

Politécnico do Porto
Escola Superior de Hotelaria e Turismo

José Guilherme do Amaral Madeira do Amaral Marques

WOW – Projeto de Interesse Nacional

Relatório de Estágio

Mestrado em Direção Hoteleira – Direção Comercial e Marketing

Orientação: Prof. Doutor Eduardo Rui Viana Barbas de Albuquerque

Coorientação: Prof. Doutor António Manuel da Silva Melo

Vila do Conde, dezembro de 2019

Politécnico do Porto
Escola Superior de Hotelaria e Turismo

José Guilherme do Amaral Madeira do Amaral Marques

WOW – Projeto de Interesse Nacional

Relatório de Estágio

Mestrado em Direção Hoteleira – Direção Comercial e Marketing

Orientação: Prof. Doutor Eduardo Rui Viana Barbas de Albuquerque

Coorientação: Prof. Doutor António Manuel da Silva Melo

Vila do Conde, dezembro de 2019

José Guilherme do Amaral Madeira do Amaral Marques

WOW – Projeto de Interesse Nacional

Relatório de Estágio

Mestrado em Direção Hoteleira – Direção Comercial e Marketing

Membros do Júri

Presidente

Prof.^a Doutora Susana Sofia Pereira da Silva

Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão – Instituto Politécnico do Porto

Arguente

Prof.^a Doutora Sandra Bebiana Carvalho Monteiro

Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão – Instituto Politécnico do Porto

Orientador

Prof. Doutor Eduardo Rui Viana Vargas de Albuquerque

Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão – Instituto Politécnico do Porto

Vila do Conde, dezembro de 2019

I. AGRADECIMENTOS

A elaboração deste relatório de estágio só foi possível devido ao apoio de diversas pessoas e entidades que me acompanharam neste capítulo tão importante da minha carreira profissional. Olhando para trás, verifico que a opção tomada foi a correta, não só por me ter tornado num melhor profissional, mas num melhor ser humano. A aprendizagem não tem fim e recuso-me a ficar por aqui em ambos.

Mostro, neste agradecimento, o meu especial carinho a todos aqueles que colaboraram direta e indiretamente para que o meu objetivo fosse alcançado.

Começo por agradecer formalmente ao Professor Doutor Eduardo de Albuquerque e ao Professor Doutor António Melo pela ajuda, disponibilidade e eficiência com que moldaram o caminho para a conclusão do meu percurso de formação na Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Vila do Conde, focando também os restantes colaboradores da instituição e os professores que fizeram parte integrante da minha formação através do Mestrado. Aos restantes, um obrigado por terem lecionado com profissionalismo e o brio que a área exige, área essa que permanece em constante atualização.

Às entidades que me ofereceram a possibilidade de realizar um estágio que me permitisse concluir este capítulo, ao grupo *The Fladgate Partnership* – especificamente da *HILODI – Historic Lodges & Discoveries, S.A.*, que tornou viável a exibição deste Projeto ao exterior através deste relatório.

A todos os colegas que fazem parte do meu percurso no Projeto, especialmente aos meus tutores: Eng. Paulo Guerra e Dr. Vasco Varela. A máxima - “*There’s always a better way to do it*” irá acompanhar-me durante vastos anos.

À minha família, que me permite ter as melhores condições para alcançar os feitos que vou colecionando neste início de carreira. Retribuo, com um carinho especial, todo o apoio e motivação suportada pela minha tia Maria Graça Marques.

Um agradecimento à Rita Aquino Ribeiro, por nos manter sempre no caminho certo, felizes e realizados.

Aos meus amigos que, apesar da distância física, se fizeram sentir por perto e ombrearam ao meu lado durante os desafios e os obstáculos que percorri.

Espero retribuir a expectativa criada em todos os elementos presentes neste agradecimento, com a salvaguarda de que tudo farei para não desiludir quem sempre apostou e acreditou no meu valor.

“There are three constants in life... Change, choice and principles”

Stephen Richards Covey

II. RESUMO ANALÍTICO

O presente relatório descreve o percurso concretizado no estágio curricular realizado no âmbito da conclusão do mestrado de Direção Hoteleira da *ESHT - IPP*, executado ao longo de seis meses, compreendidos entre janeiro e julho de 2019, na empresa *HILODI – Historic Lodges & Discoveries, S.A.*.

Além desta colaboração curricular prática, foi promovida uma investigação que pretendia dar resposta ao tema selecionado e aos objetivos que foram propostos na fase inicial do plano de trabalhos. A investigação referida teve por base a realização de um trabalho empírico importante para tirar conclusões sobre o tema, sobre os objetivos e sobre as opiniões dos entrevistados, todos eles pertencentes a quadros superiores da empresa.

Este relatório contempla a contextualização do grupo onde se insere a empresa que me acolheu. São posteriormente descritas as tarefas desempenhadas como *Project Management Assistant* e apresentada toda a equipa que está a desenvolver o Projeto *World of Wine*.

No final do relatório, surgem as conclusões retiradas, onde se confrontam os objetivos definidos no início do estágio com a avaliação de toda a sua evolução e crescimento, tanto no plano pessoal como profissional.

Palavras-chave: *World of Wine*; Turismo; Vinho; Gastronomia; Entretenimento; Experiências; Porto

III. ABSTRACT

This report describes the progress made in the curricular internship carried out within the scope of the completion of the master's degree in Hotel Management at *ESHT - IPP*, over six months, from January to July 2019, at *HILODI - Historic Lodges & Discoveries, S.A.*

In addition to this practical curricular collaboration, an investigation was promoted in order to respond to the selected subject and the objectives that were proposed in the initial phase of the work plan. The investigation referred to was based on the performance of an important empirical work to draw conclusions on the subject, on the objectives and on the opinions of people who were interviewed, all of whom belonged to senior management of the company.

This report contemplates the framing of the group in which the company that welcomed me is inserted. The tasks performed as Project Management Assistant are subsequently described and the entire team that has been developing the *World of Wine* Project is unveiled.

At the end of the report, the conclusions are gathered, where the objectives defined at the beginning of the internship are compared with the assessment of all their evolution and growth, both at a personal and professional level.

Keywords: *World of Wine*; Tourism; Wine; Gastronomy; Entertainment; Experiences; Oporto

IV. LISTA DE TABELAS

Tabela 1 : Planificação das Fases, Parcelas e Outlets	71
Tabela 2 : Preparação da entrevista	102
Tabela 3 : Planificação da Entrevista	104
Tabela 4 : Realização da Entrevista	104
Tabela 5 : Passos posteriores à realização da entrevista	105
Tabela 6: Mapa identificativo do código atribuído e das idades dos entrevistados.....	108
Tabela 7 : Mapa de análise à tipologia de respostas.....	112
Tabela 8 : Estatísticas associadas às respostas dos entrevistados.....	115
Tabela 9 : Análise SWOT	123

V. LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 : Hotel The Yeatman, em Vila Nova de Gaia.....	36
Figura 2: The Wine Book.....	37
Figura 3 : Salas de Relaxamento no hotel <i>The Yeatman</i>	38
Figura 4 : Spa do Hotel <i>The Yeatman</i>	39
Figura 5 : Vista privilegiada do <i>The Yeatman</i> sobre o Douro e sobre o Porto	40
Figura 6 : Conclusão da Masterclass de Vinhos.....	41
Figura 7 : Certificado de “Portuguese Wines Masterclass”	42
Figura 8 : Verso do Certificado de "Portuguese Wines Masterclass"	42
Figura 9 : Vista para o Douro do <i>Vintage House Hotel</i>	43
Figura 10 : Hotel <i>Infante de Sagres</i>	44
Figura 11 : <i>Hotel da Estrela</i> em Lisboa	45
Figura 12 : Restaurante <i>Barão Fladgate</i>	46
Figura 13 : Vogue Café no Porto.....	47
Figura 14 : Barons Hall da empresa "Três Séculos"	47
Figura 15 : Quinta da Roêda	48
Figura 16 : Quinta do Retiro Novo.....	49
Figura 17 : Quinta do Panascal	50
Figura 18 : Caves da <i>Taylor’s</i>	51
Figura 19 : Garrafa de Vinho do Porto da Fonseca	53
Figura 20 : Garrafa de Vinho do Porto Vintage, da Croft	53
Figura 21 : Garrafa de Vinho do Porto da Krohn	54
Figura 22 : Ilustração do Projeto <i>WOW</i>	56
Figura 23 : Logotipo da Douro River Taxi presente num dos seus barcos	57
Figura 24 : Logotipo do <i>Porto Protocol</i>	58
Figura 25 : Delegado no Climate Change Leadership 2019.....	59
Figura 26 : Presença no Evento <i>Climate Change Leadership 2019</i>	59
Figura 27 : Logotipo do <i>World of Wine</i>	60
Figura 28 : Antes do início das obras para o complexo “WOW” – Junho 2017	61
Figura 29 : Maquete da expectativa do final das obras para o complexo “WOW” – Junho 2020	61
Figura 30 : Mapa da localização das Experiências dentro do WOW	62
Figura 31 : Logotipo do <i>Wine Experience</i>	62
Figura 32 : <i>Wine Experience - Moodboard</i>	63
Figura 33 : Logotipo do <i>Cork Experience</i>	63
Figura 34 : <i>Cork Experience - Moodboard</i>	64
Figura 35 : Logotipo do <i>PRATA Experience</i>	64
Figura 36 : <i>Porto Region Across the Ages - Moodboard</i>	65
Figura 37 : Logotipo do <i>Fashion Experience</i>	65
Figura 38 : <i>Fashion Experience - Moodboard</i>	65
Figura 39 : <i>Drinking Vessels - Moodboard</i>	66

Figura 40 : WOW 1 - Vista para o Porto	67
Figura 41 : Presença em Obra, com Eng. Duarte Almas	67
Figura 42 : WOW 1 – Fundações	68
Figura 43 : WOW 1 – Obra	69
Figura 44 : WOW 1 - Vista para a Ponte D. Luís (da futura Praça)	69
Figura 45 : Customer Journey - WOW	72
Figura 46 : Organigrama do WOW	77
Figura 47 : Novos Escritórios & o meu Workplace	89
Figura 48 : Processo referente à chegada e ao pagamento das faturas	94
Figura 49 : Sexo dos entrevistados	106
Figura 50 : Idades dos Entrevistados	106
Figura 51 : Agrupamento das palavras enumeradas pelos entrevistados	125
Figura 52 : Pós-Estágio - Assinatura Contrato com a HILODI- Historic Lodges & Discoveries, S.A.	128

VI. LISTA DE SIGLAS

AHP – Associação Hotelaria de Portugal

BTL – Bolsa de Turismo de Lisboa

CRM –Customer Relationship Management

DOC – Denominação de Origem Controlada

ESHT – Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Vila do Conde

FITUR - Feira Internacional de Turismo, realizada em Madrid

HILODI – Historic Lodges & Discoveries, S.A.

IFRRU - Instrumento Financeiro para a Reabilitação e Revitalização Urbanas

IPP – Instituto Politécnico do Porto

JESSICA - Joint European Support for Sustainable Investment in City Areas

LVB - Late Bottled Vintage

TFP – The Fladgate Partnership

WOW – *World of Wine*

WOW 1- Fase 1 de Construção do *WOW*

WOW 2 – Fase 2 de Construção do *WOW*

WOW 3 – Fase 3 de Construção do *WOW*

VII. GLOSSÁRIO

Big Data - é a área do conhecimento que estuda como tratar, analisar e obter informações a partir de conjuntos de dados grandes demais para serem analisados por sistemas tradicionais.

Bullet Points - Tópicos

City Break - são estadias de curta duração em que o principal objectivo é visitar as principais atracções de uma cidade, usando, por norma, serviços de alojamento e restauração de preços acessíveis.

Climate Change – é uma cimeira onde foram apresentadas soluções para o combate ao impacto de um clima em permanente mudança, com o intuito de contribuir para a resolução de problemas comuns à indústria.

La Cité du Vin – Museu do Vinho concorrente do *WOW*, localizado em Bordéus, França.

Denominação de Origem Controlada - designação dada a determinados produtos alimentares de origem agrícola que correspondem a determinadas regiões e cumprem um conjunto de requisitos legais.

Enfófilo – toda a pessoa que estuda ou aprecia o vinho.

Fit-Out - ato de equipar ou fornecer equipamento necessário/novo;

IFRRU – é um instrumento financeiro criado no âmbito do Portugal 2020, que tem uma capacidade de financiamento de 1.400 milhões de euros, que tem o objetivo de oferecer condições mais vantajosas a quem pretende investir na reabilitação urbana no território nacional (incluindo estrangeiros)

JESSICA - é uma iniciativa conjunta da Comissão Europeia e do Banco Europeu de Investimento que visa apoiar projetos de desenvolvimento urbano sustentável, através de empréstimos a longo prazo e recorrendo a fundos estruturais da União Europeia.

Marketing - é a atividade, grupo de instituições e processos para criar, comunicar, distribuir e trocar ofertas que têm valor para o consumidor, clientes, parceiros e sociedade em geral.

Millennial - Trata-se de uma juventude totalmente integrada a um mundo globalizado onde não existem fronteiras. A identidade cultural desta geração está diretamente associada à internet e às redes sociais. Manipulam com naturalidade os memes, os likes e as compras online. Alguns analistas acreditam que esta geração sofre de ansiedade crônica e teme perder-se no anonimato da multidão. São pessoas "multitarefa" capazes de identificar-se com papéis bem diferenciados

Norte 2020 - Programa Operacional Regional do Norte 2014-2020

Porto Protocol - é uma plataforma de troca de ideias e soluções empresarias que visam reduzir o impacto das alterações climáticas de cada indústria.

Vitivinicola - relativo à vitivinicultura.

Viticultura - é a ciência que estuda a produção da uva, que poderá ser destinada para o consumo in natura, para a produção de sumo, para a vinificação ou para a produção de uva passa. Quando é destinada à preparação de vinhos, usa-se a designação vitivinicultura.

Stakeholders - é um termo da língua inglesa que tem como significado "grupo de interesse". Fazem parte deste grupo pessoas que possuem algum tipo de interesse nos processos e resultados da empresa.

Transfer - serviço de transporte de passageiros ou turistas de aeroportos, estações, portos, etc. até ao local de alojamento ou vice-versa

Turismo 2020 - surge no novo plano para desenvolvimento do Turismo em Portugal, que objetiva e prioriza os investimentos até 2020 para o turismo nacional relacionado com os incentivos comunitários. Pretende-se que o setor do Turismo venha a receber mais de 780 milhões de euros em incentivos até 2020.

User Friendly - Termo utilizado para definir uma aplicação, plataforma, programa ou outro, que é de fácil utilização e com o qual é possível interagir, nas funcionalidades básicas, de forma intuitiva, sem recurso a manuais.

World Travel Awards - conhecidos como os Óscares do Turismo, foram criados para certificar, premiar e celebrar a excelência em todos os setores da indústria turística.

ÍNDICE

I.	AGRADECIMENTOS.....	4
II.	RESUMO ANALÍTICO.....	6
III.	ABSTRACT	7
IV.	LISTA DE TABELAS.....	8
V.	LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....	9
VI.	LISTA DE SIGLAS.....	11
VII.	GLOSSÁRIO	12
1.	INTRODUÇÃO	17
2.	ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	20
	Estado de Arte.....	20
	Tema e justificação do tema.....	33
	Justificação da escolha da instituição	33
3.	CONTEXTUALIZAÇÃO DO GRUPO THE FLADGATE PARTNERSHIP	35
	3.1. História da “The Fladgate Partnership”	35
	3.2. Hotéis	35
	3.3. Restaurantes	46
	3.4. Quintas	48
	3.5. Caves de Vinho do Porto	51
	3.6. Distribuição	55
	3.7. Turismo.....	56
	3.8. Sustentabilidade.....	58
	3.9. O Projeto <i>WOW</i>	60
	3.9.1. Conceito <i>WOW</i>	60
	3.9.2. Construção.....	67
	3.9.3. Marketing	72
	3.9.4. Estratégia de Vendas	75
4.	O ESTÁGIO NA HILODI – HISTORIC LODGES & DISCOVERIES, S.A.	76
	4.1. Estrutura Orgânica e Equipa	76
	4.2. Funções desempenhadas – Project Management Assistant	88
	4.2.1. Coordenação do Projeto <i>WOW</i>	88
	4.2.2. Office Control	90

4.2.3.	Articulação com o Departamento Financeiro e Departamento Contabilidade	.90
4.2.4.	Análise de mercado - <i>Merchandising WOW</i>	91
4.2.5.	Apoio Administrativo	91
4.2.6.	Implementação de procedimentos	96
5.	INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA SOBRE O <i>WOW</i>	100
5.1.	A importância do Projeto <i>WOW</i> para o Turismo	100
5.2.	Definição da Amostra	106
5.3.	Recolha de Dados	107
5.4.	Tratamento de Dados	109
5.5.	Discussão dos resultados	111
5.6.	Síntese conclusiva	115
6.	CONCLUSÃO	126
7.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	129

1. INTRODUÇÃO

Este relatório insere-se no âmbito do segundo ano do Mestrado em Direção Hoteleira – Direção Comercial e Marketing, da Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Vila do Conde do Instituto Politécnico do Porto que tem como objetivos a apresentação da empresa onde realizei o meu estágio, uma vez que faz parte de um dos grupos mais conceituados na área do Turismo em Portugal, com áreas complementares.

The Fladgate Partnership é a holding que possui negócios em várias áreas, tais como: do Vinho do Porto, do Turismo e Distribuição, assim como da área da Hotelaria.

A história e a notoriedade do Grupo onde está inserido, os seus objetivos (missão, visão, valores), os serviços que fornece, assim como o Projeto onde estive inserido na realização do estágio curricular, foram mais valias detetadas para a conclusão deste meu grau académico. Este Relatório de Estágio apresenta uma descrição dos departamentos onde o estágio decorreu assim como uma descrição técnico-científica das atividades desenvolvidas no projeto *WOW*.

Além destas componentes foi realizado um estudo, cuja metodologia foi a identificada sob a forma de uma entrevista escrita (através de um inquérito que continha dezanove [19] questões aplicadas aos elementos da Direção). Este estudo teve como objetivo dar resposta a alguns objetivos propostos na proposta de trabalho apresentada, alicerçando tanto o âmbito do projeto *WOW*, como as atividades e tarefas desafiadoras que foram realizadas neste período.

Por último a integração num Projeto com a enorme projeção que irá contribuir na mudança de paradigma do Turismo em Portugal, é um enorme orgulho. O estágio teve início em janeiro de 2019 e foi concluído dentro do prazo estipulado, em julho de 2019.

Objetivos e Motivações

Uma das motivações para a realização do Mestrado em Direção Hoteleira - Direção Comercial e Marketing, foi o desafio pessoal, como complemento da licenciatura de Gestão pela Universidade Católica, direcionando para uma área de especialização com um enorme peso na Economia do nosso país: o Turismo. Depois de uma experiência numa grande

multinacional de uma área totalmente diferente, a decisão tomada foi de definir objetivos de acordo as minhas ambições e projeto de carreira.

Por outro lado, entendeu-se que a opção do estágio curricular no âmbito do mestrado, combinou os conhecimentos científicos com a experiência profissional do corpo docente que tive durante o primeiro ano, numa junção importante para quem quer adquirir a experiência e reforçar competências.

Considerei que esta seria uma excelente oportunidade de aprofundar os meus conhecimentos de Gestão aplicados a uma área diferente. O desafio surgiu, fazer parte de um projeto diferenciador e único e fazendo parte integrante dele, acompanhamento a sua evolução, vendo-o crescer.

Também obter conhecimentos sobre as experiências profissionais de outros especialistas do mercado, com um *Know-How* enorme, reconhecidos pelos conhecimentos técnico-científicos sobre a gestão de projetos a nível de Turismo e hoteleiro, vir a poder aplicar estes novos conhecimentos, e ter uma experiência profissional ímpar.

Estrutura do Relatório

O documento apresenta no primeiro capítulo uma pequena contextualização do esquema proposto para o Relatório de Estágio, assim como os objetivos e motivações para a frequência no Mestrado de Direção Hoteleira - Direção Comercial e Marketing e a opção para a realização do estágio curricular.

No segundo capítulo, encontramos o enquadramento teórico que suporta conceitos, sendo o fio condutor da estrutura selecionada, assim como justificação da escolha do tema que, de acordo com os objetivos gerais e específicos definidos no âmbito do estágio, foi definido como: “*WOW - Um Projeto de Interesse Nacional*”.

A escolha da empresa *HILODI - Historic Lodges & Discoveries, S.A.*, faz parte do Grupo *The Fladgate Partnership* - uma holding que possui negócios nas áreas do Vinho, Turismo e Distribuição, Hotelaria.

No terceiro capítulo, podemos analisar a contextualização e desenvolvimento, através da caracterização do Grupo *The Fladgate Partnership*, a missão, visão e valores, a empresa *HILODI* e o conceito por detrás do Projeto *WOW*.

O quarto capítulo é dedicado ao estágio curricular realizado na *HILODI*. Ressalva a estrutura organizacional e da equipa, as funções desempenhadas, além das inúmeras e diversificadas tarefas desenvolvidas de acordo com os desafios que foram surgindo. É um capítulo em que teria muito mais para referir devido à riqueza de todas as experiências no âmbito do Projeto.

No quinto capítulo o “Desenvolvimento do Turismo Nacional: o caso do Projeto *WOW*”, ocupa também um espaço de destaque.

Estando integrado numa equipa diversificada e motivada para o desenvolvimento do Projeto *WOW*, com conhecimentos igualmente diferenciados, foi aplicada uma entrevista, constituída por questões que pudessem dar respostas a alguns objetivos definidos no trabalho de projeto a desenvolver no estágio curricular. A entrevista foi aplicada a um grupo alvo específico que fazia parte do projeto *WOW*.

Depois de analisada as respostas dadas, foi feita a discussão dos dados e a conclusões deste estudo de caso.

Num último capítulo, a “Conclusão”, em que de uma forma objetiva é analisado o antes e o depois, ou seja, as expetativas que consegui superar, os objetivos que atingi e a projeção que obtive tanto com a realização do Mestrado em Direção Hoteleira – Direção Comercial e Marketing, como com a opção de aceitar um desafio num Grupo de grande notoriedade. É, também, realizada uma referência aos resultados positivos que obtive tanto a nível pessoal como profissional.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Estado de Arte

No âmbito da elaboração da realização do Estágio Curricular, integrado na conclusão do Mestrado em Direção Hoteleira - vertente Comercial e Marketing - foi consultada literatura que pudesse contribuir para dar respostas aos objetivos propostos e reforçar conhecimentos.

A escolha do tema “Atrações Turísticas – Desenvolvimento do Turismo Nacional, Caso do *WOW*”, com o título “*WOW* - Um Projeto de Interesse Nacional” esteve em consonância com a literatura consultada.

Esta revisão bibliográfica proporcionou uma visão mais informada e crítica, aquando da realização do estágio, não só nas atividades desenvolvidas, mas também pela possibilidade de fazer sugestões de implementação de estratégias.

Os desafios foram constantes, nas diversas fases do estágio, como também se evidenciaram os impactos da proposta de trabalho que foram apresentados sob a forma de objetivos, em comparação com os reais adquiridos, que acrescentaram mais valor do que eram as expectativas iniciais.

Os segmentos de atividade na área do Turismo são, habitualmente, distinguidos por um valor acrescentado apresentado ao cliente. Esse valor acrescentado surge através da utilização e do conhecimento das melhores formas de prestar um serviço.

Esses serviços permitem alcançar o que os turistas denominam de “experiências únicas”.

A cultura de vendas e a oferta de produtos e serviços comuns tem sido a principal indutora a esse sucesso. Todavia, esta é realizada de modo informal, com uma estratégia pouco alinhada com os planos estratégicos regionais definidos. Este desalinhamento deve-se, sobretudo, ao ritmo desenfreado de desenvolvimento das novas tecnologias inadequadas às ofertas dos serviços que oferecem.

Desta forma, parece evidente que as estratégias de vendas futuras devem incorporar os efeitos dos meios de comunicação social e a sua conseqüente atualização. Além disso, deve aumentar-se o foco nas capacidades e na aquisição de competências, já que a abordagem nesta área em concreto mostra-se necessariamente diferente (ChainFei Ye et al., 2017).

Neste âmbito, as principais dificuldades passam pela complexidade de relações e articulações com outras áreas do turismo e hotelaria, mas também pelos canais de comunicação interna e externa. Com os *stakeholders* adequados, existe a possibilidade de

criar um conjunto de serviços que ajudem em todo o processo de mobilidade do turista (Quintas, 2006), certificando a qualidade dos serviços e fidelizando quem opta pelo nosso país.

As análises para a redefinição das estratégias das empresas ligadas ao setor do Turismo passam, essencialmente, por verificar as boas práticas existentes, desenvolver novas parcerias através do *bench marketing* e selecionar setores empresariais que podem ser promissores.

No Turismo e na Hotelaria, as experiências podem ser vistas como sistemas complexos e dinâmicos associadas a ferramentas que permitem a interação entre os clientes e todos os colaboradores afetos à atividade. De acordo com Schmitt (1999) as experiências consistem no “resultado de passar por determinadas situações e viver através das mesmas. São estímulos direcionados aos sentidos, ao coração e à mente. As experiências também ligam a empresa e a marca ao estilo de vida dos clientes, colocam as ações individuais dos clientes e a ocasião de compra num contexto social mais amplo”. Ou seja, as experiências fornecem valores sensoriais, emocionais, cognitivos, comportamentais e relacionais que irão substituir os valores funcionais.

A par da evolução da oferta para serviços e para as experiências, assistimos, na grande maioria das unidades hoteleiras, ao emergir de uma figura que se impõe como eixo central de novos tipos de estratégia, incorporando em si mesma os objetivos, os valores e o futuro da empresa. Essa figura é a marca e a notoriedade, que traz maior valor ao produto da empresa, seja ele um bem ou um serviço.

Através de uma análise das marcas mais conceituadas a nível mundial, verificou-se que a indústria do turismo contempla alguns dos nomes mais conhecidos. Contudo, para os restantes, a realidade não é a mesma, já que lutam para aumentar a sua quota de mercado num contexto de várias variáveis:

- crescimento de concorrência a nível internacional;
- processo de aumento de tarifas;
- saturação do próprio mercado
- dificuldade em sair do que se torna trivial e não diferenciador (Lee & Madanoglu, 2005)

Perante estas variáveis, verifica-se que uma solução imediata passa por alinhar uma estratégia de vendas porque irá criar consequências positivas nos resultados macro da estratégia de *marketing* externo, assinalando uma maior informação e integração dos valores e dos objetivos da empresa.

Podemos afirmar que esta é uma das formas de desenvolver e consolidar uma marca que, por consequência, irá conseguir a lealdade ativa dos clientes.

As descidas dos preços, por si só, não promovem o que é expectável - a fidelização. Para a fidelização ser bem-sucedida, a experiência adquirida através da promoção tem de ser positiva.

A relação de fidelidade para com as empresas que adotam esta estratégia passa pela análise do valor do cliente a longo prazo, não apenas pelo valor de uma transação que o cliente realiza. Por esta fidelidade, a equipa de uma determinada empresa faz os possíveis para garantir que cada cliente obtenha exatamente aquilo que deseja (Treacy & Wiersema, 1993).

Por influência da evolução da economia global, os grupos ligados ao Turismo e à Hotelaria devem apostar na promoção das suas características diferenciadoras, como a localização, o autor do projeto de arquitetura e *design*, as estruturas de apoio, o serviço de qualidade e personalizado, o ambiente intimista, a proximidade da administração no dia a dia e, por exemplo, a flexibilidade na eficácia do poder de decisão.

As condições mencionadas fazem com que a estratégia definida em cada departamento, nomeadamente o de Vendas e o Comercial, possa aproveitar todos estes pontos.

Além destas características poderá ser necessário criar novidades para os consumidores, onde uma das estratégias baseadas no serviço ao cliente de forma a adicionar valor e a diferenciar-se dos concorrentes é o CRM (*Customer Relationship Management*). Este é um termo original do inglês, que pode ser apresentado na língua portuguesa como Gestão da Relação com o Cliente, embora a sua definição não seja consensual na literatura. De acordo com Feng Co (2006) é “um sistema que consiste na combinação de pessoas, processos e tecnologias, que procura fornecer informação e conhecimento acerca dos clientes e sustentar uma estratégia de negócio que crie um relacionamento lucrativo e de longo prazo com os clientes”. Já para Duque e colaboradores (2013), o CRM é “um modelo de negócio focado no cliente, onde é necessário um contributo continuado, levando à alteração dos processos de negócios para centralizar o cliente.”

Atribuindo alguma importância às tecnologias de informação, as bases assentam no *marketing* relacional, no valor do cliente, no ciclo de vida do cliente, na fidelização e na satisfação. Numa última análise podemos ainda perspetivar o CRM como “uma estratégia de

gestão que integra de forma dinâmica um conjunto de serviços que criam valor para a empresa e para os clientes” (Duque et al., 2013).

Segundo os mesmos autores, as decisões estruturais referem-se ao formato em que se pretende vender o produto, na definição do segmento que se pretende atingir ou quais os métodos de diferenciação que se pretendem implementar perante as estruturas e serviços que se oferecem.

Tanto ao nível dos preços como na sua definição, é possível gerir estrategicamente o “tempo de vida” do produto e pensar em novas ofertas. As decisões relacionadas com a quantidade, surgem pela definição da limitação entre aceitar uma reserva ou recusá-la, na definição da distribuição conforme os diferentes segmentos de mercado e na definição da baliza temporal onde se deve jogar com a disponibilidade de acesso ao produto nos diversos mercados.

Por todos estes motivos, o negócio na área do Turismo é cada vez mais complexo e torna-se desafiante acompanhar as exigências de um novo paradigma diferenciador. A partir deste ponto, podemos inferir que os departamentos geradores de receitas são sempre interdependentes. Se simplesmente se otimizar cada departamento de uma instituição, de forma independente, é provável que o resultado seja pouco evidente, já que os recursos para gerar resultados poderão não ser rentabilizados e aproveitados. Deste modo, as articulações entre todos os departamentos culminam na otimização de recursos.

As fortes exigências do mercado impõem mais profissionais preparados para um olhar sobre este novo paradigma de análise de dados. Apresenta, acima de tudo, uma mudança de ideologia na prática deste tema. Há uma nova e excitante área de *Big Data Analytics*, termo que se refere à disponibilidade de crescimento rápido de dados não estruturados, caracterizados por grande volume, velocidade e variedade. Como observado por Coleman (2013), *Big Data* tem o potencial de apoiar decisões instantâneas com base em informações ao vivo sobre o turista, a cidade e milhões de outros pontos de dados. É um sistema baseado em análise de dados fornecidos e organizados que tornará mais eficaz, ao nível da organização da informação de cada cliente, passando pelas atividades online direta ou indiretamente relacionadas com as reservas, padrões de pesquisa, avaliações pós compra, perfil do cliente, padrões de fidelidade, origem e destino, entre tantos outros elementos preponderantes. Segundo Dijkstra (cit. in Alves, 2012), “a arte de programar consiste em organizar e dominar a complexidade”.

O perfil, o tempo de viagem e os padrões de fidelidade poderão ser uma mais valia para delinear as estratégias dos grupos que operam nos diferentes domínios da área do Turismo em Portugal.

Surgem exemplos de como as ofertas de animação turística podem ser inovadoras, como são realizadas as parcerias com os operadores turísticos e com empresas de transportes de ligação às unidades hoteleiras. Para (Quintas, 2006), com estes *stakeholders* há a possibilidade de criar um conjunto de serviços atrativos que fidelizem os clientes. O planeamento de destinos e o desenho de políticas baseadas em atração envolvem a compreensão e os mecanismos pelos quais as atrações geram o desenvolvimento do turismo. As atrações turísticas são objeto de extensa literatura. Muitos trabalhos definiram a noção de atração e caracterizaram os diferentes tipos de atrações (Pearce, 1991; Sternberg, 1997; Wall, 1997).

A cultura de vendas de produtos inovadores com cunho cultural, com notoriedade e de diferenciação, é a principal indutora no sucesso para a sustentabilidade económica do sector. O turismo de vinhos é um exemplo que está a crescer e a desenvolver-se numa escala global, sendo considerado um motor do desenvolvimento económico e social e, por esse motivo, é importante tanto melhorar como preservar o turismo do vinho no futuro (Ferreira & Hunter, 2017).

A par da evolução da oferta para serviços e para experiências, quer seja por serviços da marca ou por outros prestados pelos *stakeholders*, impõe estratégias inovadoras, que garantem o futuro da empresa e a criação de uma rede de oferta atrativa e diferenciadora. É a notoriedade que traz maior valor ao produto da empresa, seja ele um bem ou um serviço.

Autores como Gunn e Var (2002) e MacCannell (1976) lançaram as bases dos modelos de sistema de atração turística. Segundo eles, uma atração é um sistema que compreende três elementos diferentes: um turista, uma visão (também chamado de núcleo ou atração) e um marcador que se refere à informação que incentiva a decisão do turista de visitar a atração.

Nestes modelos o núcleo é o elemento central do sistema de atração. O núcleo é uma característica de um lugar que um turista contempla visitando (Leiper, 1990).

Neste contexto, o papel dos departamentos de Vendas e Comercial deverão, essencialmente, estar em ligação com o departamento de Marketing. Num projeto inovador

e diferenciador todos têm de o analisar como um todo, sendo o envolvimento e o fio condutor planificado de raiz o segredo do sucesso.

Crê-se que este é um dos primeiros passos no desenvolvimento e consolidação de uma marca e o caminho para atingir a lealdade ativa dos clientes. Uma entidade quando escolhe esta estratégia pensa em cativar o cliente a longo prazo. (Treacy & Wiersema, 1993).

Devido à evolução da economia global, as unidades turísticas devem apostar na sua diferenciação, na promoção das características que as distinguem.

Gestão Estratégica - breve referência a teorias de suporte

O Projeto *WOW*, veio marcar a diferença utilizando um conceito diferenciador e estratégico. O *WOW*, projeto do Grupo da *The Fladgate Partnership*, está a transformar os seus antigos armazéns no centro histórico de Gaia numa atração turística mundial, ao mesmo tempo que celebra a história do vinho do Porto, tem a colaboração de uma série de parceiros de renome nacional e internacional.

As complexidades do projeto, devido à morfologia da área de intervenção e à herança histórica são por si já um elemento estratégico. A localização é também fulcral e decisiva para a escolha do consumidor, uma vez que o Projeto está inserido no coração do centro histórico.

A análise estratégica pode resultar da aplicação de diferentes métodos/técnicas estratégicas.

Como exemplos faz-se referência a alguns que podem sustentar a mesma.

Análise PESTAL

A análise PESTAL resulta do acrónimo política (P), economia (E), social (S), tecnológica (T), numa primeira leitura PEST, somando a conjugação de ambiental (A) e legal (L), a denominação PESTAL. É uma ferramenta estratégica de extrema importância que estuda a envolvente macroeconómica que permite analisar a viabilidade de uma empresa.

Qual a importância dessa ferramenta?

Existem muitas metodologias de análise que se restringem somente ao estudo interno do negócio, identificando aspetos positivos e negativos do ambiente da empresa e no máximo analisam a concorrência, sem pensar em outros fatores externos que podem alterar o fluxo do negócio.

A partir dos aspetos estudados na análise PEST AL, a empresa terá informações de extrema relevância para direcionar as suas tomadas de decisões e estruturar o seu planeamento a curto, médio ou longo prazo, de acordo com o contexto analisado. Desta forma, a análise PEST será uma ferramenta de extrema importância para uma empresa nos seguintes aspetos:

- a. Identificação de oportunidades de crescimento e expansão de negócio;
- b. Antecipação de possíveis ameaças que podem vir a afetar a empresa, como períodos de sazonalidade negativa de mercado, por exemplo;
- c. Estudo de mercado no qual se pretende ingressar num determinado período;
- d. Quais as diferenças entre análise PEST e análise SWOT?

Outra ferramenta bastante utilizada no ambiente empresarial é a análise SWOT, que aplicamos com muita frequência na definição da estratégia.

Quais são os aspetos que diferenciam a análise PEST da análise SWOT?

Ao contrário da matriz SWOT, a análise PEST não leva em consideração fatores internos da empresa e apresenta uma visão relacionada ao macro ambiente externo. Portanto, a análise PEST é certamente uma metodologia muito mais aprofundada do que a matriz SWOT, apesar de as duas se tratarem de ótimas ferramentas de apoio e podem ser utilizadas de forma complementar.

Depois destes referenciais sobre o conceito de análise PEST e as diferenças com a análise SWOT, na prática como se aplica esta ferramenta no cotidiano das empresas? Primeiramente, é necessário elencar quais são os diferentes fatores políticos, económicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais, respetivamente.

Fatores Políticos

São todos os fatores governamentais que podem influenciar o seu negócio, como novas políticas governamentais adotadas, eleições, mudança de governo, políticas de negociação e problemas políticos internos. São diversas as legislações que podem ser afetadas, desde a política fiscal, o direito do trabalho, direito ambiental, restrição comercial, taxas e estabilidade política.

Como exemplo:

Norte 2020 (Programa Operacional da Região Norte), é um instrumento financeiro de apoio ao desenvolvimento regional do Norte de Portugal, que aplicará durante os próximos anos 3,4 milhões de Euros de verbas comunitárias;

Com o objetivo de desenvolver Portugal, o governo definiu o seu próprio plano de ação (Turismo 2020), constituído por um referencial estratégico que estabelece os objetivos e as prioridades de investimento para o turismo do País e das Regiões.

A entrada na União Europeia com a conseqüente abertura das fronteiras à Europa (após a assinatura o acordo de Schengen) surgiu como uma facilidade acrescida à circulação de turistas europeus.

Fatores Económicos

Considera-se como fatores económicos os quais têm impacto direto sobre a rentabilidade de uma empresa. Esses fatores incluem a taxa de inflação, taxa de câmbio, taxa de juros e rendimento disponível para os consumidores finais.

O turismo posiciona-se cada vez mais como uma das atividades sustentadoras da economia nacional, ficando com uma fatia de 12% do PIB nacional. Outro dado a ter em conta relaciona-se com a absorção de emprego deste sector atingindo já cerca de 10% do total nacional.

O aumento consecutivo das receitas é também um indicador do crescimento do turismo em Portugal, já que em 2017 os turistas gastaram 23 mil milhões de euros. Em 2016 o turismo gerou cerca de 11,5 milhões, o que representou o aumento do VAB em 7%

De acordo com o inquérito da AHP – Associação da Hotelaria de Portugal, as perspetivas para a hotelaria nacional são muito boas, e prevê uma melhoria da receita de alojamento, F&B, taxa de ocupação quarto e ainda do Rev-Par.

No primeiro trimestre de 2017, Portugal recebeu cerca de 3,4 milhões de hóspedes o que corresponde a um aumento de 6,7% comparativamente com o ano anterior, que gerou um aumento do Rev-Par de 12,4 % comparativamente a 2016.

A população empregada no turismo 30,4, 6 mil (+ 14,8) .

Fatores Sociais

Os fatores sociais devem ter em consideração os modelos de comportamento, gostos e estilos de vida. Assim sendo, deve ser tido em conta as mudanças no comportamento dos consumidores, decorrentes de modas. Estes fatores incluem, ainda, os aspetos culturais, a preocupação com a saúde, a taxa de crescimento populacional, a distribuição etária, as tendências profissionais e a segurança. Todos estes fatores sociais afetam a procura pelos produtos das organizações.

Recentemente, Portugal foi considerado, segundo o Índice Global da Paz, como o terceiro país mais pacífico do mundo. Este “título”, é bastante vantajoso, uma vez que transmite segurança e confiança aos turistas.

Portugal foi eleito, segundo os *World Travel Awards*, como o melhor destino do mundo, sendo que Lisboa também foi premiada como o melhor destino para *City Break* e a Madeira como o melhor destino insular.

É um país que está na “moda”, uma vez que cada vez mais tem celebridades a mudarem-se para Portugal.

O facto do Projeto *WOW* estar inserido num centro histórico, associado à cultura do vinho do Porto, ao belíssimo rio Douro e a uma costa com praias deslumbrantes é também o forte motivo para atrair turistas.

Fatores Tecnológicos

Os fatores tecnológicos correspondem às mudanças na tecnologia que podem ter especial impacto na atividade de uma empresa, que inclui: as inovações, as melhorias de ferramentas ou dos dispositivos, bem como todos os inerentes a serviços de apoio necessários à atividade.

A proteção de patentes, as políticas de qualidade, as certificações de qualidade, os apoios à investigação, o esforço governamental e das empresas para desenvolvimento tecnológico são exemplos disso mesmo. Os sistemas de comunicação e o fluxo de informação tendem cada vez mais a aumentar, o que permite uma distribuição de informação de uma forma mais rápida e eficaz.

A aplicação das TIC está a revolucionar o mercado turístico em vários sentidos, uma vez que permite a entrada de novos concorrentes, através de:

- Novos métodos de escolha (baseado em avaliações) e novos métodos de pagamento (*MB-way*, cartões virtuais e pré-pagos)
- Avanços tecnológicos cada vez mais aperfeiçoados ao gosto do cliente, criando nichos de mercado.
- Multiplicação das redes sociais com ofertas de alojamento, visto que cada vez se torna mais curta a distância entre o empreendimento turístico e o cliente;
- Aplicações sincronizadas com a localização, o que permite que caso o turista visite uma cidade fora do seu dia-a-dia, receba promoções com a melhor oferta do dia;

Verifica-se também o aumento do marketing digital nas aplicações como o Instagram, onde cada vez mais as empresas apostam em segmentos de mercado, sendo que até já existe a possibilidade de escolher a região, o género e as idades na qual se quer aplicar o produto ou serviço a publicitar.

Fatores Ambientais

Os fatores ambientais relacionam-se com as mais recentes preocupações de carácter ambiental que entraram no mundo dos negócios, pelo que não estar atento a esta realidade seria imperativo. As empresas têm de estar agora bem cientes de seus impactos no meio ambiente em todo o seu ciclo produtivo. Incluem aspetos ecológicos e ambientais. Quanto aos fatores ambientais pode verificar-se que existiu um prolongamento da época alta o que por sua vez reduz a sazonalidade nos meses de setembro e outubro;

Fatores Legais

Os fatores legais correspondem ao enquadramento legal mais diretamente ligado à atividade. É o caso, por exemplo, da proteção do consumidor, da regulação da concorrência, da segurança alimentar, do desemprego, entre outros.

Alguns dados interessantes, ligados ao tema:

- Com a alteração da lei do alojamento local verificou-se o registo de mais 13 mil alojamentos locais;
- Cerca de 40% dos alojamentos locais continuam ilegais, segundo a associação de hotelaria de Portugal;

- A volumosa entrada referida anteriormente obrigou a um reajuste do preço, uma vez que a concorrência aumentou;

Modelo das cinco forças de Porter

Outro dos modelos utilizados é as cinco forças de Porter.

Maximiano (2006) afirma que “o entendimento das forças competitivas de um ramo de negócios é fundamental para o desenvolvimento da estratégia”.

Assim, Serra et al (2004), afirmam que a análise do ambiente externo pode ser realizada por meio do modelo de cinco forças da competitividade, desenvolvido por Michael Porter na década de 70.

O modelo das cinco forças de Porter permite analisar o grau de atratividade de um setor da economia. Este modelo identifica um conjunto de cinco forças que afetam a competitividade, dentre os quais uma das forças está dentro do próprio setor e os demais são externos. Ou, como afirma Aaker (2007), “a atratividade de um segmento ou mercado, medida pelo retorno de longo prazo sobre o investimento de uma empresa média, depende, em grande parte, dos cinco fatores que influenciam a lucratividade”.

Rivalidade entre Concorrentes

Serra et al (2004), afirmam que “a rivalidade entre concorrentes pode ser considerada a mais significativa das cinco forças”. Nesta dimensão, deve-se considerar a atividade e agressividade dos concorrentes diretos. Quando se diz concorrente direto, refere-se a empresas que vendem o mesmo produto, num mesmo mercado que a organização em questão.

Poder de negociação com os fornecedores

O poder de negociação dos fornecedores é capaz de exercer ameaça ao desempenho das empresas de uma indústria através da elevação dos preços ou da redução da qualidade dos bens e serviços. Assim, os fornecedores poderosos dispõem de condições para espremer a rentabilidade de um setor que não consiga compensar os aumentos de custos nos próprios preços.

Fornecedores com alto poder de negociação afetam negativamente a rentabilidade de um dado setor, pois podem impor preços, condições de pagamento, prazos de entrega e

qualidade dos produtos. A intensidade dessa força está diretamente relacionada à concentração do setor fornecedor. Quanto menor for a importância do setor consumidor para os fornecedores e maiores forem os custos de mudança de fornecedor, maior será o potencial de impacto negativo no desempenho. Por outro lado, se a importância dos produtos fornecidos para os clientes for baixa, ou se existirem produtos substitutos para os dos fornecedores, o setor receberá um menor impacto dessa força.

Poder de negociação por parte dos consumidores

Da mesma forma que os fornecedores possuem poder de negociação, os clientes também são capazes de forçar a baixa dos preços, de exigir melhor qualidade ou de cobrar mais prestação de serviços. Quanto maior o poder de negociação dos consumidores, menor será a atratividade de um dado setor, pois estes podem forçar as empresas a reduzir preços, aumentar a qualidade dos produtos e/ou serviços e ainda exigir melhores condições de pagamento. O poder de negociação dos consumidores tende a ser maior quando existe concentração da indústria dos consumidores ou quando a importância da indústria consumidora for alta. A influência dos consumidores pode ser alta quando estes consomem em grandes quantidades ou quando ameaçam promover uma integração para trás.

Ameaça de Novos Concorrentes

Esta força refere-se ao grau de competitividade do mercado ou até que ponto as empresas são capazes de entrar no mesmo e concorrer por clientes.

Para Porter (1986), os novos concorrentes num setor trazem novas capacidades, desejo de ganhar quota de mercado e, em geral, recursos substanciais. Por outro lado, existem duas expectativas dos novos concorrentes em relação às barreiras: a existência já consolidada de barreiras de entrada e a ameaça de reação dos competidores já estabelecidos no mercado onde entram.

O interesse das empresas em investir ou alcançar uma maior participação de mercado em um determinado setor é determinado pela atratividade deste. Quanto maior for a possibilidade de entrada de novas empresas num dado setor, menor é a sua atratividade.

A ameaça de novos entrantes será tanto menor quanto maiores forem as barreiras à entrada e a expectativa de retaliação. A concorrência num setor age de forma a manter sua rentabilidade próxima à rentabilidade básica de mercado, uma vez que um número maior de

participantes pode implicar na queda dos preços ou aumento dos custos, reduzindo a rentabilidade.

Esse movimento da competição exige um amplo entendimento das barreiras de entrada existentes e uma estratégia adequada para lidar com elas. Alguns exemplos de barreiras de entrada: as economias de escala, as economias de experiência, o grau de diferenciação do produto, o investimento de capital inicial, os custos de mudança, o acesso a canais de distribuição, as políticas governamentais, entre outras.

Ameaça de produtos substitutos

Segundo Barney (1997), uma ameaça de substitutos surge quando os serviços e produtos oferecidos por empresas rivais aproximam-se das mesmas necessidades dos clientes da mesma oferta de uma determinada organização, mas de forma diferente. Os substitutos impõem um teto aos preços de uma empresa, podendo diminuir seus rendimentos.

Por último o método que optei e que durante o relatório irei desenvolver e aplicar ao Projeto *WOW*, a análise SWOT, baseada também na missão, na visão e nos valores e objetivos do Projeto e do grupo da *The Fladgate Partnership*

A análise SWOT é uma ferramenta de gestão muito utilizada pelas empresas para o diagnóstico estratégico. O termo SWOT é composto pelas iniciais das palavras *Strengths* (Pontos Fortes), *Weaknesses* (Pontos Fracos), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças).

Esta é uma ferramenta que permite:

- i. efetuar uma síntese das análises internas e externas da empresa;
- ii. identificar os elementos chave para a gestão da empresa, definindo prioridades a intervir;
- iii. preparar estratégias (uma vez que através da análise SWOT é possível verificar quais são os riscos a ter em conta e os problemas a resolver, bem como quais são as vantagens a potencializar e as oportunidades a explorar; constitui um elemento fundamental para realizar uma previsão de vendas em articulação com as condições do mercado e com as capacidades da empresa).

A análise interna corresponde aos principais aspetos que diferenciam a empresa ou o(s) produto(s) dos seus concorrentes. São provenientes do produto e da empresa – decisões e níveis de performance que podemos gerir.

a. Pontos Fortes: vantagens internas da empresa ou produto(s) em relação aos seus principais concorrentes;

b. Pontos Fracos: desvantagens internas da empresa ou produto(s) em relação aos seus principais concorrentes;

A análise externa corresponde às principais perspetivas de evolução do mercado em que a empresa atua. São fatores provenientes do mercado e do meio envolvente – decisões e circunstâncias fora do controlo direto da empresa, das quais se deve tirar partido ou proteger, construindo barreiras defensivas.

a. Oportunidades: aspetos positivos da envolvente, com impacto significativo no negócio da empresa

b. Ameaças: aspetos negativos da envolvente, com impacto significativo no negócio da empresa.

Tema e justificação do tema

Existem diversos pressupostos para justificar a escolha desta área, que está necessariamente associada a outras pelas quais nutro um especial interesse. Desta forma, realizar o estágio na área Comercial e na área de Vendas articulado com a área do Turismo, global e estratégica, revelou-se uma oportunidade incomparável de conciliação de expectativas e interesses.

O planeamento e a inovação das ofertas turísticas permitem entrosar conhecimentos que irão complementar um futuro desenvolvimento de competências em diversas áreas que, integrando a parte curricular do mestrado, aplicarei certamente em toda a carreira profissional.

Assim, tornam-se evidentes as condições que culminaram nesta escolha, tanto da área, como do tema.

Espero, com este compromisso, a contribuição para uma valorização profissional e pessoal, alcançando os objetivos a que me propus nesta carreira profissional.

Justificação da escolha da instituição

A opção da realização do estágio curricular recaiu pelo Projeto *WOW*, do Grupo *The Fladgate Partnership*, através de uma submissão de candidatura ao programa de estágios curriculares do *The Yeatman Hotel*.

No entanto, os recursos humanos consideraram o meu perfil de uma forma mais abrangente, e avaliaram a possível integração no programa de estágios curriculares que se previam realizar de janeiro de 2019 a julho 2019, na totalidade do Grupo *The Fladgate Partnership*.

Esta procura de uma oportunidade de estágio motivadora aconteceu numa altura em que era necessário aumentar a equipa do Projeto *WOW*.

Neste seguimento, em dezembro de 2018, fui chamado a duas entrevistas, uma com o Dr. Vasco Varela – *General Manager* do *WOW* e, posteriormente, uma entrevista com o Eng. Paulo Guerra – Gestor do Projeto do *WOW*. Após a proposta e respetiva aceitação, foi realizado um protocolo entre o Grupo e a Faculdade, que estabelecia os direitos e deveres de ambas as partes.

O estágio teve uma remuneração associada.

Para além desta proposta, foram analisadas mais duas oportunidades que não foram ao encontro das expectativas, numa perspetiva de futuro e carreira.

Esta oportunidade de integrar um Projeto de Interesse Nacional é única, tendo cativado e contribuído para o empenho que viria a ser associado a esta experiência curricular, profissional e pessoal.

3. CONTEXTUALIZAÇÃO DO GRUPO THE FLADGATE PARTNERSHIP

O grupo

3.1. História da “The Fladgate Partnership”

A *TFP* é uma holding que possui negócios transversais ligados ao vinho do Porto, à distribuição do mesmo e ao turismo.

Embora o grupo se tenha fundado com a *Taylor’s*, ao longo dos anos adquiriu outras casas, como a *Croft*, a *Fonseca* e a *Krohn*, as quais permitem que a empresa seja considerada líder na produção de determinadas categorias especiais de vinho do Porto, com exportação para mais de 105 países.

A produção de vinho do Porto e, mais recentemente, a aposta no turismo, com a criação do *The Yeatman Hotel*, são as bandeiras vanguardistas da *TFP*. Podemos inclusivamente afirmar que a inauguração desta unidade hoteleira, em 2010, foi a epígrafe do acentuado crescimento do turismo na cidade do Porto.

Em Portugal, a *TFP* dispõe, ainda, de uma empresa de distribuição, quer da sua *própria* produção de vinho quer de produções de outros a hotéis, restaurantes, retalhistas e consumidores.

3.2. Hotéis

i. *The Yeatman Hotel*

Quando em 2008 a *TFP* realizou o lançamento mundial do projeto *The Yeatman Hotel*, sob a bandeira “Defining a Destination” (A Definição de um Destino), deu início a uma dinâmica que ajudou a transformar a visão do turismo no Grande Porto.

O investimento da empresa na publicitação do que viria a ser um dos grandes ícones do turismo da cidade invicta ascendeu aos milhares de euros, sempre com o objetivo de promoção do hotel como um dos lugares mais requisitados para visitar. Este investimento acabou por se repercutir no turismo da cidade, que se posicionou, a nível internacional, entre os melhores destinos de fim-de-semana.

O *The Yeatman*, nome atribuído para comemorar uma distinta família ligada ao Vinho do Porto, caracteriza-se por ser um destino de eleição para quem pretende explorar os prazeres do vinho do Porto, já que oferece uma incomparável seleção de vinho do Porto

Vintage e vinho do Porto envelhecido em madeira, das mais notáveis casas e quintas, incluindo vinhos invulgares e coleções que raramente são disponibilizadas numa lista de vinhos.

Fonte: *The Yeatman* Hotel

O hotel destaca-se pela sua prestigiada adega, uma das mais premiadas do mundo hoteleiro, com uma grande diversidade proveniente de várias regiões vinícolas portuguesas, desde os históricos DOC até às mais inovadoras denominações regionais. Embora o vinho do Porto seja o ator principal, o *The Yeatman* oferece também uma coleção especial de vinhos



Figura 1 : Hotel The Yeatman, em Vila Nova de Gaia

de todas as zonas do globo.

Desde a sua abertura que esta unidade tem vindo a estabelecer parcerias com diversos produtores de vinhos nacionais, os quais participam ativamente em diversos eventos e programas organizados pelo hotel, tais como provas de vinhos, seminários e, ainda, os famosos jantares vínicos.

O hotel preocupa-se em valorizar as tradições e diferentes estilos vínicos, pelo que proporciona visitas às quintas e vinhas das regiões do Vale do Douro, Minho, Dão e Bairrada, com um acompanhamento exaustivo, de forma a oferecer aos hóspedes a possibilidade de conhecerem em detalhe os vinhos portugueses, orientando-os na descoberta dos melhores produtores das diversas regiões de Portugal.

Relativamente ao alojamento, o hotel evidencia-se pela personalização dos quartos que é promovida pelos próprios parceiros vínicos, com fotografias e outros objetos decorativos alusivos à história e ao meio que caracteriza as adegas, salientando a identidade

de cada região vínica. Não obstante, a decoração dos quartos e suites permanece sóbria e singular.

O *The Yeatman Wine Book*, disponível para os hóspedes, caracteriza-se por uma garrafeira de especial grandeza e diversidade, premiada como a "Melhor Carta de Vinhos" a nível mundial.

O programa vínico do *The Yeatman* é um tributo aos melhores produtores de vinho em Portugal e disponibiliza vinhos de qualidade únicos, distintivos, com personalidade e uma excelente relação entre qualidade e preço.

Fonte: *The Yeatman Hotel*

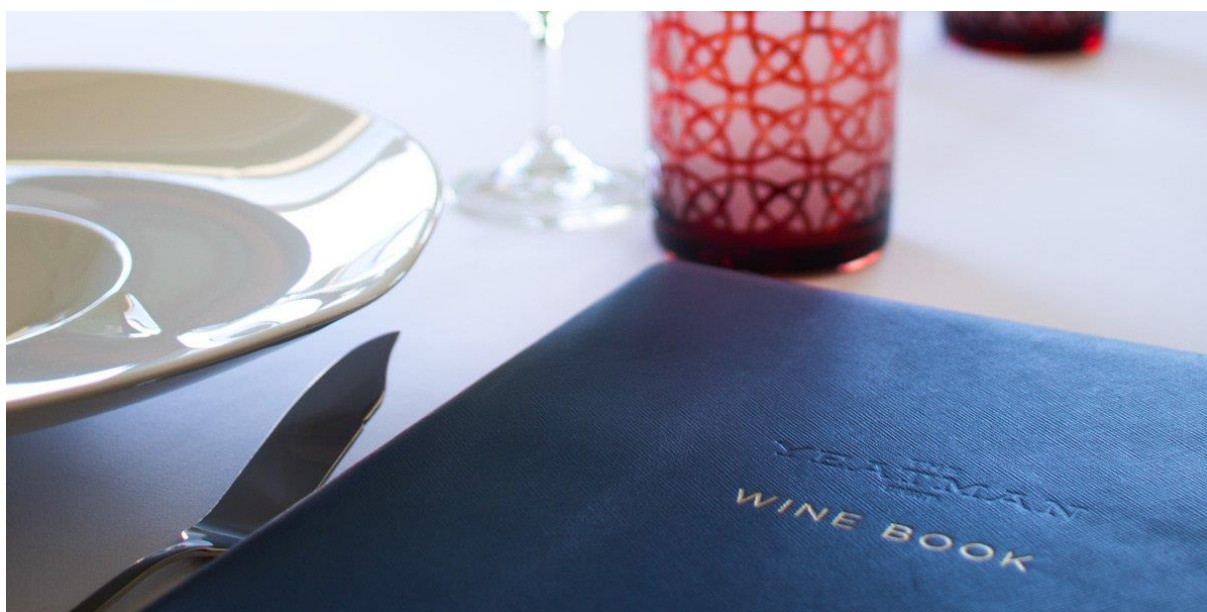


Figura 2: The Wine Book

O ambiente vínico estende-se até ao famoso spa – o *Caudalie Vinotherapie® Spa* – com uma extensa gama terapias personalizados e inspirados na uva e na vinha e produtos da marca *Caudalie* que também podem ser adquiridos na loja.

Este serviço encontra-se no oitavo piso do *The Yeatman Hotel*, e proporciona um ambiente tranquilo, com dez salas de terapia onde os hóspedes podem relaxar e desfrutar dos tratamentos e cuidados, tais como banhos de imersão em barris, massagens relaxantes em chuveiro Vichy, e outras terapias faciais e corporais. O spa assume-se como um lugar de serenidade e repouso, acessível não só aos hóspedes, mas também ao público em geral.



Figura 3 : Salas de Relaxamento no hotel *The Yeatman*

Fonte: *The Yeatman* Hotel

Aqui podemos ver a harmonia existente entre o spa e a verdadeira inspiração do *The Yeatman*, um hotel vínico, de 5 estrelas, que combina a cultura e os prazeres do vinho em diferentes perspetivas.

Relevam ainda outras experiências de bem-estar, com acesso direto à piscina interior panorâmica, nomeadamente *Roman Bath*, *Hammam*, *Shower Experience* e sauna, bem como uma área de relaxamento onde se destaca a vista ofuscante sobre a cidade do Porto e o Rio Douro.



Figura 4 : Spa do Hotel *The Yeatman*

Fonte: *The Yeatman* Hotel

O hotel integra ainda uma loja, com sugestões de lembranças da estadia no Porto e da passagem pelo *The Yeatman*.

Tendo em consideração a inspiração do hotel e a sua especial incidência no mundo vínico, é compreensível que a loja ofereça 1300 referências listadas na premiada carta do *The Yeatman* e armazenadas na igualmente premiada garrafeira do hotel - especialmente referências portuguesas, muitas das quais de colecionador.

Não obstante o papel principal do vinho, a loja não esquece a cultura portuguesa evidente nos acessórios vínicos e produtos tradicionais portugueses, dos quais podemos

destacar a produção de azeite dos parceiros do hotel, as conservas tradicionais, os chocolates portugueses e, ainda, peças de joalheria e elementos têxteis e cerâmicos.

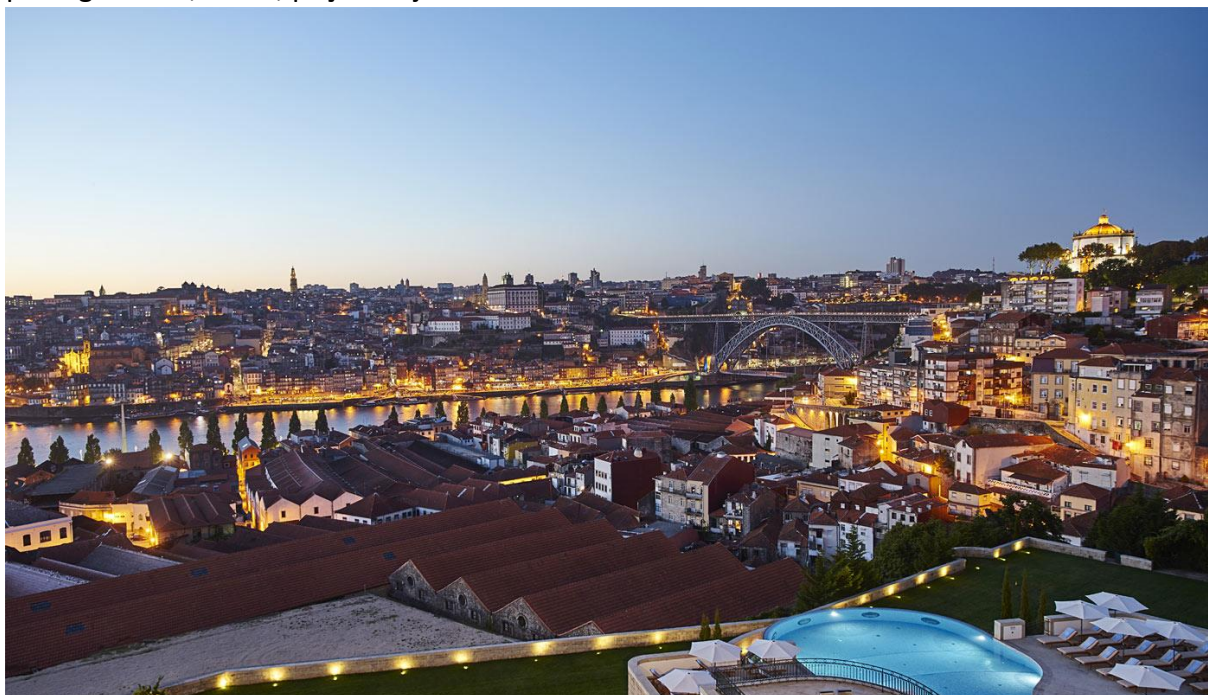


Figura 5 : Vista privilegiada do *The Yeatman* sobre o Douro e sobre o Porto

Fonte: *The Yeatman* Hotel

No *The Yeatman*, um dos pontos mais importantes da agenda são os “Jantares Vínicos”, com uma periodicidade semanal, os quais podem ser organizados pelos próprios produtores de vinhos ou por personalidades nacionais e internacionais. Os parceiros vlnicos do *The Yeatman* lideram estes programas, bem como as casas de Vinho do Porto, uma vez que as suas caves estão localizadas muito próximo do hotel.

Focados em cada região vinícola, nas suas características e estilos, os jantares vlnicos realizados todas as quintas-feiras, têm o intuito de aumentar o conhecimento e apreciação dos vinhos e também explorar a associação do vinho à gastronomia.

As importações internacionais promovem o conhecimento do vinho português pelo mundo.

Master Classes

As *Masterclasses* pretendem dar a conhecer as diferentes regiões vitivinícolas de Portugal, com vinhos especialmente selecionados. As aulas são lecionadas pela equipa de vinhos do *The Yeatman*, em inglês ou português, com uma duração de 90 minutos,

aproximadamente, onde os participantes têm a oportunidade de experimentar um vasto leque de estilos, numa prova de 5 a 6 ou 10 a 12 vinhos selecionados.



Figura 6 : Conclusão da Masterclass de Vinhos

Fonte: Rede social *Instagram*: Hotel *The Yeatman*

Tive a oportunidade de participar numa *Masterclass*, em fevereiro de 2019, que me permitiu aprofundar em grande medida o meu conhecimento sobre a viticultura, os perfis de vinhos e, ainda, sobre métodos de avaliação de vinhos em provas.



Figura 7 : Certificado de “Portuguese Wines Masterclass”



Figura 8 : Verso do Certificado de "Portuguese Wines Masterclass"

ii. *The Vintage House*

No Pinhão podemos encontrar o *The Vintage House Hotel*, outra unidade hoteleira do grupo, que nasce de uma antiga adega. Distingue-se pela localização idílica e serena nas margens do rio Douro. A mais antiga região de vinhos delineada oferece uma vista ímpar, considerada Património Mundial da Unesco. Desta forma, o *The Vintage House* combina o conforto com o ambiente rústico e clássico, introduzido numa paisagem ainda dominada pelas antigas quintas e grandes vinhas em socalcos, que servem de motivação para as experiências vínicas personalizadas.

São 39 os quartos que integram este hotel - todos desfrutam de vista para o rio Douro – e 11 suites.



Figura 9 : Vista para o Douro do *Vintage House Hotel*

Fonte: Vintage House website

O *The Vintage House* possui também o restaurante *Rabelo* - com uma excelente combinação de pratos e vinhos da região - uma sala de estar com lareira, junto ao Bar *Library*, uma piscina exterior, um *court* de Ténis, jardins e, ainda, *transfers* pela região. Todavia, a inspiração central do grupo é sobretudo visível na loja de vinhos e produtos regionais, particularmente na oferta de cursos e provas de vinho.

iii. *Infante de Sagres*

Inaugurado em 1951 o Infante Sagres foi o primeiro hotel de luxo da cidade do Porto, que integrado num edifício histórico datado dos anos 50, se transformou num ícone da transição para o modernismo na cidade do Porto.

A *The Fladgate Partnership* adquiriu esta unidade hoteleira em 2016, tendo procedido a uma renovação entre novembro de 2017 e abril de 2018, com um investimento de 7,5 milhões de euros com um projeto do arquiteto português António Teixeira Lopes, discípulo do mestre Rogério Azevedo, autor do projeto original.



Figura 10 : Hotel *Infante de Sagres*

Fonte: Hotel *Infante de Sagres* website

Assim, abre em abril 2018, no seguimento de uma ampla renovação e troca as cinco estrelas pela insígnia *Tradition & Luxury Hotel*. Numa linha harmoniosa de requinte, o hotel contempla materiais decorativos de qualidade, com os tecidos singulares, de cores suaves, lençóis finos e delicados e casas de banho amplas e requintadas e acabamentos em madeira natural e mármore. Tudo isto permite que à experiência de luxo se alie uma sensação de serenidade e conforto. Atualmente oferece 85 quartos e suites que se destacam pelo património histórico e decorativo, onde é possível identificar, ainda assim, traços contemporâneos e cosmopolitas.

iv. *Hotel da Estrela*

Este pequeno hotel de charme que pertence à *Small Luxury Hotels of the World*, situa-se no coração de Lisboa, em pleno bairro de Campo de Ourique, conhecido pelo comércio tradicional e pelo jardim e Basílica da Estrela.

Integrado no antigo palácio dos Condes de Paraty, o ambiente do hotel relembra o espírito das antigas escolas, numa linha verdadeiramente original, que concilia a iconografia envelhecida com o design contemporâneo.



Figura 11 : *Hotel da Estrela* em Lisboa

Fonte: *Hotel da Estrela* website

Os seus 19 quartos e suites destacam-se, essencialmente, pela vista impressionante sobre o jardim, a cidade de Lisboa e o rio Tejo. De notar ainda que duas das suites oferecem camas *Hästens*, consideradas as melhores do Mundo.

3.3. Restaurantes

i. Restaurante *Barão Fladgate*

O seu nome honra John Fladgate, afamado exportador de Vinho do Porto e antigo sócio da *Taylor's*, que foi inclusivamente distinguido com o título de Barão pela sua obra inovadora na viticultura.

Este restaurante proporciona uma vista ofuscante sobre o rio Douro e centro histórico do Porto, devido à sua localização e enquadramento único nas caves Vinho do Porto.



Figura 12 : Restaurante *Barão Fladgate*

Fonte: *Barão Fladgate* website

A cozinha do “Barão Fladgate” interpreta de forma contemporânea e harmoniosa a cozinha tradicional, não descurando o privilégio pelos ingredientes frescos locais, enaltecendo os sabores autênticos de Portugal.

O Vinho do Porto, desde aperitivos a Tawnies envelhecidos e Vintages expressivos, é a personagem principal da carta de vinhos, que oferece também uma imensa variedade de referências das principais regiões vinícolas portuguesas.

ii. *Vogue Café*

Este é um espaço cosmopolita, à semelhança do que a *Vogue* já havia criado em cidades como Dubai, Moscovo e Banguécoque. O *Vogue Café* reúne não apenas uma seleção de vinhos e cocktails de assinatura, mas também oferece pratos simples e criativos, privilegiando os ingredientes frescos e naturais.



Figura 13 : Vogue Café no Porto

Fonte: *Vogue Café* website

A carta destaca pratos suaves e equilibrados, com influências internacionais. O ambiente e as estações desempenham um papel fundamental, de modo a que os produtos sustentáveis orgânicos e de origem local possam ser utilizados sempre que possível. Opções vegetarianas, vegan e sem glúten, bem como outros requisitos dietéticos, são naturalmente tidos em consideração.

O mote do Vogue Café é: *“Food for the fashionable”*

iii. *Baron’s Hall & Gallery (Três Séculos)*

A *“Três Séculos”* é uma empresa com mais de 25 anos de experiência em organização de eventos e *catering*, que surgiu pela necessidade de aproveitar os prestigiados espaços das salas nas Caves de Vinho do Porto, proporcionando momentos singulares na cidade.

A equipa é formada por profissionais que acompanham os eventos desde o planeamento inicial até ao encerramento.



Figura 14 : Barons Hall da empresa "Três Séculos"

Fonte: *Três Séculos* website

Está localizada nas Caves *Taylor's*, a par com as Caves *Croft*, em Vila Nova de Gaia, e dispomos ainda do espaço na Quinta de Barões na *Real Companhia Velha*. Todas as nossas salas estão equipadas para receber os mais diversos eventos, com capacidades que podem ir de 10 a 1200 pessoas. *The Baron's Hall* situa-se nas instalações da *Real Companhia Velha* e é um espaço lindíssimo e reservado. Com um edifício centenário, mas recentemente renovado, é o local ideal para eventos diferenciadores em caves de Vinho do Porto.

3.4. Quintas

i. *Roêda*

A Quinta da Roêda é uma das mais famosas propriedades da *Croft*, que oferece uma experiência genuína nas vinhas do Pinhão, no coração do Vale do Douro. O Centro de Visitas ergueu-se nos antigos estábulos da Quinta da Roêda, restaurados de modo a proporcionar um ambiente acolhedor e espaçoso, sem esquecer o estilo tradicional do Douro. Este espaço, ideal para provar os famosos vinhos do Porto da *Croft* ao mesmo tempo que descobre alguns produtos locais únicos na loja, como o azeite virgem extra da Quinta da Roêda.



Figura 15 : Quinta da Roêda

Fonte: *Croft* website

Durante a época da vindima é possível apreciar a experiência de pisa das uvas nos lagares.

De forma a convidar visitantes dos diversos cantos do globo, as visitas são realizadas em português, inglês, espanhol e francês.

Aliadas às visitas guiadas – que incluem o lagar e as vinhas - estão as experiências de degustação de vinhos do Porto e, especialmente, a experiência de pisar uvas.

ii. *Quinta do Retiro Novo*

A Quinta do Retiro Novo está situada em Sarzedinho, uma povoação muito pequena no vale do Rio Torto. Aqui se conjugam diversos fatores que contribuem para a qualidade dos vinhos produzidos: a natureza do solo, a altitude, a localização, a baixa produtividade e a inclinação das vinhas.



Figura 16 : Quinta do Retiro Novo

Fonte: *Krohn* website

A qualidade sai também reforçada pelas castas plantadas na Quinta, pela sua idade (algumas muito velhas), pelo seu modo de condução e densidade de plantação, entre outros fatores. Todos estes aspetos são convertidos em pontuação, cuja soma determina a classificação final que é atribuída à propriedade. Na Quinta do Retiro Novo a soma excede 1200 pontos, resultado que a faz pertencer ao restrito grupo de quintas com a classificação “A”.

A Quinta dispõe de um moderno Centro de Vinificação para a produção de Vinho do Porto e do Douro, onde se transformam as uvas *próprias* e aquelas que são adquiridas a viticultores vizinhos.

Durante a vinificação é dada grande importância à conjugação da moderna tecnologia com as práticas tradicionais de fazer vinho. Assim, coexistem velhos lagares de granito para a pisa a pé das uvas – onde estas são esmagadas suavemente – com lagares de aço inoxidável em que um sofisticado robot simula com assinalável eficácia o trabalho humano da pisa a pé.

iii. *Quinta do Panascal*

Foi em 1992 que a Quinta do Panascal abriu portas, sendo uma das primeiras propriedades no Douro a proporcionar visitas. Importa salientar que a visita nesta quinta se faz através do sistema de *audio-tour*, o que permite que os visitantes consigam desfrutar da paisagem e, ao mesmo tempo, tenham contacto direto com o vinhedo localizado no Vale do Távora, a entrada nos seculares lagares da quinta. Este sistema tem como grande vantagem o facto de cada visitante poder realizar a visita no seu próprio ritmo e, ainda, seleccionar o idioma que pretenda entre Português, Inglês, Francês, Espanhol, Alemão, Italiano, Holandês, Dinamarquês e Japonês.

Devemos sublinhar que esta quinta disponibiliza uma diversidade de serviços, ainda que mediante reserva, como animações de almoços com grupos de cantares tradicionais ou de contadores de histórias, canoagem, slide, jogos tradicionais, "mini-challenges", BTT, passeios de barco, *workshops* de vinho do Porto, aluguer de salas para reuniões e serviços "gourmet" (almoços e jantares).



Figura 17 : Quinta do Panascal

Fonte: *Fonseca* website

No que concerne especificamente às provas de vinho do Porto, estas são realizadas na sala de visitas, bem como a degustação comentada.

Da carta disponível destacam-se Siroco, Bin Nº27, *Tawny* 10 Anos (clássicos), Siroco, Bin Nº27, *Tawny* 10 Anos, *Vintage* Guimaraens (vintage), Siroco, Bin Nº27, Terra Prima, 10 Anos *Tawny*, *Vintage* Guimaraens (*Delight*) e Siroco, Bin Nº27, Terra Prima, *Tawny* 10 & 20 Anos, *Vintage* Guimaraens (*Connoisseur*).

A época das vindimas torna-se particularmente atrativa, já que é possível observar os trabalhos da apanha da uva e da pisa nos lagares, uma vez que na propriedade as melhores uvas são pisadas utilizando este método secular.

O centro de visitas inclui, ainda, uma pequena loja com uma vasta gama de Portos produzidos pela Fonseca.

3.5. Caves de Vinho do Porto

i. *Taylor's*

A *Taylor's*, nascida em 1692, é considerada uma das mais ilustres casas produtoras de vinhos do Porto e uma das mais antigas casas de comércio que se dedica exclusivamente à produção de vinho do Porto.

Esta é uma empresa com uma longa e ininterrupta tradição familiar, o que proporcionou que a sua missão fosse nítida, harmoniosa e contínua. Estas são características transversais às grandes casas de vinho do Porto, o que é compreensível dado que permite que os conhecimentos e técnicas sejam aperfeiçoados e refinados pela experiência que atravessa as várias gerações.



Figura 18 : Caves da *Taylor's*

Fonte: *Taylor's* website

A *Taylor's* é, essencialmente, uma empresa familiar independente, sendo que diversos membros da família cumprem papéis de liderança nas diversas áreas de atividade.

Esta casa possui uma das maiores reservas de vinhos raros envelhecidos em casco, pelo que é particularmente associada à produção de vinhos do Porto envelhecidos em madeira. Nesta linha, ressaltamos que a *Taylor's* é a principal produtora do *LBV (Late Bottled Vintage)*, sendo, inclusivamente, considerada a criadora deste estilo.

O compromisso da família está patente na forma de trabalhar da empresa que, embora sediada no Porto, está envolvida em todas as fases da produção dos seus vinhos, na região do Douro, desde o plantio da vinha e cultivo das uvas à elaboração, envelhecimento e engarrafamento dos lotes.

Não obstante o compromisso assumido pela *Taylor's* de elevados padrões de qualidade na produção de vinho do Porto, o seu investimento é caracterizado pela sustentabilidade em todas as áreas de operação da empresa, especialmente através da promoção de uma viticultura sustentável e responsável, essenciais na preservação do ambiente ímpar que encontramos na região do Douro.

Com o objetivo de proporcionar uma pequena amostra deste universo do vinho do Porto, a *Taylor's* abriu um espaço comercial na praça D. Filipa de Lencastre, junto ao Hotel Infante Sagres, sendo pioneira na abertura de uma loja de vinho do Porto, de marca *própria*. A coleção limitada *Single Harvest Port*, o *Taylor's LBV (Late Bottled Vintage)* e o *Taylor's Chip Dry* (o primeiro Porto Branco Extra Seco), são exemplos das referências que se podem encontrar. A *Taylor's*, também reconhecida como o mais importante produtor de *Tawnies* de idade, possui uma das mais extensas reservas de vinhos do Porto envelhecidos em casco. Na loja estão à disposição *Tawnies* dos 10 até aos 40 anos.

Na loja é possível comprar os bilhetes para a visita às caves de vinho do porto *Taylor's*, em Vila Nova de Gaia, uma das experiências mais procuradas pelos turistas, que inclui áudio-tour e uma prova de dois icónicos vinhos do Porto *Taylor's (Taylor's Chip Dry – Branco Extra Seco e Taylor's Late Bottled Vintage (LBV), criados pela Taylor's nos anos 1930 e 1970 respetivamente)*.

Mais recentemente, a marca arriscou na promoção deste segmento turístico, com a abertura de uma segunda loja, em Lisboa, com uma localização privilegiada no bairro histórico de Alfama. Aqui é ainda possível encontrar uma sala de provas da *Taylor's*, com uma vasta oferta dos seus vinhos do Porto.

ii. *Fonseca*

Esta casa pertence à primeira liga de casas produtoras de vinho do Porto vintage, pelos quais é conhecida, dentro de um estilo baseado na intensidade de fruta. A Fonseca é um dos escassos produtores de vinho do Porto que têm mantido a coerência de qualidade e estilo nos seus vinhos vintage.



Figura 19 : Garrafa de Vinho do Porto da Fonseca

Fonte: *Fonseca* website

Os vinhos da casa Fonseca são conhecidos pelo seu corpo volumoso e pela sua longevidade.

iii. *Croft*

Fundada em 1588, é uma das mais célebres casas produtoras de vinho do Porto. Como uma das empresas em atividade mais antigas da área, tornou-se especialmente conhecida pelos seus vinhos do Porto *Vintage*, nomeadamente pela sua gama de vinhos do Porto Reserva envelhecidos em madeira e também pelos seus *Tawnies*, estilos vînicos que se têm mantido ao longo dos anos, muito em parte devido à capacidade e experiência passadas de geração em geração.



Figura 20 : Garrafa de Vinho do Porto Vintage, da Croft

Fonte: *Croft* website

Não obstante, apesar da sua herança e história com mais de quatro séculos, a *Croft* nunca se deixou limitar pela sua tradição. Hoje, tal como no passado, mantém um espírito pioneiro, continuando a criar estilos inovadores, tais como o *Croft Pink* - o primeiro vinho do Porto rosé.

A peça fundamental do estilo distintivo da casa *Croft* é a famosa Quinta da Roêda, descrita como a “jóia” das propriedades do vinho do Porto. Os vinhos desta propriedade, que contém alguns dos vinhedos mais antigos da região do Douro, compõem o coração do lote de vinho do Porto *Vintage* da *Croft*.

Tão importante quanto a sua história, tradições e vinhas, é o facto de a *Croft* continuar a ser uma empresa familiar, dedicada à produção de todos os estilos dos melhores vinhos do Porto.

iv. *Krohn*

A *Krohn* foi fundada em 1865 por dois jovens noruegueses, *Theodor Wiese e Dankert Krohn* que, ao longo do século XX edificaram uma empresa de renome muito em parte pelos seus Vinhos do Porto envelhecidos em cascos, especialmente os “Colheita”. A empresa é também conhecida pelos seus *vintages* oriundos da Quinta do Retiro Novo, propriedade no vale do Rio Torto.



Figura 21 : Garrafa de Vinho do Porto da Krohn

Fonte: *Krohn* website

Esta empresa familiar *Wiese & Krohn* foi adquirida em 2013 pela *TFP* acrescentando outra distinta casa de vinho do Porto ao seu portfólio de marcas de renome mundial, fortalecendo a posição de liderança da empresa como produtora de vinhos do Porto *Tawny*.

3.6. Distribuição

i. *Grossão*

O *Grossão* é um estabelecimento de venda a retalho que oferece uma grande variedade de vinhos nacionais e internacionais e, ainda, mel, azeite e acessórios, que podem ser encomendadas através do site <https://www.onwine.pt/>.

ii. *Heritage Wines*

A *Heritage Wines* é uma “distribuidora de grandes marcas de tradição familiar” que representa produtores de referências de qualidade nas suas respetivas regiões. Encontram-se unidos pela tradição familiar, a inspiração criativa e a dedicação intransigente à qualidade. A nossa equipa entusiasta e conhecedora irá acompanhá-lo na sua viagem de descoberta dos grandes vinhos.

3.7. Turismo

i. *HILODI – Historic Lodges & Discoveries, S.A.*

A *HILODI* é uma empresa de organização de atividades turísticas.

Atualmente o seu grande projeto está localizado no centro histórico de Vila Nova de Gaia, com a transformação de um conjunto de armazéns degradados em museus dedicados à cortiça, ao vinho e ainda à moda e ao design.

O *WOW (WOW)*, como projeto de reabilitação urbana, é financiado pelo IFRRU 2020¹, com um investimento global de cerca de 38 milhões de euros.



Figura 22 : Ilustração do Projeto *WOW*

Fonte: Projeto *World of Wine*

Em causa está um investimento global de 100 milhões de euros e que deverá estar concluído em 2020.

ii. *Douro River Taxi*

A *Douro River Taxi* nasceu com o objetivo de inovar as tradições da cidade do Porto, sem, no entanto, descurar a sua autenticidade. A travessia é realizada em Rabelas, inspiradas

¹ O IFRRU 2020 é um instrumento financeiro criado no âmbito do Portugal 2020, que tem uma capacidade de financiamento de 1.400 milhões de euros, que tem o objetivo de oferecer condições mais vantajosas a quem pretende investir na reabilitação urbana no território nacional (incluindo estrangeiros)

nos antigos barcos Rabelos², mas sendo embarcações contemporâneas, mais confortáveis e, sobretudo, mais rápidas, com capacidade para 28 passageiros³.



Figura 23 : Logotipo da Douro River Taxi presente num dos seus barcos

Fontes: Rede social *Facebook* da *Douro River Taxi*

As duas Rabelas foram apelidadas de “Serra do Pilar” e “Casa do Infante”, como forma de honrar as duas cidades das margens do rio Douro.

A travessia do rio, de cerca de três minutos, é feita entre a Ribeira até às Caves de Vinho do Porto, em Vila Nova de Gaia, todos os dias, até ao pôr do sol.

² O uniforme dos Mestres ainda retrata os antigos tripulantes dos Barcos Rabelos.

³ As duas Rabelas estão adaptadas para Pessoas com Mobilidade Reduzida.

3.8. Sustentabilidade

i. *Porto Protocol*

O Porto mostrou-se apto, de forma muito natural, para receber o compromisso lançado pelo grupo. Isto compreende-se por ser uma cidade com capacidade de adaptação à mudança, que valoriza a inovação e a proatividade, mas que, acima de tudo, respeita e protege a sua valiosa tradição.

Esta preocupação ambiental começou na indústria do vinho, pelo que o Porto, uma das maiores capitais vínicas europeias, afigura-se como uma região de especial interesse, inclusivamente com zonas de elevado risco de alterações climáticas. O impacto destas alterações é muito importante para os produtores de uvas, já que estas são especialmente vulneráveis a esta instabilidade. Todavia, os efeitos das alterações climáticas podem ser diminuídos e controlados com a contribuição da sociedade.



Figura 24 : Logotipo do *Porto Protocol*

Fonte: *Porto Protocol* website

A indústria do vinho veio colocar o foco nesta problemática, chamando à atenção toda a indústria, de modo a construir um compromisso de atenuação das alterações climáticas entre todas as áreas da sociedade.

Na nossa área de atuação, as medidas focam-se, sobretudo, na redução do consumo de água.

Este projeto pretende ser mais do que um compromisso, pretende antes criar mecanismos concretos de ação em todos os setores da indústria, com o objetivo comum de minimização das consequências das alterações climáticas, incentivando a discussão de

ideias e troca de experiências, bem como apresentar soluções concretas que tenham sido provadas como eficazes.

ii. *Climate Change*



Figura 25 : Delegado no Climate Change Leadership 2019

Fonte: Elaboração Própria

Neste contexto surgiu o evento *Climate Change*, no qual tive oportunidade de participar. A cerimónia foi aberta por Adrian Bridge, CEO da *Taylor's*, que enfatizou a importância da cooperação de todos os membros da sociedade na meta de suavização os efeitos das alterações climáticas. Para ele, cada um pode fazer mais do que faz atualmente, mas o mais importante é a cooperação e coordenação, para que os esforços pessoais e institucionais se harmonizem.



Figura 26 : Presença no Evento *Climate Change Leadership* 2019

Fonte: Elaboração Própria

3.9. O Projeto WOW

3.9.1. Conceito WOW



Figura 27 : Logotipo do *World of Wine*

Fonte: Projeto *World of Wine*

O centro histórico de Vila Nova de Gaia, nas margens do rio Douro, é, desde há bastante tempo, a casa do Vinho do Porto, onde envelheceu e foi engarrafado durante séculos.

Todavia, a evolução deste sector levou a que muitos destes armazéns se encontrem agora vazios, proporcionando um momento histórico para transformar e desenvolver o espaço para novos usos. Esta é, portanto, uma oportunidade rara para qualquer cidade. Torna-se ainda mais invulgar que um proprietário privado possa concretizar um projeto desta magnitude.

O grupo *The Fladgate Partnership* pretende converter parte do seu património num novo Mundo do Vinho – *WOW*. Este será um enorme complexo cultural, de retalho e restauração, numa área de mais de 30.000m², que ambiciona ser um importante marco para a expansão do turismo na cidade do Porto.

Desta forma, o grupo pretende criar um catalisador que estimule o investimento e o desenvolvimento, que transformará e beneficiará a cidade inteira.

Todas as empresas de turismo, hotelaria e restauração, num raio de 20km, irão beneficiar com o aumento da procura gerada pelo *WOW*, através do aumento da estadia média dos hóspedes e da redução da diminuição do efeito de sazonalidade, associado aos períodos de ocupação mais baixa, entre novembro e março (excetuando festividades como, por exemplo, a passagem de ano).

O projeto beneficiará inicialmente 560.000 visitantes, acreditando-se que ao entrar na fase cruzeiro atingirá facilmente o 1.000.000 de visitas culturais pagantes.

Acreditamos que é importante dar razões aos turistas para visitar, para ficar e, desta forma, contribuir para uma indústria turística mais vibrante e que beneficiará muitos *stakeholders*: hoteleiros, fornecedores, serviços de transporte, retalho, entre tantos outros.



Figura 28 : Antes do início das obras para o complexo “WOW” – Junho 2017

Fonte: Projeto *World of Wine*



Figura 29 : Maquete da expectativa do final das obras para o complexo “WOW” – Junho 2020

Fonte: Projeto *World of Wine*

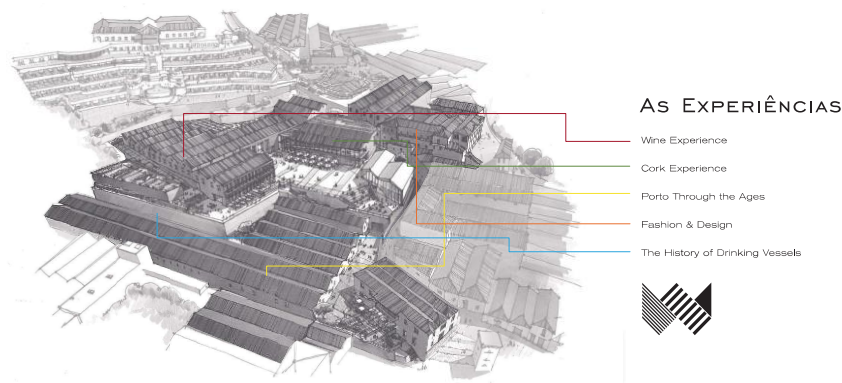


Figura 30 : Mapa da localização das Experiências dentro do WOW

Fonte: Projeto *World of Wine*

O *WOW* consiste em seis experiências culturais, doze espaços de *Food & Beverage*, uma escola de vinhos, um espaço para eventos e um centro de retalho, totalizando até 35,000 m².

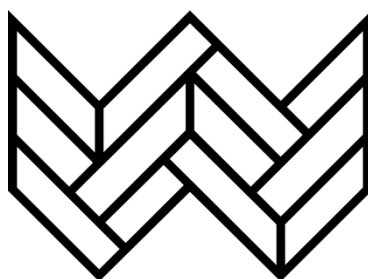


Figura 31 : Logotipo do *Wine Experience*

Fonte: Projeto *World of Wine*

Debruçando a análise sobre as experiências, parece evidente que não poderia faltar uma sobre vinho, o *Wine Experience*, com uma área superior a 3,000 m². Este será “o” local de referência que irá proporcionar um aumento de conhecimento sobre os vinhos portugueses, contextualizando-os no cenário dos grandes vinhos do mundo, numa viagem com os melhores produtores, pelas várias regiões de Norte a Sul, passando pelas ilhas. Esta será, todavia, uma experiência para um público de todas as idades.



Figura 32 : *Wine Experience - Moodboard*

Fonte: Projeto *World of Wine*

No seguimento das maiores importações de Portugal, aparece o *Cork Experience*, no país líder mundial na produção da cortiça. Esta experiência irá permitir uma melhor compreensão acerca deste produto natural, com origem na casca do sobreiro, que suscita ainda diversas interrogações.

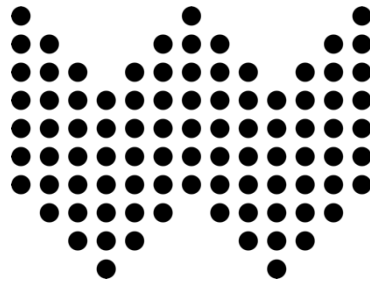


Figura 33 : Logotipo do *Cork Experience*

Fonte: Projeto *World of Wine*

Encontramos cortiça em rolhas de garrafas, mas também nos motores dos nossos carros, nas nossas casas, sob diversas formas. Vestimos cortiça, usamo-la em decoração. Esta experiência levará os visitantes a acompanhar o ciclo da cortiça, desde a árvore até às suas mais variadas aplicações. Para tal, o *WOW* contou com a fundamental contribuição do *Grupo Amorim* que, como o maior produtor de cortiça do mundo, se encontra numa posição privilegiada de partilha de conhecimento.



Figura 34 : *Cork Experience - Moodboard*

Fonte: Projeto *World of Wine*

Relativamente à terceira experiência, o *Porto Region Across The Ages* (PRATA), tal como o nome indica, irá incidir sobre a história do Porto e do Norte do país.

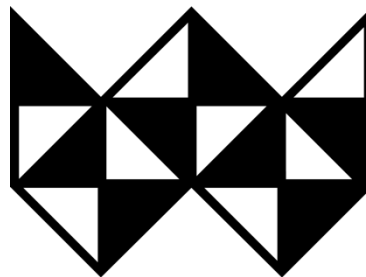


Figura 35 : Logotipo do PRATA *Experience*

Fonte: Projeto *World of Wine*

Desde há mais de mil anos, o Norte de Portugal tem sido um dos lugares com maior adaptação à modernização. Desde os primórdios dos tempos, o solo rico e o clima temperado contribuíram para a riqueza agrícola. O seu povo promoveu a mudança a um nível diferenciado. Esta região deu o seu nome a toda uma nação e projetou Portugal através do comércio e da descoberta do Mundo. Viu a guerra e a fome, viveu prosperidade e declínio, mas, apesar de tudo isto, manteve sempre vivo o espírito do povo. A viagem por este espaço contará a história dessas pessoas, através de uma série de experiências interativas, que pretendem ser o primeiro lugar que qualquer visitante da cidade procurará, a fim de compreender a região, a sua história e por que continua a crescer.

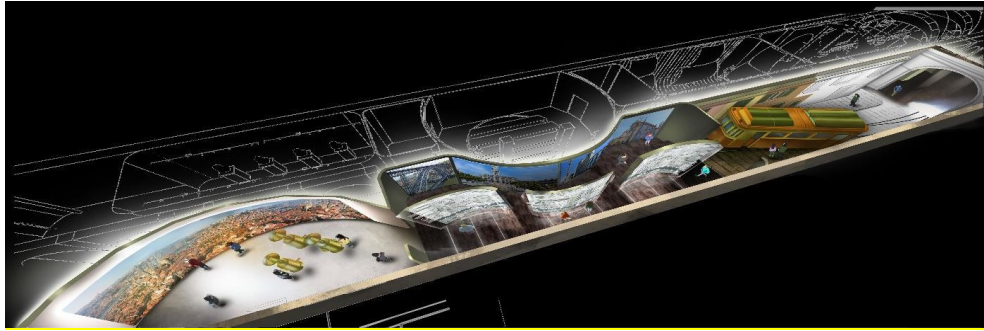


Figura 36 : *Porto Region Across the Ages - Moodboard*

Fonte: Projeto *World of Wine*

Por outro lado, numa área de 3,000 m², no interior de uma casa histórica e de antigos armazéns de Vinho do Porto, vai nascer um espaço que mostrará o quão grande e diversificada é a indústria da Moda e do Design no Norte de Portugal.

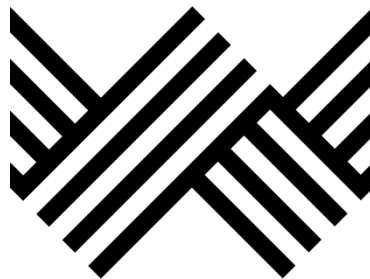


Figura 37 : Logotipo do *Fashion Experience*

Fonte: Projeto *World of Wine*

Esta região é a casa de muitos e inovadores designers, que fizeram e continuam a elevar o nosso país pelo mundo fora. Não obstante a sua importância, esta indústria não teve, até agora, um espaço dedicado à sua história e à amostragem dos seus produtos.

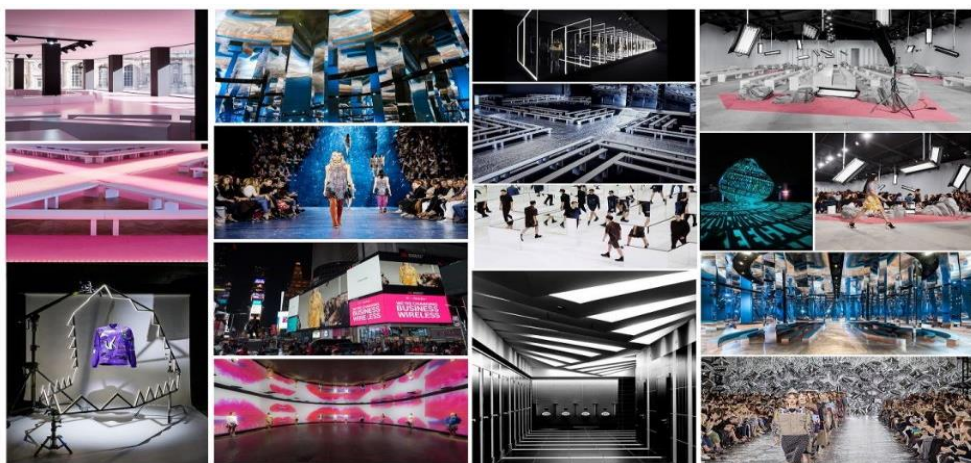


Figura 38 : *Fashion Experience - Moodboard*

Fonte: Projeto *World of Wine*

Desde sempre, o vinho tem sido um elemento indispensável em celebrações. Seja para brindar com amigos ou para provar um grande vinho, os copos em que bebemos, contam uma história. O princípio por trás de um copo é simples: uma peça a partir da qual se possa beber um líquido. Daí para a frente, tudo muda.

Membros de todas as classes beberam por diferentes copos. O design do copo evoluiu ao longo do tempo. Novos métodos de produção trouxeram novos materiais e as necessidades de produção em massa provocaram mudanças. Neste museu, pode ser descoberto como as coisas mudaram nos últimos 8.000 anos.



Figura 39 : *Drinking Vessels - Moodboard*

Fonte: Projeto *World of Wine*

Além das experiências, existirá também uma escola de vinhos e uma cadeia de restauração. A *Wine School* do *WOW* será o local de referência em Portugal, onde profissionais e enófilos poderão aprofundar os seus conhecimentos sobre vinhos portugueses, complementando a visita à *Wine Experience*.

O *WOW* será também o lugar escolhido para o desenvolvimento de uma experiência confidencial. Não existe ainda abertura para a propagação desta informação, mas tenho a certeza que excederá as expectativas do público mais atento.

Relativamente à restauração, o *WOW* irá oferecer uma grande variedade e qualidade: desde um restaurante gastronómico, com uma vista ímpar sobre o Porto, a um *Bistro* pensado para um ambiente mais familiar e inúmeros cafés e um espaço dedicado à prova de Vinhos do Porto, acompanhados por sobremesas e ainda um *Wine Bar*.

Deste modo, o *WOW* será um espaço de eventos singular, que se tornará seguramente um dos locais mais requisitados para eventos especiais, com capacidade para 500 pessoas, localizado na praça central do *WOW*.

O complexo terá também disponível um estacionamento para 150 viaturas.

O *WOW* terá ainda um conjunto de pequenas lojas de retalho, que irão ser verdadeiras montras do artesanato tradicional da região, já que durante muitos anos, as Devesas, em Vila Nova de Gaia, foram um importante centro da indústria cerâmica. O projeto pretende trazer de volta esta tradição, que viverá ao lado da filigrana, cestaria, escovaria e outras artes de confeção de matérias primas típicas portuguesas

3.9.2. Construção

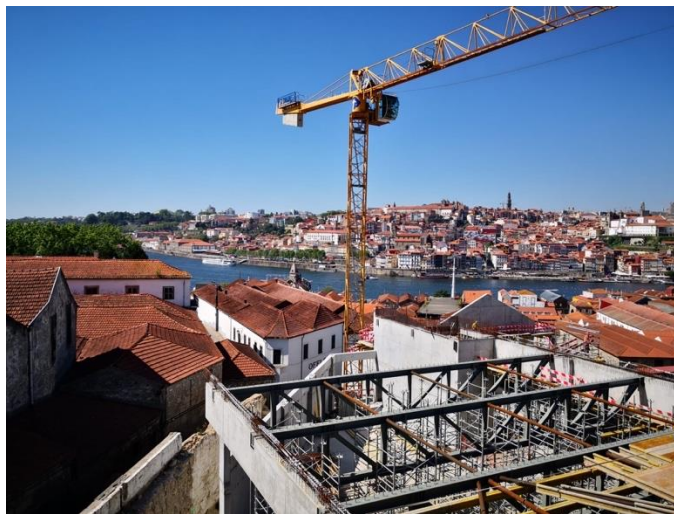


Figura 40 : WOW 1 - Vista para o Porto

Fonte: Elaboração *Própria*

A obra do *WOW* está dividida em três fases (daqui em diante designadas de *WOW 1*, *WOW 2* e *WOW 3*, respetivamente)



Figura 41 : Presença em Obra, com Eng. Duarte Almas

Fonte: Elaboração Própria

A primeira fase (*WOW 1*) será a que irá receber o primeiro cliente pagante, com data de abertura prevista para junho de 2020. Esta fase é composta por quatro das seis Experiências (*Wine Experience*, *PRATA Experience*, *Cork Experience* e o museu dos *Drinking Vessels*), seis espaços de restauração, a Escola de Vinhos e muitos espaços comuns, tais como: o estacionamento, a praça central e o *Olive Tree Garden* (zona de descanso que contempla uma fonte e uma decoração exterior fora do vulgar).



Figura 42 : WOW 1 – Fundações

Fonte: Elaboração Própria

A segunda fase (*WOW 2*) será, tal como nome indica, a fase que se segue em termos de abertura ao público. Desta fase fazem parte o *Fashion Experience* e dois espaços de restauração.



Figura 43 : WOW 1 – Obra

Fonte: Elaboração Própria

A terceira fase (*WOW 3*) ainda é confidencial ao público, mas contemplará uma experiência rara, que promete revolucionar o conceito a que está associada.



Figura 44 : WOW 1 - Vista para a Ponte D. Luís (da futura Praça)

Fonte: Elaboração Própria

Todos as experiências têm uma loja associada, o seu próprio *merchandising*, que está intrinsecamente ligado ao empreendimento e às *guidelines* do *WOW*. Todos estes elementos pertencentes às fases do *WOW* têm parcelas associadas, compreendidas entre o P1 ao P5.

No quadro resumo seguinte identificam-se todos os Outlets, as Parcelas e as Fases associadas - por uma questão de privacidade do Projeto⁴.

COMPANY	PROJECT	PHASE	OPERATIONAL AREA	OUTLETS	ÁREA (m2)	P	ÁREA (%)
HILODI	WOW	Phase 1	Experiences	PRATA	2 900,00	P1	9,74%
HILODI	WOW	Phase 1	F&B	Café Casa Croft	268,00	P1	5,90%
HILODI	WOW	Phase 1	Other	Wine School	633,00	P1	7,43%
HILODI	WOW	Phase 1	Retail	PRATA Shop	808,00	P1	6,17%
HILODI	WOW	Phase 1	Retail	General Retail - Fase 1	228,00	P1	4,68%
HILODI	WOW	Phase 1	Experiences	Cork Experience	1 936,00	P2	10,91%
HILODI	WOW	Phase 1	F&B	Vegetarian	182,00	P2	3,02%
HILODI	WOW	Phase 1	F&B	Fish	172,00	P2	0,57%
HILODI	WOW	Phase 1	Other	Wine Bar	306,00	P2	4,28%
HILODI	WOW	Phase 1	Retail	Cork Exp Shop	634,00	P2	7,00%
HILODI	WOW	Phase 1	Experiences	Wine Experience	2 766,00	P3	5,30%
HILODI	WOW	Phase 1	Experiences	Drinking Vessels	902,00	P3	2,51%
HILODI	WOW	Phase 1	F&B	Olive Tree Café	422,00	P3	6,81%
HILODI	WOW	Phase 1	F&B	Fine Dining	597,00	P3	7,29%
HILODI	WOW	Phase 1	F&B	Desserts café	130,00	P3	5,12%
HILODI	WOW	Phase 1	Retail	Events	995,00	P3	8,22%
HILODI	WOW	Phase 1	Retail	Wine Exp Shop	399,00	P3	8,68%
HILODI	WOW	Phase 2	Experiences	Fashion and Design Museum	2 526,00	P4	10,39%
HILODI	WOW	Phase 2	F&B	Comfort Food	252,00	P4	0,98%
HILODI	WOW	Phase 2	F&B	Fashion Café	125,00	P4	9,94%
HILODI	WOW	Phase 2	Retail	Fashion Shop	108,00	P4	10,29%
HILODI	WOW	Phase 2	Retail	Wine Shop	421,00	P4	12,24%

⁴ Como tem apenas fins explicativos, as áreas não correspondem à realidade e por isso, os totais não são somatórios exatos.

HILODI	WOW	Phase 2	Experiences	General Retail - Fase 2	1 930,00	P4	5,91%
HILODI	WOW	Phase 3	Experiences	Confidential Experience	2 347,95	P5	7,82%
HILODI	WOW	Phase 3	Experiences	Confidential Shop	118,75	P5	10,79%
Total					30.000		100%

Tabela 1 : Planificação das Fases, Parcelas e Outlets

Fonte: Elaboração Própria

3.9.3. Marketing

CUSTOMER JOURNEY

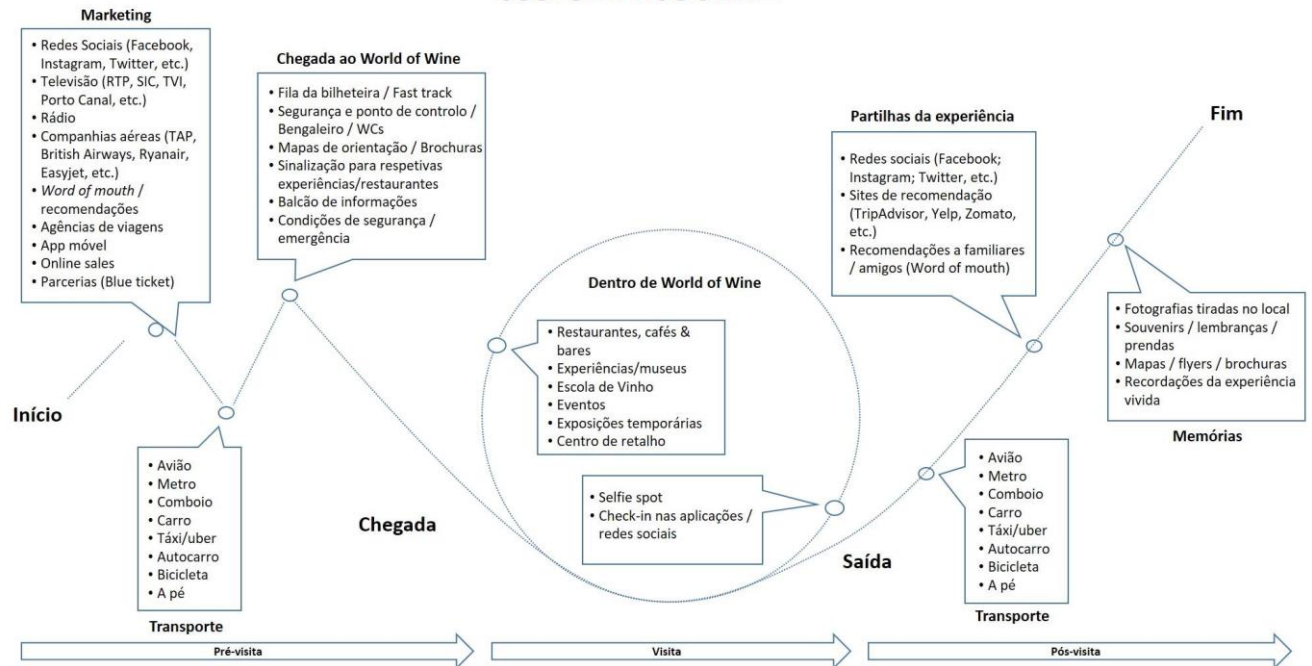


Figura 45 : Customer Journey - WOW

Fonte: Projeto *World of Wine*

Na *Customer Journey*, é possível analisar cada passo do cliente, desde que ouviu falar no *WOW* pela primeira vez (quer tenha sido através de uma rede social, da televisão ou através de um amigo), até chegar a casa depois da visita ao complexo cultural. Relativamente ao pré-visita, existe a comunicação/marketing/vendas, de seguida o transporte até chegar ao local e a chegada ao *WOW*. A visita em si mesma é o segundo ponto, onde emergem várias opções para o cliente escolher o que deseja visitar. Por último, na secção pós-visita, o cliente escolhe novamente o transporte, faz as devidas partilhas e leva as memórias com ele.

Target - Quem é o nosso público alvo?

O cliente que terá maior proveito no usufruto da visita ao *WOW* passará pela curiosidade nos temas relacionados com vinhos, cortiça e história. Tendo em conta que as experiências e os restaurantes terão preços mais elevados do que a média praticada no mercado, o segmento que se procura é de uma média de idades a rondar os trinta anos (numa fase em que, geralmente, o poder de compra é superior).

Relativamente ao centro de retalho e alguns dos restaurantes, o cliente tipo será “*big spender*”, tendo em conta que irão estar representadas marcas de prestígio nestes espaços.

Promotion - Como chegar ao público alvo?

Além do website principal, existem outras formas de entrar em contacto com o público. As agências de viagens sempre tiveram um papel importante no turismo, bem como os websites de recomendações (TripAdvisor, Zomato, entre outros), as companhias aéreas (TAP, Ryanair, Easyjet, British Airways), os cruzeiros (terminais, agentes), entre outros. Considerando que o *WOW* ainda não abriu ao público, as redes sociais ainda não têm uma atividade significativa, mas os registos já foram realizados nas seguintes plataformas:

- LinkedIn
- Facebook
- Instagram
- Twitter
- Pinterest

Num futuro próximo, irá aumentar a produção de conteúdo nestes canais.

Product – O que é que o *WOW* tem para oferecer?

Conforme referido anteriormente, existe a seguinte oferta de experiências museológicas e de espaços de restauração:

⇒ Experiências:

1. *Wine Experience* (Museu do Vinho)
2. *Cork Experience* (Museu da Cortiça)
3. *Porto Region Through The Ages* (História do Norte de Portugal)
4. *Fashion & Design* (Museu da Moda)
5. *DrinkingVessels* (Museu dos Copos)

⇒ Espaços *F&B*:

1. *Fish and Chips*
2. *Fine Dining*
3. *Steak House*
4. *Vegetarian*

5. *Desserts Café*
6. *Wine Bar*
7. *Comfort Food*
8. *Events Space*
9. *Wine School*

Place - Localização

Em Vila Nova de Gaia, no centro histórico, os antigos armazéns de vinho do Porto, que já não têm uso, serão utilizados para construir o *WOW*. A poucos minutos da baixa do Porto e a metros do Cais de Gaia, o projeto tem uma localização privilegiada, com vistas desiguais sobre o Porto.

Price - Posicionamento no Mercado e do Preço

O projeto europeu com mais semelhanças ao *WOW* é o *La Cité du Vin*, em Bordéus, França. Todavia, as diferenças são notórias, já que este último é quase exclusivamente dedicado ao vinho, ao contrário do projeto português que pretende incluir outras áreas do património de Portugal. O objetivo é aumentar a heterogeneidade no público-alvo, fazendo do *WOW* uma experiência geral e versátil.

O objetivo das experiências passa, obviamente, pela vertente educacional, mas com muito entretenimento e tecnologia à mistura.

As experiências serão consistentes em termos de materiais utilizados e, tendo em conta que o turismo no Porto cresceu drasticamente nos últimos anos, os preços estarão contextualizados com esse crescimento.

O *WOW* pretende, naturalmente, que os portugueses sejam a sua maior percentagem de clientes. Nesse sentido, fará com que valha a pena pagar o preço pelo que vão poder usufruir no dia que passarão no complexo turístico (numa ótica de *value for money*), sendo sempre preciso ter visão para o contexto internacional e para o valor que os turistas trazem através do “passa a palavra” e do dinheiro que estão dispostos a pagar pelas experiências durante as suas férias (onde a prospeção de gastos é sempre superior).

O *WOW* será o mais *user friendly* possível, no sentido de simplificar a experiência do visitante. Terá informação dispersas em vários cantos do complexo (que irá ter livre acesso

durante o horário estipulado) e onde, mesmo quem não queira visitar as Experiências/Museus ou Restaurantes, pode usufruir das vistas, do espaço e do conforto que se pretende modelar.

3.9.4. Estratégia de Vendas

A área comercial do *WOW* terá de explorar diversas vertentes, que se iniciam na venda do projeto como produto, com especial enfoque nas presenças em feiras de turismo, como a *Fitur* (Espanha), *BTL* (Lisboa) e *European Tourism Day* (Bruxelas).

Em Portugal irão também ser realizadas várias parcerias, das quais se destaca a efetuada com a *Blue Ticket*, que permitirá a venda de bilhetes em diversos locais, tais como *Fnac*, *Worten*, *El Corte Inglés*, entre outros.

Outra vertente a ser explorada na área comercial será a *Speciality Leasing*, que se relaciona com os espaços temporários, os quiosques, o centro de retalho e os eventos. Neste âmbito será necessário negociar os espaços com possíveis parceiros, já que no centro de retalho o conceito procurado será ter marcas de prestígio a expor e vender os seus produtos. Para isso terá de existir um footfall suficiente.

Considerando que faltam aproximadamente nove meses para a abertura do *WOW*, a estratégia de vendas ainda não está completamente definida. Não obstante, sublinham-se já algumas ideias para atrair mais clientes, como noites e eventos temáticos, como: o aproveitamento sobre o Dia dos Namorados, do Carnaval, da Páscoa, dos concertos de Verão, do S. João, das feiras de Natal, do aluguer dos espaços para festas e conferências, da implementação dos Loyalty/Reward Card, dos eventos ligados à música ao vivo, dos *workshops* e dos *team buildings*.

As *Quiz Nights* no *Wine Bar* também poderão ser uma opção (a realizar mensalmente, com prémios associados às experiências

4. O ESTÁGIO NA HILODI – HISTORIC LODGES & DISCOVERIES, S.A.

4.1. Estrutura Orgânica e Equipa

A entrada neste ambicioso projeto irá ter um grande impacto no desenvolvimento da minha carreira.

O final do ciclo de estudos para concluir o grau de mestre exigia um projeto de qualidade inquestionável, em que fossem postos à prova a minha capacidade de gestão, organização de informação, resiliência, gestão de stress, capacidade de resposta e conhecimentos adquiridos noutras experiências profissionais, estágios e licenciatura.

O início deste estágio curricular, como referido supra, foi a 14 de janeiro de 2019. Nessa altura, a equipa era constituída por dezassete (17) pessoas, embora o processo de crescimento da mesma tenha sido relevante, principalmente nos últimos dois (2) meses do estágio curricular. Durante este período deram entrada novos membros para a equipa *WOW*, com o objetivo de satisfazer as necessidades que o projeto ou a operação necessitavam. No entanto, a dimensão do projeto vai exigir a entrada de mais recursos humanos, sendo que o grosso da contratação para a operação ocorrerá em 2020, por números a rondar as trezentas (300) pessoas.

À data de conclusão do estágio a equipa tinha a constituição que se segue, conforme os elementos que se apresentam de seguida, na primeira e na terceira pessoa, tendo sido atribuída uma letra alfabética a cada um deles, para melhor localizar o seu lugar no Organograma:

Fonte: Elaboração Própria

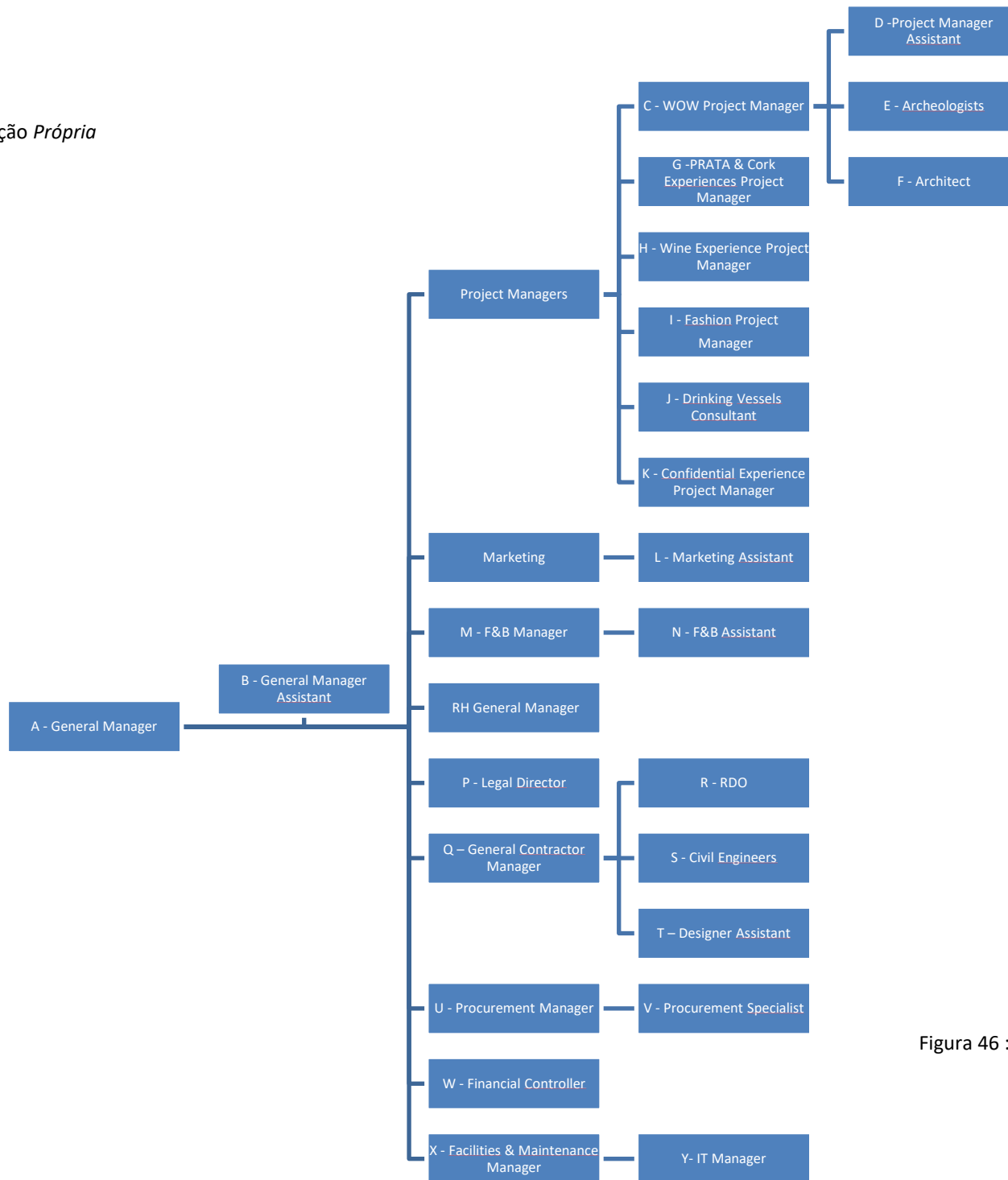


Figura 46 : Organograma do WOW

- A - General Manager: Vasco Varela

“O meu nome é Vasco Miguel Soares Varela e sou formado em Gestão pelo IESF – Instituto de Estudos Superiores Financeiros e Fiscais.

O meu percurso profissional até à data foi o seguinte:

- *Sales Manager* na *Vodafone*;
- *Marketing & Sales Director* na *VEOLIA*;
- *Director Geral* na *Cushman & Wakefield*;
- *Director Geral* na *CBRE*;

O cargo que ocupo no *WOW* é de *Director Geral*. “

- C - Project Manager: Paulo Guerra

“Nascido em Viseu, é licenciado em Engenharia do Ambiente e com uma Pós-Graduação em Gestão de Operações.

Iniciou a carreira profissional ligado à investigação universitária em Avaliação do Desempenho de Sistemas de Gestão de Resíduos. Foi ainda consultor em logística de resíduos sólidos urbanos.

Desde 2010 que tem assumido diversas funções ligadas à logística, planeamento e produção sendo, desde 2015, Gestor de Projeto do *WOW*.

Atualmente, está ainda a completar o MBA na *Porto Business School*.

Tem como principais interesses uma obsessão com a utilização do *Excel* para resolver problemas de qualquer natureza, e a procura constante da melhoria contínua pessoal, campo no qual não é particular bem-sucedido.”

- U - Procurement Manager: Inês Trigueiros

“O meu nome é Maria Inês Lessa Trigueiros e sou formada em Gestão pela Universidade Católica e tenho também uma pós-graduação em Finanças e Fiscalidade pela Faculdade de Economia do Porto.

Iniciei a minha atividade profissional numa empresa têxtil onde estive 12 anos. Saí como Diretora Financeira quando a empresa tinha uma faturação de 30 M€.

Passei depois 3 anos como analista de risco de crédito no banco BPI até criar uma empresa de consultoria e me ligar a uma multinacional de origem inglesa de nome *Expense Reduction Analyst*, que detenho até hoje.

Há cerca de um ano e meio integrei os quadros do Grupo *The Fladgate Partnership* para a posição de *Procurement Manager*.”

- V - Procurement Specialist: Marco Myhre

“O meu nome é Marco Christopher Myhre e a minha área de formação é Gestão de Moda.

A faculdade onde estudei foi a *Londres College of Fashion* (localizada no Reino Unido).

O meu percurso profissional até à data foi o seguinte:

- Gerente e Empresário no ramo Têxtil;
- Retail Manager no Hotel *The Yeatman & Taylor’s Visitor Center*.

O cargo que ocupo na equipa *WOW* é o de *Procurement Specialist/Officer*.”

- Y - IT Manager: Nuno Ferreira

“O meu nome é Nuno Jorge Machado Ferreira, sou formado em Informática de Gestão, pelo ISEP. Tenho 20 anos de experiência no sector das tecnologias de informação e comunicação em diversas áreas de negócio desde integração de sistemas, telecomunicações, software e serviços de consultoria. Ao longo deste período desempenhei diversas funções, desde Senior Account Manager, Team Leader e Business Manager. Percurso efectuado em players de referência no sector tecnológico, designadamente: *Grupo Reditus, Grupo Sonae, Ábaco Consultores, CESCE SI e Ricoh IT (Fortune 500 Company)*.

A minha função no *WOW* é *IT Manager*.”

- X - Facilities Manager: Hélder Pereira

“*Facilities Manager* no *World of Wine* desde janeiro 2019 até hoje, *COO* na *Mahepi* de janeiro de 2017 a junho de 2018.

Diretor de Operações e Ambiente no *Avenida Shopping – Luanda* (setembro 2015 a janeiro 2017);

Diretor de Operações e Ambiente no *Forum Castelo Branco* (jun 2010 a set de 2015);

Diretor de Operações no Forum Castelo Branco (jun 2010 a set de 2015);
Fiscalização de obra, Indústria de pedras ornamentais portuguesas e responsável técnico de instalações numa Camara Municipal.”

- M - F&B Manager: Luís Francisco

“O meu nome é Luis Pedro Oliveira Barroso Almeida Francisco. Realizei a minha formação em Executive Master em Gestão Hoteleira, na Católica do Porto.

O meu percurso profissional até à data foi o seguinte:

- 1995 a 2006 – Grupo Ibersol SGPS SA – Inicio de carreira como estagiário de assistente de direção com evolução profissional até director coordenador de área (supervisão de várias unidades de negócio em simultâneo)

- 2006 a 2019 – IKEA Portugal – Inicio como responsável de departamento de toda a área F&B da unidade IKEA Matosinhos, sendo que nos últimos 3 anos desempenhei funções de director de operações e expansão de F&B a nível nacional.

O cargo que desempenho no *WOW* é de Diretor de F&B.”

- Q - General Contractor Manager: Jorge Oliveira

“O meu nome é Jorge Teixeira de Oliveira e sou formado em Eng. Civil pela Faculdade Fernando Pessoa. Conto na minha formação com um *MBA*, realizado na *Porto Business School*.

Tenho 20 anos de experiência profissional e o cargo que ocupo no Projeto *WOW* é de Diretor de Projeto/Obra.”

- R - RDO: Duarte Almas

“O meu nome é Duarte Almas e sou licenciado em Eng. Civil pelo Instituto Superior de Engenharia do Porto (ISEP). Desde a conclusão do meu curso, passei pelo ramo da Direção/ Coordenação/ Fiscalização/ Project Management da Produção durante 15 anos como responsável de diversas empreitadas.

As funções que desempenho no *WOW* são as de representante do dono da obra (HILODI)”

- W - Financial Controller: David Barbosa

“Licenciado em Gestão – conclusão 2007 (ISG – Lisboa)

Pós-Graduação em Controlo de Gestão em Finanças – 2012 (ISEG – Lisboa)

MBA Full-time – conclusão 2015 (Porto Business School – Porto)

Resumo Profissional:

- ⇒ 3 anos na TAP como coordenador de equipas de embarque e check-in
- ⇒ 1 ano na Kelly Services (RH) como coordenador da unidade de Turismo e Aviação (exceção de grandes clientes)
- ⇒ 3 anos como Controller na Cuatrecasas
- ⇒ 6 meses como Controller na NOS
- ⇒ 3,5 anos como Business Development Manager/Project Manager na TFP acumulando funções de Controller no WoW.
- ⇒ Criação da empresa Promosolutions – hospedeiras e eventos
- ⇒ Criação da empresa Today target – Representação de produtos para animais”

- S - Civil Engineer: João Barrote

“O meu nome é João Barrote e sou formado em Engenharia Civil pela Universidade do Minho desde 2014. Desde a conclusão do meu curso, passei por várias empresas ligadas a obras publicas, infraestruturas, transformação de Pedra, construção de hipermercados continente, antes de abraçar este projeto do *WOW*.

As funções que desempenho no *WOW* são de representante de dono de obra nas Fases 2 e 3 do Projeto, sob a orientação do Eng. Jorge Oliveira, diretor de projeto, na área da construção.”

- S - Civil Engineer: Mónica Barbedo

“O meu nome é Mónica Sandra Gonçalves Barbedo e sou licenciada em Engenharia Civil pelo ISEP desde 2007.

Desde a conclusão do Bacharelato (2005), passei pelo ramo da Construção durante 2 anos e meio como Diretora de Obra – na Tugeira, Soc. Const. Lda. Em fevereiro de 2008, iniciei funções de Coordenação e Direção de Obra na *Estiloimage*, Decoração de Interiores, até Maio de 2019 – altura em que abracei o Projeto *WOW*.

As funções que desempenho no *WOW* são de Eng.^a Civil no âmbito da Empreitada 3 e futuramente na Empreitada 4, sob a alçada do Eng.^o Jorge Oliveira e Eng.^o Duarte Almas, respetivamente.”

- F - Architect: Rita Leite

“O meu nome é Rita Ferreira Leite e sou mestre em Arquitetura pela Faculdade de Arquitetura da Universidade do Porto – FAUP desde 2009. O meu percurso profissional iniciou-se com projetos de reabilitação nos centros históricos de Guimarães e Porto. Uns anos depois parti para uma aventura no Dubai onde fiquei 5 anos. Desempenhei funções de Sénior Designer e Project Manager de projetos de hotelaria, retail e residencial. Exemplos são os Hoteis “Rotana” e “The Address” no Dubai, “Café Bateel” na Arabia Saudita, a expansão do Dubai Mall e as torres residenciais “Lusail” no Qatar.

Voltando a Portugal, integrei a equipa *WOW* como Arquiteta da parte do cliente, ou seja, uma espécie de mediadora entre os projetistas e a obra.”

- P - Legal Director: Patrícia Guimarães

“Patrícia Guimarães, licenciada em Direito pela Universidade Católica Portuguesa em 1999, pós-Graduada em Direito da Banca, Bolsa e Seguros, no ano de 2000, inscrita na Ordem dos Advogados Portuguesa desde 2001. Entre 2002 – 2003 frequentei o Curso de Especialização em Direito Vitivinícola pela Universidade Lusíada do Porto, e Pós-Graduei-me em 2005 em Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Mais tarde, em 2010 concluí o *International Executive MBA in Business Strategy*.”

Durante 15 anos fui Diretora Jurídica e RH no *Grupo Sogevinus*, e sou desde 2018 Diretora Jurídica da *HILODI*. Em 2019 concluí o grau de Mestre Especialista em Direito da Empresa e dos Negócios pela Faculdade de Direito da Universidade Católica Portuguesa.”

- H - Wine Experience Project Manager: Beatriz Machado

“O meu nome é Beatriz Machado e atualmente desempenho a função de diretora de vinhos no grupo *The Fladgate Partnership*, onde sou responsável por toda a estratégia de seleção, comunicação, educação, altamente focada em inovar e criar novas experiências para oferecer ação local a consumidores globais.

Durante minha carreira, fui constantemente desafiada e tendo realizado com sucesso vários projetos, muitas vezes saindo da minha zona de conforto. Os resultados repetidamente têm merecido o reconhecimento do sector, instituições de ensino e media, tanto nacionais como internacionais.

Sendo a primeira diretora de vinhos em Portugal, fui desafiada em diferentes áreas, tais como: criação e execução de vários programas de vinho, impulsionando as vendas de vinho; formação de equipas; criação e execução de mais de 350 eventos de vinho; envolvimento em diferentes projetos de desenvolvimento de negócios; gerir mais de 100 parcerias de vinhos com diferentes produtores nacionais; desenvolver e implementar estratégias inovadoras de vendas e de marketing, criar valor e impulsionar o crescimento dos consumidores de vinho.

O meu sólido conhecimento e formação internacional em vinho, juntamente com fortes capacidades criativas e de comunicação permitiram-me ser inovadora e, ao mesmo tempo, entregar resultados num prazo específico.

Desde junho de 2017, comecei a trabalhar no complexo cultural *WOW*, gerenciando a *Wine Experience* (3.000m²) e a *Wine School* para abrir ao público em 2020.”

- G - Cork and PRATA Experiences Project Manager: Benedita César Machado

“O meu nome é Benedita César Machado e sou formada em Gestão pela Universidade Católica Portuguesa desde 2003, tendo concluído, posteriormente, uma Formação Avançada em Marketing, no ISCTE.

Ao longo dos 16 anos do meu percurso profissional, tenho vindo a desempenhar funções relacionadas com as áreas de Marketing e Comunicação, em empresas como a Massimo Zanetti Beverage Group e a REN – Redes Energéticas Nacionais.

Mais recentemente, abracei o projeto *WOW*, do Grupo The Fladgate Partnership, onde desempenho funções de Project Manager, com responsabilidade pelo desenvolvimento e coordenação de duas Experiências temáticas.”

- I - Fashion Experience Project Manager: Ana Catarina Jorge

“Catarina Jorge, licenciada em Direção e Gestão Hoteleira pela Escola Superior de Hotelaria do Estoril (2003-2007); e em 2015 frequentei o short course de *Fashion Business* no *Istituto Marangoni* (Milão).

Após conclusão da licenciatura e até 2016 estive integrada na operação de unidades hoteleiras nacionais de referência: Tivoli (atualmente pertencente à cadeira Minor) e *Vincci Hotels* - desempenhando funções operacionais no Departamento de Alojamentos – Front Office e Departamento de Reservas.

Em 2013 aceitei o desafio de ser Guest Relations no hotel The Yeatman (pertencente ao grupo Fladgate Partnership). Após 2 anos na função, fui promovida a Duty Manager da unidade.

Em 2016, foi-me lançado o desafio de me juntar à equipa responsável pelo projeto de reabilitação do Hotel Infante Sagres (adquirido em 2016 pelo Grupo *Fladgate Partnership*), assumindo a função de Project Manager e, estando responsável pela coordenação da equipa responsável pelos trabalhos de construção civil, e as 2 equipas de interior design; respondendo diretamente ao CEO do grupo – Adrian Bridge.

Após reabertura do hotel Infante Sagres (abril 2018), seguiu-se o projeto de ampliação do hotel *The Yeatman* (abertura de nova ala de alojamento com totalidade de 26 quartos); e, desde outubro deste ano, faço parte da equipa de projeto do *WOW*, estando responsável pelo *Fashion & Design Museum*.”

- K - Confidencial Experience Project Manager | F&B Manager: Pedro Araújo

“As áreas de formação que definem a sua carreira são o Turismo, o Cacau, o Chocolate e a Gastronomia, tendo estudado em território nacional e internacional, em locais tal como:

- Licenciatura pelo Instituto Politécnico de Viana do Castelo
- Bacharelato at International Institute of Chocolate and Cacao Tasting
- Certified Chocolate Taster at International Institute of Chocolate and Cacao Tasting
- Certified Cacao Evaluator at Chocolate Academy Callebaut - Belgium
- Chocolate with Chef Ramon Morato at Chocolate Academy Callebaut – Belgium
- Sugar with Chef Pierre Mirgalet;
- Bean-to-bar Chocolate at FBM – Boscolo and Chocolate Academy Callebaut - UK
- Chocolate – Techniques at the Chartered Institute of Environmental Health
- Health and Safety at City Centre Restaurants UK Ltd.

O seu percurso profissional passou por vários ramos ligados ao F&B, como: Consultor, Executive Chef, Chef de Cozinha e General Manager. Estes cargos foram desempenhados em diversos locais, tais como: Restaurante NorteMais, Hotel Axis Viana, Hotel Axis Ofir e Fábrica de Chocolate em Viana do Castelo (Hotel, Museu e Restaurante)

Neste momento, desempenha funções para o Grupo TFP como Chocolate Taster, Project Manager dos espaços de F&B da TFP e Project Manager da Experiência Confidencial do *World of Wine*.”

- E - Archeologist: Andreia Esteves

“O meu nome é Andreia Filipa Campos Esteves e o meu percurso académico passou por uma licenciatura em Arqueologia na Faculdade de Letras da Universidade do Porto, concluída em 2014, e ainda, por um Mestrado em Arqueologia, nesta mesma instituição, concluído em 2016.

Terminado os estudos, entrei para a empresa The Fladgate Partnership inicialmente para inventariação/ catalogação da coleção privada do CEO Adrian Bridge, em janeiro de 2017, no âmbito do projeto *WOW*.

Atualmente, desempenho a função de Júnior Project Manager no Cork Experience, sob a coordenação da Project Manager Benedita César Machado.”

- E - Archeologist: Flávia Nunes

“O meu nome é Flávia Maria Magalhães Nunes e sou licenciada e Mestre em Arqueologia pela Faculdade de Letras da Universidade do Porto desde 2016.

Entrei para o Grupo *The Fladgate Partnership* com funções de inventariação e catalogação da coleção privada do CEO, no âmbito do Projeto *WOW*.

Atualmente desempenho a função de *Júnior Project Manager* no *PRATA Experience*, sob a coordenação da *Project Manager* Benedita César Machado.”

- B - General Manager Assistant: Anabel Brunner

“O meu nome é Anabel Brunner e sou formada em Music Performance pela *Academy of Contemporary Music, Surrey, UK*, desde 2011. Tendo trabalhado na indústria da música durante 5 anos, atuando por todo o mundo, sempre soube que eventualmente iria querer mudar para a área de gestão. Nesse sentido, simultaneamente, trabalhei em escritórios part time para ir acumulando experiência nesta área. Regressei para Portugal em 2016, assumindo o cargo de *Executive Assistant* do CEO na empresa *The Fladgate Partnership* e, posteriormente, decidi tirar a Pós-Graduação em Gestão de Vendas na *Porto Business School*. Neste momento, assumo o cargo de *General Management Assistant* no novo projeto *WOW*, com a previsão de assumir um cargo no departamento comercial quando este se formar.”

- L - Marketing Assistant (trainee): Cláudia Póvoa

“O meu nome é Cláudia Póvoa, sou licenciada em Gestão de Atividades Turísticas pelo ISCAP e estou neste momento a finalizar o Mestrado em Marketing, pelo IPAM.

Desde a conclusão do meu curso, passei pelo ramo da hotelaria com um estágio realizado no Hotel *InterContinental* Porto e, mais recentemente (no âmbito do mestrado que frequento) pelo Hotel *The Yeatman*, no Departamento de Marketing.

Encontro-me neste momento a realizar estágio profissional no *WOW* como Assistente de Marketing, dando mais apoio às áreas de F&B e de uma das experiências/museus que irão existir no empreendimento.”

- L - Marketing Assistant (trainee): Benedita Holzer

“O meu nome é Benedita Hölzer e tenho um gosto incrível pelo Marketing, área que me formei e que mais tarde decidi continuar investindo num Mestrado em Marketing Digital,

área que está em contínuo crescimento. A minha experiência passou pela área de Marketing e Gestão de operações em duas marcas (CODE & SPOT) com parceria direta à Jerónimo Martins. No final de 3 anos dedicados a essa mesma empresa, decidi abraçar um novo desafio, apenas por três meses pois não correspondeu às minhas expectativas. E com isso decidi interromper a minha carreira profissional durante uns tempos como forma de me dedicar a 100% à conclusão da Tese de Mestrado. Por último, e não menos importante, abracei no início deste ano (março 2019) um novo projeto: *WOW*. As minhas funções dentro do *WOW* passam por estar ligada ao Marketing, Retail bem como Operação do Projeto, sob a alçada do Dr. Vasco Varela.”

- T - Designer Assistant (trainee): Katia Franco

“O meu nome é Katia Franco, sou licenciada em Design de Ambientes pelo Instituto Politécnico de Viana do Castelo desde 2014. Desde a conclusão do meu curso, estive um ano no 1º ano de Mestrado em Planeamento e Projeto Urbano pela Universidade do Porto- neste momento encontro-me a definir o tema da Tese de Mestrado.

Nos últimos anos estive 2 anos a trabalhar como Designer de interiores.

Neste momento encontro-me como estagiária técnica de marketing no Projeto *WOW*, a dar apoio a projetos de especialidades, design de interiores e marketing, sob a alçada do Eng. Jorge Oliveira.”

- D - Project Management Assistant (trainee): José Guilherme Marques

“O meu nome é José Guilherme Marques e sou formado em Gestão pela Universidade Católica desde 2014. Desde a conclusão do meu curso, passei pelo ramo da Contabilidade durante 3 anos como técnico e pelo ramo do Turismo, durante 6 meses como Assistente de Direção de uma unidade hoteleira no Porto.

Interrompi o meu último contrato para finalizar o Mestrado em Direção Hoteleira que estou em vias de concluir na Escola Superior de Turismo e Hotelaria de Vila do Conde, após a entrega do relatório relacionado com o estágio no *WOW*.

Durante o meu estágio, as funções que desempenhei no *WOW* foram de Assistente Administrativo do Projeto *WOW* e de *Junior Project Manager* no *Wine Experience*, sob a orientação do Eng. Paulo Guerra e da Eng. Beatriz Machado, respetivamente.”

4.2. Funções desempenhadas – Project Management Assistant

4.2.1. Coordenação do Projeto *WOW*

A minha intervenção na coordenação do Projeto *WOW*, sobre a orientação do meu tutor Eng. Paulo Guerra, foi bastante diversificada.

Tendo por base um curso de Gestão e um percurso profissional nas áreas Financeira e Contabilística, o primeiro desafio com que me deparei foi a compreensão e a leitura de plantas – tarefa nunca antes desempenhada na minha carreira, quer no âmbito profissional, quer no curricular.

A análise de plantas viria a sustentar uma base direcionada com a necessidade de contribuir para o desenvolvimento dos projetos de arquitetura e de engenharia, garantindo que iam ao encontro das necessidades museológicas das experiências e dos *fit-outs*. Os *fit-outs* e a gestão dos conteúdos a introduzir nas experiências foram um enorme desafio.

A revisão bibliográfica que sustentasse a pesquisa foi muito importante para o meu percurso. Inicialmente, tornei-me num apoio direto às experiências *Wine Experience*, *Cork Experience* e *PRATA Experience*.

Com o acumular de tarefas e de funções, principalmente nas áreas *controller*, financeira e contabilística, surgiu a necessidade de redistribuir a quantidade de trabalho adicional. Desta forma, o apoio em relação ao conteúdo, aos *fit-outs* e aos fornecedores referentes ao *PRATA* e *Cork Experience* foram destacados para as colegas arqueólogas, que ficaram com a responsabilidade de dar continuidade a esse trabalho, sendo que a nível de conteúdo do *PRATA Experience* e pela sua área de formação, foram a base de informação, pesquisa e verificação de conteúdo.

Não foi por esta alteração que a minha função se tornou menos densa, pelo contrário. As minhas funções modificar-se-iam para apoiar diretamente o *Wine Experience* e tornar-me no braço direito da Eng. Beatriz Machado, dado que reforçou a necessidade de realizar a Masterclass da *Wine School* do *The Yeatman*.

Continuei a apoiar a coordenação do Projeto *WOW*, sob a orientação do Eng. Paulo Guerra, passando o nosso trabalho pela coordenação com as áreas de Engenharia, de Arquitetura, de compra de *Fit-Outs* adequados e negociação com diversos fornecedores, que permitam entregar o Projeto pronto para abrir a junho de 2020. Neste campo, outra das tarefas que me foi destacada, era o acompanhamento nas reuniões de Engenharia, Arquitetura e de outros Fornecedores para diversos fins (execução de projeto, fornecedores

de serviços, materiais, entre outros), reuniões essas onde a minha opinião era validada e escutada, onde fazia parte do centro de decisões e de onde retirava a responsabilidade de dar seguimento e anotar todas as informações e conclusões que saíam das mesmas. Estas tarefas coincidem com o apoio administrativo que desempenho, trabalhando sobre as compras solicitadas a realizar com o cartão de crédito da empresa, sobre as encomendas do material de escritório, sob a implementação de procedimentos, tratamento do arquivo digital e realização das despesas de colaborador e de quilómetros.

Este trabalho permitiu que desenvolvesse da língua inglesa através do uso de *e-mail* e de *skype calls*. Foi, na fase inicial do estágio curricular, identificada a necessidade de realizar *skype calls* com um fornecedor específico de Birmingham. Essa necessidade, prendia-se com o facto de não me conhecerem como recente elemento do projeto.

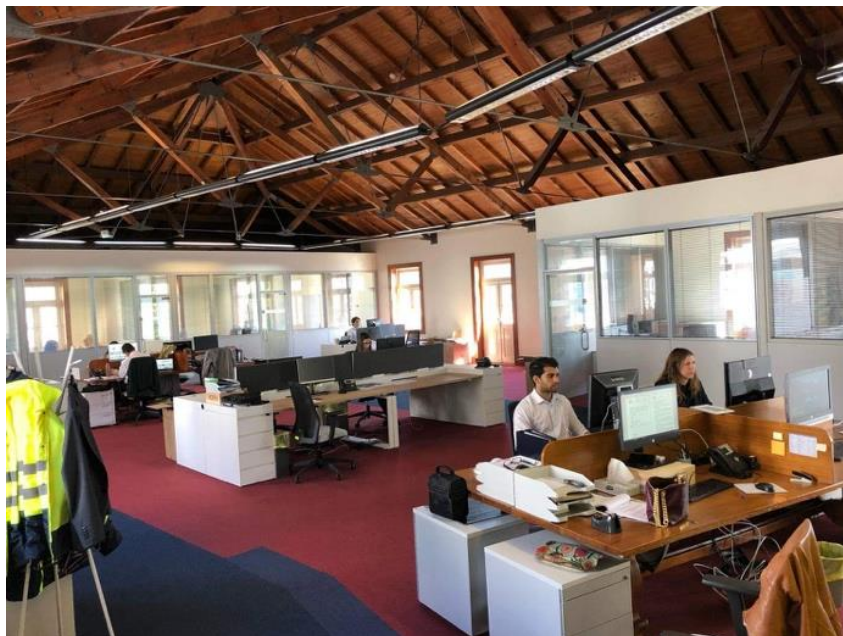


Figura 47 : Novos Escritórios & o meu Workplace

Fonte: Projeto *World of Wine*

Posso dizer que, em jeito de resumo sobre as funções desempenhadas, a única área onde não coloquei o meu cunho de trabalho foi na área de F&B, até porque existia uma equipa de dois diretores e uma auxiliar que se focaram nessa área do *WOW*.

4.2.2. Office Control

Gestão Material Escritório

A gestão de compra e de stock do material de escritório foi realizada por mim e pelo colega do departamento de *Procurement*, *Marco Myhre* (responsável por todas as encomendas relacionadas com o *WOW*).

Além de anotar, mensalmente, as necessidades que os elementos pertencentes à equipa tinham em relação ao material de escritório, validava o stock que estava disponível e geria-o.

A política passava por não ter muito stock de material disponível, para evitar gastos indesejáveis.

Foi criada por mim uma lista para controlar e esquematizar as encomendas.

Compras com Cartão Crédito *HILODI*

O cartão de crédito da *HILODI*, está sob a responsabilidade da Diretora de *Procurement* – Dra. Inês Trigueiros.

Sempre que é necessário realizar algum pagamento, em nome da empresa, é solicitado à Dra. Inês Trigueiros autorização para utilizar o cartão.

Utilizei este cartão enumeras vezes, tanto para marcações de hotéis, de passagens aéreas, como para encomendas variadas que me foram solicitadas ao longo do estágio curricular. A solicitação do contribuinte da empresa, da morada fiscal e o controlo dos comprovativos de pagamento eram tarefas complementares e essenciais para cumprir os procedimentos legais, relacionados com os custos associados à empresa.

4.2.3. Articulação com o Departamento Financeiro e Departamento Contabilidade

Acredito que o Projeto retirou benefícios da minha anterior experiência em Contabilidade (durante os três [3] primeiros anos no mercado de trabalho).

Os conhecimentos de base do curso de Gestão e o início de carreira em Contabilidade facilitaram a articulações de conhecimentos com os procedimentos do Grupo, não só na análise de documentos, mas na validação de orçamentos e construção de gráficos, esquemas e tabelas que permitissem mapear custos.

A experiência no sistema SAP é uma mais-valia, visto que será o sistema implementação para realizar grande parte da gestão do complexo, onde serão intercalados diversos departamentos num só programa. Acredito que a minha experiência profissional anterior seja um reflexo a aproveitar no futuro, nesta área.

4.2.4. Análise de mercado - *Merchandising WOW*

Através da pesquisa, em termos de merchandising, foram consultados vários websites e lojas das principais marcas do mundo no campo do merchandising.

Por sigilo profissional ligado ao Projeto *WOW*, não é possível descrever com detalhe quais as marcas que serviram de mote para o que projeto pretendia para o seu merchandising, mas, ao mesmo tempo, a mensagem era simples: O comum não servia. Os imanes, os porta-chaves e as mais simples t-shirts estampadas não eram suficientes para ilustrar a gama em que o projeto se insere. A diferenciação e a qualidade dos materiais e serviços também se verificam através dos produtos de merchandising que estarão à venda no retalho do complexo.

A parte mais importante neste processo foi, sem qualquer dúvida, os brainstormings entre colegas e o facto da minha opinião pessoal ter sido validada e escutada. Senti que fiz parte de muitos destes processos de forma positiva.

4.2.5. Apoio Administrativo

O apoio administrativo passava, exclusivamente, pelo agendamento de entrevistas, reuniões, visitas ou viagens. Esta parte do estágio curricular passava por controlar as entrevistas, as reuniões, as visitas (a realizar ou a receber) e as viagens.

É um trabalho que requer uma ótima gestão do tempo, por forma a conciliar toda a agenda semanal. Para além disto, foi um trabalho benéfico para mim para criar contactos e dar a conhecer quem era, o que fazia e qual era o meu papel no Projeto. O *networking* é uma ferramenta que deve ser utilizada por todos, pelos seus benefícios mais ó

Validação de faturas

O processo de validação de faturas é relativamente simples.

Existem dois orçamentos no *WOW*.

O orçamento ligado à Operação é controlado pela Diretora de *Procurement* – Dra. Inês Trigueiros (através do controlo dos movimentos de cartão de crédito, por exemplo), enquanto o orçamento ligado ao Projeto é controlado por mim sob a alçada do Diretor de Projeto – Eng. Paulo Guerra, onde estavam identificados todos os custos associados à implementação e execução do projeto.

A validação de faturas inicia o seu ciclo quando se identifica, pelo fornecedor ou pelo serviço em prestado, se a fatura corresponde, evidentemente, ao Projeto ou à Operação.

Quando a fatura pertence à Operação, deve ser entregue ao colega Marco Myhre, do departamento de Compras, que dará o devido seguimento à introdução no orçamento da Operação/*Procurement* e solicitará pagamento junto do departamento Contabilístico e Financeiro (Departamentos esses que se encontram na sede do Grupo *TFP*)⁵.

As faturas que diziam respeito ao orçamento do Projeto, eram fáceis de identificar porque já existiam uma série de fornecedores identificados:

1. De serviços (os antigos foram estudados e conhecidos, desta forma a entrada de novos fornecedores eram acompanhados por mim, não existia elemento surpresa)
2. De Construção e Fiscalização (Tudo o que está ligado à obra)
3. De Projeto (passo a redundância) – ou seja de Consultoria de empresas ligadas à Arquitetura, Design e Engenharias;
4. De artistas – ligados à elaboração dos conteúdos das Experiências;
5. Da empresa que irá executar o Projeto das Experiências (*Cork, Wine* e PRATA)

Introdução de faturas no orçamento

Existe uma série de regras para se introduzirem as faturas no Orçamento de Projeto. O orçamento do Projeto está em elaboração desde 2016, altura em que o Projeto teve início. Todos os custos referentes ao Projeto estão identificados neste Orçamento, cuja forma de visualização e trabalho estão definidas por ser um ficheiro Excel (extensão.xls).

Antes da introdução em Orçamento, é necessário validar a fatura. A fatura deve conter:

1. NIF da *HILODI – Historic Lodges & Discoveries*;

⁵ Para identificar a qual orçamento a fatura pertence, normalmente as faturas da Operação apresentam no seu descritivo uma ordem de compra. Em caso de dúvida, questionava-se qual teria sido a área de intervenção que havia solicitado o serviço ou o material – onde se concluía sempre se a ação teria sido iniciada por um elemento ligado à equipa de Operação, ou do Projeto.

2. Data;
3. Número de fatura;
4. Descritivo correspondente ao contratualizado, quer em termos de:
 - 4.1. Texto;
 - 4.2. Valor a faturar.
5. Identificar a que área do Projeto é referente o documento - a alguma Experiência específica, a alguma área específica, ou a algum espaço de F&B específico, por forma a aplicar a parcela correspondente (P1, P2, P3, P4 e P5)⁶.

No final do Projeto e no início da Operação todo este trabalho fará sentido, no sentido de apurar o custo de cada espaço, de cada área, de cada trabalho.

⁶ Existem vários casos onde a área de intervenção não é apenas uma parcela, mas sim várias parcelas. (Serviços de Consultoria, Engenharia, *Design* ou Construção) prestam serviços/materiais para várias zonas, que são importantes para identificar.



Figura 48 : Processo referente à chegada e ao pagamento das faturas

Fonte: Elaboração *Própria*

Após validação:

1. Seria solicitada a assinatura do Eng. Paulo Guerra, por forma a considerar o documento aprovado para introdução no orçamento e pagamento
2. Anteriormente à introdução no orçamento, o documento é digitalizado e arquivado na devida pasta de parceiros(fornecedores), segundo uma sequência de nome utilizada para

todos os documentos (AAAAMMDD_FORNECEDOR_fat_nºfatura_DESCRITIVO);
Ex. (20190515 FERREIRA fat 2 456 PRATA)

3. A introdução no orçamento regia-se por respeitar as regras de validação e introdução de dados conforme a tabela exigia;
4. Após todo este processo, o documento deveria ser encaminhado para o Departamento de Contabilidade, via correio interno (físico);
5. Por vezes, existia um 11º passo (considerando os cinco passos referentes à validação) que seria a verificação de pagamento da fatura se, por ventura, existisse algum atraso reclamado pelo fornecedor.

Acompanhamento e coordenação dos circuitos de comunicação com entidades externas

Com o crescimento da equipa *WOW*, focando agora as atenções na equipa de Projeto, foi importante estipular um circuito de comunicação hierarquizado pelos diferentes interlocutores e fornecedores.

A quantidade de e-mails que cada colaborador recebe que contêm informações, decisões e anexos importantes, é enorme e torna-se necessária rigidez no tratamento do armazenamento da informação. Além do tratamento da informação, é importante perceber que a informação útil a um determinado grupo de pessoas lhes era transmitida e ninguém se perdia pelo processo. Facilmente se perdiam interlocutores pelo caminho e isso poderia atrasar os cronogramas.

Mais não seja, como exemplo, por uma alteração tomada no mês passado não ter sido comunicada a todos os intervenientes corretos e, desta forma, levar a que os intervenientes que não receberam a decisão continuem a agir sobre a informação errada e desatualizada.

Desta forma, para cada fornecedor onde o grupo de interlocutores era de um número grande, foi importante hierarquizar:

1. Quem deve ter conhecimento da informação;
2. Quem deve agir sobre a informação;
3. Quem deve registar e armazenar a informação.

Por motivos de sigilo profissional, este processo não pode ser revelado, no entanto, foi elaborado em conjunto com o coordenador de Projeto e aprimorado ao longo do seu uso efetivo.

Realização de atas de reuniões relacionadas com o Projeto *WOW* e com o *Wine Experience*

Como já foi dito anteriormente, nesta fase do projeto, foi muito importante manter a informação atualizada. Informação gera informação e existem decisões para ser tomadas todos os dias com base na informação arquivada/disponível.

Por consequente e como modo de comunicação entre o interior e o exterior, era importante fazer um registo de algumas reuniões com externos, para identificar as alterações e decisões tomadas durante as reuniões.

Criei um modelo que passei a utilizar, com algumas melhorias sugeridas pelo meu tutor (Eng. Paulo Guerra), onde coloquei o logotipo do *WOW*, a localização da reunião, a data, as horas, os intervenientes, o sumário executivo e os *bullet points* abordados, maioritariamente com quadros resumo das decisões finais ou ações a desenvolver pelos vários intervenientes/participantes.

4.2.6. Implementação de procedimentos

Comunicação entre Fornecedores de Serviços e a Equipa

Foram propostas, ao longo do estágio, hipóteses de procedimento de comunicação entre fornecedores.

O objetivo passava por alinhar duas máximas referenciadas pela equipa de Projeto *WOW*:

- a. Controlar a informação que circulava entre intervenientes do projeto (fornecedor 1, fornecedor 2 e equipa *WOW*), para garantir que existiria um controlo sobre o que se estava a passar ao longo do tempo;
- b. Reduzir os intervenientes para tornar a circulação prática, simples e limpa. (ex. Fornecedor A teria três intervenientes. Desses três, selecionávamos um que seria a ponte de ligação; assim sucessivamente).

Mais detalhes não podem ser desenvolvidos por motivos de sigilo profissional do Projeto.

Despesas de colaboradores HILODI

Quando iniciei as minhas funções de *Project Management Assistant*, foi-me solicitado que auxiliasse os gestores de projeto a preencher as despesas de colaborador. Verifiquei, com o início desta tarefa que o procedimento não era limpo, talvez por estarmos perante um Projeto, em que os procedimentos ainda não estão otimizados ou definidos a 100%.

As oscilações prejudicavam a comunicação, porque enquanto uns seguiam as normas pretendidas pelas restantes empresas do grupo, outros ficavam confusos com pequenas alterações que se evidenciavam apenas na *HILODI* – empresa detentora do Projeto *WOW*.

Havia a necessidade de criar um procedimento de fácil interpretação, comum e similar ao restante grupo.

Iniciei uma revisão dos ficheiros em *Excel*. Coloquei-os da forma mais automática possível (através de fórmulas e tabelas auxiliares) para simplificar e tornar comum o preenchimento dos seus autores.

O sistema de aprovação também foi alterado, porque as pessoas que estavam a aprovar os documentos não eram as que se pretendiam para ir de encontro ao futuro organigrama da empresa.

Alteradas a hierarquia das aprovações, implementou-se a aprovação digital, via e-mail e em substituição da impressão e assinatura física do documento.

Após essa aprovação, o documento teria um de dois destinos:

- a. Se o valor não ultrapassa os 40€, seria enviado para o departamento de compras da *HILODI* e pago instantaneamente em monetário após entrega da aprovação e do ficheiro em modelo *PDF*.
- b. Se o valor ultrapassa os 40€, seria pago no final do mês, após envio do documento digital em formato *PDF* e e-mail consequente de aprovação do superior hierárquico.

Desta feita, a informação deveria ser enviada para o Departamento de Contabilidade, para realizar o pagamento ao colaborador.

Todo este processo poupou tempo aos colaboradores, eliminou obstáculos e dissipou as dúvidas no procedimento, quer para os colaboradores, quer para os departamentos afetos aos movimentos que este complemento gera.

Foi implementado um procedimento muito similar para as despesas de kms, alterando apenas alguns passos em relação ao descrito no procedimento mencionado na página 78.

Por motivos de sigilo profissional, não me é possível descrever com mais detalhe qualquer um dos procedimentos.

Arquivo Digital

Durante o último mês do meu estágio (julho de 2019), aquando da mudança dos escritórios localizados na Rua Guilherme Braga para a Rua do Prior, tornou viável a migração da documentação de uma localização digital antiga, para uma nova, criada pelo diretor de IT afeto ao projeto.

Deste modo, toda a documentação e arquivo digital ligado ao projeto e à operação do *WOW* merecia uma melhoria na organização.

Como em qualquer projeto, é fácil a quantidade infindável de informação dispersar-se ao longo do tempo.

Todos os dias existem dezenas de reuniões no nosso edifício, todos os dias recebemos telefonemas e e-mails com informação sensível que merecem o melhor tratamento.

A reorganização é sempre útil mesmo que a adaptação à mudança seja um desafio.

A reorganização do arquivo digital foi tratada por duas grandes áreas: o Projeto e a Operação. Para o tratamento e gestão do arquivo do Projeto, realizei uma proposta em coordenação com as necessidades identificadas pelo Eng. Paulo Guerra, para suprimir aquilo que havia acontecido com a antiga gestão das pastas digitais.

Esta reorganização foi trabalhosa, não só para quantidade de documentos como pela sua variedade.

Não me é possível descrever com detalhe qual foi a solução apresentada, por motivos de sigilo profissional.

Vantagens reconhecidas com a implementação destes procedimentos

- a. Satisfazer as necessidades dos clientes internos na organização pode fornecer mais eficientemente a qualidade de serviço desejada aos clientes externos.
- b. Ao simplificarmos as necessidades dos colaboradores da organização, aumentamos a motivação e diminuimos o grau de insatisfação.

As vantagens que destaco da implementação destes procedimentos são:

- Aumento de produtividade;
- Maior comunicação departamental e extra departamental;

- Maior interesse por parte dos colaboradores em conhecer o trabalho dos outros departamentos;
- Maior organização da informação;

Desafios e Limitações da implementação de procedimentos

O maior desafio na introdução destes procedimentos foi convencer as pessoas que se tratava, de facto, de uma melhoria e não um procedimento moroso que iria complicar a rotina profissional.

É benéfico para qualquer organização ter a informação sistematizada e organizada de forma consistente, entre departamentos e entre empresas do mesmo Grupo. Ao que me competia, a organização do arquivo digital do Projeto do *WOW*, simplificou o trabalho de todos os que utilizam diariamente esta ferramenta. É útil perceber onde um documento está, ao invés de perder horas em busca de um elemento que é necessário no imediato.

O maior desafio encontrado na criação de um procedimento para as despesas de colaborador foi, o apuramento de responsabilidades em casos que não tinham acontecido no passado. As situações “novas” foram analisadas e enquadradas com a política do Grupo, envolvendo departamentos ligados ao Projeto *WOW* e departamentos centrais ao Grupo, como foi o caso do envolvimento do departamento Financeiro, Recursos Humanos e de Contabilidade.

O ciclo da informação foi otimizado para não existir “vai e vem” nem trocas de e-mails desnecessárias. Foi, portanto, formatado para seguir num sentido.

A maior vitória, além da simplificação, foi a notória redução de papel utilizado para imprimir e-mails de aprovação, cópias de despesas e cópias de formulário de apresentação de despesas. Todo este desperdício financeiro e ecológico foi cortado com a introdução das assinaturas digitais e com a formatação do ciclo num sentido único de seguimento de informação.

5. INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA SOBRE O WOW

5.1. A importância do Projeto WOW para o Turismo

Na perspetiva de complementar e sustentar o cumprimento dos objetivos definidos para o Relatório de Estágio Curricular, integrado no Mestrado em Direção Hoteleira - Direção Comercial e Marketing, desenvolvido na empresa *HILODI – Historic Lodges & Discoveries, S.A.*, foi aplicado um inquérito de forma a poder veicular algumas das opiniões e perceções do contributo deste projeto WOW, do que representa na mudança de paradigma do Turismo em Portugal, essencialmente no Norte de Portugal, o impacto na economia paralela, recuperação e transformação do centro histórico de Vila Nova de Gaia, inovação e estratégias diferenciadoras de interação e inovação das experiências que os visitantes possam usufruir.

O público alvo definido para a aplicação das entrevistas em formato de inquérito, inclui, além do Diretor Geral da *HILODI*, os diretores de cada departamento e os *Project Managers* das experiências, todos com conhecimentos diretos e funções diferenciadas, que no todo constituem o núcleo da equipa dentro do Projeto.

Os entrevistados participaram de forma voluntária, com uma atitude de transparência, colaboração e cooperação neste trabalho que se apresenta.

Sobre a metodologia adotada

Na análise das entrevistas, optámos pelo registo das diferentes opiniões através da elaboração de fichas de leitura, de forma a sintetizar as ideias retiradas da bibliografia. Assinalaram-se as opiniões convergentes, divergentes, complementares e outras informações que ajudaram a clarificar as questões. Numa primeira fase, foram colocadas hipóteses relacionadas com os objetivos gerais e a sua operacionalização através dos objetivos específicos, que posteriormente suportassem opiniões sólidas e coerentes. Com as questões escolhidas, procurámos complementar as respostas que fossem ao encontro dos dois objetivos gerais e três objetivos específicos, que entendemos serem pertinentes e consolidassem a contextualização das funções e atividades desenvolvidas durante o estágio curricular, tal como foi dito a importância do Projeto WOW, enquadrado como Projeto PIN (Potencial Interesse Nacional), conforme avaliado pelo Turismo de Portugal.

Assim, estipulou-se o seguinte:

Objetivos gerais:

- i. OBJ1: reconhecer que expectativas e a importância do impacto do projeto *WOW* sobre o turismo nacional, regional e local;
- ii. OBJ2: perceber as estratégias de organização de forma a responder à notoriedade

Objetivos específicos:

- i. OBJE1: alavancar a importância do Projeto na mudança de paradigma “Porto como um destino de fim de semana”;
- ii. OBJE2: constatar o papel das tecnologias interativas na estimulação sensorial do turista aquando da sua visita museológica;
- iii. OBJE3: criar um complexo cultural que funcione como “catalisador”, estimulando o investimento e o desenvolvimento do centro histórico.

Tal como referido anteriormente, de forma a atingir os objetivos a que nos propusemos e de algum modo responder às questões formuladas sobre o tema “*WOW – Projeto de Interesse Nacional*”, decidimos aplicar um questionário sobre a forma de uma entrevista a todos os diretores envolvidos no projeto *WOW*. Entendemos ser uma estratégia que enriqueceu e ajudou a sustentar todo o trabalho. As hipóteses e variáveis, não foram aplicáveis no trabalho empírico desenvolvido.

A seleção da amostra baseou-se nos recursos humanos que pela função e cargo exercido e pela ligação mais direta ao Projeto. Por outro lado, foi ponderada a disponibilidade para a colaboração neste trabalho.

A amostra é constituída por onze diretores, incluindo o Diretor Geral do Projeto, e diretores de departamentos que permitem aumentar a representatividade da mesma.

Esta metodologia possibilitou transcrever na íntegra as respostas dadas pelos entrevistados às questões, depois da assinatura do consentimento informado. Além disso, esta metodologia permite não só a perceção, mas também a constatação de uma realidade de diferentes perspetivas sobre a mesma questão. Por outro lado, surgem algumas desvantagens desta metodologia, associadas à quantidade de dados em tratamento, que torna o processo mais moroso, para que se evidenciem as diferenças de opiniões. Acresce que é necessário um exercício de distanciamento aquando da análise das respostas, já que a observação é feita diretamente no local onde algumas das experiências são vivenciadas. Por

este motivo, aos inquiridos foram atribuídos códigos, de forma a aumentar a objetividade da análise, limitando-se à compreensão dos dados obtidos.

A metodologia foi dividida em:

- a. preparação da entrevista;
- b. planificação da entrevista;
- c. realização da entrevista (legitimação e dados biográficos)
- d. passos posteriores à realização da entrevista.

Assim, como resumo:

Etapas Necessárias	Descrição
Enquadramento das entrevistas	As entrevistas realizadas pretendem dar resposta aos objetivos do tema integrantes do Plano de Trabalho “WOW – Um Projeto de Interesse Nacional) A importância da entrevista advém de os entrevistados fazerem parte da estrutura organizacional do <i>WOW</i> tanto a nível estratégico como operacional. Constituída por Diretores dos diversos departamentos e áreas que contribuem para a sua concretização;
Definição dos objetivos da entrevista	Dar opiniões importantes, únicas, por vezes diferentes, mas convergentes e complementares de um tema complexo, mas numa situação real diferenciadora do Projeto <i>WOW</i> ” Conjugadas e articuladas com os objetivos definidos no Plano de Trabalho apresentado.
Entrevistados	Quadros superiores do projeto <i>WOW</i>
Entrevistador	Mestrando do 2º ano do Mestrado de Direção Hoteleira - Direção Comercial e Marketing
Prazo estabelecido	Final de junho de 2019

Tabela 2 : Preparação da entrevista

Fonte: Elaboração Própria

Etapas necessárias	Descrição
Propósito	<p>Enriquecer o relatório de estágio com opiniões de especialistas da área. Contribuir para a sustentação dos objetivos propostos no Plano de Trabalho no âmbito do estágio curricular.</p> <p>Objetivos gerais</p> <p>OBJ1: reconhecer que expectativas e a importância do impacto do projeto <i>WOW</i> sobre o turismo nacional, regional e local;</p> <p>OBJ2: perceber as estratégias de organização de forma a responder à notoriedade</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p><u>OBJE1</u>: Alavancar a importância do Projeto na mudança de paradigma “Porto como um destino de fim de semana”;</p> <p><u>OBJE2</u>: constatar o papel das tecnologias interativas na estimulação sensorial do turista aquando da sua visita museológica;</p> <p><u>OBJE3</u>: criar um complexo cultural que funcione como “catalisador”, estimulando o investimento e o desenvolvimento do centro histórico</p>
Dimensão	“ <i>WOW</i> ” - Projeto Interesse Nacional
Entrevistados	11 elementos pertencentes a Cargos Superiores do <i>WOW</i>
Meio de comunicação	<p>Tipo: escrita</p> <p>Espaço: local de trabalho reservado no edifício do <i>WOW</i>.</p> <p>Momento: a definir com o entrevistado.</p>
Tempo despendido	50’ a 60’ máximo para cada entrevista
Elaboração da entrevista	<p>Descrição dos itens:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaboração de questões agrupadas em categorias e em subcategorias. - Considerar expectativas do entrevistador. - Trabalhar as respostas das questões formuladas
Marcação da aplicação da entrevista escrita	<p>Apresentar de forma breve o Tema do Plano de Trabalho no âmbito do estágio curricular e objetivos da entrevista.</p> <p>Decisão conjunta do prazo de elaboração da entrevista.</p>

Aspetos formais a ter em conta	<p>Demonstrar cortesia, atenção e ética para com o entrevistado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manter o profissionalismo, esclarecendo dúvidas que o mesmo possa ter nas questões apresentadas. • Referir o âmbito da entrevista <p>Consentimento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solicitar a autorização do entrevistado. <p>Decorrer da entrevista:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Colaboração no esclarecimento de alguma questão decorrente. <p>Terminar a entrevista:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fazer um apanhado das ideias principais. • Apresentar um agradecimento final
---------------------------------------	---

Tabela 3 : Planificação da Entrevista

Fonte: Elaboração Própria

Objetivos	Tópicos/exemplos de questões	Observações
Legitimar a entrevista	<p>Encontro-me a concluir o Mestrado Direção Hoteleira – Direção Comercial e Marketing no âmbito do meu Relatório de Estágio, inclui como metodologia enriquecedor a realização de entrevistas com o objetivo de auscultar opiniões sobre questões cujas respostas complementavam num resultado e o cumprimento dos objetivos.</p>	<p>Frisar que se trata de um estudo.</p>
<p>Motivar o entrevistado</p> <p>Informar sobre a importância da participação do entrevistado</p> <p>Utilização dos dados recolhidos</p>	<p>A importância da entrevista e colaboração enriquecedora de temas numa mudança de paradigma do Turismo em Portugal.</p> <p>Estas entrevistas são importantes não só para confirmar e, eventualmente, aprofundar a literatura existente acerca destes conteúdos, mas também sobre o Projeto <i>WOW</i>.</p> <p>Os dados recolhidos serão tratados de forma a garantir a confidencialidade e anonimato.</p>	<p>Esclarecer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objetivo da entrevista. • Que não existem respostas menos corretas, mas sim perspetivas credíveis. <p>Garantir a confidencialidade nas respostas, a sua proteção e a não difusão dos registos, salvo se for aceite ou acordado entre as partes.</p>

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 4 : Realização da Entrevista

Características do entrevistado	Sexo (Feminino/Masculino)
Possível relação entre respostas e itens descritos	Idades (entre 30 e 60 de idade). Diretores e Quadros Superiores do <i>WOW</i>

Dados biográficos

Fonte: Elaboração Própria

Verificação dos requisitos dos dados	Validade: Comparação com outros dados externos de importância. Relevância: importância em relação aos objetivos propostos. Clareza: referência a datas, profissão, idade.
Tratamento dos dados	Análise das respostas às questões: -Transcrição da entrevista - Análise de conteúdo da entrevista escrita.
Elaboração de relatório	Explicitar metodologia. - Descrever recolha e tratamento de dados. - Apresentar a análise dos dados. - Realizar as conclusões.

Tabela 5 : Passos posteriores à realização da entrevista

Fonte: Elaboração Própria

5.2. Definição da Amostra

A aplicação do questionário deu-nos a possibilidade da caracterização da amostra através da leitura pelos gráficos seguintes que contêm: o sexo e a idade dos entrevistados.

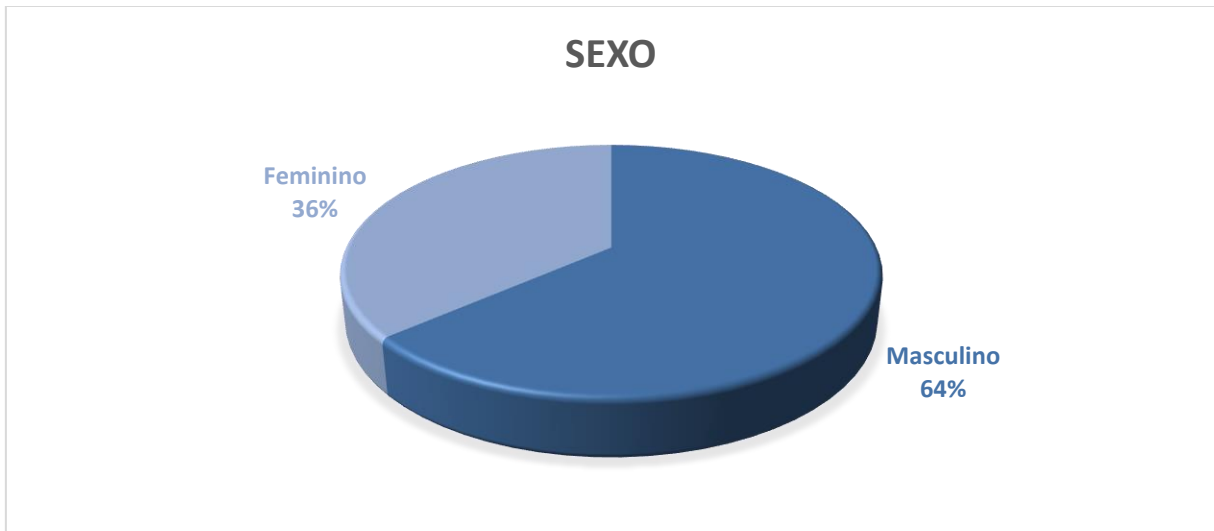


Figura 49 : Sexo dos entrevistados

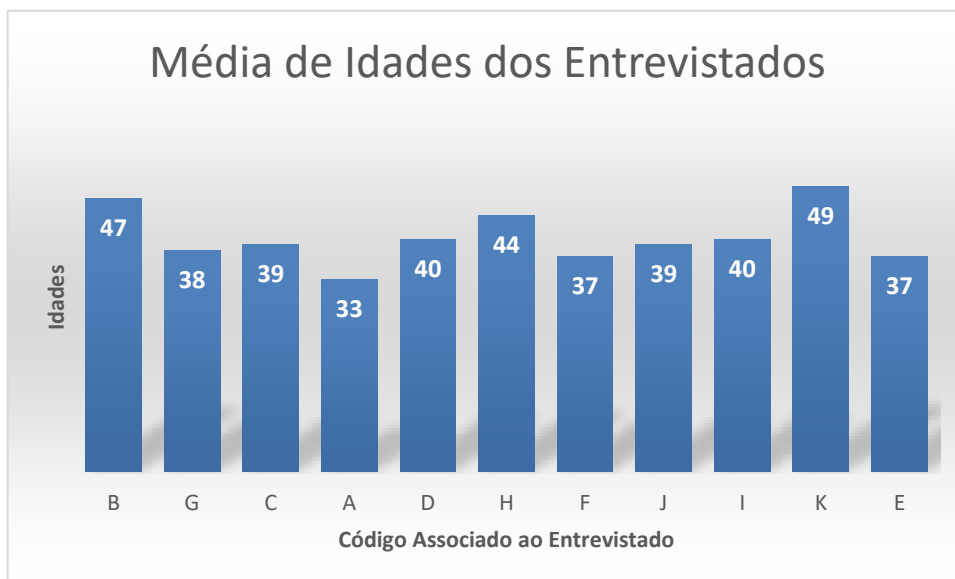


Figura 50 : Idades dos Entrevistados

Fonte: Elaboração *própria*

Pela leitura dos gráficos podemos verificar que:

- a. 64% da amostra é do sexo masculino;
- b. 36% da amostra é do sexo feminino;
- c. a média de idades é de 40 anos.

Outras informações importantes sobre os entrevistados:

- a. 100% são de nacionalidade portuguesa;
- b. 100% têm a licenciatura como habilitação académica mínima;

5.3. Recolha de Dados

Depois das fases de preparação da entrevista e planificação da entrevista, já descritas no ponto da metodologia, procedeu-se à realização da entrevista e legitimação. Nesta fase, o foco prendeu-se com a clarificação da razão da mesma, frisando os objetivos que tinham por base as questões formuladas. O processo de recolha de dados foi realizado tendo como pressupostos os objetivos definidos e já referidos anteriormente, foi feita uma planificação prévia segundo as fases que iria operacionalizar na recolha de dados. Depois de definida a metodologia foram realizadas entrevistas com questões que pudessem dar resposta aos objetivos definidos. Foi realizada a verificação dos requisitos dos dados.

Depois de entregues os inquéritos a todos os onze elementos do grupo alvo, iniciou-se a análise das respostas às questões.

Transcrição da entrevista

Foi atribuído um código que consta de uma letra a cada entrevistado, de modo que no momento da transcrição das entrevistas e na análise pudesse existir um maior distanciamento no tratamento dos conteúdos das mesmas. As transcrições foram feitas no mapa em *Excel*, sendo que cada coluna corresponde às respostas de um entrevistado. De referir que as letras dos códigos atribuídos foram aleatórias, não existindo de forma alguma correspondência com as letras atribuídas no Organigrama do *WOW*, apresentado no presente relatório na página 87.

Código Atribuído	Idade
B	47
G	38
C	39
A	33
D	40
H	44
F	37
J	39
I	40
K	49
E	37

Tabela 6: Mapa identificativo do código atribuído e das idades dos entrevistados

Fonte: Elaboração *Própria*

Foi construído um livro de *Excel* onde foram criadas as seguintes folhas:

1. Entrevista A
2. Entrevista B
3. Entrevista C
4. Entrevista D
5. Entrevista E
6. Entrevista F
7. Entrevista G
8. Entrevista H
9. Entrevista J
10. Entrevista K
11. Entrevista L
12. Quadro geral de análise
13. Quadro das conclusões

Nas folhas associadas a cada entrevista foram transcritas as respostas de todos os entrevistados.

A cada objetivo foi agregado um conjunto de questões que iam ao encontro das respostas aos objetivos, podendo a mesma questão ser integrada em objetivos diferentes, devido ao conteúdo e às respostas dadas pelos entrevistados.

A folha do “Quadro geral de análise”, teve como propósito efetuar a análise por questão, por objetivo definido (Geral e Específico) separando cada resposta dada por cada

entrevistado. Este quadro é constituído por: “Tópico/Objetivo”, “Identificações das questões por objetivos”, “Nº de respostas dos entrevistados às questões/ objetivos” e “Transcrição de respostas por entrevistado e por objetivo”. Desta forma, tivemos a possibilidade de transcrever não só as respostas por entrevistado, mas também por questões e por objetivo.

A folha do livro de *Excel* “Conclusões” foi dividida em: “Tópico/objetivo”, “Respostas agregadas ao tópico”, “número de questões”, “Número de questões respondidas por objetivo” e “Conclusão sobre o objetivo”. O procedimento da análise do tratamento dos dados pode ser verificado através do mapa de *Excel*, (cf. Anexo N ao Anexo R).

De referir que o tratamento de dados foi bastante moroso e minucioso, pois todas as respostas foram analisadas de uma forma criteriosa e objetiva, fazendo com que fossem refletidos nas conclusões todos os aspetos abordados e valorizados pelos entrevistados. Como exemplo, para a recolha de dados das questões Q1, Q5, Q6, Q9, Q11, Q12, Q13 que iam contribuir para o cruzamento do primeiro tópico/ objetivo” Reconhecer que expetativas e a importância do impacto do projeto *WOW* sobre o turismo nacional, regional e local”, foi feita a análise a 72 respostas.

As conclusões não se traduziram no somatório de todas as respostas, mas no contributo de cada um dos entrevistados na resposta ao objetivo.

Este método de recolha e dados deu-nos a possibilidade de que durante o processo pudéssemos comparar o conteúdo das entrevistas, analisando a perspetiva individual e enquadrada na visão geral da equipa.

5.4. Tratamento de Dados

Como mencionado supra, na análise de dados recolhidos e interpretação em outras fases do trabalho, foram aplicados diferentes procedimentos, para além da observação participante. Houve necessidade de os dados serem confidenciais face às circunstâncias do projecto ser real e estar em fase de desenvolvimento e pré-abertura.

A comparação do plano estratégico do *WOW* através da análise documental e operacional, da análise de dados pré-existentes e da legislação em vigor são necessárias às tarefas desempenhadas ao longo do estágio. Com essa finalidade obtivemos sempre a permissão de acesso durante a realização do estágio, dentro das normas de RGPD – Regime Geral de Proteção de Dados e do Código de Ética aplicado na empresa. As atividades que desenvolvi durante o estágio, foram diversas, como se pode constatar no capítulo respetivo,

permitindo aculturar-me ao conceito inovador e único do *WOW*, integração na equipa, sentindo-me parte integrante da mesma e todos os elementos da equipa assim o “permitiram”. Esta referência é importante pois contribuiu de alguma forma para o sucesso da análise dos resultados e atingir todos os objetivos implícitos neste trabalho e estágio curricular.

Na organização dos dados, além da caracterização da amostra, da elaboração de mapas síntese, quadros comparativos, tabelas, esquemas e gráficos foi também decisiva a transcrição das entrevistas, o diálogo presencial sobre o tema e a análise de outros documentos.

Entendemos que a existência e a assinatura de um Consentimento Informado sustentam o RGPD e o Código de Ética. Anexo B

O Código de Nuremberga introduz o conceito de consentimento informado, mas a sua história, utilidade e aplicabilidade está vertida em diversas referências bibliográficas, como a Declaração da Promoção dos Direitos dos Doentes na Europa, a Declaração de Helsínquia, Código de Ética da Associação Americana de Psicologia e da Associação Britânica de Psicologia e na Lei Portuguesa. De acordo com Código de Nuremberga “o consentimento voluntário do sujeito é absolutamente essencial. Tal significa que a pessoa envolvida deverá possuir a capacidade legal para dar o consentimento; deverá estar na posição de exercer o poder de livre escolha, sem a intervenção de qualquer elemento de força, fraude, engano, dureza, excesso, ou outra forma posterior de constrangimento ou de coerção; e deverá ter suficiente conhecimento e compreensão dos aspetos envolvidos de tal modo que lhe permitam tomar uma decisão baseada na compreensão e num conhecimento amplo. Este último elemento requer que antes da aceitação de uma decisão afirmativa do sujeito de investigação, lhe deverá ser dado conhecimento da natureza, duração, e propósito da investigação; do método e dos meios pelos quais ela será conduzida; de todos os inconvenientes e incidentes que, com alguma probabilidade possam ser esperados; (...) O dever e a responsabilidade para verificar da qualidade do consentimento pertence a cada indivíduo que inicia, dirige o angaria participantes para a investigação. É um dever e responsabilidade pessoal que não pode ser delegado a outro impunemente.” Este último parágrafo vincula a responsabilidade do investigador.

No caso da metodologia que foi aplicada e pela sua tipologia, a entrevista estruturada, com perguntas abertas e análise das respostas, existe necessidade de elaborar um documento que garanta e legitime a aplicação do mesmo, assim como a autorização de quem responde à

entrevista. É por este motivo que a preparação do consentimento informado foi necessária neste projeto. De uma forma mais simples, o documento utilizado representa uma forma de “contrato” entre investigador e participante, o qual foi realizado em duplicado, ficando cada uma das partes com uma via assinada pelos dois outorgantes.

- O primeiro outorgante, o investigador/ entrevistador guarda-o para provar que pediu e obteve consentimento perante eventuais auditorias;
- O segundo outorgante, o entrevistado, guarda-o para reler, revogar se assim o entender ou reclamar se verificar eventual incumprimento do garantido.

A linguagem utilizada foi adequada quanto possível, à função dos entrevistados/participantes no Projeto *WOW*.

5.5. Discussão dos resultados

Tivemos a preocupação de analisar as respostas, o número de respostas por objetivo e por entrevistado assim como o seu conteúdo. De modo a obter uma melhor discussão dos resultados, foi elaborado um mapa resumo para o tipo de respostas dadas pelos entrevistados, definindo alguns itens que podiam caracterizar o tipo de resposta. Analisou-se se o entrevistado deu respostas curtas ou optou por as desenvolver, se tiveram algum desvio na sua contextualização e ainda se os entrevistados optaram por simplesmente não responder.

QUESTÕES	Tipo de respostas (número)		Contexto das respostas vs. questões		Não respondeu
	Curtas	Desenvolvimento	contextualizadas	Com desvio ao contexto	
Q1	8	3	11	0	0
Q2	2	9	11	0	0
Q3	4	6	10	0	1
Q4	5	7	11	0	0
Q5	3	8	11	0	0
Q6	1	8	11	0	2
Q7	4	6	10	2	1
Q8	4	5	7	2	2
Q9	5	4	7	2	2
Q10	3	5	8	0	3
Q11	5	6	11	0	0
Q12	8	3	10	1	0
Q13	8	1	9	0	2
Q14	4	6	9	1	1
Q15	3	7	10	0	1
Q16	5	4	9	0	2
Q17	7	4	11	0	0
Q18	2	3	5	0	6
Q19	10	0	10	0	1
TOTAL	92			9	24

Tabela 7 : Mapa de análise à tipologia de respostas

Fonte: Elaboração *própria*

Podemos inferir algumas conclusões deste mapa. Assim, primeiramente iremos focar-nos nas questões que têm um desvio significativo referente à média das respostas. Na discussão dos resultados foram analisadas um total de 209 respostas. Dessas 209, vinte e quatro (24) correspondem a “não respondidas” às questões dos entrevistados. Destas vinte e quatro (24) respostas “não respondidas”, sessenta e três por cento (63%) correspondem a apenas três entrevistados. Das vinte e quatro perguntas não respondidas seis (6) correspondem à questão dezoito (Q18) - “Indique 3 aspetos que melhoraria no *WOW*”. Podemos inferir que o número de não respostas a esta questão pode estar ligado à função dos entrevistados ou nesta fase do projeto entenderam não ser adequado manifestarem-se sobre essas questões. Transcrevemos a seguinte resposta: “O projeto é de tal forma completo e bem pensado que, logo á partida, tem muito pouca margem para melhorias, porque nada foi deixado ao acaso”, pode também ser outra das justificações para estas” não respostas”.

Esta pergunta não estava enquadrada em nenhum objetivo, foi feita numa perspetiva de aferir qual a perceção de cada entrevistado e o seu posicionamento face à eficiência do desenvolvimento do projeto neste momento. Por outro lado, as opiniões sobre as melhorias tiveram essencialmente relacionadas com gestão e dimensionamento de espaços, acessibilidades e estratégias de transportes.

A segunda questão menos respondida foi a Q10 – “É referido que a cidade do Porto, surgiu de um povoado no Séc. II A.C., designado como *Cale Portus Cale*, e hoje conhecida como Antiga, Mui nobre, Sempre Leal e Invicta - traduzem os atos de estima e coragem dos portuenses. Foi esse o mote para a criação de um espaço no *WOW* dedicado à história e população do Porto?”. Três entrevistados, de áreas distintas, não responderam a esta questão. Dentro das respostas mais desenvolvidas destacamos a “de forma honesta e bastante sincera, devo confessar que não tenho certeza se foram estas “frases” que ditaram o mote para a existência”, validado a sua concordância para o mesmo dizendo “reconhecemos que Portugal tem um percurso histórico extremamente interessante, assumindo-se como um dos países mais antigos da Europa” e “Muitos dos episódios mais importantes e carismáticos da nossa História ocorreram na região norte, desta feita, podemos perceber a legitimidade de projetar no *WOW* um espaço dedicado a este tema”. Em duas respostas curtas uma questiona o mote, mas não põe em causa o que está na base do mesmo: “Creio que o que está na base é de facto a riqueza e herança cultural do norte do país. Não tanto o mote...”; outro entrevistado responde perentoriamente e com objetividade “Sim, claro”. Outras respostas indicam-nos que, possivelmente, “esse foi um dos motes, mas não o principal, pois o *WOW* não fala só da História do Porto e sua população, como agrega outras áreas não relacionadas com esta região”. E por último uma resposta “Não. O mote é “*Putting the WOW into the destination*”. Que pode não ser a negação do mote inserido na pergunta, mas sim uma afirmação de ancoragem sobre a mensagem do Projeto assumida por este elemento.

Consideramos pertinente fazer referência à Q2- “A evolução de novos conceitos, associados a uma nova cultura emergente no setor do Turismo leva a repensar em estratégias inovadoras. Como é que o *WOW* vai ser um conceito totalmente inovador?”, que teve um maior peso nas respostas mais desenvolvidas (9) que verificamos que está diretamente ligada às respostas das questões Q6 e Q5. As palavras “inovação”, “conceito inovador”, “cultura emergente” que são premissas de um novo paradigma no Turismo em Portugal.

A Q6 “Qual o impacto que as tecnologias terão no projeto e na experiência turística?” foi uma das questões que teve respostas mais desenvolvidas, num total de oito (8) a par da questão Q5 “Como é que o Projeto *WOW* vai responder a um público mais exigente, informado e multicultural?”. Verificamos uma interligação entre as duas questões já que a inovação e as tecnologias interativas são ferramentas e recursos de um público exigente e informado, que permite sentirem-se únicos ao mesmo tempo que vivenciam a oferta das diferentes experiências do *WOW*.

Apuramos, que no que diz respeito ao contexto, que a maioria das respostas estavam contextualizadas nas respetivas questões, compreendendo que as exceções que se verificaram estão nas respostas às questões Q7 “Pode indicar 3 oportunidades e 3 ameaças que o projeto *WOW* irá encarar?”, Q8 “Quais são, para si, os pontos fortes e os pontos fracos do projeto” e Q9 “De que forma o desenvolvimento das capacidades inerentes à inovação e ao espírito empreendedor de todos os envolvidos, poderá ter impacto no resultado operacional do projeto?”. Entendemos que as três podem “derrapar” em termos do seu enquadramento e contextualização, pois dizem respeito a uma análise que pode indicar algumas condicionantes ou não da operacionalização do projeto. Neste caso, o desvio à resposta da questão em causa poderá ser frequente.

Também verificamos que o que foi indicado como ameaça, aspeto negativo da envolvente e com impacto significativo no negócio da empresa, corresponde às principais perspetivas de evolução do mercado em que a empresa atua. São fatores provenientes do mercado e do meio envolvente – decisões e circunstâncias fora do controlo direto da empresa - das quais se deve tirar partido ou proteger, construindo barreiras defensivas. Pelo mesmo entrevistado foram indicados como pontos fracos as desvantagens internas da empresa ou produto(s) em relação aos seus principais concorrentes - uma das componentes da análise interna que corresponde aos principais aspetos que diferenciam a empresa ou o(s) produto(s) dos seus concorrentes.

No que respeita à Q9, as capacidades dos recursos humanos exigidas neste tipo de projetos também podem ser consideradas uma mais valia. Existe o constrangimento no caso de as competências existentes não estarem alinhadas com as estratégias de recursos humanos exigidas para a operacionalização do *WOW*. A elaboração do “Mapa de análise da tipologia de respostas”, fez com que voltasse a analisar entrevista a entrevista, questão a questão, com o objetivo de cruzar respostas e perguntas. Foi um trabalho que fez com que reiterasse a

perspetiva dos intervenientes do projeto, apesar de não ter qualquer dúvida perante a sua pertinência e importância para o Turismo em Portugal. Acima de tudo verifiquei que a amostra está em sintonia.

Podemos verificar no ponto 4.6., que os resultados às questões foram ao encontro dos objetivos definidos neste projeto.

5.6. Síntese conclusiva

O tratamento das respostas foi realizado, primeiro o seu enquadramento nos objetivos definidos, gerais e específicos, resumidos em mapas e depois cruzadas com a mesmas.

Nº da questão	Respostas obtidas	Percentagem	
Q18	7	3,349%	
Q10	8	3,828%	
Q9	9	4,306%	
Q13	9	4,306%	
Q8	9	4,306%	
Q6	10	4,785%	
Q16	10	4,785%	
Q3	10	4,785%	
Q15	10	4,785%	
Q14	10	4,785%	
Q7	10	4,785%	
Q1	11	5,263%	
Q5	11	5,263%	
Q11	11	5,263%	
Q12	11	5,263%	
Q2	11	5,263%	
Q17	11	5,263%	
Q4	11	5,263%	
Q19	11	5,263%	
<u>Total</u>	19	190	90,91%
<u>Total</u>	19	209	100,00%
<u>Desvios Respostas</u>	-	19	9,09%

Tabela 8 : Estatísticas associadas às respostas dos entrevistados

Fonte: Elaboração própria

Através do mapa “Perguntas/ nº de respostas” por entrevistado, verificou-se quais as questões que tiveram menos respostas. Destacamos a Q18, sobre as propostas de melhoria, que contem o menor número de respostas dadas (7). Em seguida, a Q10 “É referido que a cidade do Porto, surgiu de um povoado no Séc. II A.C., designado como *Cale Portus Cale*, e hoje conhecida como *Antiga, Mui nobre, Sempre Leal e Invicta* - traduzem os atos de estima e coragem dos portuenses. Foi esse o mote para a criação de um espaço no *WOW* dedicado à história e população do Porto?” não foi respondida por três entrevistados, obtendo apenas oito (8) respostas. Um dos entrevistados realça o *timing* relativamente à fase atual do projeto *WOW*, que ainda não está na operacionalização, enquanto outros optaram por não se manifestar nessa questão, por outras razões, possivelmente relacionadas com as suas áreas funcionais, já que nem todas as funções implicam o conhecimento destas estratégias. Por outro lado, as repostas podem ser condicionadas pelo facto de o *WOW* ser um projeto ainda em desenvolvimento.

Assim, o mapa que consta nos anexos de N a R, demonstra o resumo de cada uma das respostas e o seu enquadramento conclusivo nos objetivos definidos.

Objetivo geral 1: reconhecer quais as expetativas e a importância do impacto do Projeto *WOW* sobre o turismo nacional, regional e local

As respostas às Q1, Q5, Q6, Q9, Q11, Q12 e Q13, num total de 75, dão fundamento ao primeiro objetivo geral. É considerado um projeto único na Europa e um marco de referência no Norte, assim como em todo o país, tendo sido atribuída a designação de Projeto PIN (Potencial Interesse Nacional), conforme avaliado pelo Turismo de Portugal (<http://www.portugalglobal.pt/PT/InvestirPortugal/ApoiosaoInvestimento/Documents/PIN-Junho-2019.pdf>.) O projeto será um forte apoio à divulgação e notoriedade dos vinhos portugueses, a nível internacional, o que já por si só evidencia a sua importância. Deste modo, estamos perante um projeto diferenciador, inovador, que aposta na sustentabilidade e no melhoramento da oferta (experiência e locais), assim como nas estratégias de interação e divulgação. Estando o público cada vez mais exigente e informado, torna-se inevitável o aparecimento de experiências individualizadas, que no *WOW* são criadas pelo conceito e inovação dos espaços, dinamização de eventos e exposições, assim como workshops temáticos. Com este tipo de oferta e experiências pretende-se um impacto positivo que

ultrapassará o âmbito regional, sendo que a inovação nos conteúdos das experiências e nos espaços é crucial para que o projeto seja bem-sucedido.

O uso da tecnologia e multimídia foi uma das ferramentas definidas como elemento capaz de tornar a informação técnico-teórica de cada experiência e museu atraente para o visitante. Houve a necessidade de entender quem é o visitante, estar na vanguarda do que procura, ir ao encontro das suas expectativas, antecipar os seus comportamentos (no que toca ao retalho) e avaliar a sua satisfação (no que toca às experiências). A tecnologia, nos dias de hoje e, em particular, na geração *Millennial*, tem uma importância gritante; definindo quem é ou não merecedor da nossa atenção e interesse. Desta forma, procurar-se-á estar sempre na dianteira daquilo que o cliente procura. As tecnologias de ponta utilizadas estarão presentes em várias áreas estratégicas: segurança, interatividade com o público em todas as perspetivas.

Por outro lado, a nível de recursos humanos, este projeto obrigará a uma constante dinâmica operacional e a um nível de exigência enorme, já que uma grande parte depende deste fator. O sucesso de todos os projetos são as pessoas.

A nível operacional, um dos processos mais críticos e um dos maiores desafios será a seleção de *staff*, equipas envolvidas no *WOW*, constituída por elementos com experiências, conhecimento e especialistas nas suas áreas, empreendedores, dinâmicos e que encarem o processo de um modo simples e eficaz. Neste momento, todos os envolvidos estão comprometidos com o projeto, que está associado a empresas de renome internacional, como a *Philips*, *Getty's*, *Scruffy Dog*, entre outras, criando operações mais simplificadas e intuitivas. Se para a operação do *WOW* forem recrutadas pessoas ávidas, empreendedoras e com resiliência (caraterísticas que se coadunam com a génese do projeto), sem dúvida, que o processo operacional será facilitado.

Um dos impactos que o *WOW* irá provocar na projeção dos vinhos será a aproximação dos vinhos portugueses do contexto mundial, uma vez que em Portugal temos um clima diversificado, *terroirs* e perfis sensoriais de vinhos que se aproximam dos diversos estilos internacionais. Uma das experiências dedicada apenas aos vinhos, em que serão abordadas as suas especificidades, dará a conhecer tudo o que o nosso país tem para oferecer. Projetando o número de visitantes esperados poderemos contar com um aumento do conhecimento do vinho português pelo mundo. Com o *Wine Experience* acredita-se que os visitantes ficarão a conhecer um pouco melhor a qualidade da produção nacional, criando ainda mais embaixadores pelo no mundo. O que liga as grandes regiões vitivinícolas mundiais,

como Bordéus, Califórnia ou Borgonha às regiões vitivinícolas portuguesas, como o Douro, o Alentejo e o Dão, numa visão isenta, é a cultura, a história e a paixão comum por uma indústria tão antiga e enraizada na mente dos seus povos, para além da excecionalidade, qualidade e da distinção dos vinhos produzidos nestas regiões.

O impacto a nível económico também vai ser evidente. De imediato no Porto e em Vila Nova de Gaia, assistimos à criação de emprego direto e indireto. Além disso, com o turismo em crescimento os impactos serão nacionais. A expectativa será criar sinergias com as economias locais, com consequências visíveis e mensuráveis, referidas algumas vezes ao longo das entrevistas. No que respeita à economia local, a opinião é transversal a todos os inquiridos, acreditando-se que o *WOW* irá aumentar as estadias no Porto e Vila Nova de Gaia, o mesmo se verificando ao nível do comércio local e regional. Ao nível nacional os benefícios são diversos, nomeadamente pela criação de postos de trabalho diretos e indiretos, mas também pelo expectável incremento da estadia média na região, e em outras regiões, decorrente da divulgação de zonas vitivinícolas (como Bairrada, Alentejo, entre outros). O *WOW* também reforçará a marca de Portugal como destino turístico, a sua gastronomia, indústrias tradicionais (cortiça, têxtil, calçado) e o interesse em todos os produtos inerentes.

Objetivo geral 2: perceber as estratégias da organização de forma responder à notoriedade

Como segundo objetivo geral as estratégias e expectativas pressupõem o entendimento da organização perante as estratégias que respondem à notoriedade. Esta análise foi realizada através das respostas às Q2, Q5, Q10, Q13, Q16 e Q1 do questionário, num total de 60 respostas.

Verificamos que é praticamente unânime a ideia de que o *WOW* vai corresponder a um público mais informado e cultural, abrangente, e é com base nessas premissas que o projeto tem vindo a ser desenvolvido. O facto de ser um conceito completamente em torno da “experiência” faz com que este projeto inovador agregue diversas valências culturais num único espaço físico. O projeto envolve um conceito diferenciador e distinto dentro do universo da oferta turística nacional e até mesmo internacional, enaltecido pela sua dimensão física, localização, pressuposto de celebração de um país e da excecionalidade do que nele é produzido - vinho, cortiça, têxtil e calçado - tudo isto aliado à História. Sendo um projeto virado para o exterior, valoriza o percurso histórico de Portugal como um dos mais antigos da

Europa. Muitos dos episódios mais importantes e carismáticos da nossa história ocorreram na região norte, pelo que podemos perceber a legitimidade de criar no *WOW* um espaço dedicado a este tema.

Realçamos também a inovação pela forma de chegar às pessoas, pelas estratégias de informação, pela vertente tecnológica de elevada interatividade, que conjuga o rigor com a descontração, atraindo vários nichos de visitantes e tornando-se, acima de tudo, disruptivo. Estamos perante uma abordagem diversa em torno do tema *Wine*, numa perspetiva de *telling the story*, que utiliza a inovação tecnológica no desenvolvimento das experiências. O vinho é um produto extremamente valorizado, assente numa indústria tão antiga e tão enraizada na cultura dos seus povos e todas regiões portuguesas têm um elevado potencial de crescimento no que diz respeito ao reconhecimento internacional.

A *Cork Experience*, representa parte daquilo que somos, faz parte da essência portuguesa. As expectativas são grandes e a equipa acredita ser importante que cada visitante sinta que conseguiu superar as suas expectativas. As estratégias estão definidas para que essa notoriedade vá sendo conquistada passo a passo, primeiro criando a atenção, posteriormente conquistando o seu protagonismo. Para muitos o *WOW* já tem carisma, pela dimensão e transformação que se tem verificado ao longo destes 18 meses. As opiniões divergem de acordo com as estratégias definidas e conhecidas por cada um, uma vez que essa é uma deliberação da TFP, ainda não veiculada e, por outro lado, é precoce fazer uma leitura sobre este assunto. Numa lógica de prevenção de risco e de gestão de expectativas de *stakeholders*, a comunicação do projeto só deverá começar a ser feita a partir do final do ano de 2019. Assim, relativamente à opinião pública, as dúvidas prevalecerão, embora exista já a certeza de que o *WOW* é um projeto falado a nível mundial, apesar de o grupo manter uma estratégia de comunicação *low profile*.

Objetivo específico 1: alavancar a importância do projeto na mudança de paradigma “Porto como um destino de fim-de-semana”

Alavancar a importância do Projeto na mudança de paradigma “Porto como um destino de fim de semana” é o objetivo específico que contextualiza o tema referido. Para tal, foram analisadas 42 respostas distribuídas pelas questões Q1, Q3, Q4 e Q15.

Partimos do princípio lógico de que se os turistas que nos visitam tiverem mais locais para visitar e atividades para fazer, como consequência, a permanência será maior, e será

expectável uma quebra de sazonalidade. A aposta na sustentabilidade e, especialmente, num enorme incremento da oferta, impulsionará um aumento de economias paralelas. O *WOW* será um ponto incontornável de visita de quem vem para esta região, sejam especialistas, pessoas interessadas em desenvolver conhecimento específico e participar em *workshops*, bem como para o público em geral. O projeto afirmará Portugal no mapa mundial como destino cultural e gastronómico, e irá assumir o Porto como destino *city break*, mas de media duração. O turista que chega a Gaia deixará de ter só Caves para visitar e poderá usufruir e experienciar algo mais que se advinha ser diferenciador e promotor de um novo paradigma na área do Turismo.

As experiências são algo único e diferente do existente até à data, e vão ao encontro deste perfil de pessoas com interesses diferentes.

Todavia, o paradigma desta mudança pressupõe espaços de restauração que proporcionem algo diferente, uma oferta sofisticada, eu procure fugir aos clichés das massas e tire partido da sua experiência no ramo turístico, nomeadamente em segmentos de mercado mais elevados.

Pelo exposto, acreditamos que o projeto irá trazer pessoas para o centro da cidade, e com elas vem a atividade e a economia. Estas conclusões sustentam, de forma clara e evidente, a visão de Adrian Bridge quando projetou o *WOW*. O objetivo é o estabelecimento de uma cadeia de relações entre os diferentes intervenientes locais paralelos ao *WOW* (alojamento, espaços de F&B, retalho, locais de animação turística, museus) e fomentar a economia local e nacional. Este projeto pretende criar motivos para estadias mais prolongadas, o que por si só atrairá novos investidores, criará mais postos de emprego e alavancará um maior investimento na área geográfica em redor do *WOW*. Estes são alguns dos pressupostos da mudança de paradigma “o Porto como destino de fim de semana”.

Objetivo específico 2: constatar o papel das tecnologias interativas na estimulação sensorial do turista aquando da sua visita museológica

Para analisar a resposta a este objetivo, cruzámos as respostas às questões Q1, Q2, Q6, Q9, Q14 e Q16, que demonstram novos conhecimentos inovadores associados a uma nova cultura emergente no setor do Turismo.

O *WOW* é um conceito diferenciador e distinto dentro do universo da oferta turística nacional e, até mesmo internacional. É inovador pela forma com que chega às pessoas. O

WOW teve em consideração uma tendência de preferência do consumidor para a individualidade e personalização, permitindo cada um fazer a sua “*journey*”. Aí a tecnologia terá cada vez mais um papel determinante, pelo que este recurso é uma das ferramentas definidas como elemento capaz de tornar a informação técnico-teórica de cada experiência e museu atraente para o visitante. Como exemplo, uma das intenções da *Wine Experience* é que o visitante, no final da mesma, consiga identificar qual o perfil de vinhos portugueses e regiões vinícolas da sua preferência. Uma das premissas é que todos somos diferentes, pelo que a nossa perceção vai ser única, pois todos temos preferência por um aroma ou outra sensação que nos marca e fazem parte das nossas memórias. Um dos entrevistados reflete uma sensação sensorial ao referir “já aprendi sobre vinhos é que um vinho é bom se a mim me souber bem”. É também fazer ressaltar o fator *WOW* em cada pessoa. Todos nós temos formas diferentes de sentir, cheirar, tocar e ouvir. As experiências transformam-se em emoções. No caso do *Wine Experience* as sensações que cada um de nós terá ao visitar o museu serão completamente distintas. O *WOW* aportará esse valor a cada um dos visitantes pois a experiência tem de ser imersiva. Sendo um centro de entretenimento e experiências, é fulcral que as mesmas estejam estruturadas por forma a alcançar diferentes públicos alvo e diferentes vivências, quer seja do *Wine* ou da *Cork Experience*.

Assim, o papel das tecnologias interativas na estimulação sensorial do turista aquando da sua visita museológica vai ser de extrema importância. As tecnologias serão sempre uma oportunidade de maximizar proveitos, ao antecipar comportamentos dos consumidores (no que toca ao retalho) e ao avaliar a sua satisfação (no que toca às experiências). Desta forma, procurar-se-á estar sempre na vanguarda daquilo que o cliente procura. Trata-se de um projeto em que as novas tecnologias vão estar presentes em várias frentes: segurança, à interatividade com o público e espetáculos que vão ser apresentados.

Objetivo específico 3: criar um complexo cultural que funcione como “catalisador”, estimulando o investimento e o desenvolvimento do centro histórico

Neste âmbito englobamos a análise das questões Q4 e Q10.

É praticamente unânime nas respostas dadas pelos entrevistados que o *WOW* vai corresponder a um público mais informado, cultural e abrangente, baseado nas premissas que o projeto tem vindo a ser desenvolvido: os temas selecionados, o nível do conceito, a qualidade de experiências, os conteúdos, a definição das equipas envolvidas no projeto e,

numa fase posterior de operação, a seleção dos fornecedores, que resulte nos níveis de exigência exatáveis para um projeto desta dimensão. Estes e outros princípios vêm veicular que todo o complexo, além de atrair visitantes mais exigentes, que procuram experiências diferenciadas e sofisticada, e fujam aos clichés das massas. O Centro histórico de Gaia, vai ganhar em desenvolvimento e vai reforçar a sua notoriedade. A economia paralela que daqui resulta também vai ser enorme. Por outro lado, os recursos humanos necessários - previstos 350 novos postos de trabalho - vai trazer uma nova dinâmica ao centro histórico.

Entendeu-se que seria importante auscultar os entrevistados na sua opinião livre fazendo uma análise SWOT baseada nas mesmas. Alguns itens foram comuns, outros não manifestaram a opinião, o que é compreensível, pois trata-se de um projeto que ainda não está na fase de operacionalização.

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crescimento contínuo do Turismo em Portugal e no Porto; ▪ Apoios públicos para investimento em requalificação dos espaços; • Tornar-se um <i>case study</i> e referência nacional a nível de oferta turística animação turística; • Tornar-se âncora e hub para desenvolvimento de projetos paralelos dentro dos temas abordados por cada uma das experiências; • Recessão económica a nível mundial; • Pleno emprego (dificuldade na contratação de quadros qualificados), • Deterioração do nível de turismo (target); • Timing de abertura; • Qualidade e disponibilidade do recrutamento <i>Staff</i>; • Qualidade, diferenciação e novidade dos conteúdos (cultura, gastronomia, entretenimento); • Abertura de novos mercados, consolidação de Portugal e Porto como destinos turísticos, incremento na oferta hoteleira. • O turismo local, nacional e mundial; • A localização, o atendimento. • Não haver nada similar nas proximidades. A novidade, ser único no que a experiências diferenciadoras diz respeito também a cultura e gastronomia. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dificuldade de comunicar o projeto, e este acabar por ser minimizado e ridicularizado perante a comunidade (nacional e internacional); ▪ Alvo de crítica pelo impacto paisagístico que poderá ter no centro histórico de Gaia; ▪ Não alcançar o número esperado de visitantes devido a alteração nas preferências fluxos turísticos a nível internacionais (surgimento de novos destinos). ▪ Incapacidade na oferta hoteleira face ao fluxos, acessibilidades e meios de transporte desadequados e incapazes para fazer face às necessidades. ▪ O Conceito, a restauração (por haver oferta nas redondezas). ▪ Crise económica mundial ▪ Desinvestimento em infraestruturas nacionais que não acompanhem a crescente entrada de turistas ▪ Mercado laboral em efervescência, com consequente instabilidade para as entidades empregadoras ▪ Acessibilidade à zona histórica para quem se desloca em veículo próprio, acesso viário. ▪ Local de estacionamento, ▪ A contratação de toda a equipa em virtude de grandes desafios na área de recursos humanos que o nosso país hoje enfrenta. ▪ Volatilidade económica; Terrorismo Mundial

<ul style="list-style-type: none"> • A inovação, conhecimento aprofundado de todas as áreas de abordagem, <i>one commonplace</i>. • Turismo em Portugal continua em crescimento; • Potencial de desenvolvimento de conteúdos criativos com recursos a novas tecnologias. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dificuldade de atrair e reter profissionais da área; ▪ Dependência das companhias <i>low cost</i> para manter atratividade do destino; ▪ Fatores exógenos e/ou imponderáveis que podem prejudicar destino (segurança, económicos).
---	--

PONTOS FORTES	<ul style="list-style-type: none"> • Experiência Inovadora, qualidade dos conteúdos, localização. • Inovação, a novidade, o "postal" do Porto, a envolvente. • Localização; • Diversidade da oferta; • Por si só o projeto é um ponto extraordinariamente forte e de um empreendedorismo impressionante! • Empreendedorismo; • Carácter ímpar e distinto do projeto; localização – reabilitação de centro histórico e do património edificado nele existente; • Dinamizador da economia local – criação de postos de trabalho diretos e indiretos.
PONTOS FRACOS	<ul style="list-style-type: none"> • Saturação das infraestruturas locais (rede de transportes...) devido ao aumento do número de visitantes; • Dificuldade de acesso através de meios de transportes públicos (inexistência de acessos diretos de rede de metro e de autocarros); • Parque de estacionamento com número reduzido de lugares de estacionamento; • Acessibilidades; • Alguma sazonalidade; • Dimensão reduzida do espaço; • Rede de transportes subdimensionada.

Tabela 9 : Análise SWOT

Fonte: Elaboração própria

Verificamos que algumas ameaças indicadas por alguns entrevistados, foram as consideradas como pontos fracos, já referido no ponto discussão de resultados.

Pontos de melhoria

Os pontos de melhoria indicados por vezes não coincidem com as ameaças e com os pontos fracos. Mesmo assim, considerara-se a pertinência dos indicados, demonstrando a perspetiva e papel no seio da equipa do projeto *WOW*:

- Gerir espaços de restauração em sistema de concessão;

- Alterar o projeto de retalho individualizado por experiência, para um grande espaço de retalho com artigos que cumprissem os standards desejados (a nível de estética e de inovação e distinção do projeto) – consideramos que algumas experiências têm áreas de retalho demasiado “generosas” para uma curadoria de produtos que corresponda aos standards do projeto;
- Aumentar a área de *parking* e criar parcerias com empresas de transportes públicos por forma a facilitar o acesso ao espaço;
- “Repensar” todo o projeto por fim a identificar áreas dignas para abastecimento e armazenamento de bens e produtos consumíveis essenciais ao funcionamento do espaço.
- *Timing* de abertura;
- Qualidade e disponibilidade do recrutamento do *staff*;
- Qualidade dos conteúdos;
- O projeto é de tal forma completo e bem pensado que, logo à partida, tem muito pouca margem para melhorias, porque nada foi deixado ao acaso;
- Nesta fase, apenas a elaboração de projetos seria sujeita a imensos processos de melhoria que diminuiriam tempos de desenvolvimento, incerteza e custos;

Uma única palavra para o Projeto *WOW*

Resolvemos adotar uma imagem onde todas as palavras que foram eleitas pelos entrevistados estivessem identificadas. O *WOW* é visto como um projeto ÚNICO, FANTÁSTICO, *AWESOME*, ASSOMBROSO, DIFERENCIADOR, DISRUPTIVO, AMBICIOSO, MUNDIAL, que pretende REINVENTAR e criar um NOVO MUNDO que representa um novo paradigma do turismo em Portugal.



Figura 51 : Agrupamento das palavras enumeradas pelos entrevistados

Fonte: Elaboração própria

6. CONCLUSÃO

O presente relatório pretendeu efetuar uma análise pessoal de tudo o que foi apreendido durante o período de estágio. O objetivo de desenvolver e adquirir competências práticas na gestão da carreira que quero abraçar foi atingido. A minha colaboração foi facilitada pela empatia encontrada na cultura existente e na importância do projeto *WOW*, pela inovação inerente e pela sua diferenciação. Conforme foi reforçado, estamos perante uma estratégia diferente e uma oferta de um novo paradigma do Turismo em Portugal, com uma nova visão e posicionamento no mercado e um público mais exigente.

Os desafios que me foram lançados no decorrer do meu período de estágio, fizeram-me sentir parte integrante da equipa, ajudando-me a crescer nesta área. A possibilidade de demonstrar o meu valor e de assumir as responsabilidades que me foram atribuídas, permitiram o meu desenvolvimento a nível profissional e pessoal.

Tudo isto foi o resultado de ter encontrado uma equipa tão diversificada em conhecimentos, competente e disponível. Este Grupo reflete uma cultura de liderança e uma política de Recursos Humanos atualizada. A disponibilidade dos entrevistados, desde o Diretor Geral aos Diretores de Departamentos, que contribuíram de forma voluntária para dar respostas fundamentadas aos objetivos gerais e específicos definidos na proposta de trabalho apresentada ao Conselho Científico.

As expectativas e a importância do impacto do projeto *WOW* sobre o turismo nacional, regional e local foram reconhecidas pelo Turismo de Portugal, visto que o *WOW* foi considerado um PIN - Projeto de Interesse Nacional. A valorização do território retrata-se na sustentabilidade do destino e no impulso criado na economia.

Através das experiências únicas e sensoriais, o complexo vai oferecer, tanto em conteúdos como em tecnologias interativas e multimédia, ferramentas capazes de tornar a informação técnico-teórica de cada experiência/museu atraente para o visitante.

Houve a necessidade de identificar quem é o visitante, o que procura e ir ao encontro das suas expectativas. Com este estudo prévio é possível antecipar comportamentos dos consumidores e avaliar a sua satisfação.

O *WOW* pretende potenciar o conhecimento de produtos que são o DNA de Portugal, desconhecidos por muitos visitantes do mundo, como o vinho, as castas, as regiões vinícolas, a cortiça e a história de um povo. Se alcançarmos este reconhecimento, a nossa missão será cumprida.

Este movimento gerado pela *The Fladgate Partnership* permitirá alavancar economias paralelas, que gravitam em redor do *WOW*, e concretizar a diminuição da sazonalidade. O complexo cultural vai funcionar como catalisador, estimulando o investimento e o desenvolvimento do centro histórico de Vila Nova de Gaia, que se encontrava num elevado estado de degradação, outrora valorizado e historicamente reconhecido quer pelas Caves lá localizadas, como pelas vistas sobre a Ribeira do Porto.

Por outro lado, irá exigir um plano de acessibilidades, prevenindo um tópico considerado como fraqueza.

Já foi referido que, ao nível de Recursos Humanos, este projeto obrigará a uma constante dinâmica operacional e um nível de exigência enorme, visto que uma grande parte do projeto depende do fator humano.

O sucesso de todos os projetos são as pessoas, prevendo-se a integração na ordem das três centenas de postos de trabalho. A expectativa será criar sinergias com as economias locais, com consequências visíveis e mensuráveis na economia local e nacional.

Uma limitação que foi sentida a nível da informação veiculada na elaboração do presente relatório, foi o equilíbrio entre a real e a triagem da comunicação possível para o exterior, condicionada pela *própria* estratégia de comunicação definida pelo Grupo em termos temporais.

Citando o diretor-geral da *The Fladgate Partnership*, Adrian Bridge, numa entrevista ao *Jornal de Negócios*, “é nossa intenção criar um catalisador, que estimule o investimento e o desenvolvimento, que transformará e beneficiará a cidade inteira (..) as empresas de turismo e hospitalidade vão beneficiar do aumento da procura gerado pelo *WOW*, através do aumento da estadia média dos hóspedes e da redução do efeito da sazonalidade”.

Resta-me agradecer não só o ensejo de ter participado neste Projeto através do estágio curricular relatado pelo presente relatório, como também agradecer a confiança depositada nas expectativas criadas ao meu redor, com a apresentação de uma proposta de trabalho sem termo para os quadros da empresa.

Perante esta oportunidade única na minha carreira, aceitei o desafio, acumulei funções e responsabilidades e acredito que se avizinha um futuro risonho, com consistentes provas de trabalho, coerência e empenho em relação àquilo que será a minha rotina.

Gosto do contributo que presto na organização e as oportunidades de crescimento estão à vista, perante um projeto tão glorioso e grandioso localizado no coração do centro histórico de Vila Nova de Gaia.



Figura 52 : Pós-Estágio - Assinatura Contrato com a HILODI- Historic Lodges & Discoveries, S.A.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alves, Leonardo, (2012), Artigo Breve Resumo da História da Computação - Resumo sobre a vida de Edsger W. Dijkstra, P@tNews;
- Barney, J. (1977). Gaining and sustaining competitive advantage. New York: Adison-Wesley;
- Cachero-Martinez, S. and Vázquez-Casielles, R. (2017). Stimulating Curiosity and Consumer Experience in a Retailer. American Journal of Industrial and Business Management, 7, pp.473-486 (24) – (<https://doi.org/10.4236/ajibm.2017.74034>);
- ChainFei Ye, Li Zhang, Yina Li, (2017). Strategic Choice of Sales Channel and Business Model, pp.33-44;
- Corrêa, Kenneth, (2008), Modelo das 5 forças de Michel Porter, Administração & Gestão, Conceitos, Métodos e Teorias Administrativas;
- Duque, J., Varajão, J., Vitor, F., & Dominguez, C. (2013). Implementation of CRM systems in Portuguese Municipalities, 17, pp.878-894;
- Ellson, Tony, (2004), Culture and Positioning as Determinants of Strategy: Personality and the Business Organization, Management Studies. Pallgrave MacMillan, 1ª edition, NY;
- Gunnar Thór Jóhannesson & Katrín Anna Lund (2018). Creative connections? Tourists, entrepreneurs and destination dynamics, Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism;
- Gunn, C. (2002). Tourism Planning: Basic, Concepts, Cases. In Gunn C. & Var T, (Ed). 4th Ed. New York;
- Lee, K., & Madanoglu, M. (2005). Branding: Myth and Reality in the Hotel Industry. Journal of Retail Leisure Property;
- Leiper, N. (1990) Tourism systems: an interdisciplinary study. Occasion Papers, n. 2. Department of Management Systems, Massey University, Palmerston, pp.367-384;

- MacCannell, D. (1976). *The tourist: A new theory of the leisure class*. New York, NY: Schocken Books;
- Martins, Rita, (2016), *Relatório de Estágio no Departamento Comercial e Marketing no Hotel Cascais Miragem*, IPL;
- Maximiano, A. C. A. (2006), *Introdução à Administração*. 6ª Edição. São Paulo: Atlas, pp.23;
- Nunes, D. S. (n.d.). *O que é que o CRM tem a ver com o Turismo e Hotelaria*. Retrieved Outubro 7, 2015, from *Revista Turismo*:
<http://www.revistaturismo.com.br/negocios/crm.htm>;
- Piccoli, G., O'Connor, P., Capaccioli, C., & Alvarez, R. (2003). *Customer relationship management - A driver for change in the structure of the US lodging industry*, 44(4), pp.61-73;
- Porter, Michael E. (1986), *Changing patterns of international competition*, *California management review*. Vol.28, pp.9-40;
- Rai, Alok Kumar (2013), *Customer Relationship Management – Concepts and cases*, Faculty of Indu University;
- Salgado, Kelly (2015). *Relatório de Estágio, Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira*, Universidade do Algarve;
- Sanette L. A. Ferreira & Caitlin A. Hunter. (2017). *Wine tourism development in South Africa: a geographical analysis*, *Tourism Geographies*, 19(3), pp.1-23;
- Serra, F. & Torres, M. C. S. & Torres, A.P. (2004), *Administração Estratégica*, Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso Editores, pp.58-79;
- Singh, Vijay Lakshmi, Ajay K. Manrai, Lalita A. Manrai (2015). *Sales training: A state of art and contemporary review*, (june 3, 2015). *Journal of Economics, Finance & Administrative Science*, Vol.20, pp.54-71, 2015.

- Troches, Stephanie & Piguet, Virginie & Aubert, Francis & Callois, Jean-Marc (2016), Spatial influence of attractions on tourism development, *Tourism Geographies*, 18(5), pp.539-560;
- Treacy, M. e Wiersema, F. (1993) Customer Intimacy and Other Value Disciplines, *Harvard Business Review*, 71(9301), pp.84-93;
- Valls, Josep Francesc (2006). *Gestão integral de destinos turísticos sustentáveis*, FGV Editora;
- Wall, G. (1997) Tourist attractions: points, lines, and areas. *Annals of Tourism Research*, 24, pp.240-243.