método de trabalho, podendo criar descontentamento e, em casos mais graves, perda de staff; o impacto do trabalho deste staff levaria um longo período, podendo apenas apresentar resultados num médio/longo prazo, sendo assim um investimento de risco moderado tendo em conta que necessita de um alto investimento num momento inicial e que pode apenas apresentar rentabilidade vários meses ou anos depois. Um último fator que apresenta enfraquecer este contributo é a conciliação entre as formações e iniciativas e o alto rendimento exigido pela sazonalidade, podendo assim criar uma formação com um ritmo não constante e de vários momentos, podendo criar outro problema, nomeadamente de consistência, na implementação de novos processos e políticas.

Por fim, as ameaças identificadas englobam a flutuação da procura bem como da sazonalidade e a dependência da mesma para o sucesso do negócio; a adaptação de hotéis

concorrentes às estratégias utilizadas diminuindo assim a vantagem competitiva do hotel; uma mudança no comportamento do consumidor que possa afetar diretamente o fluxo de hóspedes do hotel; por último, a oscilação nos custos de transporte bem como da legislação grega e dos países emissores são também outros fatores importantes, visto que são poucos países e com muito peso no perfil dos turistas que visitam a ilha de Rodas.

A conclusão principal, retirada após a realização da análise, mostra que a viabilidade deste projeto é algo complexa e de um risco moderado bem como levaria a considerar um período de investimento longo, sendo uma medida que engloba muitas ações de curto prazo e apenas demonstra resultados a médio/longo prazo, mostrando assim que, apesar de ser uma mudança muito importante e de uma dimensão relativamente grande, mostra também abranger muitos dos problemas e, assim, combatê-los à medida do seu ciclo de vida na empresa e do seu constante desenvolvimento.

5. Considerações Finais

Este relatório de estágio permitiu-me refletir e analisar ao pormenor a realidade do mercado de trabalho grego e a sua sazonalidade acentuada e evoluir na minha vida pessoal e profissional devido às inúmeras experiências, obstáculos e desafios que vim a encontrar na Grécia e no hotel onde desempenhei o meu estágio curricular. Realizar este trabalho permitiu-me, não só adquirir novos conhecimentos e colocar-me à prova num contexto de vida completamente diferente trabalhando 6 dias por semana com 4 folgas mensais num país rodeado de pessoas que nunca tinha conhecido, como também levar a cargo a tarefa e o objetivo pessoal de realizar um relatório que, não só refletisse o trabalho que desempenhei ao longo destes 3 meses como também que pudesse mostrar as minhas capacidades enquanto indivíduo no mercado de trabalho da hotelaria e do turismo que, apesar de não ser a minha primeira vez, considero que foi a mais frutífera e mais proveitosa pelo enorme desafio que é conciliar estas duas tarefas em simultâneo.

Graças a esta experiência, acredito que fui capaz de entender melhor o funcionamento de um hotel, especialmente na vertente da alimentação e bebidas, notando a conjugação de todos os elementos necessários para que o serviço pretendido se elevasse e fosse consumido pelos clientes, desde a confeção da comida, a receção e interação com os hóspedes, o trabalho em equipa e a tomada de decisão, para que tudo resultasse numa experiência memorável. Acredito também que, com o meu contributo, fui capaz de

responder às expectativas do hotel em relação ao meu desempenho, cumprindo com todas as tarefas destacadas diariamente e colocando sempre o nível de exigência no máximo para que fosse notada na menor proporção possível pelos hóspedes a minha diferença perante os restantes trabalhadores, podendo basear-me no feedback dado pelos meus supervisores, superiores, colegas de trabalho e de elogios de hóspedes ao longo do meu período de estágio.

Quanto à supervisão do meu estágio, ela foi sempre feita, especialmente, por duas pessoas, a Anna e a Irini (Maître e Sous-Maître, respetivamente), ainda que fosse algo não-oficializada bem como muitas das vezes algo inexistente devido à falta de preparação e capacidade da parte do hotel em destacar responsáveis pela supervisão do nosso trabalho, obrigando-as muitas das vezes a acumular essa função com as suas funções diárias ou a distribuir essa mesma supervisão com os trabalhadores que possuíam melhor performance. No entanto, graças à simpatia de alguns colegas de trabalho, em especial o Michalis e o Vaggelis, consegui entrosar-me rapidamente e recorrer a eles para tirar todas as minhas dúvidas e esclarecê-las de forma clara e produtiva, fator este que ajudou e facilitou a minha integração no hotel, ainda que, devido à falta de falantes de inglês, tornou a minha interação com os restantes trabalhadores limitada devido à falta de comunicação entre nós, ainda que se pudesse notar que toda a gente se dava bem e que existia um ambiente de trabalho saudável e, após a minha aprendizagem de algum vocabulário em grego, criou uma ligação boa, ainda que muito ligeira.

Gostaria também de realçar o facto de, ao ter realizado este estágio fora de Portugal, ter notado uma evolução pessoal e, sem dúvida, identificar uma vantagem competitiva no meu currículo dentro no mercado de trabalho que se aproxima, não só pela diversidade, exposição ao desafio e à dificuldade, como à capacidade de adaptação demonstrada. Ainda que não se tenham conjugado todos os elementos como anteriormente previsto, acredito que foi e será uma experiência marcante, memorável e única na minha vida pessoal e profissional, dando-me múltiplas ferramentas para utilizar no meu futuro e valências que levarei desde a Grécia até à minha vida toda.

Referências Bibliográficas

- Alisher, E. (2017). Innovative marketing strategy for tourism development. *World Scientific News*, 88(2), 58-68
- American Marketing Association, *About AMA: Definition of Marketing*. (approved by AMA Board of Directors, July 2013)
- Arantes, A. C. (1975). *Administração mercadológica: Princípios e métodos*. FGV, Instituto de Documentação, Editora da Fundação Getúlio Vargas.
- Balanzá, I., & Nadal, M. (2003). *Marketing e comercialização de produtos turísticos*. São Paulo: Pioneira Thomson.
- Baron, R. R. V. (1975). *Seasonality in tourism: A guide to analysis of seasonality*. Economist Intelligence Unit. (Technical Paper No. 2).
- Bartels, R. (1976). *The history of marketing thought*. Columbus, OH: GRID Inc.
- Baum, T., & Lundtorp, S. (2001). *Seasonality in tourism*. Oxford: Pergamon.
- Bender, O., Schumacher, K. P., & Stein, D. (2005). Measuring seasonality in Central Europe's tourism – How and for what? In *CORP 2005 – 10th International Conference on Information & Communication Technologies* (pp. 303-309). Wien.
- Bernardo, E. (2013). *Uma introdução ao Turismo-conceitos, classificações e tipologias*.
- Berry, L. L. (1980, May-June). Services marketing is different. *Business Week*, 24-29.
- Bohnenberger M., Schmidt S., Damacena C. e Francisco I. (2019) Internal Marketing: A Model for Implementation and Development. *Revista Dimensión Empresarial*, Vol.17, Nº1, pp. 7-22.
- Bojanic, D. (2009). Hospitality marketing mix and service marketing principles. In *Handbook of hospitality marketing management* (pp. 59-84). Routledge.
- Butler, R. (1994). Seasonality in tourism: Issues and problems. In A. Seaton et al. (Eds.), *Tourism – The state of the art* (pp. 332-339). Chichester: Wiley.
- Butler, R. (2001). Seasonality in tourism: Issues and implications. In T. Baum & S. Lundtorp (Eds.), *Seasonality in tourism* (pp. 5-21). Oxford: Pergamon.
- Butler, R. (2015). The evolution of tourism and tourism research. *Tourism Recreation Research*, 40(1), 16–27.
- Butler, R. (2015). The evolution of tourism and tourism research. *Tourism Recreation Research*, 40(1), 16-27.
- Butler, R., & Mao, B. (1996). Seasonality in tourism: Problems and measurement. In P. Murphy (Ed.), *Quality management in urban tourism* (pp. 9-23). Chichester: Wiley.
- Campomar, M. C., & Ikeda, A. A. (2011). *Falácias em marketing no Brasil*.

Cannas, R. (2012). An overview of tourism seasonality: Key concepts and policies. *AlmaTourism. Journal of Tourism*(5).

Cobra, M. (1992). *Administração de marketing: A análise do mercado de consumo e o comportamento do consumidor*. São Paulo: Atlas.

Costa, C. (1996). *Towards the Improvement of the Efficiency and Effectiveness of Tourism Planning and Development at the Regional Level: Planning, Organisations and Networks. The Case of Portugal*. Surrey.

Costa, C. (Ed.). (2014). *Gestão Estratégica do Turismo: Evolução Epistemológica dos Modelos e Paradigmas, e Tendências para o Turismo*. In *Turismo nos Países Lusófonos: Conhecimento, Estratégia e Territórios* (pp. 19–40). Lisboa: Escolar Editora.

Dev, C. S., Buschman, J. D., & Bowen, J. T. (2010). Hospitality marketing: A retrospective analysis (1960-2010) and predictions (2010-2020). *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(4), 459-469.

do Amaral Moretti, S. L., Oliveira, S. L. I., & de Souza, C. G. (2018). A evolução do conceito de marketing e sua aplicação no turismo: Simetrias evolutivas, assimetrias temporais. *Revista de Turismo Contemporâneo*, 6(1).

Fernandes, P. M., Sousa, B. B., Veloso, C. M., & Valeri, M. (2023). O Endomarketing na Gestão do Capital Humano: Perspetiva preliminar no contexto do Quadrilátero Urbano do Minho. *EuroMed Journal of Business*.

Ferreira, J., & Sousa, B. (2020). Experiential marketing as leverage for growth of creative tourism: a co-creative process. In *Advances in tourism, technology and smart systems: Proceedings of ICOTTS 2019* (pp. 567-577). Springer Singapore.

Frechtling, D. C. (2001). World conference on the economic impact of tourism. *International Journal of Tourism Research*, 3(3), 253-255.

Freitas, L., Cid, A., e Santos, M. (2021). A importância de inserir o endomarketing no setor empresarial. *Brazilian Journal of Development*, Vol.7, Nº9, pp. 88201-88210.

Frye, D., Kang, S., Huh, C., e Lee, M. (2020). “What factors influence Generation Y's employee retention in the hospitality industry?: An internal marketing approach”. *International Journal of Hospitality Management*, Vol.85, 102352.

Gonçalves, F. (2018). *A Interpretação do Património como fator de desenvolvimento do Turismo Cultural e Criativo. O caso do Galo de Barcelos*. Tese de Doutoramento, Universidade de Aveiro, Aveiro.

Henz, A. P., Leite, F. D. L., & Ruiz, T. C. D. (2014). Um Ensaio Teórico sobre Sazonalidade e Turismo. *Anais VIII do Fórum Internacional de Turismo do Iguassu*.

Ibpex, 2009.

Jiménez, W., Ordoñez, F., Moreno, K. e Caisa, D. (2020). Endomarketing as a service quality strategy of Public Health Institutions: A study of user behavior. *Espirales. Revista Multidisciplinaria de investigación científica*, Vol.4, Nº 34, pp. 35-48.

Keith, R. J. (1968). The marketing revolution. *Journal of Marketing*, 24(3), 35-35.

- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Administração de marketing*. São Paulo: Pearson.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0: As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*. Elsevier.
- Lage, B. H. G., & Milone, P. C. (1990). *Economia do turismo*. São Paulo: Papirus.
- Lee, K. T. (2020). Internal marketing, job satisfaction, and organizational commitment: a case study of taiwan indigenous television. *International Journal of Organizational Innovation*, Vol. 12, nº 4, pp. 190-215
- Limeira, T. M. V. (2005). *Fundamentos de marketing*. In S. R. Dias (Ed.), *Gestão de marketing*. São Paulo: Saraiva.
- Mainardes, E., Rodrigues, S., e Teixeira, A. (2019). “Effects of internal marketing on job satisfaction in the banking sector”. *International Journal of Bank Marketing*, Vol.37, Nº5, pp. 1313-1333.
- Middleton, V. T. C., & Clarke, J. (2001). *Marketing in travel and tourism*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Moretti, S. L. A. (2015). Encontros de hospitalidade, experiência de consumo e relacionamento com clientes: Proposta preliminar para sua integração. In *Seminário da Associação Nacional de Pós-Graduação em Turismo (ANPTUR)*, 12, Natal.
- Moretti, S. L. do A., Oliveira, S. L. I., & Souza, C. G. de. (2018). A evolução do conceito de marketing e sua aplicação no turismo: simetrias evolutivas, assimetrias temporais. *Revista De Turismo Contemporâneo*, 6(1). <https://doi.org/10.21680/2357-8211.2018v6n1ID12477>
- Novaes F. (2015) *Endomarketing: A Gestão de Pessoas como ferramenta para o crescimento organizacional*, Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.
- Oliveira, J., e Campello, M. (2008). *Clima e cultura organizacional no desempenho das empresas*
- Oliveira, S. L. I. (2007). *Desmistificando o marketing*. Novatec Editora.
- Renaghan, L. M. (1981). A new marketing mix for the hospitality industry. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 22(2), 30-35.
- Sandhusen, R. L. (2003). *Marketing básico (2ª ed.)*. São Paulo: Saraiva.
- Santos, A. V. D., & Santos, M. T. D. (2011). *Marketing turístico*.
- Sarker, M. e Ashrafi, D. (2018). “The relationship between internal marketing and employee job satisfaction: A study from retail shops in Bangladesh”. *Journal of Business & Retail Management Research*, Vol.12, Nº3, pp. 149-159.
- Scheuer, L. (2011). Percepção geográfica e planejamento turístico: Um estudo sobre a sazonalidade. *Turismo & Sociedade*, 4(2), 286-304.
- Smith, Stephen (1988) *Defining Tourism: A Supply-side view*. *Annals of Tourism*, 15, pp.179-190.

UNIVERSIDADE LUTERANA DO BRASIL (ULBRA). Fundamentos de marketing. Curitiba:

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.

Wilkie, W. L., & Moore, E. S. (2003). Scholarly research in marketing: Exploring the “4 eras” of thought development. *Journal of Public Policy & Marketing*, 22(2), 116-146.

Webnografia

AICEP Portugal Global. (2024). Mercados internacionais - Grécia. MyAICEP. Disponível em: <https://myaicep.portugalexporta.pt/mercados-internacionais/gr/grecia?setorProduto=-1>

Atlantica Hotels & Resorts. (2024). Atlantica Aegean Park. Disponível em: <https://www.atlantichotels.com/hotels-in-rhodes/atlantica-aegean-park?page=information>

Instituto Nacional de Estatística de Portugal. (2024). Turismo internacional. TravelBI. Disponível em: <https://travelbi.turismodeportugal.pt/turismo-internacional/?p=1>

PORDATA. (2024). Trabalhadores por conta de outrem em alojamentos turísticos coletivos. Disponível em: <https://www.pordata.pt/europa/trabalhadores+por+conta+de+outrem+em+alojamentos+turisticos+coletivos-2466>

World Tourism Organization. (2024). Global and regional tourism performance. Disponível em: <https://www.unwto.org/tourism-data/global-and-regional-tourism-performance>