



**Universidade
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

**DEPARTAMENTO DE MARKETING E
VENDAS GRUPO ONYRIA – RELATÓRIO
DE ESTÁGIO**

MESTRADO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

MESTRANDO: Nânci Rede Nº 29004

ORIENTADOR: Professor Doutor Ivo Dias

Relatório elaborado para satisfação parcial dos requisitos da Unidade Curricular de
Dissertação/ Projeto Aplicado/ Estágio do Mestrado em Gestão e Estratégia Empresarial

Fevereiro de 2017

Declaração de Autoria

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

Data:

Assinatura(s):

Agradecimentos

Com o fim do Estágio, assim como a conclusão do presente Relatório, termina mais uma etapa importante na minha vida. Após tanto esforço e dedicação agradeço às pessoas que desta fase acabaram por fazer parte.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer ao meu Orientador, Professor Ivo Dias. Muito obrigada professor pela dedicação, conselhos e ajuda que fizeram com que eu conseguisse concluir este trabalho. Com tanto trabalho e alunos para orientar nunca deixou de me apoiar.

Agradeço o grande apoio de toda a minha família, em especial aos meus pais que em vários momentos de cansaço e desmotivação me transmitiram força e confiança para superar as dificuldades durante este percurso. A todos os meus amigos que foram incondicionais no apoio dado e que ouviram com muita paciência os meus “desabaços”. Agradeço também aos meus colegas de turma que, apesar de terem passado pelo mesmo processo que eu, se mostraram sempre receptivos a ajudar no que eu precisasse.

Por fim, estou eternamente grata ao Dr. João Pinto Coelho por me ter acolhido no Grupo Onyria e a todos os colaboradores do Departamento que me acompanharam durante dois meses e meio. A receptividade, a paciência, a dedicação e a alegria transmitida fizeram dos meus dias na empresa memoráveis.

“Life Dreamed by Onyria”
José Carlos Pinto Coelho

Índice Geral

Introdução.....	1
I. Quadro concetual.....	4
1. Nota Prévia.....	4
2. Marketing.....	5
2.1. Marketing-mix tradicional.....	5
2.1.1. Produto, preço e distribuição.....	6
2.2. Mix de promoção/comunicação.....	8
2.2.1. Propaganda.....	9
2.2.2. Promoção de vendas.....	9
2.2.3. Relações públicas e publicidade.....	10
2.2.4. Marketing direto.....	11
2.2.4.1. Marketing interativo.....	12
2.2.5. Venda pessoal.....	14
2.2.5.1. Processo de venda.....	15
2.3. e-commerce.....	16
3. Marketing Relacional.....	17
3.1. Customer Relationship Management.....	19
3.2. Satisfação e fidelização.....	19
4. Marketing de Serviços.....	21
4.1. Marketing-mix de serviços.....	22
4.2. Qualidade do serviço.....	24
5. Atendimento ao Cliente.....	25
II. Estágio	27
1. Objetivos Gerais e Específicos.....	27
1.1. Metodologia: Métodos e Técnicas.....	28
2. Plano de Estágio, Método de Trabalho e Cronograma.....	29
2.1. Plano de Estágio.....	29
2.2. Método de Trabalho.....	30
2.3. Cronograma.....	30
3. Descrição dos Processos, Atividades e Tarefas Inerentes	31
3.1. Caracterização da Empresa.....	31
3.1.1. Resenha histórica.....	31

3.1.2. Missão, visão, valores e objetivos.	32
3.1.3. Dados sumários da empresa.	33
3.1.4. Recursos.....	34
3.1.5. Produtos e segmentos.	35
3.1.6. Enquadramento sectorial.	36
3.1.7. Posicionamento competitivo.....	38
3.1.8. Resultados.....	40
3.2. Enquadramento Funcional de Estágio.....	41
3.2.1. Estrutura organizacional e funções.....	42
3.3. Processos, Atividades e Tarefas.	43
4. Desenvolvimento das Atividades de Estágio	47
4.1. Atividades Desenvolvidas.	48
4.1.1. Reservas Individuais.....	48
4.1.2. Grupos Venda e Coordenação.	50
4.1.3. Promoção.....	53
4.1.4. Imagem e Comunicação.	54
4.2. Enquadramento face ao plano de Estágio.	55
4.3. Competências e conhecimentos mobilizados.....	56
5. Discussão Crítica das Atividades de Estágio.....	57
5.1. Análise crítica das atividades desenvolvidas à luz dos modelos teóricos de referênci.....	57
5.2. Análise crítica das atividades de Estágio face ao plano de Estágio.	61
5.3. Contributos do plano curricular do mestrado para o Estágio.	62
Conclusão	64
Bibliografia	68
Anexos	73
1. Relato Semanal	73
2. Guião de Entrevista.....	74
3. Plano de Estágio.....	82
3.1. Competências a desenvolver durante o Estágio	84
4. Proposta de Estágio	85
5. Método de Trabalho	88
6. Cronograma do Programa de Estágio.....	89

7. Valores Grupo Onyria	90
8. Infraestruturas, Recursos Humanos, Recursos Materiais.....	91
9. Produtos e Segmentos Onyria	92
10. Análise Turismo e Hotelaria.....	93
11. Posicionamento Competitivo	97
12. Estrutura organizacional (Organogramas)	98
13. Principais funções por Sub-departamento.....	99
14. Processos por Sub-departamento	100
14.1. Processo Sub-departamento Promoção	100
14.2. Processo Sub-departamento Imagem e Comunicação	101
14.3. Processo Sub-departamento Reservas Individuais	102
14.4. Processo Sub-departamento Reservas de Grupos	103
15. Standards de Atividade.....	104
15.1. Promoção.....	104
15.2. Reservas Individuais	108
15.3. Reservas de Grupos	112
16. Documentos Operacionais	125
16.1. Confirmação de Reserva Hotel Quinta da Marinha Resort.....	125
16.2. Exemplo de Pacote Alojamento e Golfe Hotel Quinta da Marinha	126
16.3. Exemplo Proposta Grupos.....	127
17. Atividades desenvolvidas	135
18. Conhecimentos Mobilizados e tarefas realizadas por Sub-departamento.....	136

Índice de figuras

Figura 1 - Marketing-mix	6
Figura 2 - Mix de Promoção/Comunicação.....	8
Figura 3 - Marketing-mix de Serviços.....	22
Figura 4 - Volume de Negócios Grupo Onyria	40
Figura 5 - Organograma Onyria, SGPS, SA.....	98
Figura 6 - Organograma Sales & Marketing	98
Figura 7 - Trabalho desenvolvido por Sub-departamento (%).....	135
Figura 8 - Horas por tarefa, por Sub-departamento.....	135

Índice de tabelas

Tabela 1 <i>Processo de Venda</i>	16
---	----

Índice de gráficos

Gráfico 1 - Evolução de chegadas de turistas, 2011 - 2015	93
Gráfico 2 - Turistas internacionais por principais sub-regiões de destino, 2015.....	93
Gráfico 3 - Balança Turística Portuguesa.....	94
Gráfico 4 - Viagens segundo os principais motivos, por destino, 2015	94
Gráfico 5 - Hóspedes e dormidas nos Estabelecimentos Hoteleiros, Aldeamentos e Apartamentos Turísticos (milhões).....	95
Gráfico 6 - Dormidas, segundo o país de residência habitual, 2015 (%)	95
Gráfico 7 - Capacidade de Alojamento por região e por estabelecimentos hoteleiros, 2015 (%).....	96
Gráfico 8 - Estadia média nos estabelecimentos hoteleiros, por NUT II, 2015	96

Lista de abreviaturas

AMA - American Marketing Association

CRM – Customer Relationship Management

MS – Microsoft

SMP – Serviço Médico Permanente

F&B – Food and Beverage

PMS – Property Management System

GHOTW – Great Hotels of the World

REVPAR – Revenue per Available Room

HQDMR – Hotel Quinta da Marinha Resort

MICE – Meeting, Incentive, Congress, Events

BEO – Banquet Event Order

VIP – Very Important Person

BAR – Best Available Rate

WAIT – Waitlist

TENT – Tentative

CLX – Cancel

INQ – Inquiry

VERD – Verbal Definitive

DEF – Definitive

OPBHH – Onyria Palmares Beach House Hotel

Resumo

O processo de venda não é fácil. A concorrência é intensa, o acesso à informação é assegurado pelas novas tecnologias e o consumidor é cada vez mais exigente. Neste sentido, cabe aos profissionais de Marketing e Vendas aprimorar as suas técnicas de Marketing para que consigam cativar o consumidor ao consumo dos seus produtos e serviços em vez dos produtos e serviços dos seus concorrentes. Atualmente, um dos métodos mais utilizados pelas organizações, a fim de se destacarem da concorrência, persiste sobre a prestação de serviços.

O foco sobre a prestação de serviços perdura sobre a necessidade de desenvolver relacionamentos de longo-prazo. As organizações ao fortalecerem o relacionamento com os seus clientes conseguem, com maior facilidade, ter acesso a informação que permita adaptar a sua oferta às preferências dos mesmos. Estes recebem produtos e serviços personalizáveis, vêm as suas expectativas superadas e mantêm-se satisfeitos.

O presente trabalho consiste num relatório de Estágio para conclusão do Mestrado em Gestão e Estratégia Empresarial. O objetivo do mesmo recai sobre a descrição das atividades realizadas no Departamento de Marketing e Vendas do Grupo Onyria, bem como constatar especificidades e constrangimentos da gestão comercial face às atividades desenvolvidas. Para alcançar o objetivo do Relatório foi fundamental a recolha de informação através de conteúdos documentais, notas retiradas durante o período em que a estagiária esteve presente na entidade acolhedora e informação solicitada durante Entrevista realizada ao Diretor do Departamento.

Palavras-chave: Marketing, Marketing Serviços, Marketing Relacional, Satisfação do Cliente, Grupo Onyria

Abstract

The selling process is not easy. Competition is intense, access to information is ensured by new technologies and the consumer is increasingly demanding. In this sense, it is up to marketers and sales professionals to improve their Marketing techniques so that they can engage consumers in the consumption of their products and services instead of the products and services of their competitors. Currently, one of the most used methods by the organizations, in order to stand out from the competition, persists on the provision of services.

The focus on service delivery lingers on the need to develop long-term relationships. Organizations, by strengthening their relationships with their customers, can more easily access information that allows them to adapt their offer to their preferences. These receive customizable products and services, exceed expectations and remain satisfied.

The present work consists in an internship report for the conclusion of the Management & Business Strategy Master. The main purpose is to describe the activities that were realized in the Marketing & Sales Department at Onyria Group and to identify specificities and constraints of commercial management related to the activities developed in the internship. In order to achieve the objective of the report, it was essential to collect information through documentary content, notes taken during the period in which the trainee was present at the welcoming entity, and information requested during an interview with the director of the department.

Key words: Marketing, Services Marketing, Relational Marketing, Customer Satisfaction, Onyria Group

Introdução

Os resultados das técnicas de Marketing, usadas pelas organizações, têm atualmente muita influência sobre as nossas decisões de consumo. Quando observamos produtos nas prateleiras do supermercado, quando vemos anúncios publicitários na televisão, ou mesmo quando abrimos uma revista ou página na Internet estamos a ser estimulados ao consumo de múltiplos produtos e serviços. Esse mesmo estímulo cria em nós uma necessidade de consumo que procuramos ver atendida, a fim de nos mantermos satisfeitos (Kotler, Wong, Saunders, & Armstrong, 2005).

No entanto, as organizações confrontam-se com um elevado número de dificuldades para que consigam convencer o consumidor à escolha das suas ofertas. A concorrência é intensa, vivemos numa era tecnológica onde a troca de informações é permanente e onde a palavra entre consumidores têm uma influência significativa sobre a escolha dos produtos e serviços a consumir (Kotler & Keller, 2012).

Segundo Kotler et al. (2005) criar valor e satisfação ao cliente está atualmente no centro das práticas de Marketing, pois vivemos num período onde uma enorme rede de empresas e atividades competem pela atenção do consumidor. Para Jobber e Lancaster (2009), a existência de venda pessoal é um factor decisivo para que o cliente prefira a oferta de uma organização em vez de outra, na medida em que este consegue perceber com exatidão a mensagem que a organização pretende transmitir e o vendedor consegue conhecer quais as suas preferências.

Enquanto organização, as entidades turísticas e hoteleiras também elaboram esforços de Marketing que permitem persuadir o consumidor a preferir a sua oferta em vez da dos seus concorrentes. No entanto, confrontam-se com desafios relacionados com a intangibilidade dos seus serviços.

Segundo Wang, Law, Hung e Guillet (2014), as empresas turísticas e hoteleiras, cuja intangibilidade e inseparabilidade dos produtos e consumo é inevitável, devem assumir um papel que demonstre um forte empenho em construir e manter um bom relacionamento com os seus clientes. Se a concorrência é elevada e intensa, cabe aos comerciais intensificar os seus esforços à venda dos seus produtos e serviços, considerando que os custos de um cliente, ao mudar de organização, acaba por ser muito reduzido para este.

Assim, falando de um mercado globalmente competitivo, oferecer um serviço de excelência, com qualidade e que vá ao encontro das necessidades e expectativas dos clientes de um estabelecimento hoteleiro é, atualmente, “mais importante que nunca” (Yang, Jou, & Cheng,

2009, p. 350). As organizações já não estão focadas exclusivamente sobre a oferta de produtos e serviços, mas em procurar complementar essa oferta com a criação de experiências, que permitam estabelecer um forte relacionamento com os clientes, a fim de os conquistarem e superarem a sua concorrência (Rygielski, Wang, & Yen, 2002).

O presente Relatório, que resulta de um Estágio Curricular, foi elaborado no âmbito do Mestrado em Gestão e Estratégia Empresarial, leccionado pela Universidade Europeia. O Estágio decorreu durante dois meses e meio no Departamento de Marketing e Vendas do Grupo Onyria onde foram realizadas inúmeras tarefas, maioritariamente relacionadas com a comercialização dos produtos e serviços do Hotel Quinta da Marinha Resort (HQDMR). O Estágio teve início a 5 de Setembro de 2016 e deu-se por terminado a 11 de Novembro do mesmo ano, com uma duração de 361,50 horas.

Entre as várias opções de realização do trabalho final de mestrado, a escolha recaiu sobre a concretização de um Estágio Curricular, com o objetivo de colocar em prática, em contexto real de trabalho, os conhecimentos e competências adquiridos durante o Mestrado. A estagiária sentiu-se motivada pela presente investigação por estar associada ao setor hoteleiro – ligada à sua formação base (Gestão Hoteleira) - e pretender aferir se os processos aplicáveis à Gestão de Empresas, em geral, são ou não aplicáveis ao setor. Assim, a justificação para a elaboração do presente Relatório recai sobre a avaliação das competências e conhecimentos adquiridos em Mestrado, mas num setor específico. Relativamente à escolha pela área de Marketing e Vendas, esta reincidiu sobre a necessidade de desenvolver competências profissionais que futuramente poderão ser uma mais valia em contexto real de trabalho.

Para elaboração do presente Relatório foi essencial definir uma estrutura de trabalho que permitisse mencionar diversos aspetos. Nesse sentido, o Relatório é composto por 2 capítulos principais (para além da presente Introdução, da Conclusão e outras peças complementares como a Bibliografia e Anexos) que se dividem em vários sub-capítulos.

No que concerne ao primeiro capítulo (após a presente Introdução), este apresenta um quadro concetual onde são apresentados diversos conceitos, de forma a criar um enquadramento teórico aliado à temática do Relatório – Marketing e Vendas. Assim, são especificados conceitos relacionados com o Marketing (tradicional, relacional e de serviços), as variáveis que compõem o mix de promoção/comunicação, conceitos relacionados com a satisfação e fidelização dos clientes e a importância de um bom atendimento dos mesmos.

Relativamente ao segundo capítulo (Estágio), este está dividido em 5 sub-capítulos. No primeiro sub-capítulo são apresentados os objetivos gerais e específicos do Estágio, bem como a metodologia adoptada para o trabalho. Seguidamente, o segundo sub-capítulo apresenta o

Plano de Estágio entregue pela entidade acolhedora, o Método de Trabalho adoptado para redigir o presente Relatório e o Cronograma de Atividades efetivamente cumpridas durante o período de Estágio. Quanto ao terceiro sub-capítulo, este menciona informação relacionada com: 1) a caracterização da Organização onde decorreu o Estágio Curricular, o setor de atividade onde se insere e qual o seu posicionamento competitivo; 2) a estrutura da Organização e Departamento de Marketing e Vendas, especificando as funções de cada um dos Sub-departamentos que o compõem; 3) os processos, atividades e tarefas de cada um dos Sub-departamentos. 4) Posteriormente, após perceber a funcionalidade do Departamento de Marketing e Vendas do Grupo Onyria são descritas, no quarto sub-capítulo, todas as tarefas realizadas durante o Estágio. 5) Por fim, o quinto capítulo possui uma reflexão crítica sobre as atividades desenvolvidas à luz do Quadro de Referência, Plano de Estágio e Plano Curricular de Mestrado.

O Relatório termina com uma breve conclusão sobre a operacionalização do Departamento e, recomendações para futuros Estágios a decorrer no Departamento de Marketing e Vendas do Grupo Onyria.

Dado a natureza do Trabalho Final de Mestrado – Relatório de Estágio – optou-se pela não consideração de um capítulo autónomo sobre metodologia, integrando esta componente, enquanto metodologia de trabalho, no capítulo referente ao Estágio, propriamente dito.

I. Quadro conceitual

1. Nota Prévia

O presente Relatório tem como principal objetivo relatar as atividades desenvolvidas em contexto de Estágio e analisar a performance dessas atividades à luz do quadro de referência elaborado no presente capítulo. Nesse sentido, são apresentados múltiplos conceitos-chave, enquadrados às atividades desenvolvidas em cada um dos Sub-departamentos (Reservas Individuais, Grupos Venda e Coordenação, Promoção, Imagem e Comunicação) que integram o Departamento de Marketing e Vendas da empresa. Foram realizadas, nos mesmos, tarefas relacionadas com a gestão de reservas de múltiplos canais, gestão de eventos, Promoção dos produtos e serviços Onyria e, por fim, pesquisa de elementos para elaborar conteúdos, imagens e análise Benchmarking.

Este está dividido em 4 sub-capítulos principais. O primeiro define o Marketing e apresenta as quatro variáveis que o compõem (produtos, preço, promoção/comunicação e distribuição). Dentro das referidas variáveis, o foco principal recairá sobre o mix de promoção/comunicação, que retrata os diferentes métodos utilizadas para concretizar uma venda; o segundo ponto está associado ao Marketing Relacional, que tem vindo a ser muito aplicado pelas organizações como forma de maximizar as suas receitas. É ainda retratada a importância da gestão do relacionamento com os clientes a longo-prazo, a fim de os conseguir satisfazer e, posteriormente, fidelizar; o terceiro ponto está relacionado com o Marketing de Serviços cuja importância é evidente, na medida que o Estágio ocorreu numa Organização onde a sua atividade predomina sobre a prestação de serviços. Neste sentido, a revisão da literatura recai sobre a análise das variáveis que compõem o Marketing ligado aos serviços e o que esta literatura interpreta sobre qualidade do serviço, na medida que a sua avaliação não pode ocorrer sobre as suas características físicas; por fim, o quarto e último ponto relata a importância do atendimento ao cliente para as organizações que operam sobre a prestação de serviços e como é que este deve ser realizado.

2. Marketing

A definição de Marketing tem vindo a sofrer alterações ao longo do tempo. Segundo Kotler (2002, p. 4) o Marketing é definido como “um processo social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que precisam e querem através da criação, oferta e troca de produtos e serviços de valor livremente com os outros”¹. Belch e Belch (2003, p. 7) afirmam que o Marketing é um “processo de planeamento e execução da concepção, preço, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais”². Gundlach e Wilkie (2010, p. 89) acrescentam que o Marketing é “uma função organizacional e um conjunto de processos para criar, comunicar e entregar valor aos clientes e para gerenciar os relacionamentos com os clientes de forma a beneficiar a organização e os seus públicos de interesse”³.

Kotler et al. (2005) declaram que muitos indivíduos consideram que o Marketing é vender através da criação de publicidade. Consideram-no porque o público é “bombardeado” todos os dias com campanhas de publicidade através dos mais diversos canais de comunicação. No entanto, embora a publicidade e a venda façam realmente parte das funções do Marketing, atualmente, é muito mais do que isso. Atualmente o Marketing permite vender e promover os seus produtos e serviços, mas de forma a satisfazer as necessidades dos clientes (Kotler et al., 2005). Para Kotler e Keller (2012, p. 5) “o objetivo do Marketing é conhecer e entender o cliente tão bem que o produto ou serviço encaixa nas suas preferências e é vendido”⁴.

2.1. Marketing-mix tradicional.

As atividades centrais do Marketing estão reunidas no que a literatura intitula como Marketing-mix. Este é composto por um conjunto de variáveis que as organizações relacionam entre si, para conseguirem produzir uma mensagem, a fim de alcançar o mercado que pretendem (mercado-alvo). O Marketing-mix tradicional, como representado na Figura 1, é assim composto pelos 4P's: produto (*product*), preço (*price*), promoção/comunicação (*promotion/communication*) e distribuição (*placement*) (Kotler et al., 2005):

¹ Traduzido do original em Inglês

² Traduzido do original em Inglês

³ Traduzido do original em Inglês

⁴ Traduzido do original em Inglês

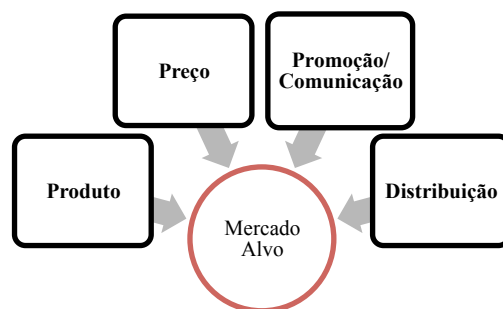


Figura 1 - Marketing-mix
Fonte: Elaboração Própria adaptado de Kotler et al. (2005)

As decisões, no que respeita à definição destas quatro variáveis, são consideradas as mais importantes ao nível do Marketing. Ao longo da história organizacional, muitos produtos e serviços acabaram por fracassar devido a inadequadas decisões de promoção, preço e distribuição (Jobber, Lancaster, & Jamieson, 2011). Assim, é fundamental que todas as componentes do Marketing-mix estejam relacionadas, a fim de proporcionar uma oferta ajustada ao que o cliente procura. É imprescindível que exista um produto, que esse produto tenha um preço adequado ao mercado a alcançar, que seja comunicado para que se saiba da sua existência e, por fim, que esteja disponível para que o cliente o possa obter.

2.1.1. Produto, preço e distribuição.

Após mencionadas as variáveis que compõem o Marketing-mix é relevante definir cada uma delas. Neste sub-capítulo serão enunciadas e caracterizadas sumariamente, as componentes associadas ao produto, preço e distribuição. A componente promoção/comunicação será desenvolvida no sub-capítulo seguinte, com maior detalhe que as anteriores, por se tratar da variável do Marketing-mix com que a estagiária mais trabalhou em regime de Estágio.

Kotler et al. (2005, p. 539) definem produto como “qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado para apreciação, aquisição, uso ou consumo que possa satisfazer um desejo ou necessidade. Este inclui objetos físicos, serviços, pessoas, lugares, organizações e ideias”⁵. O preço é definido pelos mesmos autores como “a quantidade monetária cobrada por um produto ou serviço, ou a soma dos valores que os consumidores trocam pelos benefícios de ter ou usar o produto ou serviço” (Kotler et al., 2005, p. 665)⁶.

⁵ Traduzido do original em Inglês

⁶ Traduzido do original em Inglês

Relativamente à distribuição, Segetlija, Mesarić e Dujak (2011, p. 787) alegam que “a distribuição engloba um sistema com todas as atividades relacionada com a transferência de bens entre fabricantes e consumidores”⁷. As organizações após produzirem os seus produtos e serviços têm a necessidade de os disponibilizarem no mercado para que os clientes o possam consumir e, segundo a literatura, este movimento só é possível acontecer através de um processo de troca. Pelton, Strutton, e Lumpkin (2014) afirmam que a troca ocorre quando um bem tangível ou intangível é transferido entre os participantes da troca. Segundo os mesmos autores, o Marketing concentra parte dos seus esforços nas atividades e comportamentos necessários para que a troca ocorra. Para que a troca ocorra é fundamental que as organizações contem com a presença de canais que facilitam a ocorrência dessa mesma troca. Estes canais designam-se por canais de Marketing ou comercialização (Pelton et al., 20).

Segundo Kotler e Keller (2012), os canais de Marketing, utilizados pelos comerciais, podem ser divididos em três tipos de canais:

1. **Canais de comunicação** – A função destes canais é facilitar a entrega e receção de mensagens entre a organização e os seus clientes. Estes canais incluem jornais, revistas, rádio, televisão, entre outros (Kotler & Keller, 2012). Além dos canais referidos, a Internet tem vindo a ser um agente muito utilizado para a concretização das comunicações através de meios como o e-mail, blogues e *website* institucional.
2. **Canais de distribuição** – Este tipo de canais são empregues para apresentar e vender produtos e/ou serviços ao consumidor. Os mesmos podem ser diretos (produtor-consumidor) via internet, correio ou telefone, ou indiretos (via intermediários).
3. **Canais de serviço** – Estes “incluem armazéns, empresas de transporte, bancos e companhias de seguro” Kotler e Keller (2012, p. 11)⁸.

A seleção dos canais de Marketing implica uma decisão sobre quais serão os pontos onde os clientes podem encontrar os produtos ou serviços que procuram (Jobber et al., 2011). Com base na análise do mercado-alvo, devem decidir sobre quais os canais a utilizar para o conseguirem alcançar. Nos dias de hoje, cada vez mais, a resposta recai sobre a utilização da combinação de múltiplos canais, ou seja, quando as organizações utilizam dois ou mais canais de Marketing para alcançar os seus clientes. É favorável a utilização de múltiplos canais, porque as organizações podem direccionar cada um dos seus canais, para cada um dos segmentos da organização (Kotler & Keller, 2012).

⁷ Traduzido do original em Inglês

⁸ Traduzido do original em Inglês

2.2. Mix de promoção/comunicação.

Como referido anteriormente, este sub-capítulo alinhado com o do Marketing-mix terá uma maior descrição sobre os conceitos que o compõe. Esta divisão recaiu sobre a necessidade de obter uma revisão da literatura mais intensa relativamente ao mix de promoção/comunicação (um dos P's do Marketing-mix), por se tratar da área associada às atividades realizadas em contexto de Estágio.

Segundo Belch e Belch (2003, p. 16) a promoção é definida como “a coordenação de todos os esforços iniciados pelo vendedor para criar canais de informação e persuasão, a fim de vender bens e serviços ou promover uma ideia”⁹.

Atualmente as organizações têm ao seu dispor múltiplos canais que permitem transmitir e comunicar uma mensagem ao público sobre a oferta dos seus produtos ou serviços. É necessário ter em consideração que as mensagens transmitidas ao consumidor, através da utilização de várias abordagens promocionais, criam uma mensagem geral sobre a organização (Kotler et al., 2005). Assim, as comunicações de Marketing devem conseguir transmitir uma mensagem clara, consistente e conveniente sobre o que a organização está a oferecer (Kotler et al., 2005).

Kotler et al. (2005) declaram que dentro da variável que compõe o Marketing-mix promoção/comunicação estão presentes 5 outras variáveis que formam o mix promocional/comunicacional. Estas, presentes na Figura 2, são definidas por: Propaganda, Promoção de Vendas, Relações Públicas e Publicidade, Marketing Directo e Venda Pessoal.

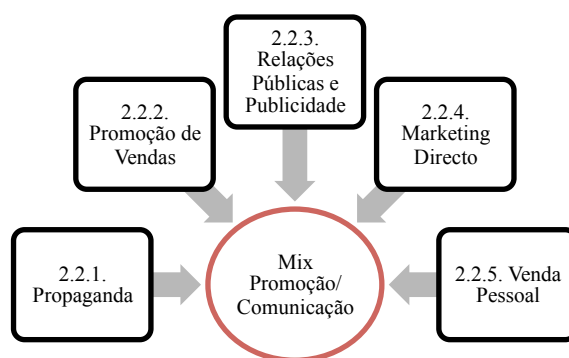


Figura 2 - Mix de Promoção/Comunicação
Fonte: Elaboração Própria adaptado de Kotler et al., (2005)

⁹ Traduzido do original em Inglês

Após enumeradas cada uma das variáveis que compõem o Marketing-mix de promoção/comunicação é relevante descrever a funcionalidade de cada uma. Neste sentido, os seguintes sub-pontos estão focados na sua descrição, seguindo a ordem numérica presente na Figura 2.

2.2.1. Propaganda.

Kotler et al. (2005, p. 719) definem a propaganda como “qualquer forma paga de apresentação não pessoal e promoção de ideias, bens ou serviços por um patrocinador identificado”¹⁰, através de meios de comunicação de massa como jornais, revistas, televisão e rádio. A American Marketing Association (AMA) retrata a propaganda como “qualquer anúncio ou mensagem persuasiva, colocada nos meios de comunicação em tempo ou espaço pago ou doado por um indivíduo, empresa ou organização identificados” (Ansari & Riasi, 2016, p. 22)¹¹.

Fill e Jamieson (2011) declaram que a operacionalização desta variável pode ser muito vantajosa para as organizações. A utilização de ferramentas de propaganda permite atingir um grande número de pessoas, que podem ser alcançadas através da transmissão de uma mensagem.

2.2.2. Promoção de vendas.

Kotler et al. (2005, p. 719) definem a promoção de vendas como a criação de “incentivos de curto-prazo para incentivar a compra ou venda de um produto ou serviço”¹². Mittal e Sethi (2011) afirmam que a criação de incentivos pode ser fundamental para criar uma venda imediata. A função da promoção de vendas de uma organização não recai apenas sobre o reforço do compromisso do consumidor à organização mas também sobre a condução do consumidor à repetição de compras na sua organização (Omotayo, 2011).

As vantagens da aplicação de promoção de vendas são diversas. As organizações utilizam a presente técnica de Marketing para: “ (1) aumentar as vendas a curto-prazo; (2) ajudar a construir quota de mercado de longo-prazo; (3) incentivar os consumidores a experimentarem um novo produtos; (4) atrair os consumidores para longe dos produtos dos concorrentes; (5) encorajar os consumidores a consumirem um produtos maduro; ou (6) manter e recompensar

¹⁰ Traduzido do original em Inglês

¹¹ Traduzido do original em Inglês

¹² Traduzido do original em Inglês

clientes fiéis” (Kotler et al., 2005, p. 786)¹³. No entanto, Ashraf, Rizwan, Iqbal e Khan (2014) asseguram que os objetivos referidos serão alcançados se a promoção de vendas for realizada esporadicamente.

Boschetti (2012) constata que a promoção de vendas está repartida em duas categorias: (1) promoção de vendas voltada para o preço (monetária); e a (2) promoção de vendas não voltada para os preços (não monetária). Relativamente à primeira categoria, a promoção de vendas monetária (ex. descontos e cupons) procura obter resultados de curto-prazo, encorajar o cliente a deixar a concorrência, atrair novos clientes e manter o negócio. No que concerne à promoção de vendas não monetária (ex. sorteios e brindes), estas são mais adequadas para ações de longo-prazo, como a promoção da marca para reforçar a lembrança que o cliente tem sobre a mesma e o aumento da quota de mercado. Segundo Buttner, Florack e Goritz (2014, p. 4) “as promoções monetárias e não monetárias diferem no tipo de benefício psicológico criado ao consumidor”¹⁴. As promoções monetárias proporcionam maioritariamente benefícios utilitários como poupança, mais qualidade pelo mesmo preço, ou redução nos custos de pesquisa. As promoções não monetárias fornecem principalmente benefícios de prazer, como o entretenimento e a exploração ou expressão de valores pessoais (Buttner et al., 2014).

2.2.3. Relações públicas e publicidade.

Segundo Kotler et al. (2005, p. 793) o relações públicas de uma organização é quem constrói “boas relações com os diversos públicos da empresa, obtendo uma publicidade favorável, construindo uma boa imagem corporativa e lidando com rumores, histórias e eventos desagradáveis”¹⁵. O público é definido, por Kotler e Keller (2012, p. 527), como “qualquer grupo que tem um interesse real ou potencial ou impacto sobre a capacidade de uma empresa para alcançar os seus objetivos”¹⁶. Relativamente à publicidade, Belch e Belch (2003, p. 22) afirmam que esta consiste em “comunicações não pessoais relativas a uma organização, produto, serviço ou ideia não diretamente paga ou executada pelo patrocínio identificado. Geralmente vem na forma de uma notícia, editorial ou anúncio sobre uma organização e/ou os seus produtos e serviços. Como a propaganda, a publicidade envolve comunicação não pessoal para um público de massa, mas ao contrário da propaganda não é diretamente paga pela a empresa”¹⁷.

¹³ Traduzido do original em Inglês

¹⁴ Traduzido do original em Inglês

¹⁵ Traduzido do original em Inglês

¹⁶ Traduzido do original em Inglês

¹⁷ Traduzido do original em Inglês

As funções de um relações públicas são diversas. Kotler e Keller (2012) enunciam as seguintes: (1) criar uma forte relação com a imprensa para que consigam apresentar notícias e informações sobre a empresa de forma favorável para a mesma; (2) elaboração de esforços publicitários a fim de apresentar produtos específicos; (3) promover a comunicação da organização para que exista uma maior compreensão quando esta comunica a nível interno e externo; (4) lidar com legisladores e o governo para promover ou derrotar a legislação e regulamentos; (5) aconselhar a gestão sobre questões públicas, posição da organização e imagem da mesma.

2.2.4. Marketing direto.

Kotler et al. (2005, p. 829) definem o Marketing direto como um conjunto de “comunicações diretas com clientes individuais, cuidadosamente direcionadas para obter uma resposta imediata e cultivar relacionamentos duradouros com os clientes”¹⁸. Neste tipo de comunicação é essencial que existam bases de dados detalhadas sobre cada um dos clientes para uso e adaptação das ofertas de Marketing e comunicação. Segundo Fill e Jamieson (2011), o Marketing directo visa atingir os clientes individualmente, através de mensagens personalizadas e construir uma relação de um-para-um através dessa mesma comunicação.

Jobber e Lancaster (2009) afirmam que o objetivo do Marketing direto recai sobre a aquisição e retenção de clientes, contactando-os sem uso de intermediários. A finalidade deste tipo de comunicação está presente na necessidade de receber uma resposta direta que pode assumir uma compra por telefone ou correio, pedido de um catálogo, um acordo para visitar um local ou evento, um pedido de demonstração do produto ou serviço ou, por exemplo, um pedido de visita do vendedor.

O Marketing direto compõe um conjunto de métodos que permite com que as organizações consigam comunicar diretamente com os seus clientes (Kotler & Keller, 2012):

- **Correio direto** – permite enviar ofertas, anúncios ou lembretes para os clientes, utilizando uma lista de correio seletiva (ex. cartas ou folhetos).
- **Marketing de catálogo** – enviar catálogos aos clientes com as ofertas da organização. Colocar o catálogo dos produtos online é atualmente uma mais valia para as organizações na medida em que conseguem alcançar o consumidor à escala global e reduzem custos de impressão e envio do catálogo.

¹⁸ Traduzido do original em Inglês

- **TeleMarketing** – utilização do telefone ou *Call Center's*. Este pode ser de entrada, ou seja, o comercial recebe chamadas dos clientes, ou de saída, onde é o próprio comercial a contactar os clientes.

Atualmente, vivemos numa era de rápido crescimento tecnológico, onde a presença das novas tecnologias está fortemente ramificada nas interações do nosso dia a dia e, nesse sentido, as organizações tiveram que se adaptar, apostando na utilização de canais eletrónicos. Segundo Kotler e Keller (2012), atualmente poucas práticas de Marketing são consideradas completas se não tiverem uma componente online significativa.

Assim, proveniente do Marketing Directo nasceu o Marketing Interativo, que permite no mesmo sentido, que o seu criador comunique diretamente com os clientes de uma dada organização. A diferença persiste na utilização frequente de meios tecnológicos, que atualmente são muito utilizados pela nossa sociedade, a fim de promover uma comunicação mais interativa e bidirecional entre os participantes.

2.2.4.1. *Marketing interativo.*

O mundo organizacional trabalha, atualmente, através de redes eletrónicas que permitem realizar interações entre membros da organização e o seu público. Estas redes dividem-se em três categorias: intranets, extranets e internet (Kotler et al., 2005). Segundo Kotler et al. (2005, p. 129) “as intranets são redes que conectam as pessoas dentro de uma empresa entre si e com a rede da empresa. Extranets conectam uma empresa com os seus fornecedores, distribuidores e outros parceiros externos. A Internet, uma vasta rede pública de redes de computadores, conecta usuários de todos os tipos em todo o mundo entre si [...]”¹⁹.

Como referido, o Marketing interativo provém do Marketing direto. As comunicações passam a ser efetuadas através de meios ou ferramentas tecnológicas, como a utilização de e-mail, blogs, redes sociais e *websites*, que permitem efetivar comunicações entre os vendedores e os consumidores, de forma bidirecional. Permitem ainda que as organizações criem programas de comunicação que medem fatores, como o tempo que passou desde a última compra do cliente na organização e/ou as despesas totais que o cliente teve ao longo do tempo (Mulhern, 2010).

Kotler e Keller (2012) descrevem alguns canais que permitem comunicar, numa vertente online:

¹⁹ Traduzido do original em Inglês

1. **Websites** – Deve ser incorporado neste canal o propósito e a visão da organização bem como o que estão a oferecer ao mercado. Toda a informação deve ser clara, atraente e interessante para estimular o cliente a visitas futuras. Os *websites* devem ser de fácil uso: (1) devem abrir rapidamente; (2) a informação da primeira página deve estar perceptível; e (3) a navegação ao longo do *website* deve ser fácil. Para além da facilidade de utilização do *website* este deve assegurar a atratividade: (1) as páginas de navegação devem ser simples e sem muito informação; (2) a letra e tamanho dos conteúdos devem ser perceptíveis; e (3) deve ter cores e sons de qualidade.
2. **Pesquisa paga ou *pay-per-click*** – Este tipo de comunicação está associado ao pagamento monetário, por palavras-chave, aos motores de busca de informação (ex. Google). O objetivo das organizações é perceber quais as palavras-chave que o consumidor utiliza quando procura um produto ou serviço e relacioná-las, por exemplo, aos seus *sites* institucionais, para que este surja nos resultados do motor de pesquisa. “O anunciante paga apenas se as pessoas clicarem nos *links* [...] o custo do *click* depende de quão alto o *link* é classificado e a popularidade da palavra-chave” (Kotler & Keller, 2012, p. 542)²⁰;
3. **Anúncios gráficos ou *banner*** – São compostos por pequenas caixas rectangulares que contêm texto, imagens ou vídeos que as organizações pagam para serem colocadas na *Web*. Relativamente ao custo este é superior quanto maior for o público;
4. **E-mail** – Consiste no envio de correio mas de forma eletrónica. Permite informar e comunicar com os clientes sendo que estes devem ser oportunos, direcionados e relevantes.
5. **Mobile Marketing** – Os telemóveis são o meio de comunicação mais utilizado no mundo inteiro. Tem crescido o interesse relativamente à criação de aplicações móveis, que consistem em programas de *software* que podem ser carregados pelos telemóveis, onde as organizações promovem e comunicam as suas ofertas. Segundo Kotler e Keller (2012, p. 543) “[...] há mais do dobro de número de telemóveis no mundo que os computadores pessoais – os telemóveis representam uma grande oportunidade para os comerciais chegarem ao consumidor [...]”²¹.

Ainda dentro dos canais que permitem efetivar uma comunicação entre clientes e organizações há os media sociais. Estes “permitem com que os profissionais de Marketing estabeleçam uma voz e presença pública na *Web* e reforcem outras atividades de comunicação” (Kotler & Keller, 2012, p. 546). Os media sociais permitem a partilha de informação entre indivíduos, bem como

²⁰ Traduzido do original em Inglês

²¹ Traduzido do original em Inglês

entre indivíduos e organizações. Desta forma, devido ao mediatismo que estes canais de comunicação têm na atualidade, estes podem encorajar as empresas a permanecerem inovadoras e relevantes no mercado (Kotler & Keller, 2012). Existem três tipos de mídias sociais:

1. **Comunidades e fóruns online** – Como referem Kotler e Keller (2012, p. 547) “Um factor chave para o sucesso das comunidades online é a criação de atividades individuais e de grupo que ajudem a criar laços entre os membros da comunidade”²². O curso da informação neste tipo de canais de comunicação é bidirecional, ou seja, existe uma interação entre as duas partes que estão a comunicar. Desta forma, é possível que as organizações consigam ter acesso a informações que lhes sejam úteis e relevantes para a tomada de decisão;
2. **Blogues** – São atualizados regularmente e são relevantes para a palavra de boca a boca entre o público (Kotler & Keller, 2012). A quantidade de blogues tem vindo a aumentar e as temáticas de cada um variam muito. Existem blogues para amigos próximos e família e outros para alcançar e influenciar uma larga audiência. O objetivo deste tipo de comunicação online é reunir pessoas com os mesmos interesses;
3. **Redes Sociais** - As redes sociais alcançaram uma importante força na nossa sociedade e desta forma a criação de uma página de Facebook por parte das organizações, torna-se atualmente, um pré-requisito para o sucesso das mesmas.

2.2.5. Venda pessoal.

Segundo Kotler et al. (2005), a força de vendas de uma organização é definida como um indivíduo que age pela organização onde trabalha e que realiza uma ou mais das seguintes atividades: (1) **prospecção**, que está relacionada com a procura e desenvolvimento de novos clientes; (2) **comunicação** de informações sobre os produtos e serviços da organização; (3) **venda** de produtos, apresentar produtos, responder a contestações e fechar a venda; (4) **manutenção**, que recai sobre a prestação de serviços aos clientes como assistência técnica; (5) **recolha de informação**, através da realização de pesquisa de mercado e preenchimento de relatórios de venda.

Kotler et al. (2005, p. 719) mencionam ainda que a “apresentação pessoal pela força de vendas da empresa com o objetivo de vender e construir relacionamentos com os clientes”²³ se denomina por venda pessoal. Fill e Jamieson (2011, p. 14) referem que a venda pessoal é

²² Traduzido do original em Inglês

²³ Traduzido do original em Inglês

definida como um método de “[...] comunicação interpessoal que envolve atividades presenciais por indivíduos, muitas vezes em representação da organização, a fim de informar, persuadir ou lembrar um indivíduo ou um grupo de tomar as medidas apropriadas, conforme exigido pelo representante do patrocinador”²⁴. A comunicação efetuada através deste mecanismo envolve uma base de um-para-um onde o feedback imediato é possível (Fill & Jamieson, 2011).

Um dos principais fatores-chave para o sucesso comercial é perceber quais são as necessidades dos clientes e, ao percebê-las é essencial adaptar o comportamento de venda a cada um dos mesmos, adotando estratégias e táticas que se adequem a cada um dos pedidos específicos (Mallalieu & Nakamoto, 2008). Desta forma, o trabalho do vendedor passa pela cooperação com os seus clientes, realizando o trabalho de “ajudante”, direcionando-o para a melhor escolha. Ao ajudar os clientes, encontram o que estes realmente pretendem e, possivelmente, são construídos pilares de relacionamento que futuramente levam à sua satisfação (Bacalhau, 2013). Adicionalmente, a persuasão é muito importante para convencer os clientes de que as soluções apresentadas são melhores que as soluções dos seus concorrentes (Buzzo, 2010).

Para que a venda dos produtos e serviços de uma organização ocorra é essencial que o vendedor saiba que procedimentos tem que dominar, a fim de concluir essa mesma venda. Neste sentido, no sub-ponto seguinte será apresentado um processo, indicado pela literatura, que permite com que os vendedores definam um fluxo de atividades a serem cumpridas para então concluírem a venda com sucesso.

2.2.5.1. Processo de venda.

Segundo Dwyer, Hill e Martin (2000), o processo de venda é criado por uma sequência de passos e etapas, através dos quais os comerciais executam uma venda. Para Bacalhau (2013, p. 9), “Nos últimos anos, o processo de venda de produtos ou serviços foi definido como um processo aleatório e não estruturado. Atualmente, percebe-se que este é um processo que tem que ser ensinado, estudado e praticado ao longo do tempo”.

Bacalhau (2013) especifica, como observado na Tabela 1, as várias etapas a serem concretizadas pelos comerciais necessárias à venda dos produtos e serviços de uma organização.

²⁴ Traduzido do original em Inglês

Tabela 1
Processo de Venda

1. Prospeção	Está relacionada com o recurso a várias fontes de informação para identificar possíveis clientes. Um cliente potencial é aquele que tem uma necessidade ou desejo para satisfazer, capacidade de compra e autoridade para realizar a compra.
2. Pré- abordagem	“Recolha de informação sobre o cliente para preparar o contacto (telefone, via e-mail), para marcar a interação entre o cliente-vendedor. A informação recolhida deve ser utilizada “para delinear, planear e adequar a melhor estratégia de abordagem” (Bacalhau, 2013, p. 10).
3. Abordagem	Esta etapa define o “sentido da reunião, o desenvolvimento da relação cliente-vendedor e poderá condicionar ou não a decisão da compra” (Bacalhau, 2013, p. 10). É o primeiro contacto direto com a organização logo é fulcral que o comercial consiga efetuar o contacto de forma a conquistá-lo. É também nesta fase que o comercial consegue perceber as necessidades do cliente, logo é essencial que o observe e escute com atenção.
4. Apresentação do produto/solução	“É o núcleo do processo de venda. O comercial apresenta as características, benefícios e vantagens do produto, adaptando-o às preferências do cliente” (Bacalhau, 2013, p. 10). Pretende-se, assim, despertar o desejo do cliente para a compra futura .
5. Tratamento de objeções e ultrapassar resistências	O objetivo é ultrapassar obstáculos na aquisição do produto, respondendo e enfatizando os benefícios do produto. “É importante que o comercial interroge o cliente sobre dúvidas e questões” (Bacalhau, 2013, p. 10) para que fique tudo esclarecido antes da negociação. O comercial deverá ouvir com atenção para compreender bem a objeção, deverá aceitar a objeção e superá-la com fatores favoráveis, apresentando, se possível, fatores que o comprovem .
6. Fecho da venda e Negociação	Após ultrapassar as fases anteriores, o comercial tem condições para fechar a venda. Nesta fase podem surgir dúvidas relativamente ao preço ou concorrência. O comercial deve utilizar técnicas como: oferecer contrapartidas ou mostrar as vantagens em comprar o seu produto ao invés do da concorrência.
7. Pós-venda e Acompanhamento	O comercial deve acompanhar o cliente após a venda, assegurando que o cliente está satisfeito com a compra realizada. Deverá também transmitir toda a informação sobre o produto. Um bom serviço pós-venda poderá potenciar compras futuras por parte do cliente.

Fonte: Elaboração própria a partir de Bacalhau (2013)

2.3. e-commerce.

Segundo Kotler et al. (2005), o *e-commerce* (comércio electrónico) envolve os processos de venda e compra suportados por meios eletrónicos, principalmente pela Internet. Os vendedores utilizam os meios eletrónicos para oferecer os seus produtos e serviços online e os consumidores usam-nos para procurar informações, identificar o que querem e concretizar encomendas, utilizando meios de pagamento eletrónicos. Webb (2002, p. 95) afirma que este tipo de ferramenta acarreta inúmeras “[...] oportunidades, incluindo redução de custos, acesso a novos segmentos de mercado e capacidade de fornecer informações em todo o mundo de forma contínua”²⁵.

O *e-commerce* assume a necessidade da presença de um *website* para conseguir efetivar a comercialização dos produtos ou serviços. O *website* “transporta informações e outros recursos

²⁵ Traduzido do original em Inglês

projetados para responder a perguntas de clientes, construir relacionamentos com os clientes e gerar entusiasmo sobre a empresa para venda direta dos produtos ou serviços da mesma” (Kotler et al., 2005, p. 145)²⁶.

Eid (2011) afirma que se as informações presentes no *website* forem confiáveis e precisas é muito provável que ocorra a satisfação e confiança por parte dos clientes. Essa satisfação e confiança refletem-se na ocorrência de uma primeira compra. A segurança e privacidade são outras variáveis julgadas pelos clientes como provedores de confiança. A segurança está associada aos métodos de pagamento utilizados e aos mecanismos de transmissão e armazenamento de dados. A privacidade está aliada à capacidade que os clientes têm de controlar a presença de outros indivíduos durante uma transação. Assim, a confiança na internet é particularmente influenciada pela privacidade percebida em relação ao tratamento dos dados privados dos clientes.

Segundo Colla e Lapoule (2012), as principais razões para que atualmente o consumidor tenha vindo a preferir cada vez mais a compra online recaem principalmente pela conveniência e economia de tempo que o *e-commerce* permite com que o consumidor possa realizar as suas compras sempre que quiser, onde quiser e sem esforço físico. Quanto aos principais obstáculos, estes recaem sobre a dificuldade que os clientes têm em avaliar se o produto tem qualidade ou não, por vezes o prazo de entrega não é o prometido ou os produtos de substituição são insatisfatórios.

3. Marketing Relacional

O rápido avanço tecnológico e a forte competitividade que atualmente persiste no ambiente empresarial, obriga as empresas a procurarem soluções que as permitam obter vantagem competitiva no mercado. Segundo Chen e Popovich (2003), uma das soluções que estas mais empregam é o aprimoramento do relacionamento com os seus clientes. Kotler et al. (2005) afirmam que para as organizações atingirem o sucesso e sobreviverem no mercado, atualmente, “precisam de uma nova filosofia [...] as empresas devem estar centradas nos clientes” (Kotler et al., 2005, p. 463)²⁷.

Peppard (2000) afirma que as atividades do Marketing relacional acarretam inúmeros benefícios para as organizações como: (1) aumento da retenção de clientes, porque elevados níveis de satisfação dos mesmos estão associados à fidelização; (2), o relacionamento entre clientes e organizações é construído tendo por base uma comunicação bidirecional; (3) a

²⁶ Traduzido do original em Inglês

²⁷ Traduzido do original em Inglês

empresa consegue conhecer com facilidade quais são as preferências dos seus clientes e antecipar a procura; (4) reter clientes é inevitavelmente mais benéfico para a organização porque custa mais à mesma adquirir novos clientes que manter os já existentes.

Jayachandran, Sharma, Kaufman e Raman (2004) afirmam que a comunicação é fundamental para estabelecer um forte relacionamento entre uma organização e os seus clientes. É através da interação, entre uma empresa e um cliente, que se dá início a uma partilha de informações que permite desenvolver uma boa gestão do relacionamento entre ambos.

Após solidificar o relacionamento, através de canais de comunicação telefónicos, eletrónicos, entre outros, nasce então a confiança por parte dos clientes (Jayachandran et al., 2004). A confiança é um factor-chave para que as organizações consigam concretizar o Marketing relacional. Segundo Marques (2014), a confiança nasce através da redução da incerteza. Esta é definida como “um estado psicológico que compreende a intenção de aceitar uma vulnerabilidade baseada em expectativas positivas das intenções ou comportamentos de outro” (Marques, 2014, p. 88).

Vincent e Webster (2013) declaram que gerir o relacionamento com os clientes é, atualmente, muito importante para as organizações, no entanto, é preciso ter em consideração que, quanto mais elevado for o grau de complexidade do produto ou serviço oferecido, a importância do aprimoramento do relacionamento com os clientes também aumenta. Produtos e serviços complexos envolvem um nível de risco maior do que produtos mais simples onde o cliente é muitas vezes capaz de decidir sozinho, através da informação disponibilizada. Consideram ainda que o Marketing de relacionamento só acaba por ser “útil quando os benefícios da manutenção do relacionamento com os clientes compensam os custos associados ao fazer isso. [...] A utilização do Marketing relacional é mais adequado em contextos onde os atributos do produto permitem com que os profissionais de Marketing criem valor extra aos consumidores e que estes apreciem esse valor extra e, portanto, desejam criar um relacionamento” (Vincent & Webster, 2013, p. 1625)²⁸.

Segundo Marques (2014), as organizações procuram atualmente conhecer quais as fontes de valor para os seus clientes. O valor é definido como sendo “algo pelo qual os clientes estão dispostos a pagar e que os conduz a preferir a oferta da concorrência” (Marques, 2014, p. 79). “Pode ser criado a partir das funções dos produtos oferecidos, mas também através da prestação de serviços e de qualquer atividade que, na perspetiva e interesses do cliente, represente benefícios ou custos menores” (Marques, 2014, p. 79).

²⁸ Traduzido do original em Inglês

Marques (2014) refere ainda que o desenvolvimento e manutenção de relacionamentos de longo-prazo implica que as organizações desenvolvam o Marketing one-to-one, ou seja, “ ser capaz de conhecer muito bem os clientes, diferenciá-los, manter com eles uma relação personalizada e oferecer-lhes produtos e serviços desenvolvidos à sua medida” (Marques, 2014, p. 42).

3.1. Customer Relationship Management.

Kotler e Keller (2012) definem a Gestão do Relacionamento com os Clientes (*Customer Relationship Management – CRM*) como um processo que permite “gerir cuidadosamente informações detalhadas sobre clientes individuais e todos os pontos de contacto do cliente para maximizar a lealdade” (Kotler & Keller, 2012, p. 135) ²⁹. Este permite ainda oferecer aos clientes serviços em tempo real através do uso efetivo de informações. Wali e Wright (2016, p. 68) definem o CRM como “um conjunto de metodologias, tecnologias e capacidades de comércio electrónico (*e-commerce*) utilizadas pelas organizações para gerir uma relação com o cliente. É um ato de aquisição, análise e uso do conhecimento sobre os clientes para comercializar mais bens e serviços de forma eficaz e eficiente, proporcionando um serviço rentável para a empresa e os seus clientes [...] através da comunicação para melhorar a rentabilidade, lealdade, satisfação e retenção” ³⁰.

Toma (2016) afirma que as ferramentas de CRM são capazes de se adaptarem a qualquer negócio. Permitem criar um relacionamento com os clientes porque têm características que admitem a recolha de informação em tempo real, seja ela qualitativa ou quantitativa. Possibilitam, assim, acompanhar o registo de todos os processos entre a organização e o seu público, favorecendo as atividades de interação entre ambos futuramente. Kotler e Keller (2012) referem que a recolha de informações leva à criação de um banco de dados dos clientes de uma organização e permite combinar todos esses dados recolhidos. Esses bancos de dados podem conter o nome dos clientes, a sua morada, transações realizadas anteriormente e dados relacionadas com atividades, interesses e opiniões dos clientes.

3.2. Satisfação e fidelização.

Kotler e Keller (2012, p. 128) definem a satisfação como “o sentimento de prazer ou desânimo de uma pessoa que resulta da comparação do desempenho percebido (ou resultado) de um

²⁹ Traduzido do original em Inglês

³⁰ Traduzido do original em Inglês

produto com as expectativas. Se o desempenho estiver aquém das expectativas, o cliente está insatisfeito. Se ele corresponder às expectativas, o clientes está satisfeito. Se exceder as expectativas, o cliente está satisfeito ou encantado”³¹. Silva e Saraiva (2012, p. 6) afirmam que a satisfação é influenciada pelos “atributos específicos do produto ou serviço e pelas percepções que o clientes têm de qualidade”. Para os mesmos autores, um cliente satisfeito é aquele que volta sempre à organização por ocasião de novas transações ou aquisições, por ter ficado satisfeito com ofertas passadas.

Kotler et al. (2005) referem que as organizações devem considerar a definição das expectativas dos clientes. Para Silva e Saraiva (2012), os clientes devem ser identificados e distinguidos para que a oferta consiga dar resposta às necessidades específicas de cada um, a fim de superar as suas expectativas e satisfazê-los.

Segundo Kotler e Keller (2012), as organizações devem medir a satisfação dos seus clientes, porque é uma chave para a retenção dos mesmos. Quando um cliente se encontra satisfeito geralmente não toma tanta atenção aos produtos dos concorrentes, não é tão sensível aos preços praticados pela organização, colabora com ideias e custa menos a servir do que novos clientes, porque o contacto entre ambos já aconteceu anteriormente. Uma maior satisfação por parte dos clientes está também associado a um maior retorno e menor risco.

Marques (2014) afirma que um dos principais motivos para que as organizações construam uma relação de longo-prazo com os seus clientes é a satisfação, pois esta tem uma influência significativa na ocorrência de compras futuras. No entanto, é necessário considerar que “[...] nem sempre o aumento dos níveis de satisfação dos clientes corresponde a aumentos das vendas, quota de mercado, quota de consumidores ou lucros, isto porque a satisfação não corresponde necessariamente à fidelidade. A satisfação é um pré-requisito da fidelidade, mas não uma garantia absoluta” (Marques, 2014, p. 81). Toma (2016) refere que manter a satisfação dos clientes e potencializar a fidelização dos mesmos à organização pode ser muito difícil. É essencial que consigam preservar um nível elevado de confiança ao longo do tempo, alcançada através do aprimoramento da relação entre a organização e os clientes.

Para Moutella (2002) o que torna um cliente fiel a uma dada organização é o relacionamento de longo prazo com a mesma, que gera um grau de confiança, de respeito e atenção e que dificulta a preferência dos clientes sobre os produtos ou serviços da concorrência. Segundo Pinheiro (2003, p. 12), a fidelização consiste na “predisposição para comprar novamente um produto ou serviço oferecido por uma empresa”. No entanto, “[...] não basta apenas tornar um cliente

³¹ Traduzido do original em Inglês

satisfeito é necessário que além de satisfeito ele sinta o desejo de voltar para adquirir o produto ou serviço novamente” (Pinheiro, 2003, p. 12).

Siddiqi (2011) afirma que a recolha de informação é um ponto chave para reconhecer as características dos clientes. Refere ainda que o custo de servir um cliente fiel é 5 ou 6 vezes menor que um novo cliente. Nesse sentido, é melhor que as organizações prestem mais atenção aos seus atuais clientes em vez de pensarem em adquirir novos.

4. Marketing de Serviços

Kotler et al. (2005) alegam que a procura por serviços tem vindo a crescer ao longo dos anos. Este crescimento é explicado por fatores como “[...] mais tempo de lazer e à crescente complexidade dos produtos que requerem manutenção” (Kotler et al., 2005, p. 624)³². Para além dos referidos fatores, atualmente o ambiente empresarial tem vindo a ser confrontado com dificuldade relativamente à diferenciação da sua oferta. A concorrência é cada vez mais intensa e os produtos acabam por ser muito similares, o que cria bloqueios relativamente à inovação dos mesmos. Desta forma, as organizações procuram voltar-se para a oferta de uma prestação de serviços diferenciada, procurando conquistar e reter clientes (Kotler et al., 2005).

Chen e Chen (2010) afirmam que o serviço está associado à vivência de uma experiência, que pode ser definida como a reação pessoal e sentimentos que são sentidos pelo cliente ao o consumirem. Kotler e Keller (2012, p. 356) definem o serviço como “qualquer ato ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. A sua concepção pode ou não estar ligada a um produto físico”³³.

Pena, Silva, Tronchin e Melleiro (2013) referem que a avaliação de um serviço é mais complexa que a avaliação de um produto. Quando se avalia um produto fala-se de um bem tangível (palpável), onde se podem observar defeitos, se consegue analisar o seu funcionamento e comparar a sua durabilidade em relação a outros produtos. No serviço a avaliação é efetuada a algo intangível (imaterial/não palpável), onde o julgamento é feito através do seu desempenho e da experiência que cria a quem o consome, pois não podem ser vistos, ouvidos ou testados antes de serem adquiridos, para além de que existe uma maior discrepância sobre a interpretação e classificação por parte dos vários clientes que o consomem. Para além da **intangibilidade** os serviços apresentam mais três características: (1) **inseparabilidade**, pois os serviços são produzidos ao mesmo tempo que são consumidos; (2)

³² Traduzido do original em Inglês

³³ Traduzido do original em Inglês

variabilidade, que “diz respeito a quem, onde e quando os serviços são fornecidos” (Pena et al., 2013, p. 1236); e (3) **percebibilidade**, porque “os serviços não podem ser previamente armazenados, logo é essencial que as estratégias estejam bem estabelecidas para que exista um equilíbrio entre a procura e a prestação do serviço” (Pena et al., 2013, p. 1236).

4.1. Marketing-mix de serviços.

Com a crescente oferta e procura por serviços as 4 variáveis referidas no Marketing tradicional (produto, preço, promoção/comunicação e distribuição) são distintas relativamente ao Marketing de serviços que exige a inclusão de mais 4 elementos (Processo, Produtividade e Qualidade, Pessoas e Evidências Físicas). Assim, como referido na Figura 3, os 4 P’s do Marketing tradicional passam para os 8P’s do Marketing de Serviços (Lovelock, Vandermerwe, Lewis, & Fernie, 2011):

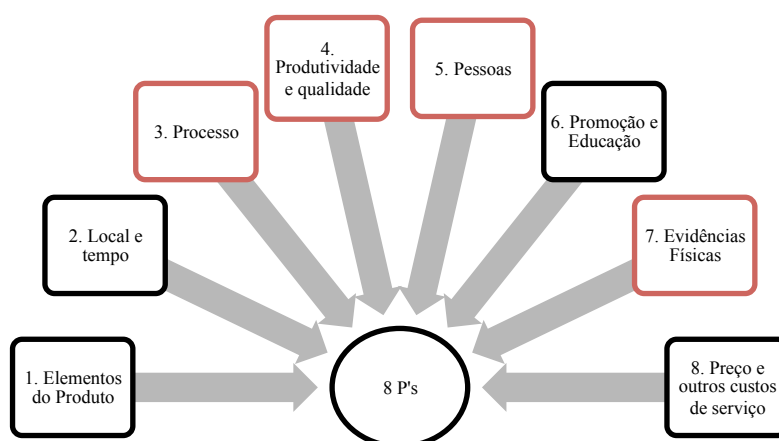


Figura 3 - Marketing-mix de Serviços
 Fonte: Elaboração Própria adaptado de Lovelock et al. (2011)

1. **Elementos do produto (*Product Elements*)** – As organizações devem selecionar quais os elementos do produto principal a oferecer e o pacote de elementos de serviço que sustentam o produto, apresentando os benefícios desejados pelo cliente, “Em suma, precisam estar atentos a todos os aspetos relevantes ao desempenho do serviço que têm potencial para criar valor ao cliente” (Lovelock et al., 2011, p. 18) ³⁴;
2. **Local e tempo (*Place and Time*)** – “A entrega pode envolver canais de distribuição físicos ou eletrónicos (ou ambos), dependendo da natureza do serviço prestado. As organizações podem prestar um serviço diretamente aos clientes ou através de

³⁴ Traduzido do original em Inglês

intermediários [...] que recebem uma taxa ou porcentagem do preço de venda” para executar a intermediação, onde “A velocidade e conveniência sobre o local e tempo estão a tornar-se determinantes na estratégia de prestação de serviços” (Lovelock et al., 2011, p. 18)³⁵;

3. **Processo (*Process*)** – Para Lovelock et al. (2011, p.18) o processo é definido como “um método e a sequência de ações pelas quais os sistemas operacionais do serviço funcionam”³⁶. É muito importante que se tenha em consideração a forma como os processos são efetuados pois “processos mal elaborados podem causar irritação aos clientes quando estes se deparam com uma experiência lenta, burocrática ou ineficiência durante a prestação do serviço. No mesmo sentido, processos pobres acabam por dificultar o trabalho dos colaboradores da linha da frente, resultando em baixa produtividade e maior probabilidade de ocorrência de falhas” (Lovelock et al., 2011, p.18)³⁷;
4. **Produtividade e Qualidade (*Productivity and Quality*)** – A produtividade está relacionada com a forma como os *inputs* são transformados em produtos, onde mais tarde serão alvo de avaliação por parte do cliente. A qualidade está relacionada com o “grau em que um serviço satisfaz os clientes atendendo às suas expectativas, necessidades e desejos. [...] A qualidade é essencial para diferenciar os produtos dos concorrentes e para a fidelização dos clientes” (Lovelock et al., 2011, p. 19);
5. **Pessoas (*People*)** – Atualmente a prestação de muitos serviços dependem da existência de uma interação direta entre os clientes e os colaboradores de uma organização. Essa interação influencia a percepção que o cliente tem sobre a qualidade do serviço, pois muitas vezes estes avaliam a qualidade do serviço, em grande parte, a partir das pessoas que prestaram o serviço. Assim, as organizações de serviços bem sucedidas “devem dedicar esforços relativamente ao recrutamento, formação e motivação dos colaboradores”, principalmente sobre os que trabalham diretamente com os clientes (Lovelock et al., 2011, p. 19)³⁸. Kotler e Keller (2012) afirmam que os esforços de Marketing serão bons quanto as pessoas da organização.
6. **Promoção e Educação (*Promotion and Education*)** – Nenhum programa de Marketing funciona sem uma comunicação eficaz da sua oferta. No Marketing de serviços, onde as organizações providenciam algo intangível, é possível que estas tenham que explicar

³⁵ Traduzido do original em Inglês

³⁶ Traduzido do original em Inglês

³⁷ Traduzido do original em Inglês

³⁸ Traduzido do original em Inglês

aos cliente os benefícios dos seus serviços e onde e quando é que os podem e devem obter;

7. **Evidências físicas (*Physical Evidence*)** – A aparência de edifícios, veículos, mobiliário, equipamentos, pessoas, da paisagem, entre outros, geram evidências tangíveis à prestação do serviço que é intangível. As organizações de serviços precisam de saber gerir as evidências físicas como forma de não criarem uma má impressão aos clientes.
8. **Preço e outros custos de serviço (*Price and other costs of service*)** – As organizações que prestam serviços, reconhecem e procuram mitigar custos que possam ocorrer durante a compra ou utilização de um serviço como o “[...] tempo, esforço mental e físico e experiências sensoriais desagradáveis como ruídos e cheiros” (Lovelock et al., 2011, p. 20)³⁹.

4.2. Qualidade do serviço.

Segundo Kotler (2002), a qualidade é definida como um conjunto de recursos e características presentes num produto ou serviço que tem a capacidade de satisfazer uma necessidade. Um vendedor entrega um produto ou serviço de qualidade quando vai ao encontro ou excede as expectativas de um cliente sobre esse produto ou serviço. Para Salgado (2012, p. 8) “a qualidade do serviço não depende apenas dos produtos ou como são desenvolvidos mas fundamentalmente pelo modo como o serviço é prestado”. Pena et al. (2013) definem a qualidade de um serviço como a relação entre a eficácia da prestação de um serviço e a expectativa que um cliente tem sobre essa mesma prestação.

Kotler (2002) refere que a perceção que os clientes tem sobre a qualidade é subjetiva, ou seja, cada indivíduo tem pontos de vista diferentes sobre o que é a qualidade. Relativamente às expectativas, estas são formadas pelas experiências passadas que o cliente teve, pela comunicação boca a boca e programas de propaganda e publicidade. O mesmo autor afirma que os clientes após consumirem um serviço comparam o serviço percebido (perceção) com o serviço esperado (expectativa). Se o serviço percebido for inferior ao serviço esperado os clientes perdem o interesse pela organização e não voltam. No entanto, se o serviço percebido atender ou exceder as suas expectativas, acontece exatamente o contrário e voltam à organização.

³⁹ Traduzido do original em Inglês

No estudo elaborado por Parasuraman, Zeithaml e Berry, citados por Pena et al. (2013), foi comprovado que existem 5 dimensões que os clientes utilizam como critérios para aferirem se o serviço tem qualidade ou não, sendo as mesmas a:

1. **Tangibilidade** – “aparência física das instalações, equipamentos, quadro de trabalhadores e materiais normativos” (Pena et al., 2012, p. 1236);
2. **Confiabilidade** – “capacidade de executar o serviço prometido de forma confiável e precisa” (Pena et al., 2012, p. 1236);
3. **Responsividade (Capacidade de Resposta)** – “refere-se à disponibilidade do prestador atender voluntariamente aos usuários, prestando um serviço de forma atenciosa, com precisão e rapidez de resposta” (Pena et al., 2012, p. 1237);
4. **Garantia** – “cortesia, o conhecimento dos trabalhadores e sua habilidade de transmitir confiança” (Pena et al., 2012, p. 1237);
5. **Empatia** – “relata se a organização importa-se com o usuário e assiste-o de forma individualizada, referindo-se à capacidade de demonstrar interesse e atenção personalizada. [...] Inclui a acessibilidade, sensibilidade e esforço em entender as necessidades dos clientes ” (Pena et al., 2012, p. 1237).

Segundo Marques (2014, p. 84), “a medição da qualidade esperada e percebida pelo cliente/consumidor revela-se da maior importância para verificar até que ponto a organização está ou não a corresponder às expectativas”. A utilização de informação recolhida através de questionários, análise das reclamações e sugestões dos clientes podem ser muito úteis para avaliar a qualidade do serviço prestado (Marques, 2014).

5. Atendimento ao Cliente

São os clientes que formam uma organização, porque se estes não existirem não compram os produtos e serviços oferecidos pela mesma e esta não consegue sobreviver no mercado. Costa, Nakata e Calsani (2013, p. 58) reafirmam que “o cliente é imprescindível para que uma organização se mantenha no mercado e [...] o atendimento ao cliente é um dos aspetos de maior importância do negócio”. Atender e prestar um serviço de qualidade ao cliente é muito importante para se estabelecer um bom relacionamento entre um cliente e uma organização, porque tem um impacto significativo na construção da credibilidade da empresa (Souza, 2014). É no atendimento que se observam as interações que ocorrem antes, durante e após o consumo de um produto ou serviço e onde o cliente obtém o feedback, positivo ou negativo, sobre a imagem da organizações através do que foi oferecido (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2014).

Segundo Souza (2014), o atendimento ao cliente é realizado por funcionários (virtualmente ou presencialmente) e é importante referir que estes são a marca da empresa, representando a organização aos olhos do cliente mesmo que não estejam presentes em todas as etapas da prestação do serviço. Desta forma, é importante ressaltar que um atendimento isolado, seja ele bom ou mau, pode definir a imagem de toda a empresa. “Cordialidade, boa comunicação verbal e escrita, cuidado com a aparência, pró-atividade, agilidade no retorno e correção de falhas (nos procedimentos ou nos sistemas envolvidos)” (Souza, 2014, p. 31) são algumas condições importantes para se realizar um atendimento com qualidade.

Ribeiro (2007) refere 14 variáveis chave para um bom atendimento ao cliente: **(1)** cumprir as promessas de atendimento que fazem aos clientes; **(2)** o telefone deve ser atendido em 5 segundos; **(3)** as respostas aos clientes devem ser enviadas até dois dias após o cliente a solicitar; **(4)** o cliente não deve esperar mais de 5 minutos para ser atendido; **(5)** a interação com o cliente deve ser conduzida com cortesia, de forma amigável e positiva; **(6)** caso não seja possível cumprir o prometido ao cliente, este deve ser imediatamente informado; **(7)** todas as comunicações devem ser sinceras e francas; **(8)** os sistemas de atendimento ao cliente não devem falhar; **(9)** a reparação de defeitos ou falhas de atendimento devem ser rapidamente reparadas e corrigidas; **(10)** todos os colaboradores devem estar informados sobre a oferta, processos, estar preparados para resolver problemas e tratar os clientes habituais pelo nome; **(11)** quem lidar diretamente com o cliente deve saber responder a todas as questões; **(12)** as expectativas dos clientes devem ser superadas; **(13)** no atendimento é fundamental que se esteja atento a todos os pormenores; **(14)** a aparência dos colaboradores deve ser impecável.

II. Estágio

1. Objetivos Gerais e Específicos

Dado que a estagiária pretendia colocar em prática os conhecimentos adquiridos e as competências aprimoradas/adquiridas durante o Mestrado e adquirir experiência profissional, em contexto real de trabalho, na área científica da sua formação base (Licenciatura em Gestão Hoteleira), a opção de realização do Trabalho Final de Mestrado recaiu sobre a prática de um Estágio Curricular e conseqüente elaboração do Relatório. O objetivo geral sobre a sua escolha persistiu sobre a consolidação dos conhecimentos e competências adquiridos durante o Mestrado em Gestão e Estratégia Empresarial.

Relativamente à seleção pela área onde foi realizado o Estágio (Marketing e Vendas), esta resultou de a estagiária pretender colocar em prática noções adquiridas nas unidades curriculares de Marketing, Negociação, Gestão de Projetos, Gestão de Equipas e Estratégia. Desta forma, os objetivos específicos do Estágio, a fim de alcançar o objetivo geral mencionado, recaíram sobre a prática dos conhecimentos e competências adquiridos sobre as indicadas unidades curriculares, durante o percurso entre os 4 Sub-departamentos onde a estagiária esteve integrada (Reservas Individuais, Grupos Venda e Coordenação, Promoção, Imagem e Comunicação). Assim, os objetivos específicos a alcançar com o Estágio são os seguintes, em razão dos Sub-departamentos indicados:

- Identificar e compreender os diferentes Estágios de um processo de venda – **Grupos Venda e Coordenação, Reservas Individuais;**
- Executar estratégias de negociação – **Grupos Venda e Coordenação, Promoção;**
- Desenvolver aptidões pessoais relativamente à adaptação às diferentes equipas departamentais – **Todos os Sub-departamentos;**
- Analisar a dinâmica de preços da concorrência - **Reservas Individuais;**
- Definir o posicionamento competitivo - **Imagem e Comunicação;**
- Compreender o processo da prestação de serviços e reconhecer a importância dos colaboradores nesses processos – **Reservas Individuais, Grupos Venda e Coordenação, Promoção;**
- Recolha e monitorização de dados para serem transformados em conhecimento útil para tomada de decisão - **Reservas Individuais, Grupos Venda e Coordenação, Promoção;**
- Desenvolver estratégias para obter um bom relacionamento e satisfação dos clientes – **Todos os Sub-departamentos;**

- Conhecer os processos de Promoção e Comunicação dos produtos e serviços da Organização – **Promoção**;

1.1. Metodologia: Métodos e Técnicas.

Para que se conseguissem cumprir os objetivos e atendendo que o presente Relatório está associado a um Estágio Curricular, o mesmo incorporará diversos métodos: (1) realização de uma revisão da literatura sobre conceitos ligados ao Marketing (Marketing-mix tradicional e de serviços, Marketing relacional e a sua influência sobre a satisfação e fidelização dos clientes), qualidade do serviço e atendimento ao cliente; (2) recolha de informação sobre a Organização onde foi realizado o Estágio e o setor de atividade onde a mesma se insere; (3) descrição dos processos que compõem o Departamento de Marketing e Vendas da Organização; (4) enumeração das atividades realizadas durante o Estágio; (5) análise crítica sobre o desempenho do Departamento e atividades desenvolvidas.

No que concerne às técnicas utilizadas para realizar a apreciação crítica das atividades desenvolvidas durante o Estágio, estas foram essencialmente fundamentadas pela recolha de dados, através de uma pesquisa de conteúdos de índole qualitativa. Ritchie e Lewis (2003, p. 34) afirmam que uma pesquisa qualitativa “entende-se sobre qualquer tipo de pesquisa que produz resultados não obtidos através de procedimentos estatísticos ou outros meios de quantificação”. As técnicas de recolha de dados para realizar pesquisas qualitativas inserem as “técnicas observacionais, entrevistas, discussões em grupo, narrativas e análise de evidências documentais”.

No presente Relatório uma das técnicas qualitativas utilizadas para recolha de dados foi a análise de conteúdos documentais como: consulta de *websites* e informação interna da Organização. Para Ritchie e Lewis (2003, p. 35) a análise de conteúdo “envolve o estudo de documentos existentes, quer para compreender o seu conteúdo substantivo ou para iluminar significados mais profundos que podem ser revelados pelo seu estilo e cobertura”. Hancock, Ockleford e Windridge (2009, p. 19) acrescentam que “é uma ampla gama de materiais escritos [...] e que podem ser úteis na tentativa de compreender a filosofia de uma organização”.

Outra das técnicas utilizadas foi a técnica de observação participante que é definida por Ritchie e Lewis (2003) como a união de ações, interações ou eventos que ocorram numa organização. Esta técnica “permite que os fenómenos sejam estudados à medida que surjam, mas também oferece ao pesquisador a oportunidade de obter *insights* adicionais através da experimentação dos fenómenos” (Ritchie & Lewis, 2003, p. 35). Na medida em que o presente Relatório está

associada a um Estágio, ou seja, foi possível trabalhar numa organização durante um período de tempo mínimo, a recolha de informação sobre a operacionalização da área onde o Estágio decorreu foi contínua. A estagiária tinha um bloco de notas onde ia relatando inúmeras informações, consideradas relevantes, quer para o trabalho em si, quer para o presente Relatório. Um dos exemplos é o “relato semanal”, presente no Anexo 1, que ajudou a estagiária a acompanhar as tarefas que tinha vindo a desenvolver ao longo do tempo e, conseguiu realizar o Cronograma de Atividades.

Por fim, foi ainda realizada uma Entrevista. A estagiária elaborou um Guião de Entrevista, com questões a realizar ao Diretor do Departamento de Marketing e Vendas, que permitisse ter conhecimento sobre inúmeros dados que não conseguiu recolher durante o Estágio. Após elaborar o Guião, a estagiária realizou a Entrevista propriamente dita, tendo elaborado o registo de toda a informação recolhida, como presente no Anexo 2. Segundo Ritchie e Lewis (2003), as entrevistas são vantajosas, na medida em que permitem reter informação e uma compreensão mais detalhada sobre diversos assuntos. Estas permitem ter “uma investigação detalhada das perspectivas pessoais das pessoas, para compreensão aprofundada do contexto dentro do qual os fenômenos de pesquisa estão localizados” (Ritchie & Lewis, 2003, p. 36).

2. Plano de Estágio, Método de Trabalho e Cronograma

No presente sub-capítulo serão apresentados o Plano de Estágio, enviado pela entidade acolhedora, o Método de Trabalho utilizado para redigir o presente Relatório e, por fim, o Cronograma de Atividades efetivamente cumpridas durante o período de Estágio.

2.1. Plano de Estágio.

Após aceitação da entidade acolhedora para que o Estágio Curricular, no Departamento de Marketing e Vendas, se realizasse na mesma, esta enviou o Plano de Estágio presente no Anexo 3. No referido Plano de Estágio são apresentadas todas as tarefas que a Organização se predispôs a serem cumpridas durante os dois meses e meio acordados, não especificando as competências a adquirir pela estagiária ao realizar as tarefas indicadas.

Para que a estagiária tomasse conhecimento das competências a adquirir durante o período de trabalho na entidade acolhedora, esta enviou um e-mail ao Diretor de Marketing e Vendas para que a esclarecesse. Este respondeu, como presente no Anexo 3.1, a indicar todas as competências que seriam alcançadas. Estas estavam relacionadas com: (1) a colaboração nos

grupos e eventos; (2) operar com os sistemas informáticos utilizados nas tarefas; (3) apoiar a promoção da Organização; (4) acompanhar e analisar as empresas concorrentes; (5) gerir reservas; (6) desenvolver novas ideias; (7) acompanhar os grupos *in-house*; e (8) identificar soluções a integrar no *site* institucional do Hotel Quinta da Marinha Resort.

As tarefas estavam associadas a cada um dos Sub-departamentos que compõem o Departamento de Marketing e Vendas do Grupo Onyria. Assim, as tarefas a realizar estariam ligadas aos Sub-departamentos de: (1) Reservas Individuais; (2) Grupos Venda e Coordenação; (3) Promoção; e (4) Imagem e Comunicação.

Na medida em que a Universidade Europeia teria que aprovar o Plano de Estágio, para que se garantisse que as tarefas a realizar se adaptariam ao presente Mestrado, foi submetida a Proposta de Estágio, presente no Anexo 4, a 11 de Julho de 2017.

2.2. Método de Trabalho.

No sentido em que o presente trabalho não está associado, num sentido clássico, a uma dissertação, a metodologia de trabalho teve que ser ajustada às especificações de um Relatório de Estágio. Assim, foi elaborado o plano de trabalho, através de um diagrama de Gantt (Anexo 5), com todas as atividades desenvolvidas durante todo o processo de elaboração do Relatório.

As atividades para conclusão do Relatório são apresentadas por semana e estão enumeradas da seguinte forma: (1) entrega do Plano de Estágio e Descritivo; (2) o período de Estágio na entidade acolhedora; (3) a duração em que foi realizada a revisão da literatura; (4) elaboração da componente concetual e metodológica; (5) análise e caracterização da entidade acolhedora; (6) descrição das atividades realizadas; (7) discussão crítica das atividades realizadas no Estágio; (8) a redação do presente Relatório; (9) a revisão final do Relatório; e, por fim, (10) a entrega do Relatório.

2.3. Cronograma.

Como referido anteriormente, no sub-capítulo 2.1, a entidade acolhedora teve que entregar um Plano de Estágio, como previsto no Anexo 3, onde especifica todas as tarefas que seriam realizadas. Na realidade, nem todas as tarefas foram possíveis de serem executadas, pelo facto de o Estágio ter sido realizado apenas durante dois meses e meio.

Neste sentido, é apresentado, no Anexo 6, um cronograma com as tarefas efetivamente cumpridas. Estas dividiram-se sobre os 4 Sub-departamento que compõem o Departamento de

Marketing e Vendas: (1) Reservar Individuais, onde foram realizadas tarefas relacionadas com a gestão de reservas, análise dos preços da concorrência, atendimento telefónico e elaboração de folha de meias pensões da semana; (2) Grupos Venda e Coordenação, onde foram realizadas as tarefas relacionadas com a gestão de reservas de grupos, preparação da entrada do grupo e acompanhamento do mesmo, aquando presente no Hotel Quinta da Marinha Resort; (3) Promoção, onde foram realizadas tarefas relacionadas com o Agendamento e preparação de Reuniões/Visitas, atualização de *profiles*, envio de *Follow-Ups* e visitas às Agências e Organizações externas; (4) Imagem e Comunicação, onde foram realizadas tarefas relacionadas com a análise Benchmarking, pesquisa de elementos e elaboração de conteúdos.

3. Descrição dos Processos, Atividades e Tarefas Inerentes

O presente sub-capítulo permitirá compreender como está estruturada a Organização, quais as suas unidades de negócio, como se posiciona no mercado e quais os processos, atividades e tarefas realizadas pelo Departamento de Marketing e Vendas do Grupo.

3.1. Caracterização da Empresa.

3.1.1. Resenha histórica.

A informação do presente sub-capítulo foi recolhida através da Entrevista realizada ao Diretor do Departamento de Marketing e Vendas do Grupo Onyria, como presente no Anexo 2 – Questão 1.

Em 1986, o fundador do Grupo Onyria, José Carlos Pinto Coelho, ao adquirir parte de um terreno na Quinta da Marinha em Cascais, deu início ao projeto do Golfe Quinta da Marinha. No mesmo ano, fundou também o Serviço Médico Permanente (SMP), orientado para a prestação de serviços médicos ao domicílio.

Anos mais tarde, em 1990, um projeto ligado ao setor da restauração foi abraçado pelo Grupo. Fundaram, assim, o Monte Mar Cascais, situado na Estrada do Guincho, em Cascais, com uma oferta gastronómica de peixe e marisco.

Já com o Golfe Quinta da Marinha, e ainda com espaço suficiente para novos investimentos, em 1999, o Grupo decidiu abrir o primeiro resort da sua história, inicialmente com categoria de 4 estrelas - o Hotel Quinta da Marinha Resort.

O ano de 2010, foi um ano importante na história da Empresa. O Grupo decidiu optar pela expansão internacional, tendo aberto mais um resort, intitulado por Onyria Claros Beach & Spa Resort, situado na Turquia. Este empreendimento já não faz parte do Grupo, pois foi vendido no ano de 2015.

O Grupo não ficou abalado com a venda do hotel na Turquia, tendo optado por investir em mais dois empreendimentos no ano de 2011. Exatamente na mesma região que o Hotel Quinta da Marinha, foi fundado o Onyria Marinha Edition Hotel & Thalasso, de 5 estrelas, e um novo campo de golfe no Algarve – Golfe Onyria Palmares. Tal como o hotel na Turquia o Onyria Marinha Edition Hotel & Talasso, foi vendido em 2015 por considerarem que o retorno do investimento não estava a ser o esperado.

O sucesso do restaurante Monte Mar Cascais incentivou a abertura de mais 3 restaurantes na zona de Lisboa. O Monte Mar Seafood, Kitchen by Monte Mar e Monte Mar Lisboa foram fundados em 2014, 2015 e 2016, respetivamente.

Relativamente a novos investimentos, o Grupo apostou recentemente na abertura de mais um resort, desta vez no Algarve, com abertura prevista para Janeiro de 2017 - o Onyria Palmares Beach House Hotel, situado no Golfe Onyria Palmares, com vista privilegiada sobre a Meia Praia.

3.1.2. Missão, visão, valores e objetivos.

Com o intuito de perceber qual a missão, visão, valores e objetivos do Grupo Onyria, a mestrandia realizou uma Entrevista ao Direto do Departamento de Marketing e Vendas do Grupo. A presente informação está presente no Anexo 2 – Questões 2 e 3.

O Grupo tem como **missão** a oferta de um produto e serviço de 5 estrelas cuidado e confortável. Para o conseguirem, respeitam a singularidade de cada um dos seus clientes, procurando conhecê-las e torná-las reais.

Onyria provém do grego e significa “sonho”. É a partir desta palavra que a Organização concebeu os seus standards gerais (**valores**), sendo que cada letra da palavra “Onyria” produz um standard (valor), como presente no Anexo 7. Assim, os valores da empresa são: **Olhar, Nome, Yes, Rir, Impecável e Atenção** (Onyria Golf Resorts, 2016).

No que concerne à **visão**, durante 25 anos, o Grupo desempenhou papéis relacionados com o investimento, exploração e promoção de resorts. Atualmente ambicionam mais do que isso. Têm vindo a procurar instalar os seus estabelecimentos em localizações com vistas

privilegiadas. Por exemplo, o Hotel Palmares situado no Algarve terá vista privilegiada sobre a Meia Praia e o novo Monte Mar Lisboa oferece uma magnífica vista sobre o Rio Tejo. Atualmente, não é uma prioridade a expansão internacional dos produtos que compõem o Grupo, mas afirmam que se surgir uma oportunidade vantajosa não irão recusar, apostando, como já referido, em localizações com vistas privilegiadas.

Por fim, o **objetivo** da Organização está presente sobre o crescimento sustentado de todas as áreas de negócio que compõem o Grupo Onyria. Consideram que um crescimento rápido criaria diversos problemas sobre a prestação dos seus serviços. Assim, procuram futuramente crescer de forma contínua e consistente, mantendo sempre a qualidade e excelência da sua oferta.

3.1.3. Dados sumários da empresa.

Relativamente à identificação do Grupo Onyria, este está identificado da seguinte forma ⁴⁰:

- **Denominação Social:** Onyria, SGPS, SA;
- **Sede:** Hotel Quinta da Marinha Resort, Quinta da Marinha Cascais;
- **CAE** (Classificação das Atividades Económicas) – 64202 – Sociedades Gestoras de Participações Sociais;
- **Natureza Jurídica** – Sociedade Anónima.
- **Denominação Comercial** – Onyria Golf Resorts

Quanto ao negócio, o Grupo Onyria é maioritariamente gerido pelos filhos do fundador José Carlos Pinto Coelho, sendo, assim, uma Organização de cariz familiar, que realiza a gestão integrada de resorts, vilas, hotéis, campos de golfe, restaurantes e serviços de saúde. Atualmente, contam com um resort (Hotel Quinta da Marinha Resort), dois campos de golfe (Golfe Quinta da Marinha e Golfe Onyria Palmares), 4 restaurantes (Monte Mar) e um empreendimento ligado à prestação de serviço médio ao domicílio (Serviço Médico Permanente- SMP). No que concerne a projetos futuros, o Grupo brindará os seus clientes com um novo resort, com abertura prevista para Janeiro de 2017, no Algarve (Onyria Palmares Beach House Hotel).

⁴⁰ A denominação sociais e comercial da Organização foi comunicada, em contexto de Entrevista, pelo Diretor de Marketing e Vendas do Grupo como presente no Anexo 2 – Questão 4.

3.1.4. Recursos.

No que concerne aos recursos da Organização, esta consegue oferecer os seus produtos e serviços por possuir Infraestruturas, Recursos Humanos e Recursos Materiais, como presente no Anexo 8. Relativamente às Infraestruturas, o Grupo detém os Hotéis e campos de Golfe da Quinta da Marinha e Palmares, os Restaurantes Monte Mar, bem como o Escritório do Serviço Médico Permanente. No que concerne aos Recursos Humanos, fazem parte da Organização um total de 119 colaboradores efetivos, distribuídos sobre as várias unidades de negócio da Organização ⁴¹. Por fim, no que concerne aos Recursos Materiais, estes detêm, material de escritório e operacional bem como material informático utilizado durante as operações como: Micros Fidelio, MS Office e Intranet.

É importante referir que o Grupo Onyria utiliza muitos dos colaboradores efetivos da Organização para a realização de várias tarefas dentro das várias unidades de negócio que compõem o Grupo. Um dos exemplos é o Departamento de Marketing e Vendas, que apesar de estar localizado no Hotel Quinta da Marinha Resort, não efetua apenas tarefas referentes ao Hotel, mas também sobre o Hotel e Golfe em Palmares (Onyria Golfe Palmares e Onyria Palmares Beach House Hotel), Restaurantes Monte Mar e Serviço Médico Permanente. Outra das considerações é a utilização de colaboradores extra, muito requisitados para os departamentos de *Housekeeping* e *Food & Beverage* (F&B) e que tem vindo a ser uma opção cada vez mais utilizada pelo setor hoteleiro porque permite ter um menor número de efetivos e ajustar a alocação de colaboradores consoante a procura. A contratação de extras permite ter 150 colaboradores, quando a taxa e ocupação do Hotel Quinta da Marinha Resort é de 100%, por exemplo, e apenas 30 colaboradores, quando a taxa de ocupação é de apenas 10%, o que permite transformar custos fixos em variáveis.

Quanto aos Recursos Materiais, para além dos Materiais e Equipamentos de escritório e operacional necessário para a prestação dos serviços, a utilização de Recursos Tecnológicos e Informacionais é evidente no Grupo Onyria. A Organização utiliza o Micros Fidelio, que oferece uma “gama de *software*, *hardware* e serviços relacionados para gerir hotéis, instalações de alimentos e bebidas e retalho” (Oracle, 2016). Este compõe o Opera PMS (Property Management System) que fornece “todas as ferramentas que a equipa de *Front Office* necessita para gerir de forma eficiente as tarefas diárias (lidar com as reservas, verificar os hóspedes dentro e fora do hotel, atribuir salas e gerir o inventário das salas, acomodar as necessidades dos hóspedes internos e manusear faturação e contabilidade). [...] é a solução de gestão

⁴¹ Toda a informação referente ao número de colaboradores do Grupo encontra-se presente no Guião de Entrevista (Anexo 2 – Questão 5).

hoteleira mais popular do mundo.” (Oracle, 2014). O Microsoft Office é outra ferramenta eletrónica muito utilizada na Organização. A utilização do Word, Excel e Outlook são fundamentais para realizar relatórios, comunicar com os clientes e colegas de trabalho e criar bases de dados. Por fim, a Organização detém ainda uma intranet designada por NGS, onde são colocados inúmeros documentos importantes para a operacionalização e onde todos os colaboradores da Organização têm acesso.

3.1.5. Produtos e segmentos.

Relativamente aos produtos e segmentos que compõem o Grupo Onyria, este detém 4 unidades de negócios: (1) Hotéis e Golfe Quinta da Marinha; (2) Hotel e Golfe Palmares; (3) Restaurantes Monte Mar; e (4) Serviço Médico Permanente. Os produtos e segmentos de cada uma das referidas unidades estão representados no Anexo 9.

Relativamente à informação secundária à presente no Anexo 9, é importante referir que o Hotel Quinta da Marinha está ainda associado ao Great Hotels of the World (GHOTW)⁴². Para que o Hotel Quinta da Marinha Resort esteja associado a esta Organização é essencial o pagamento de um *fee*⁴³ anual, que consideram reduzido e importante para expandir a visibilidade do hotel, pois estão associados a uma empresa reconhecida mundialmente⁴⁴.

No que concerne ao Onyria Palmares Beach House Hotel, que teve um investimento de cerca de 3 milhões de euros (Sul Informação, 2016), este contará com apenas 20 unidades de alojamento, 1 restaurante e 1 Bar. Ao contrário do Hotel Quinta da Marinha Resort, estará apenas direcionado para o segmento *Leisure e Golf*.

O sucesso do Monte Mar Cascais foi de tal modo considerável que o Grupo decidiu expandir o seu negócio para Lisboa apostando em novos segmentos. O Monte Mar Seafood, no Mercado da Ribeira, está fortemente ligado ao público estrangeiro, que ao visitarem a cidade de Lisboa selecionam o que de melhor a gastronomia portuguesa tem para oferecer. Assim, ao estarem presentes numa das grandes “Montras da Gastronomia Nacional” é a melhor maneira de comprovarem a qualidade da sua oferta. O Kitchen by Monte Mar foi criado com o intuito de proporcionar aos clientes Monte Mar a mesma cozinha que o Monte Mar Cascais, com produtos de qualidade, mas através de um serviço mais rápido, preços mais competitivos e uma

⁴² É uma Organização britânica que reúne e representa hotéis e resorts de luxo (apenas de 5 estrelas) em todo o mundo e que operam sobre os mais variados segmentos - lua de mel, romance, golfe, reuniões, entre outros (Great Hotels of the World, 2016).

⁴³ Quantia de dinheiro paga por um determinado trabalho ou por um determinado direito ou serviço (Cambridge Dictionary, 2017).

⁴⁴ Informação recolhida durante Entrevista ao Diretor de Marketing e Vendas da Organização, como presente no Anexo 2 – Questão 11.

carta mais simples. Por fim, o Monte Mar Lisboa, o novo restaurante do Grupo veio trazer aos clientes um espaço adaptável e onde podem realizar todos o tipo de eventos. Para além do espaço *venue*⁴⁵ não deixam de lado a mítica cozinha de peixe e marisco e a localização privilegiada que por norma o Monte Mar oferece⁴⁶.

Por fim, o Serviço Médico Permanente (SMP) é a unidade de negócio do Grupo que se diferencia das anteriores unidades. É de se destacar que foi, em conjunto com o Golfe da Quinta da Marinha, o primeiro negócio do Grupo. Este permite proporcionar aos seus clientes um serviço de saúde, 24 horas por dia e 365 dias por ano, aos seus clientes. Não detém uma clínica física, operando apenas por um *call center* e direcionando o corpo médico ao domicílio.

3.1.6. Enquadramento sectorial.

Neste sub-capítulo serão analisados o Relatório do Instituto Nacional de Estatística do ano de 2015, referente às Estatísticas do Turismo e o Plano de Atividades de 2016 realizado pelo Turismo de Portugal. Todos os gráficos analisados neste sub-capítulo estão presentes no Anexo 10 do presente Relatório.

Segundo a análise elaborada pelo Instituto Nacional de Estatística, referente ao ano de 2015, é possível observar um crescimento contínuo do Turismo Internacional ao longo dos anos (2011 a 2015). Observando o gráfico 1, conclui-se que o turismo internacional tem vindo a crescer de ano para ano. No ano de 2011 o mundo recebeu cerca de 994,10 mil milhões de turistas e em 2015 fechou o ano com 1183,8 mil milhões de turistas (Instituto Nacional de Estatística, 2016).

Relativamente às regiões mundiais com maior evolução de chegadas de turistas internacionais ao longo dos anos referidos (2011-2015), o gráfico 1 apresenta a Europa como a região com mais procura, tendo recebido, no ano de 2015, 607,60 milhões de turistas o que representa um crescimento de 4,7%, comparativamente ao ano anterior. Quanto ao gráfico 2, verifica-se que na região Europa os destinos mais procurados, no ano de 2015, foram os do Sul da Europa e Mediterrâneo, tendo recebido 225 milhões de turistas (Instituto Nacional de Estatística, 2016).

Concluído que o turismo internacional cresce de ano para ano e que a região mais procurada pelos turistas internacionais é a Europa, é importante perceber como é que se encontra a indústria em Portugal.

⁴⁵ Local onde um evento ou reunião pública acontece (Cambridge Dictionary, 2017).

⁴⁶ Informação recolhida durante Entrevista ao Diretor de Marketing e Vendas da Organização como presente no Anexo 2 – Questões 6 e 15.

Primeiramente, ao analisar a gráfico 3, referente à Balança Turística Portuguesa, é evidente que o turismo em Portugal tem vindo a crescer continuamente ao longo dos anos analisados na figura. Com receitas de 11 mil milhões de euros no ano de 2015, o que se reflete em mais 8,5% de receitas, comparativamente ao ano de 2014, Portugal teve o melhor ano nesta indústria (Instituto Nacional de Estatística, 2016).

No que concerne aos destinos que os portugueses escolheram para viajar, no gráfico 4 é observável que as viagens internas superam as viagens para o estrangeiro, onde cerca de 90% das viagens dos portugueses foram efetuadas para destinos dentro de Portugal. Os principais motivos para que os portugueses tenham realizado as suas viagens para destinos nacionais, com cerca de 47% do total, recaíram sobre a necessidade de visitarem familiares ou amigos e logo de seguida por motivos de lazer, recreio ou férias. Relativamente às viagens para o estrangeiro o principal motivo é o lazer, recreio ou férias (Instituto Nacional de Estatística, 2016).

No que concerne ao setor hoteleiro em Portugal, este também tem vindo a ser beneficiado com o crescimento do turismo em Portugal. O Relatório de 2015 realizado pelo Instituto Nacional de Estatística, refere que o setor de alojamento em Portugal, no ano de 2015, recebeu 16,3 milhões de hóspedes (+8,6% que em 2014), que realizaram um total de 46,5 milhões de dormidas (+7% que em 2014). Referem ainda que os principais regiões procuradas no mesmo ano foram a “região do Algarve, Lisboa e Madeira” (Instituto Nacional de Estatística, 2016, p. 47).

No gráfico 5, observa-se que entre os hóspedes que os estabelecimentos hoteleiros, aldeamentos e apartamento turísticos portugueses receberam durante os últimos anos, os hóspedes estrangeiros estiveram sempre em evidência, apesar de o números de hóspedes nacionais ter vindo também a crescer nos anos correntes. Assim, verifica-se que no ano de 2015, cerca de 60% dos hóspedes chegaram do estrangeiro. Relativamente às dormidas, os hóspedes estrangeiros também superaram os nacionais com cerca de 34,4 milhões de dormidas no ano de 2015, o que, segundo o Turismo de Portugal, representou mais 2,3 milhões de dormidas que no ano anterior (Turismo de Portugal, 2016). Quanto ao país de origem dos hóspedes estrangeiros, o gráfico 6 ilustra que os hóspedes proveniente do Reino Unido foram os hóspedes com o maior número de dormidas em Portugal, no ano de 2015, representando por 24,6% das dormidas totais (71,2% dormidas de estrangeiros) (Instituto Nacional de Estatística, 2016).

Quanto à oferta de estabelecimentos hoteleiros em Portugal, o gráfico 7 refere que as regiões nacionais (NUT II)⁴⁷ com maior capacidade de alojamento, no ano de 2015, foram as regiões do Algarve e Lisboa, com 38% da capacidade total de alojamento e 19%, respetivamente. Relativamente à tipologia de alojamento dos estabelecimentos hoteleiros nacionais, destacaram-se os hotéis, com 65,4% da capacidade total de alojamento (Instituto Nacional de Estatística, 2016). Entre as referidas regiões nacionais, o gráfico 8 destaca a média do número de noites que os turistas ficaram nos alojamentos turísticos nacionais, no ano de 2015, em cada um das regiões. As regiões do Algarve e Madeira estão em destaque com a média de 4,57 e 5,53 noites, respetivamente (Instituto Nacional de Estatística, 2016).

3.1.7. Posicionamento competitivo.

Na medida em que, durante o Estágio, o trabalho desenvolvido foi maioritariamente relacionado com a comercialização dos produtos e serviços do Hotel Quinta da Marinha Resort (HQDMR), o foco do presente capítulo persistirá sobre a análise do posicionamento competitivo do mesmo. É ainda importante destacar que a informação referida durante a análise foi retirada dos *sites* institucionais⁴⁸ de cada um dos hotéis mencionados, do canal de distribuição online Booking e de contactos telefónicos realizados aos hotéis, a fim de aprofundar o conhecimento.

A análise é efetuada com base numa tabela realizada pela mestranda, presente no Anexo 11, onde está disposto um conjunto de variáveis que permite a comparação competitiva entre o HQDMR e os seus concorrentes. A seleção dos concorrentes em análise foi elaborada a partir da Entrevista realizada ao Diretor do Departamento de Marketing e Vendas do Grupo que indicou três concorrentes diretos pelas características semelhantes (Anexo 2 – Questão 13).

Quanto à variável Pontuação dos Comentários do Booking, o HQDMR é o resort com a pontuação mais baixa (8.3) entre os empreendimentos em análise. A origem da presente pontuação é relatada pelos clientes do hotel essencialmente pela falta de manutenção do mesmo, mobiliários e decoração antiquados e *Wi-Fi* e pequeno-almoço fraco. Comparando o hotel do Grupo Onyria com o Penha Longa Resort, que obtém a pontuação mais elevada (9.3), verificou-se que o descontentamento dos clientes deste último está presente apenas sobre as variáveis relacionadas com a prestação do serviço como: colaboradores que não falam português e um elevado número de estagiários que provoca uma prestação mais lenta e

⁴⁷ NUT - Nomenclatura das Unidades Territoriais para fins Estatísticos. II – Norte, Centro, Área Metropolitana de Lisboa, Alentejo, Algarve, Região Autónoma dos Açores, Região Autónoma da Madeira (Pordata, 2017).

⁴⁸ (Praia D'el Rey Golf & Beach Resort, 2015); (Penha Longa Resort, 2017); (Sheraton Cascais Resort, 2017)

confusa. Assim, é evidente que a melhoria da oferta dos seus produtos não é de momento uma prioridade para o HQDMR.

Posteriormente, observa-se que o HQDMR é o estabelecimento que dispõe de um maior número de quartos e que o preço por quarto/noite é relativamente baixo. Neste sentido, percebe-se que o mesmo implementa uma estratégia de posicionamento fortemente relacionada com o preço. Assim, conseguem vender mais quartos a um preço mais baixo, ao contrário dos concorrentes, que por terem menos quartos disponíveis, vendem menos quartos, mas a um preço mais elevado. Estrategicamente, como referido pelo Diretor do Departamento, o HQDMR pode superar os seus concorrentes ao aliciar o consumidor sobre uma oferta mais barata⁴⁹, sem deixar de entregar um serviço com qualidade de um 5 estrelas e que incentiva a um maior número de *Room Nights* (Dormidas).

No que concerne à distribuição, as vias utilizadas são comuns em ambos os estabelecimentos analisados. Todos detêm um *site* institucional que permite a concretização de reservas, estão presentes nos canais de distribuição online, como a Booking, Expedia e TripAdvisor, mas nem todos apostam na criação de ofertas especiais (ex: Pacotes Promocionais), sendo o HQDMR e o Penha Longa Resort os que mais apostam neste tipo de incentivos.

Quanto aos serviços disponibilizados estes são similares entre todos, diferenciando-se o HQDMR por não deter um espaço infantil e uma Aplicação Móvel. A opção pela não implementação de um espaço infantil pode ser fundamentada pela não preferência em receber famílias com crianças no hotel, e a falta de uma Aplicação Móvel pode ser justificada pelo facto de que o Grupo Onyria não conseguir alcançar um elevado número de clientes como os seus concorrentes e, portanto, não quererem incorrer em custos, na medida que os últimos pertencem ao Grupo hoteleiro Starwood, reconhecido a nível Internacional.

Por fim, relativamente à segmentação, os hotéis em referência estão orientados para os segmentos: (1) Lazer (Leisure); (2) Golfe (Golf); e (3) MICE (*Meeting, Incentive, Congress & Events*). O Sheraton Cascais Resort não está orientado para o segundo segmento, porque não detém campo de golfe próprio. O foco em cada um dos segmentos depende da procura entre as várias épocas do ano. Segundo Entrevista realizada ao Diretor de Marketing e Vendas do Grupo Onyria (Anexo 2 – Questão 6), os hotéis orientam os seus esforços, por norma, para as viagens de lazer, nas alturas do Verão, Primavera e Outono, e para as viagens ligadas às atividades de golfe e eventos, nas alturas da Primavera e Outono, onde o clima é mais ameno. Nos meses de Inverno a procura é muito baixa, mas o HQDMR, ao deter um elevado número

⁴⁹ Informação recolhida durante Entrevista ao Diretor de Marketing e Vendas da Organização como presente no Anexo 2 – Questão 14

de espaços para eventos, consegue confrontar a presente realidade apostando na presença de eventos diversos.

Conclui-se, assim, que o HQDMR se posiciona estrategicamente no mercado pela prática de preços mais baixos que os seus concorrentes, com o intuito de aliciar o consumidor à escolha dos seus produtos e serviços e garantir que a procura seja permanente durante todas as épocas do ano.

3.1.8. Resultados.

É importante referir que os resultados apresentados neste sub-capítulo não são suportados por informações físicas, dado que não foi autorizado pela Organização a integração do Relatório e Contas neste Relatório, para efeito de garantirem a confiabilidade dos dados. Neste sentido, os resultados apresentados são suportados pelo depoimento do Diretor de Marketing e Vendas durante Entrevista, e que este considera que a sua publicação não é prejudicial para a Organização (Anexo 2 – Questões 7, 8, 9 e 10).

Em resultado de Entrevista com o Dr. João Pinto Coelho (Diretor de Marketing e Vendas), foi possível recolher alguns indicadores como o volume de negócios da empresa nos últimos 3 anos, os maiores custos que a Organização tem e a taxa de ocupação média.

2013	2014	2015
• 11 milhões de euros	• 12 milhões de euros	• 13 milhões de euros

Figura 4 - Volume de Negócios Grupo Onyria
Fonte: Elaboração Própria adaptado de Entrevista presente no Anexo 2

Relativamente ao volume de negócios, como observado na figura 4, este aumentou de ano para ano cerca de 1 milhão de euros. A explicação para esta subida recai sobre inúmeros fatores como: (1) a abertura do Onyria Golfe Palmares no ano de 2011 que ao longo de 2 anos (2011 e 2012), foi ganhando maturidade, reconhecimento e visibilidade ficando assim mais conhecido e fez com que a procura e, por sua vez, as vendas aumentassem; (2) a expansão da marca Monte Mar (começou em 2014) para a região de Lisboa e distribuída por diferentes segmentos e locais, o que provocou uma maior abrangência da oferta, deixando de estar direcionado apenas para o segmento *premium* oferecido pelo Monte Mar Cascais; e por fim, (3) o crescimento do Turismo em Portugal veio influenciar também os produtos e serviços

oferecidos pelo Grupo que estão ligados à indústria, ou seja, quanto mais turistas, mais procura há pelos produtos e serviços oferecidos pela indústria turística.

No que concerne aos custos, o Dr. João Pinto Coelho afirmou que cerca de 500 mil euros por ano são custos incorridos pelas atividades do Departamento de Marketing e Vendas. A empresa tem custos com os comerciais (salários de 12 colaboradores, sem contar com o Diretor), custos relacionados com a publicidade e imagem (*website*, canais online, viagens e promoção nacional e *giveaway's*⁵⁰), custos relacionados com o material de escritório, telefone e quotas de associação (*fees* pagos ao Great Hotels of the World e Associação do Turismo de Cascais). Salienta ainda que de todos os custos associados ao Departamento, os salários dos colaboradores representam os custos mais elevados.

Por fim, relativamente à taxa de ocupação do Hotel Quinta da Marinha Resort, esta ronda em média os 55% por ano. Esta taxa deve-se à sazonalidade do setor hoteleiro, que se caracteriza por ter 4 meses muito fracos (Novembro, Dezembro, Janeiro e Fevereiro) e, os meses onde as taxas de ocupação atingem valores elevados, no caso dos meses de Verão (Junho, Julho, Agosto e Setembro). Na realidade, se o hotel fechasse nos meses de baixa taxa de ocupação conseguiriam atingir uma taxa de ocupação média de cerca de 75%. A Organização decide não encerrar o hotel na época baixa, porque considera que acaba por compensar estarem abertos. O Hotel Quinta da Marinha Resort está também muito direcionado para o segmento *MICE* (*Meeting, Incentive, Congress & Events*), que acaba por criar receitas que não as obteria se o hotel estivesse fechado.

3.2. Enquadramento Funcional de Estágio.

No presente sub-capítulo serão apresentados os organogramas do Grupo Onyria e do Departamento de Marketing e Vendas (Anexo 12), bem como as principais funções do Departamento (Anexo 13). Através da apresentação dos organogramas, será possível perceber como é que a empresa está organizada. O foco principal sobre a descrição dos organogramas, bem como a exposição das funções realizadas, recairá sobre o Departamento de Marketing e Vendas, no sentido em que foi a área onde o Estágio decorreu.

É ainda importante referir que, para além dos organogramas apresentados, a informação no presente sub-capítulo é fundamentada pela observação permanente ao longo do período de Estágio e informação retirada dos *Standards* de Atividade, disponibilizados pelo Diretor, dos Sub-departamentos de Reservas Individuais, Reservas de Grupos e Promoção, presentes no

⁵⁰ Algo que é dado gratuitamente a um cliente (Cambridge Dictionary, 2017).

Anexo 15, assinalado a Amarelo. Relativamente aos *Standards* das Reservas Individuais e de Promoção, estes são do ano de 2008 e neste sentido tem informação desatualizada. Não foi disponibilizado pela Organização os *Standards* referentes ao Sub-departamento de Imagem e Comunicação.

3.2.1. Estrutura organizacional e funções.

O primeiro organograma (Anexo 12 - figura 5) representa a estrutura hierárquica da Organização enquanto Grupo, sendo que no topo se situa o Conselho de Administração e a Comissão Executiva. É a partir da Comissão Executiva que se concebem as funções centrais⁵¹ e as funções operacionais.

No que concerne às funções operacionais do Grupo, estas são orientadas pelo Departamento de Marketing e Vendas. Este é responsável pela Promoção e Comunicação das várias unidades de negócio: *Real Estate*, Serviço Médico Permanente, Restaurantes Monte Mar, Hotel e Golfe Quinta da Marinha e, Hotel e Golfe Palmares (Anexo 2 – Guião de Entrevista – Questão 12).

Após observado que é da responsabilidade do Departamento de Marketing e Vendas a promoção de cada um dos negócios que o Grupo detém para venda dos seus produtos e serviços, é fundamental perceber como é que este Departamento está organizado.

Como referido no capítulo 2.3, o Departamento de Marketing e Vendas está dividido em 4 Sub-departamentos dirigidos por um Diretor (Anexo 12 – figura 6). O Anexo 13 apresenta quais as principais funções realizadas por cada um dos Sub-departamentos, permitindo avaliar o trabalho desenvolvido por cada um dos mesmos. Estas estão relacionadas com a gestão de reservas; gestão de eventos; envio de *Follow-Ups*; gestão da carteira de clientes bem com apresentação de produtos e serviços; elaboração do *design* gráfico e conteúdos para inserir nos canais de comunicação.

Após elaborada a descrição de todas as funções de cada um dos Sub-departamentos é essencial perceber como é que cada um dos mesmos está repartido.

Relativamente ao Sub-departamento das Reservas Individuais, este é composto por um responsável e mais dois colaboradores. Este opera essencialmente sobre as reservas de alojamento, até 10 quartos (inclusive), mas, no entanto, se for criada como uma reserva

⁵¹ Funções centrais integram as tarefas referentes ao desenvolvimento dos negócios do Grupo, gestão de ativos e recursos humanos, gestão do relacionamento com investidores, gestão financeira, análise de atividades e relatórios de gestão (Onyria Golf Resorts, 2016)

individual, apesar de passar os 10 quartos, permanece sempre nas mãos dos responsáveis pelas reservas individuais [Anexo 15.2 – Reservas até 9 quartos (desatualizado)].

Quanto ao Sub-departamento de Grupos Venda e Coordenação, ao contrário das Reservas Individuais, este está responsável pela venda dos serviços de alojamento a partir de 10 quartos. Se for criada uma reserva com menos de 10 quartos, neste Sub-departamento, a reserva permanece nas mãos dos responsáveis pelas reservas de grupos (Anexo 15.3 – As reservas a partir de 10 quartos). São também, da responsabilidade dos Grupos Venda e Coordenação as reservas provenientes dos Restaurantes Monte Mar. Operam no presente Sub-departamento 3 colaboradores, para além da chefe de Grupos Venda e Coordenação. Todos os colaboradores recebem pedidos e cada um deles é responsável pelos pedidos por ele recebidos.

No Sub-departamentos de Promoção operam 2 colaboradores: um colaborador responsável pela chefia do mesmo e pela promoção no estrangeiro e outro colaborador responsável pela promoção dos produtos e serviços Onyria a nível nacional.

Por fim, o Sub-departamento de Imagem e Comunicação é constituído por 3 colaboradores: o responsável pela chefia do Sub-departamento, um colaborador responsável pela elaboração de conteúdos e gestão de campanhas nos meios de comunicação (Gestor de Conteúdos) e um colaborador responsável pela elaboração de *Design* Gráfico.

3.3. Processos, Atividades e Tarefas.

Existem diferentes particularidades em cada um dos Sub-departamentos. Neste sentido, a fim de se perceber a operacionalização de cada um, foram elaborados fluxogramas, presentes no Anexo 14, que permitem visualizar com detalhe os processos de trabalho de cada um. A elaboração dos fluxogramas é da autoria da mestranda que, por ter estado presente na Organização em período de Estágio, conseguiu observar os processos mencionados.

Em relação ao fluxograma do Sub-departamento de Promoção (Anexo 14.1) do Grupo Onyria, os dois colaboradores que nele operam estão responsáveis por promover os produtos e serviços a Agências e Empresas Nacionais, bem como a Internacionais.

O processo é sempre iniciado após identificação das organizações que se pretenderá visitar ⁵². Após a devida identificação, as visitas e reuniões são previamente preparadas pelos promotores ao realizar tarefas, tais como: recolha de informação sobre o cliente, verificação do seu histórico e pedidos futuros que tenha, preparar o material promocional (ex. brochuras),

⁵² Agências Nacionais, Empresas Nacionais, Internacionais que incluem Agências e Empresa Internacionais, bem como Feiras e *Workshops*

Business Card, morada, telefone e notas sobre o cliente (Anexo 15.1 – Preparação; Material). Já preparados, os promotores seguem para a concretização da visita ou reunião, onde apresentam os produtos e serviços do Grupo. Ao longo da visita vão questionando o cliente sobre diferentes assuntos que considerem relevantes para a venda.

Quando a visita se der por terminada, o promotor deve enviar ao cliente um *Follow-Up*⁵³, no máximo até às 48 horas úteis seguintes à visita ou viagem (Anexo 15.1 – *Follow-Ups*). Após envio do *Follow-Up*, segue-se a elaboração do *Profile* do cliente no Opera com devidos contactos (caso não exista) e agregação das *Activities* a esse mesmo *Profile*. As *Activities* permitem com que todos os colaboradores percebam quem realizou a visita ou reunião, quando a mesma ocorreu, qual foi o motivo e qual foi a informação extraída. Toda esta informação será recolhida semanalmente, num Relatório de Visitas, extraído através do sistema Opera, que será entregue ao Diretor do Departamento para que este o análise (Anexo 15.1 – Relatórios).

Por fim, o processo do Sub-departamento de Promoção termina com a preparação de próximas visitas e reuniões.

No que concerne ao processo do Sub-departamento de Imagem e Comunicação (Anexo 14.2), este está dividido sobre as atividades relacionadas com o *design* gráfico e o de gestão de conteúdos.

Relativamente às atividades ligadas ao *design* gráfico, o processo inicia-se pela análise de benchmarking e, posteriormente, pesquisa de elementos que permitam retirar ideias para criação de um *Mood Board*⁵⁴. Estas atividades são muito importantes na medida que permitem perceber o que os concorrentes estão a realizar e que ideias criativas tem vindo a aparecer. Após realização das atividades anteriores, o responsável pela criação de imagem (de brochuras, estacionários⁵⁵, *site* institucional, entre outros elementos) constrói a imagem final que, posteriormente, segue para a aprovação do Diretor de Marketing e Vendas, Diretor Operacional e responsável pelo Sub-departamento. Se esta for aprovada, a imagem será implementada e utilizada; se não for aprovada, o processo terá que ser iniciado a partir de nova pesquisa de elementos.

Quanto à gestão de conteúdo, no mesmo sentido que o *design* gráfico, é essencial realizar uma análise de Benchmarking e pesquisa de elementos. Posteriormente, se necessário são realizadas entrevistas. Após recolha da informação nas atividades anteriores, esta é organizada e

⁵³ E-mail elaborado pelo promotor que realizou a visita, a agradecer o acolhimento e disponibilizar-se para a ajudar sempre que for preciso.

⁵⁴ *Mood Board* ou Painel Semântico refere-se a uma espécie de quadro de referências visuais para determinados aspetos do projeto, tais como cores, formas, texturas, conceitos, cenários, etc (Facca, 2012).

⁵⁵ Conjunto de produtos que incluem a identidade gráfica de uma instituição, quer seja em suporte papel (Envelopes, Cartões de visita, papel de carta, etc), quer seja em formato digital (Assinatura Digital) (Infopédia, 2017).

elaboram-se então os conteúdos pretendidos. Este é enviado para aprovação que seguirá o mesmo raciocínio que as imagens criadas pelo *designer* gráfico. A gestão destes canais e atualização dos conteúdos dos mesmos é também da responsabilidade do gestor de conteúdos.

Passando para análise das Reservas Individuais, o fluxograma presente no Anexo 14.3, apresenta o seu processo sobre as reservas do Hotel Quinta da Marinha Resort (HQDMR). Segundo o trabalho desenvolvido pela estagiária, que consistia em gerir reservas recebidas, não diretamente dos clientes, mas através dos colegas de trabalho, os pedidos de reserva no presente Sub-departamento podem advir de Clientes Diretos (diretamente pelo cliente), Agências e Operadores (intermediários), Canais Online e pedidos de Reserva com Golfe. Os pedidos de reserva de Clientes Diretos e Agências/Operadores são efetuados por telefone ou e-mail. Os pedidos de reserva efetuados pelos clientes através dos canais de distribuição online (ex. Booking, Expedia) são realizados nos *websites* de cada um dos canais e o HQDMR recebe a reserva via e-mail. Para além dos pedidos de reserva, os contactos realizados à Organização podem ser contactos para fins de confirmação de reservas ou pedidos de informações diversas.

Quando o Sub-departamento das Reservas Individuais recebe um pedido de reserva, via telefone ou e-mail, a primeira tarefa a ser realizada é verificar se há disponibilidade perante o que é requisitado pelo cliente. Caso não haja disponibilidade no tipo de alojamento requerido pelo cliente, é fundamental propor ao cliente outras condições, como outro tipo de alojamento (Suites ou Vilas) (Anexo 15.2 – Disponibilidade). Se tiver disponibilidade é requerida toda a informação do cliente relevante para a reserva (Anexo 15.2 – Reservas de Cliente Diretos). Prossegue-se para a colocação da informação solicitada no Opera, criando-se assim a reserva e envia-se um e-mail a confirmar a mesma (Exemplo: Anexo 16.1). Após enviar o e-mail de confirmação, este é impresso e arquivado. No dia anterior à chegada do cliente recolhe-se o processo da reserva, a fim de verificar se a mesma está conforme (Anexo 15.2 – Procedimentos Diários).

Relativamente às reservas diretas por via de canais online, estas são enviadas por e-mail através da extranet do canal, não havendo contacto direto com o cliente. Por esta via, o Sub-departamento recebe um e-mail com a reserva do cliente, prossegue com a impressão da mesma e retira o número de cartão de crédito através da extranet do canal. Seguidamente, insere a reserva em sistema (Opera), arquiva o processo e verifica a conformidade da reserva, um dia antes da sua chegada.

Na medida em que os estabelecimento hoteleiros do Grupo integram atividades relacionadas com a prática de golfe, muitos pacotes são elaborados a fim de integrar o alojamento e golfe na estadia dos clientes (Exemplo de Pacote: Anexo 16.2). No entanto, não é da responsabilidade

do Sub-departamento de Reservas Individuais proceder à reserva do golfe. Este envia o pedido para o escritório de golfe que, por sua vez, realiza a reserva e devolve uma confirmação, tanto para o cliente, como para o Sub-departamento (Anexo 15.2 – Reservas com Golfe). A última anexa a reserva ao processo de reserva de alojamento para que, mais uma vez, no dia antes da chega do cliente, possa confirmar que tudo se encontra em conformidade.

Por fim, no que concerne ao processo dos Grupo Venda e Coordenação, observam-se no fluxograma do Anexo 14.4 todas as suas responsabilidades. Este recebe pedidos por via direta ou por via de Agências/Empresas que contactam o Departamento de Marketing e Vendas através de chamadas telefónicas ou correio electrónico. Todos os pedidos têm que ser respondidos 24 horas após a chegada do pedido ao escritório (Anexo 15.3 – Pedidos). Para além dos pedidos de reserva recebem também pedidos de confirmação e cancelamento, bem como pedidos de informação diversos.

Relativamente aos pedidos de reserva, a primeira tarefa a ser realizada, após compreensão sobre o que o cliente pretende (*Qualifying*), é verificar disponibilidade. No caso de não haver disponibilidade sugerem-se datas alternativas e/ou outras tipologias de alojamento (Anexo 15.3 – Disponibilidade). Se houver disponibilidade, segue-se o envio da proposta (Exemplo: Anexo 16.3).

São muitos os pedidos que o Sub-departamento recebe por dia e, o seu objetivo é manter os estabelecimentos do Grupo com a taxa de ocupação máxima. Neste sentido, sabendo que muitos clientes requisitam propostas e não confirmam a reserva, não faz sentido bloquear os dias pedidos para um cliente sem que este confirme, pois podem deixar de atender a pedidos de outros clientes que poderão confirmar. Assim, aproximadamente uma semana (7 dias) após o pedido de proposta (caso o cliente não tenha confirmado ou cancelado a reserva anteriormente), é realizado um 1º *Follow-Up* para perceber se o cliente está ou não interessado em prosseguir com os próximos passos para concluir a reserva. A execução do *Follow-Up* é realizada 48 horas após entrega da lista de *Follow-Ups*, por parte da responsável do Sub-departamento (Anexo 15.3 – *Follow-Up* são prioritários). Caso o cliente não esteja interessado em prosseguir com a reserva, esta dá-se por não concluída. No caso de o cliente confirmar a reserva, cria-se o processo da mesma, envia-se o contrato para que seja assinado e se receba o primeiro depósito contratado, solicita-se programa e *Rooming List*, passa-se a *Rooming List*

para o *Front Office* e emite-se a BEO (*Banquet Event Order*) (Anexo 15.3 – *Definitive* até 15 dias antes) ou também designada por folha de serviço⁵⁶.

Até ao dia da chegada do grupo ao estabelecimento muitas alterações são possíveis. Desta forma, é da responsabilidade do colaborador responsável pelo grupo elaborar um e-mail, designado por *Change-Logs*, onde se inserem todas as alterações ou informações adicionais à BEO (Anexo 15.3 – *Change-Logs*), a fim de informar todos os colaboradores do estabelecimento sobre as alterações.

No dia antes da chegada do grupo, é realizada uma reunião de pré-entrada com todos os responsáveis por cada Departamento do estabelecimento, que é agendada pelo Diretor Operacional (Anexo 15.3 – *Reunião Pré-entrada*). Esta reunião serve para que se relembrem todas as condições da reserva e se confirme que tudo está preparado para receber o grupo. Quando o grupo chega, o colaborador responsável pelo mesmo acompanha-o em toda a sua estadia (*Acompanhamento in-house*), a fim de garantir que as necessidades do mesmo são alcançadas.

Por fim, quando o grupo termina a sua permanência, é realizada uma reunião final de avaliação para identificar o que correu bem e o que correu mal. É também revista a faturação para envio da mesma até 24 horas após o grupo sair do estabelecimento (Anexo 15.3 – *Definitive* até 15 dias antes) e recebe-se o pagamento final.

4. Desenvolvimento das Atividades de Estágio

No presente sub-capítulo serão apresentadas e descritas todas as atividades que foram realizadas ao longo do Estágio no Departamento de Marketing e Vendas do Grupo Onyria. Para além da descrição do que foi efetivamente realizado pela estagiária, são referidas informações presentes nos *Standards* das Reservas Individuais e Reservas de Grupos, a fim de complementar a descrição das atividades. Todas as informações retiradas dos *Standards* referidos, presentes no Anexo 15, encontram-se destacadas a Amarelo.

O total de horas de Estágio foram de 361,50 horas, distribuídas pelos Sub-departamentos de Reservas Individuais, Grupos Venda e Coordenação, Promoção e, Imagem e Comunicação. Como representado no Anexo 17, figura 7, 58% do trabalho durante o Estágio foi realizado no Sub-departamento de Reservas Individuais, 24% nos Grupos Venda e Coordenação, e 9% nos Sub-departamentos de Promoção e 9% no Sub-departamento de Imagem e Comunicação.

⁵⁶ Permite detalhar toda a informação referente à estadia dos clientes como: ementas escolhidas, horários, número de pessoas, intolerâncias, entre outros. A mesma tem que ser informada 3 dias antes da chegada do grupo aos responsáveis de cada Departamento do estabelecimento (Anexo 15.3 – *Ordens de Serviço e sua Distribuição*)

Todas as tarefas desenvolvidas foram realizada ao longo de um período de dois meses e meio.

O processo de Estágio foi iniciado em Maio de 2016, com uma convocatória, para Entrevista do Diretor do Departamento. Após aceitação e envio do Plano de Estágio, por parte da entidade acolhedora, deram-se início aos procedimentos de validação por parte da Universidade Europeia, através da avaliação da Proposta de Estágio submetida. Este foi rapidamente aprovado pelo Coordenador de Mestrado, após considerar que as tarefas a desenvolver estariam em conformidade com os conteúdos leccionados no Mestrado. Por fim, o Estágio deu-se por terminado a 11 de Novembro de 2016, com a despedida de toda a equipa comercial e restantes colaboradores do Hotel Quinta da Marinha Resort.

4.1. Atividades Desenvolvidas.

4.1.1. Reservas Individuais.

As tarefas realizadas no Estágio iniciaram-se no Sub-departamento de Reservas Individuais e tiveram a duração de 5 semanas e meia⁵⁷. As horas de trabalho no presente Sub-departamento, como referido no Anexo 13, figura 8, foram de 197,7 horas com a realização de tarefas maioritariamente relacionadas com as Reservas de clientes diretos, Reservas de Operadores / Agentes Nacionais, Reservas de Internet, Análise de preços da concorrência e com cerca de 13,8 horas de atendimento telefónico.

A primeira tarefa a realizar aquando chegada ao Hotel Quinta da Marinha Resort, foi imprimir todas as reservas recebidas através dos canais de distribuição online (ex. Booking, Expedia) que um dos colegas enviava para o e-mail do estagiário. Após imprimir todas as reservas, designadas pelos colaboradores por “processos”, procedia-se à introdução dos dados da reserva no sistema Opera.

Os procedimentos de introdução da informação em Opera eram os seguintes: **(1)** Procurar o cliente pelo apelido; **(2)** Se o cliente não tivesse um *Profile* criado, criar o *Profile* do cliente; **(3)** Associar o *Profile* do cliente a uma nova reserva; **(4)** Colocar dados na reserva criada - Agência / Operador pelo qual chegou a reserva, data de *check-in* e *check-out*, número de quartos solicitados, número de hóspedes, tipo de quarto solicitado, meio de pagamento, comentários (informação relevante para os colaboradores de *Front Office* como pedido de VIP (*Very Important Person*) no quarto, camas extras, entre outros), colocar código da reserva para

⁵⁷ Na quinta semana, o trabalho foi repartido entre os Sub-departamentos de Reservas Individuais e Grupos Venda e Coordenação.

facilitar a pesquisa na extranet, entre outros; **(5)** Imprimir processo; **(6)** Caso a tarifa seja Não Reembolsável, passar à receção para cobrar ⁵⁸; **(7)** Arquivar processo.

Após inseridas todas as reservas provenientes dos canais de distribuição online, seguia-se a leitura e resposta de e-mails enviados à estagiária, a partir dos colegas do Sub-departamentos. Os e-mails recebidos estavam relacionados sobre vários assuntos. Poderiam estar relacionados com pedidos de reserva, cancelamentos, pedidos de confirmação e pedido de informações diversas. A prioridade de resposta recaía sempre sobre os pedidos de reserva. Estes pedidos eram respondidos aos clientes por ordem de chegada, no máximo até 24 horas após o cliente o ter realizado (Anexo 15.2 – Atendimento).

O processo de reserva de pedidos via e-mail seguia exatamente o mesmo processo que as reservas provenientes dos canais online, com exceção da verificação de disponibilidade e envio de confirmação de reserva. Assim, o processo consistia em: **(1)** Verificar disponibilidade; **(2)** Procurar o cliente pelo apelido; **(3)** Se o cliente não tivesse um *Profile* criado, criar o *Profile* do cliente; **(4)** Associar o *Profile* do cliente a uma nova reserva; **(5)** Colocar dados na reserva criada; **(6)** Envio da confirmação de reserva⁵⁹ (Exemplo: Anexo 16.1 – Confirmação de Reserva); **(7)** Imprimir confirmação; e **(8)** Arquivar processo.

Já realizado o registo das reservas do dia, a tarefa seguinte recaía sobre a resposta e envio de e-mails diversos como: (1) reconfirmar reservas através de e-mails de confirmação, recebidos pelas Agências, Operadores e Canais Online; (2) responder a diversas informações solicitadas; e (3) envio de e-mail aos Agentes, Operadores e Clientes diretos, que tivessem solicitado mais que um quarto, para confirmar a *Rooming List*⁶⁰ de cada quarto.

O atendimento telefónico é uma tarefa que faz parte do trabalho de qualquer comercial. Esta tarefa foi realizada maioritariamente no Sub-departamento de Reservas Individuais. Ao realizar qualquer uma das tarefas referidas, sempre que o telefone tocasse era obrigatório que o mesmo fosse atendido, no máximo, até ao 3º toque e em tom cordial (Anexo 15.2 – Reserva de Cliente Direto). De contacto telefónico surgiram pedidos de reserva, que seguiam o mesmo processo que as reservas via online e e-mail, mas o registo da informação era efetuado numa folha de reserva específica que, a posteriori, seria transcrita para o Opera. Para além do referido, os clientes ligavam também a fim de realizarem pedidos de confirmação ou cancelamento e

⁵⁸ O Hotel Quinta da Marinha Resort tem duas tarifas principais. As tarifas não reembolsáveis com pequeno-almoço ou apenas o quarto, onde o pagamento é efetuado logo após a receção da reserva no Hotel mediante cartão de crédito e o cliente mesmo que não compareça no hotel perde o adiantamento/pagamento efectivado e a tarifa livre/flexível (BAR – *Best Available Rate*), que segue o mesmo raciocínio que a tarifa não reembolsável, mas pode cancelar a reserva até 24 horas antes de chegar sem perder o adiantamento/pagamento efectivado.

⁵⁹ O envio de confirmação era elaborado através de um *template* já criado, personalizando-o para cada um dos pedidos. Este poderia ser enviado em Português, Inglês, Francês ou Espanhol.

⁶⁰ Nome dos hóspedes por quarto e responsável pelo pagamento.

solicitação de informações diversas. Todos os pedidos relacionados com Spa, Golfe e Reservas de Grupos teriam que ser passadas aos devidos responsáveis. Relativamente às Reservas de Golfe, as mesmas eram elaboradas pelos colegas do Departamento de Golfe, onde após realizadas enviavam a reserva para o Sub-departamento de Reservas Individuais, para que estes as adicionassem ao processo de alojamento.

Para além das tarefas descritas - é importante referir que estas seguiam uma ordem, mas sempre que chegava um pedido de reserva esta teria sempre prioridade, perante as restantes tarefas - foram realizadas outras não previstas no Plano de Estágio.

A análise dos preços da concorrência foi constante. A frequência da análise dos preços dos hotéis concorrentes, através do canal de distribuição online Booking, é fundamental, na medida em que os comerciais conseguiriam perceber que preços os concorrentes estariam a praticar, para que conseguissem definir estratégias mais competitivas. Para comparar os preços, era criada uma tabela com os preços praticados pelos concorrentes e os preços e número de quartos disponíveis do Hotel Quinta da Marinha Resort (HQDMR). Desta forma, era possível estimar preços que se enquadrassem aos dos concorrentes e estratégias que aliciassem os clientes a preferir o Hotel Quinta da Marinha Resort em vez dos Hotéis concorrentes, a partir dos preços praticados.

Era também da responsabilidade da estagiária a elaboração semanal da folha de meias pensões. Num documento de Excel eram inseridas as reservas com meias pensões para envio ao diretor de *Food & Beverage* (F&B) do HQDMR, para que este estivesse informado sobre a quantidade necessária de *stock* para a oferta de almoços e jantares. Para elaboração da tabela era necessário rever os processos de toda a semana, separar os processos com meia pensão e inserir em Excel o nome do cliente que realizou a reserva, qual a durabilidade da meia pensão e quantos hóspedes da reserva teriam meia pensão.

4.1.2. Grupos Venda e Coordenação.

As tarefas realizadas no Sub-departamento de Grupos Venda e Coordenação tiveram uma duração de duas semanas e meia o que representou, como presente no Anexo 17, figura 8, um total de 86 horas de trabalho ⁶¹.

A primeira tarefa a realizar, aquando chegada ao escritório, consistia na resposta imediata de e-mail pendentes do dia anterior, muitos deles elaborados pelo estagiário, mas enviados em nome

⁶¹ Na primeira semana de Estágio, o trabalho desenvolvido no presente Sub-departamento foi realizado apenas durante a parte da tarde, na medida em que durante a manhã foram realizadas as tarefas no Sub-departamento de Reservas Individuais.

de um dos colaboradores do Sub-departamento ⁶². Após resposta dos e-mail pendentes, prosseguia-se à resposta de e-mail, recebidos no presente dia. Os e-mails recebidos pelo Sub-departamento de Grupos Venda e Coordenação consistiam, maioritariamente, na solicitação de disponibilidade, propostas e informações diversas sobre os espaços *Venue* da Organização.

Quando recebidos os pedidos de proposta, a primeira tarefa a ser realizada era efetuar o *Qualifying* ⁶³. No decorrer da conversa é verificada a disponibilidade de espaços e condições perante o que o cliente procura.

Muitas das vezes o Sub-departamento recebe um mesmo pedido através de uma outra via (agências, empresas); assim é importante que, durante o *Qualifying* e confirmação de disponibilidade, se verifiquem datas, número de hóspedes, número de quartos e serviços para que se perceba se existem réplicas de reservas. Se existirem, é da responsabilidade dos comerciais contactar os intermediários, a fim de os alertar e informar sobre os pedidos de reserva por outras vias (sem indicar o nome do intermediário) e informar que a primeira via tem prioridade em relação à reserva do espaço. Mais tarde devem informar sobre a preferência do cliente sobre um dos intermediários (Anexo 15.3 – Mesmo pedido por várias Agências).

É também muito frequente receberem pedidos com as mesmas condições para as mesmas datas, por parte de cliente diferentes. Nestes casos, o colaborador avisa o último cliente que realizou o pedido de que já existe uma reserva com as mesmas condições (1º Opção em *Tentative*), propondo que o mesmo permaneça em lista de espera (WAIT - *Waitlist*), ou seja, em 2º opção. Antes de colocar o grupo em 2º opção deve-se verificar se o grupo que encontra em *Tentative* (TENT), para tentar aferir da probabilidade de este efetuar reserva é elevada. Se entretanto o 1º grupo cancelar (CLX - Cancel), o colaborador informa de imediato de que o grupo que se encontrava em 2º opção passa para 1º opção ⁶⁴.

Realizado o *Qualifying* e confirmação de disponibilidade, envia-se a proposta ao cliente através de um *template* standard, adaptando-o às preferências do cliente. A proposta enviada é sempre inserida em sistema (Opera), no *Profile* criado para o Evento. É também muito importante que todas as informações e mensagens eletrónicas (*Activities*), trocadas entre o colaborador responsável pelo evento e o cliente, sejam inseridas também em sistema, a fim de permitir que todos os colaboradores do Sub-departamento tenham acesso à informação.

⁶² A estagiária enviou em seu nome apenas e-mails de *Follow-Up* e algumas propostas em estado de *Inquiry*.

⁶³ Contactar o cliente, preferencialmente por telefone, a fim de realizar um conjunto de perguntas para perceber o que o cliente realmente pretende (Anexo 15.3 – Resposta Eficaz).

⁶⁴ Se 1º grupo não cancelar não se recusam grupos imediatamente; deve-se contactar o grupo em 2º opção e tentar apresentar uma nova proposta (com datas alternativas, outros preços, entre outras variáveis), demonstrando que até seria mais vantajoso para o mesmo (Anexo 15.3 – Recusas).

Se o cliente se mantiver interessado, e não quiser realizar uma pré-reserva, os eventos (datas, número de quartos, número de hóspedes, número de salas e *breakout rooms*⁶⁵, entre outros dados) são inseridos em Opera no estado de *Inquiry* (INQ). Este estado indica que o evento está reservado provisoriamente até ser efetuado um 1º *Follow-Up* (*Follow-Up Inquiry*) e que foi enviada uma primeira proposta. É ainda importante informar o cliente de que não foi realizada qualquer reserva e que o mesmo corre o risco de perder os serviços requisitados para outro grupo que a reserve (Anexo 15.3 – Propostas Iniciais).

O 1º *Follow-Up* consiste em contactar o cliente, num prazo de aproximadamente de uma semana, após o pedido e envio da proposta (Anexo 15.3 – *Follow-Up Inquiries*). Este é muito importante, na medida em que o Sub-departamento de Grupos consegue receber um *feedback* dos clientes aquando o desenvolvimento ou não do evento.

Se após o 1º *Follow-Up* o cliente requisitar uma pré-reserva, o estado da reserva passa para *Tentative* (TENT). Nesta fase, os espaços foram bloqueados em sistema, mas não existe um compromisso documental por parte do cliente, ou seja, a reserva apenas permanecerá garantida até nova data de *Follow-Up*, que é realizada 15 dias a partir da data de resposta ou data que o cliente solicita (Anexo 15.3 – *Follow-Up Tentatives*). Consequentemente, o colaborador responsável pela reserva do grupo deve analisar, se existirem, pedidos anteriores do mesmo, a fim de perceber se este já confirmou muitas vezes ou se normalmente, dá por canceladas as reservas.

Antes da confirmação é requisitada normalmente uma visita de inspeção, por parte do cliente, ao estabelecimento escolhido. Esta visita é da responsabilidade do colaborador responsável pelo Evento, que recebe o cliente, apresentando o estabelecimento e produtos oferecidos⁶⁶.

O terceiro estado dá-se quando o cliente confirma a reserva, mas apenas verbalmente, designando-se assim por *Verbal Definitive* (VERD). Nesta fase, o cliente normalmente garante que o evento irá ocorrer, mas ainda não assinou o contrato, nem realizou o 1º pagamento acordado no mesmo (Anexo 15.3 – *Verbaldef*). Quando o contrato é enviado assinado, ou é recebido um e-mail de confirmação da receção e aceitação do mesmo (Anexo 15.3 – Contratos), e a Organização já recebeu o 1º Depósito acordado, a reserva passa então para o estado de *Definitive* (DEF) (Anexo 15.3 – *Definitive*), ou seja, o evento irá ocorrer e está garantido.

⁶⁵ Salas utilizadas por grupos pequenos que se separam de uma reunião para discutirem uma questão específica antes de voltarem para a reunião principal (Cambridge Dictionary, 2017).

⁶⁶ Antes da ocorrência da visita os responsáveis pelos Departamentos de *Front Office* (*Food & Beverage*, Receção, *Housekeeping*) devem ser devidamente informados para que tudo esteja devidamente preparado para receber o cliente.

O grupo já está confirmado e o passo seguinte é a elaboração da BEO (*Banquet Event Order*) ou também designada por folha de serviço ⁶⁷. Neste documento, o colaborador responsável pelo grupo deve descrever tudo o que irá acontecer enquanto o grupo permanecer *in-house*. Insere assim informação relacionada com os menus escolhidos, o *set-up*⁶⁸ das salas de reunião e *coffee-break*, horários, número de hóspedes, entre outras.

É também da responsabilidade dos mesmos acompanhar o grupo, desde o momento da sua entrada no estabelecimento até ao momento da sua saída. Quando o grupo chega ao estabelecimento é o colaborador responsável pelo mesmo que o recebe e que garante que tudo o que foi solicitado está conforme o seu pedido. Se algo correr mal, é também da responsabilidade do colaborador resolver todos os problemas e ajudar o cliente a ter tudo conforme.

4.1.3. Promoção.

As tarefas realizadas no Sub-departamento de Promoção tiveram a duração de apenas uma semana, o que representou um total de 32 horas, como presente no Anexo 17, figura 8. Como referido anteriormente, é da responsabilidade do Sub-departamento de Promoção a realização da promoção dos produtos e serviços Onyria, a nível Nacional e Internacional. Não existiu a oportunidade de realizar as tarefas de promoção no estrangeiro, tendo apenas sido realizadas as visitas a Entidades e Agências a nível Nacional.

A primeira tarefa a ser realizada, aquando entrada no escritório, estava relacionada com a recolha das “caixinhas de Areias de Cascais” na pastelaria do Hotel Quinta da Marinha Resort ⁶⁹.

Após recolha, prosseguia-se a preparação dos sacos de oferta com as Areias de Cascais e, brochuras dos produtos e serviços oferecidos pelo Hotel Quinta da Marinha Resort e Restaurantes Monte Mar. O circuito das visitas é preparado no dia anterior, para que não se perca tempo.

Com tudo preparado prosseguia-se à viagem até aos locais a visitar durante o dia. Ao chegar aos locais de visita solicitava-se a presença do contacto retirado da base de dados para entrega do saco de oferta. Caso o contacto pudesse estar presente era entregue o saco de oferta, dada

⁶⁷ Esta é enviada a todos os responsáveis de Departamentos, a fim de informar sobre o que irá acontecer no período em que o Evento irá decorrer.

⁶⁸ Forma como as coisas são organizadas ou arranjadas (Cambridge Dictionary, 2017)

⁶⁹ Normalmente, durante todo o ano, os promotores oferecem Areias de Cascais às entidades que visitam, mas durante o Estágio foram também entregues Sonhos de Natal, na medida em que foram realizadas visitas de Promoção para a época Natalícia do ano de 2016.

informação sobre os novos produtos não conhecidos (ex. *Lakehouse* e Monte Mar Lisboa) e dadas respostas às diversas questões colocadas. Caso o contacto não pudesse estar presente, deixava-se o saco de oferta na receção. Toda a informação retirada da visita, bem como o horário em que a mesma decorreu, era imediatamente registada por escrito para mais tarde ser inserida em sistema.

Posteriormente à conclusão das visitas do dia e chegada ao escritório, a primeira tarefa a ser desenvolvida era a verificação do *Profile* do cliente com quem se falou. Caso o mesmo não estivesse criado teria que o ser de imediato. Caso o mesmo estivesse criado bastava inserir toda a informação relacionada com a visita.

Prosseguia-se ao envio de *Follow-Ups*, via e-mail, aos contactos com quem se falou durante as visitas do dia. No *Follow-Up* agradecia-se a disponibilidade do cliente pela receção e mostrava-se disponibilidade para entrega de informação, caso fosse pretendido. Seguidamente extraia-se do sistema o Relatório de visitas do dia com toda a informação das mesmas, para no fim da semana ser entregue ao Diretor do Departamento de Marketing e Vendas.

Por fim, o trabalho dava-se por terminado após a seleção das entidades a visitar no dia seguinte, bem como os percursos a percorrer para as visitar. Nesta fase era também necessário confirmar com a pastelaria a possibilidade de preparação das Areias de Cascais para serem entregues no dia seguinte.

4.1.4. Imagem e Comunicação.

Relativamente ao Sub-departamento de Imagem e Comunicação, as tarefas no presente Sub-departamento foram desenvolvidas durante uma semana (última semana de Estágio), o que representou um total de 30 horas de trabalho e 2 horas para despedida de toda a equipa, como presente no Anexo 17, figura 8. Ao contrário dos restantes Sub-departamentos não houve uma rotina de tarefas a serem cumpridas, ou seja, cabia ao responsável pelo Sub-departamento verificar quais as necessidades de trabalho para o dia e delinear tarefas pelos colaboradores.

A primeira tarefa desenvolvida consistiu na pesquisa de elementos (ideias de imagens relacionadas com a praia), realizada pelo motor de pesquisa Google e Pinterest, para elaboração do *mood board*, que permitisse criar o grafismo dos estacionários (ex: imagem nos envelopes, cartões de visita, cartões dos quartos, entre outros) do Onyria Palmares Beach House Hotel (OPBHH). Para além da pesquisa de elementos para criação dos estacionários do OPBHH, foram também realizadas pesquisas sobre os benefícios de diversos chás (para oferta de chás, por parte dos promotores no Dia Mundial do Chá) e ideias de formatos de “caixas/pacotes”

para colocar as Areias de Cascais, que durante o ano são entregues pelos promotores durante as suas visitas.

Após a compreensão de como se realiza uma pesquisa de elementos e como é construído um *mood board* para criação de um grafismo final, foi requisitada a preparação de conteúdos para colocar num dos separadores do *Site* Institucional do Hotel Quinta da Marinha Resort. Posteriormente, após concluídos os conteúdos, estes seguiram para aprovação, onde após aprovados, foram inseridos no *site* institucional.

Por fim, as tarefas no Sub-departamento, bem com do Estágio, deram-se por terminadas, após elaboração de uma análise Benchmarking, que não foi terminada. Esta consistia num Relatório com a descrição dos principais concorrentes, do Hotel Quinta da Marinha Resort e os produtos e serviços oferecidos por cada um dos concorrentes a fim de os poder comparar com os produtos e serviços oferecidos pelo Hotel Quinta da Marinha Resort.

4.2. Enquadramento face ao plano de Estágio.

Apesar do Plano de Estágio enviado pela entidade acolhedora, algumas tarefas não foram efetivamente cumpridas devido ao pouco tempo em que a estagiária esteve na entidade. No entanto foram realizadas tarefas não presentes no Plano de Estágio.

Relativamente ao Sub-departamento de Reservas Individuais as tarefas realizadas estiveram relacionadas com pedidos de reserva direta, reservas de Operadores e Agentes Nacionais e reservas de internet. Para além das referidas tarefas, a análise de preços da concorrência, na Internet, e elaboração da folha de meias pensões, eram tarefas efetuadas regularmente pela estagiária. Não foi realizada qualquer tarefa relacionada com a Estruturação de Preços.

No que concerne ao Sub-departamento de Grupos foram realizadas todas as tarefas do Plano de Estágio relacionadas com: após pedidos por parte dos clientes, ver disponibilidade de salas e quartos, enviar proposta com cotação do que foi pedido, enviar *Follow-Ups*, acompanhar os diferentes estados do processo, como apenas o pedido (*Inquire*) e eventos fechados (*Definitive*) e preparar a entrada do grupo e acompanhá-lo durante a sua estadia. Não foram realizadas as tarefas relacionadas à Reunião de Pré-Entrada, *Change-Logs* e *Exit Interview*.

As tarefas dos Sub-departamentos de Promoção e de Imagem e Comunicação foram as tarefas que menos tempo requeriam para a aprendizagem e, neste sentido, foram os Sub-departamentos onde o Estágio ocorreu em menos tempo. As tarefas realizadas na Promoção recaíram sobre a Preparação de Reuniões e Agendamento de visitas, realizar as visitas, Atualização de *Profiles* e, Preenchimento de *Activities* e *Follow-ups*. No Sub-departamento de Imagem e Comunicação

as tarefas realizadas recaíram sobre análise Benchmarking, Pesquisa de elementos e elaboração de conteúdos. Não foram realizadas quaisquer tipo de tarefas relacionadas com Portais de Zona, como referido no Plano de Estágio enviado.

4.3. Competências e conhecimentos mobilizados.

Relativamente às competências, estas foram transversais a todos os Sub-departamentos. O trabalho em equipa foi uma das competências desenvolvidas, que existia outrora pela prática de trabalhos de grupo a nível académico, mas não era tão consistente relativamente ao trabalho a nível profissional. O Departamento de Marketing e Vendas do Grupo é muito unido e todos estão disponíveis para ajudar no que for preciso.

Outras das competências desenvolvidas foi a capacidade de organização e responsabilidade. A verdade é que, em qualquer um dos Sub-departamentos, é muito importante que todo o trabalho esteja organizado, para que os produtos e serviços sejam oferecidos aos clientes em condições e a responsabilidade é fundamental, na medida em que é da responsabilidade da Empresa a entrega de uma oferta adequada ao prometido.

As competências comunicacionais e linguísticas foram, sem sombra de dúvidas, as competências mais desenvolvidas durante o Estágio. Ao se tratar de uma Organização ligada aos serviços é fundamental que a comunicação e a fluência de línguas estrangeiras esteja presente num comercial, porque é a partir das mesmas que os clientes se sentem seguros e compreendem o que se está a oferecer. É também a partir das competências comunicacionais e linguísticas que se desenvolve um bom relacionamento com os clientes.

As competências negociais estão sempre presentes num comercial, principalmente nas Reservas de Grupos onde um grande volume de clientes requisita produtos e serviços. Assim, foi desenvolvida a capacidade de identificação onde o cliente não está satisfeito e como é que se poderão sugerir opções que o deixem mais decididos a escolher os produtos e serviços do Grupo.

Por fim, foram desenvolvidas competências ligadas à criatividade, principalmente no Sub-departamento de Imagem e Comunicação, onde é frequente a imaginação e troca de ideias entre colaboradores a fim de se conseguir criar imagens e conteúdos que chamem a atenção dos clientes e que os façam sentir a cultura de cada um dos estabelecimentos do Grupo.

No que concerne aos conhecimentos mobilizados ao longo do Estágio, o Anexo 18 evidencia todos os conhecimentos adquiridos por Sub-departamento, estando os mesmos relacionados com a aprendizagem de: gestão de reservas, atendimentos telefónico e envio de e-mails,

elaboração de propostas, acompanhamento e coordenação de grupos, apresentação de produtos e serviços, desenvolvimento de conteúdos e trabalho através dos sistemas informáticos.

5. Discussão Crítica das Atividades de Estágio

No presente sub-capítulo são apresentadas reflexões críticas sobre as atividades desenvolvidas durante o Estágio, à luz do quadro conceitual elaborado no 1º capítulo do presente Relatório, do Plano de Estágio enviado pela entidade acolhedora e do contributo que o Plano Curricular do Mestrado teve sobre o desempenho das atividades desenvolvidas.

A reflexão crítica à luz do quadro conceitual é efetuada com base nas atividades desenvolvidas pelo Departamento de Marketing e Vendas, à promoção e comunicação dos produtos e serviços do Hotel Quinta da Marinha Resort (HQDMR), por se tratar do estabelecimento cujas tarefas da estagiária estiveram relacionadas.

5.1. Análise crítica das atividades desenvolvidas à luz dos modelos teóricos de referência.

Como referido anteriormente, o Departamento de Marketing e Vendas está dividido por Sub-departamentos. Cada um dos Sub-departamentos realiza tarefas específicas para comunicar e vender os produtos e serviços do HQDMR e, nesse sentido, a estagiária, após desenvolver parte das tarefas realizadas por cada Sub-departamento, realiza agora uma breve reflexão crítica sobre as mesmas.

Relativamente às tarefas realizadas pelos colaboradores do Sub-departamento de **Reservas Individuais**, estas estão maioritariamente associadas à gestão de reservas provenientes de múltiplos canais de distribuição (Online, Agências/Operadores, Diretos via telefone ou e-mail). Aquando deparados com pedidos de reserva diretas foi observado que os colaboradores estão preocupados em verificar disponibilidade de alojamento. Se a tiverem, solicitam os dados do cliente para posteriormente inserir em sistema (Opera), se não tiverem sugerem novas datas e condições. Se o cliente não aceitar, a interação termina.

O presente processo demonstra que a interação entre os colaboradores e os clientes é reduzida. A comunicação é realizada a fim de esclarecer os clientes sobre as suas questões e concretizar reservas, sem que exista uma partilha de informação que possivelmente permitiria estabelecer uma forte relação entre ambos. Uma maior interatividade entre os colaboradores e os clientes

poderia ser vantajosa para o HQDMR, dado que o solidificar do relacionamento aumentaria a confiança por parte do cliente, que deixaria de se sentir inseguro sobre o consumo dos produtos e serviços da Organização e não procuraria os produtos e serviços dos concorrentes. Assim, como forma de aprimorar o relacionamento, os colaboradores poderiam realizar mais questões durante a conversação direta com os clientes, a fim de identificar quais os seus interesses e preferências durante uma viagem e indicar, mesmo que o cliente não o solicite, sugestões de produtos e serviços disponíveis no estabelecimento, para captar a sua atenção e demonstrar que a Organização está preocupada em satisfazer as suas necessidades.

No entanto, apesar de existir pouca interação entre ambos, o que dificulta o aprimoramento do relacionamento, bem como o acesso a informação adicional, o Sub-departamento de Reservas Individuais é muito cuidadoso no que toca ao registo de toda a informação que obtém durante a interação com os seus clientes. O presente cuidado é muito favorável, uma vez que os colaboradores do *Front Office* ao deterem certo tipo de informações, como, por exemplo, um casal que está de Lua de Mel, conseguem com que o atendimento seja mais personalizado e cuidado, superando as expectativas do hóspede. Para além dos colaboradores do *Front Office*, também a gestão de topo beneficia com o presente cuidado, pois consegue obter um maior número de dados para análise e tomada de decisões.

No que concerne ao Sub-departamento de **Grupos Venda e Coordenação**, as tarefas realizadas estão associadas à gestão de eventos, que podem ou não incluir alojamento. O trabalho desenvolvido pelos colaboradores requer a recolha de informações diversas sobre as necessidades dos clientes e a realização de propostas após conhecê-las, criação de incentivos que mantenham o cliente interessado a realizar o evento no HQDMR, apresentação presencial dos produtos e serviços oferecidos e acompanhamento por parte de um colaborador durante todo o evento.

Durante o Estágio, observou-se que a comunicação direta (via telefone, e-mail e presencial) com os clientes, ao longo das tarefas do Sub-departamento, é realizada repetidamente durante várias etapas do processo. Esta frequência deve-se, essencialmente, ao facto de as reservas para concretização de eventos no HQDMR requerem uma maior atenção e organização, dado que o número de serviços prestados a um grupo não se cinge apenas sobre o alojamento. Neste sentido, a periodicidade de comunicação entre os colaboradores e os clientes é fundamental, na medida em que a troca de informações permite com que a oferta se adeque corretamente às especificidades requeridas pelos mesmos.

Após o conhecimento de informações sobre as preferências do cliente é exigido que essas informações sejam inseridas no sistema operativo (Opera). A presente tarefa é muito

importante, na medida em que todos os colaboradores conseguem apreciar com facilidade todo o percurso do evento, adequando os serviços disponíveis às necessidades dos clientes; caso o colaborador responsável pelo eventos não esteja presente, conseguem revê-la antes da chegada do grupo, para que se confirme que está tudo de acordo como o prometido e que conseguem adequar a oferta às preferências dos clientes, caso o mesmo volte a solicitar os serviços do HQDMR, dado que armazenaram toda a informação do evento anterior.

A constante interação entre os colaboradores e os clientes durante todo o processo de planeamento, concepção e acompanhamento de um evento permite com que se criem fortes laços relacionais entre ambos. O colaborador passa a conhecer com maior detalhe as preferências do seu cliente e o cliente passa a confiar nas soluções propostas pelo colaborador. Desta forma, a criação de valor para o cliente é passível de ser cumprida, visto que o colaborador consegue superar expectativas admitindo um serviço presencial e personalizado ao perfil do cliente. Segundo a literatura, o último atinge a satisfação e considera que o serviço tem qualidade.

Mas como é que o Sub-departamento de Grupos Venda e Coordenação consegue aferir se os clientes ficaram satisfeitos com a prestação do serviço? O serviço é visto pelos clientes como um serviço de qualidade? Durante o percurso da estagiária no Sub-departamento não foi visto nem realizada qualquer tarefa referente à análise de informação que permitisse aferir as questões colocadas. Desta forma, se não for aplicado, por exemplo, um questionário de satisfação aos clientes, é importante que o Sub-departamento o comece a aplicar, pois é a partir do mesmo que a Organização conseguirá aferir se está, ou não, a corresponder às expectativas dos seus clientes. Se o questionário é aplicado, seria relevante que a análise dos resultados fosse realizada com frequência, a fim de melhorar a prestação do serviço e aferir se existem *Gaps* entre a perceção de qualidade dos clientes e a prestação do serviço propriamente dita.

Em relação ao Sub-departamento de **Promoção**, os colaboradores que nele operam são responsáveis pela criação e fortalecimento de relações com organizações exteriores ao HQDMR. Apesar de a estagiária ter trabalhado apenas durante uma semana com os Promotores da Organização, foi possível concluir que o trabalho desenvolvido pelos mesmos é uma mais valia para que o público de clientes, a nível nacional e internacional, seja alargado.

A seleção das organizações a visitar é efetuada a partir de uma base de dados, frequentemente atualizada, onde são inseridas informações sobre os clientes (ex: contactos, informação retirada da visita, entre outros) com quem os Promotores ou colaboradores do Departamento já tiveram um contacto inicial.

O objetivo das visitas persiste sobre a apresentação dos produtos e serviços do HQDMR, bem como procurar persuadir os clientes ao consumo dos mesmos. Durante as visitas é frequente a entrega de brochuras com os produtos e serviços disponibilizados pelo o Hotel, bem como uma pequena cortesia (Areias de Cascais – bolo típico da região de Cascais), com o intuito de persuadir o cliente à lembrança do HQDMR, quando confrontado com a necessidade de consumir produtos e serviços hoteleiros e desenvolver um relacionamento mais próximo com os mesmos. Na realidade, a oferta de uma pequena cortesia é um elemento estratégico que possivelmente fará com que os clientes se recordem do HQDMR, mas a oferta de Areias de Cascais não está diretamente associado aos produtos e serviços do Hotel. Nesse sentido, seria mais vantajoso a oferta de cortesias intimamente ligadas ao HQDMR como *amenities*⁷⁰ do hotel, produtos gastronómicos presentes na carta do mesmo ou bolas de golfe com o logótipo do HQDMR.

Após concretização das visitas, os colaboradores enviam um e-mail a agradecer a receptividade do cliente e a disponibilizarem-se para responderem a dúvidas que surjam. O presente contacto demonstra que os Promotores estão preocupados em assegurar que o cliente apreciou a visita e que se irá recordar do HQDMR.

No entanto, durante o Estágio, a estagiária observou que o contacto com as entidades acontece com pouca frequência. Os Promotores interagem com os seus contactos para envio de *Follow-Ups* após visitas e o envio de Promoções que estejam a oferecer num dado momento. É importante que a comunicação seja permanente durante todo o ano com as mesmas entidades dado que, para além do HQDMR a concorrência também define estratégias de Promoção dos seus produtos e serviços. Assim, seria vantajoso a realização de comunicações mais frequentes, mas não intrusivas, mantendo as comunicações já efetuadas e acrescentando incentivos como ofertas no HQDMR ou uma visita às Instalações.

Por fim, apesar de a estagiária ter trabalhado no Sub-departamento de **Imagem e Comunicação** apenas durante uma semana, esta observou que a principal tarefa do Sub-departamento está relacionada com a elaboração de mensagens persuasivas, que aliciem o consumo dos produtos e serviços do HQDMR. As presentes mensagens são elaboradas através de imagens e conteúdos que são criados para inserir nos meios de comunicação, após aferir as tendências do mercado, ou seja, perceber como os concorrentes definem as suas mensagens e o que o cliente procura receber, a fim de os acompanhar.

⁷⁰ Um serviço ou produto extra oferecido pelos hotel aos hóspedes, normalmente sem custo. Este termo é utilizado para descrever o champô, amaciador, gel de banho, sabonetes e outros produtos que o hotel disponibiliza no quarto dos hóspedes para que estes o utilizem. (Keating, 2017).

Os principais meios de comunicação utilizados pelo HQDMR são o *Site* Institucional e a página de Facebook da Organização. Relativamente ao *Site* Institucional, este engloba as fotografias do Hotel, especifica os produtos e serviços oferecidos, bem como ofertas especiais, informa sobre os serviços complementares disponíveis e apresenta um motor de reservas. Para além do referido é fácil de manusear, com conteúdo relevante e está bem estruturado.

No que concerne à página de Facebook, apesar de a estagiária não ter trabalhado sobre a mesma, os *posts* sobre os produtos e serviços oferecidos, tal como as Promoções de Venda são colocados com frequência. Visto que as redes sociais têm, atualmente, uma grande influência sobre os indivíduos da nossa sociedade, a utilização das mesmas por parte das organizações cria uma oportunidade de alcançarem uma maior proximidade com os seus seguidores. No entanto, apesar de o Facebook permitir uma maior interação entre a Organização e os seus seguidores através da Internet, o HQDMR não responde aos comentários e críticas elaboradas pelos mesmos. Se o objetivo é apresentar o que o hotel oferece e conseguir com a proximidade entre a Organização e os clientes aumente, seria aconselhável que o HQDMR procurasse aumentar a interação com os seguidores da sua página, a fim de demonstrar que se encontram atentos às diversas opiniões.

5.2. Análise crítica das atividades de Estágio face ao plano de Estágio.

Relativamente às atividades de Estágio desenvolvidas face ao Plano de Estágio entregue pela entidade acolhedora, a estagiária observou que a entidade não adapta o período real de Estágio ao Plano de Estágio entregue. Desta forma, não foi possível com que todas as tarefas propostas fossem efetivamente realizadas, dado que o período de Estágio foi curto para as concretizar. Assim, seria importante que a entidade adaptasse o Plano de Estágio de cada um dos seus estagiários ao período acordado de cada um, para que exista uma garantia de alcance de todos os conhecimentos.

Apesar da correta especificação das tarefas a desenvolver em cada um dos Sub-departamentos do Departamento de Marketing e Vendas, outro dos pontos que deveria ser adaptado é a descrição das competências a adquirir pelo estagiário durante a prática de cada uma das tarefas especificadas. A estagiária teve que contactar o Diretor do Departamento para que as mesmas fossem clarificadas. É fundamental que as competências a desenvolver sejam devidamente informadas, principalmente em Estágios Curriculares, para que o estagiário perceba se as mesmas se adequam ou não à sua formação académica.

5.3. Contributos do plano curricular do mestrado para o Estágio.

No que concerne ao contributo do Plano Curricular do Mestrado para o Estágio, este foi muito útil, na medida em que muitas das noções aprendidas durante as diversas unidades curriculares leccionadas permitiram uma melhor adaptação da estagiária em contexto real de trabalho.

Os conhecimentos e competências adquiridos através da unidade curricular de Marketing foram os mais importantes para o Estágio, dado que a estagiária desenvolveu tarefas relacionadas com a prestação, promoção e comunicação de produtos e serviços, gestão das necessidades dos clientes para alcançar a satisfação, atendimento e acolhimentos de clientes e, planeamento e organização de processos de venda.

No entanto, para além do contributo da unidade curricular de Marketing, a estagiária conseguiu colocar em prática noções relacionadas com outras unidades curriculares.

O conhecimento sobre como planear, organizar e controlar atividades, realizar uma calendarização de tarefas e a gestão dos recursos disponíveis e, ainda, a avaliação e mitigação do risco, adquiridos durante a unidade curricular de Gestão de Projetos, contribuíram para que a estagiária conseguisse desenvolver muitas das tarefas propostas durante o Estágio.

A aptidão para a negociação foi também desenvolvida, dado que a estagiária colocou em prática estratégias e táticas de negociação, através da tentativa de negociações *win-win* (oferecer o que o cliente pretende sem deixar de seguir os interesses da Organização), procurou obter um bom relacionamento com os clientes, desenvolvendo técnicas comunicacionais, tanto verbais, como não verbais, e recolher informação jogando com as preferências e emoções dos clientes.

Relativamente à componente estratégica, a estagiária colocou em prática noções relacionadas com as unidades curriculares de Estratégia e Inovação. Essas noções permitiram com que a mestranda conseguisse realizar uma análise do meio envolvente à Organização (análise da concorrência) que permitiram a criação de *inputs* para que os colegas aplicassem decisões estratégicas apropriadas ao contexto ambiental e conseguisse realizar a reflexão crítica do presente relatório, na medida em que realizou pequenas sugestões de melhoria, inovadoras, sobre as atividades de cada um dos Sub-departamentos.

Por fim, os conhecimentos sobre Inteligência Emocional e Dinâmica de Grupos, adquiridos na unidade curricular de Gestão de Equipas, foram muito úteis para que a estagiária se

conseguiu adaptar às 4 equipas que compõem o Departamento. A adaptação emocional foi fundamental porque as tarefas e equipas foram-se alterando durante o percurso e a gestão da mudança por parte das equipas teve que ser controlada.

Conclusão

Atualmente, a concorrência no ambiente empresarial é muito intensa e o consumidor é cada vez mais exigente sobre a oferta das organizações. Estas confrontam-se com dificuldades relacionadas com a inovação dos seus produtos e precisam adaptar as suas técnicas de promoção/comunicação, para que consigam obter vantagem competitiva no mercado. A oferta deixa de estar relacionada com o que a organização idealiza, adaptando-se ao que o consumidor procura.

O trabalho realizado pelos responsáveis de Marketing e Vendas de uma organização passa a ser mais importante que nunca. A necessidade sobre a implementação de técnicas de Marketing, que permitam elaborar mensagens que informem e aliciem o consumidor sobre o consumo dos seus produtos, torna-se fundamental para o sucesso empresarial.

No entanto, o reconhecimento do público-alvo a atingir é fundamental para que a oferta se ajuste adequadamente. Os clientes não têm necessidades e preferências iguais, pelo que o conhecimento dessas mesmas necessidades e preferências torna-se um desafio a ultrapassar pelas organizações.

Uma boa gestão do relacionamento com os clientes permite com que se crie um ambiente oportuno à troca de informações. A utilização de ferramentas tecnológicas, que crescem atualmente a um ritmo acelerado e fazem parte do dia a dia da nossa sociedade, tem vindo a permitir com que as organizações recolham e registem informação em tempo real, para adaptar a sua oferta ao que os clientes realmente pretendem obter.

No setor hoteleiro a gestão do relacionamento com os clientes é uma das técnicas de Marketing mais utilizadas. Quando um hotel oferece um produto, este está associado à prestação de um serviço e é a partir dessa mesma prestação que se conseguem diferenciar dos seus concorrentes. Ao recolherem informação durante a prestação do serviço, conseguem fazer com que a promoção e comunicação da sua oferta esteja orientada às características de cada um dos seus clientes. Quanto mais informação detêm sobre um cliente mais fácil é de o surpreender, superar as suas expectativas e garantir a sua satisfação.

Ao contrário das organizações que oferecem apenas um produto, e onde o acompanhamento ao cliente é limitado, as organizações hoteleiras permitem com que se maximize o valor sobre o que é oferecido ao cliente. A existência de uma maior interação com os colaboradores, a abrangência dos canais de distribuição e comunicação e processos de atendimento elaborados para cada uma das etapas de venda, permitem com que se mantenha uma relação mais

personalizada, acrescentando ao produto e serviço um conjunto de recursos e características que permitem ter uma oferta à medida de cada cliente.

No entanto, existem constrangimentos que têm que ser superados pelos empreendimentos hoteleiros. Ao contrário dos produtos, onde são observadas rapidamente contradições ao seu consumo, a prestação de um serviço é avaliada sobre outras características que permitem aferir se existe, ou não, qualidade no que é oferecido, na medida em que o seu julgamento é efetuado a partir de um consumo imediato. Deste modo, cabe às organizações hoteleiras saberem avaliar qual a expectativa do cliente sobre a prestação de um serviço para que consigam garantir que essa expectativa será atendida.

No que concerne ao Estágio, este foi uma valia para a mestranda, uma vez que esta conseguiu alcançar, em contexto real de trabalho, os objetivos definidos. Ao aplicar conhecimentos e competências teóricos, adquiridos durante o seu percurso académico, conseguiu desenvolver aptidões profissionais sobre como executar uma venda, como é que um serviço ao cliente deve ser prestado, como persuadir um cliente ao consumo dos produtos da Organização, como recolher e monitorizar dados para a tomada de decisão, como promover os produtos e estabelecer um relacionamento com os clientes, como elaborar conteúdos para comunicar uma mensagem e, por fim, como se adaptar a diferentes situações de trabalho.

Para além das aptidões adquiridas, as noções assimiladas durante as unidades curriculares do Mestrado permitiram com que a estagiária conseguisse, com maior facilidade, realizar as tarefas requeridas pelos colegas. Uma maior noção sobre diferentes temáticas ajudou a estagiária a apreender, com maior rapidez, como se realizavam as tarefas e como se deveria adaptar a diferentes contextos.

Há que destacar o acolhimento por parte da equipa do Departamento de Marketing e Vendas. Desde o primeiro dia de Estágio que todos os colaboradores demonstraram vontade e muita disponibilidade para apoiar a estagiária no desenvolvimento das suas tarefas. Para além da ajuda, assistência e esforço dos colegas, a grande proximidade e descontração entre todos, permitiram com que a estagiária se sentisse à vontade para realizar todo o tipo de questões.

Embora os referidos pontos positivos, uma maior duração do período de Estágio teria sido uma mais valia para a estagiária. Esta considera que o tempo que permaneceu na entidade foi curto, uma vez que não conseguiu desenvolver algumas das tarefas propostas no Plano de Estágio, nem adquirir autonomia suficiente para as desenvolver. Um período de Estágio mais longo teria aumentado a sua confiança e maximizado, ainda mais, as suas competências pessoais e profissionais.

O programa de Estágio, apesar de não estar intimamente ligado com a área de estudo da mestranda (Gestão), está bem desenhado, na medida em que a estagiária conseguiu obter um conhecimento geral sobre a funcionalidade de um Departamento de Marketing e Vendas. Durante o tempo de permanência, o conhecimento foi amadurecendo, a estagiária conseguiu contribuir para o alcance de um bom funcionamento do Departamento, dado que ajudou a desenvolver muitas tarefas, o que aliviou o trabalho dos colegas e colaborou com a equipa na aquisição de novas ideias.

Em suma, a realização do Estágio foi, sem qualquer dúvida, uma experiência muito enriquecedora para a estagiária. Em contexto real de trabalho, conseguiu desenvolver competências que aliadas à sua formação académica, permitiram com que, atualmente, se sinta mais preparada para enfrentar os desafios da vida profissional.

Limitações do Estágio

Durante o Estágio a mestranda confrontou-se com algumas limitações:

1. A Organização não disponibiliza aos estagiários informação financeira sobre a mesma, na medida em que a quer manter confidencial. A falta deste tipo de informação não foi prejudicial à redação do presente Relatório, mas poderia ter sido interessante, a fim de alcançar mais conclusões;
2. A segunda limitação está relacionada com os equipamentos de trabalho disponibilizados para uso do estagiário. Estes são difíceis de manusear porque não funcionam corretamente, o que dificulta e prejudica a atenção do estagiário durante o desempenho das tarefas;
3. A terceira limitação está relacionada com a falta de autonomia que a estagiária teve sobre a realização das tarefas e decisões. Após elaborar muitas das tarefas, estas teriam que ser revistas pelos colegas, a fim de garantir que estavam em conformidade para serem enviadas. Muito se justifica pelo curto período de Estágio;
4. A última limitação assenta sobre a falta de formação-base sobre os Standards de Atividade de cada Sub-departamento, bem como dos produtos e serviços oferecidos. A presente limitação fez com a estagiária realizasse mais questões aos colaboradores do Hotel, quando questionada pelos clientes, e tivesse um período de assimilação de informação mais longo.

Recomendações

Com o intuito de melhorar os procedimentos relacionadas com o Estágio, Plano de Estágio e Plano Curricular, a estagiária efetua algumas recomendações:

1. A entidade acolhedora, antes de aceitar estagiários, deve ter um conhecimento mais preciso sobre quais os objetivos de Estágio do candidato, a fim de adaptar as tarefas a realizar aos seus objetivos específicos;
2. O Plano de Estágio deve integrar com maior detalhe o que será desenvolvido durante o Estágio, estar adaptado ao período em que o estagiário estará na entidade e referir as competências que o estagiário irá desenvolver ao desempenhar as tarefas referidas no Plano;
3. O Plano Curricular deve integrar, futuramente, uma unidade curricular que auxilie os alunos à elaboração de trabalhos científicos. A mestranda teve muitas dificuldades sobre a elaboração do quadro concetual do presente Relatório, na medida em que não tinha noções-base sobre como o executar.

Desafios para futuros Estágios

Por fim, com o propósito de aperfeiçoar a performance da entidade perante futuros Estágios, esta deve ter em consideração os seguintes desafios:

1. Dar mais apoio ao estagiário no que toca à entrega de informação para realização do trabalho final, sempre que o Estágio tem uma natureza de Estágio Curricular, bem como dar formação mais intensa sobre a oferta da Organização;
2. Adaptar as tarefas à formação-base do estagiário a fim de este desenvolver as suas competências profissionais na área científica do curso onde se insere;
3. Proporcionar ao estagiário material de trabalho em perfeitas condições, para que o mesmo consiga realizar adequadamente todas as tarefas requeridas pelos colegas sem que se sinta dificuldades acrescidas e desnecessárias ao desenvolvê-las.

Bibliografia

- Ansari, A., & Riasi, A. (2016). *An Investigation of Factors Affecting Brand Advertising Success and Effectiveness*. Iran e USA: International Business Research .
- Ashraf, M. G., Rizwan, M., Iqbal, A., & Khan, M. A. (2014). The promotional tools and situational factors' impact on consumer buying behaviour and sales promotion. *Journal of Public Administration and Governance* , 179-201.
- Bacalhau, S. S. (2013). *Fatores de sucesso e insucesso na venda*. Escola Superior de Ciência Empresariais. Setúbal: Instituto Politécnico de Setúbal.
- Belch, G. E., & Belch, M. A. (2003). *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective* (6ª ed.). Hill: The McGraw–Hill Companies .
- Boschetti, R. B. (2012). *Promoção de vendas não monetárias e seus efeitos na intenção de compra e escolha da marca de serviços financeiros*. Porto Alegre : Universidade Católica do Rio Grande do Sul.
- Buttner, O. B., Florack, A., & Goritz, A. S. (2014). How Shopping Orientation Influences the Effectiveness of Monetary and Nonmonetary Promotions . *European Journal of Marketing* , 1-37.
- Buzzo, J. E. (2010). *Composição da força de vendas e informação comercial: um estudo em indústrias do setor farmacêutico, médico e hospitalar do estado de São Paulo*. São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto.
- Cambridge Dictionary. (2017). *breakout*. Obtido em 22 de Janeiro de 2017, de [dictionary.cambridge.org](http://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles/breakout): <http://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles/breakout>
- Cambridge Dictionary. (2017). *Fee*. Obtido em 3 de Fevereiro de 2017, de [dictionary.cambridge.org](http://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles/fee): <http://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles/fee>
- Cambridge Dictionary. (2017). *set-up*. Obtido em 22 de Janeiro de 2017, de [dictionary.cambridge.org](http://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles/set-up): <http://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles/set-up>
- Cambridge Dictionary. (2017). *Venue*. Obtido em 3 de Fevereiro de 2017, de [dictionary.cambridge.org](http://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles/venue): <http://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles/venue>
- Cambridge Dictionary. (2017). *giveaway*. Obtido em 3 de Fevereiro de 2017, de [dictionary.cambridge.org](http://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles/giveaway): <http://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles/giveaway>
- Chen, C. F., & Chen, F. S. (2010). Experience quality, perceived value, satisfaction and behavioral intentions for heritage tourists. *Tourism Management* , 29-35.
- Chen, I. J., & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM). *Business Process Management Journal* , 672-688.

Colla, E., & Lapoule, P. (2012). E-commerce: exploring the critical success factors . *International Journal of Retail & Distribution Management* , 842-864 .

Costa, C. U., Nakata, Y. U., & Calsani, J. R. (2013). Qualidade no atendimento: A influência do bom atendimento para conquistar os cliente. *Rev. Científica Eletrônica UNISEB* , 1, 54-65.

Dwyer, S., Hill, J., & Martin, W. (2000). An Empirical Investigation of Critical Success Factors in the Personal Selling Process for Homogenous Goods. *Journal of Personal Selling & Sales Management* , 20 (3), 151-159.

Eid, M. I. (2011). Determinants of e-commerce customer satisfaction, trust and loyalty in Saudi Arabia . *Journal of Electronic Commerce Research* , 78-93.

Facca, C. (23 de Março de 2012). *Como criar um Painel Semântico ou “Mood Board”?* Obtido em 22 de Janeiro de 2017, de chocoladesign.com: <http://chocoladesign.com/como-criar-um-painel-semantico-ou-mood-board>

Fill, C., & Jamieson, B. (2011). *Marketing Communications* . Edinburgh: Edinburgh Business School .

Great Hotels of the World. (2016). *Who we are*. Obtido em 23 de Outubro de 2016, de ghotw.com: <http://www.ghotw.com/whoarewe.aspx>

Gundlach, G. T., & Wilkie, W. L. (2010). Stakeholder Marketing: Why “Stakeholder” Was Omitted from the American Marketing Association’s Official 2007 Definition of Marketing and Why the Future Is Bright for Stakeholder Marketing. *Journal of Public Policy & Marketing* , 29 (1), 89-92.

Hancock, B., Ockleford, E., & Windridge, K. (2009). *An Introduction to Qualitative Research*. Nottingham, Sheffield : The NIHR RDS for the East Midlands .

Infopédia . (2017). *Estacionários*. Obtido em 22 de Janeiro de 2017, de infopedia.pt: <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/estacionário>

Instituto Nacional de Estatística. (2016). *Estatísticas do Turismo 2015*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I.P.

Jayachandran, S., Sharma, S., Kaufman, P., & Raman, P. (2004). *The Role of Relational Information Processes and Technology Use in Customer Relationship Management*. Columbia: University of South Carolina.

Jobber, D., & Lancaster, G. (2009). *Selling and Sales Management* (8ª ed.). Edinburgh : Pearson Education Limited .

Jobber, D., Lancaster, G., & Jamieson, B. (2011). *Sales Force Management* . Edinburgh: Edinburgh Business School.

Keating, C. (2017). *amenity*. Obtido em 2017 de Janeiro de 29, de hotels.about.com: <http://hotels.about.com/od/hotelglossary/g/amenity.htm>

Kotler, P. (2002). *Marketing Management: Millenium Edition*. New Jersey: Pearson Custom Publishing.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management* (14^a ed.). New Jersey: Prentice Hall.

Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2005). *Principles of Marketing* . (4^a, Ed.) Edinburgh : Pearson Education Limited .

Lovelock, C. H., Vandermerwe, S., Lewis, B., & Fernie, S. (2011). *Services Marketing* . Edinburgh: Edinburgh Business School .

Mallalieu, L., & Nakamoto, K. (2008). Understanding the role of consumer motivation and salesperson behavior in inducing positive cognitive and emotional responses during a sales encounter. (3^a, Ed.) *Journal of Marketing Theory and Practice* , 16, 183-197.

Marques, A. (2014). *Marketing Relacional: Como transformar a fidelização de clientes numa vantagem competitiva* (2^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo, LDA.

Mittal, M., & Sethi, P. (2011). The Effectiveness of Sales Promotion Tools among Indian Consumers: An Empirical Study . *Journal of Promotion Management* , 165-182.

Moutella, C. (Agosto de 2002). *Fidelização de Clientes como diferencial competitivo*. Obtido em 18 de Novembro de 2016, de brasilpostos.com.br: www.brasilpostos.com.br/wp-content/uploads/2013/10/Curso-de-Fidelizacao-Download.pdf

Mulhern, F. J. (2010). *Direct and Interactive Marketing*. Evanston: Wiley International Encyclopedia of Marketing.

Omotayo, O. (2011). Sales Promotion and Consumer Loyalty: A Study of Nigerian Tecommunication Industry. *Journal of Competitiveness* , 66-77.

Onyria Golf Resorts. (2016). *Manual de Acolhimento*. Lisboa, Cascais, Portugal: Onyria Golf Resorts.

Oracle. (2014). *OPERA Property Management System*. Obtido em 15 de Dezembro de 2016, de micros-fidelio.com.au: <http://micros-fidelio.com.au/en/Products/opera-property-management-system.aspx>

Oracle. (2016). *Oracle and Micros System*. Obtido em 15 de Dezembro de 2016, de [oracle.com: www.oracle.com/us/corporate/acquisitions/micros/index.html](http://www.oracle.com/us/corporate/acquisitions/micros/index.html)

Pelton, L. E., Strutton, D., & Lumpkin, J. R. (2014). *Marketing Channels* . Edinburgh : Edinburgh Business School .

Pena, M. M., Silva, E. M., Tronchin, D. M., & Melleiro, M. M. (2013). *O emprego do modelo de qualidade de Parasuraman, Zeithaml e Berry em serviços de saúde*. São Paulo: Escola de Enfermagem da USP.

Penha Longa Resort. (2017). *Penha Longa*. Obtido em 2017 de Janeiro de 29, de penhalonga.com: www.penhalonga.com

Peppard, J. (2000). Customer Relationship Management (CRM) in Financial Services. *European Management Journal* , 312–327 .

Pinheiro, I. N. (2003). *Gestão de Satisfação e Fidelidade do Cliente: Um estudo dos fatores que afectam a satisfação e fidelidade dos compradores de automóveis*. Mestrado em Engenharia de Produção. Rio Grande do Norte: Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

Pordata. (2017). *O que são NUTS?* Obtido em 31 de Janeiro de 2017, de pordata.pt: <http://www.pordata.pt/O+que+sao+NUTS>

Praia D'el Rey Golf & Beach Resort. (2015). *Bem Vindo ao Praia D'el Rey* . Obtido em 2017 de Janeiro de 29, de praia-del-rey.com: www.praia-del-rey.com

Ribeiro, O. M. (2007). *Qualidade no Atendimento ao Cliente como Estratégia Competitiva*. Lisboa: ISCTE Business School.

Ritchie, J., & Lewis, J. (2003). *Qualitative Research Practice*. London, Thousand Oaks, New Delhi : SAGE Publications Ltd .

Rygielski, C., Wang, J. C., & Yen, D. C. (2002). Data mining techniques for customer relationship management. *Technology in Society* , 483–502 .

Salgado, J. A. (2012). *Avaliação da Qualidade nos Serviço* . Dissertação, Universidade Fernando Pessoa , Porto.

Segetlija, Z., Mesarić, J., & Dujak, D. (2011). *Importance of Distribution Channels-Marketing Channels-for National Economy*. Croatia: 22nd CROMAR Congress.

Sheraton Cascais Resort. (2017). *Sheraton*. Obtido em 2017 de Janeiro de 29, de sheratoncascaisresort.com: <http://www.sheratoncascaisresort.com/pt/>

Siddiqi, K. O. (2011). Interrelations between Service Quality Attributes, Customer Satisfaction and Customer Loyalty in the Retail Banking Sector in Bangladesh. *International Journal of Business and Management* , 12-36.

Silva, S., & Saraiva, M. (2012). *A Gestão da Qualidade como diferencial competitivo na Satisfação e Fidelização de clientes*. Évora: Universidade de Évora.

Souza, M. d. (2014). *Análise do Atendimento ao Cliente - Caso ATP* . Escola de Administração. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Sul Informação. (14 de Julho de 2016). *Lagos: Onyria Palmares Beach House Hotel abre em Janeiro de 2017*. Obtido em 2016 de Dezembro de 2016, de sulinformacao.pt: www.sulinformacao.pt/2016/07/lagos-onyria-palmares-beach-house-hotel-abre-em-janeiro-de-2017/

Toma, M. (2016). Customer Relationship Management: A Theoretical Approach. *Addleton Academic Publishers* , 86–93 .

Turismo de Portugal. (2016). *Plano de Actividades 2016*. Lisboa: Turismo de Portugal, I.P.

Vincent, N. A., & Webster, C. M. (2013). Exploring relationship marketing in membership associations . *European Journal of Marketing* , 47, 1622-1640.

Wali, A. F., & Wright, L. T. (2016). Customer relationship management and service quality: Influences in higher education . *Journal of Customer Behaviour* , 67-79 .

Wang, L., Law, R., Hung, K., & Guillet, B. D. (2014). Consumer trust in tourism and hospitality: A review of the literature . *Journal of Hospitality and Tourism Management* , 1-9.

Webb, K. L. (2002). Managing channels of distribution in the age of electronic commerce . *Industrial Marketing Management* , 95–102 .

Yang, C. C., Jou, Y. T., & Cheng, L. Y. (2009). *Using integrated quality assessment for hotel service quality* . Taiwan: Springer Science .

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2014). *Marketing de Serviços* (6ª ed.). (McGraw-Hill, Ed.) São Paulo: Porto Alegre: AMGH.

Anexos

1. Relato Semanal

Dias	Setembro	Outubro	Novembro	
1		Folga	Promoção/Promoção Estrangeiro: Preparação de Reuniões e Agendamento; Atualização de <i>Profiles</i> ; Inserir <i>Activities e Follow-Ups</i> ; Agendamento e Calendarização; Reuniões/Visitas	
2		Folga		
3		Reservas Individuais: Reservas de clientes diretos; reservas de Operadores/Agentes Nacionais; Reservas de Internet; Análise de preços Internet Concorrência; Folha de Meias Pensões, Atendimento telefônico		
4				
5	Reservas individuais: Reservas de clientes diretos; reservas de Operadores/Agentes Nacionais; Reservas de Internet; Análise de preços Internet Concorrência; Folha de Meias Pensões			
6				
7				
8				
9		Folga		Imagem/Comunicação: Análise Benchmarking; pesquisa de elementos, elaboração de conteúdos
10	Folga			
11	Folga	Reservas Individuais até a hora de almoço. Reservas de Grupos desde a hora de almoço até às 18:00	Folga	
12				
13	Reservas Individuais: Reservas de clientes diretos; reservas de Operadores/Agentes Nacionais; Reservas de Internet; Análise de preços Internet Concorrência; Folha de Meias Pensões, Atendimento telefônico		Fim Estágio - Avaliação	
14				
15		Folga		
16		Folga		
17	Folga	Grupos Venda/Coordenação: Disponibilidade de Salas e quartos; Cotação de Grupos/Preços; Envio de Propostas e <i>Follow-Ups</i> ; Diferentes Estados: INQ/TENT/DEF; Preparação entrada e folha de serviço; Reunião Pré-Entrada; <i>Qualifying</i> ; Visitas de Inspeção		
18	Folga			
19				
20	Reservas Individuais: Reservas de clientes diretos; reservas de Operadores/Agentes Nacionais; Reservas de Internet; Análise de preços Internet Concorrência; Folha de Meias Pensões, Atendimento telefônico			
21				
22		Folga		
23		Folga		
24	Folga	Grupos Venda/Coordenação: Disponibilidade de Salas e quartos; Cotação de Grupos/Preços; Envio de Propostas e <i>Follow-Ups</i> ; Diferentes Estados: INQ/TENT/DEF; Preparação entrada e folha de serviço; Reunião Pré-Entrada; <i>Qualifying</i> ; Visitas de Inspeção		
25	Folga			
26	Reservas Individuais: Reservas de clientes diretos; reservas de Operadores/Agentes Nacionais; Reservas de Internet; Análise de preços Internet Concorrência; Folha de Meias Pensões, Atendimento telefônico			
27				
28				
29		Folga		
30		Folga		
31		Promoção/Promoção Estrangeiro		

Fonte: Elaboração Própria

2. Guião de Entrevista

Guião de Entrevista ao Diretor do Departamento de Marketing e Vendas – Grupo Onyria

O presente Guião de Entrevista, composto por 15 questões, foi elaborado pela estagiária com o objetivo de tomar conhecimento sobre inúmeras informações que não foram possíveis de obter, nem durante o período de estágio, nem através da documentação interna disponibilizada pela Organização.

A entrevista foi realizada ao Diretor de Marketing e Vendas do Grupo Onyria (Dr. João Pinto Coelho), que se disponibilizou para ajudar a mestranda a recolher toda a informação que considerava relevante para a redação do seu Relatório de Estágio.

1. Relativamente à história do Grupo Onyria, poderia enumerar as datas de inauguração de cada um dos estabelecimentos que contemplam o Grupo?

O Grupo tem já 30 anos! Atualmente conta dois hotéis, dois campos de golfe, quatro Restaurantes e o Serviço Médico Permanente. Começámos a nossa atividade em 1986.

1986 – O Engenheiro José Carlos Pinto Coelho adquiriu um terreno na Quinta da Marinha em Cascais e decidiu construir o Golfe Quinta da Marinha. No mesmo ano foi fundado o Serviço Médico Permanente (SMP), ligado ao serviço médico ao domicílio. O SMP está disponível aos nossos clientes 24 horas por dia e 365 dias, por ano, direcionando o corpo médico ao domicílio, através de um *Call Center*, não havendo assim uma clinica física.

1990 – Foi fundado o primeiro Restaurante Monte Mar - Monte Mar Cascais com uma carta orientada para os prazeres do mar - peixe e marisco.

1999 – Aproveitando parte do terreno utilizado para construir o Golfe Quinta da Marinha Resort, foi construído o Hotel Quinta da Marinha Resort no mesmo terreno. Este era inicialmente um hotel de 4 estrelas passando para a categoria de 5 estrelas no ano de 2007, após reestruturação.

2010 – Foi fundado o primeiro empreendimento do grupo no estrangeiro - Onyria Claros Beach & Spa Resort, Izmir. Este foi vendido no ano de 2015 porque não estávamos a obter o retorno esperado.

2011 – Com o sucesso do Golfe Quinta da Marinha e um terreno não explorado em Lagos no Algarve, decidimos construir o Golfe Onyria Palmares. No mesmo ano, fundamos o Onyria Marinha Edition Hotel & Thalasso, na Quinta da Marinha, em Cascais, que vendemos no ano

de 2015 por considerarmos que o retorno do investimento não estava a ser o esperado.

2014 – Após recebermos o convite do Time Out, para que o Monte Mar representasse o que de melhor a gastronomia portuguesa de peixe e marisco tem para oferecer, decidimos aceitar o desafio e aproveitar a oportunidade para estarmos presentes numa das grandes “Montras da Gastronomia Nacional”, fundando assim o Monte Mar Seafood, no Mercado da Ribeira;

2015 – A ideia de proporcionar aos nossos clientes a cozinha Monte Mar, mas com um serviço mais rápido, informal, carta mais simples e com preços mais competitivos, fez nascer o Kitchen by Monte Mar;

2016 – O Monte Mar Lisboa foi fundado com o intuito de conseguirmos ter um espaço *Venue* que fosse adaptável a vários tipos de eventos, sem deixar de lado a qualidade da cozinha e localização privilegiada do Monte Mar Cascais.

2017 – Somos uma organização sempre pronta a novos desafios e nesse sentido decidimos aproveitar o espaço em Palmares para construir um novo Hotel, mais pequeno, mas com muita qualidade, como o Hotel Quinta da Marinha Resort. Temos abertura prevista para Janeiro de 2017.

2. Qual a missão, visão, valores e objectivos da organização?

Comecemos pela nossa Missão!

Missão – Oferta de um produto e serviço de 5 estrelas cuidado e confortável. Para o conseguirmos, respeitamos a singularidade de cada um dos nossos clientes, procurando conhecê-las e torná-las reais.

Visão – Ao longo de 25 anos que estamos focados no investimento, exploração e promoção de resorts. Atualmente estamos focados no mesmo, mas queremos garantir que os nossos estabelecimentos estão presentes em localizações *premium*, com vistas privilegiadas. O Monte Mar Cascais, que tem vista sobre o Atlântico, e o Monte Mar Lisboa, que tem vista sobre o Rio Tejo, são exemplos disso mesmo.

Valores – Estão presentes no nome da nossa empresa - **Olhar, Nome, Yes, Rir, Impecável e Atenção.**

Objectivos – Crescer de forma sustentável, ou seja, não pretendemos crescer de forma rápida, pois isso provoca problemas à prestação dos nossos serviços, logo queremos crescer continuamente e de forma consistente, para conseguirmos manter a qualidade da nossa oferta.

3. Têm como visão futura a expansão internacional da marca Onyria?

Felizmente já tivemos a oportunidade de agarrar um desafio internacional.

De momento não é uma das nossas prioridades a expansão dos nossos produtos a nível Internacional. No entanto, se surgirem oportunidades vantajosas para a organização, provavelmente não o iremos recusar, mantendo a nossa presente visão (apostar em localizações com vistas privilegiadas).

4. Poderia indicar qual a denominação social da organização?

É importante referir que somos conhecidos perante os nossos clientes, não pela nossa denominação social, mas sim pela nossa denominação comercial.

Denominação Social – Onyria SGPS, SA (Sociedade Gestora de Participações Sociais, Sociedade Anónima)

Denominação Comercial – Onyria Golf Resorts

5. Relativamente ao número de colaboradores do grupo, qual o total de efetivos que operam na organização?

De momento, o Grupo tem 119 colaboradores dos quais 39% são efetivos, aproximadamente.

Não necessitamos de muitos colaboradores porque muitos departamentos trabalham para outras áreas do grupo e um desses exemplos é o Departamento de Marketing e Vendas, que trabalha para o Hotel Quinta da Marinha Resort, Monte Mar, Palmares e Serviço Médico Permanente.

Para além dos colaboradores efetivos que trabalham sobre as nossas várias unidades de negócio, contratamos muito colaboradores extras, principalmente para as áreas de *Housekeeping* e F&B. Nos últimos 7 anos, têm aparecido empresas altamente especializadas que disponibilizam colaboradores para os hotéis, quando estes mais precisam, ajustando a necessidade dos mesmos sobre os grandes picos de ocupação, o que permite transformar custos fixos em custos variáveis.

Os custos diários associados à contratação de extras são mais elevados que os custos associados aos efetivos, mas a verdade é que o colaborador extra trabalha menos dias que o

colaborador efetivo. Assim, quando a procura é baixa, temos os colaboradores efetivos; quando a procura é mais elevada, temos os colaboradores efetivos mais os colaboradores extra que consideramos essenciais para a prestação dos nossos serviços.

6. O Grupo Onyria Opera em 4 unidades de negócio (Hotel e Golfe Quinta da Marinha, Hotel e Golfe Palmares, Restaurantes Monte Mar e Serviço Médico Permanente). Quais os segmentos-alvo de cada uma das unidades de negócio?

Os segmentos, em cada uma das unidades de negócio que compõem o grupo, não são iguais durante todo o ano, nem em cada um dos estabelecimentos. O objectivo é ir adaptando a oferta a cada um dos segmentos que pretendemos alcançar, durante as várias épocas do ano e consoante a cultura organizacional de cada uma das unidades de negócio.

Hotel Quinta da Marinha Resort – Na Primavera e Outono é o segmento Golfe e MICE (*Meetings, Incentive, Congress Events*) e na Primavera, Verão e Outono é o *Leisure* mais propriamente famílias e casais. No Inverno não temos o segmento específico, pois é uma altura muito fraca na hotelaria. Apostamos então em épocas festivas como o Dia dos Namorados, Natal, Fim de Ano e Eventos diversos.

Onyria Palmares Beach House Hotel – Estamos no início da vida do Hotel, mas pretendemos estar focados no segmento golfe, devido ao campo de Golfe Onyria Palmares, e no segmento *Leisure*.

Monte Mar Cascais – Segmento *Premium*, que ao fim de semana estão disponíveis para pagar 80 euros por pessoa, porque temos um serviço mais personalizado, sabemos o nome dele e dos filhos bem como as suas preferências. A conta é mais alta mas o serviço é mais sofisticado e personalizado.

Monte Mar Seafood (Mercado da Ribeira) – Estrangeiros/Turistas que vão ao Mercado da Ribeira pelo seu mediatismo e pela sua diversidade gastronómica. Os Turistas vão ao Mercado da Ribeira para experimentarem o que de melhor a gastronomia portuguesa tem para oferecer junto de cozinhas de grandes chefes nacionais.

Kitchen by Monte Mar – Segmento *corporate*. O Centro Comercial Colombo tem ao seu redor um elevado número de empresas e os colaboradores dessas empresas procuram restaurantes onde possam almoçar dentro do curto espaço de tempo que têm para o fazer. Procuram assim produtos de qualidade, a um preço mais baixo e com um serviço mais rápido.

A carta é mais simples, mas com os mesmos “sabores do mar” que os restantes Monte Mar – peixe e marisco.

Monte Mar Lisboa – Segmento MICE (*Meetings, Incentive, Congress Events*). O presente restaurante representa parte do que é o Monte Mar Cascais com um pequeno restaurante, mas com um espaço *Venue* adaptável à prática de inúmeros eventos de grupos.

Serviço Médico Permanente – Todo o território nacional.

7. Qual foi o volume de negócios do grupo dos últimos 3 anos (2013, 2014 e 2015)?

Os seguintes dados não estão minuciosamente corretos, na medida em que não poderemos disponibilizá-los por razões de confidencialidade, mas conseguirá ter uma noção sobre a evolução dos mesmos nos últimos 3 anos.

2013 – 11 milhões de euros

2014 – 12 milhões de euros

2015 – 13 milhões de euros

8. Porque o volume de negócios do Grupo subiu tanto nos últimos anos?

A contribuição de diversos fatores favoreceu o presente aumento.

O Golfê Onyria Palmares abriu em 2011 e foi ganhando maturidade, ficando mais conhecido, o que provocou um maior volume de vendas. A expansão da marca Monte Mar para Lisboa provocou uma maior abrangência do conhecimento da marca também. O crescimento do turismo em Portugal também tem ajudado.

9. Qual a taxa de ocupação média anual do Hotel Quinta da Marinha Resort?

Taxa de ocupação média anual tem rondado os 55%. Mas há que ter em conta algumas considerações.

A zona onde o Hotel Quinta da Marinha Resort está localizado sofre com a sazonalidade, tendo 4 meses muito fracos (Novembro, Dezembro, Janeiro e Fevereiro). Nesse sentido, a taxa de ocupação nesses meses é muito baixa o que acaba por influenciar a taxa de ocupação anual. Teríamos sempre a opção de fechar nos referidos meses e se o fizéssemos tínhamos uma taxa de ocupação média anual de cerca de 75%. Não o fazemos porque acabamos sempre

por ter hóspedes no hotel, mesmos nos meses mais fracos, principalmente o segmento MICE. Apesar da fraca procura é melhor ganhar pouco que não ganhar nada.

10. Relativamente aos custos da organização, quais os custos do departamento de Marketing e Vendas e, em que rúbrica os custos são mais elevados?

Os custos relacionados com o pagamento de salários aos colaboradores são sem dúvida os mais consideráveis.

Os gastos do Departamento de Marketing e Vendas rondam os 500 mil euros por ano. Esses custos integram: os salários dos colaboradores; publicidade e imagem (Sites, online, viagens e promoção nacional, *Give Aways*); material de escritório, telefone, quotas de associação do turismo de Cascais. Como referido inicialmente, dos presentes custos, os superiores são os salários dos colaboradores.

11. O Hotel Quinta da Marinha Resort está associada ao Great Hotels of the World. Porquê a necessidade de se associarem à mesma? Têm custos por estarem associados?

Existem dois caminhos!

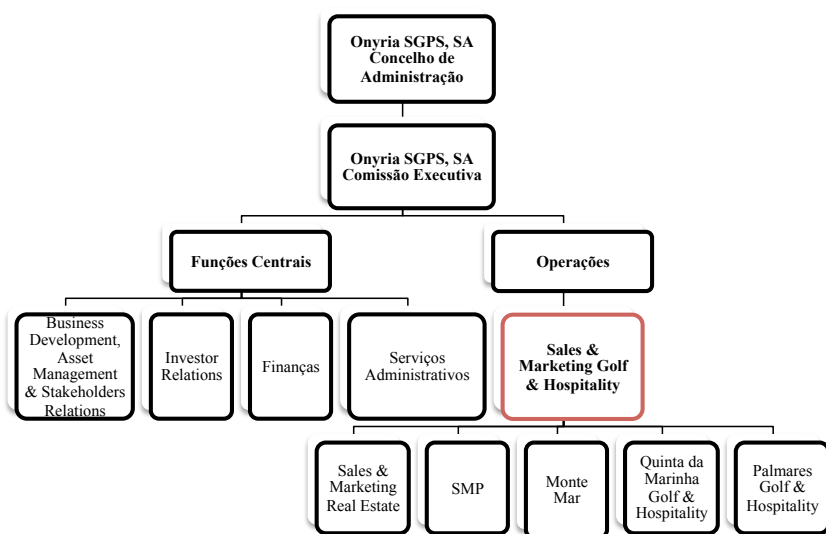
O primeiro caminho é trabalhar com uma cadeia internacional como a Marriott ou Sheraton (*hard brands*) em que nós pagamos avultadas quantias, para termos a nossa marca associada à deles (utilizarmos um nome como Marriott). Assinamos um contrato, de longo prazo, e temos que cumprir todos os seus procedimentos com respectivos custos e comissões associadas.

O segundo caminho é não nos aliarmos a uma *Hard Brand* porque queremos traçar o nosso próprio caminho sem ter de obedecer a regras e standards impostos por terceiros. Nesta opção, o Hotel poderá se sentir um pouco desacompanhado porque não tem o apoio de uma rede internacional. Desta forma, uma opção interessante é entrar numa associação (como a Great Hotels of the World ou Leading Hotels ou Preferred Hotels & Resorts) em que apenas se paga um pequeníssimo *fee* anual (cerca 15mil€), para pertencer a uma família de Hotéis, também reconhecida mundialmente, que dá algum acompanhamento e apoio e nos obriga a seguir certos requisitos de serviço não tão intensos como a cadeia internacional, ou seja, teremos uma maior liberdade.

É preferível pagar menos e ter mais liberdade do que pagar mais e ter menos liberdade, só para termos o nome de uma cadeira reconhecida mundialmente!

12. Como está estruturada a organização (cronograma)?

O presente organograma foi elaborado pela estagiária com ajuda do Diretor do Departamento de Marketing e Vendas do Grupo Onyria.



13. Quem considera serem os 3 principais concorrentes do Hotel Quinta da Marinha Resort?

A concorrência é intensa e não nos devemos cingir apenas sobre 3 concorrentes.

Mas pensando em hotéis que tenham as mesmas características que o Hotel Quinta da Marinha Resort, os nossos 3 principais concorrentes são: o Praia D'El Rey Marriot Golf & Beach Resort; o Penha Longa Resort; o Sheraton Cascais Resort.

14. Qual a estratégia de posicionamento adoptada para o Hotel Quinta da Marinha Resort?

Procuramos implementar preços mais competitivos!

A estratégia adoptada está associada à oferta de tarifas de alojamento ligeiramente mais baixas que os nossos concorrentes. Mas o facto de a nossa oferta ser mais baixa que os nossos concorrentes não implica que o serviço seja de qualidade inferior. Pretendemos criar melhores condições aos clientes mais sensíveis ao preço, mas sem deixar de oferecer um serviço de um 5 estrelas.

15. Porque abriram mais restaurantes Monte Mar, neste caso em Lisboa?

O Monte Mar Cascais é um restaurante na estrada do Guincho que tem muito sucesso há já 20 anos.

Muitos dos nossos clientes que o frequentam o Monte Mar Cascais vivem em Lisboa. Desta forma, decidimos arriscar e expandir a marca para Lisboa, porque assim conseguimos alargar o nosso público e estar mais próximos dos nossos clientes de Lisboa. Outra das motivações é o facto de procurarmos com que os serviços Monte Mar estejam disponíveis a vários segmentos de mercado, como o *Corporate*, os turistas e o MICE.

3. Plano de Estágio



ONYRIA
GOLF RESORTS

Nome do Estagiario	
Escola	
Orientador de Estagio	
Período de Estágio	

Programa de Estágio do Comercial

Apresentação e Boas-vindas ao Dept Comercial

Responsável: Joao PC ou designado
-Leitura de Standards & procedimentos Dept Comercial
Duração: 1 manhã

Individuais

Responsável: Susana Rico
Duração: 7 dias
Reservas de Clientes Directos
Reservas de Operadores/Agentes Nacionais
Reservas de Internet
Estrutura de preços
Análise de preços Internet concorrência

Grupos Venda:

Responsável: Sofia Pereira
Duração: 5 dias
Disponibilidade de Salas e quartos
Cotação de Grupos/Preços
Envio de Propostas e Follow-Ups
Diferentes Estados: INQ/TENT/DEF

Grupos Coordenação:

Responsável: Pessoa a designar
Duração: 2 dias
Preparação entrada e folha de serviço
Reunião Pré-Entrada
Change Logs e Acompanhamento In-house
Exit Interview

Promoção:

Responsável: pessoa a designar
Duração: 2 dias
Preparação de Reuniões e Agendamento
Atualização de Profiles
Preenchimento de Activities e Follow-ups



ONYRIA
GOLF RESORTS

Promocão Estrangeiro:

Responsável: pessoa a designar
Duração 1 dia
Agendamento e Calendarização
Preparação de Reuniões

Imagem/Comunicação:

Responsável: Nuria Ferrão
Duração: 2 dias
Benchmarking Sites e Portais de zona Internacionais
Research/Pesquisa de elementos para construção de sites e Portais Zona
Busca de elementos para completar conteúdos Portal Zona Cascais

Avaliação do Estagio:

Responsável: pessoa a designar
Duração: 1 manhã

3.1. Competências a desenvolver durante o Estágio

Extrato do e-mail recebido do Diretor de Marketing e Vendas do Grupo Onyria.

- colaborar nos Grupos e Eventos, inclui: gerir disponibilidade, envio propostas, Montar, organizar e gerir eventos (projetos);
- Operar com os sistemas informáticos utilizados nas tarefas (Opera; Excel; Channel Manager, Availproetc..)
- Apoio na Promoção da empresa, desenvolvendo as competências e Marketing e comunicacionais;
- Acompanhar, analisar e compreender a oferta/necessidades dos clientes das empresas concorrentes para os conseguir acompanhar;
- Gerir as reservas com origem nos vários canais (direto, agências, online, etc)
- Desenvolver novas ideias a fim de completar as tendências atuais;
- Acompanhar as necessidades dos grupos a fim de obter um bom relacionamento e alcançar a satisfação;
- Identificar soluções comerciais face às necessidades dos utilizadores do site do hotel.

Obrigado Nânci,

João Pinto Coelho

Sales Director – [LinkedIn Profile](#)

Tel. +351 214 860 142 | Fax. +351 214 869 482

www.quintadamarinha.com - Golf Resort in Cascais (Lisbon Coast)

www.mmlisboa.pt - New Restaurant in Lisbon - [VIDEO Here](#)

www.OnyriaPalmares.com – ALGARVE Golf Resort

JOÃO PINTO COELHO

BOOK/ AUTHOR
The 4-Hour Workweek
Timothy Ferriss

MUSIC
Phil Collins
& Rock 80's

HOTEL QUINTA DA MARINHA RESORT

ONYRIA
LIFE BREWED BY ONYRIA

www.OnyriaResorts.com – About our Group

4. Proposta de Estágio

Plano de Estágio elaborado na Plataforma Elpusonline (Descritivo)

Universidade Europeia

Centro:Serviços Académicos
Serviço:Proposta de Estágio Curricular
Data do Pedido:2016-07-11
Estado:Finalizado

Data de Finalização:2016-08-05

Pedido Nº 5767 de 2016

Tipo de Entidade: Aluno Nº: 50029004 Telefone: Telemovel: 919001424	Nome: Nânci Rafaela dos Santos Rede Curso: M-GEE Morada: Rua D. António Ribeiro, Bloco A 1º Frt 2765-387 Estoril E-mail: nancy_rede21@hotmail.com
--	--

Resultado:

Aprovado pela coordenação. Solicita-se esclarecimento relativamente ao horário em que decorre o estágio.

Histórico:

Data	Tipo	Estado	Operador	Observações
2016-08-05	Mudança de Estado	Finalizado	2123 - Raquel Soares	
2016-07-11	Criação do Pedido	Registado	50029004 - Nânci Rafaela dos Santos Rede	

Rosto Pedido:

PRAZOS DE RESPOSTA:

1 - As propostas de estágio têm, obrigatoriamente, que ser formalizadas até 30 dias antes do início do 2º semestre.

2 - As mesmas serão avaliadas e validadas pelos Coordenadores de Curso até 15 dias após a submissão no ElpUs Online.

PROPOSTA DE ESTÁGIO Proposta inicial Proposta de substituição Licenciatura / Mestrado **Indique o curso** **Ano Curricular** **Unidade Curricular que pretende substituir:** **Identificação do Local de Estágio****Nome da Empresa:** **Morada:** **Telefone:** **Site:** **Identificação do Responsável pelo Estágio****Nome:** **Cargo/Função:** **E-mail:** **Curriculum Vitae resumido:****Contacto da Empresa para envio da Documentação****Nome:** **Cargo/Função:** **E-mail:** **Caracterização do Estágio****Departamento/Área de Estágio pretendida:****Descrição de tarefas a desenvolver durante o estágio:**

Competências a desenvolver durante o Estágio:

Colaborar nos Grupos e Eventos, inclui: gerir disponibilidade envio de propostas concepção, organização e gestão de eventos Utilização proficiente dos sistemas informáticos de apoio à gestão turística e hoteleira (Opera Excel Channel Manager Availpro etc) Apoio na promoção da empresa, desenvolvendo as competências de Marketing e comunicacionais Organização, análise e interpretação da informação relevante para o modelo de negócio Desenvolvimento de soluções comerciais.

Início do Estágio: 5 de Setembro 2016**Término do Estágio:** 11 de Novembro**N.º Total de horas de estágio:** 360h**Horário em que decorre o estágio:** 9-18h (Segunda a Sexta) - 1 tarde

5. Método de Trabalho

ID	Tarefa	Início	Fim	Duração	11.7.2016	1.10.2016	1.1.2017
1	Entrega do Plano de Estágio	11.7.2016	17.7.2016	7 d. 0 h.			
2	Entrega do Descritivo	19.9.2016	25.9.2016	7 d. 0 h.			
3	Estágio	5.9.2016	11.11.2016	68 d. 0 h.			
4	Revisão da Literatura	5.9.2016	11.12.2016	98 d. 0 h.			
5	1ª Fase	5.9.2016	18.9.2016	14 d. 0 h.			
6	2ª Fase	10.10.2016	30.10.2016	21 d. 0 h.			
7	3ª Fase	14.11.2016	11.12.2016	28 d. 0 h.			
8	Elaboração Componente Conceptual	31.10.2016	18.12.2016	49 d. 0 h.			
9	Elaboração da Componente Metodológica	5.12.2016	25.12.2016	21 d. 0 h.			
10	Análise e Caracterização do local de Estágio	31.10.2016	20.11.2016	21 d. 0 h.			
11	Descrição das Actividades realizadas no	21.11.2016	25.12.2016	35 d. 0 h.			
12	Discussão crítica das actividades de Estágio	12.12.2016	22.1.2017	42 d. 0 h.			
13	Redacção do Relatório de Estágio	23.1.2017	5.2.2017	14 d. 0 h.			
14	Revisão Final do Relatório de Estágio	6.2.2017	19.2.2017	14 d. 0 h.			
15	Entrega do Relatório de Estágio	21.2.2017	21.2.2017	1 d. 0 h.			

Fonte: Elaboração Própria através da ferramenta Edraw Max Pro

6. Cronograma do Programa de Estágio

		Mês		
Área	Atividades	Setembro	Outubro	Novembro
Reservas Individuais	1. Reservas de Clientes diretos, Operadores / Agentes Nacionais, Internet			
	2. Acompanhar e analisar preços praticados pelos concorrentes nos canais de distribuição online			
	3. Atendimento telefônico			
	4. Elaboração semanas de folha de Meias Pensões			
Grupos Venda / Coordenação	1. Verificar disponibilidade de salas e quartos			
	2. Cotação de Grupos/Preço			
	3. Envio de Propostas e <i>Follow-Ups</i>			
	4. Acompanhar diferentes Estados			
	5. Preparação entrada e folha de serviço			
	7. Acompanhamento <i>In-House</i>			
	8. <i>Qualifying</i>			
	9. Visitas de Inspeção			
Promoção	1. Preparação de reuniões/visitas e Agendamento			
	2. Atualização de Profiles			
	3. Inserir <i>Activities</i> e envio de <i>Follow-Ups</i>			
	4. Agendamento e Calendarização			
	5. Reuniões / Visitas			
Imagem / Comunicação	1. Análise Benchmarking			
	2. Pesquisa de elementos			
	3. Elaboração de conteúdos			

Fonte: Elaboração Própria

7. Valores Grupo Onyria

A presente informação foi retirada do Manual de Acolhimento do Grupo Onyria, entregue à estagiária no seu primeiro dia de Estágio.

Olhar – A empresa considera que quando se “olha” para um cliente este sente que lhe estão a dar atenção. Assim, todos os colaboradores quando se deparam com os mesmos, devem olhar, cumprimentar e sorrir para que estes se sintam notados e bem-vindos.

Nome – Tratar um cliente pelo nome, de forma discreta e natural, é hoje um pormenor muito importante para manter um cliente satisfeito. Ao mostrar que o reconhecemos e que não se esquecem dele, cria no mesmo a perceção de que a empresa tem-no em consideração, acabando por se sentir bem acolhido.

Yes – Para a empresa o facto de se dizer “sim” demonstra uma atitude proactiva. Consideram este standard muito importante pois implica que todos os seus colaboradores saibam procurar soluções para a resolução de problemas. Para que isso aconteça, é essencial que todos estejam bem informados sobre diversos assuntos internos. Ao conhecerem toda a informação, conseguem transmitir segurança, eficiência e profissionalismo quando confrontados com questões dos clientes e assim, garantirem que o problema será resolvido – *“We take care”*.

Rir – Faz parte da cultura organizacional da empresa a alegria, simpatia e boa disposição. Consideram que ao sorrirem tanto para os clientes como para os colegas, a boa disposição e alegria são contagiantes, podendo até ajudar a resolver situações mais complicadas tanto com os clientes como com os próprios colegas de trabalho.

Impecável – O cliente quando chega a um dos estabelecimentos do Grupo espera colaboradores e um serviço impecável. Ao manterem a limpeza da farda, do espaço e oferecerem um serviço impecável acaba por justificar o investimento que o cliente fez ao adquirir os produtos e serviços Onyria.

Atenção – Para conseguirem perceber o que o cliente espera da Organização é essencial ouvi-los com atenção. Perceber o que o cliente realmente procura é fundamental para conseguirem adaptar a oferta às suas necessidades, mantendo-o satisfeito e por sua vez fidelizá-lo.

8. Infraestruturas, Recursos Humanos, Recursos Materiais

Recursos	Descrição
Infraestruturas	<ul style="list-style-type: none">- Hotel e Golfe Quinta da Marinha Resort;- Hotel e Golfe Palmares;- Restaurantes Monte Mar;- Escritório Serviço Médico Permanente (SMP).
Humanos	<ul style="list-style-type: none">- 119 colaboradores efetivos, dos quais:<ul style="list-style-type: none">46 operam no Hotel Quinta da Marinha Resort;12 colaboradores operam no Departamento de Marketing e Vendas.
Recursos Materiais	
Materiais e Equipamentos	<ul style="list-style-type: none">- Material de Escritório;- Material operacional (Pratos, copos, mesas, cadeias, etc.).
Tecnológicos e Informacionais	<ul style="list-style-type: none">- Software Micros Fidelio;- Microsoft Office;- Intranet.

Fonte: Elaboração Própria

9. Produtos e Segmentos Onyria

É importante destacar que a informação referente aos segmentos-alvo de cada uma das unidades de negócio da Organização foi recolhida durante Entrevista realizada ao Diretor de Marketing e Vendas da mesma, como presente no Anexo 2 – Questão 6.

Hotéis e Golfe				
	Hotel Quinta da Marinha Resort 5*	Onyria Palmares Beach House Hotel 5*		
Fundação	Dezembro 1999	Janeiro 2017		
Localização	Cascais – Quinta da Marinha	Lagos – Algarve		
Alojamento	- 198 quartos - 22 Golf Vilas	18 quartos + 2 suítes		
Restaurantes e bares	- Five Pines - Rocca - Bar Trent Jones - Bar Piscina	- 1 Restaurante - 1 Bar		
Salas	- 4 salas luz natural (450 pessoas) - 7 salas pequenas - Lakehouse (420 pessoas)	Não aplicável		
Golfe	Golfe Quinta da Marinha	Onyria Golf Palmares		
	- Par de campo 71 - 18 buracos - 5900 metros de cumprimento	- Par de campo 72 - 27 buracos		
Segmento	<i>Golf</i> (Primavera e Outono); <i>Leisure</i> – famílias e casais (Primavera, Verão, Outono); <i>MICE</i> – meetings, incentive, congress events (Primavera e Outono).	<i>Golf</i> (Primavera e Outono); <i>Leisure</i> (Primavera, Verão, Outono).		
Restaurantes				
	Monte Mar Cascais	Monte Mar Seafood	Kitchen by Monte Mar	Monte Mar Lisboa
Fundação	1990	2014	2015	2016
Localização	Cascais - Guincho	Lisboa – Mercado da Ribeira	Lisboa – Shopping Colombo	Lisboa – Cais do Sodré
Capacidade	230 sentados (140 interior e 90 esplanada)	Mesas corridas no mercado	80 sentados	582 sentados (170 esplanada, 82 sala, 150 <i>venue</i> piso 0, 180 <i>venue</i> piso 1)
Segmento	<i>Premium</i>	Turistas	<i>Corporate</i>	MICE
Serviço Médico Permanente				
<ul style="list-style-type: none"> - Fundado em 1986 - Assistência médica ao domicílio - Localizado em Lisboa - <i>Call Center Service</i> 				

Fonte: Elaboração Própria

10. Análise Turismo e Hotelaria

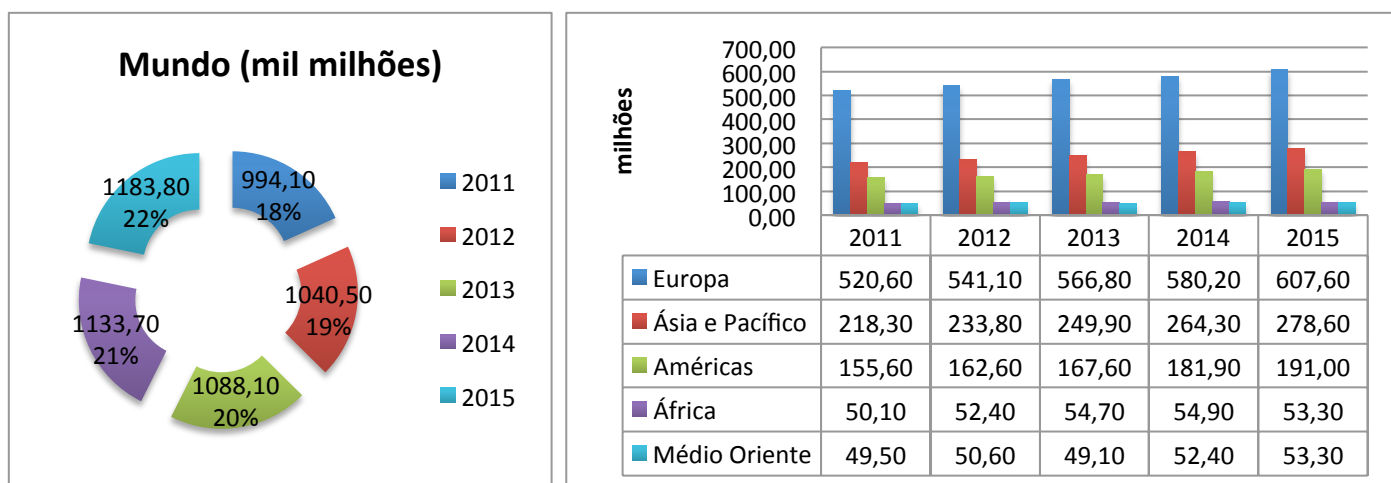


Gráfico 1 - Evolução de chegadas de turistas, 2011 - 2015
 Fonte: Adaptado de Instituto Nacional de Estatística (2016)

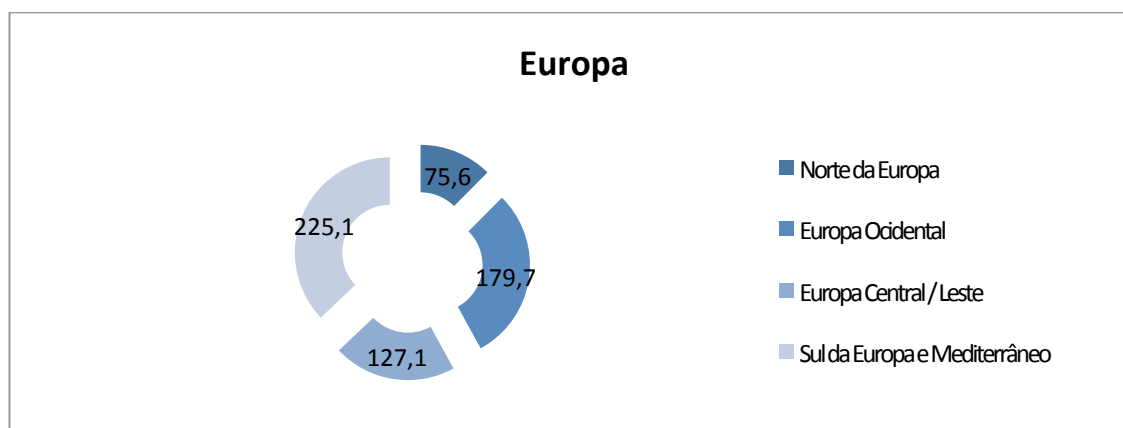


Gráfico 2 - Turistas internacionais por principais sub-regiões de destino, 2015
 Fonte: Adaptado de Instituto Nacional de Estatística (2016)

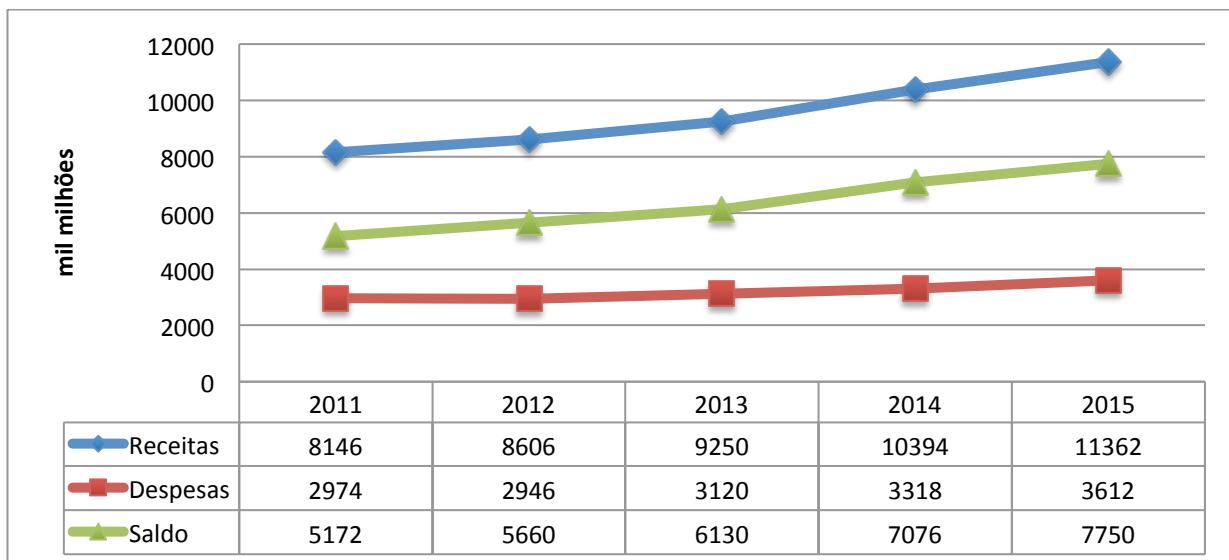


Gráfico 3 - Balança Turística Portuguesa
 Fonte: Adaptado de Instituto Nacional de Estatística (2016)

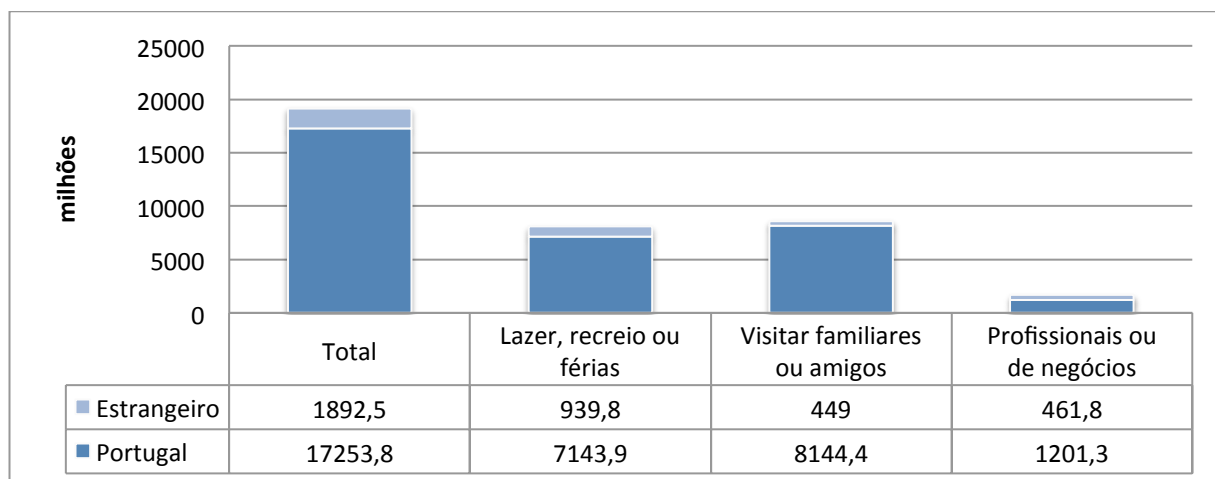


Gráfico 4 - Viagens segundo os principais motivos, por destino, 2015
 Fonte: Adaptado de Instituto Nacional de Estatística (2016)

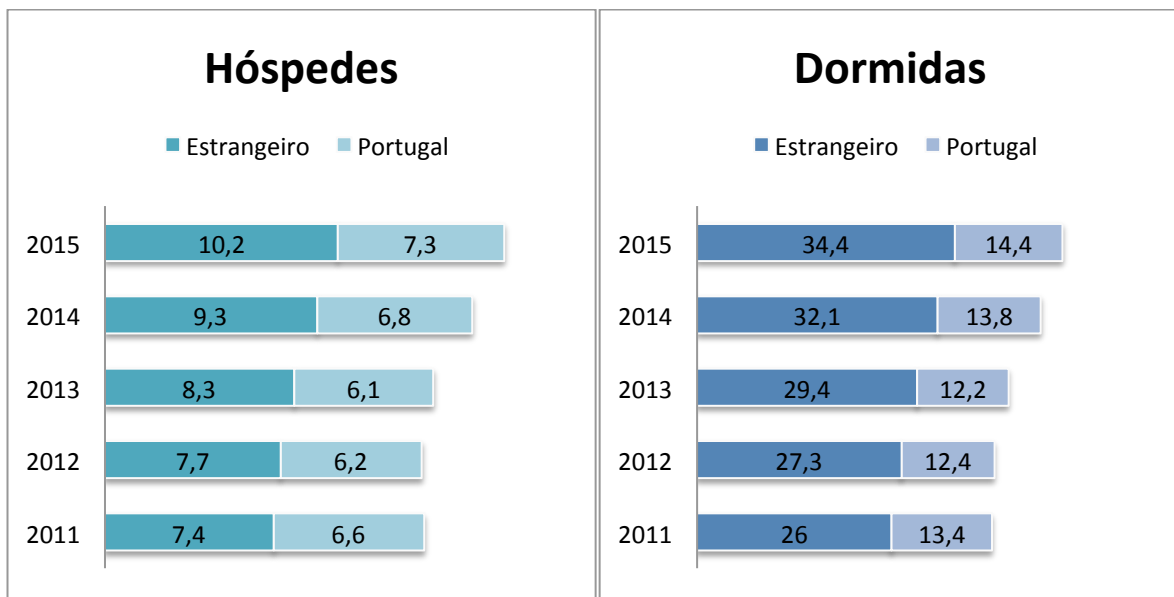


Gráfico 5 - Hóspedes e dormidas nos Estabelecimentos Hoteleiros, Aldeamentos e Apartamentos Turísticos (milhões)
 Fonte: Adaptado de Turismo de Portugal (2016)

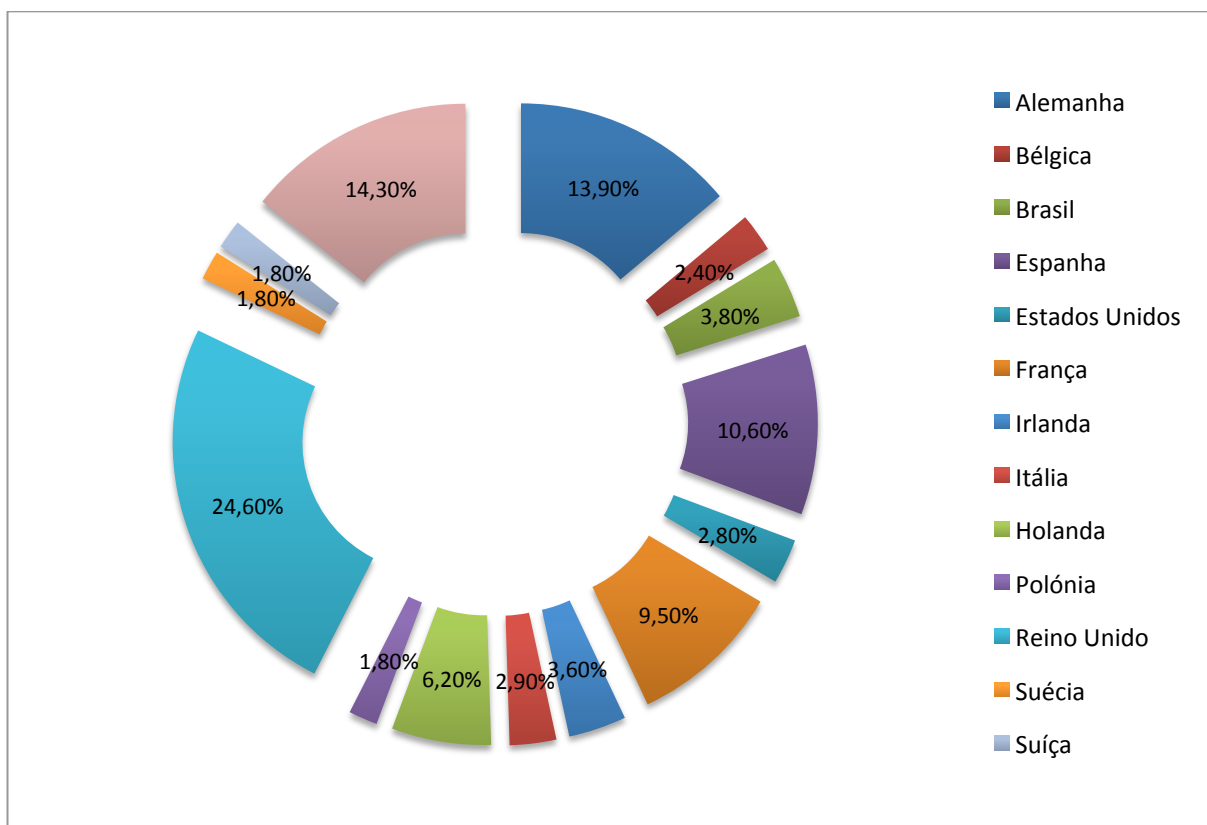


Gráfico 6 - Dormidas, segundo o país de residência habitual, 2015 (%)
 Fonte: Adaptado de Instituto Nacional de Estatística (2016)

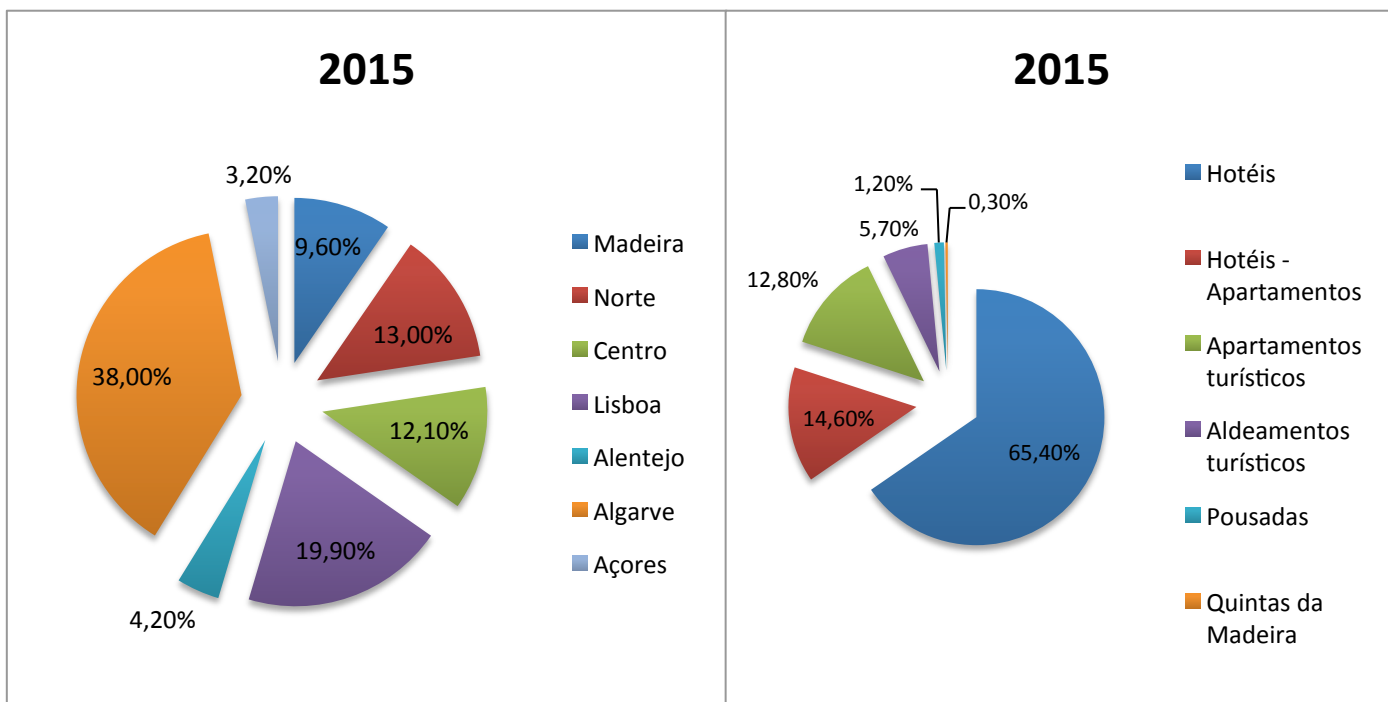


Gráfico 7 - Capacidade de Alojamento por região e por estabelecimentos hoteleiros, 2015 (%)
 Fonte: Adaptado de Instituto Nacional de Estatística (2016)

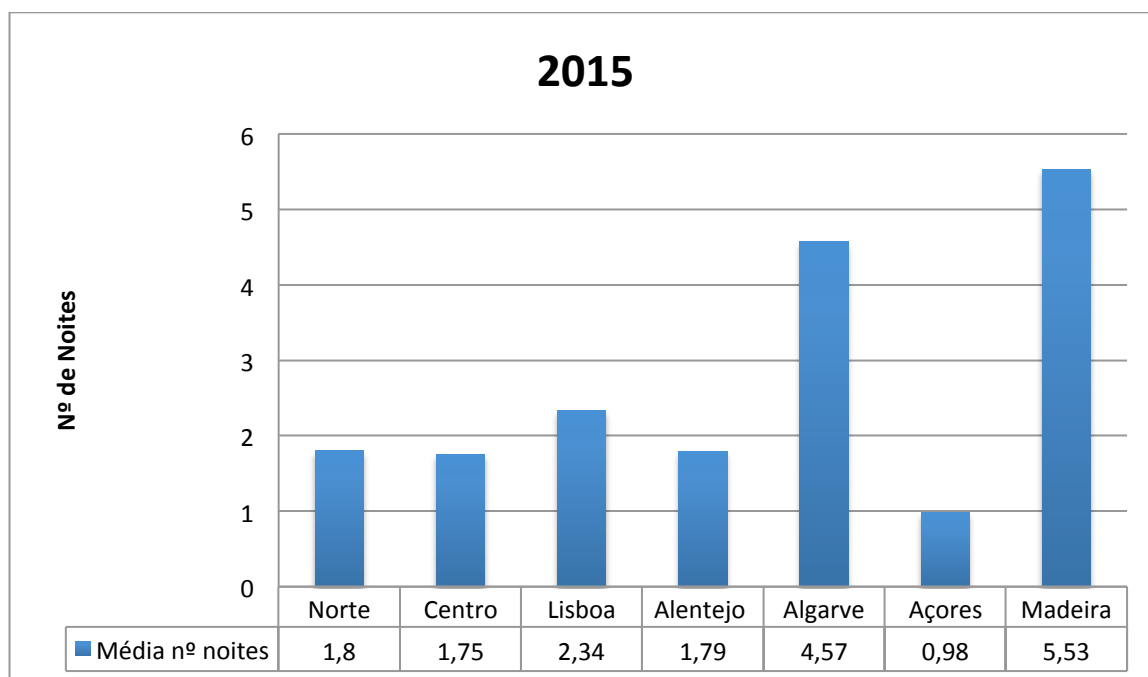


Gráfico 8 - Estadia média nos estabelecimentos hoteleiros, por NUT II, 2015
 Fonte: Adaptado de Instituto Nacional de Estatística (2016)

11. Posicionamento Competitivo

	Concorrentes			
	Hotel Quinta da Marinha Resort	Praia D'el Rey Marriot Golf & Beach Resort	Penha Longa Resort	Sheraton Cascais Resort
Geral				
Localização	Quinta da Marinha - Cascais	Óbidos - 40 minutos de Lisboa	Sintra	Quinta da Marinha - Cascais
Categoria	5 estrelas	5 estrelas	5 estrelas	5 estrelas
Check-in & Check-Out Time	A partir das 16:00 - Até às 12:00	A partir das 15:00 - Até às 12:00	A partir das 15:00 - Até às 12:00	A partir das 16:00 - Até às 12:00
Pontuação de Comentários Booking	8.3	8.9	9.3	8.7
Número de idiomas falados	4	5	7	4
Alojamento				
Nº Quartos	198	177	194	146
Vilas/Apartamentos	Yes	Yes	No	Yes
Preço do Quarto (Não reembolsável e com pequeno-almoço)				
Duplo standard (Booking - Agosto 2017)	185 €	169,60 €	260 €	220 €
Single Standard (Booking - Agosto 2017)	167 €	157,60 €	255 €	200 €
Distribuição				
Site Institucional	Yes	Yes	Yes	Yes
Canais de Distribuição Online (Booking, Expedia, TripAdvisor)	Yes	Yes	Yes	Yes
Promoção - Ofertas especiais	7	1	13	3
Serviços Principais				
Restaurantes	2	2	6	1
Bares	2	2	2	2
Espaços para Eventos	12	7	23	17
Piscinas	2	2	3	1
Outros serviços				
Golf	Yes	Yes	Yes	No
Health Club (Spa e ginásio)	Yes	Yes	Yes	Yes
Baby Sitting Service	Yes	Yes	Yes	Yes
Shuttle	Yes	Yes	Yes	Yes
Serviços de Câmbio	Yes	No	No	No
Comodidades para pessoas com mobilidade reduzida	Yes	Yes	Yes	Yes
Campo de Ténis	No	Yes	Yes	No
Serviço de Limpeza	Yes	Yes	Yes	Yes
Aluguer bicicletas	Yes	Yes	Yes	Yes
Permite animais de estimação	Yes	No	Yes	No
Wi-Fi Gratuito em todo o Resort	Yes	Yes	Yes	No
Salão de Beleza	No	Yes	Yes	No
Espaço Infantil	No	Yes	Yes	Yes - Apenas no Verão
Supermercado	No	No	No	No
Estacionamento gratuito	Yes	Yes	Yes	Yes
Aplicação Móvel do Hotel	No	Yes - Marriot International Application	Yes	Yes - Sheraton Hotels
Segmentos				
Leisure	Yes	Yes	Yes	Yes
Golf	Yes	Yes	Yes	No
Mice	Yes	Yes	Yes	Yes

Fonte: Elaboração Própria

12. Estrutura organizacional (Organogramas)

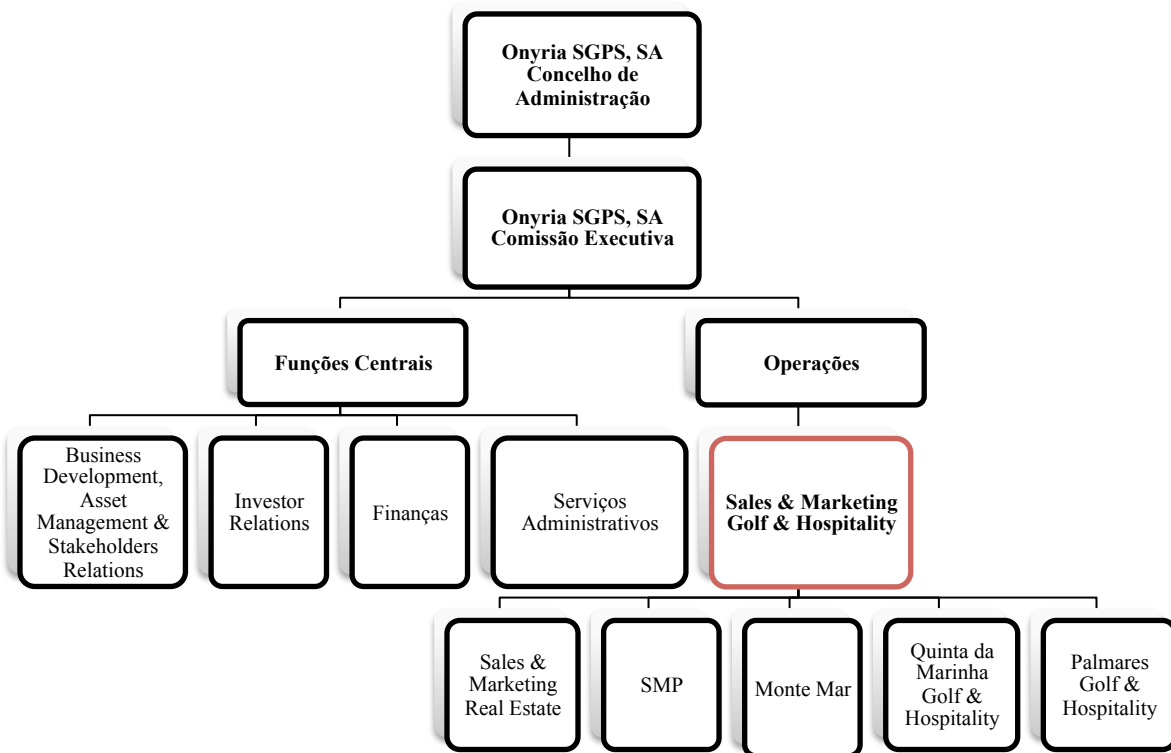


Figura 5 - Organograma Onyria, SGPS, SA

Fonte: Elaboração Própria [(A construção do organograma da Organização foi realizada com o apoio do Diretor de Marketing e Vendas da mesma, durante Entrevista (Anexo 2 – Questão 12)].

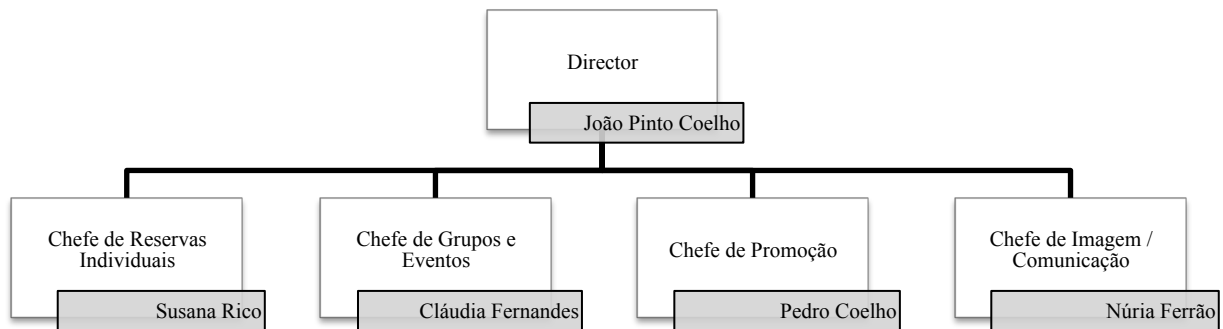


Figura 6 - Organograma Sales & Marketing

Fonte: Elaboração Própria

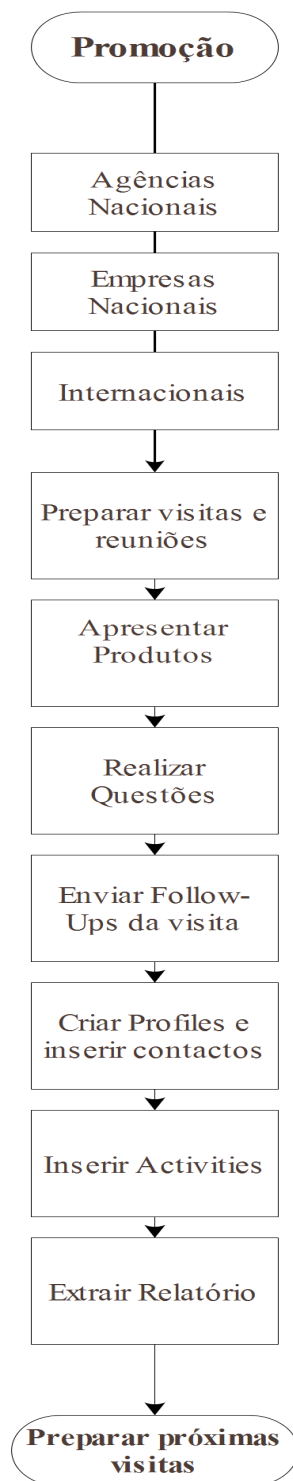
13. Principais funções por Sub-departamento

Sub-departamentos	Funções
Reservas Individuais	<ul style="list-style-type: none"> - Receber Pedidos (Diretos, Agências e Operadores, Canais online); - Registrar reservas no Opera; - Confirmar Reservas; - Cancelamento de Reservas; - Controlo de Reservas e das Vendas; - Transmitir informação aos clientes; - Realizar Relatórios (de atividade e análise da concorrência); - Comunicação com as reservas de golfe.
Grupos Venda e Coordenação	<ul style="list-style-type: none"> - Receber pedidos (Diretos, Agências e operadores); - Registrar reservas em Opera; - Confirmar Reservas; - Controlo de Reservas e das Vendas; - Visitas de Inspeção; - Elaborar propostas, contratos e proformas; - Coordenação de grupos; - Elaborar folha de serviço (BEO); - Analisar preferências dos clientes; - Realizar <i>Follow-Ups</i>; - Cancelamento de Reservas; - Reuniões (Pré-entrada e saída); - <i>Change-Logs</i> - Conferir faturação.
Promoção	<ul style="list-style-type: none"> - Apresentar produtos e serviços no exterior da Organização; - Estabelecer relações; - Gestão e Atualização de base de dados; - Preparação de Reuniões e visitas; - Elaboração de Relatórios (de atividade); - Realizar <i>Follow-Ups</i>.
Imagem e Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> - Pesquisa de elementos; - Elaboração de conteúdos; - Benchmarking; - Elaboração de estacionários e imagem (grafismo); - Gestão de campanhas/ofertas.

Fonte: Elaboração própria

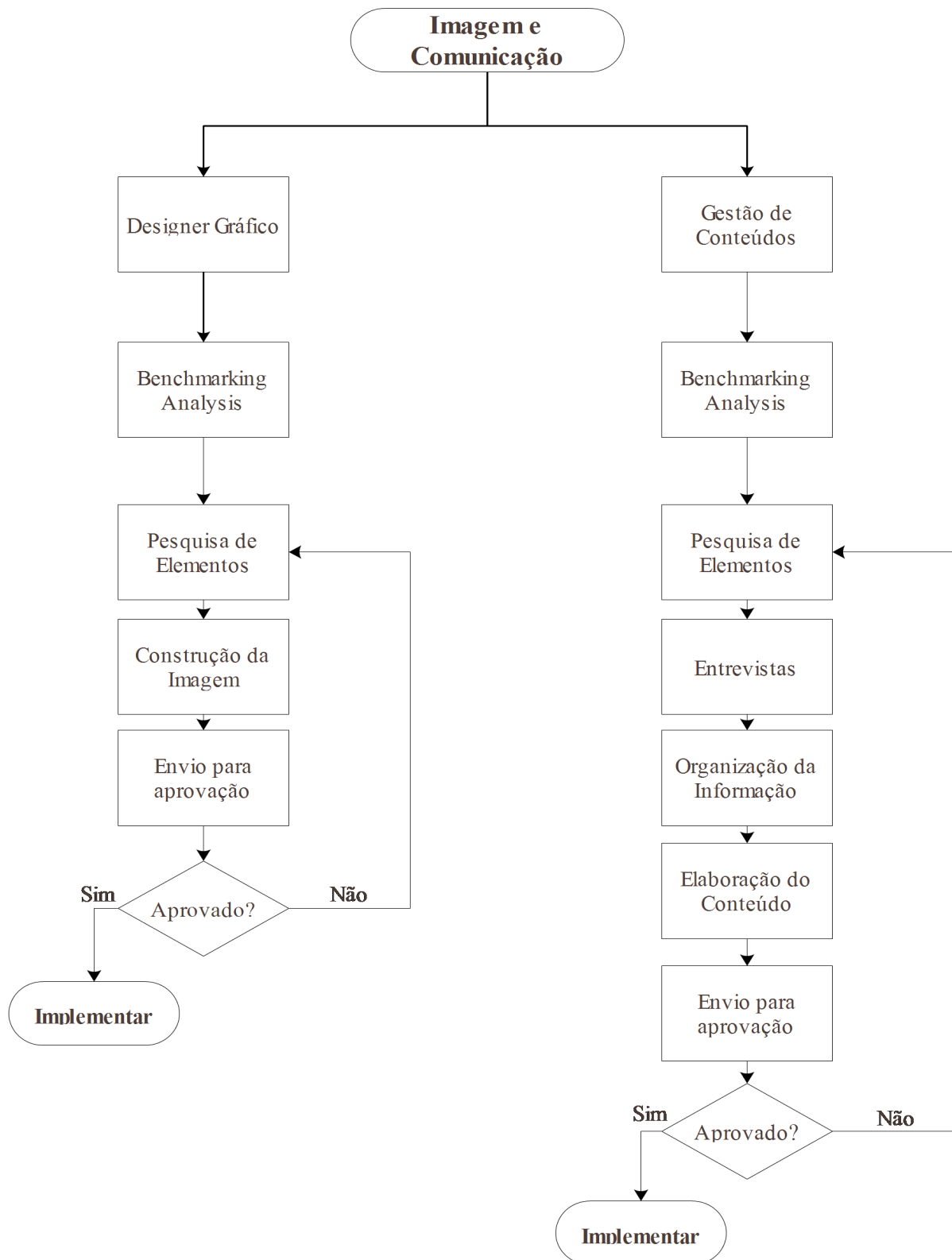
14. Processos por Sub-departamento

14.1. Processo Sub-departamento Promoção



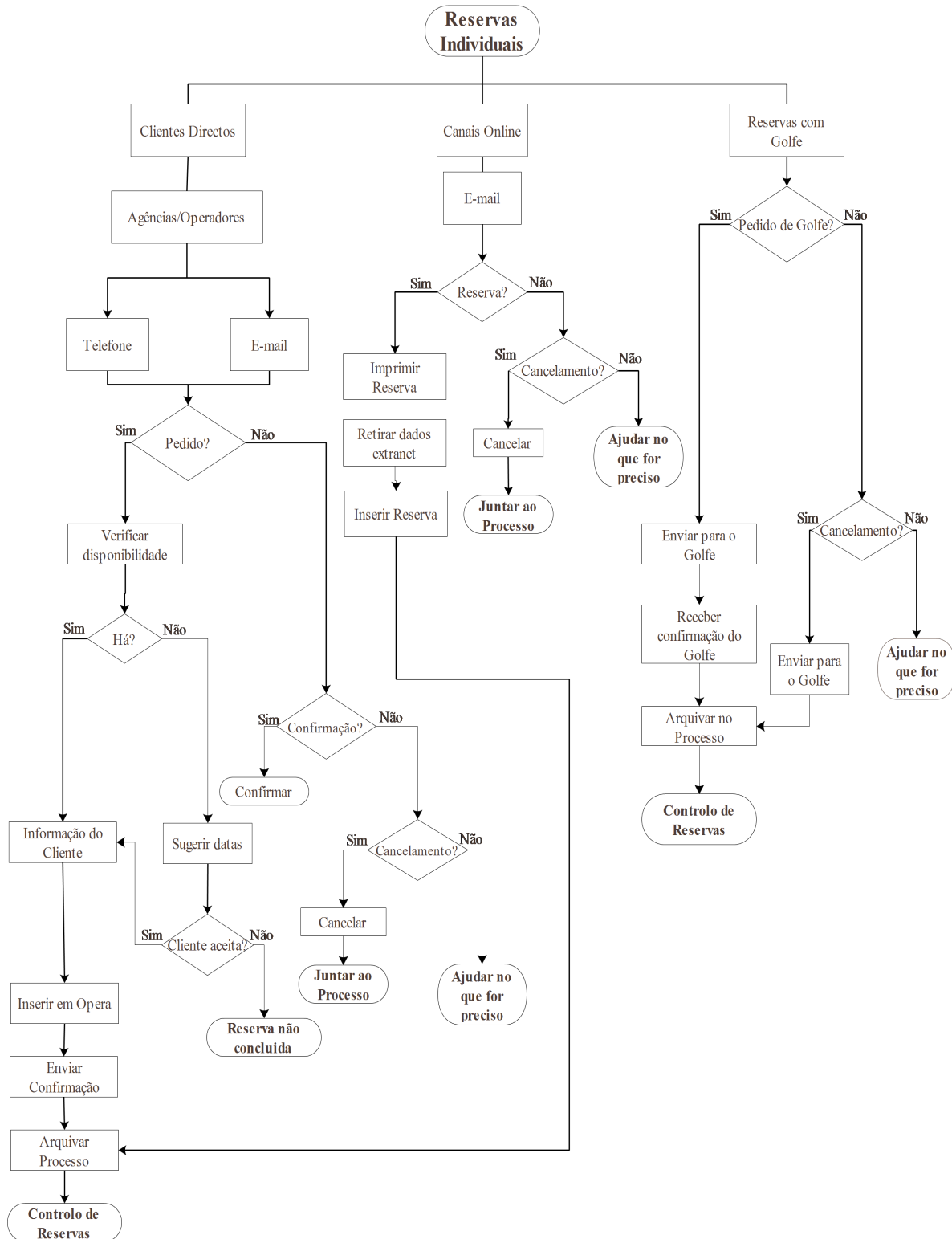
Fonte: Elaboração Própria

14.2. Processo Sub-departamento Imagem e Comunicação



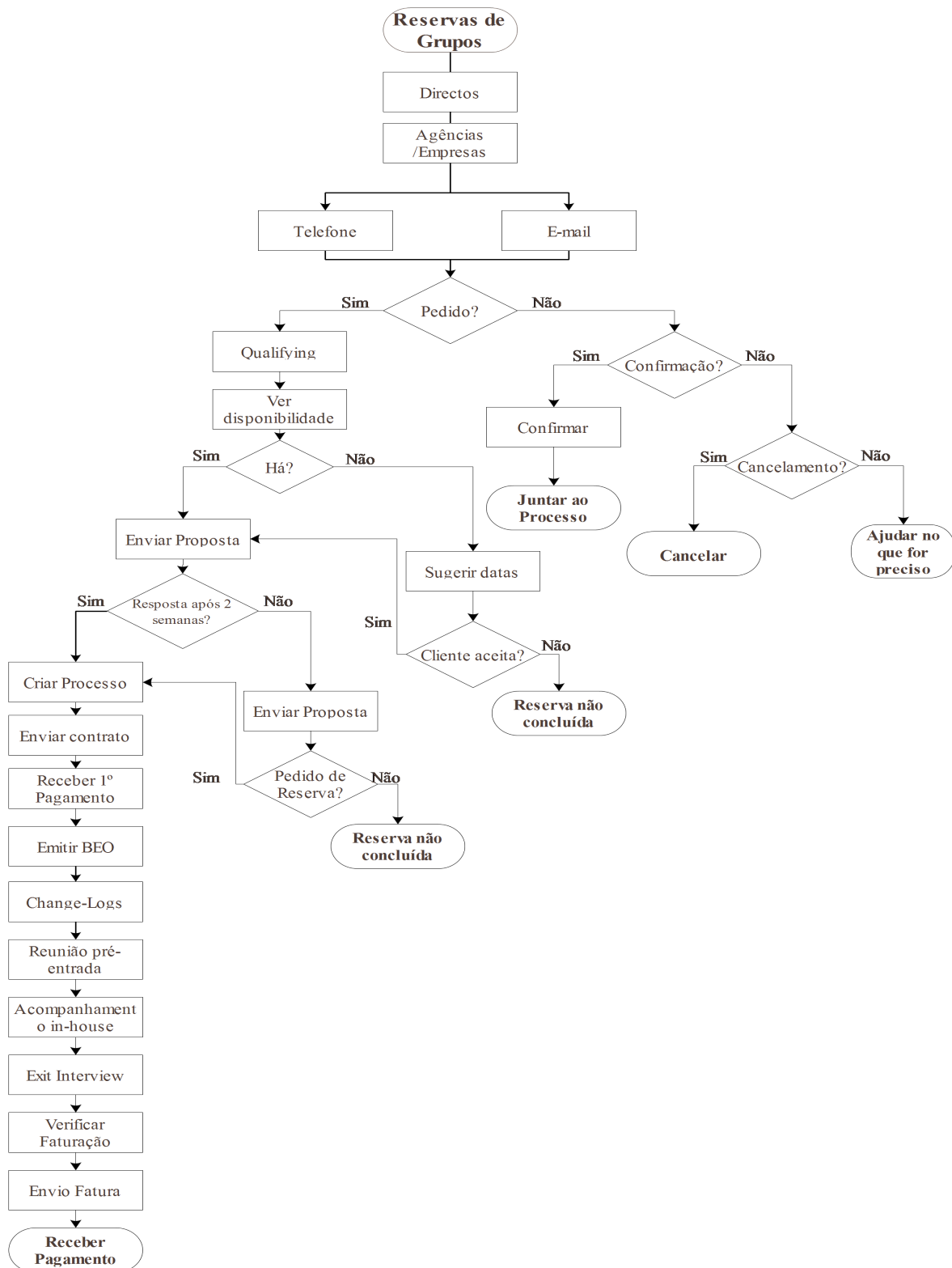
Fonte: Elaboração Própria

14.3. Processo Sub-departamento Reservas Individuais



Fonte: Elaboração Própria

14.4. Processo Sub-departamento Reservas de Grupos



Fonte: Elaboração Própria

15. Standards de Atividade

15.1. Promoção



Comercial	 HOTEL QUINTA DA MARINHA RESORT	CMR – 05.002	
Promoção		01/04	Jun - 08

Objectivo: Dar a conhecer Produto; Desenvolver Relação; Conhecer Cliente; Negociar; Vender → GERAR RECEITA

05.02.01 PREPARAÇÃO DE VENDAS (Agências Nacionais; Corporate ; Internacional)

Objectivos:

Saber qual o objectivo específico de cada reunião. O que eu espero alcançar. O meu objectivo coincide com os objectivos do cliente?

Preparação:

O que eu fiz para preparar a reunião? Recolhi informação sobre o cliente? Vi histórico e pedidos futuros?

Conheço o/s File/s dos pedido/s que possam haver? Estou informado sobre preços ou promoções que posso e que não posso aplicar? Vi sua página web? Sei o que aconteceu em reuniões anteriores? A nível pessoal, existe alguma informação que necessite saber sobre o cliente (i.e cliente vai casar/ divorciar)? Tomei notas que me vão ajudar durante a reunião ?

Material:

Kits/ material promocional ; Business Card ; Morada e telefone do cliente; Notas sobre cliente.

Estilo (durante a reunião):

Consigo ajuizar como está humor do cliente (bem/ mal disposto, alegre, triste, ansioso, impressionado, stressado etc) ? A nossa relação com cliente alterou desde a última vez?

Quanto tempo tenho? Estou a adoptar o tom correcto com o cliente que tenho pela frente (+ sério ou engraçado? cliente necessita de + ou - informação? > ou < rapidez?, etc)

1

OLHAR NOME YES RIR IMPECÁVEL ATENÇÃO

Aprovado por:	
Implementado por:	

05.02.02 AGÊNCIAS NACIONAIS – ZONA DE LISBOA E ALGARVE

Quem: Prioritariamente pelos elementos da área Grupos + Reservas Individuais e Director de Vendas.

Todos os elementos da equipa podem ser chamados a executar visitas.

Periodicidade: Contínua durante todo o ano (excepto Julho e Agosto).

Em média cada elemento visita 8 agências por mês de acordo com mapa de promoção.

Número de visitas pode ser ajustado consoante necessidade de negócio ou apoio in-House.

Como: Em geral, sem necessidade de marcação prévia, respeitando com mapa de promoção.

Verificar histórico em sistema e se existem pedidos, que queremos materializar, dos agentes a visitar.

Levar File caso exista (objectivo → gerar receita)

Existe possibilidade de convidar para Almoço.

Registar em sistema comentários relevantes e corrigir alterações de dados/contactos detectadas.

Despesas: devem ser apresentadas quinzenalmente (transportes, estacionamento, portagens, refeições)

PORQUÊ:

As agências Nacionais continuam a ser o grande gerador de Negócio para o nosso Resort.

Objectivo é estabelecer relação preferencial com o agente para fechar mais negócios.

05.02.03. CORPORATE LOCAL

Quem: Existem 2 promotores, um será responsável pela área do Centro de Lisboa e o outro pelos arredores a partir de Algés.

Todos os elementos da equipa podem vir a ser chamados a executar visitas.

Periodicidade: Contínua durante todo o ano (excepto Julho e Agosto).

Um dia típico de visitas não deve ter menos 3 visitas (5 é nº óptimo!)

Número de visitas pode ser ajustado consoante necessidade de negócio ou apoio in-House.

Como: Em geral, com necessidade de marcação prévia, respeitando mínimos requeridos (ver mapa promoção).

Verificar histórico em sistema e se existem pedidos, que queremos materializar, das empresas a visitar.

Levar File caso exista (objectivo → gerar receita)

2

OLHAR NOME YES RIR IMPECÁVEL ATENÇÃO

Aprovado por:	
Implementado por:	

Existe possibilidade de convidar para Almoço no Resort.
Registar em sistema comentários relevantes e corrigir alterações de dados/contactos detectados.

Relatórios: Semanalmente deverá ser entregue relatório de visitas realizadas à DV. Será realizada, uma vez por semana, reunião sobre visitas.

Sobre cada empresa visitada, deverá ser aferida informação base (Produção Anual estimada; Nº eventos/ano; Hotéis preferenciais; Nível de preços; potencial Individuais e Grupos; Histórico com Resort)

-Reunião trimestral (1ª semana do trimestre seguinte) com DV para discussão Mercado local

Despesas: devem ser apresentadas mensalmente (transportes, estacionamento, portagens, refeições)

PORQUÊ:

Empresas Locais pela sua proximidade podem ser fontes de negócio estável e abrir portas a filiais Internacionais.

Objectivo é estabelecer relação preferencial posicionando Resort na linha da frente para oportunidades.

05.02.04. PROMOÇÃO INTERNACIONAL

Quem: De acordo Calendário de Promoção Anual.

Todos os elementos da equipa poderão ser chamados a executar acções.

Periodicidade: Intensiva ao longo de todo o ano.

Número de acções pode ser ajustado consoante necessidade de negócio ou apoio in-House.

Logística: Marcação de viagem, Hotel e envio de material deverá ser marcado pelo próprio com o apoio do secretariado da Direcção Geral.

Com 7 dias úteis de antecedência, o elemento que irá viajar, deverá inteirar-se de detalhes logísticos.

Material obrigatório (kit; cartões de visita; mapa zona; mapa disponibilidade)

Internet: Nas viagens não se utiliza placa da Vodafone. Caso seja necessário, contratar directamente com o Hotel ou recinto da feira

Como: Diferentes tipos de promoção requerem preparação e método diferente.

Porta-a-Porta- Visitas marcadas com antecedência mínima de 10 dias úteis.

Caso agenda não tenha mínimo 5 visitas diárias viagem será desmarcada.

Parceiros locais como Great Hotels ou Principal Promotions deverão ser visitados.

Aprovado por:	
Implementado por:	

Feiras Internacionais – marcações de visitas e aviso de presença a buyers, deverá ser com antecedência mínima de 2 semanas. Fundamental para sucesso no evento!!

Workshops- geralmente não requerem marcação prévia.

Marcações serão efectuadas pelo elemento que viaja de acordo com objectivo da viagem (Mice; Golf; Leisure).

As marcações poderão ter apoio de ICEP´s ou parceiros locais (GH; PP ou TAP)

Deverão ser abertos accounts dos novos contactos.

Registrar em sistema comentários relevantes e corrigir alterações de dados/contactos detectadas.

Breve reunião nas 48hrs após regresso com DC para informação Mercado e avaliação de estratégia.

Follow-ups: são realizados obrigatoriamente nas 48 horas úteis seguintes à chegada da viagem, caso contrário será um contacto perdido.

Todos os contactos terão follow-up mesmo que seja um simples "obrigado".

Relatórios: deverá ser entregue relatório na semana seguinte à viagem. Será realizada, nessa semana, reunião sobre viagem. Deverá ser aferido das visitas (Produção Anual estimada; Best Sellers; Zonas Geográficas preferenciais; Nível de preços; potencial Individuais e Grupos; Histórico com Resort)

Despesas: devem ser apresentadas juntamente com relatório de viagem (Alojamento, transportes, refeições)

Recuperações: Os dias de viagem não contam para recuperação, apenas feriados ou dias de fim-de-semana que sejam passados no estrangeiro serão recuperados.

PORQUÊ:

A Promoção Internacional tem grande potencial de negócio e é um avultado investimento do Resort.

Quem viaja tem a obrigação de rentabilizar esta responsabilidade ao máximo !!

OLHAR NOME YES RIR IMPECÁVEL ATENÇÃO

Aprovado por:	
Implementado por:	

15.2. Reservas Individuais



Comercial	 HOTEL QUINTA DA MARINHA RESORT	CMR – 05.004	
Reservas Individuais		01/04	Jun - 08

Reservas até 9 quartos (inclusive), mas se nascer como individual e passar para 10, 11 ou 12 quartos a reserva permanece nas mãos de quem está. É a prática de bom senso e o indispensável cuidado com o cliente.

ATENDIMENTO (telefónico /mail/ fax) ; 24 HORAS

. É regra que qualquer pedido de reserva, seja via fax, e-mail ou telefone, seja respondido nas 24 horas posteriores pela mesma via.

CANAIS

Via fax, e-mail ou telefone.

. Seleccionar toda a correspondência dando prioridade às mais urgentes, sejam elas pela data de chegada, prazo para reserva de bilhetes ou outra pedida pelo operador/ agência e/ou cliente.

. A confirmação da reserva deverá ser efectuada por escrito e pela mesma via que foi pedida.

DISPONIBILIDADE

. Deverá ser sempre verificada em sistema e apenas as tipologias disponíveis em sistema possam ser vendidas, especialmente Suites e Vilas.

. O objectivo é vender e em caso de falta de disponibilidade de um tipo de alojamento, o lógico é sempre oferecer outro, por exemplo, se não há quartos disponíveis sugerimos vilas ou vice-versa, ou alteração de datas ou duração de estadia.

. Não perder uma estadia longa porque numa das noites estamos cheios ou rejeitar uma estadia em Suite a Rack Rate.

FECHO/ABERTURA DE DATAS

Fechar datas é desagradável, especialmente para os Tour Operadores, pelo que deve ser feito em consciência e depois de se verificar se realmente se justifica. Haja consciência que sempre que se fecha, está-se a agir contra a missão das Vendas.

. A decisão de Fecho de Datas é sempre tomada pelo Director Comercial e, na ausência deste, será dado conhecimento ao Director Operacional. A execução do Fecho de Datas será realizada por quem trata prioritariamente das Reservas individuais.

. Para fechar datas, envia-se mail ou fax, para operadores que constam em lista de contratos com as datas a fechar indicadas assim como os tipos de alojamentos.

. Numa primeira fase, fecha-se datas a todos os TO e alteram-se preços de Internet para RACK.

1

OLHAR NOME YES RIR IMPECÁVEL ATENÇÃO

Aprovado por:	
Implementado por:	

TIPOS DE RESERVAS

A) -RESERVA DE CLIENTE DIRECTO

- . Atender o telefone até ao 3º toque, no máximo, e o tom de voz deve ser sempre cordial.
- . Aquando do pedido de reserva do cliente, solicitar toda a informação sobre a reserva assim como:
 - Primeiro e último nome do cliente (A partir deste momento, devemos tratar sempre o cliente pelo nome)
 - Contacto do cliente (Telefone e email)
 - Data de entrada e saída
 - Hora prevista de chegada
 - Tipo de quarto
 - Propósito da viagem (negócios, ocasião especial)
 - Estadias anteriores (se é a 1ª vez, se não for verificar se já temos os dados do cliente)
 - Qual o cartão de crédito a utilizar para garantia de reserva
 - Se se celebra alguma ocasião especial (tentar vender mais serviços)
 - Se houver crianças, solicitar nomes e idade das mesmas
 - Definir o modo de pagamento
- . No fim, caso a reserva tenha sido pedida por telefone, repetir todos os dados da reserva afim de evitar mal entendidos.
- . Perguntar se é necessário ajuda para algo mais e agradecer o contacto e preferência.
- . Enviar confirmação da reserva por escrito com informação clara de condições nomeadamente as de pagamento e cancelamento

B) – RESERVA DE AGÊNCIA/ TOUR OPERADOR

- . Verificar na lista de operadores se têm contrato
- . Aplicar preços e promoções de acordo com contratação.
- . Definir modo de pagamento.
 - No caso de ser uma agência ou Operador sem crédito com o resort, deverá ser enviada uma factura pró-forma incluindo todos os serviços solicitados e respectivos dados bancários.
- . Enviar confirmação por escrito da reserva, com todas as condições assim como política de cancelamentos.

C) - RESERVA DE EMPRESAS

- . Verificar na lista de empresas se têm contrato
- . Aplicar preços e condições especiais de acordo com contratação.
- . Definir modo de pagamento.
 - No caso de ser uma Empresa sem crédito com o resort, deverá ser enviada uma factura pró-forma incluindo todos os serviços solicitados e respectivos dados bancários.
- . Enviar confirmação por escrito da reserva, com todas as condições assim como política de cancelamentos.

2

OLHAR NOME YES RIR IMPECÁVEL ATENÇÃO

Aprovado por:	
Implementado por:	

D) - RESERVAS COMPLIMENTARY

Atribuição de quartos complimentary deverá ter a aprovação e assinatura de DV ou DO.

E) - RESERVAS CONFIRMADAS AUTOMATICAMENTE AO CLIENTE (INTERNET, CENTRAIS ESPANHOLAS, GREAT HOTELS OF THE WORLD, etc)

.Para serem tratadas por reservas e/ou E-Commerce

F) – RESERVAS COM GOLF

Todos os cancelamentos e alterações de reservas com golf deverão ser passados para o Dept Golf – golf@quintadamarinha.com ou efectuadas directamente pelas reservas no sistema de golfe mas enviar sempre cópia da confirmação para o departamento de golfe.

Um dia por semana, o Dept Golf deverá reunir com Dept Comercial para rever/picar reservas individuais.

MODOS DE PAGAMENTO

A) –Reserva de Cliente Directo

. No caso de pagamento directo por parte do cliente, deverá ser facultado pelo mesmo ou pelo intermediário da reserva, um nº de cartão de crédito válido, assim como a data de validade e código de segurança, para garantia de reserva. No entanto, o pagamento desta poderá ser efectuado pelo meio que o cliente achar mais conveniente, em numerário, cheque, cartão de débito ou crédito.

. Os cartões de crédito aceites são Visa, American Express, Mastercard e Diners Club.

. No caso de depósitos antecipados, estes devem ser recebidos no máximo até à chegada do cliente.

B) – Reserva de Agência/ Tour Operador

Deve-se verificar sempre a situação do crédito concedido a agências e Operadores aquando da confirmação do modo de pagamento da reserva (Ver relatório Master Detailed em sistema)

. No caso de a Agência ou Operador ter crédito aberto com o Resort, o pagamento da reserva e todos os serviços solicitados, será feito através de envio de factura.

. Caso o operador ou agência não tenha crédito aberto, o pagamento da reserva deve ser efectuado até à data de chegada do cliente, ou por transferência bancária ou por autorização de débito em cartão de crédito da empresa.

Caso agência solicite abertura de crédito, deverá ser enviada Ficha de Abertura de crédito preenchida para posterior análise dos dados pelo Dept Financeiro.

C) -Reserva de Empresas

Deve-se verificar sempre a situação do crédito concedido à Empresa caso esta queira assumir as despesas referentes à estadia do cliente.(Ver relatório Master Detailed em sistema)

. No caso da Empresa ter crédito aberto com o Resort, o pagamento da reserva e todos os serviços solicitados, será feito através de envio de factura.

3

OLHAR NOME YES RIR IMPECÁVEL ATENÇÃO

Aprovado por:	
Implementado por:	

. Caso a Empresa não tenha crédito aberto, o pagamento da reserva deve ser efectuado até à data de chegada do cliente, ou por transferência bancária ou por autorização de débito em cartão de crédito da empresa.
Caso Empresa solicite abertura de crédito, deverá ser enviada Ficha de Abertura de crédito preenchida para posterior análise dos dados pelo Dept Financeiro.

PROCEDIMENTOS DIÁRIOS

- Verificar todas as reservas para o dia seguinte afim de detectar algum erro ou adicionar notas ou comentários que sejam importantes (hora da chegada, cliente habitual ou não, algum pedido especial do cliente)
- - Verificar que todos os pré-pagamentos estão efectuados. Na falta destes, a agência deverá enviar a cópia do pagamento para ser adicionado ao processo. Qualquer falta de pagamento deve ser comunicado imediatamente, e antes da entrada do cliente, à Chefia.
- Em caso de existirem reservas com packages de golf, juntar Vouchers referentes às ofertas incluídas (ex. Welcome dinners, greenfees, etc)
- Clientes VIP (agentes, Profissionais de golfe, alguns clientes habituais) devem ser recebidos por alguém do Depto Comercial.
- Verificar atribuição de Vips e pedidos especiais.
- Tirar relatório de reservas efectuadas no dia anterior afim de detectar irregularidades (ex. preços incorrectamente introduzidos, duração de estadias, etc)

OLHAR NOME YES RIR IMPECÁVEL ATENÇÃO

Aprovado por:	
Implementado por:	

15.3. Reservas de Grupos

Comercial		CMR – 05.005
Reservas de Grupos		JAN - 16

INQ; WAIT; TENT; VERB; DEF; LOST; CLX

As reservas a partir de 10 quartos (inclusivé) – mas se nascer como grupo e passar para menos de 10 quartos, a reserva permanece nas mãos de quem está e é tratada da mesma forma.

Todos os **pedidos** devem ser respondidos até 24 horas da recepção do mesmo.

Verificar **disponibilidade** em Opera (se não tivermos quartos disponíveis podemos sempre oferecer suites ou vilas ou vice-versa)! **OBJECTIVO = VENDER**, desde que se informe o cliente do que estamos a falar.

Antes de responder, e no caso dos Grupos Tentativos estarem a ensarilhar a disponibilidade: verificar os tentativos (Importante – ir aos files e ler...) porque **NÃO SE RECUSAM NEM SE ENVIA GRUPOS EM 2ª OPÇÃO SEM VERIFICAR AS RESERVAS TENTATIVAS. (E NUNCA, POR GRUPOS EM INQUIRY).**

1. Caso o pedido já exista ou pedidos do mesmo sector:

Mesmo pedido por várias agências - O grupo pode ter nomes diferentes... temos de ser cuidadosos: datas iguais ou muito parecidas, idem com o número de quartos e serviços pedidos, agências que partilham os mesmos mercados... são boas pistas. Se suspeitarem, têm que aprofundar e chegar a conclusões. Se necessário telefonar a agência para saber mais pormenores.

- responder, informando que o pedido já existe por outra via
- Não revelar qual é a outra via, a menos que autorizado superiormente.
- Dar exactamente as mesmas condições que foram dadas à primeira via (excepções para agências nacionais Vs estrangeiras) e informar que a primeira via tem prioridade em relação à reserva de espaço.
- Se o grupo estiver em Inquiry ou tentativa com a primeira via, assinalar em Opera colocando um * à frente do nome do grupo, registar as diversas agências e escrever no file as mesmas informações.
- Se o grupo estiver em Definitive, deverá informar-se a Direcção, antes de falar com o cliente.
- Último passo: telefonicamente, informar a primeira via que está em concorrência, sem revelar quem é a a concorrência.
- O grupo materializa-se por uma das vias: informar telefonicamente as restantes vias.

Empresas do mesmo sector: Geralmente, os sectores mais "sensíveis" são *farmacêutico, automóvel, cosmética e electrónica*. **Regra geral, todas as marcas de topo são muito sensíveis ao factor exclusividade.**

Inquiries – Enviamos as propostas

1

OLHAR NOME YES RIR IMPECÁVEL ATENÇÃO

Aprovado por:	
Implementado por:	

Tentative – Efectuamos as reservas. Não passar mais do que um a Tentative! Jogar com dead line muito curto e “pica” de concorrência em relação aos outros. É das poucas situações em que a probabilidade de concretização de 2^{as} opções é qualquer coisa que se veja.

Mesmo que não se saiba que são do mesmo sector de actividade, a passagem de grupos a Tentativa com formatos semelhantes (os formatos de reunião variam com os sectores e o bom Coordenador de Vendas sabe disso) mesmo que de origens diferentes, têm que ser obrigatoriamente despistados. O argumento “não sabia, não disseram” não é válido em 5 estrelas. Válido é: temos o dever de saber como se faz bem feito e se falta informação temos a obrigação de ir atrás dela. Aplica-se no Geral, a tudo. É mesmo valor essencial para bom trabalho de vendas: otimiza receitas e fideliza clientes

Tentative

Verbaldef - Quando confirmado Verbalmente mas ainda sem contrato assinado e sem depósito recebido.

Definitive – Assim que o primeiro seja dado como confirmado, (só está garantido quando recebemos 1^o depósito) avaliar as suas incompatibilidades e actuar em conformidade com restantes.

Caso o cliente que confirmou informe que não existe problema, abordar restantes e conforme as incompatibilidades destes e a disponibilidade actuar. Se cliente que informou é incompatível, avisar restantes.

Em 5 estrelas, o não cumprimento destes procedimentos coloca o Resort em causa para todo o sector de actividade e os directamente ligados por períodos de tempo que podem ultrapassar 1 ano. É uma situação muito grave.

2. É um pedido novo:

Resposta Eficaz

Tanto nos pedidos telefónicos, bem como, em contacto relativo com pedidos por escrito efectuar perguntas tais como:

- O que o trouxe até à Quinta da Marinha?
- Que tipo de reunião tem em mente?
- Qual o factor decisivo e/ou mais importante para o cliente?
- Existe algum aspecto que seja particularmente importante para si?
- Tem algum orçamento específico para o evento?
- Com que outros hotéis estão em contacto para este evento?
- Que outros destinos estão a concorrer?
- Onde fizeram o evento no/s ano/s anterior/s
- Quem vai tomar a decisão sobre a estada do grupo e quando?

Estas perguntas são essenciais para enviar propostas competitivas e na posterior avaliação de disponibilidade e de negócio.

Pedido telefónico: tomar nota de tudo fazendo um recapitulativo no final e responder por nossa iniciativa. Não pedir para enviar por escrito o pedido já transmitido.

Pedido escrito: ler bem e contactar de imediato o cliente agradecendo o envio da proposta e fazer as perguntas essenciais.

2

OLHAR NOME YES RIR IMPECÁVEL ATENÇÃO

Aprovado por:	
Implementado por:	

Responder ao que o cliente pergunta com assertividade e informação completa. Personalização das propostas é meio caminho andado para ganhar negócio.

Para responder sobre salas é necessário ter informação de necessidades de montagem e desmontagem, set up e "staging". Se cliente ainda não dispõe dessa informação, a resposta deve mencionar que é baseada em plateia, projecção frontal, púlpito (até 40 pessoas) ou mesa de presidência e púlpito em estrado simples (mais de 41 pessoas), com montagem e desmontagem na hora antecedente e posterior ao início e fim da reunião.

Todas as **propostas iniciais** (caso não seja solicitada reserva) devem ser respondidas em **inquiries sem nunca bloquear salas**, o que significa dar a disponibilidade da data e avisar que não se está a proceder a reserva.

Bloqueio de mais do que uma data em Tentative – evitar! Caso o cliente insista, temos que condicionar! Ou seja, garantir a resposta no dia no caso de termos outro pedido, e/ou usar preço da tabela imediatamente superior para a data que menos convém, e preço da tabela adequado para a data que mais convém.

Recusas

Antes de recusar definitivamente um grupo deve-se telefonar a **inquirir datas alternativas**, ou então sugerimos nós uma data alternativa apresentando proposta indicando que os preços até seriam mais vantajosos para o cliente nas **datas que apresentamos**. Em Opera deve ser sempre inserido o grupo e depois cancelado em "no dispo". Criar processo físico e arquivar no dossier respectivo.

Preços

Existe uma tabela indicativa de preços que serve de guideline. Esta tabela será atualizada pelo DC a qualquer momento e distribuída pelo departamento Comercial.

Os preços são referenciais, cabendo a cada pessoa após análise do tipo de grupo, do mercado emissor, do budget do cliente e adequar os mesmos, no entanto, os preços fornecidos nunca poderão ser abaixo da tabela, a menos que autorizado pelo Chefe de Vendas ou Director Comercial.

(Reminder: fazer as perguntas qualificadoras, como concorrência, é essencial!) No caso de se identificar a necessidade de maior flexibilidade falar de imediato com uma chefia, sem criar expectativas ao cliente. O tempo útil de n/ reacção tem máximo de 2 horas laborais (falar com chefia – decisão – contactar de novo cliente)

GHOTW

A Great Hotels (associados) têm condições especiais para grupos como se segue:

Great Hotels

	Preços	Aloj + Salas	F&B	Fee GHW
GHW com agência estrangeira	Agência Local	10%	5%	10% sobre factura final
GHW + Agência nacional	Agência Local	8% (Agência)	Net (Agência)	5% sobre factura final

3

OLHAR NOME YES RIR IMPECÁVEL ATENÇÃO

Aprovado por:	
Implementado por:	

Meeting Packages

Agência Local Comissionável em 5%.

Agência Estrangeira Aplicar mark up correspondente à comissão atribuída, sendo que o normal será entre 5 a 8%.

Complimentaries:

1 Quarto grátis por cada 20 quartos pagos por noite, no máximo de 4 gratuidades por noite. **Excepções a esta política carecem de autorização das chefias ou Direcção Operações.**

Up grades:

Em 5 estrelas as suites são valorizadas ao ponto de entrarem à séria na negociação dos grupos. **Por esse motivo os up grades devem ser usados como mais valia para a confirmação de um grupo.**

Livremente podem ser utilizados os seguintes critérios com o objectivo de confirmar o grupo:

- Grupos com **menos de 50 quartos** – 1 upgrade para suite.
- Grupos entre **51 e 100 quartos** – 2 upgrade para suite.
- Grupos entre **100 e 180 quartos** – 3 upgrade para suite.
- **Grupos em exclusivo** – não há up-grades – tentar cobrar suite

Late Check Out: (São sempre vistos caso a caso).

- Até às 13:00 – **Oferta**
- das 13:00 até às 16:00 – **25%** do preço do quarto
- das 16:00 até às 18:00 – **50%** do preço do quarto
- **A partir das 18:00 débito de mais uma noite**

Early Check In: (São sempre vistos caso a caso).

- Das 09:00 às 16:00 – **50%** do preço do quarto
- **Antes das 09:00 débito de mais uma noite**

Hospitality desk:

As hospitality desks podem localizar-se:

- Na secretária junto da sala Tee ou junto da sala Green

- **Outros locais só com autorização ou por necessidade de mais do que os espaços acima indicados.**

No hall das salas é permitida uma welcome desk junto à parede da Fairway ou junto à parede da sala Birdie Para reservar este espaço para uma welcome desk de um grupo é obrigatório verificar a presença de outros grupos in house e a sua compatibilidade. (existe em NGS\FORMS\Grupos\Grupos Operacional\Welcome Desk, uma tabela para bloqueio de espaços).

As hospitality desks são cortesia do Hotel.

As welcome desks são constituídas por mesa simples ou em L de conferências com capota com nosso logotipo, com 2 ou 4 cadeiras, balde do lixo e flipchart. Qualquer outra disposição ou welcome desk trazida pelo cliente requerem autorização da Direcção.

4

OLHAR NOME YES RIR IMPECÁVEL ATENÇÃO

Aprovado por:	
Implementado por:	

Cancelamentos em Opera:

Após recepção de um pedido de cancelamento deve ser efectuado contacto telefónico a averiguar a razão do cancelamento. Registrar em Opera mediante as opções disponíveis.

Caso seja um cancelamento de um grupo D, se por contrato houver base para débito de penalizações, actuar de acordo. Possíveis negociações de penalizações só com autorização da Direcção.

Follow ups

Contactos com Cliente

Todos os contactos com clientes em qualquer fase do grupo INQ; TENT; WAIT; VERB; DEF; CXL; LOST devem constar do verso da capa do file e em activities em opera.

Todas as conversas com o cliente devem ter confirmação, imediata, por nós, **por escrito**.

Antes do envio da proposta ou 24 Horas – Chefe de Vendas será responsável pelo controlo dos Follow ups.

O envio de uma proposta e/ou de uma proposta revista determina contacto telefónico até às **24 horas** do envio.

Avaliar primeira reacção do Cliente à proposta, obter informação objectiva, caso não o tenha feito antes do envio da proposta:

- Destinos em concorrência (cidades, regiões ou países)
- Hotéis concorrentes e preços praticados (ou pelo menos se estamos acima ou abaixo).
- Budget (qual é? quem paga? Grau de Flexibilidade?)
- Tipo de grupo (Congresso anual, reunião com força de vendas, reunião de ciclo, incentivo, golfistas, etc)
- Histórico (onde ficaram em anos anteriores? Qual o preço que pagaram? O que gostaram/ não gostaram?)
- Decision Makers (Quem toma mesmo a decisão? Quando? Qual o critério?)

Este contacto faz parte integrante da resposta.

Follow Up Inquiries – Todas as 2ª feiras será entregue lista de follow ups a efectuar por cada CV. Chefe de Vendas será responsável pelo controlo dos Follow ups

1º follow up – a 7 dias (apesar de em opera colocar-se à 2ª feira)

Seguintes Follow ups para grupos a menos de 90 dias – **frequência semanal**
Seguintes Follow ups para grupos a mais de 90 dias – **frequência quinzenal**

Follow Up Tentatives Todas as 2ª feiras será entregue lista de follow ups a efectuar por cada CV. Chefe de Vendas será responsável pelo controlo dos Follow ups.

1º Follow up – na data do dead line dado (15 dias a contar da data de resposta e sempre 2ª feira ou data que o cliente solicita). Em Opera regista-se sempre na 2ª feira mesmo que o FU seja noutra dia da semana.

Seguintes Follow ups para grupos a menos de 90 dias – **frequência semanal**
Seguintes Follow ups para grupos a mais de 90 dias – **frequência quinzenal**

Os follow ups são prioritários pelo que a sua execução tem que ser feita em 48 horas.

5

OLHAR NOME YES RIR IMPECÁVEL ATENÇÃO

Aprovado por:	
Implementado por:	

Os follow up destinam-se a fechar negócio, com verificação prévia da nossa disponibilidade. No contacto efectuado devemos inquirir: se a pessoa não se encontra; quando chega ou quem substitui; se não sabe; porquê e quando vai saber; se ainda não sabe qual a possibilidade real de fechar o negócio connosco e porquê.

Follow ups que resultem em informação de perda provável de negócio devem ser comunicados de imediato à chefia, sendo que tempo máximo para nos reposicionarmos é de 2 horas laborais.

Follow up Definitives (Contratos e Depósitos)

Nas datas estabelecidas e por quem segue o file. Chefe de Vendas será responsável pelo controlo.

Contratos:

O negócio só é considerado confirmado após recepção do contrato assinado ou de e-mail confirmando a sua recepção e aceitação. Por isso, assim que se recebe a intenção de confirmação, deve emitir-se o respectivo contrato nas 24hrs seguintes e insistir para a sua rápida devolução, informando que só aí grupo estará dado como confirmado:

Grupos a menos de 60 dias – frequência diária
Grupos a mais de 61 dias – frequência semanal

Data de devolução são 7 dias a contar da data de envio do contrato ao cliente (no entanto em opera colocar sempre follow up na 2ª feira mais próxima da data)

Excepções - grupos a chegar entre 1 mês e uma semana – devolução de contrato deve ser adequado ao tipo de grupo: Cliente directo – 2 dias úteis / Cliente agência – 3 dias úteis

Grupo a chegar a menos de 1 semana – Utilizar o bom senso mas sempre tendo em mente que o contrato deve estar assinado antes da emissão da BEO e esta tem que ser informada 3 dias úteis antes da chegada do grupo.

Depósitos:

O negócio só é considerado em garantia, se o estipulado em contrato for cumprido e os clientes devem ser claramente informados disso. Parte integrante dos contratos são os depósitos e a necessidade de serem seguidos.

Grupos a chegar a menos de 1 semana: Depósito de 100% OU se pagamento no check out solicitar CC como garantia OU no caso de ter AR **e após aprovação** da DC factura a enviar na totalidade.

- Grupos a chegar nos 30 dias seguintes e até uma semana:
1 Depósito de 80%(agência) a 100% (cliente final) até 7 dias antes da chegada.
A percentagem solicitada depende da facturação total e do tipo de cliente (habitual ou não).
- Grupos a chegar nos 3 meses seguintes:
1º Depósito de 10 a 30% até máximo de 1 semana após emissão do contrato.
2º Depósito de 50% a 90% até 2 meses antes da chegada
3º Depósito do remanescente a 1 mês da chegada (caso de agências com crédito operar o bom senso)

6

OLHAR NOME YES RIR IMPECÁVEL ATENÇÃO

Aprovado por:	
Implementado por:	

- Grupos a chegar a mais de 3 meses:
 - 1º Depósito de 10% até máximo de 2 semanas após emissão do contrato.
 - 2º Depósito de 30% a 50% a 2 meses da chegada
 - 3º Depósito de 20% a 40% a 1 mês da chegada (caso de agências com crédito operar o bom senso)

O 1º Depósito não é reembolsável (outros depósitos de acordo com política de reduções)

Depósito em falta por mais de 1 semana ou a menos de 2 semanas da chegada – informação à chefia e DV
(poderá ser necessário avisar DF)

Acordos de Reserva de Grupo

Todas as condições que variam com prazos (cancelamentos, reduções, depósitos...) têm que fazer sentido com cada situação em concreto. Rever acordo de forma a estar em conformidade.

Devem ser eliminadas as que não têm aplicação de acordo com a data estipulada para retorno do Acordo assinado versus data de chegada do grupo.

Mantendo a frase de reduções **“Desde a assinatura do contrato ...”**

Não fazer esta adequação, invalida o acordo deixando o Resort sem protecção e dando uma péssima imagem.

Exemplo: Contrato emitido hoje, com devolução solicitada para 9 de Maio, respeitando Grupo a chegar a 10 de Junho, não pode conter condições que só são aplicáveis a mais de 30 dias...

Alterações às condições do acordo que não as de bom senso indicadas carecem de autorização das chefias ou Direcção Geral.

Adendas:

Nas adendas emitidas deve constar **apenas os itens que foram alterados**, juntamente com frase de início onde é explicado que apenas, o abaixo indicado foi alterado e todas as restantes condições continuam de acordo com o contratado.

Atenção: Não se emitem adendas por redução de serviços.

Crédito:

A pedido do Cliente as condições de crédito podem ser informadas em INQ. Ao passar para TEN devem ser informadas genericamente, bem como, as condições de pagamento. (caso solicitado)

Em DEF a informação é obrigatória

→1) Clientes com “AR”

São clientes com crédito já aberto.

Neste caso as facturas de serviços são a enviar e o seu pagamento a 30 dias.

Tal não significa, que no caso dos grupos, isenção de depósitos que devem ser solicitados e recebidos.

→2) Novos clientes (Pessoa Colectiva)

Antes da emissão do acordo de reserva de grupo deve ser preenchida a ficha de cliente sendo que o acordo deverá reflectir a decisão de crédito da direcção financeira. Caso o mesmo não seja possível, então enviar a ficha juntamente com o contrato! **A mesma tem de estar em posse da contabilidade aquando da entrada do grupo.**

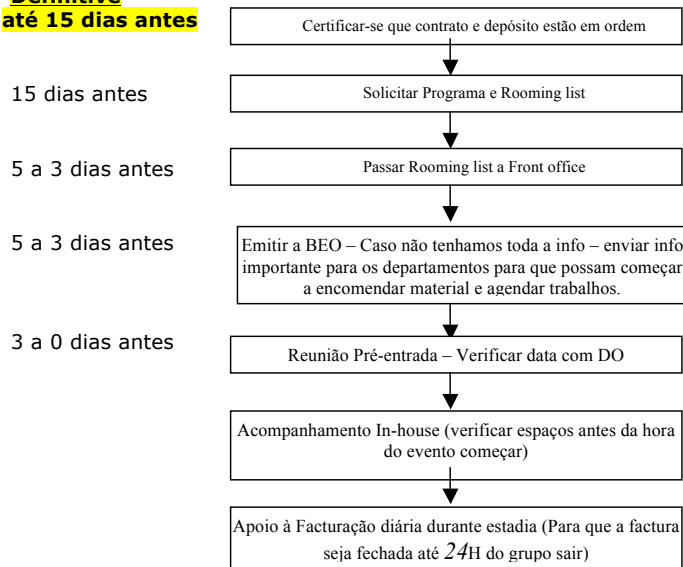
7

OLHAR NOME YES RIR IMPECÁVEL ATENÇÃO

Aprovado por:	
Implementado por:	

Fichas de cliente – As fichas de cliente estão disponíveis em NGS/Grupos/Financeiro. Devem ser preenchidas preferencialmente por nós, mesmo que tal implique alguns telefonemas, que certamente são preferíveis à situação de espera de reenvio. Devem ser encaminhadas para Direcção Financeira. Esta informará a sua decisão com a maior brevidade possível. No caso de abertura de crédito, o departamento comercial poderá seguir com a confirmação/contrato ao cliente. No caso de recusa de crédito, a situação deverá ser vista com a Direcção Geral para uma abordagem adequada ao cliente

**Definitive
até 15 dias antes**



IMPORTANTE: Nenhum grupo pode entrar sem que estejam em ordem o contrato, os depósitos, o programa, os débitos. Se até 72 horas úteis, EM LIMITE, existirem questões deste tipo, a direcção deve ser avisada e as directrizes partirão dela. Excepto grupos last minute.

Reduções e penalizações:

Devem ser aplicadas as condições previstas em contrato. A excepção ao procedimento acima só pode acontecer com autorização das Chefias.

Números mínimos garantidos:

O número de participantes para efeitos de facturação deve constar da BEO ou do último change log (sempre com emissão anterior à prestação do serviço). O débito no caso de haver menos presenças é feito como segue:

- Coffee Breaks, cocktails e similares: débito do preço estipulado pelo número de pessoas garantido
- Almoços e jantares: débito pelo preço estipulado das comidas e bebidas pelo número de pessoas garantido.

OLHAR NOME YES RIR IMPECÁVEL ATENÇÃO

Aprovado por:	
Implementado por:	

Ordens de serviço e sua distribuição:

As BEO's saem, no limite, 3 dias úteis antes da primeira função, mesmo que exista falta de alguma informação a fornecer posteriormente por **Change Log**.

A BEO deve conter todos os elementos fundamentais para o sucesso do grupo in house. Dados como facturação, depósitos, (...).

Na BEO deverá existir informação sobre procedimento relativo a "no shows".

Distribuição da BEO, é enviar por email para os seguintes endereços (conveniente fazer lista de distribuição):

- Direcção de Manutenção - ift@quintadamarinha.com; oficina@quintadamarinha.com; manut@onyriaresorts.com; piquete@onyriaresorts.com; oficina@quintadamarinha.com;
- Direcção de Golfe - golf@quintadamarinha.com; almeida@quintadamarinha.com; mpcoelho@onyriaresorts.com;
- Direcção de F&B - lferreira@quintadamarinha.com; AssistenteBanquetes@onyriaresorts.com; fnb@quintadamarinha.com; fmonteiro@quintadamarinha.com; chefesbar@quintadamarinha.com; chefs@quintadamarinha.com; chefesmesa@quintadamarinha.com; djesus@quintadamarinha.com; jpaulo@quintadamarinha.com; pastelaria@quintadamarinha.com;
- Recepção - backoffice@quintadamarinha.com; reception@quintadamarinha.com;
- Direcção Financeira – amedeiros@quintadamarinha.com; mramos@grupoonoria.com; mjoao@quintadamarinha.com; receita@quintadamarinha.com;
- Comercial - Todos
- Governanta Geral – governanta@quintadamarinha.com
- Administração- adm@quintadamarinha.com
- Direcção Geral- dgeral@quintadamarinha.com; pfigueiredo@quintadamarinha.com
- Economato- economato@quintadamarinha.com
- Manutenção de Golf: nmoura@quintadamarinha.com

Sempre que necessário algum serviço **de internet ou seguranças** enviar para: securitasqm@onyriaresorts.com e rpais@onyriaresorts.com

O envio E-mail deverá conter aviso de leitura/recepção. Deverá ser arquivada a notificação de Leitura dos vários departamentos/responsáveis.

• **Standard de envio de emails com BEO's:**

Subject:

Nº ID - Nome do Grupo – Data de Entrada – Folha de Serviço ou Change Log

Texto:

Boa tarde/Bom dia/Boa noite

Vimos por este meio enviar em anexo a Folha de Serviço e/ou Change Log do grupo em referência.

Obrigado,

Assinatura

9

OLHAR NOME YES RIR IMPECÁVEL ATENÇÃO

Aprovado por:	
Implementado por:	

Change logs:

As alterações às ordens de serviço são emitidas antes da prestação do serviço a que se referem e sempre sustentadas por confirmação escrita do cliente no "file". Caso cliente não possa enviar e-mail devem ser as vendas a enviar ao cliente com a confirmação.

Apenas em situações autorizadas pelas chefias poderão os "change logs" ter emissão à posteriori, mas sempre baseados em contacto das vendas com o cliente e não por informação indirecta.

Os change logs apenas devem ser distribuídos à lista de distribuição das BEO's. Todas as change logs de grupos devem ter numeração, ou seja, antes de escrevermos o texto deve ser colocada a info "**Change Log N°**"

Sempre que efectuarmos alterações de salas e formações internas, as alterações e os bloqueios devem ser registados em Opera. Esta medida deve-se ao facto de a Manutenção basear-se no Opera para o controlo do ar condicionado.

Alterações de última hora: Para além do Change Log deve ser feito contacto telefónico com a secção respectiva a fim de alertar.

Facturação e Rebates:

Para prestar um bom serviço ao cliente e para eficácia interna deve ficar estabelecido na BEO e/ou na reunião de entrada de Grupo a periodicidade de verificação de facturação entre Front Office e Cliente, ficando o Dept Comercial á disposição para esclarecimentos que tenham a ver com o processo de negociação do Grupo. **Obrigatoriamente a factura tem que ser assinada antes da saída do responsável do Resort.**

Este procedimento vai evitar o mau serviço que representam os rebates (rebates é sempre resultado de má comunicação e devem ser fonte de reflexão/correção para todos). Rebates com origem em deficiente comunicação do comercial têm que ser assinados por DC.

Roomings:

Fazer a contagem e actualizar room block e avisar cliente por escrito no caso de existirem penalizações ou se existirem mais quartos.

Rooming tem que ser acusada a recepção e colocar as anomalias, se as houver, nas 12hrs seguintes à chegada. Se demorar mais, cliente assumirá que está tudo em conformidade e perdemos a nossa posição ou direitos.

Passar rooming list e/ou alterações por email para os seguintes endereços:

backoffice@quintadamarinha.com; reception@quintadamarinha.com; receita@quintadamarinha.com e mjoao@quintadamarinha.com; governanta@quintadamarinha.com; mramos@grupoonyria.com; pfigueiredo@quintadamarinha.com; contendo a indicação do ID block, pedidos especiais e informação sobre as eventuais reduções e penalizações (que também devem constar da BEO), informações pertinentes (metodo de pagamento) e qualquer informação adicional que não esteja presente na rooming (up grade, melhor vista, vips, etc.)

Qualquer alteração ao bloco que uma actualização de rooming vá efectuar, tem que ter informação de procedimento.

10

OLHAR NOME YES RIR IMPECÁVEL ATENÇÃO

Aprovado por:	
Implementado por:	

Antes de enviar a rooming, verificar se o grid está correcto (bloquear quartos por tipologias).

Os blocks têm que ser actualizados antes de passarem rooming à recepção, caso não sejam, por serem cobradas penalizações, essa informação deve constar da BEO e/ou e-mail.

Nota - No caso de o cliente não ocupar todos os quartos bloqueados e o Hotel estar com ocupação elevada ou overbooking deve ser de imediato enviado email ao cliente a informar que após verificação da rooming list recebida desbloqueamos os quartos não utilizados e a sua penalização dependerá da sua revenda por parte do Resort.

Reunião Pré Entrada:

É obrigatório fazer "recap" dos serviços, por mais simples que seja o programa. Se o responsável do grupo estiver no Resort a reunião deve contar com a sua presença apresentando os responsáveis de cada departamento. Esta reunião é agendada pelo Director de Operações.

Acompanhamento Grupos In-House:

O Group Leader deve ser acompanhado diariamente de forma a sentir o máximo de segurança e apoio em relação ao seu Grupo.

O Coordenador do respectivo evento deve passar diariamente junto do Group Leader para verificar andamento do Grupo, checkar pontos-chave, eventuais dúvidas e disponibilizar-se para ajudar no que for necessário.

Group Leader deve sentir que Grupo é muito importante para o Hotel e que todas as funções estão a ser cuidadosamente seguidas pela equipa do Hotel. Atenção especial a pontos chaves como: Coffee Breaks, Almoço/Jantar, Salas de Reunião e AV.

Dois momentos particularmente importantes, são a Recepção do responsável do grupo e Despedida do grupo.

-Na Recepção do responsável, temos de verificar programa do grupo com Group Leader.

-Na Despedida do grupo, ver se existe algum pendente relativo a facturação e entregar formulário de satisfação.

- Aquando de evento através de agências nacionais, tentar almoçar sempre 1 dos dias com o agente de viagens, para criar melhor relação.

Verificação de facturas / acompanhamento e controlo de débitos Grupo In house

A forma de pagamento de cada grupo bem como os elementos necessários à sua execução têm que estar perfeitamente definidos e acordados com o cliente, respeitando as regras de crédito, antes da entrada do primeiro cliente de cada grupo.

No caso de indefinições de pagamento, pré-pagamentos/depósitos não chegados tem que se actuar antes do "check out" e nunca à posteriori.

Para este assunto é essencial a coordenação eficiente entre todos os departamentos em especial o Front Office e as Vendas.

Cabe às Vendas envolver-se nestas situações, pois elas decorrem da eficácia da sua actuação aquando da negociação, da venda e da coordenação do grupo, sendo que cabe aos outros departamentos alertar atempadamente para que se possa actuar. As Vendas devem fazer recap da facturação diariamente com o responsável do grupo.

11

OLHAR NOME YES RIR IMPECÁVEL ATENÇÃO

Aprovado por:	
Implementado por:	

Questionários de Satisfação:

O questionário deve ser entregue ao responsável do evento no final do mesmo e pedir preenchimento in loco, caso não seja possível, enviar o mesmo por mail e pedir preenchimento.

Quando for recebido devidamente preenchido, enviar para **DO+DC+CV+SO por mail.**

Golfe

Todas as comunicações com o departamento de golfe devem ser efectuados por email salvo, se a resposta a dar ao cliente seja urgente. Deve-se ter especial atenção para os cancelamentos de grupos que tenham golfe e/ou clinicas reservados, temos de avisar sempre o golfe.

Áudio visuais

O Resort tem um contrato de exclusividade com a empresa Eurolistix pelo que a encomendar pelo Resort recorre-se à Eurolistix. Existe a possibilidade de ser o cliente a trazer o equipamento de som. As propostas recebidas e aprovadas por nós da Eurolistix devem acompanhar as facturas – que quando recebidas têm de ser enviadas para a contabilidade após nossa verificação e aprovação.

1- Existe material audiovisual residente no Resort cujo aluguer deve ser evitado servindo para que o Resort tenha capacidade de resposta em situações de emergência.

∇ OM: 2 projectores (1 grande e outro peq) + 1 Fixo na Creative

∇ QDM: 1 projector Peq.

Preços de acordo com tabela de AV

2- Qualquer material solicitado deve se pedido orçamento à Eurologistix.

Se o orçamento não incluir o nosso habitual desconto deve ser feito um mark up de 20% ou não consoante valor e importância do grupo (a verificar com Direcção).

No caso de utilizarmos só material audiovisual da Eurologistix devemos colocar esta informação na BEO.

3- No caso de utilizarmos material do Hotel, em opera devem ser escolhidos os itens com indicação "Hotel". Aquando da impressão da BEO deve ser impresso a folha "BEO internal items only" e distribuída da seguinte forma: 2 cópias para manutenção; 2 cópias para restaurante; 1 cópia para Direcção de F&B.

Animação:

No caso de eventos com animação que inclua música ou representação sujeitas a direitos de autor, devem ser tratados da seguinte forma:

Animação é da responsabilidade do cliente – Mencionar no contrato ou se posterior à sua assinatura enviar e-mail com a seguinte informação: "animação e o seu respectivo licenciamento são da responsabilidade...".

Animação é da nossa responsabilidade – Ao serem contratados os serviços respectivos, no caso de música e/ou representação, deve ser explícito, e por

12

OLHAR NOME YES RIR IMPECÁVEL ATENÇÃO

Aprovado por:	
Implementado por:	

escrito, que o custo dos mesmos inclui todas as licenças necessárias. Director de F&B será apoio na selecção de empresas e/ou músicos.

Pedidos a outros departamentos:

No caso de ser necessário solicitar orçamento a outros departamentos as suas respostas não devem exceder as 24 horas, caso isso se verifique impossibilitando as vendas de enviar resposta aos clientes deve-se comunicar à chefia ou direcção.

Duties de Sábado:

Os duties de sábado são efectuados por todos os elementos das Vendas (excepto DC) de forma rotativa conforme mapa afixado no departamento. A data prevista do duty de cada elemento poderá ser adequada de acordo com a necessidade do Resort (grupos in house, visitas de inspecção, etc.). A recuperação de um duty deverá ser efectuada na 2ª feira imediatamente a seguir (salvo excepções devidamente autorizadas pelo DC).

Passagem de Files entre colegas:

O cliente não pode nunca sofrer com a passagem de files entre os elementos de equipa.

Todos os files devem estar organizados de forma clara e explícita para que qualquer pessoa, a qualquer momento, possa acompanhar o file sem dificuldades ou imprevistos.

Caso algum elemento tenha de passar o file a um colega, deverá fazer um briefing de forma a assegurar-se da correcta passagem de informação. Após passagem de file deve ser enviado um e-mail ao cliente informado o mesmo!

Decoração (inclui banners, bandeiras e afins)

Ponto fundamental é salvaguardar nossa decoração e Imagem, que como Hotel 5 estrelas, não pode ser afectada. Pedidos especiais e alterações, ver com Chefe de Vendas, DC ou DO.

Bandeiras: OK podemos disponibilizar 3 lugares nos nossos mastros, no QM e 2 no OM.

Agradecimentos

Os agradecimentos e/ou reclamações que sejam recebidos devem ser encaminhados para DC+DO para posterior envio de correspondência ao cliente. Após a saída dos Grupos o coodenador do respectivo Grupo deverá enviar contacto da pessoa/agencia/planner para a Direcção Geral de modo a que o responsável do grupo receba uma carta assinada pelo Director de Operações e pelo respectivo Coordenador.

Na informação enviada deve ser referido algum comentário importante (reclamação, etc) para que a carta seja ajustada.

OLHAR NOME YES RIR IMPECÁVEL ATENÇÃO

Aprovado por:	
Implementado por:	

16. Documentos Operacionais

16.1. Confirmação de Reserva Hotel Quinta da Marinha Resort

Bom dia ,

Em seguimento do vosso contacto, o qual muito agradecemos, é com o maior prazer que confirmamos a seguinte reserva:

Hotel Quinta da Marinha Resort (www.quintadamarinha.com)

Nome:

Datas:

Tipo de Alojamento:

Número de confirmação:

Hora de Check-In: 16 Horas

Hora de Check-Out: 12 Horas

Tarifa:

Método de Pagamento:

Condições Gerais:

- Todas as reservas devem ser garantidas com um nº de cartão de crédito ou um depósito antecipado.
- Cancelamentos gratuitos são aceites caso estes sejam recebidos até as 14H00, 48 horas antes da data prevista de chegada.
- Cancelamentos recebidos após as 14h00, 48 horas antes da data prevista de chegada-e/ou “No Shows” terão uma penalização equivalente ao total da estadia reservada.
- Os cancelamentos de reservas individuais confirmadas, deverão ser efetuadas por escrito e confirmadas pelo Resort.

Gratos, uma vez mais , por terem escolhido o Hotel Quinta da Marinha Resort.

Caso seja necessário alguma informação adicional, por favor não *hesite* em contactar-nos.

Melhores cumprimentos,

16.2. Exemplo de Pacote Alojamento e Golfe Hotel Quinta da Marinha



BIRDIE

- 2 Nights accommodation with buffet breakfast included;
- VIP treatment in the room upon arrival (Mineral water, fruit and bottle of Portuguese wine);
- Welcome surprise gift in the room upon arrival;
- 1 Dinner per person in the Hotel restaurant (drinks not included);
- 1 Green Fee per person at Quinta da Marinha Golf Course;
- 1 Green Fee per person at Oitavos Dunes Golf Course on weekdays only (on weekends and holidays a 30€ supplement will be applied per player);
- Private parking;
- Access to our Health Club with sauna, turkish bath, indoor swimming pool and gymnasium;
- Access to swimming pool

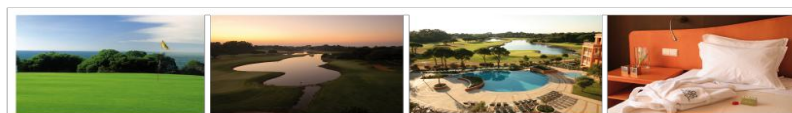
PRICES PER PERSON	HOTEL		VILLAS	
	SINGLE	DOUBLE	TH1	TH2
1 to 14 November & 16 to 28 February	440,00 €	315,00€	315,00 €	305,00 €
15 November to 15 February	390,00 €	265,00 €	265,00 €	245,00 €
1 March to 31 October	545,00 €	390,00 €	390,00 €	380,00 €

Prices for TH1 and TH2 are based on 2 people occupancy in the TH1 and 4 people occupancy on TH2.

General Conditions:

- All reservations must be guaranteed with a credit card or an advanced deposit.
- Cancellations and changes done up to 31 days before arrival, will have no penalty.
- Cancellations done between 30 days before up to 48 hours before arrival date, will have 20% penalty of the total price of the package.
- Cancellations done with less than 48 hours or before arrival date, or No shows, will be charged in full (100%).
- Cancellations of confirmed bookings must be made in writing and confirmed by the Resort.
- Rates may be changed without prior notice, except for confirmed bookings;
- Extra bed for children up to 12 years free of charge in bed and breakfast basis, when sharing the room with adults (maximum 1 per room or 2 in T1 and T2);
- Extra beds allowed in the villas for adults, with additional cost: T1 –1 bed; T2 - 2 beds.

MORE INFORMATION
 reservations@onyriaresorts.com | T + 351 214 860 141
 Toll Free: 800 500 555
 or call your travel agent



16.3. Exemplo Proposta Grupos



Para:	De:
Telefone:	Telefone: 351 214860100
Fax:	Fax: 351 214869482
Email:	Email: sales@quintadamarinha.com
Data: quinta-feira, 29 de Dezembro de 2016	Nr. de páginas, incluindo esta:

Assunto: GRUPO NOV 16, 21-11-2016 - 22-11-2016.

Exmo(a). Sr(a)., ,

No seguimento do vosso pedido, ao qual muito agradecemos, é com muito gosto que apresentamos a nossa proposta, conforme segue:

SERVIÇOS DE ALOJAMENTO

Restyling
ONYRIA 2014



De momento temos disponibilidade, com base em **"Run-of-the-House"** (distribuição de quartos mediante disponibilidade do Hotel) e respectivos preços, como segue:

Categoria de Quartos	Tarifa	Nº de Quartos
Quarto Single com varanda	EURxxx.00	0
Quarto Duplo/Twin com varanda	EURxxx.00	0
Total		0

Os preços, em Euros, são por quarto, por noite e com pequeno-almoço "Buffet" no Restaurante.
Os preços acima indicados incluem IVA à taxa actual. Favor notar que as taxas estão sujeitas a alteração.

- **UPGRADE PARA QUARTO COM VISTA PRIME (PISCINA)**, sujeito à disponibilidade no momento do check-in.



- 1 -





HOTEL QUINTA DA MARINHA
RESORT

(caso pretenda garantir vista piscina com antecedência cobraremos um suplemento de **20,00 €** por noite, por quarto)

Condições / Informações em Alojamento	
Gratuidades:	1 quarto grátis BB por cada 20 quartos pagos por noite, e no máximo de 4, também por noite
Internet:	Gratuita com velocidade limitada*
Serviço de Bagagens:	Eur. 3.00 (in & out) por quarto
Entregas nos Quartos:	A primeira entrega não tem custos. Cada entrega adicional tem um custo de Euros 2,50 por quarto
“Check-in Time”:	16 horas
“Check-out Time”:	12 horas

*Para reuniões/eventos onde a garantia de velocidade, estabilidade da ligação e segurança acrescida é uma exigência, sugerimos um up-grade de rede! (setup e valores sob consulta).

SALAS DE REUNIÃO



De momento, temos disponibilidade como segue:

(HQMVG) Hotel Quinta da Marinha Resort						
Data	Hora	Evento	Function Space	Setup Style	Att.	Sala
21-11-16	09:00-18:00	Reunião	Abano	Plateia	15	

As salas propostas **OPTION (não / dispõem)** de luz natural e facilidades para “black out”. O valor da sala é por dia e inclui o ecran da sala, águas, blocos, canetas e rebuçados.

Os preços acima indicados incluem IVA à taxa actual. Favor notar que as taxas estão sujeitas a alteração.

OPTION Pacote de Reunião inclui:

Sala de reunião principal



- 2 -





HOTEL QUINTA DA MARINHA
RESORT

Águas minerais, blocos, canetas e rebuçados

Flipchart , Ecran da sala e projector de video

1 coffee break para ½ dia e 2 coffee breaks para dia inteiro

Almoço Sugestão do Chef no restaurante Five Pines (Almoço Buffet (*mínimo 40 pessoas*) **ou** Set Menu com refrigerantes, água mineral , café ou chá

Pacote de Reunião	Preços por pessoa:
Meio dia	EUR. 54.00
Dia inteiro	EUR. 62.50

Suplemento de vinhos: €3,00 por pessoa

Preços garantidos para um mínimo de **OPTION 5, 30, 100 pessoas.**

Os preços acima indicados incluem IVA à taxa actual. Favor notar que as taxas estão sujeitas a alteração.

O Resort pode re-alocar os espaços por alteração do número de participantes e de acordo com as capacidades das salas.

MATERIAL DE AV E EXTRAS

OPTION1 Preços de equipamento audio-visual, por dia:

Material de AV, a partir de:	TOTAL
Flipchart	€ 20,00
Projector de Video de 2000Lm	€ 45,00
Projector de Video de 4000Lm	€ 123,00
Projector de Video de 5400Lm	€ 277,00
Sistema de Som (inclui 2 microfones: 1 com fio e 1 sem fios)	€ 154,00
Palco: 2 módulos com 2,43m X 1,83m/ cada	Grátis
Di Box	€ 15,00
Slide Advancer	€ 18,50
Polycom (telefone alta voz)	€ 105,00
Computador PC com modem, dvd e cd-rom	€ 110,00
Microfone de lapela / s. Fios	€ 55,50
Assistência Técnica	€ 184,50

OPTION2 O equipamento audio-visual não está incluído nas salas, no entanto, teremos todo o prazer em informar custos de aluguer, bastando apenas que nos informem quais os materiais que possam necessitar.



SERVIÇO DE CATERING



Tanto, almoços, jantares e coffee-breaks poderão ser servidos nos respectivos alpendres com uma vista fantástica para piscina e campo de golfe.

Estamos certos de que nestes espaços poderão ter um evento descontraído e desfrutar de toda a natureza envolvente.

Serviços de Catering (preços a partir de:)	TOTAL
Welcome drink	€ 7,50
Menu servido com refrigerantes e água mineral	€ 52,50
Menu servido com vinho da casa e água mineral	€ 55,50
Sugestão do Chef (Para jantares apenas válido a partir de 40 pessoas) incluindo águas e refrigerantes	€ 43,50
Coffee breaks	€ 7,50
Open Bar	€ 20,00
Canapés	€ 12,00
Jantar Gala com Vinho Branco e Tinto da Casa, Cerveja, Refrigerantes, Águas	€ 90,00
Barbecue para um mínimo de 40 pessoas incluindo Vinho Branco e Tinto da Casa, Cerveja, Sumos de Fruta, Águas	€ 74,00
Buffets Temáticos para mínimo de 40 pessoas incluindo águas e refrigerantes	€ 46,50



HOTEL QUINTA DA MARINHA
RESORT

Os preços apresentados são por pessoa. Favor notar que as taxas estão sujeitas a alteração.

LAKE HOUSE



Situado no Resort, para refeições especiais, para uma reunião ou uma palestra o Lake House é o espaço ideal. Poderá desfrutar de um momento de descontração, convívio ou trabalho inspirado pela natureza envolvente. Aluguer de espaço sob consulta.

Restaurante Monte Mar CASCAIS:



Apenas a 3 Km do Hotel, com uma vista privilegiada para o imenso Atlântico, aqui são propostos os melhores sabores vindos do mar, preparados com requinte e servidos num ambiente leve e descontraído.

Restaurante Monte Mar (Preços a partir de:)	TOTAL
Menus de grupo	€ 52,50

Os preços apresentados são por pessoa. Favor notar que as taxas estão sujeitas a alteração.

NOTA: Fins-de-semana e feriados os preços têm um acréscimo de 5€ por pessoa.

Restaurante Monte Mar LISBOA:



HOTEL QUINTA DA MARINHA
RESORT



Apenas a 30 Km do Hotel, no coração de Lisboa com uma vista privilegiada para o rio Tejo, aqui são propostos os melhores sabores vindos do mar, preparados com requinte e servidos num ambiente leve e descontraído.

Os Menus do Monte Mar Lisboa são Inspirados no mar pelo que marcados por uma grande variedade de Peixes e de Mariscos.

Restaurante Monte Mar Lisboa (Preços a partir de:)	TOTAL
Menus de grupo	€ 52,50

Os preços apresentados são por pessoa. Favor notar que as taxas estão sujeitas a alteração.

NOTA: Fins-de-semana e feriados os preços têm um acréscimo de 5€ por pessoa

Espaço Monte Mar LISBOA:



Com mais de 450m², o Espaço Montemar Lisboa poderá acolher o seu evento no coração de Lisboa com uma vista privilegiada para o rio Tejo e a Ponte 25 de Abril. Os menus de grupo, com pratos preparados com requinte pelo Chefe Nuno Rebelo são de inspiração nacional e internacional. Aluguer de espaço sob consulta.

Serviços de Catering Montemar Lisboa (preços a partir de:)	TOTAL
Welcome drink	€ 6,50
Menu servido incluindo Vinho Branco e Tinto, Cerveja, Refrigerantes, Água	€ 54,00
Cocktail Dinnatoire incluindo Vinho Branco e Tinto, Cerveja, Sumos de Fruta, Águas (mínimo 40 pessoas)	€ 74,00

Buffet à escolha do Chefe incluindo Vinho Branco e Tinto, Cerveja, Refrigerantes, Água (mínimo 40 pessoas)	€ 52,00
Open Bar	€ 20,00
Canapés	€ 12,50
Coffee Breaks	€ 8,00

SUGESTÕES DE ACTIVIDADES



Actividades a realizar no Resort:

- **Green Fee:** Preço para pessoa alojada: € 54.00 / Preço para grupos com mínimo de 8 jogadores: € 47.00
- **Clínica de Golfe:** Preço para pessoa alojada: € 20.00 por pessoa para aulas de 50 minutos (de 8 a max. 15 pessoas). Por cada grupo com mais de 15 pessoas em simultâneo acresce € 100.00 por profissional (por cada aula de 50 minutos)
- **Ténis, padel, squash** (1 Km) – desde Eur. 12.00 por pessoa/hora
- **Health Center** (utilização gratuita para hóspedes de piscina interior, banho turco, sauna, duche suíço e tropical), Piscina Exterior
- **Salas de tratamento, massagens e duche Vichy. Massagens relaxamento no Ritual Spa (no Hotel)** - desde Eur. 80.00 por 60 minutos.
- **Aluguer de bicicletas** - Eur. 15.00/dia

Os preços das actividades são meramente indicativos e net.

Os preços acima indicados incluem IVA à taxa actual. Favor notar que as taxas estão sujeitas a alteração.

CONDIÇÕES DA PROPOSTA

Condições Especiais



Preços de Alojamento comissionáveis em:	10%
OPTION Preços de Catering Hotel comissionáveis em:	5%
OPTION Preços de Menus no Montemar Lisbon comissionáveis em:	5%
OPTION Preços de Menus no Montemar Cascais comissionáveis em:	10%
OPTION Preços de Salas comissionáveis em:	10%
OPTION Preços de Pacotes de Reunião em:	5%
OPTION Preços de Green Fee e Clínica de Golf comissionáveis em:	10%

OPTION Favor notar que efectuámos reserva de todos os serviços acima mencionados. Ficaremos a aguardar a vossa decisão final até próximo dia 07-11-2016.

OPTION Agradecemos a vossa atenção para o facto de não estarmos a efectuar qualquer reserva de serviços e/ou espaços, pelo que a disponibilidade informada corresponder à situação do Resort nesta data.

OPTION Para consulta dos serviços e facilidades disponíveis no nosso Resort, sugerimos que visite o nosso website www.quintadamarinha.com

Ficamos à vossa inteira disposição para qualquer questão ou informação adicional que possam necessitar.

Com os nossos melhores cumprimentos,

Claudia Fernandes



Hotel Quinta da Marinha certificado como Eco Hotel pela TUV Rheinland



17. Atividades desenvolvidas

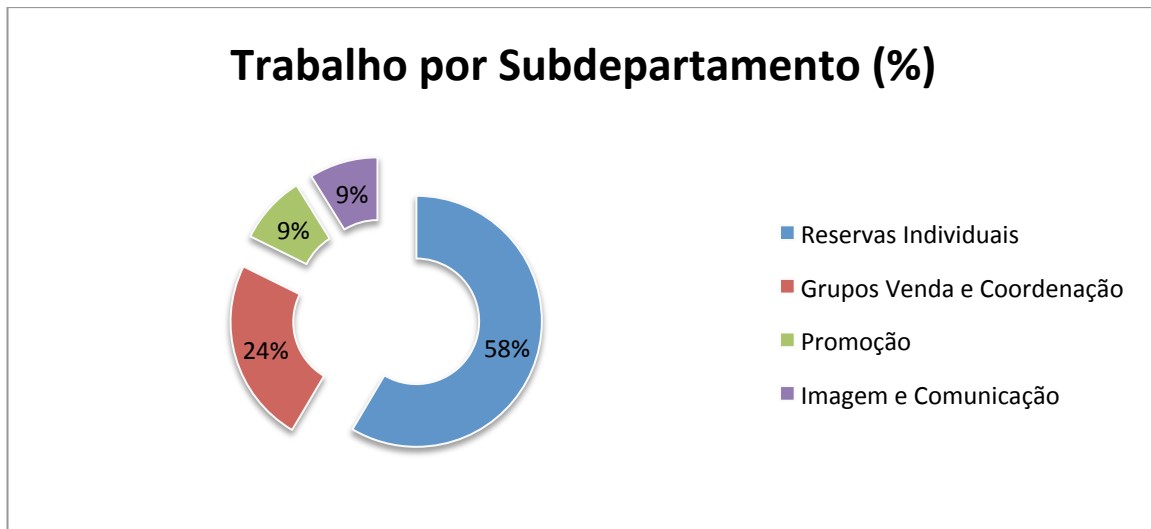


Figura 7 - Trabalho desenvolvido por Sub-departamento (%)
Fonte: Elaboração Própria

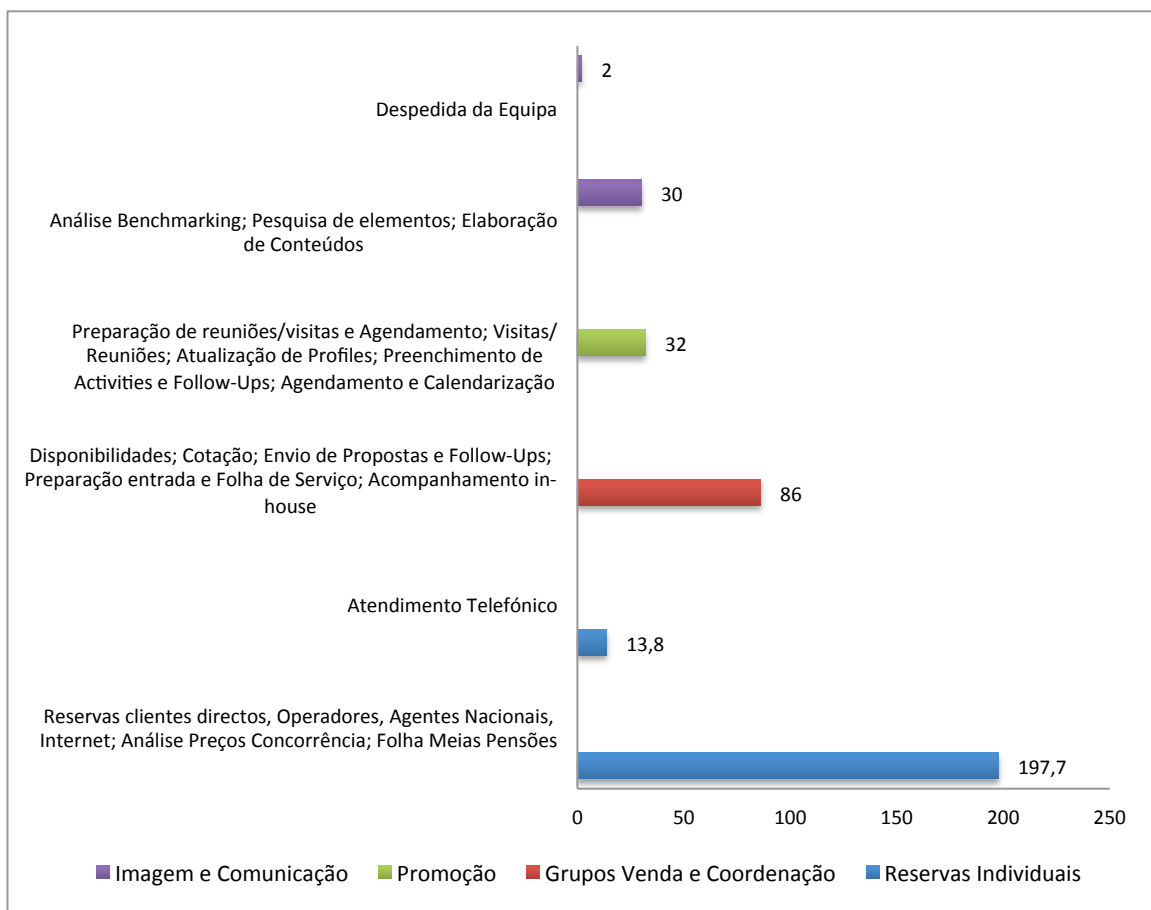


Figura 8 - Horas por tarefa, por Sub-departamento
Fonte: Elaboração Própria

18. Conhecimentos Mobilizados e tarefas realizadas por Sub-departamento

Sub-departamento	Conhecimentos e tarefas
Reservas Individuais	<ul style="list-style-type: none"> - Gerir reservas com origem de vários canais; - Elaboração e envio de e-mails; - Atendimento telefónico; - Realização de Relatórios concorrência e internos. - Operar com sistemas informáticos utilizados nas tarefas
Grupos Venda e Coordenação	<ul style="list-style-type: none"> - Gerir disponibilidade - Elaboração e envio de propostas e <i>Follow-Ups</i> - Visitas de inspeção - Acompanhamento e Supervisão do serviço - Montar, organizar e gerir eventos - Acompanhar as necessidades dos grupos a fim de obter um bom relacionamento e alcançar a satisfação - Gerir reservas - Elaboração e envio de e-mails, - Atendimento telefónico - Operar com sistemas informáticos utilizados nas tarefas
Promoção	<ul style="list-style-type: none"> - Apresentar os produtos - Atualização de bases de dados - Envio de <i>Follow-Ups</i> - Preparar e gerir visitas - Operar com sistemas informáticos utilizados nas tarefas
Imagem e Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver novas ideias; - Capacidade de pesquisa; - Elaboração de conteúdos; - Acompanhar, analisar e compreender a oferta/necessidades dos clientes das empresas concorrentes para os conseguir acompanhar.

Fonte: Elaboração Própria