



**Universidade  
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

## **Melhoria de Processos Internos do Departamento Comercial**

*O Caso do grupo Hotéis Real*

Inês Alix da Marta Perdiz

50035534

Relatório de Estágio para a obtenção do grau de Mestre em Gestão do Turismo e  
da Hotelaria

Orientadora

Prof.<sup>a</sup> Doutora Áurea Rodrigues

Fevereiro 2018



**Universidade  
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

## **Melhoria de Processos Internos do Departamento Comercial**

*O Caso do grupo Hotéis Real*

Inês Alix da Marta Perdiz

50035534

Fevereiro 2018

## Agradecimentos

Este relatório de estágio representa o culminar do Mestrado em Gestão do Turismo e da Hotelaria, da Universidade Europeia. A entrega e posterior apresentação deste projeto significa o encerramento de mais um capítulo de grande aprendizagem e reflexão.

O meu primeiro agradecimento é dirigido à Prof.<sup>a</sup> Doutora Áurea Rodrigues, orientadora deste projeto, por toda a disponibilidade e simpatia com que me orientou ao longo destes meses.

Ao meu orientador de estágio dos Hotéis Real, Gonçalo Sousa, agradeço toda a confiança que depositou em mim quando me propôs novos desafios de maior responsabilidade e todos os conhecimentos que me transmitiu ao longo do estágio.

Às meninas do departamento, Sara Ferreira, Pandora Rodrigues e Sara Mezes, agradeço todos os momentos de descontração e de amizade, bem como toda a simpatia com que me receberam no departamento. Ainda em relação aos Hotéis Real, quero agradecer a todos os colaboradores que se cruzaram no meu caminho e que me receberam sempre com simpatia.

Agradeço aos meus pais pelo apoio incondicional e carinho, bem como pela oportunidade de continuar a estudar, nomeadamente tirar outro mestrado, para conseguir vingar no mundo do Turismo e da Hotelaria. Agradeço à minha irmã por me divertir nos momentos de maior preocupação e por ser carinhosa e compreensiva comigo.

Ao meu namorado Luís, agradeço, por ter sido o meu principal apoio ao longo da realização deste relatório, por me ouvir e acalmar sempre que estava preocupada e nervosa e por me fazer relativizar tudo na minha vida.

Aos meus amigos mais próximos, agradeço por perceberem quando tempo para eles era escasso e por me incentivarem sempre a continuar. Agradeço-lhes ainda por me terem distraído nos momentos mais complicados.

A todos, o meu mais profundo agradecimento.

## Resumo

Ao longo dos últimos anos, o turismo mundial tem vindo a verificar um crescimento rápido e diversificado, sendo um dos principais impulsionadores do desenvolvimento económico (OMT, 2017). Portugal não é exceção e Lisboa tem visto o turismo de negócios crescer, nomeadamente para realização de congressos e conferências. Assim, a ferocidade da concorrência e a dificuldade em vingar num ambiente tão competitivo prende-se, por vezes, com a dificuldade de comunicação dentro do mesmo departamento e da sua relação com os outros, pois sem uma comunicação eficaz, torna-se difícil entregar ao cliente, um serviço de excelência.

Durante o estágio no Departamento Comercial do Grupo Hotéis Real foi possível desenvolver atividades de responsabilidade que interferiam com todo o funcionamento e dinâmica do departamento, o que permitiu a observação e análise crítica de algumas dessas atividades, especialmente no que respeita a processos internos e de comunicação com outros departamentos, pois este departamento comunica com o topo estratégico, com os níveis mais operacionais do grupo hoteleiro e está, ainda, em intenso contacto com o cliente.

Posto isto, o objetivo deste estudo é apresentar sugestões de melhoria nos processos internos do Departamento Comercial e nos processos de comunicação com outros departamentos. As sugestões apresentadas resultam, essencialmente, de uma análise crítica desenvolvida tendo por base os conhecimentos adquiridos no mestrado e na experiência adquirida durante o estágio. A implementação das propostas de melhoria não é demasiado exigente, mas envolve o desenvolvimento de uma relação mais estreita com o cliente, de modo a superar, constantemente, as suas expectativas.

**Palavras-chave:** Turismo, Hotelaria, Departamento Comercial, Comunicação Interna, Comunicação entre Departamentos, Melhoria de Processos Internos

## Abstract

Over the last few years, world tourism has been experiencing rapid and diversified growth and is one of the main drivers of economic development (WTO, 2017). Portugal is no exception and Lisbon has seen its business tourism grow, namely for conferences. Thus, the ferocity of competition and the difficulty in succeeding in such a competitive environment is sometimes related to the difficulty of communication within the same department and its relationship with others, because with unclear communication it becomes very difficult to deliver to the customer, a service of excellence.

During the internship in the Sales Department at Real Hotels Group, it was possible to develop activities of responsibility that interfered with the department's dynamics, which allowed the observation and critical analysis of some of the activities developed, especially regarding internal processes and communication with other departments, as this department communicates with the strategic top, with the operational levels of the hotel and is also in constant communication with the client.

Therefore, the aim of this study is to present suggestions for improvement in the internal processes of the Sales Department and in the communication with other departments. The suggestions presented are essentially related to the critical thinking that was developed based on the knowledge acquired in the master's degree and the experience gained during the internship. Implementing improvement proposals would not be difficult, but it would involve building a closer relationship with the client to always exceed their expectations.

**Keywords:** Tourism, Hospitality, Sales Department, Internal Communication, Inter-Departments Communication, Internal Processes Improvement

# Índice

1. Introdução.....	1
2. Revisão de Literatura .....	3
2.1. Setor do Turismo - Mundo, Europa e Portugal.....	3
2.2. Turismo de Negócios .....	4
2.2.1. Cidade de Lisboa .....	6
2.3. Indústria Hoteleira .....	6
2.3.1. Estrutura Interna .....	7
2.3.1.1. Departamento Comercial .....	9
3. Grupo Hotéis Real.....	11
3.1. Unidades Hoteleiras .....	11
3.1.1. Unidades em Lisboa .....	13
3.1.1.1. Hotel Real Parque *****	13
3.1.1.2. Hotel Real Palácio *****	14
3.1.1.3. Real Residência *****	14
3.1.2. Unidades em Cascais e Oeiras.....	14
3.1.2.1. Grande Real Villa Itália Hotel & Spa *****	14
3.1.2.2. Hotel Real Oeiras *****	15
3.1.3. Unidades no Algarve .....	15
3.1.3.1. Real Bellavista Hotel & Spa*****	16
3.1.3.2. Grande Real Santa Eulália Resort & Hotel Spa *****	16
3.1.3.3. Real Marina Hotel & Spa *****	16
3.1.3.4. Real Marina Residence *****	17
3.1.4. Novidades do Grupo.....	17
3.2. Marca, Missão e Valores.....	18
3.3. Estrutura Interna.....	18
3.4. Análise Estratégica.....	19

3.4.1. Análise PEST.....	19
3.4.2. Análise SWOT.....	23
4. Estágio Grupo Hotéis Real.....	25
4.1. Departamento Comercial.....	25
4.2. Atividades Desenvolvidas.....	27
4.2.1. Acompanhamento de Reservas Rejeitadas no Segmento <i>Corporate</i> .....	28
4.2.2. Acompanhamento de Propostas de Grupos enviadas a Clientes.....	29
4.2.3. Preenchimento do Relatório de <i>Leads</i> .....	31
4.2.4. Atendimento de Chamadas Telefônicas.....	32
4.2.5. Análise e Construção da Tabela de <i>Accounts</i> .....	33
4.2.6. Carregamento de Dados na Plataforma Comercial de <i>Accounts</i> .....	36
4.2.7. Agendamento de Reuniões de Promoção.....	37
4.2.8. Recolha de Confirmações para Almoços de Natal e Ação de Promoção.....	39
4.2.9. Ação de <i>Sales Blitz</i> .....	40
4.3. Alinhamento entre conhecimentos adquiridos no curso e na empresa.....	40
5. Proposta de Valor.....	45
6. Conclusão.....	49
7. Referências Bibliográficas.....	52
8. Anexos.....	57
8.1. Anexo I – Troca de <i>e-mails</i> de reserva rejeitada.....	57
8.2. Anexo II – Modelo de Acordo Comercial.....	58

## Índice de Figuras

Figura 1 - Cronograma do grupo Hotéis Real .....	12
Figura 2 – Mapa de Lisboa com a localização do Hotel Real Palácio, Hotel Real Parque e Real Residência .....	13
Figura 3 – Organograma do grupo Hotéis Real .....	19
Figura 4 – Cronograma das atividades desenvolvidas .....	27
Figura 5 – Tabela de Reservas Rejeitadas do Segmento Corporate.....	28
Figura 6 – Tabela de Propostas de Grupos enviadas a Clientes.....	30
Figura 7 – Relatório de Leads do Departamento Comercial.....	31
Figura 8 - Tabela de Accounts para 2018 (Tarifas e Produção de Negócio) .....	34
Figura 9 - Tabela de Accounts para 2018 (Informações e Contactos) .....	35
Figura 10 – Aplicação do Departamento Comercial (Página para adicionar entidade).....	37
Figura 11 – Agenda de reuniões do gestor de conta C, no Algarve, Outubro 2018.....	39

## Índice de Tabelas

Tabela 1 – Distribuição das unidades hoteleiras do grupo Hotéis Real .....	11
Tabela 2 – Análise SWOT do grupo Hotéis Real .....	24
Tabela 3 – Objetivos, Missões e Responsabilidades.....	25
Tabela 4 – Organização de Mercados (Nacional e Internacional), por gestor de conta.....	26
Tabela 5 – Tarifas Corporate do Hotel Real Palácio e Hotel Real Parque.....	33
Tabela 6 – Alinhamento entre as atividades desenvolvidas do estágio e os conhecimentos adquiridos no Mestrado.....	41
Tabela 7 – Problemas e Sugestões de melhoria identificadas em atividades do Departamento Comercial .....	45

## Siglas, Acrónimos e Abreviaturas

CVB – Convention & Visitors Bureau

DMC – Destination Management Company

Famtrip – *Familiarization Trip*

F&B – Food & Beverage

FEDER - Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

GRSE – Grande Real Santa Eulália Resort & Hotel Spa

GRVI – Grande Real Villa Itália Hotel & Spa

IRS – Imposto sobre o Rendimento Singular

IVA - Imposto de Valor Acrescentado

LHW – *Leading Hotels of the World*

MICE – Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions

NIPC – Número de Identificação de Pessoa Coletiva

OMT – Organização Mundial de Turismo

PAEF - Programa de Assistência Económica e Financeira

PEST – *Political, Economic, Social and Technological*

PIB – Produto Interno Bruto

PMS – *Property Management System*

RBV – Real Bellavista Hotel & Spa

RFP – *Request for Proposal*

RMO – Real Marina Hotel & Spa

RN – *RoomNights* (Nº de noite reservadas x Nº de quartos)

ROE – Hotel Real Oeiras

RPL – Hotel Real Palácio

RPQ – Hotel Real Parque

RR – Real Residência

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*

UC – Unidade Curricular

UE – União Europeia

## 1. Introdução

É indiscutível a importância que o setor do Turismo tem vindo a adquirir ao longo dos últimos anos. Atualmente é um dos principais setores de contribuição para o desenvolvimento económico de um país, sendo os seus principais benefícios o aumento da receita e a criação de emprego. No entanto, para usufruir destes benefícios é necessário que o país esteja consciente desta realidade e, assim, garantir as infraestruturas necessárias para o desenvolvimento do país (Agaraj & Murati, 2009). Assim sendo, como consequência do intenso desenvolvimento do turismo, têm-se desenvolvido também os alojamentos turísticos, como forma de responder à necessidade de oferta de serviços de alojamento para os visitantes.

Já Pinto (2008, p. 1) afirmava que *“Portugal apresenta-se como um país virado para o sector do Turismo devido às suas características naturais, encontrando-se a apostar neste, quer através da melhoria da qualidade das suas infraestruturas e serviços, quer da diversificação de produtos turísticos oferecidos. O peso que o sector do Turismo representa ao nível do Produto Interno Bruto (PIB) e do Emprego em Portugal também não é de desconsiderar”*. Desta forma, Portugal é mesmo um dos países da Europa com maior crescimento de turismo e, portanto, esta realidade está cada vez mais presente na vida dos portugueses.

Uma vez que o Turismo e a Hotelaria são, de facto, temáticas cada vez mais exploradas em Portugal, torna-se necessário compreender o seu funcionamento e o que faz com que um alojamento vingue em detrimento de outro. Estes conhecimentos, embora possam ser adquiridos na teoria, apenas se consolidam na prática, daí a opção de realização de estágio e do seu respetivo relatório para concluir o Mestrado em Gestão do Turismo e da Hotelaria, da Universidade Europeia.

O estágio realizou-se então no Departamento Comercial do Grupo Hotéis Real, tendo principal incidência nas atividades relacionadas com o segmento *corporate*. Todas as atividades desenvolvidas durante o estágio eram atividades que estavam a ser realizadas por um elemento do departamento, o que permitiu que este tivesse mais tempo para dedicar a todas as suas outras tarefas. Os objetivos do estágio, para além da aplicação, ao contexto real, dos conhecimentos adquiridos teoricamente no mestrado, eram os seguintes:

- a. Conhecer e integrar a realidade de uma cadeira hoteleira, especificamente do seu Departamento Comercial;
- b. Desenvolver de atividades de promoção do grupo;

- c. Auxiliar na prospeção de mercado;
- d. Aprender a trabalhar com o *Property Management System (PMS) New Hotel*;
- e. Auxiliar o Departamento de Grupos, no acompanhamento das propostas enviadas;
- f. Acompanhar e analisar reservas rejeitadas do segmento *corporate*;
- g. Auxiliar no desenvolvimento da plataforma de apoio à atividade comercial.

Os objetivos do estágio eram muito diversificados, o que permitiu perceber que este ia possibilitar o desenvolvimento de conhecimentos sobre diversas vertentes do Departamento Comercial e, portanto, compreender o seu funcionamento interno, a sua importância e, ainda, observar as relações que este departamento estabelece com outros. Os conhecimentos adquiridos no mestrado, aliados à experiência adquirida no estágio permitiram a colocação da seguinte questão de partida, para ser respondida neste estudo:

***Como melhorar os processos internos do Departamento Comercial e os seus processos de comunicação com outros departamentos?***

Tendo isto em conta, o objetivo deste relatório é, então, responder a esta questão, ou seja, encontrar possíveis sugestões para melhorar os processos internos e de comunicação do Departamento Comercial, mediante os problemas que poderão ser encontrados ao longo do desenvolvimento das atividades estabelecidas para o estágio.

O presente relatório encontra-se dividido em seis capítulos, sendo que no primeiro é possível encontrar a Introdução, onde estão explicitados os objetivos do estágio, a questão de partida do estudo, bem como a sua importância. No segundo capítulo é apresentada literatura e dados estatísticos sobre temáticas que são importantes para a compreensão da atualidade do estudo, nomeadamente conteúdos relacionados com turismo, afunilando para turismo de negócios e passando pela indústria hoteleira, especificamente pela sua organização. No capítulo três é apresentada a descrição do grupo Hotéis Real, nomeadamente quais as suas unidades hoteleiras, valores e missão, estrutura interna e a análise estratégica do grupo.

No quarto capítulo são apresentadas as responsabilidades do Departamento Comercial dos Hotéis Real e ainda uma descrição pormenorizada das atividades desenvolvidas no estágio, finalizando com o alinhamento entre os conhecimentos adquiridos no mestrado e aqueles necessários para o desenvolvimento das atividades do estágio. O quinto capítulo apresenta a proposta de valor, isto é, algumas sugestões de melhoria, tendo em conta os problemas identificados no desenvolvimento das atividades. Por fim, o capítulo seis termina com a conclusão, onde é apresentado um balanço crítico sobre o estágio e uma reflexão sobre o aprendido durante o mesmo.

## **2. Revisão de Literatura**

Para a melhor compreensão da natureza deste relatório, é essencial fazer uma breve reflexão sobre os temas que irão ser abordados ao longo do mesmo. Assim sendo, neste capítulo são tratadas temáticas como o turismo e a sua importância a nível mundial, europeu e português. São, ainda, explicitadas a definição e as implicações do turismo de negócios, que tem verificado um elevado e rápido crescimento no nosso país, especialmente na cidade de Lisboa. Por fim, é apresentada a situação da indústria hoteleira, assim como a estrutura interna de um grupo hoteleiro/hotel, com maior detalhe para o funcionamento do Departamento Comercial.

### **2.1. Setor do Turismo - Mundo, Europa e Portugal**

Embora existam inúmeras definições válidas do conceito de turismo, as recomendações da Organização Mundial de Turismo (OMT) são para compreendido como o conjunto de atividades desenvolvidas pelas pessoas durante as suas viagens e permanência em lugares distintos dos que vivem, por um período inferior a um ano consecutivo, podendo os motivos ser distintos, como lazer, negócios e outros (OMT, 1995).

Ainda que válida, esta definição apresenta uma falha, privilegia a procura, esquecendo-se da oferta e todo o complexo de atividades produtoras de bens e serviços criados para servir diretamente e indiretamente os visitantes (Cunha, 2003, p. 17). Assim, para melhor descrever o fenómeno de turismo é possível considerá-lo como a soma de fenómenos decorrentes de interações de turistas, fornecedores, governos e comunidades anfitriãs, no processo de atração e hospedagem dos turistas (McIntosh & Goeldner, 1986).

Ao longo das décadas, o turismo experimentou um crescimento e desenvolvimento contínuo e aprofundou a diversificação, explorando novos destinos, tornando-se assim um dos setores de mais rápido crescimento no mundo. Essas dinâmicas tornaram o turismo um dos principais impulsionadores do progresso socioeconómico e a sua disseminação global, em países desenvolvidos, produz benefícios económicos e de emprego em muitos setores, como a construção, agricultura ou telecomunicações (OMT, 2017).

A importância do turismo para a economia mundial é inegável, sendo que mundialmente, segundo a OMT, em 2016, ocorreram 1 235,20 milhões de chegadas de turistas internacionais a todo o mundo, refletindo um crescimento de 3,9% em relação ao ano anterior, o que movimentou 1 220,00 milhões de dólares americanos (OMT, 2017).

A Europa apresenta-se como um destino com grande importância para o turismo mundial, devido ao elevado número de chegadas de turistas internacionais que, em 2016, alcançou os 615,20 milhões, o que representa aproximadamente 50% das chegadas internacionais totais (OMT, 2017). Para a análise realizada pela OMT, a Europa foi organizada em quatro regiões: Europa Central e Oriental; Europa Ocidental, Norte da Europa e Europa Mediterrânica do Sul. Assim, das regiões mencionadas, a Europa Mediterrânica do Sul foi, em 2016, a região que mais turistas internacionais recebeu, totalizando 228 milhões de turistas, o que representa 18% das chegadas de turistas internacionais, no mundo. Este número de turistas internacionais gerou, ainda, 175 mil milhões de dólares para esta região europeia, onde se inserem países como Portugal, Espanha, Itália, Grécia, Turquia e ainda outros países como Vaticano, San Marino, República de Malta e Andorra (OMT, 2017).

De notar, então, que Portugal se insere numa das regiões do mundo que mais turistas internacionais recebe, tendo vindo a contribuir cada vez mais para esta realidade, uma vez que o número de turistas internacionais que Portugal recebe tem vindo a aumentar exponencialmente, ao longo dos últimos anos, atingindo, em 2016, 11 344,40 milhares de hóspedes estrangeiros, crescendo 11,9% em relação ao ano anterior. A receita destes turistas, em Portugal, totalizou 12 680,60 milhões de euros, em 2016, o que revela um crescimento de 10,7% em relação a 2015 (TravelBI, 2017). Mas não é só o turismo internacional que está em franca expansão, também o turismo nacional tem vindo a ganhar expressão, em Portugal, com 7 617,10 milhares de hóspedes portugueses, em 2016, o que reflete um crescimento de 5,5% em relação a 2015 (TravelBI, 2017).

Como habitualmente, em 2016, o principal mercado emissor de turistas internacionais foi o Reino Unido (22,9% do total de dormidas de não residentes), registando um crescimento de 11,3% em relação ao ano anterior. O segundo mercado emissor foi o alemão (13,9% do total de dormidas de não residentes) que cresceu 11,6% em relação a 2015, enquanto o mercado francês (10,6% do total de dormidas de não residentes) apresentou um crescimento expressivo de 20,0% (Instituto de Estatísticas de Portugal [INE], 2017).

## **2.2. Turismo de Negócios**

O turismo de negócios, visto como um fenómeno da sociedade moderna, apresenta-se como um produto turístico jovem, mas que contribui em larga escala para o desenvolvimento dos países de destino (Hanly, 2012). Foi, portanto, a partir da segunda metade do século XX que este tipo de turismo ganhou maior expressão, graças ao aumento exponencial do número

de profissionais e da necessidade em se reunirem (Rogers, 1998) e ainda à evolução e desenvolvimento dos transportes, particularmente, do aparecimento do avião comercial (Marques & Santos, 2012). Outras razões apontadas como impulsionadoras do desenvolvimento do turismo de negócios são o aumento do rendimento e do tempo disponível para viajar, o crescimento do número de associações profissionais, o aumento dos equipamentos e serviços de apoio à prática deste tipo de turismo (Lawson, 1982; Swarbrooke & Horner, 2001; Weber & Chon, 2002).

Curiosamente, a inclusão das viagens motivadas por negócios na atividade turística não se apresentou de forma consensual. Para Barreto (2006), uma viagem cuja finalidade seja o lucro não deve ser considerada turística, pois o turismo está associado a um ato de prazer e não de trabalho. Em oposição, Lage e Milone (2000) defendem que, independentemente do motivo da viagem, mesmo implicando remuneração, o turismo de negócios deverá ser englobado no conceito geral de turismo, pois utiliza os mesmos serviços e infraestruturas, nomeadamente alojamento, entretenimento e alimentação. Beni (2001, p. 423) define turismo de negócios como *“a deslocação de executivos e homens de negócios que afluem aos grandes centros empresariais e cosmopolitas com o propósito de efetuarem transações e atividades profissionais, comerciais e industriais, empregando o seu tempo livre no consumo de atividades recreativas e de entretenimento típicas desses grandes centros”*.

Com o desenvolvimento do turismo de negócios e dos eventos que lhe estão associados, estimulou-se a promoção dos potenciais destinos capazes de organizar reuniões e encontros de larga escala. Assim, as cidades passaram a utilizar o marketing como ferramenta para captar um maior número de eventos surgindo, os denominados Convention & Visitors Bureau (CVB), organizações que promovem uma cidade, região ou país, com o objetivo de aumentar o seu número de visitantes e de eventos (Davidson & Rogers, 2006). Em Portugal, o primeiro CVB surgiu impulsionado pela realização da Exposição Mundial de 1998 (Expo 1998), um evento estruturante para o país, particularmente para a cidade de Lisboa, que recebeu 11 milhões de visitantes.

O Turismo de Portugal reconhece a importância do turismo de negócios enquanto produto de diversificação, sobretudo no que diz respeito à criação de novos motivos de atração em destinos turísticos consolidados. Em 2015, realizaram-se em Portugal, 18,3 mil reuniões, 84% das quais em estabelecimentos hoteleiros, sendo o mercado nacional responsável por 78% das reuniões realizadas (TravelBI, 2016).

### 2.2.1. Cidade de Lisboa

Lisboa afirma-se, cada vez mais, como um destino turístico diversificado, autêntico e de qualidade, no plano internacional. Esta cidade tem vindo a reforçar a sua oferta cultural e de lazer, mas também a sua oferta no segmento de negócios, recebendo inúmeros eventos de diversas naturezas. A sua localização, as infraestruturas disponibilizadas, a relação qualidade/preço e o clima são algumas das mais-valias que posicionam Lisboa como um destino de excelência em turismo de negócios. Nesta cidade, de acordo com o Inquérito ao Congressista, realizado pelo Observatório de Turismo, cada congressista gastou em média 1 641,31 euros – ou seja, 12 vezes mais que a generalidade dos turistas que visitaram Lisboa em lazer, entre Janeiro e Outubro de 2013 (Publituris, 2014).

Portugal já faz parte do top dez do ranking mundial dos destinos mais procurados para a realização de congressos, conferências e eventos internacionais e Lisboa domina quase metade (48%) do total de eventos em Portugal (Larguesa, 2017). Os destinos MICE (*Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions*) permitem combater a sazonalidade, principalmente entre Outubro e Março. Lisboa pretende então reforçar as suas infraestruturas para aumentar as condições de atratividade, avançando com um novo centro de congressos (Larguesa, 2017).

A região de Lisboa, no que respeita ao turismo de negócios, não atrai apenas turistas internacionais, mas também nacionais, sendo que, em 2016, realizaram-se 8,8 milhões de dormidas totais, sendo a região continental onde as dormidas de residentes por motivos profissionais ou de negócio mais pesaram (INE, 2017).

### 2.3. Indústria Hoteleira

De acordo com o Decreto-Lei n.º 228/2009 de 14 de Setembro, do Ministério da Economia e da Inovação “*consideram-se empreendimentos turísticos os estabelecimentos que se destinam a prestar serviços de alojamento, mediante remuneração, dispondo, para o seu funcionamento, de um adequado conjunto de estruturas, equipamentos e serviços complementares*” (p. 6290). O mesmo documento define estabelecimento hoteleiro, como “*os empreendimentos turísticos destinados a proporcionar alojamento temporário e outros serviços acessórios ou de apoio, com ou sem fornecimento de refeições, e vocacionados a uma locação diária*” (p. 6292). Para além disso, a Portaria n.º 327/2008 do Diário da República de 28 de Abril de 2008 refere que “*os estabelecimentos hoteleiros, os aldeamentos e os*

*apartamentos turísticos se classificam nas categorias de 1 a 5 estrelas, atendendo à qualidade do serviço e das instalações"* (p. 2419).

Para Quintas (2006, p. 363), um hotel é "*um estabelecimento destinado essencialmente a fornecer, mediante pagamento, alojamento temporário ao público, assegurando ainda, em regra, outros serviços (alimentação, bebidas, animação, lavanderia) de uma forma organizada e integrada*". Complementando estas ideias, Medlik e Ingram (2002, p. 4), defendem que "*um hotel é um estabelecimento que oferece hospedagem, alimentação e bebidas para os viajantes e residentes temporários e, frequentemente, refeições e descanso e, muitas vezes outras instalações, para outros tipos de usuários*".

A indústria hoteleira é uma das principais atividades económicas inseridas no setor do Turismo e tem vindo a crescer ao longo dos anos. Quintas (2006) menciona que a hotelaria atingiu uma dimensão global, desenvolvendo-se num ambiente competitivo, sem fronteiras, o que resulta em maiores desafios no que concerne à gestão dos empreendimentos. A Hotelaria é, então, um dos principais subsectores da oferta turística e o seu crescimento resulta do desenvolvimento da atividade turística, o que gera um aumento de estabelecimentos hoteleiros e da complexidade organizacional (Quintas, 2006).

Relativamente à oferta hoteleira, a 31 de Julho de 2016, estavam em atividade 4 805 estabelecimentos turísticos (hotelaria, turismo no espaço rural e de habitação e ainda o alojamento local), aumentando 10,7% em relação ao ano anterior. Ainda que exista tanta oferta, a hotelaria atingiu uma representatividade de 84,2% no número de hóspedes e 86,5% em dormidas, seguindo-se o alojamento local (12,7% e 11,1%, respetivamente) (INE, 2017).

Um hotel pode apresentar uma panóplia de serviços para satisfazer o cliente, no entanto, é necessário ter cuidado ao escolhê-los para que estejam de acordo com as necessidades do seu segmento-alvo. Atualmente, os clientes estão mais exigentes e informados, em parte, porque frequentam mais hotéis que outrora, desenvolvendo expectativas superiores. Assim, já não basta satisfazer as necessidades dos clientes, sendo então necessário superar expectativas, através de serviço de qualidade (Costa, 2012).

### **2.3.1. Estrutura Interna**

Para conseguir entregar um serviço de qualidade, o hotel terá de apresentar uma estrutura interna coordenada e organizada, com o objetivo comum de satisfazer os clientes. Quintas (2006) divide, então, o hotel em duas tipologias de departamento, *front office* e *back office*. O primeiro engloba todas as áreas do hotel que têm contato direto com o cliente,

incluindo recepção, restaurante, bar e *housekeeping*. O segundo abrange as áreas do hotel sem esse contacto direto, nomeadamente cozinha, economato, serviços técnicos e administração (Quintas, 2006, p. 368).

Assim, para Quintas (2006), a estrutura organizacional de um hotel compreende um conjunto de funções, todas com funções distintas, mas que só em conjunto conseguem exceder as expectativas dos clientes. As funções são as seguintes:

- Administração: Assegura o controlo de gestão das atividades administrativas e financeiras, tendo a seu cargo os serviços administrativos, a direção financeira, a contabilidade financeira e analítica, a faturação, o secretariado e o contencioso;
- Direção: Responsável por fixar objetivos de gestão e formular políticas necessárias à sua obtenção, assegurar as estruturas da organização e garantir o controlo dos meios utilizados pela gestão e dos resultados obtidos pela entidade;
- Marketing e Comercial: Promove a venda dos produtos e serviços do hotel. Para além disso, realiza ainda prospeção de mercado, de forma a selecionar os segmentos de procura, os canais de distribuição convenientes, os níveis de preços a praticar e os *packages* a criar;
- Recursos Humanos: Responsável pela gestão de colaboradores da empresa, desde o recrutamento e seleção de colaboradores até à sua avaliação profissional, processamento de ordenados e prémios de desempenho;
- Manutenção: Responsável pela conservação e reparação do edifício, instalações e todos os equipamentos do hotel;
- Segurança: Responsável pela segurança do estabelecimento, conservação do equipamento de vigilância, segurança e controlo de pessoas;
- Produção: Asseguram a realização das funções que garantem o desempenho eficaz dos serviços do hotel, como o *housekeeping* e *food and beverage* (F&B). Este departamento compreende secções como, o alojamento, a lavandaria, o restaurante, o bar, o *room service*, a cozinha, a pastelaria, o economato, as compras e controlo;
- Animação: Responsável pelo desenvolvimento de atividades recreativas compreendidas no programa de animação, coordenando a utilização dos equipamentos de lazer e desporto (por exemplo, a piscina, campo de golfe, *court* de ténis, ginásio, bicicletas).

### 2.3.1.1. Departamento Comercial

Embora se confundam, frequentemente, o Departamento Comercial/Vendas e o Departamento de Marketing, tratam-se de departamentos muito diferentes, mas complementares (Quintas, 2006). Assim, mais especificamente, o Departamento Comercial do hotel tem como responsabilidades a prospeção de clientes, realização de estudos de mercado, promoção do hotel, estabelecimento de contactos com novos clientes, concretização de contratos de alojamento e outros serviços, verificação de ocupações por cliente, divulgação de ofertas especiais, desenvolvimento de ações de *follow-up*, isto é, contactar os clientes de forma a receber um *feedback* do serviço que está a ser prestado (Castelli, 2006). Resumindo, o Departamento Comercial encontra-se intimamente relacionado com as vendas concretizadas, quer a um nível individual como de grupo (Quintas, 2006).

Os estudos de mercado realizados pelo Departamento Comercial permitem conhecer diversos tipos de clientes, os seus desejos, necessidades e expectativas, tornando possível a sua segmentação e a formulação de ações de marketing mais adequadas a cada segmento, seja lazer, negócios, eventos ou grupos de turismo (Costa, 2009). No que respeita a operadores turísticos e agências de viagens, o Departamento Comercial tem a responsabilidade de realizar as seguintes tarefas (Kotler *et al.*, 2010; Quintas, 2006):

- Disponibilização de informação sobre o hotel, nomeadamente localização, capacidade, tipo de alojamento e serviços oferecidos, entre todas as outras características do estabelecimento hoteleiro;
- Fornecimento de preços, disponibilidades e ofertas especiais, quando existem;
- Informação sobre políticas de pagamento, condições de reserva e de cancelamento;
- Confirmação de visitas de inspeção aos hotéis e *famtrips* (visitas de familiarização);
- Participação em feiras, *workshops* e outros eventos que contribuam para a manutenção das relações profissionais;
- Visitas periódicas a clientes *corporate* para apresentar novidades e manter a relação com os mesmos.

Sobre esta última tarefa, Kotler *et al.* (2010) referem que os comerciais atuam como elo pessoal entre o hotel/grupo hoteleiro e os seus clientes. Desta forma, é também da sua responsabilidade manter uma relação estreita, através de visitas periódicas ou outros meios de contacto, promovendo um clima de proximidade (Castelli, 2006). É, assim, após estas visitas e

contactos que se devem desenvolver ações de *follow-up*, pois esta ação tende a ser decisiva na realização de novos negócios e na fidelização dos clientes (Quintas, 2006).

Os comerciais guiam-se, em parte, pelo Plano de Ações, elaborado pela Direção, que fixa um conjunto de entidades a contactar, eventos onde participar e ações de relações públicas a desenvolver. Para além disso, nesse plano são também dadas diretrizes em relação às equipas que deverão ser mobilizados para participar nessas ações, os seus objetivos e orçamento (Costa, 2009). É ainda no Departamento Comercial que, normalmente, se regulamentam as políticas de depósitos e de cancelamento, possíveis ofertas e descontos, formalidades de confirmação de reservas e políticas de preços a aplicar a distribuidores (Quintas, 2006).

De certo modo, pode dizer-se que este departamento é o *back office* da política operacional do hotel, pelo menos na vertente que envolve as operações com as agências de viagens e operadores turísticos. Costa (2009) defende que o êxito do trabalho comercial nos mercados turísticos depende não só da qualidade do serviço prestado e da participação dos clientes mas também do esforço dos elementos das forças de vendas, da sua formação, capacidades técnicas e persistência.

### 3. Grupo Hotéis Real

O grupo Bernardino Gomes conta com mais de cinquenta anos de história, tendo iniciado a sua atividade no ramo da construção civil e promoção imobiliária e, mais tarde, orientando-se também para a Hotelaria. O grupo Hotéis Real, apesar da sua curta existência, é já uma referência no mercado Português, integrando-se na empresa Bernardino Gomes – Gestão Hoteleira, S.A., fundado em 1994, por João Bernardino Gomes.

Com uma estrutura forte e experiência ampla, o grupo tem-se afirmado, no mercado, como uma empresa de renome pela qualidade e excelência dos seus projetos, bem como dos materiais utilizados nos seus hotéis e serviços. Com quase duas décadas de existência, o grupo guia-se ainda pelos mesmos princípios e valores com que foi construído.

#### 3.1. Unidades Hoteleiras

O grupo Hotéis Real tem, atualmente, em funcionamento pleno, nove unidades em Portugal, sendo três distribuídas pela região de Lisboa, duas pela Costa do Estoril e Cascais e, outras quatro unidades encontram-se distribuídas pelo Algarve, como se resumiu na Tabela 1.

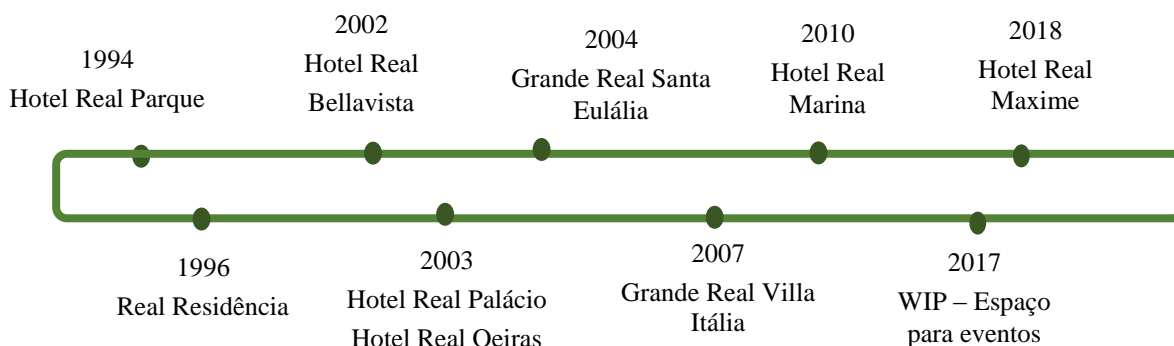
*Tabela 1 – Distribuição das unidades hoteleiras do grupo Hotéis Real*

Grupo Hotéis Real			
Unidade Hoteleira	Localização	Ano de Abertura	Categoria
Hotel Real Parque	Lisboa	1994	★★★★
Real Residência	Lisboa	1996	★★★★
Real Bellavista Hotel & Spa	Albufeira	2002	★★★★
Hotel Real Palácio	Lisboa	2003	★★★★★
Hotel Real Oeiras	Oeiras	2003	★★★★
Grande Real Santa Eulália Resort & Hotel Spa	Albufeira	2004	★★★★★
Grande Real Villa Itália Hotel & Spa	Cascais	2007	★★★★★
Real Marina Hotel & Spa	Olhão	2010	★★★★★
Real Marina Residence	Olhão	2010	★★★★

Fonte: Elaboração própria

A Figura 1 reflete a história e evolução do grupo Hotéis Real ao longo dos últimos anos, bem como os projetos futuros já anunciados. No esquema, esta informação aparece de forma sintetizada, mas de seguida, apresenta-se uma descrição mais detalhada.

*Figura 1 - Cronograma do grupo Hotéis Real*



Fonte: Elaboração própria

Em 1994, abriu o Hotel Real Parque, de 4 estrelas, com 153 quartos, localizado em Lisboa. Três anos depois, em 1997, foi a vez da Real Residência – Apartamentos Turísticos, com 24 apartamentos e estúdios, na mesma cidade.

Em 2002 inaugurou-se o Real Bellavista Hotel & Spa, também este de 4 estrelas, mas em Albufeira, com 193 quartos. No ano seguinte, em 2003, foi a vez do Hotel Real Oeiras, de 4 estrelas, com 100 quartos, localizado na Costa do Estoril. Ainda nesse ano foi inaugurado o Hotel Real Palácio, de 5 estrelas, localizado no centro de Lisboa, num antigo palacete do século XVII, contando com um total de 147 quartos, dos quais 12 estão inseridos no próprio palacete.

Em 2004 abriu as portas o Grande Real Santa Eulália Hotel & Resort Spa, de 5 estrelas, também em Albufeira, em frente à praia de Santa Eulália, com 344 quartos. Em 2007 chegou o Grande Real Villa Itália Hotel & Spa, de 5 estrelas, com 124 quartos, em Cascais, frente à baía, fruto da adaptação da antiga casa do último rei de Itália. Em 2010 foram inaugurados, em Olhão, o Real Marina Hotel & Spa, de 5 estrelas, em frente ao Parque Natural da Ria Formosa, com 144 quartos, e o Real Marina Residence, sobre o mesmo parque natural, com 80 apartamentos e acesso aos equipamentos do hotel.

Em 2017 foram anunciadas as novidades do grupo, nomeadamente um espaço, em Alcântara, exclusivamente dedicado a eventos com capacidade para 300 pessoas sentadas. A outra novidade foi a abertura, para 2018, de um novo hotel com temática burlesca, o Hotel Real Maxime, na emblemática praça da Alegria, ocupando o espaço de um antigo *cabaret*.

### 3.1.1. Unidades em Lisboa

Como referido anteriormente, o grupo Hotéis Real dispõem de três unidades hoteleiras na cidade de Lisboa, duas são hotéis (4 e 5 estrelas) e outra, uma residência (4 estrelas). No mapa representado pela Figura 2, indicam-se as localizações dos mesmos, uma vez que todos eles se encontram muito próximos uns dos outros e, no centro de Lisboa.

Figura 2 – Mapa de Lisboa com a localização do Hotel Real Palácio, Hotel Real Parque e Real Residência



Fonte: Google Maps

#### 3.1.1.1. Hotel Real Parque \*\*\*\*

O Hotel Real Parque é um hotel de 4 estrelas e tem uma localização privilegiado no coração de Lisboa, dispondo de 153 quartos. Este hotel tem diversos atrativos para os seus clientes ou passantes, sendo o principal o *Real Sports Bar*, um espaço dedicado a todos os amantes do desporto, onde estes podem acompanhar os campeonatos nacionais e internacionais, ou seja, um local de culto ao desporto, onde todos os fãs podem viver grandes emoções.

Outro atrativo deste hotel é o restaurante/pastelaria *Real Cantinho*, onde os hóspedes ou mesmo outros passantes podem descobrir os encantos da cozinha tradicional portuguesa. Este espaço tem tanto sucesso junto dos seus clientes que foi criada uma página *online*<sup>1</sup> para venda para fora de pratos quentes, doces e salgados, onde os interessados podem encomendar o que pretenderem e levantar no estabelecimento.

<sup>1</sup><http://www.realparque.realhotelsgroup.com/loja-real-cantinho>

### 3.1.1.2. *Hotel Real Palácio* \*\*\*\*\*

O Hotel Real Palácio é um hotel de 5 estrelas situado no centro de Lisboa, resultante da recuperação do antigo Palácio Guedes Quinhones, de meados do século XVII. Com um total de 147 quartos (dos quais 12 estão integrados no antigo Palacete), o Hotel Real Palácio é fruto de uma sinergia perfeita entre o registo clássico e o contemporâneo, remetendo o hóspede para uma história de encantar.

Neste hotel, a criatividade e inovação alinham-se à tradicional gastronomia portuguesa, no restaurante *Real Cozinha Restaurante*. Para além disso, os hóspedes podem também disfrutar de uma massagem no *Health Club*. No que se refere a eventos, o Hotel Real Palácio dispõe de 5 salas com capacidade para 230 pessoas.

A novidade mais recente deste hotel é a *Adega do Palácio*, o novo *wine bar* de Lisboa, com um ambiente distinto e acolhedor, sendo o local ideal para amantes de vinho e de petiscos portugueses. Com mais de 140 referências de vinhos das zonas vitivinícolas mais nobres de Portugal e uma cuidada seleção de tapas, este é o local ideal para um final de tarde entre amigos.

### 3.1.1.3. *Real Residência* \*\*\*\*

Em alternativa à estadia num hotel, o Grupo Hotéis Real apresenta os apartamentos turísticos, de 4 estrelas, no centro de Lisboa, com um ambiente acolhedor e familiar. A Real Residência tem 22 apartamentos e 2 estúdios totalmente equipados, criando todas as condições para que os seus hóspedes se sintam em casa. A localização destes apartamentos turísticos é no centro de Lisboa, perto dos principais pontos de interesse cultural e de animação.

## 3.1.2. **Unidades em Cascais e Oeiras**

Fora do centro de Lisboa, mas perto, encontra-se duas das unidades hoteleiras do grupo, uma de 4 estrelas em Oeiras, essencialmente para o segmento *corporate* e, outra unidade de 5 estrelas na vila de Cascais, esta mais dedicada ao segmento de luxo.

### 3.1.2.1. *Grande Real Villa Itália Hotel & Spa* \*\*\*\*\*

O Grande Real Villa Itália Hotel & Spa é um hotel de 5 estrelas em Cascais, banhado pelas praias da cidade de Lisboa e a 30 quilómetros do centro da cidade. Com um ambiente onde o clássico e o contemporâneo se fundem num só cenário, o Grande Real Villa Itália & Spa

resulta da recuperação das antigas casas do último Rei de Itália – Humberto II. Este é um hotel distinto, uma vez que é membro *Leading Hotels of the World*<sup>2</sup> (LHW), uma organização de hotelaria que representa mais de 380 dos melhores e mais luxuosos hotéis, *resorts* e *spas* do mundo, localizados em mais de 80 países.

O Grande Real Villa Itália Hotel & Spa tem um total de 124 quartos incluindo as sofisticadas *suites* e *penthouses* familiares. Este hotel oferece aos seus clientes uma gastronomia de excelência no *Restaurante La Terrazza* e no *Belvedere Ristorante*, preparada pelo premiado e conceituado Chef Paulo Pinto.

Outro dos atrativos principais deste hotel é o Real Spa Therapy, um *spa* com tratamentos exclusivos de Talassoterapia que apostam em ingredientes portugueses com benefícios comprovados, o que faz com que os seus hóspedes tenham uma experiência sensorial única. No que respeita a reuniões e eventos, o Grande Real Villa Itália dispõe de 19 salas multifuncionais totalmente equipadas com capacidade para 400 pessoas.

#### 3.1.2.2. *Hotel Real Oeiras* \*\*\*\*

O Hotel Real Oeiras localizado na Costa do Estoril, próximo dos principais centros de negócio do país, Quinta da Fonte, Lagoas Park e Tagus Park, reúne todas as condições para uma viagem de negócios e lazer, sendo portanto um hotel mais direcionado para o segmento *corporate*. O hotel dispõe de 100 quartos e 8 salas multifuncionais com capacidade para 380 pessoas, acesso *wi-fi* e *shuttle* gratuitos para os principais centros de negócio das redondezas.

#### 3.1.3. Unidades no Algarve

O grupo tem ainda uma elevada representação no Algarve, com propriedades em Olhão e Albufeira, de 4 e 5 estrelas. Para além disso, dispõe ainda de apartamentos turísticos para os hóspedes que preferem este tipo de alojamento, conseguindo na mesma desfrutar de quase todas as infraestruturas disponíveis no hotel. Para além disso, o grupo oferece, aos seus clientes, duas localizações, sendo uma calma e natural (Olhão) e a outra animada e turística (Albufeira).

---

<sup>2</sup><http://www.lhw.com/hotel/Grande-Real-Villa-Italia-Hotel-Spa-Cascais-Portugal>

### 3.1.3.1. *Real Bellavista Hotel & Spa*\*\*\*\*\*

O Real Bellavista Hotel & Spa está localizado em Albufeira a poucos minutos do centro e das magníficas praias da região. Com um ambiente descontraído e acolhedor, este hotel de 4 estrelas, dispõe de 193 quartos, 8 salas multifuncionais para eventos e reuniões, 2 restaurantes, 4 bares, 4 piscinas exteriores, 1 *Kids Club* com atividades diárias para crianças, atividades lúdicas, desportivas e culturais para adultos, *spa*, ginásio e piscina interior aquecida.

Por fim, este hotel apresenta, ainda, uma oferta diversificada para os amantes de golfe e ciclismo que prometem tornar a estadia dos hóspedes memorável. Outra das particularidades deste hotel é ser o único do grupo que oferece regime ‘Tudo Incluído’, o que é muito apreciado, especialmente pelas famílias.

### 3.1.3.2. *Grande Real Santa Eulália Resort & Hotel Spa* \*\*\*\*\*

O Grande Real Santa Eulália é um hotel *resort* localizado em Albufeira, em frente à praia de Santa Eulália. Mais do que um hotel de 5 estrelas, é um destino onde os hóspedes podem viver uma experiência marcante, sendo esta a promessa do grupo.

Para responder a diferentes necessidades e ocasiões, o Grande Real Santa Eulália *Resort & Hotel Spa* dispõe de 344 quartos dos quais, 29 são *suites* e 155 são apartamentos de férias T0, T1 e T2, totalmente equipados. Este hotel dispõe de todos os serviços necessários para a estadia dos hóspedes: uma diversificada oferta gastronómica, discoteca, atividades para crianças nos *Kids Club*, programas para famílias, piscinas para adultos e crianças, acesso direto à praia de Santa Eulália, massagens e tratamentos com água do mar no Real Spa Therapy e, ainda, 17 salas multifuncionais para os seus eventos.

### 3.1.3.3. *Real Marina Hotel & Spa* \*\*\*\*\*

Com uma vista privilegiada sobre o Parque Natural da Ria Formosa, eleita uma das 7 Maravilhas Naturais de Portugal e, a apenas 15 quilómetros da cidade de Faro, o Real Marina Hotel & Spa é o local ideal para os amantes do Algarve conhecerem o sotavento algarvio.

Este hotel está localizado em Olhão, em frente à Ria Formosa e à Marina de Olhão e dispõe de 144 quartos. Aqui, os hóspedes são convidados a saborear o melhor da gastronomia algarvia e a descontraír numa experiência sensorial única no Real Spa Therapy.

O Real Marina Hotel & Spa proporciona, aos seus hóspedes, a descoberta de um Algarve autêntico, onde as paisagens naturais, as atividades desportivas e os passeios na Ria Formosa são algumas das sugestões. Este hotel é, ainda, ideal para viagem de trabalho ou para um evento social, devido às suas salas para eventos, com luz natural, vista privilegiada e um serviço personalizado.

#### 3.1.3.4. *Real Marina Residence* \*\*\*\*

O Real Marina *Residence* está na mesma localização que o Real Marina Hotel & Spa, mas apresenta-se como uma casa de férias/apartamento turístico. Este empreendimento é composto por 80 apartamentos totalmente equipados, distribuídos por diversas tipologias que se adequam a diferentes necessidades e momentos.

Os hóspedes do Real Marina *Residence* podem usufruir da maior parte das infraestruturas e serviços existentes no Real Marina Hotel & Spa, nomeadamente os restaurantes, as salas e o Real Spa Therapy, o que se torna ótimo, pois o cliente pode usufruir de um ambiente mais intimista, mas com a possibilidade de ter a seu alcance serviços diversos.

#### 3.1.4. **Novidades do Grupo**

Para além das nove propriedades apresentadas anteriormente, o grupo Hotéis Real tem duas novidades: um novo espaço de eventos em Alcântara – o *WIP* – e uma nova unidade hoteleira *boutique* ao estilo burlesco, na baixa Lisboa (Praça da Alegria) – o Hotel Real *Maxime*.

O espaço *WIP* (*Work in Progress*) é o novo espaço para eventos do grupo, em Alcântara, Lisboa. Este espaço trata-se de um armazém com dois pisos, pretendendo ser versátil, mas também ligado à cultura, com capacidade para trezentas pessoas sentadas em banquete ou seiscentas em jantar volante. Para além destes dois estilos, também poderá servir para *cocktails*, apresentações, discoteca, sala de espetáculos, entre outros.

Relativamente ao Hotel Real *Maxime*, ainda não foi apresentada uma data definitiva de inauguração, sabendo-se apenas que é em 2018, com 70 quartos ao estilo burlesco, no antigo edifício do *Cabaret Maxime*. Este hotel será totalmente direcionado para o segmento lazer, para um público mais jovem que procura viver o *lifestyle* da cidade de Lisboa. O hotel terá ainda uma sala de espetáculos para o entretenimento dos seus clientes.

### **3.2. Marca, Missão e Valores**

A missão dos Hotéis Real centra-se em proporcionar aos seus clientes experiências únicas através das suas unidades e produtos de qualidade superior, suportados por um serviço de excelência e que se traduza nos melhores rácios qualidade/preço.

Os valores defendidos por esta cadeia hoteleira são a superação, a portugalidade, a excelência e a colaboração. Em primeiro, a superação demonstra a dedicação diária aos hóspedes, a gestão de cada projeto de forma ímpar com o objetivo de elevar a qualidade do grupo. A portugalidade demonstra o orgulho do que foi construído ao longo dos anos, bem como a defesa do que é tipicamente português, como a gastronomia e costumes.

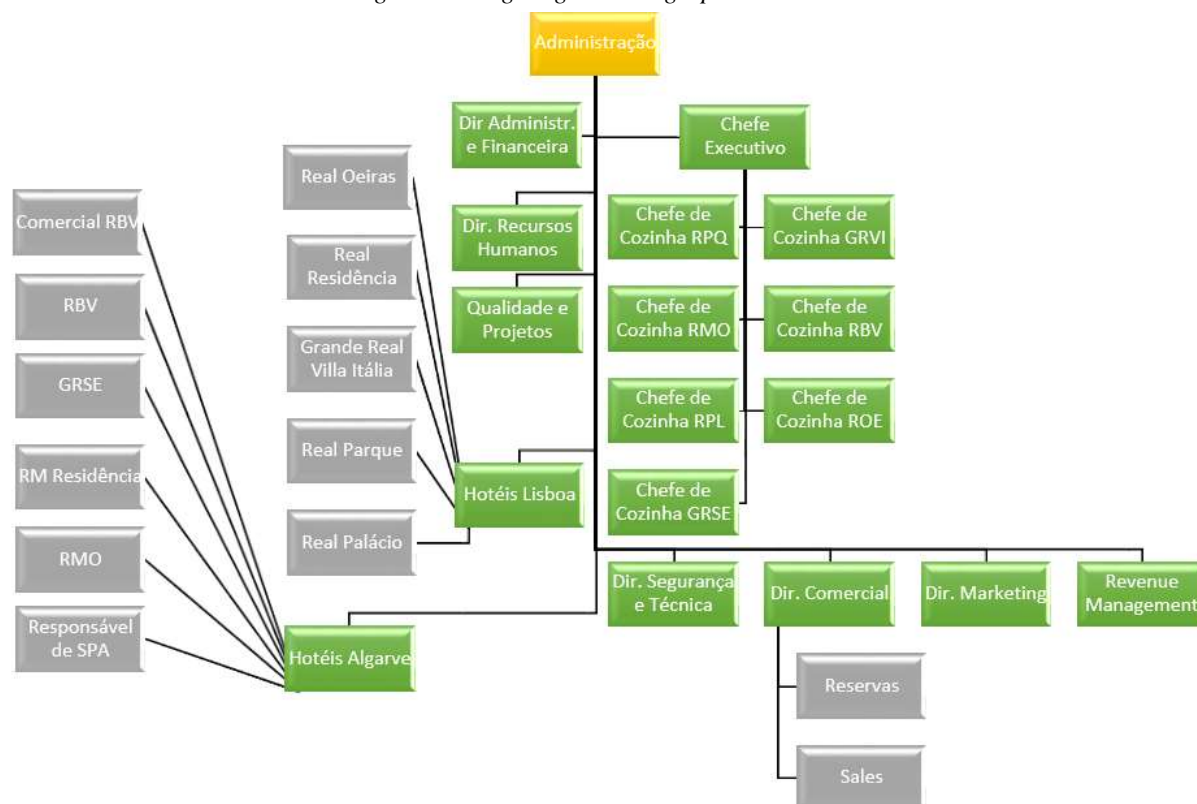
A excelência é representada pela constante busca pela perfeição, atuando com e para quem procura os hotéis. Por fim, é através da colaboração, aliada à dedicação e coordenação entre todas as equipas, que os Hotéis Real atingem a excelência.

### **3.3. Estrutura Interna**

O organograma do grupo Hotéis Real é o apresentado na Figura 3. Esta organização apresenta uma estrutura comandada pela administração e com alguns departamentos centralizados e partilhados por todos os hotéis, como o departamento Financeiro, o de Recursos Humanos, o de Qualidade e Projetos, o de *Revenue Management*, o de Marketing, o Comercial, o de Segurança e Técnica e, por fim, o departamento de Cozinha, representado pelo *chef* executivo, que lidera todos os *chefs* de cozinha dos diversos hotéis.

Depois, no que concerne especificamente aos hotéis, a gestão está dividida entre os hotéis de Lisboa e os do Algarve. Por exemplo, o Diretor do Real Palácio, do Real Parque e do Real Residência é o mesmo. No Algarve, também alguns diretores são comuns a alguns hotéis e apartamentos turísticos. Para além disso, também no Algarve, existe um colaborador responsável pela vertente comercial dos hotéis dessa região.

Figura 3 – Organograma do grupo Hotéis Real



Fonte: Grupo Hotéis Real

### 3.4. Análise Estratégica

A análise estratégica é crítica no sucesso de uma empresa, uma vez que envolve a visão, os valores, a missão e o pensamento estratégico. Este planeamento foca a importância da meta, ou seja, onde se quer que a empresa esteja, fornecendo uma direção e apresentando alguns objetivos para lá chegar. Duas ferramentas que são utilizadas no desenvolvimento da análise estratégica são a análise PEST e a análise SWOT. A primeira evidencia e aborda todos os fatores externos à empresa, mas muito importantes para o funcionamento da mesma e são inerentes ao setor em que a empresa se insere. A segunda, por outro lado, analisa as forças e fraquezas interiores à empresa e identifica também as oportunidades e ameaças do ambiente externo e comum a todas as empresas do setor.

#### 3.4.1. Análise PEST

A análise PEST aborda fatores externos importantes para o desenvolvimento de um setor, nomeadamente fatores político-legais, económicos, socioculturais e tecnológicos. Uma vez que os Hotéis Real são um grupo hoteleiro, inserem-se como atividade hoteleira e turística

e, portanto, esta análise tenta expor as principais características do setor do turismo e hoteleiro português, no que respeita aos fatores referidos anteriormente.

### Fatores Político-Legais

A Europa é o principal destino turístico a nível mundial. O turismo desempenha um importante papel em várias regiões europeias, particularmente nas menos desenvolvidas, devido ao seu considerável efeito de contágio (Comissão Europeia, 2018). Em parte, a União Europeia (UE) propicia, também, o turismo interno pois, uma das suas características é o livre-trânsito de cidadãos dos seus estados-membros, o que facilita a deslocação e interesse por outros países da UE. Para além disso, nunca se deve esquecer que o Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER) apoia a competitividade, a sustentabilidade e a qualidade do turismo a nível regional e local (Comissão Europeia, 2018).

Em 2011, devido à situação de emergência financeira em que Portugal se encontrava, de modo a fazer faces às suas necessidades de financiamento, comprometeu-se ao Programa de Assistência Económica e Financeira (PAEF), o que levou à adoção de diversas medidas de consolidação orçamental, como a reestruturação da taxa de Imposto de Valor Acrescentado (IVA) aplicável ao setor da restauração e similares, que baixou de 23% para 13%, em Julho de 2016, o que diminuiu a taxa de desemprego do setor e permitiu que novos investimentos surgissem (Almeida, 2018).

Ainda relativamente à tributação, uma vez que um dos motores da economia portuguesa é o turismo e, de modo a assegurar a competitividade do país como destino turístico, a taxa de IVA reduzida de 6%, aplicável ao alojamento, permaneceu inalterada. Portugal apresenta-se ainda como privilegiado no que respeita a fiscalidade do setor do turismo, quando comparado com os destinos turísticos seus concorrentes, conseguindo, por esta via, garantir um positivo desempenho. Após inúmeras especulações, verificou-se, em 2017, o fim da sobretaxa de Imposto sobre os Rendimentos (IRS) (Economias, 2017), embora possam ainda existir acertos em 2018 e contrariamente ao esperado a Taxa Social Única (TSU) não baixou, mantendo-se nos 23,75% a ser pago pelas empresas, sobre cada um dos seus funcionários (Sapo24, 2017).

Existem diversas entidades institucionais que, em Portugal, exercem influência sobre o setor do turismo, nomeadamente o Governo, a Associação da Hotelaria de Portugal, o Turismo de Portugal, a Organização Mundial de Turismo, entre outros. O Turismo de Portugal é responsável pela promoção, valorização e sustentabilidade das atividades turísticas em Portugal, de modo a alavancar as potencialidades de Portugal e apoiar o desenvolvimento dos

investimentos deste setor. Relativamente à fiscalização, a Autoridade de Segurança Alimentar e Económica (ASAE) apresenta-se como autoridade administrativa nacional especializada no âmbito da segurança alimentar e da fiscalização económica.

Portugal começa, atualmente, a ficar alerta para situações resultantes do crescimento do turismo, especialmente nos centros históricos de Lisboa e do Porto, que levam a um crescimento exponencial do valor das rendas das casas, a crescente pressão turística, disseminação de estabelecimentos de alojamento local, o encerramento de lojas históricas e o despejo coercivo de inquilinos. Como resposta a este problema, o Governo Português encontra-se a rever a nova lei do arrendamento urbano, a fim de salvaguardar os direitos de habitação dos inquilinos (Sampaio, 2018).

### **Fatores Económicos**

O peso do turismo sobre a economia nacional está a aumentar, gerando, em 2016 perto de 11,5 mil milhões de euros, o que representou mais de 7% do Valor Acrescentado Bruto (VAB) gerado pelo conjunto da economia nesse ano. E os turistas também estão a gastar mais, uma vez que, nesse mesmo ano o consumo dos turistas ultrapassou os 23 mil milhões de euros, o equivalente a mais de 12% do PIB do país (INE, 2017). Significa isto que Portugal é o segundo país da Europa onde o turismo tem maior relevância na economia nacional (Relvas, 2017). O crescimento não é semelhante em todas as regiões, sendo que Lisboa se apresenta como a região que mais tem contribuído, com 10% no número de hóspedes, que foi acompanhado por um crescimento de 20% da rentabilidade da hotelaria, o que demonstra que a cidade também está a crescer em valor (Pinto, 2017).

É importante salientar, também, que o turismo cresce quatro vezes mais do que a economia nacional, sendo apontado como a principal atividade responsável pela redução do desemprego, até porque nos últimos dois anos, hotéis, restaurantes e similares foram responsáveis, em média, por um terço da criação de emprego em Portugal (Ribeiro, 2017).

### **Fatores Socioculturais**

Em 2016, a população residente em Portugal ascendia a cerca de 10,4 milhões (INE, 2018), sendo que praticamente 50% da mesma é considerada população ativa (Pordata, 2018). A densidade populacional nas regiões litorais é acentuada e as regiões de Lisboa e Porto apresentam uma densidade consideravelmente mais elevada face às restantes regiões do país.

Desde a crise económica que se instalou no país, há já alguns anos, os portugueses admitem ter um nível de qualidade de vida baixo, ficando mesmo aquém da qualidade de vida média na Europa, medida através do PIB por habitante em termos de Poder de Compra Padrão (PCP), ficando perto da qualidade de vida existente em países do leste europeu (Ferreira, 2017).

Relativamente à escolaridade, Portugal apresenta uma taxa de analfabetismo de ainda 5%, segundo os Censos de 2011, valor superior à média europeia (Botelho, 2016). Mas, em 2016, 75,3% dos alunos, em idade de frequentar o Ensino Secundário, estavam inscritos na escola (Pordata, 2017) e, ainda nesse ano, Portugal tinha cerca de 362 mil indivíduos inscritos no Ensino Superior (Pordata, 2017), que representa um crescimento de 1,5% em relação ao ano anterior.

Portugal foi ainda considerado o 15º mercado mais atrativo para investir no setor de viagens e turismo, graças, especialmente a fatores como os recursos humanos associados às atividades turísticas, a saúde e higiene e ainda, em infraestruturas de serviço aos turistas, segundo os dados revelados pelo *Travel and Tourism Competitiveness Report* (Caetano, 2017).

### **Fatores Tecnológicos**

A tecnologia encontra-se presente na sociedade desde que é possível alterar a natureza, através de ações artificiais transformadoras do meio (Arruda & Pimenta, 2005). O crescente desenvolvimento das tecnologias de informação tem vindo a alterar os modelos de negócio praticados e fenómenos como as redes sociais *online* e novas aplicações tecnológicas têm vindo transformar a atividade turística, nomeadamente no que respeita às relações entre diversos intervenientes.

Portugal já reconheceu a importância da tecnologia no turismo, sendo que o seu objetivo é capacitar o destino turístico Portugal como uma *Smart Destination*, ou seja, desenvolver uma forma de utilizar a tecnologia para melhorar o Turismo e, com isso, tornar mais positiva a experiência do viajante num determinado país ou cidade. As pessoas serão sempre o *core business* da indústria, pelo que é para elas que a tecnologia deve evoluir (Delgado, 2016).

Em relação à velocidade da internet, o acesso à internet fixa em Portugal é um dos mais rápidos do mundo, com o país a ficar entre os 30 países mais bem posicionados (Silva, 2017). Por outro lado, a velocidade média de *download* em Portugal encontra-se abaixo da maioria dos outros países Europeus, mas, ainda assim, no que toca à disponibilidade de 4G, os resultados em Portugal (71,2%) sobressaem aos de outros países europeus (André, 2018). Por fim, relativamente a *wi-fi*, o Governo desenvolveu um projeto que tem como principal objetivo dotar

os centros históricos das localidades portuguesas e as zonas de maior afluxo de turistas de redes sem fios para permitir aos visitantes a partilha da experiência que está a usufruir no destino (Publituris, 2016).

As tecnologias de informação e comunicação apresentam-se então como recursos de elevado poder para o desenvolvimento do mercado turístico. O marketing turístico tem, ainda, um papel fulcral, uma vez que dá possibilidade ao turista de conhecer virtualmente o destino eleito para a viagem (Arruda & Pimenta, 2005).

Por fim, existem ainda as agências *online* que se destinam à prestação e venda de serviços turísticos por essa via, atuando como intermediárias. Estas agências têm ganho maior importância, uma vez que as vendas de viagens através da internet têm sido cada vez mais expressivas, apresentando mesmo, em Portugal, um crescimento de 70%, em 2006 (Sapo, 2007). Esta tendência deverá continuar a crescer à medida que as ferramentas *online* se vão tornando de utilização mais simples e do fácil acesso a essas ferramentas, nomeadamente *smartphones* e *tablets* (Conyette & College, 2012)

### 3.4.2. Análise SWOT

A análise SWOT identifica e analisa forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Esta sigla significa, exatamente, esses termos em inglês: *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças). As forças são vantagens internas e as fraquezas desvantagens internas da empresa em relação aos concorrentes. Por outro lado, as oportunidades são os aspetos externos positivos que podem potenciar a vantagem competitiva da empresa e as ameaças os aspetos externos negativos que podem pôr em risco a vantagem competitiva da empresa.

Neste contexto, a análise SWOT irá identificar forças e fraquezas dentro do Grupo Hotéis Real, bem como oportunidades e ameaças reveladas pelo ambiente externo. Esta ferramenta é muito importante no que respeita à gestão e planeamento estratégico, pois permite desenvolver um plano que afete variados fatores internos e externos, maximizando o potencial dos pontos fortes e oportunidades e minimizando o impacto das fraquezas e das ameaças. Na Tabela 2 é possível analisar as forças e fraquezas do grupo, bem como as oportunidades e ameaças do setor hoteleiro.

Tabela 2 – Análise SWOT do grupo Hotéis Real

Forças ( <i>strengths</i> )	Fraquezas ( <i>weaknesses</i> )
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Possibilidade de reservar hotéis através do <i>website</i> oficial do grupo</li> <li>– Presença ativa nas redes sociais tanto com a divulgação de promoções/campanhas</li> <li>– Subscrição de <i>newsletter</i></li> <li>– Antiguidade e força da marca Hotéis Real</li> <li>– Vários prémios e distinções</li> <li>– Parcerias com inúmeras empresas nas áreas de influência dos hotéis, especialmente na zona do Hotel Real Oeiras, devido à proximidade aos centros empresariais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Hotéis com decoração pouco moderna</li> <li>– Baixa aposta na promoção dos hotéis nos canais de distribuição pagos, que conseguem alcançar maior audiência</li> <li>– Idade avançada de alguns hotéis</li> <li>– Elevada rotatividade de funcionários, especialmente nas funções mais operacionais</li> </ul>
Oportunidades ( <i>opportunities</i> )	Ameaças ( <i>threats</i> )
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Crescimento do número de dormidas em Portugal</li> <li>– Crescente interesse dos turistas em Portugal</li> <li>– Promoção de Portugal nos países estrangeiros</li> <li>– Criação de pacotes turísticos mais atrativos</li> <li>– Crescimento do turismo de eventos em Portugal</li> <li>– Crescimento do turismo de negócios, especialmente na zona da Grande Lisboa</li> <li>– Estabilidade política</li> <li>– Criação de novas rotas aéreas e de maior frequência de voos nas rotas já existentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Taxa turística na cidade de Lisboa</li> <li>– Elevado número de concorrentes, devido ao crescente interesse de investidores no setor hoteleiro</li> <li>– Aumento do número de hotéis novos ou renovados com tarifas atrativas</li> <li>– Dificuldade na contratação de colaboradores especializados, devido aos baixos salários do setor</li> <li>– Aumento da concorrência indireta de alojamentos locais com qualidade semelhante à de um hotel</li> <li>– Grandes exigências de recursos financeiros, materiais e legais para a operação do negócio</li> <li>– O elevado crescimento do setor hoteleiro e o baixo controlo sobre a entrada de novas empresas</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria

## 4. Estágio Grupo Hotéis Real

Com o término do primeiro ano do Mestrado em Gestão do Turismo e da Hotelaria, tornou-se claro que seria muito importante colocar em prática todos os conhecimentos adquiridos. Assim, o desejo era estagiar num departamento estratégico de um hotel ou cadeia hoteleira. Após expor o pretendido ao Gabinete de Empregabilidade e de ter demonstrado interesse especial por alguns hotéis/cadeias hoteleiras com as quais a universidade tem parceria, surgiu a oportunidade de estagiar no Departamento Comercial do grupo Hotéis Real.

O estágio decorreu na sede do grupo, no centro de Lisboa, junto a dois dos seus hotéis – Hotel Real Palácio e Hotel Real Parque - o que permitiu que o estágio tivesse, para além de uma vertente estratégica, também uma vertente de observação da operação.

### 4.1. Departamento Comercial

O Departamento Comercial tem os seus objetivos, missões e responsabilidades que, embora, em conjunto com outros departamentos contribuam para uma imagem coesa do grupo, têm também as suas próprias especificidades. Na Tabela 3 são apresentados, então, os objetivos, missões e responsabilidades deste departamento.

Tabela 3 – Objetivos, Missões e Responsabilidades

Objetivos	Missão	Responsabilidades
Incrementação da Receita	Dar a conhecer o Grupo Hotéis Real a nível nacional e internacional como um grupo de excelência	Atingir os objetivos propostos nos vários segmentos (MICE, Coporate e Lazer)
Maximização de Recursos	Diferenciação pelo serviço	Cumprir o orçamento proposto a nível de Alojamento, F&B, MOD'S ao nível do Grupo
Angariação de Novos Accounts	Ambição	Vender a marca <b>Real</b> como sinónimo de portugalidade, excelência, colaboração e superação
Fidelização de Clientes	Inovação	Satisfação do cliente
Desenvolvimento de parcerias e ações com parceiros	Superação na expectativa dos clientes	Conhecimento do mercado/produto
Sinergias entre Departamentos	Trabalho em equipa	VOC ( <i>Voice of the cliente</i> ) – Saber ouvir o cliente

Fonte: Grupo Hotéis Real

Durante o estágio desenvolvido foi possível concluir que as principais atividades do Departamento Comercial são a promoção dos hotéis a nível nacional e internacional, a participação em feiras de turismo, *workshops* e visitas a clientes; a venda de todos os serviços (Alojamento, F&B); focalização no relacionamento com os parceiros (Tour Operadores, Agências e Empresas) e; por fim, dar a conhecer o produto através de convites a clientes.

No que respeita à organização do departamento, a sua composição de cinco elementos é a seguinte: Diretor Comercial; *Sales Manager*; *Senior Business Development Executive* e dois *Business Development Executives* (designados doravante, por vezes, por gestores de conta). Durante o estágio, houve contacto direto com os gestores de conta e com o *Sales Manager*, elementos que contribuíram para a aprendizagem e desenvolvimento pessoal.

Ainda relativamente à organização do departamento, cada um dos três gestores de conta tem a responsabilidade de promover o grupo Hotéis Real em mercados específicos e a sua divisão está espelhada na Tabela 4. O facto de cada elemento ter as suas zonas de influência, beneficia e fortalece a relação de confiança entre o grupo hoteleiro e os *accounts*, pois os representantes das empresas entram sempre em contacto com o seu gestor de conta, estabelecendo uma relação benéfica para ambas as partes.

Tabela 4 – Organização de Mercados (Nacional e Internacional), por gestor de conta

Gestor de Conta	Mercado	
	Nacional	Internacional
Gestor de Conta A	Região Norte, Oeiras, Cascais	França, Bélgica, etc. (Todos os países de idioma francês)
Gestor de Conta B	Zona Parque das Nações, Sintra, Região Sul	Alemanha, etc. (Todos os países/zonas de idioma alemão)
Gestor de Conta C	Lisboa Centro	Reino Unido, Espanha, etc. (Todos os países/zonas de idiomas inglês e espanhol)

Fonte: Elaboração própria

Embora, haja a divisão referida anteriormente, no caso de o respetivo gestor de conta não ter disponibilidade imediata para resolver qualquer questão de um dos seus *accounts*, outro elemento do departamento poderá dar seguimento ao pedido. Isto torna-se possível, uma vez que existem documentos partilhados, que incluem alguns dos assuntos que poderão ter necessidade de ser tratados.

Obviamente, existem inúmeras outras funções desenvolvidas pela equipa comercial, como por exemplo, a resposta a RFP's (*Request for Proposal*), ou seja, a pedidos de determinadas entidades que lançam a alguns hotéis, pedidos de cotação e de descrição do seu hotel e das suas funcionalidades, de forma a tomar uma decisão com base em alguns critérios do cliente. Para além disso, a presença de elementos do Departamento Comercial em *famtrips*, ou seja, iniciativas que são desenvolvidas nos hotéis (podendo ser promovidas por entidades externas, privadas ou públicas) para promoção do destino e do hotel, para potenciais pedidos.

## 4.2. Atividades Desenvolvidas

Todas as atividades desenvolvidas durante o estágio de um mês e meio, com início a 11 de Setembro e término a 30 de Outubro, estão especificadas nos capítulos abaixo. As tarefas são apresentadas não pela ordem em que foram executadas, mas sim pela ordem que torna mais explícita a compreensão e encadeamento das mesmas.

No cronograma representado pela Figura 4, é possível observar todas as atividades e os períodos do estágio em que foram desenvolvidas. Este esquema ajuda também a compreender quais as tarefas que mais tempo ocuparam ao longo do estágio e quais aquelas que eram mais pontuais e de curta duração.

Figura 4 – Cronograma das atividades desenvolvidas



Fonte: Elaboração própria

#### 4.2.1. Acompanhamento de Reservas Rejeitadas no Segmento *Corporate*

No primeiro dia de estágio, a tarefa apresentada imediatamente, foi o acompanhamento de reservas rejeitadas no segmento *corporate*. Esta tarefa consiste no registo das reservas realizadas mas rejeitadas (pelo Departamento de Reservas), devido a falta de disponibilidade dos hotéis ou a outros motivos. Assim sendo, o Departamento de Reservas reencaminha os *e-mails* de resposta a clientes *corporate*, para o Departamento Comercial, quando estes rejeitam o pedido realizado, pois o Departamento Comercial é responsável pela relação harmoniosa criada entre o segmento *corporate* e os Hotéis Real. Assim, torna-se muito importante que os gestores de conta tomem conhecimento destas tentativas de reserva. No Anexo I é possível observar a troca de *e-mails* entre o cliente *corporate* e o Departamento de Reservas, quando a reserva é rejeitada, para melhor compreensão do exposto.

Assim sendo, quando o Departamento Comercial recebe este tipo de correio eletrónico, regista num documento de *Excel* (Figura 5) algumas informações sobre a tentativa de reserva, sendo as mais importantes, o nome do *account* em questão (ou seja, da empresa parceira dos hotéis que tentou efetuar a reserva), a datas pretendidas de *check-in* e *check-out*, o número de *room nights* (RN), o hotel do grupo para onde foi pedida a reserva, o valor por noite (tendo em conta, a tarifa contratada para a empresa) e, por fim, o valor total que os Hotéis Real perdem com a impossibilidade de confirmar a reserva. Mas, para além disso, esse valor espelha também o valor que o Departamento Comercial conseguiu trazer através das suas atividades de promoção, mas que não conseguiu ser efetivamente realizado. O preenchimento do documento da Figura 5 era, então, uma das tarefas desenvolvidas ao longo de todo o período de estágio.

Figura 5 – Tabela de Reservas Rejeitadas do Segmento *Corporate*

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
	Empresa	Data em que foi recebido/rejeitado	Check-in	Check-out	Nº de quartos	Total de RN	Hotel	Valor por noite	Valor Total
2	Bombas Grundfos	02-10-2017	02-10-2017	04-10-2017	1	2	ROE	50,00 €	100,00 €
3	RANSTAD	02-10-2017	25-10-2017	27-10-2017	1	2	RPQ	50,00 €	100,00 €
4	RANSTAD	02-10-2017	21-11-2017	24-11-2017	1	3	RPQ	50,00 €	150,00 €
5	SIC (Carlson Wagonlit)	02-10-2017	06-10-2017	07-10-2017	7	7	RPL	75,00 €	525,00 €
6	Roudolph Arlé	02-10-2017	10-10-2017	11-10-2017	1	1	ROE	60,00 €	60,00 €
7	SOFTINSA	02-10-2017	09-10-2017	13-10-2017	1	4	RPQ	55,00 €	220,00 €
8	JPAB	02-10-2017	12-10-2017	13-10-2017	1	1	RPQ	65,00 €	65,00 €
9	Expanding World	02-10-2017	10-10-2017	11-10-2017	1	1	RPQ	55,00 €	55,00 €
10	PT Comunicações (MEO)	03-10-2017	10-10-2017	12-10-2017	1	2	RPQ	45,50 €	91,00 €
11	PT Comunicações (MEO)	03-10-2017	23-10-2017	27-10-2017	1	4	RPQ	45,50 €	182,00 €
12	Anacom	03-10-2017	10-10-2017	11-10-2017	1	1	RPQ	65,00 €	65,00 €
13	Socosmet	03-10-2017	09-10-2017	10-10-2017	1	1	RPL	70,00 €	70,00 €
14	Farminveste	03-10-2017	03-10-2017	04-10-2017	1	1	RPQ	70,00 €	70,00 €
15	Oz Energia	03-10-2017	10-10-2017	11-10-2017	2	2	RPQ	65,00 €	130,00 €
16	Auchan	03-10-2017	23-10-2017	25-10-2017	1	2	ROE	55,00 €	110,00 €
17	Randstad	03-10-2017	12-10-2017	13-10-2017	2	2	RPQ	50,00 €	100,00 €
18	Oz Energia	03-10-2017	30-10-2017	31-10-2017	1	1	RPQ	65,00 €	65,00 €
19	Federação Portuguesa de Futebol	03-10-2017	10-10-2017	11-10-2017	4	4	ROE	50,00 €	200,00 €

Esta tarefa contribui para a missão da empresa, pois permite aos gestores de conta compreender as necessidades reais dos seus *accounts*, independentemente da estadia se verificar ou não. No fundo, o negócio que uma conta traz para os Hotéis Real traduz-se no número de RN reais e no número de RN potenciais, ou seja, aquelas que a empresa tentou reservar, mas que acabaram por ser rejeitadas, quer por falta de disponibilidade quer por outra razão qualquer inerente à atividade e estratégia hoteleira.

Com esta informação, o gestor de conta pode tentar sugerir ao *account* datas alternativas para a estadia ou aconselhá-lo a reservar com maior antecedência, uma vez que, de facto, atualmente existe uma procura elevada, principalmente nos hotéis de Lisboa e de Oeiras, sendo estes os preferidos, também, do segmento *corporate*. Muitos dos *accounts* tentam reservar estadias para o próprio dia ou para os dias imediatamente seguintes à data da tentativa de reserva, o que se torna praticamente impossível de conseguir confirmar, pois a taxa de ocupação é já muito elevada.

Muitas vezes, o gestor de conta apercebe-se, através do sistema de PMS *New Hotel*, que o *account* não tem reservado ultimamente. Neste caso, ao aceder ao documento de reservas rejeitadas consegue confirmar se a empresa não efetua, de facto, reservas há algum tempo ou se, até as efetua, mas estas são rejeitadas. Dependendo da situação, e, com toda a informação disponível, o gestor de conta pode tomar as medidas que mais se apropriarem à situação.

#### **4.2.2. Acompanhamento de Propostas de Grupos enviadas a Clientes**

No documento de grupos, a tarefa desempenhada era registar todas as propostas enviadas pelo Departamento de Grupos (departamento integrante do Departamento Comercial) a clientes. Nesse documento registam-se, essencialmente, alguns dados-chave sobre a proposta, nomeadamente, o *account*/empresa, a unidade hoteleira e datas pedidas, bem como as RN correspondentes a essas datas, as tarifas dadas para a tipologia de quarto pretendido e qual a receita total que a proposta pode gerar para o grupo hoteleiro, caso haja confirmação do cliente, como é possível observar na Figura 6.

Figura 6 – Tabela de Propostas de Grupos enviadas a Clientes

J	A	E	T	F	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T
1	Account	Hotel	Dia Inicio	Mês Inicio	Ano Inicio	Dia Fim	Mês Fim	Ano Fim	RN SQL	RN DBL	Total RN	Tarifa SQL	Tarifa DBL	Total Revenue
1501	Grp 097.18 – Total - Listag	GRVI	10	Maio	2018	11	Maio	2018		12	12		270 €	1.240 €
1502	Grupo Oracle	GRVI	18	Dezembro	2017	20	Dezembro	2017	30		30	110 €		3.300 €
1503	Grp American Express - Portugal No Limits	GRVI	26	Fevereiro	2018	1	Março	2018	36		36	130 €		4.680 €
1504	Grp ref. PSC111 - Spain Connect	GRVI	26	Setembro	2018	30	Setembro	2018		208	208		260 €	54.080 €
1505	Grp IT-Hotel - Pasada	GRVI	8	Setembro	2018	9	Setembro	2018	18	111	129	250 €	270 €	34.470 €
1506	Grp Novembro - Get Done	GRVI	4	Novembro	2017	1	Novembro	2017	30		30	140 €		4.200 €
1507	Grp Unitech Partner Event	GRVI		Maio	2018		Maio	2018	50		50	250 €		12.750 €
1508	Grp 35 SINGLES – VANGUARD TOUR	RPL	25	Janeiro	2018	29	Janeiro	2018	108	9	117	80 €	90 €	9.450 €
1509	Grp Destino X – Viagens e Turismo	RPL	5	Outubro	2018	7	Outubro	2018		70	70		140 €	9.800 €
1510	Grp Ref 0218 Sept Sp Best Pky	RPL	16	Fevereiro	2018	18	Fevereiro	2018	2	20	22	50 €	55 €	1.200 €
1511	Grp Meeting Microsoft	GRVI	20	Novembro	2017	21	Novembro	2017	60		60	135 €		8.100 €
1512	Grp Strategy Meeting Western Europe	GRVI	7	Fevereiro	2018	9	Fevereiro	2018	64		64	120 €		7.680 €
1513	Group Reishman	GRVI	18	Abril	2018	20	Abril	2018		200	200			39.000 €
1514	Grp Tom James Company – The Fields Group – UHW	GRVI	1	Maio	2018	11	Maio	2018	300	35	335	250 €	250 €	77.750 €
1515	Grp International Conference	GRVI	10	Abril	2018	12	Abril	2018	110		110	180 €		19.800 €
1516	Grp Assembleia Geral da FFE - FFF	RDE	30	Outubro	2017	31	Outubro	2017	15		15	45 €		675 €
1517	Grp Meeting Microsoft	GRVI	21	Novembro	2017	22	Novembro	2017	80		80	135 €		8.100 €
1518	Grupo México	GRVI	28	Janeiro	2018	2	Fevereiro	2018	140		140	110 €		15.400 €
1519	Grp UCAF Conference 2018 - Siemens	GRVI	17	Abril	2018	20	Abril	2018	300		300	165 €		49.500 €
1520	Grp Bayer Reunião de Ciclo CR	GRVI	17	Dezembro	2017	19	Dezembro	2017	24		24	100 €		2.400 €
1521	Grp Archeon Travel	GRVI		Setembro	2019		Setembro	2019	108	28	136	240 €	260 €	31.200 €

Embora a tarefa fosse registar todas as propostas enviadas pelo Departamento de Grupos, eram salientadas aquelas que correspondiam a pedidos realizados por *accounts* dos Hotéis Real, ou seja, por empresas que já tinham acordos comerciais com o grupo. Assim, o objetivo de monitorização desta informação, por parte do Departamento Comercial, é compreender se as suas ações de promoção geram negócio potencial, no que se refere a reservas de grupos e, no fundo, qual o valor desse negócio, que pode ser bastante substancial.

Para além disso, torna-se importante que o Departamento Comercial tenha conhecimento dos pedidos de grupos feitos pelas suas contas, o que, por vezes, passa diretamente ao Departamento de Grupos, fazendo com que os gestores de conta não tenham conhecimento de tal tentativa de reserva. Assim, através da partilha de informação das propostas de grupos enviadas a clientes e do, conseqüente preenchimento do documento já referido, o Departamento Comercial toma conhecimento do número de pedidos dos seus *accounts*, bem como das suas exigências e necessidades, conseguindo assim, promover os hotéis de forma adequada, tendo em conta as especificidades de cada cliente.

Finalmente, outra função deste registo é a possibilidade de se aceder rapidamente ao conteúdo das propostas enviadas a clientes. Assim, se por exemplo um cliente cancelar a estadia, o hotel ficará sem a ocupação que era garantida por esse grupo. Assim, através da tabela anteriormente apresentada, consegue-se, com maior facilidade, perceber quais as propostas enviadas para os clientes que pretendiam estadia nessas mesmas datas e, aí, tentar sondar se ainda estão interessados naquelas datas e no grupo Hotéis Real.

### 4.2.3. Preenchimento do Relatório de Leads

Outro documento muito importante para o Departamento Comercial é o relatório de *leads*. Uma *lead* é uma potencial reserva de estadia, evento ou qualquer outro tipo de serviço, realizado por um indivíduo ou uma organização que expressa interesse na satisfação do seu pedido. Neste contexto, uma *lead* é um pedido de uma entidade já com algumas datas estabelecidas (pode incluir mais do que uma data) para um hotel do grupo em particular ou não, que foi especificamente pedido a um elemento do Departamento Comercial.

O relatório de *leads* está representado na Figura 7 e, como é possível perceber, é uma tabela com alguns campos para preencher, nomeadamente: a origem da *lead* (empresa, agência ou DMC); a nacionalidade do pedido; o segmento do mesmo (lazer, *corporate* ou MICE); a data ou datas pedidas pela entidade (por vezes podem ser mais do que uma, pois podem ainda não ser definitivas); o hotel ou hotéis pretendidos; a data de receção do pedido (que é geralmente via *e-mail* ou telefone); as RN correspondentes ao período da estadia; os requisitos e especificidades pedidos, especialmente, se existe ou não interesse em sala de reuniões ou algum pedido de F&B e, por fim, o elemento do Departamento Comercial responsável por aquela *lead*.

A principal diferença entre o relatório de *leads* e as propostas de grupo enviadas a clientes é que as *leads* chegam todas através de elementos do Departamento Comercial, responsáveis pela promoção dos hotéis, enquanto, no documento de grupos, as reservas potenciais poderão chegar por diversas vias ao Departamento de Grupos.

Figura 7 – Relatório de Leads do Departamento Comercial

	Origem	Nacionalidade	Segmento	Data do Grupo	Hotel	Data de recepção	Nº Room Nights	Salas de Reunião e F&B	Recebido por
778	Hifarmax	Portugal	Corporate	2 a 5 de Outubro 2017	RCE	14-09-2017	39 RN	Alojamento	Pandora Rodriguez
779	Binsa	Portugal	Corporate	mai-18	RPL	13-09-2017	25 RN	Alojamento c/ jantar	Pandora Rodriguez
800	Prosegur	Portugal	Corporate	Outubro de 2017	RPL	14-09-2017	27 RN	Alojamento	Sara Mezes
801	Mirral	Israel	MICE	abr-18	GRSE	14-09-2017	900 RN	Alojamento c/ Sala e jantar	Sara Mezes
802	TLC	Portugal	DMC	varias datas em Abril Maio Junho	RPL	18-09-2017	460 RN	Grupo de 150 pax	Gonçalo Sousa
803	EC Travel	Portugal	DMC	29 de Abril a 5 de Maio de 2018	RPD	14-09-2017	108 RN	Grupo de 30 pax	Gonçalo Sousa
804	BGI (Brisa)	Portugal	Corporate	20 ou 28 de Setembro	RCE	14-09-2017	0	Jantar 30 a 34 pax	Pandora Rodriguez
805	Cases	Portugal	Corporate	15-12-2017	RCE	13-08-2017	0	Teambuilding + Lanche/Jantar volante para 140 pax	Sara Ferreira
806	Transalpino	Portugal	Corporate	fev-18	RPL	19-09-2017	342 RN	Alojamento c/ Sala e jantar	Sara Mezes
807	Silas Filipa Fernandes Rechau	Portugal	Corporate	26-09-2017	RCE	08-09-2017	0	Sala de reunião + 2 coffee breaks para 18 pax	Sara Ferreira
808	Sovena	Portugal	Corporate	17 e 18 de Outubro de 2017	RPQ/RCE/RPL	07-09-2017	66 RN	Alojamento para 30 pax	Sara Ferreira
809	Sovena	Portugal	Corporate	21 de Outubro de 2017	RPQ/RCE/RPL	07-09-2017	25 RN	Alojamento para 25 pax	Sara Ferreira
890	Volkswagen Financia Servicos	Portugal	Corporate	13-09-2017	GRVI	06-09-2017	0	Sala de reunião + coffee station + almoço para 7 pax	Sara Ferreira
991	Rentahub	Portugal	Corporate	6 a 9 de Novembro de 2017	GRV/RCE	01-09-2017	60 RN	Reunião para 30 pax com alojamento para 20 pax	Sara Ferreira
992	Handstadl	Portugal	Corporate	07-09-2017	RPQ/RPL	24-08-2017	0	Reunião para 25 pax	Sara Ferreira

Durante o estágio, a tarefa realizada em relação a este documento foi o registo de *leads*, ou seja, quando um dos elementos do departamento recebia um pedido, enviava-me toda a

informação sobre o mesmo e era, depois, efetuado o registo no relatório. Ao mesmo tempo, era também enviado esse pedido ou para o Departamento de Grupos (quando o pedido envolve alojamento para dez ou mais quartos); ou Departamento de Eventos dos Hotéis (quando só envolve evento e não alojamento), para que lhe pudessem dar seguimento.

Este documento é muito importante, uma vez que se um evento ou reserva de grupo for cancelada, o Departamento Comercial poderá aceder a este relatório para rapidamente analisar outras entidades que pediram cotação para essas datas e, assim, verificar se ainda estão interessadas. Para além disso, todas as *leads* que chegam ao grupo Hotéis Real são aqui contabilizadas, ou seja, é neste documento que é possível consultar as *leads* que cada elemento consegue angariar, isto é, mesmo sendo só potenciais reservas, significa que houve um interesse da entidade em fazer reserva, ou seja, a promoção está a desenvolver bem a imagem dos hotéis junto das empresas, agências e DMC's.

#### **4.2.4. Atendimento de Chamadas Telefónicas**

O Departamento Comercial é um departamento que recebe inúmeras chamadas telefónicas dos seus *accounts* ou mesmo de outros departamentos que precisam de auxílio em alguma tarefa relacionada com a vertente comercial das operações.

Após algum tempo na sede, foi proposta a função de atendimento de chamadas telefónicas, como uma das atividades do estágio. Para isso, houve maior envolvimento e explicação das tarefas do departamento, apresentando alguns cenários possíveis e prováveis de chamadas a receber. Houve ainda a explicação de redirecção de chamadas, ou seja, para onde encaminhar as chamadas no caso de não serem tratadas pelo Departamento Comercial. Por exemplo, se fosse um pedido com dez ou mais quartos teria de ser encaminhado para o Departamento de Grupos; se fosse com menos de dez quartos teria de ser tratado com Departamento de Reservas; se fosse um evento sem alojamento deveria ser encaminhado para o Departamento de Eventos do hotel pretendido. Quando a chamada era para o Departamento Comercial, o objetivo era tentar responder a eventuais pedidos, mas na impossibilidade de o fazer, tinha de proceder ao registo do nome, contacto e outras informações pertinentes do interlocutor, para depois passar toda a informação ao elemento do departamento mais apropriado para dar seguimento ao assunto em questão.

Esta tarefa, embora um pouco rotineira, era muito importante, pois faz parte da política dos Hotéis Real não deixar o telefone tocar mais de três vezes, sendo sempre essencial atender chamadas, mesmo aquelas que não vêm diretamente para o telefone do departamento. Assim,

o bom desenvolvimento desta tarefa é essencial, pois é fundamental que o primeiro contacto com o interlocutor seja agradável, apostando numa postura simpática e prestável. Só assim é possível prestar um serviço de excelência permanente perante os clientes, sejam eles clientes finais ou não, e o princípio da excelência é um valor do grupo.

#### 4.2.5. Análise e Construção da Tabela de *Accounts*

A Tabela de *Accounts* é, sem dúvida, o documento mais importante de todos os que foram apresentados durante o estágio, sendo essencial para o desenvolvimento das atividades do departamento, uma vez que esta tabela apresenta-se como uma ferramenta fácil para consultar as tarifas dos *accounts*, num determinado hotel do grupo.

É importante frisar que as tarifas de um mesmo *account* podem divergir de hotel para hotel, isto porque depende do histórico de reservas dessa conta em determinado hotel, e não no grupo por inteiro. As tarifas atribuídas a uma conta podem ir da tarifa mais dispendiosa (Standard) até à tarifa mais apelativa, ou seja, mais baixa (HRF3), passando pelas tarifas HRF9, HRF1 e HRF2. A título de exemplo, e para melhor compreensão, no Hotel Real Palácio e no Hotel Real Parque, os valores de cada tarifa são os espelhados na Tabela 5.

Tabela 5 – Tarifas Corporate do Hotel Real Palácio e Hotel Real Parque

<i>Tarifas Corporate</i>	Hotel Real Palácio		Hotel Real Parque	
	Quarto Single	Quarto Duplo	Quarto Single	Quarto Duplo
<b>Standard</b>	€ 85,00	€ 95,00	€ 80,00	€ 90,00
<b>HRF9</b>	€ 82,00	€ 92,00	€ 72,00	€ 82,00
<b>HRF1</b>	€ 80,00	€ 90,00	€ 70,00	€ 80,00
<b>HRF2</b>	€ 75,00	€ 85,00	€ 65,00	€ 75,00
<b>HRF3</b>	€ 70,00	€ 80,00	€ 60,00	€ 70,00

Como referido, o mesmo *account* pode pertencer a classificações de tarifas diferentes para hotéis diferentes. Por exemplo, a empresa XPTO pode ter uma tarifa HRF3 no Hotel Real Palácio e uma tarifa HRF1 no Hotel Real Parque. Isto pode acontecer se a empresa tiver um histórico elevado de reservas de noites no Hotel Real Palácio, o que lhe confere uma tarifa mais baixa neste hotel (HRF3) do que no Hotel Real Parque (HRF1). Quando isto acontece, ou seja, quando um mesmo *account* não tem uma tarifa igual para todos os hotéis, o tipo de acordo

comercial denomina-se por negociado, enquanto quando a empresa tem a mesma tarifa para todos os hotéis, o tipo de acordo comercial toma o nome da tarifa aplicada.

Outras informações importantes, que se pode encontrar na tabela de *accounts* são o gestor de conta, o tipo de acordo comercial, a data em que foi enviado o contrato para a empresa e, ainda, quem foi o gestor de conta que criou o contrato, como é possível ver na Figura 8. Para além dos campos referidos, esta tabela está também preparada para receber as informações referidas nos pontos [4.2.1](#) e [4.2.2](#), ou seja, o número de RN de reservas rejeitadas e ainda o número de pedidos de grupos dos *accounts*. Para além disso, esta tabela recebe também, claro, a produção de RN que foram efetivamente reservadas e confirmadas, o que é possível verificar através da extração de um relatório do sistema PMS *New Hotel*. Todas estas informações juntas são o que permite, aos gestores de conta, tomar uma decisão no que respeita à alteração ou não de tarifa para uma determinada empresa/conta.

Assim sendo, quando é necessário renovar os acordos comerciais, todas estas informações são tidas em conta, mas não só. Nunca se pode esquecer o papel que a relação de confiança entre o gestor de conta e o representante do *account*, pois é também através desta relação que se consegue compreender as intenções da empresa no que respeita a potenciais reservas quer sejam de alojamento, espaços ou outros serviços que os hotéis possam oferecer.

Figura 8 - Tabela de Accounts para 2018 (Tarifas e Produção de Negócio)

Account	2018	Gestor de Conta	Quem criou o Contrato	Tipo de Contrato	Data de Envio	Produção Total 2017	Reservas Rejeitadas 2016	Produção Total 2017	Reservas Rejeitadas 2017	2016				2017				
										GRVI	RN	Reservas Rejeitadas	Pedidos Grupos	GRVI	ADR	RN	Vari	
3 M Portugal	MANTER	PR	PR	HRF1	03-10-2017	0	0	0	0	HRF1				HRF1				
32 Senses	MANTER	SF				16	0	5	0	HRF1				HRF1				
321 Crédito	MANTER	SF				17	4	0	5	HRF1				HRF1				
4Tune Engenharia	Standard	SM	IP	Standard	03-10-2017	15	0	0	0	HRF1				HRF1				
A Menarini Portugal	ROE HRF2	SF				93	0	272	0	HRF1		1		HRF1				
A Padaria Portuguesa	MANTER	GS				0	0	0	0	HRF1				STD				
A.J. Gonçalves	Standard	SF				6	0	0	0	HRF1	6			HRF1				
Alf Algañael	Standard	GS				0	0	0	0	HRF1				STD				
Alf Mauri	ROE HRF2	SF	IP	Negociado	03-10-2017	116	12	82	6	HRF1				HRF1				
ABB Asea Brown Bover	ROE HRF2	SF				80	14	45	1	HRF1				HRF1				

Como se pode perceber pela Figura 9, neste documento, é ainda possível encontrar as informações sobre a empresa (morada, código-postal e localidade) e sobre a pessoa de contacto na empresa (telefone, telemóvel e *e-mail*). Assim, outra das tarefas do estágio foi a confirmação de informações, junto das empresas, através de contacto telefónico e envio de *e-mails*, o que permitiu verificar que muitas das informações das empresas estavam desatualizadas, o que compromete, sem dúvida, a relação entre o gestor de conta e o *account*.

Figura 9 - Tabela de Accounts para 2018 (Informações e Contactos)

	A	FF	FG	FH	FI	FK	FL	FM
1	Contactos							
2	Account	Nome	Morada	Código Postal	Localidade	Telefone	Télemovei	Email
3	3 M Portugal	Lurdes Ribeiro e Arma	Edifício Office Oriente, Rua do Mar da China, Nº3 - 3ª P	1990-138	Parque das Nações	+351 21 3134523	+351 91 6161213 e 918117669	
4	32 Senses	Jose Magalhaes	Av. da Boavista 1679	4100-115	Porto	220 448 110		jose.magalhaes@32sensesgroup.com
5	321 Crédito	Ana Sofia Novoa	772 1ª, Av. da Boavista 764	4100-111	Porto	225 512 776		anovoa@32credito.pt
6	4Tune Engenharia		Av. António Augusto Aguiar, 308 - 5	1050-019	Lisboa	+351 21 606 2788		info@4TuneEngineering.com
7	A Menarini Portugal	Paula Brinca, Dora Du	Rua Quinta Da Fonte Edif. Dom Manuel		Oeiras	210 935 500		pbrinca@menarini.pt; DQuarte
8	A Padaria Portuguesa	Ana Margarida Nunes	Rua Barata Salgueiro, nº30 1ºDto	1250-044	Lisboa	21 848 94 76	93 78 78 000	ana.merca@apadariaportuguesa.com
9	A.J. Gonçalves		Av. De Covedelo, nº 28	4705-400	Braga	351 253 672 181		comercial@ajgoncalves.pt
10	A4F Algaefuel	Ana Mendonça Pereira	Campus do Lumiar, Edifício E-R/C, Estrada do Paço do Lou	1649-038	Lisboa		+351911021090	ana.pereira.a4f@gmail.com
11	AB Mauri	Paulo Marques	Avenida Salvador Allende, 99	2770-157	Oeiras	214 258 800		paulo.marques@abmauri.com
12	ABB Asea Brown Bover	Manuela Gomes e Dir	R. Q.ta do Quintã 3, Edifício Plaza 1 - Quinta da Fonte	2774-002	Oeiras	214 256 334		manuela.gomes@pt.abb.com; c

Considerando, agora, o processo de criação de um novo *account*, este pressupõe a inserção dos dados no sistema PMS *New Hotel* mas, para maior comodidade e facilidade de consulta, as informações essenciais são inseridas, também, na tabela de *accounts*. Assim, outra das atividades do estágio era a o preenchimento das informações do novo *account* (número de identificação de pessoa coletiva (NIPC), a morada da sede, o contacto da pessoa que tratará das reservas junto dos hotéis, etc.) e, ainda, a inserção da tarifa que lhe será aplicada. Geralmente, quando se trata de um novo *account*, a tarifa atribuída é a standard, a tarifa mais alta e, tendo em conta que não há histórico de reservas e pedidos da empresa, torna-se a tarifa mais conservadora para o primeiro ano de acordo comercial. Claro que este critério não é obrigatório, portanto, se o gestor de conta considerar pertinente atribuir uma tarifa mais baixa, tem liberdade para o fazer. Esta decisão poderá ser tomada tendo em consideração a evolução do número de funcionários da empresa, o crescimento da mesma, entre outros fatores pertinentes e justificativos para uma tarifa mais baixa que a standard. No fundo, na maior parte das vezes, depende do número potencial de reservas que esta conta poderá confirmar nos Hotéis Real.

No último trimestre do ano são enviados, para os *accounts*, os novos acordos comerciais com os valores de estadia nos hotéis para o ano seguinte. É importante ressaltar que a empresa não sabe qual o grau de tarifa em que se insere, sabendo apenas o valor que lhe foi atribuído por noite, por hotel. O modelo de acordo comercial que é enviado pelo gestor de conta encontra-se no Anexo II, tanto para uma nova conta, como para a renovação anual de acordo comercial.

Uma vez que o estágio se realizou no período em que estavam a ser enviados as renovações de acordos comercial para 2018, outra das responsabilidades foi o preenchimento dos campos referentes às tarifas aplicadas a cada hotel, para cada *account*, de acordo com as

diretrizes dos gestores de conta, que tinham já revisto as tarifas para 2018. Após o preenchimento da informação das tarifas era ainda criado o documento de acordo comercial (Anexo II) e, posteriormente, enviado para o gestor dessa conta, para que este o enviasse para a empresa.

Em jeito de resumo, em relação a este documento, foram inúmeras as tarefas desenvolvidas durante o estágio, que serão enumeradas de seguida:

- a. Atualização das informações das empresas e das pessoas de contacto das empresas que fazem parte dos *accounts* do grupo;
- b. Inserção de informações relativas à produção dos *accounts*, nomeadamente o número de RN rejeitadas e de pedidos de grupos;
- c. Criação de novos *accounts* na tabela, nomeadamente a inserção de informações da empresa e da pessoa de contacto, bem como da inserção da tarifa para os novos *accounts*;
- d. Preenchimento das tarifas revistas, pelos gestores de conta, para o ano de 2018 e criação do documento de acordo comercial para, posteriormente, ser enviado para a empresa a informar as novas tarifas.

As tarefas aqui descritas foram de elevada importância e ocuparam um elevado número de horas do estágio, mas foram fundamentais, pois devido ao volume de trabalho que os elementos do departamento tinham, não conseguiam completar esta tarefa e era importante que as renovações de acordos comerciais fossem dadas a conhecer aos *accounts* algum tempo antes de entrarem em vigor, para haver espaço a negociação, caso o mesmo assim o exigisse. Assim sendo, e devido à importância desta tarefa, sempre lhe foi dada prioridade.

Com o envio antecipado em relação à concorrência, espaço para negociação e possibilidade de reduzir a tarifa se assim se justifique, os Hotéis Real conseguem fidelizar os *accounts* que ainda têm margem para crescer no que diz respeito a número de reservas e exceder as expectativas daqueles que escolhem sempre o grupo como primeira opção.

#### **4.2.6. Carregamento de Dados na Plataforma Comercial de *Accounts***

A plataforma comercial com informação sobre os *accounts* é, no fundo, a transposição de todas as informações disponíveis na tabela de *accounts* para uma aplicação *online* que permite, ao gestor de conta ou outro elemento do departamento, aceder a toda a informação no seu *tablet*, telemóvel ou computador portátil, quer seja no escritório ou no cliente. Assim, em tempo real poderão ser atualizadas informações que ficam logo acessível a todos.

No início do estágio, esta aplicação já estava programada e à disposição do departamento, mas ainda muito pouca informação tinha sido carregada na mesma. Portanto, uma das tarefas do estágio foi carregar informação sobre os *accounts* e sobre a pessoa de contacto associada a cada um. Assim, relativamente aos *accounts*, as informações a inserir eram as que mostra o *print* da Figura 10, mas também outras como o nome do gestor de conta, a data de envio do acordo comercial e as tarifas praticadas para a entidade. Já para as informações da pessoa de contacto, os campos de preenchimento eram o nome da pessoa de contacto, o seu *e-mail* e telefone. No fim, tinha então de se fazer a associação entre o contacto e a empresa de que faz parte.

Esta aplicação é importante, pois permite aos gestores de conta responder com maior brevidade e facilidade aos seus *accounts*, sem existir a necessidade de estar no escritório para confirmar valores ou outras informações. É uma ferramenta que permitirá exceder a expectativa dos clientes e, assim, garantir a sua satisfação através da criação de uma melhor relação.

Figura 10 – Aplicação do Departamento Comercial (Página para adicionar entidade)

Real App ENTIDADE GALERIA VISITA LEADS OLÁ, PÁNDORA.RODRIGUES@HOTEISREAL.COM! SAIR

### Adicionar Entidade

Origens: Corporate ▾

Continente: Europa ▾ País: Portugal ▾ Cidade: Açores ▾

TipoAccount: Standard Account ▾

Nome Entidade:

Website:

Morada:

Telefone:

Localidade:

Email:

Observacoes:

#### 4.2.7. Agendamento de Reuniões de Promoção

A promoção dos hotéis junto dos *accounts* e de outras entidades é uma das atividades do Departamento Comercial e é muito importante, pois se os clientes não tiverem conhecimento dos hotéis não poderão querer ficar hospedados neles ou sequer realizar atividades como reuniões ou outros eventos. Assim sendo, os gestores de conta têm de promover os hotéis junto

dos seus *accounts* ou de potenciais *accounts*, fazendo-lhes visitas regulares. Estas visitas são importantes para apresentar tanto as novidades do grupo como para relembrar os serviços disponibilizados pelos hotéis. Para além disso, estas visitas têm, ainda, o intuito de conhecer melhor a estrutura das empresas e as suas necessidades no que respeita a eventos, estadias, entre outros, para que assim se consiga promover corretamente os hotéis dando especial enfoque aquilo que o cliente poderá necessitar.

O gestor de conta B era o novo responsável pelo mercado algarvio e, portanto, nunca tinha realizado nenhuma visita na zona, o que era urgente, pois ainda não existia uma relação entre este e os representantes das contas algarvias. Posto isto, era necessário o agendamento de reuniões no Algarve durante uma semana inteira. Consequentemente, outra das atividades desenvolvidas durante o estágio foi a marcação e criação de uma agenda de reuniões.

Em primeiro lugar, foi necessário selecionar as empresas mais importantes para se visitar, uma vez que o tempo era limitado. O critério de seleção foi o número de RN das empresas nos Hotéis Real, ou seja, o objetivo era contactar em primeiro lugar, as empresas com maior número de estadias reservadas. Apuradas essas empresas, foram realizadas chamadas telefónicas, sendo este o meio de comunicação preferencial, pois é o mais claro e é aquele com maior taxa de sucesso no que respeita à marcação de reuniões de promoção. Assim, na chamada telefónica era importante referir que se tratava de uma reunião de curta duração (cerca de 10/15 minutos), cujo objetivo era a apresentação do novo gestor de conta e das novidades do grupo. Assim sendo, após uma resposta afirmativa por parte da empresa era necessário acordar dia e hora que conviesse a ambas as partes e, portanto, feito isto, era enviado um *e-mail* de confirmação para o contacto da empresa. Após a marcação de todas as reuniões da semana, foi enviada uma agenda para o gestor de conta para que este conseguisse visualizar mais claramente todas as reuniões da semana (Figura 11).

Esta atividade foi muito interessante pois, contrariamente ao esperado, as pessoas abordadas foram todas muito agradáveis e disponíveis para a reunião, tentando coincidir agendas e até sugerindo outras horas para garantir a sua presença. Nesta fase, houve a atualização de inúmeras informações sobre a empresa, especialmente a mudança de moradas da sede ou mesmo alteração da pessoa responsável pela marcação de estadias ou eventos. Todas estas alterações eram então inseridas na tabela de *accounts*, para garantir sempre a atualização deste documento.

Figura 11 – Agenda de reuniões do gestor de conta C, no Algarve, Outubro 2018

A	B	C	D	E	F
	2ª Feira - 16/10	3ª Feira - 17/10	4ª Feira - 18/10	5ª Feira - 19/10	6ª Feira - 20/10
09:30 - 10:30		8800 - REAL TUNARA Teresa Gonçalves OHão	WINABLE Lorena Sousa Faro	HUBEL AGRÍCOLA Ana Teixeira OHão	CLARINET Adriano Godinho Faro
11:00 - 12:00	ALGARDATA João Correia Linha	TUNOPEX Luísa Orpa OHão	AUMOTOR Célia Silva Faro		GLOBAL FINE EQUIPMENT Ángela Jesus S. Brás de Alportel
12:00 - 14:00	ALMOÇO	ALMOÇO	ALMOÇO	ALMOÇO	ALMOÇO
14:00 - 15:00	CV SARRA Sónia Pires Amaral, Albufeira	FRITAS MAR Isabel Cabrita OHão	HANGAR 7 Ángela Jesus Faro	AGRIVAR Carla Martins Tavira	VIVISERIOS MONTEIROSA (Sérv. Turismo) António Duarte Moncarapacho
15:30 - 16:30	DENDUL Ángela Nunes Faro	NOBO Miguel Marques OHão	COMPANHIA PESCARIAS DO ALGARVE Dra Alexandra Estrela Faro	8800 - MSCAR Matteo Jesus Faro	
17:00 - 18:00		CONSERVEIRA DO SUL Jorge Ferreira OHão	GRATIP	ÁGURS DO ALGARVE Jorge Torres Faro	
	Não marcar reuniões				

#### 4.2.8. Recolha de Confirmações para Almoços de Natal e Ação de Promoção

Com o objetivo de promover os Hotéis Real como localização possível para os jantares de natal das empresas ou particulares e ainda para outros eventos de fim de ano, foram realizados dois almoços (um no Hotel Real Palácio e outro no Hotel Real Oeiras) para apresentar os menus de Natal, onde foram convidados os representantes das contas mais importantes. Como referido, nos almoços foram servidos os pratos do menu disponível para a época natalícia e festiva de 2017. No final de cada um dos almoços, realizou-se um sorteio, onde os convidados se habilitaram a ganhar um almoço, uma massagem e a estadia de uma noite num dos hotéis do grupo.

Com isto, até ao dia anterior aos almoços natalícios, uma das tarefas do estágio foi realizar chamadas telefónicas para confirmar a presença de alguns convidados que não tinham, até então, respondido ao convite *online* enviado. Infelizmente, a maior parte dos participantes que não responderam não podiam estar presentes, mas muitos outros apenas se lembraram do evento graças ao telefonema e, acabaram mesmo por confirmar a sua participação. Por fim, uma vez que os convites *online* são uma ferramenta de marketing recente, alguns dos convidados não tinham sequer aberto o convite, porque não perceberam do que se tratava, acabando por o eliminar. Para além disso, era também necessário elaborar duas listagens de confirmações de presença, uma ordenada por nome de empresa e a outra por nome de convidado, para facilitar o *check-in* dos convidados nos almoços.

No almoço do Hotel Real Palácio, para além das atividades mencionadas associadas a esta atividade, surgiu ainda oportunidade de estar presente nesse evento, para ajudar no *check-in* dos convidados e acompanhar as gestoras de conta na ronda às mesas, com o objetivo de falar com todos os convidados e promover os hotéis do grupo.

#### 4.2.9. Ação de *Sales Blitz*

No final do estágio, uma das tarefas desenvolvidas foi o acompanhamento na *Sales Blitz*, ou seja, visitas rápidas e não anunciadas a muitos dos *accounts* do grupo Hotéis Real. Esta ação durou pouco mais de uma semana e uma das atividades desenvolvidas foi o acompanhamento das gestoras de conta durante cerca de três dias. Nos primeiros dois dias, as visitas foram realizadas em Oeiras e no terceiro dia foram realizadas a algumas empresas no centro de Lisboa.

O principal objetivo desta ação era promover os hotéis, nomeadamente os serviços relacionados com o Natal e Fim de Ano, tanto a nível empresarial como de lazer. Para além disso, eram promovidas as salas de reunião e outros espaços para reuniões/conferências, bem como apresentadas algumas novidades do grupo, nomeadamente a abertura do novo espaço de eventos - o WIP - e a novidade da abertura, para 2018, do Hotel Real Maxime.

É de salientar ainda que nas visitas eram oferecidos, às empresas, *brownies* de chocolate, como gesto de simpatia e de agradecimento pela parceria de 2017 e para fomentar uma boa colaboração para o ano seguinte. No interior da embalagem de *brownies* existia um *golden ticket* que poderia ter prémio ou não. O prémio era uma entrada para o *Reveillon* no Grande Real Villa Itália Hotel & Spa, válida para duas pessoas.

Nestas visitas foi possível recolher algumas *leads*, ou seja, algumas potenciais reservas tanto de estadia como de salas de reunião, espaços para jantares, etc. Parece, então, que através destas visitas, foi possível suscitar interesse junto dos *accounts* e, assim, conseguir potenciais reservas, o que é muito bom tanto para o Departamento Comercial como para os Hotéis Real.

### 4.3. Alinhamento entre conhecimentos adquiridos no curso e na empresa

As atividades desenvolvidas no estágio foram muito diversificadas e, portanto, os conhecimentos adquiridos durante o ano curricular do Mestrado em Gestão do Turismo e da Hotelaria foram muito importantes para o melhor desempenho e resultados dessas mesmas atividades. Analisando, individualmente, cada tarefa, é possível alinhá-la com os conteúdos aprendidos em algumas unidades curriculares específicas, como mostra a Tabela 6 abaixo.

Tabela 6 – Alinhamento entre as atividades desenvolvidas do estágio e os conhecimentos adquiridos no Mestrado

Atividades de Estágio	Unidades curriculares (UC's) do Mestrado
<b>Acompanhamento de reservas rejeitadas no segmento <i>corporate</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Consumos e Tendências em Turismo e Hotelaria</li> <li>– Estratégia Empresarial</li> </ul>
<b>Acompanhamento de propostas de grupos enviadas a clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Estratégia Empresarial</li> <li>– Consumos e Tendências em Turismo e Hotelaria</li> </ul>
<b>Preenchimento do relatório de <i>leads</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Estratégia Empresarial</li> <li>– Consumos e Tendências em Turismo e Hotelaria</li> </ul>
<b>Atendimento de chamadas telefônicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Gestão de Marcas Hoteleiras e Turísticas</li> </ul>
<b>Agendamento de reuniões de promoção</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Gestão de Marcas Hoteleiras e Turísticas</li> <li>– Estratégia Empresarial</li> </ul>
<b>Recolha de confirmações para os almoços de Natal e Ação de promoção</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Gestão de Marcas Hoteleiras e Turísticas</li> <li>– Comunicação Digital e <i>Social Media</i></li> <li>– Consumos e Tendências em Turismo e Hotelaria</li> </ul>
<b>Construção da plataforma comercial de <i>accounts</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Estratégia Empresarial</li> </ul>
<b>Análise e construção da tabela de <i>accounts</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Estratégia Empresarial</li> </ul>
<b>Ação de <i>sales blitz</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Gestão de Marcas Hoteleiras e Turísticas</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria

No que respeita à atividade de acompanhamento de reservas rejeitadas no segmento *corporate*, é possível relacioná-la com as unidades curriculares (UC's) de Consumos e Tendências em Turismo e Hotelaria e de Estratégia Empresarial. A primeira UC permitiu adquirir conhecimentos das tendências hoteleiras atuais, especialmente as tendências relacionadas com o turismo de negócios e a sua crescente importância, pois este era o principal segmento trabalhado no estágio. Assim, o conhecimento adquirido foi muito importante para compreender as tendências desse tipo de turistas, pois só assim é possível apresentar alternativas adequadas e promover os serviços que se alinham com as necessidades e singularidades dos clientes deste tipo de turismo. No Anexo I verifica-se que, de facto, o Departamento de Reservas propõe alternativas, na impossibilidade de satisfazer o pedido do cliente.

Por outro lado, na UC de Estratégia Empresarial foi lecionada a importância da informação dentro de uma organização. É, no fundo, esta informação que permite gerar conhecimento e prever situações e, conseqüentemente reagir a eventuais problemas. Assim

sendo, a atividade de registo de todas as reservas rejeitadas de um *account* permite ao gestor de conta aplicar tarifas tomando em consideração todas as RN solicitadas e não só aquelas que foram confirmadas. Para além disso, existem diversos tipos de estratégias hoteleiras e, neste caso, a estratégia é ajustar as tarifas do acordo comercial não só às RN realizadas, mas também aquelas que não conseguiram ser confirmadas. Para além disso, existe também sensibilidade para compreender o negócio potencial que uma empresa poderá gerar para os hotéis e, assim, ajustar as tarifas. A estratégia não pode ser estanque nem depender apenas de números.

Ainda no que respeita a Estratégia Empresarial, na atividade de acompanhamento de propostas de grupos enviadas a clientes era essencial tanto a obtenção e armazenamento de informação, através do registo de todos os pedidos respondidos, como também a partilha de informação entre o Departamento de Grupos e o Comercial. Para uma estratégia ser bem-sucedida, é importante acompanhar os pedidos dos clientes até porque algum cliente pode desistir e, nessas ocasiões, uma vez que existe o registo de informação, é possível verificar outros clientes que tenham feito pedidos para as mesmas datas e, assim, tentar garantir a ocupação, nesse período, para não perder a oportunidade de gerar receita. Esta tarefa seria praticamente impossível se registassem todos os pedidos respondidos, mesmo aqueles que não se confirmaram. Ainda relativamente à partilha de informação, a UC de Estratégia Empresarial destacou a importância da comunicação entre departamentos de uma organização e, o documento de acompanhamento de propostas de grupos enviadas a clientes é prova de que a comunicação entre departamentos é necessária, pois o documento é preenchido pelo Departamento Comercial, mas sobre propostas enviadas pelo Departamento de Grupos.

Os conteúdos lecionados em Consumos e Tendências em Turismo e Hotelaria foram também importantes para a atividade de acompanhamento de propostas enviadas a clientes, uma vez que permitiram compreender os serviços e alojamento propostos pelo Departamento de Grupos, quando os pedidos de clientes não era específicos e, portanto era necessário conhecer as necessidades e tendências dos diversos tipos de turistas para, assim, responder da forma mais adequada aos seus pedidos, propondo serviços adicionais ou até mesmo apresentando o hotel do grupo, que melhor se alinha com o que os clientes pretendem.

O preenchimento do relatório de *leads* requereu conhecimentos semelhantes ao da tarefa descrita anteriormente, uma vez que ambos os documentos são ferramentas de monitorização de pedidos de clientes. Como referido anteriormente, Estratégia Empresarial permitiu compreender a importância do registo dos pedidos e da comunicação entre departamentos, uma vez que após o preenchimento do relatório de *leads*, o gestor de conta envia, para o

Departamento de Grupos ou Departamento de Eventos, o pedido que lhe foi feito diretamente, uma vez que esses são os departamentos responsáveis por responder a pedidos de clientes. Para além disso, essa UC também ressaltou a importância de monitorizar o desempenho de cada departamento e, neste caso, o relatório de *leads* apenas inclui os pedidos realizados diretamente ao Departamento Comercial, o que torna mensurável a potencial receita que este departamento gera para os Hotéis Real. Mesmo que nem todos os pedidos resultem em reservas confirmadas, é importante compreender o potencial negócio e a influência que os gestores de conta e promotores estão a conseguir ter na angariação de clientes.

As atividades de atendimento de chamadas telefónicas, agendamento de reuniões de promoção e recolha de confirmações de presença nos almoços de Natal foram atividades realizadas durante o estágio que se alinhavam com alguns conteúdos aprendidos em Gestão de Marcas Hoteleiras e Turísticas, uma vez que esta disciplina permitiu-me compreender a importância da coesão da marca em todos os momentos de comunicação com o cliente. Ou seja, se os valores do Grupo são a superação, a portugalidade, a excelência e a colaboração são estes os valores que têm de estar refletidos na chamada telefónica, especialmente a superação que é demonstrada pela dedicação diária aos hóspedes, ou seja, tentando sempre ser prestável para os clientes, nunca defraudando as suas expectativas. Também na interação telefónica para a marcação de reuniões e para a confirmação da presença nos almoços de Natal era necessário manter a coesão da marca e das suas singularidades.

Agora, especificamente a atividade de agendamento de reuniões é ainda possível alinhar com esta tarefa alguns conhecimentos adquiridos em Estratégia Empresarial, essencialmente porque para escolher os *accounts* a visitar no Algarve adotou-se a escolha daqueles com maior número de RN no ano anterior e, isso é uma estratégia do Departamento Comercial, nomeadamente uma que se baseia no histórico de vendas/negócio. Depois deste primeiro critério foram também selecionadas contas que, embora, ainda com pouca expressão tinham margem para crescer e isso é, sem dúvida, outra estratégia. Sem estes conhecimentos teria sido muito mais complicado desenvolver esta análise.

A recolha de confirmações para os almoços de Natal envolveu ainda alguns conhecimentos de Comunicação Digital e Social Media, pois esta disciplina para além de englobar inúmeros aspetos e meios de comunicação digitais, também abordou soluções para contornar eventuais problemas que surjam neste tipo de comunicação. O que se verificou, neste caso, foi que muitos convidados não perceberam que se tratava de um convite *online*, acabando por apagar o *e-mail* ou o próprio convite foi diretamente para *spam*, o que impossibilitou a sua

leitura. Para resolver o problema foi necessário enviar rapidamente um *e-mail* com as informações do evento. A ação de promoção no almoço de Natal envolveu ainda conhecimentos em Consumos e Tendências do Turismo e da Hotelaria, uma vez que quando em contacto com os representantes dos *accounts*, era necessário conhecer as necessidades dos mesmos para apresentar serviços e opções que fossem de acordo com essas especificidades.

A atividade de construção da plataforma comercial de *accounts* não envolveu diretamente nenhum conhecimento adquirido no Mestrado, isto porque esta tarefa era de inserção de dados, não envolvendo uma posição crítica sobre o assunto. Ainda assim, foi possível constatar que esta ferramenta estava a ser contruída para garantir o armazenamento de informação atualizada, uma temática analisada em Estratégia Empresarial, como já referido.

Os conhecimentos necessários para o desenvolvimento da atividade de análise e construção da tabela de *accounts* foram lecionados também em Estratégia Empresarial, pois este documento existiam por se reconhecer a importância de armazenar e partilhar informação atualizada. Foi possível compreender então que, de facto, a atualização das informações sobre os clientes é uma preocupação real das empresas e foi importante ver que o trabalho desenvolvido neste documento, durante o estágio, é essencial para o sucesso.

Relativamente à Ação de Sales Blitz, os conteúdos de Gestão de Marcas Hoteleiras e Turísticas foram imprescindíveis, pois toda esta atividade gerava em torno da comunicação com o cliente e promoção dos hotéis, sendo necessário garantir que as expectativas dos clientes estavam a ser correspondidas e que toda a comunicação ia de encontro com a identidade da marca, mostrando coesão da mesma. Todas estas particularidades foram focadas nessa UC e realizadas quase inconscientemente durante o desenvolvimento desta atividade. Por fim, esta atividade tinha ainda o objetivo de promover os hotéis da marca e essa promoção tem de tomar em consideração o tipo de turista, bem como, claro, o tipo de *account* e as suas especificidades para poder oferecer os serviços adequados, como referido anteriormente e lecionado na UC de Consumos e Tendências do Turismo e da Hotelaria.

## 5. Proposta de Valor

Durante o estágio e, uma vez que o grau de envolvimento com todas as atividades do departamento era elevado foi possível compreender o funcionamento das diversas atividades e grau de responsabilidade do departamento. No seguimento de toda essa observação e reflexão é possível apresentar algumas sugestões de melhoria relacionadas com alguns problemas identificados em atividades específicas, desenvolvidas pelo Departamento Comercial.

Assim sendo, a Tabela 7 apresenta os problemas encontrados e as sugestões de melhoria no que respeita ao desenvolvimento dessas atividades. É importante frisar que se tratam apenas de sugestões de elaboração própria que parecem ajudar na resolução do problema.

Tabela 7 – Problemas e Sugestões de melhoria identificadas em atividades do Departamento Comercial

Atividades	Problemas identificados	Sugestões de melhoria
Acompanhamento de reservas rejeitadas do segmento <i>corporate</i>	- Pouco <i>follow-up</i> junto dos <i>accounts</i>	- Criar regra de <i>follow-up</i> - Estudar as necessidades dos <i>accounts</i> para apresentar soluções
Acompanhamento de propostas de reservas de grupo enviadas a clientes	- Pouco acompanhamento das reservas de grupo de <i>accounts</i> - Verificação de pedidos de propostas de grupos com pouca regularidade	- Acompanhar, junto do <i>account</i> , os seus pedidos e necessidades - Fazer uma verificação dos pedidos de grupos com mais frequência – base semanal
Preenchimento do relatório de <i>leads</i>	- Pouco acompanhamento das <i>leads</i> - Fraca comunicação entre departamentos	- Desenvolvimento de trabalho de equipa entre departamentos para entregar um serviço de excelência ao cliente
Análise e construção da tabela de <i>accounts</i>	- Esquecimento de atualização por parte do gestor de conta que fica com essa informação só para si	- Realização de tarefa quinzenal de atualização a tabela de <i>accounts</i>
Carregamento de dados na plataforma comercial de <i>accounts</i>	- Lentidão no carregamento de dados para a plataforma - Dificuldade de atualização da informação da plataforma	- Apostar numa solução em que os dados não tenham de ser carregados manualmente - Apostar num programa que não seja em <i>html</i> e que, portanto, possa ser atualizado mais facilmente
Recolha de confirmações para os almoços de Natal e ação de promoção	- Envio dos convites <i>online</i> , que não foram abertos por muitos convidados - Ação realizada com demasiada antecedência	- Envio de <i>e-mails</i> correntes mas apelativos como convite para eventos - Atrasar um pouco a ação de promoção de serviços relacionados com a época natalícia

Fonte: Elaboração própria

Das atividades realizadas durante o estágio, a primeira onde foi possível encontrar um problema foi no acompanhamento de reservas rejeitadas do segmento *corporate*, isto porque, nesta atividade, embora se registre reservas que não foram confirmadas, mas que foram pedidas pelos *accounts* do grupo, não se realiza o *follow-up* junto dos clientes. Ou seja, como referido no capítulo [4.2.1](#), os valores registados servem de apoio quando é necessário ajustar tarifas, mas não servem para fazer *follow-ups*, que seria interessante como demonstração de interesse. Em jeito de sugestão, poder-se-ia criar uma regra que, por exemplo, ao fim de três reservas rejeitadas se contactasse a empresa para verificar as suas necessidades e para perceber qual o método de reserva que leva a que estas tenham as suas reservas rejeitadas (maior parte das vezes está relacionado com pouca antecedência na reserva). Assim, com as necessidades estudadas poder-se-ia criar um bloqueio de reserva, ou seja, bloquear um número específico de quartos para dias semanais específicos, mas isto em último recurso, uma vez que esta solução faz com que os hotéis tenham menor disponibilidade de quartos para vender a preços mais elevados. Para além disso, e como forma de garantir a boa relação entre o grupo hoteleiro e o *account*, só o facto do gestor de conta mostrar interesse já melhoraria a situação e faria com que os clientes voltassem a pensar nos Hotéis Real como uma opção, mesmo após diversas reservas rejeitadas.

O segundo problema identificado prende-se com o acompanhamento de propostas de grupos enviadas a clientes e com a fraca comunicação entre departamentos relativamente a este assunto. Assim sendo, é verdade que o Departamento Comercial verifica mensalmente as propostas enviadas pelo Departamento de Grupos, e analisa com maior detalhe aquelas que pertencem a empresas que são seus *accounts*, como mencionado no capítulo [4.2.2](#). No entanto, a tarefa fica por aqui, ou seja, o Departamento Comercial verifica qual o valor de negócio que poderá trazer a confirmação dessa reserva. Depois, na tabela de *accounts*, insere a informação de que foi pedida a cotação para uma reserva de grupo para esse *account*, mas não verifica junto do Departamento de Grupos se aquela reserva se confirmou, nem verifica junto do cliente se pretende algum serviço complementar ou pedido especial para essa reserva. De facto, todo o processo de negociação entre o cliente e o Departamento de Grupos, no entanto, uma vez que o gestor da conta é o elemento com que o *account* está mais familiarizado, torna-se pertinente realizar um *follow-up* relativamente à potencial reserva e assim estreitar relações. Para além disso, como a verificação dos pedidos é realizada numa base mensal, muitas vezes quando o gestor de conta se apercebe, já a reserva se encontra confirmada ou pode até já ter acontecido. Portanto, uma sugestão seria também passar a fazer essa verificação semanalmente, de forma a garantir que é possível contactar o *account* e fazer todas as tarefas de *follow-up*, em tempo útil.

Curiosamente, o problema identificado na atividade de preenchimento de relatório de *leads* é o mesmo referido anteriormente, ou seja, prende-se com a falta de acompanhamento das *leads* que foram enviadas para o Departamento de Grupos ou de Eventos para serem respondidas, como descrito no capítulo [4.2.3](#). Quando enviadas para o Departamento de Grupos, graças a sua proximidade (uma vez que os dois departamentos estão na mesma sala), ainda é possível investigar o ponto de situação das *leads*, mas de forma informal e momentânea. Mas, quando se tratam apenas de eventos e essas *leads* são enviadas para o Departamento de Eventos do hotel em questão, o Departamento Comercial perde por completo a situação da potencial reserva, não monitorizando se, de facto, a reserva é confirmada ou se o *account* desistiu do pedido. Existe, portanto, pouca comunicação entre departamentos no que concerne a este assunto, o que poderá interferir na excelência do serviço prestado ao cliente. E, para além disso, uma vez que já existe um elemento de contacto entre o grupo e o *account* (que no caso é o gestor de conta), faz sentido que seja este a comunicar com o cliente no que concerne alguns assuntos, mas não, claro, no processo de contratação e negociação.

No que respeita à atividade de construção e preenchimento da tabela de *accounts*, o problema principal relaciona-se com a falta de atualização das informações de contacto. Por vezes, a falta de atualização não é culpa direta do Departamento Comercial, pois a empresa pode não avisar de eventuais mudanças na sua estrutura. No entanto, outras vezes essas alterações são comunicadas ao gestor dessa conta, mas esse elemento do departamento não coloca essa informação na tabela de *accounts* que está acessível a todos os elementos do departamento, o que poderá dificultar o desenvolvimento e a excelência do serviço entregue, especialmente quando o gestor dessa conta não estiver e, mesmo ele poderá, por vezes, perder essa informação no seu *e-mail*, devido ao elevado número de correio eletrónico recebido. Para solucionar esses problemas, a sugestão apresentada é a realização da tarefa quinzenal de atualização da tabela de *accounts*, ou seja, durante duas semanas reunir toda a informação de atualização que possa ter chegado ao gestor de conta e, assim, atualizar o documento partilhado, por forma a garantir que todos têm acesso à informação disponível mais recente.

A atividade de carregamento de dados na plataforma comercial de *accounts* foi a que precisou de menos observação e desenvolvimento para a identificação de problemas, pois estes eram bastante claros. Esta atividade apresenta dois problemas graves, sendo o primeiro a lentidão no carregamento de dados, uma vez que os elementos do departamento têm de inserir manualmente toda a informação sobre a empresa, sobre o contacto e ainda associá-los. O segundo problema prende-se com a dificuldade em atualização ou alteração de dados, isto é,

uma vez inseridos os dados sobre a empresa e a pessoa de contacto da mesma, se alguma informação muda (podendo ser a morada da sede, a pessoa responsável pelas reservas da empresa ou mesmo uma alteração de tarifa) existe a necessidade de enviar a alteração para o Departamento Informático, uma vez que a aplicação funciona em *html* e, portanto, um colaborador sem conhecimento em programação não consegue fazer as devidas alterações. Claramente, esta impossibilidade de alteração pelos elementos do Departamento Comercial torna a atualização bastante mais lenta, podendo a aplicação mostrar informação desatualizada ainda durante bastante tempo, uma vez que o Departamento Informático não tem apenas esta responsabilidade. A sugestão apresentada prende-se com a aquisição de outro equipamento, ou seja, de um programa que permita fazer alterações de forma simples, pelos elementos do Departamento Comercial. Para além disso, essa aplicação deverá também conseguir extrair dados de um documento em *excel* (é neste formato que está a tabela de *accounts* e é de lá que são retiradas as informações), pois os elementos do Departamento Comercial não conseguem dedicar muito tempo a esta tarefa, devido a todas as outras atividades que têm de desenvolver.

Por fim, relativamente à recolha de confirmações de presença nos almoços de Natal promovidos pelos Hotéis Real, o problema identificado durante as chamadas telefónicas foram os convites *online*, isto porque os convidados estranharam o facto de serem direcionados para o *website* que desconheciam, fechando-o automaticamente, não lendo o conteúdo do convite. Assim sendo, a sugestão de melhoria apresentada é o envio de um *e-mail* corrente, mas apelativo e tratado de forma a parecer um convite. Claro que o convite *online*, para além de ser mais apelativo apresenta uma panóplia de possibilidades, como as estatísticas do evento, por exemplo. No entanto, foi possível verificar que, pelo menos, por enquanto, ainda não é uma ferramenta muito conhecida logo, muitos dos convidados tiveram receio de abrir o convite. Ainda relativamente a estes almoços, outro problema identificado foi a antecedência com que foram realizados, ou seja, os almoços realizaram-se na primeira quinzena do mês de Outubro, época de intenso calor e temperaturas bastante elevadas para a época, o que fez com que as pessoas ainda não estivessem muito recetivas a assuntos relacionados com a época natalícia nem com as festividades de Fim de Ano. Ou seja, o objetivo do evento era relembrar os *accounts* de que os Hotéis Real eram uma possibilidade para os eventos relacionados com essas épocas, mas as pessoas ainda não estavam recetivas para tal. Assim sendo, a sugestão é simplesmente a realização desta ação de promoção mais perto das épocas festivas, por exemplo, na segunda quinzena de Novembro, pois, nesse momento, as pessoas estarão mais interessadas nesses temas e terão mais necessidade em escolher um espaço para os seus eventos corporativos.

## 6. Conclusão

Após a realização do estágio no grupo Hotéis Real, e em jeito de reflexão relativamente a todas as atividades realizadas durante o mesmo e a todas as responsabilidades que foram atribuídas, torna-se possível concluir que este estágio foi essencial para a compreensão do funcionamento hoteleiro, desde as funções mais operacionais às mais estratégicas. De facto, no setor do turismo e da hotelaria, torna-se essencial aprender, em contexto real, uma vez que as atividades são muito específicas e é fulcral compreender o funcionamento operacional para conseguir oferecer um serviço de excelência.

As atividades desenvolvidas no estágio eram muito diversificadas, o que permitiu ir aprendendo novas experiências e conceitos, por exemplo, umas atividades relacionavam-se com a promoção dos hotéis e outras com monitorização e registo de dados, o que permitiu que os conhecimentos adquiridos fossem muito abrangentes. Curiosamente, um dos receios antes da realização do estágio eram a possibilidade de serem realizadas apenas tarefas rotineiras e sem interesse a nível estratégico, no entanto, não foi, de todo, isso que se verificou, uma vez que foi dada liberdade para a apresentação de resultados e análises relacionadas com as temáticas do departamento.

Em relação aos objetivos definidos, no início do estágio, é possível afirmar que algumas das atividades realizadas não estavam completamente confirmadas, nomeadamente as atividades que se relacionaram com contacto direto com o cliente *corporate*, ou seja, a presença em ações de promoção. O único objetivo que não foi totalmente realizado foi o da formação do sistema PMS *New Hotel*, uma vez que foram ensinadas apenas algumas funções básicas de consulta, no programa de reservas.

A principal conclusão que é possível retirar do estágio é que o Departamento Comercial desempenha um papel essencial para o desenvolvimento da atividade hoteleira. Por um lado, este departamento responde diretamente a um nível mais estratégico, colocando em prática estratégias de vendas, angariação de novos clientes, fidelização dos já existentes, tudo isto com o objetivo de incrementar vendas e garantir a satisfação total, uma vez que só assim se consegue manter um negócio de sucesso. Por outro lado, este departamento tem também uma estreita relação com os departamentos operacionais, pois tem de lhes transmitir indicações e diretrizes relacionadas com a estratégia hoteleira. No fundo, o Departamento Comercial é o coração do grupo, fornecendo informação a todas as direções.

Como referido, o objetivo do presente estudo era apresentar sugestões de melhoria dos processos internos ao Departamento Comercial e dos seus processos de comunicação com outros departamentos. Assim, ao longo da exposição das atividades desenvolvidas no estágio, foi possível refletir criticamente sobre as mesmas, bem como sobre as atividades com as quais não houve interação direta, mas sim observação, tendo sido possível identificar alguns problemas e apresentar possíveis sugestões de melhoria, para que seja possível tirar o máximo partido dessas atividades e desempenhá-las bem.

Assim sendo, e uma vez que os principais problemas identificados estão relacionados com falta de comunicação entre departamentos e escasso *follow-up* e monitorização de pedidos de clientes, algumas das sugestões de melhoria são as seguintes:

- Atualização periódica de algumas informações sobre os *accounts*, de modo a que a informação fique partilhada para todos os elementos do Departamento Comercial
- Apostar no *follow-up* de pedidos de clientes para compreender as suas especificidades e antecipar as suas necessidades;
- Verificar mais constantemente os pedidos de cotações de clientes *corporate* que não chegam diretamente ao Departamento Comercial, através da comunicação e da criação de ferramentas de partilha com outros departamentos.

Torna-se importante frisar, então, que a comunicação entre departamentos é essencial para o correto desempenho das atividades, especialmente no Departamento Comercial, uma vez que este interage com diversos outros departamentos. A atualização constante das informações sobre os clientes, neste caso, *accounts*, é também importantíssima, uma vez que este departamento depende das relações criadas com outras entidades, pois só assim consegue promover os hotéis de forma correta, de acordo com as especificidades de cada *account*.

As sugestões apresentadas são exequíveis e simples de adotar, não envolvendo elevados custos adicionais, mas sim algum tempo extra, o que, por vezes, os elementos do Departamento Comercial não têm. Ainda assim, é de considerar a adoção destas práticas, pois após a fase de adaptação, já serão tarefas muito simples e rápidas de desempenhar e que permitirão aumentar a satisfação dos clientes.

Fazendo uma reflexão pessoal sobre o estágio, é possível assegurar que a experiência foi bastante enriquecedora, uma vez que todas as responsabilidades adquiridas permitiram o crescimento e compreensão do que é a atividade hoteleira, o que permitiu a elaboração do presente relatório mas, mais importante que isso, permitiu a aquisição de experiência em contexto real.

Por fim, em relação à perspectiva de trabalho futuro, seria interessante avaliar a situação do Departamento Comercial após a adoção de algumas das sugestões de melhoria apresentadas anteriormente. O objetivo seria verificar se essas sugestões gerariam uma relação mais próxima com os *accounts* e um aumento na satisfação dos clientes. Para além disso, seria importante realizar um estudo mais aprofundado e específico do Departamento de Grupos, isto porque, é um departamento que negocia constantemente com clientes e que confirma reservas que geram elevadas receitas para o grupo Hotéis Real. Ou seja, seria interessante verificar quais os processos internos inerentes a esse departamento e se existe margem para os melhorar.

## 7. Referências Bibliográficas

- Agaraj, X., & Murati, M. (2009). Tourism An important Sector of Economy Development, *Constantin Brancusi University, Faculty of Economics*, 1, 83-90.
- Almeida, J. (08 de Janeiro de 2018). Descida do IVA na restauração levou à criação de mais de 20 mil postos de trabalho. *Jornal Económico*. Disponível em <http://www.jornaleconomico.sapo.pt/noticias/descida-do-iva-na-restauracao-levou-a-criacao-de-mais-de-20-mil-postos-de-trabalho-252866>
- André, M. (Janeiro de 2018). Vodafone tem a melhor rede móvel, mas Portugal ainda está atrás da Europa. *Shifter*. Disponível em <https://shifter.pt/2018/01/vodafone-4g-melhor-rede-movel-portugal/>
- Arruda, E., & Pimenta, D. (2005). Algumas reflexões sobre a Internet e as estratégias comunicativas no marketing em Turismo. *Caderno Virtual de Turismo*, 5(4), 50-57.
- Barreto, M. (2006). *Manual de iniciação ao estudo do turismo*, São Paulo: Papyrus Editora.
- Beni, M. (2001). A política do turismo. In *Turismo: como aprender, como ensinar*, São Paulo: Editora Senac.
- Botelho, N. (03 de Setembro de 2016). Taxa de analfabetismo em Portugal ainda é das maiores na Europa. *Jornal Expresso*. Disponível em <http://expresso.sapo.pt/sociedade/2016-09-03-Taxa-de-analfabetismo-em-Portugal-ainda-e-das-maiores-na-Europa>
- Caetano, E. (06 de Abril de 2017). Portugal entre os 15 melhores países para investir no turismo. *Observador*. Disponível em <http://observador.pt/2017/04/06/portugal-sobe-no-ranking-mundial-do-turismo-liderado-por-espanha/>
- Castelli, G. (2006). *Gestão Hoteleira*. São Paulo: Editora Saraiva.
- Comissão Europeia. (2018). *Política Regional – Turismo*. Obtido em 05 de Fevereiro de 2018, em [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/pt/policy/themes/tourism/](http://ec.europa.eu/regional_policy/pt/policy/themes/tourism/)
- Conyette, M., & College, O. (2012). A framework explaining how consumers plan and book travel online. *International Journal of Managment and Marketing Research*, 5(3), 57-67.
- Costa, A. (2009). *O impacto da internet na gestão comercial das unidades hoteleiras portuguesas*. Lisboa: Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.
- Costa, R. (2012). *Introdução à Gestão Hoteleira*, Lisboa: LIDEL.
- Cunha, L. (2003). *Perspectivas e Tendências do Turismo*. Lisboa: Edições Universitárias Lusófonas.

- Davidson, R., & Rogers, T. (2006). *Marketing Destinations and Venues for Conferences, Conventions and Business Events*, Burlington: Elsevier.
- Decreto-Lei nº 228/2009 de 14 de Setembro do Ministério da Economia e da Inovação. Diário da República: Série I, Nº 178 (2009). Acedido a 10 de fev. 2018. Disponível em [www.dre.pt](http://www.dre.pt)
- Delgado, A. (29 de Novembro de 2016). Tecnologia e turismo: Um já não vive sem o outro. *Publituris*. Disponível em <https://www.publituris.pt/2016/11/29/tecnologia-turismo-um-ja-nao-vive-sem/>
- Economias. (13 de Janeiro de 2017). Fim da Sobretaxa de IRS em 4 Fases. Disponível em <https://www.economias.pt/fim-sobretaxa-irs/>
- Ferreira, L. (01 de Março de 2017). Portugueses entre os europeus com menor qualidade de vida. *Jornal Económico*. Disponível em <http://www.jornaleconomico.sapo.pt/noticias/portugueses-entre-os-europeus-com-menor-qualidade-de-vida-127919>
- Hanly, P. (2012). Measuring the economic contribution of the international association conference market: An Irish case study. *Tourism Management*, 33(2), 1574-1582.
- Instituto Nacional de Estatísticas. (2017). *Estatísticas do Turismo 2016*. Disponível em [https://www.ine.pt/ngt\\_server/attachfileu.jsp?look\\_parentBoui=299821677&att\\_display=n&att\\_download=y](https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=299821677&att_display=n&att_download=y)
- Instituto Nacional de Estatística. (2018). População residente por local de residência em 2016. *Portal do INE*. Obtido em 06 de Fevereiro de 2018 em [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_indicadores&contecto=pi&indOcorrCod=0008273&selTab=tab0](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&contecto=pi&indOcorrCod=0008273&selTab=tab0)
- Kotler, P., Bowen, J., & Makens, J. (2010). *Marketing for Hospitality and Tourism*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Lage, B., & Milone, P. (2000). *Economia do turismo*, São Paulo: Editora Atlas.
- Larguesa, A. (08 de Maio de 2017). Portugal entra no top 10 mundial do turismo de negócios. *Jornal Negócios*. Disponível em <http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/turismo---lazer/detalhe/portugal-entra-no-top-10-mundial-do-turismo-de-negocios>
- Lawson, F. (1982). Trends in business tourism management. *Tourism Management*, 3(4), 298-302.

- Marques, J. & Santos, N. (2012), A metodologia Delphi aplicada ao desenvolvimento do Turismo de Negócios e à criação de um Convention and Visitors Bureau no Centro Litoral de Portugal. *Revista de Turismo & Desenvolvimento*, 17, 1647-1657.
- McIntosh, R., & Goeldner, C. (1986). *Tourism: Principles, Practices and Philosophies* (5<sup>th</sup> ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Medlik, S., & Ingram, H. (2002). *Introdução à Hotelaria*, Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Organização Mundial de Turismo. (1995). *Concept, Definitions and Classifications for Tourism Statistics*, Technical Manual.
- Organização Mundial de Turismo. (2017). *Why Tourism?* Obtido em 20 de Janeiro de 2018, em <http://www2.unwto.org/content/why-tourism>.
- Pinto, S. (2008). *Empresas de Hotelaria: Uma análise económica e financeira* (Tese de Mestrado). ISCTE, Lisboa.
- Pinto, S. (31 de Dezembro de 2017). Turismo fecha 2017 com melhor ano de sempre. *Jornal Sol*. Disponível em <https://sol.sapo.pt/artigo/594471/turismo-fecha-2017-com-melhor-ano-de-sempre->
- Pordata. (2017). Taxa Real de Escolarização em 2016. *Estatísticas, gráficos e indicadores de Municípios, Portugal e Europa*. Obtido em 06 de Fevereiro de 2018 em <https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+real+de+escolariza%C3%A7%C3%A3o-987-7864>
- Pordata. (2017). Alunos matriculados no ensino superior: total e por área de educação e formação. *Estatísticas, gráficos e indicadores de Municípios, Portugal e Europa*. Obtido em 06 de Fevereiro de 2018 em <https://www.pordata.pt/Portugal/Alunos+matriculados+no+ensino+superior+total+e+por+%C3%A1rea+de+educa%C3%A7%C3%A3o+e+forma%C3%A7%C3%A3o-1026>
- Pordata. (2018) População Ativa: Total e por Sexo em 2016. *Estatísticas, gráficos e indicadores de Municípios, Portugal e Europa*. Obtido em 06 de Fevereiro 2018 em <https://www.pordata.pt/Portugal/Popula%C3%A7%C3%A3o+ativa+total+e+por+sexo-28>
- Portaria n.º 327/2008 de 28 de Abril de 2008 do Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional e da Economia e da Inovação. Diário da República: Série I, N.º 82 (2008). Acedido a 10 de fev. 2018. Disponível em [www.dre.pt](http://www.dre.pt)

- Publituris (02 de Outubro de 2014). Lisboa como destino de excelência em turismo de negócios. Disponível em <https://www.publituris.pt/2014/10/02/lisboa-como-destino-de-excelencia-em-turismo-de-negocios/>
- Publituris. (23 de Setembro de 2016). Municípios e entidades regionais vão ter 1M€ para desenvolver Portugal WIFI. Disponível em <https://www.publituris.pt/2016/09/23/245654/>
- Relvas, R. (07 de Dezembro de 2017). Turismo responde por 7% da economia nacional. *Economia Online*. Disponível em <https://eco.pt/2017/12/07/turismo-responde-por-7-da-economia-nacional/>
- Ribeiro, L. (09 de Novembro de 2017). Hotelaria e restauração explicam quase 40% da subida no emprego. *Diário de Notícias*. Disponível em <https://www.dn.pt/dinheiro/interior/hotelaria-e-restauracao-explicam-quase-40-da-subida-no-emprego-8904585.html>
- Rogers, T. (1998). *Conferences: A twenty-first century industry*. Harlow: Addison Wesley Longman.
- Sampaio G. (02 de Fevereiro de 2017). O processo de gentrificação em curso nas cidades (e periferias) de Lisboa e Porto. *Jornal Económico*. Disponível em <http://www.jornaleconomico.sapo.pt/noticias/o-processo-de-gentrificacao-em-curso-nas-cidades-e-periferias-de-lisboa-e-porto-264850>
- Sapo. (5 de Junho de 2007). Turismo online continua em fase de crescimento em Portugal. Disponível em <https://tek.sapo.pt/noticias/negocios/artigos/turismo-online-continua-em-fase-de-crescimento-em-portugal>
- Sapo24. (24 de Janeiro de 2017). TSU? O que é e como funciona. Disponível em <http://24.sapo.pt/artigos/tsu-o-que-e-e-como-funciona>
- Silva, C. (12 de Agosto de 2017). Internet fixa em Portugal é das mais rápidas do mundo. A móvel, nem por isso. *Público*. Disponível em <https://www.publico.pt/2017/08/12/tecnologia/noticia/portugal-esta-entre-os-30-paises-com-acesso-fixo-mais-rapido-a-internet-nas-redes-moveis-nem-por-isso-1782185>
- Swarbrooke, J., & Horner, S. (2001), *Business travel and tourism*, London: Routledge.
- TravelBI. (2016). *Turismo de Negócios 2015*. Obtido em 01 de Fevereiro de 2018, em <http://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/turismodenegocios2015.aspx>

TravelBI. (2017). *Turismo em Números 2016*. Obtido em 20 de Janeiro de 2018, em <http://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Documents/An%C3%A1lises/Alojamento/turismoemnumerosdezembro2016.pdf>

Quintas, M. (2006). *Organização e Gestão Hoteleira, Volume III*. Lisboa: Oteltur.

Weber, K., & Chon, K. (2002). *Convention tourism: International research and industry perspectives*, Binghamton: Haworth Press.

## 8. Anexos

### 8.1. Anexo I – Troca de *e-mails* de reserva rejeitada

#### Email com pedido de cliente:

Boa tarde,

Necessito as seguintes estadias para os colaboradores:

- João Martins
- João Henriques

Check-in:23 de Janeiro e Check-out:25 de Janeiro

Muito obrigada

Cumprimentos/Un Saludo/BestRegards,

Alexandra

#### Email de resposta do Departamento de Reservas para o cliente:

Boa tarde Alexandra, obrigada pelo seu email.

No seguimento do seu contacto, lamentamos informar que neste momento não temos disponibilidade no Hotel Real Parque para confirmar a estadia solicitada.

Como alternativa, gostaríamos de sugerir a Real Residência Apartamentos Turísticos. Pretende avançar com a reserva desta forma? Tendo em conta que na Real Residência não servimos refeições, o cliente poderá usufruir deste serviço no Hotel Real Parque.

Tendo em conta que este são os últimos quartos que temos disponíveis, tomámos a liberdade de avançar com a inserção de duas reservas no nosso sistema, com os números 1154/2018 e 1155/2018.

De qualquer forma, solicitamos que nos informe se pretende avançar com a confirmação das reservas desta forma.

Ficaremos a aguardar as suas prezadas notícias.

Encontramo-nos ao dispor para qualquer informação adicional.

Melhores cumprimentos,

## 8.2. Anexo II – Modelo de Acordo Comercial



### ACORDO COMERCIAL CORPORATE 1 de Janeiro de 2018 a 27 de Dezembro 2018

EMPRESA: **INSERIR NOME EMPRESA CAPS LOCK**

Tarifas Corporate	Single Standard	Duplo Standard	Suite (1/2 pessoas)
<b>Hotel Real Palácio ***** Lisboa</b>	85,00€	95,00€	ON REQUEST
<b>Hotel Real Parque **** Lisboa</b>	80,00€	90,00€	ON REQUEST
<b>Hotel Real Oeiras **** Oeiras</b>	70,00€	75,00€	ON REQUEST
<b>Grande Real Villa Itália Hotel &amp; Spa ***** Cascais</b> Dezembro a Fevereiro Mar + Abr + Out + Nov Mai + Jun + Set Julho + Agosto	105,00€ 155,00€ 175,00€ BAR-10%	115,00€ 165,00€ 185,00€ BAR-10%	ON REQUEST
<b>Grande Real Santa Eulália Resort ***** Albufeira</b> Nov a Mar Abri + Out Mai + Jun + 2ª Quinzena de Set Julho + Agosto + 1ª Quinzena de Set	€ 60,00 € 70,00 € 85,00 BAR – 10%	€ 70,00 € 80,00 € 95,00 Bar-10%	BAR - 20%
<b>Real Bellavista Hotel &amp; Spa **** Albufeira</b> Nov a Mar (excp. Dez e Jan hotel fechado) Abri + Out Mai + Jun + 2ª Quinzena de Set Julho + Agosto + 1ª Quinzena de Set	€ 35,00 € 55,00 € 65,00 BAR – 10%	€ 45,00 € 65,00 € 75,00 BAR – 10%	BAR - 20%
<b>Real Marina Hotel &amp; Spa ***** Olhão</b> Nov a Mar Abri + Out Mai + Jun + 2ª Quinzena de Set Julho + Agosto + 1ª Quinzena de Set	€ 60,00 € 75,00 € 90,00 BAR – 10%	€ 70,00 € 85,00 € 100,00 BAR – 10%	BAR - 20%
<b>APARTAMENTOS</b>	<b>Sem PA</b>	<b>Sem PA</b>	<b>3ª Pax</b>
Real Residência Suite Hotel **** Lisboa Novembro a Fevereiro Restantes Meses	75,00€ BAR-10%	75,00€ BAR-10%	35,00€
<b>APARTAMENTOS</b>	<b>T1 – Sem PA</b>	<b>T2– Sem PA</b>	<b>T3– Sem PA</b>
Real Marina Residence - Olhão	BAR-10%	BAR-10%	BAR-10%
<b>Modalidade de arrendamento disponível em algumas unidades e sob. consulta.</b>			

- **REAL SPA THERAPY** 15% de desconto em todos os tratamentos excepto em Cuidados de mãos e pés, Epilação e Especialidades Terapêuticas (válido para os Hotéis de Algarve e Cascais. **Não acumulável em promoções em vigor**
- **10% de desconto em F&B** apenas para hóspedes do Hotel, válidos em todas as unidades, durante o período de Alojamento desde que pago directamente no hotel.

- **Oferta de garagem e internet** válidos em todas as unidades, durante o período de alojamento.
- **BAR:** Best Available Rate / Melhor Tarifa Disponível

## CONDIÇÕES GERAIS

### 1. Condições Operacionais

- Os preços dos quartos do hotel são em euros, por noite, por quarto e incluem pequeno-almoço Buffet no restaurante e IVA à taxa em vigor. **Não inclui taxa municipal da cidade de Lisboa.**
- Suplemento pequeno-almoço de 10,00€ por pessoa no Real Marina Residence, sendo servido no Real Marina Hotel & Spa.
- **Real Marina Residence Olhão** está incluída apenas uma Limpeza semanal: valor para limpeza extra 20,00€ por hora.
- Tarifas válidas para reservas individuais até 10 quartos e sujeitas a disponibilidade. Os grupos são cotados caso a caso, dependendo da globalidade dos serviços, dimensão e datas de acordo com a disponibilidade. **As tarifas apresentadas não são aplicáveis a datas de congressos, nem a datas festivas.**
- As tarifas disponibilizadas neste acordo destinam-se a reservas quer a título profissional, quer a título de lazer, provenientes da vossa Empresa, através de fax/e-mail ou caso os colaboradores se apresentem ao balcão do Hotel devidamente identificados.
- Os preços apresentados são confidenciais entre a empresa/entidade e os Hotéis Real Portugal, **não sendo sujeitos a comissão.**
- As tarifas supra-referidas não são cumulativas com outras promoções em vigor.
- Crianças dos 0-12 anos grátis em alojamento e pequeno-almoço, partilhando o quarto com dois adultos.
- **RESERVAS** – sempre que o hotel estiver com uma ocupação superior a 90% nos Hotéis de Cascais e Algarve as reservas serão cotadas a BAR e não à tarifa contratada.

### 2. Serviços e Facilidades

- Internet Gratuita WIFI ou ADSL, conforme a unidade.
- Estacionamento Privativo Gratuito.
- Health Club Gratuito. Os clientes hospedados no Real Residência Suite Hotel, Hotel Real Parque e Real Marina Residence, poderão usufruir do Health Club da unidade mais próxima.

### 3. Política de Cancelamento / No Show

- Cancelamentos até 24h antes da chegada, sem penalidades.
- Em caso de cancelamento no próprio dia da chegada ou No Show, débito da 1ª noite pelo valor da tarifa contratada.

### 4. Política de Pagamento

- Se a empresa já beneficiar de crédito aberto com os Hotéis Real Portugal o pagamento poderá ser realizado através do envio de fatura para pagamento no prazo de 30 dias após data de emissão da mesma. Caso contrário, **o pagamento deverá ser efectuado antes do check-in ou por transferência bancária até ao dia da chegada.** O não cumprimento deste ponto dá ao Hotel o direito de cancelamento deste acordo e das respectivas reservas.
- O pagamento de despesas extra (i.e. Telefones, mini-bar, lavandaria, refeições, etc) deverá ser efetuado por cada cliente no acto ao balcão da recepção, excepto se houver indicação em contrário e por escrito por parte da empresa.

### 5. Identificação da Empresa e Dados Bancários

**Nome Fiscal:** Bernardino Gomes – Gestão Hoteleira, SA  
**Morada:** Av. Luís Bivar, nº 67 – 1069-146 Lisboa  
**NIF:** 509 884 350

#### Algarve

**Banco:** Millennium BCP  
**Agência:** Faro  
**IBAN:** PT50 0033 0000 4541 0513 529 05  
**SWIFT Code:** BCOMPPTPL

#### Área de Lisboa

**Banco:** Caixa Geral de Depósitos  
**Agência:** Lisboa  
**IBAN:** PT50 0035 0257 0001 6695 9305 7  
**SWIFT Code:** CGDIPTPL

Para mais informações visite-nos em: <http://www.realhotelsgroup.com/Downloads.aspx?sflang=pt>