

Gestão Hoteleira no CiproTur Hotel Group

Relatório de Estágio

Ana Beatriz Braga Melo

Mestrado em

Gestão do Turismo Internacional



Gestão Hoteleira no Ciprotur Hotel Group

Relatório de Estágio

Ana Beatriz Braga Melo

Orientadora

Prof.^a Doutora Sandra Dias Faria

Relatório de estágio submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão do Turismo Internacional, com especialização em Gestão da Hospitalidade.



RESUMO

O presente trabalho visa relatar toda a experiência do estágio no Ciprotur Hotel Group, grupo hoteleiro que gere quatro hotéis no Arquipélago dos Açores: explicar o funcionamento do grupo, das suas infraestruturas e expor a aquisição de competências nos vários departamentos onde se realizou o estágio, nomeadamente receção, departamento operacional e departamento comercial.

O relatório é fundamentado com base em diversos autores, que contextualizam o sector turístico, a hotelaria e os vários departamentos desta atividade que garantem a prestação de um serviço de qualidade. Por fim, fala-se sobre a importância da relação com o cliente no momento que antecede a reserva, durante a estadia e após a mesma. Para isto, é feita uma explanação sobre a receção, que recebe e trata de todos os pedidos e reclamações dos clientes durante a sua estadia, e sobre o *marketing* hoteleiro e as políticas de *Customer Relationship Management*, que definem estratégias de interação com os consumidores de forma a entender e antecipar as suas necessidades, personalizando os serviços de acordo com as suas preferências.

Em termos metodológicos, neste trabalho foi aplicada a metodologia qualitativa. A participação direta e observação permitiram alcançar uma análise intensiva e descritiva, tornando viável a interpretação e explanação do progresso das atividades desenvolvidas.

Palavras-chave: Vendas, Departamento Comercial, Departamento Operacional, Receção, Estágio.

ABSTRACT

The present work aims to report the entire internship experience at Ciprotur Hotel Group, a hotel group that manages four hotels in the Azores Archipelago. The hotel group operations and infrastructures were explained as well as the skill acquisition in the various departments where the internship was held, such as the front office, and both operational and commercial departments.

The information of this report is based on several authors who contextualize the tourism sector, the hotel industry and the various departments of this activity that ensures a quality service and, finally, it's explored the importance of the relationship with the client in the moment before reservation, during and after its stay. To do so, it is made an explanation about the reception, which receives the guest and deals with all their requests and complaints during their stay, and about the hotel marketing and Customer Relationship Management policies, which define the interaction strategies with consumers in order to understand and anticipate their needs and personalize hotel services according to their preferences.

In methodological terms, in this work was applied the qualitative methodology. The direct participation and observation allowed to reach an intensive and descriptive analysis, making possible the interpretation and explanation of the developed activities progress.

Keywords: Sales, Commercial Department, Operational Department, Reception, Internship.

AGRADECIMENTOS

A elaboração deste relatório representa a realização de um objetivo pessoal e de um grande esforço. Gostaria, por isso, de manifestar a minha gratidão a todas as pessoas que contribuíram para a realização do mesmo, de uma forma direta ou indireta. Toda a colaboração, compreensão e motivação foram essenciais neste percurso.

Agradeço à minha orientadora, Professora Doutora Sandra Dias Faria, por toda a disponibilidade, empenho e cooperação.

Ao Ciprotur Hotel Group, pela oportunidade e a todos os seus colaboradores, em especial à Dra. Cláudia Faias, ao Dr. Tiago Soares e à Carolina, por todos ensinamentos, apoio e compreensão.

Um agradecimento especial à minha família, aos meus pais, Paula e Natalino, e irmãos, Rafael, João e Danilo, por todos os valores que me foram transmitidos e pela inspiração e motivação para dar sempre o melhor de mim.

Ao André, por todo o apoio, compreensão e companheirismo e à sua família.

Muito obrigada!

ÍNDICE

RESUMO	i
ABSTRACT	ii
AGRADECIMENTOS	iii
ÍNDICE	iv
LISTA DE TABELAS	v
LISTA DE FIGURAS	vi
LISTA DE ABREVIATURAS	vii
CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO	1
1.1 – Propósitos do estudo	1
1.2 - Objetivos do estágio	2
1.3 - Estrutura do Relatório	2
1.4 – Metodologia	4
CAPÍTULO II - REVISÃO DE LITERATURA	5
2.1 – Turismo	5
2.1.1 - Importância do Turismo	6
2.2 – Hotelaria	9
2.3 - Departamentalização Hoteleira	10
2.4- Importância da Relação com o Cliente.....	13
2.4.1 – Departamento de <i>Front Office</i> ou <i>Recepção</i>	13
2.4.2 - <i>Marketing</i> Hoteleiro.....	15
2.5 – Considerações Finais	17
CAPÍTULO III – O CIPROTUR HOTEL GROUP	18
3.1- Caracterização do Grupo	18
3.1.1 - Ciprotur - Investimentos Turísticos, Lda.....	18
3.1.2 - Atlantizortur, Investimentos Turístico, Lda.....	19
3.1.3 - Ilhadosol Tur, Investimentos Turísticos, Lda.	20
3.2- História do Grupo	21
3.3- Estrutura Organizacional	30
3.3.1 – Direção Operacional do Hotel Ponta Delgada	33
3.3.2 – Direção Operacional do Hotel do Mar	34
3.3.3 – Direção Operacional do Hotel Colombo.....	35
3.3.4 – Direção Operacional do Antillia Hotel Apartamento	36
3.4- Descrição dos Empreendimentos do Ciprotur Hotel Group.....	36

3.4.1- Hotel Ponta Delgada	36
3.4.2- Hotel do Mar	41
3.4.3- Hotel Colombo.....	43
3.4.4- Antillia Hotel Apartamento	45
3.5- Tecnologias de Informação e Comunicação e o Grupo Ciprotur	48
3.5.1- Website	49
3.5.2- Gestor de Canais Online: Siteminder®	53
3.5.3- Software de Gestão Hoteleira: PMS	56
3.5.4- <i>Online Travel Agency</i> (OTA)	59
3.5.5- Redes Sociais	62
3.5.6- Sites de críticas, avaliações e opiniões	66
3.6- Análise da Situação Atual do Ciprotur Hotel Group.....	68
3.6.1- Análise SWOT	68
3.6.2- Ciclo de vida do destino e do produto	71
3.7- Considerações Finais	73
CAPÍTULO IV - O estágio	74
4.1- Introdução.....	74
4.2- Receção/ <i>Front office</i>	74
4.2.1- Tarefas Realizadas na Receção do Hotel Ponta Delgada	77
4.3- Departamento operacional.....	81
4.3.1- Tarefas realizadas no Departamento Operacional do Grupo Ciprotur ...	83
4.4- Departamento Comercial.....	90
4.4.1- Tarefas realizadas na Área Comercial e de Vendas.....	92
4.4.2- Tarefas realizadas na Área de <i>Marketing</i> e Comunicação.....	103
4.5- Considerações Finais	114
CAPÍTULO V – Conclusão	116
5.1 – Contributos do estágio	116
5.2 - Limitações do Trabalho	117
5.3- Limitações do Grupo e Recomendações.....	118
Referências Bibliográficas	121

LISTA DE TABELAS

- Tabela 1. Descrição Sumária da CiproTur – Investimentos Turísticos, Lda.
- Tabela 2. Descrição Sumária da Atlantizortur, Investimentos Turísticos, Lda.
- Tabela 3. Descrição Sumária da Ilhadosol Tur, Investimentos Turísticos, Lda.
- Tabela 4. Número de quartos por tipologia do Hotel Ponta Delgada.
- Tabela 5. Número de quartos por tipologia do Hotel do Mar.
- Tabela 6. Número de quartos por tipologia do Hotel Colombo.
- Tabela 7. Número de quartos por tipologia do Antillia Hotel Apartamento.

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1. Estrutura do Relatório.
- Figura 2. Organograma do Ciprotur Hotel Group.
- Figura 3. Organograma do Departamento Operacional do Hotel Ponta Delgada.
- Figura 4. Organograma do Departamento Operacional do Hotel do Mar.
- Figura 5. Organograma do Departamento Operacional do Hotel Colombo.
- Figura 6. Organograma do Departamento Operacional do Antillia Hotel Apartamento.
- Figura 7. Página Inicial do *Website* do Hotel Ponta Delgada.
- Figura 8. Host PMS® Hotel Ponta Delgada.
- Figura 9. Conta de Instagram® do Restaurante O Baco.
- Figura 10. Análise SWOT do Ciprotur Hotel Group.
- Figura 11. Ciclo de Vida do Destino Açores.
- Figura 12. Assinatura Reabertura do Restaurante O Baco.
- Figura 13. Disponibilidade Diária dia 17 de maio de 2018.
- Figura 14. Inventário: Siteminder® Hotel Ponta Delgada.
- Figura 15. Tarifas e Condições da Tipologia *Business*.
- Figura 16. Página do Restaurante O Baco no *Website* do Hotel Ponta Delgada.

LISTA DE ABREVIATURAS

BTL: Bolsa de Turismo de Lisboa
CAE: Classificação das Atividades Económicas
CRM: *Customer Relationship Management*
DRAIC: Direção Regional de Apoio ao Investimento e à Competitividade
F&B: *Food and Beverage*
INE: Instituto Nacional de Estatística
ITB: Internationale Tourismus-Börse Berlin
IVA: Imposto sobre o Valor Acrescentado
NIPC: Número de Identificação de Pessoa Coletiva
OMT: Organização Mundial do Turismo
OTA: *Online Travel Agency*
PEMTA: Plano Estratégico e de Marketing do Turismo dos Açores
PIB: Produto Interno Bruto
PME: Pequenas e Médias Empresas
PMS: *Property Management System*
PVP: Preço de Venda ao Público
RevPar: *Revenue per Available Room*
RAA: Região Autónoma dos Açores
SAFT-PT: Standard Audit File for Tax Purposes – Portuguese Version
SIDER: Sistema de Incentivos para o Desenvolvimento Regional
UNWTO: United Nations World Tourism Organization
WTTC: World Travel & Tourism Council

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

1.1 – Propósitos do estudo

Este relatório surge no seguimento do estágio realizado no Ciprotur Hotel Group para a conclusão do Mestrado em Gestão do Turismo Internacional com especialidade em Gestão da Hospitalidade, ministrado pela Faculdade de Economia e Gestão da Universidade dos Açores. O relatório tem o intuito de relatar e exibir uma descrição e análise dos departamentos e organização interna do grupo, junto com as funções profissionais assumidas durante os 9 meses de estágio compreendidos entre o dia 2 de outubro de 2017 e o dia 30 de junho de 2018.

A escolha pelo Ciprotur Hotel Group deve-se a este ser um grupo familiar, já estabelecido no mercado, mas ainda com grandes oportunidades de crescimento. O facto de o grupo explorar 4 unidades hoteleiras com diferentes classificações, mercados e localizações torna o estudo mais interessante e possibilita uma observação das diferentes realidades do setor hoteleiro.

O tema escolhido está relacionado com as atividades desempenhadas durante o estágio.

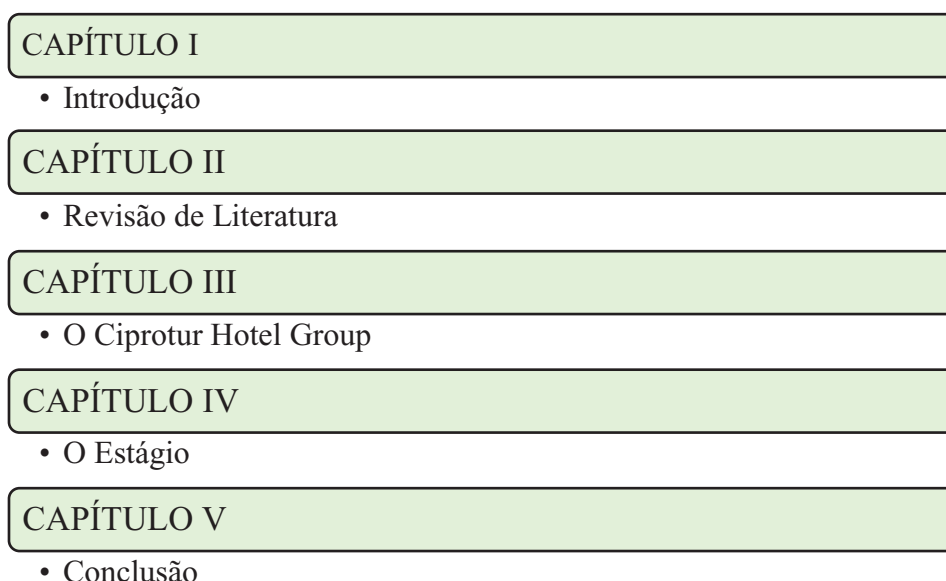
1.2 - Objetivos do estágio

O objetivo geral do estágio prende-se como a perceção das atividades e dos métodos utilizados na gestão do grupo hoteleiro que garantem o bom funcionamento e sucesso do mesmo. Pretende-se que a partir deste estágio seja possível compreender os departamentos, o seu funcionamento e a sua relevância no exercício dos vários hotéis, assim como as funções desempenhadas em cada um dos departamentos.

Finalmente, a colaboração no grupo tem também o desígnio de adquirir e desenvolver competências profissionais na área da gestão hoteleira, que complementarão os conhecimentos resultantes da componente curricular do mestrado. O estágio possibilitará aprofundar o conhecimento no âmbito da gestão operacional, comercial e de *marketing* e aperfeiçoar as técnicas de contacto com os clientes.

1.3 - Estrutura do Relatório

O relatório de estágio encontra-se dividido em 5 diferentes capítulos, como se pode ver na Figura 1.

Figura 1. Estrutura do Relatório.

Inicia-se o relatório com referência aos objetivos específicos do estágio, a sua estrutura e a metodologia utilizada para a sua elaboração. O capítulo seguinte, contempla um enquadramento teórico sobre o turismo, a hotelaria e os seus departamentos e sobre a importância do relacionamento com o cliente.

No terceiro capítulo é exposto um estudo sobre o Ciprotur Hotel Group, caracterizando as várias empresas do grupo, mostrando a sua história, estrutura organizacional e descrevendo os seus quatro hotéis. Aqui faz-se uma análise sobre o comportamento do Grupo Ciprotur em relação às tecnologias de informação e comunicação e uma análise da sua situação atual.

O quarto capítulo retrata as funções desempenhadas no estágio, descrevendo os três departamentos por onde passei, assim como todas tarefas executadas. Por fim, o quinto capítulo a incide na apresentação das conclusões resultantes de todo este processo.

1.4 – Metodologia

A metodologia utilizada para a realização deste relatório de estágio é a qualitativa, que se caracteriza pela sua análise intensiva através da observação e participação nas atividades. Este é um tipo de investigação indutiva e descritiva, na qual os conceitos e ideias são baseados na interpretação da participação direta, entrevistas e observações.

O relatório contempla um capítulo de revisão de literatura, fundamentado com a opinião de vários autores especializados na área do turismo, hotelaria e a importância do bom relacionamento com o cliente.

Seguidamente, o relatório exhibe conteúdos e informações relacionadas com os hotéis do Ciprotur Hotel Group, fazendo uma descrição e análise de todas as atividades desenvolvidas. Estas informações foram recolhidas *in loco*, com entrevistas informais aos colaboradores, observação da realidade do grupo e participação nos diferentes departamentos, o que possibilitou uma recolha de informação real, permitindo uma melhor análise e compreensão da matéria em estudo.

CAPÍTULO II - REVISÃO DE LITERATURA

2.1 – Turismo

A definição de turismo pode ser estudada por várias perspectivas. Há um século que esta tem evoluído com base nos pensamentos de diferentes autores. Esta diversidade deve-se ao facto de se tratar de uma atividade de tal forma transversal, que torna difícil encontrar uma definição que contemple todos os aspetos que se relacionam com a mesma. Para Cunha (2006), o turismo é uma atividade transversal, devido às interdependências e inter-relações que estabelece. Esta atividade influencia e é influenciada pela generalidade das atividades humanas, qualquer que seja a sua natureza.

Segundo a Organização Mundial de Turismo, o turismo compreende as atividades desenvolvidas por indivíduos, durante as suas viagens e estadas para e em locais situados fora do seu ambiente habitual, por um período consecutivo não superior a um ano, para fins de lazer, negócios e outros (OMT, 2001).

Alguns autores escolhem abordar a atividade turística por dois pontos de vista, o da procura e o da oferta. Do ponto de vista da procura, “o turismo abrange todas as deslocações de pessoas, quaisquer que sejam as suas motivações, que deem origem a consumos, durante a sua deslocação e permanência temporária fora do seu ambiente habitual, de valor superior ao rendimento que, eventualmente, auferam nos locais visitados.” (Cunha, 2006). Segundo o ponto de vista da oferta, “o turismo pode ser encarado como todo o vasto conjunto de lugares, organizações, empresas, profissões e

relações que se combinam para satisfazer as necessidades decorrentes das viagens temporárias.” (Cunha, 2006).

2.1.1 - Importância do Turismo

O setor turístico é um dos mais importantes setores económicos de todo o mundo, pois desempenha um papel fundamental no desenvolvimento e competitividade de muitas regiões (Alberti & Giusti, 2012). Este setor tem um elevado impacto no desenvolvimento económico e social de regiões do mundo inteiro, assumido uma crescente importância nas sociedades contemporâneas. As viagens e o turismo, integram diversas áreas de negócio, tornando-se num dos maiores e mais atrativos setores económicos, porquanto cria empregos, impulsiona as exportações e gera prosperidade em todo o mundo (WTTC, 2018).

Segundo a Organização Mundial do Turismo, o setor turístico é o terceiro maior setor de exportação mundial, sendo, em muitos países em desenvolvimento a principal categoria de exportação (UNWTO, 2018).

O estudo sobre os impactos económicos do World Travel & Tourism Council afirma que o mercado de viagens e turismo já suporta 1 em 10 empregos no planeta, sendo um motor dinâmico de oportunidades de emprego. Segundo este estudo, o setor turístico foi, em 2017, responsável por 10,4% do PIB mundial e de 9,9% do emprego total e prevê-se que, em 2028, estes valores cheguem aos 11,7% e 11,6%, respetivamente (WTTC, 2018).

Também no ano de 2017, as chegadas de turistas internacionais cresceram 6,8%, crescimento este que se encontra bem acima do crescimento anual de 3,8% perspectivado pela UNWTO para o período de 2010 a 2020. 2017 foi o oitavo ano de crescimento sustentado de chegadas de turistas internacionais, sendo o ano com maior taxa de crescimento desde o ano de 2009. Estes resultados foram impulsionados pelo facto de a economia global se encontrar em ascensão, o que resultou num aumento da procura de viagens para destinos de todas as regiões do mundo, incluindo a recuperação de destinos com problemas de segurança nos últimos anos (UNWTO, 2018).

Em Portugal, segundo os dados provisórios fornecidos pelo Eurostat ao INE, Instituto Nacional de Estatística, o saldo da balança turística portuguesa, no ano de 2017, teve um aumento de 23%, chegando aos 10,9 mil milhões de euros, crescimento significativamente maior que o do ano anterior de 12,7%. Este incremento na balança turística portuguesa faz com que o país se posicione como o 5º país com maior saldo da balança turística da União Europeia (INE, 2018).

A publicação “Turismo em Portugal 2017” da plataforma de gestão conhecimento no turismo, TravelBI (2018), indica que as receitas turísticas tiveram um peso de 7,8% no PIB português. Os proveitos globais da atividade turística apresentaram um forte crescimento em Portugal e nos Açores, de 16,9%, e de 24%, respetivamente.

A RRA, Região Autónoma dos Açores, obteve cerca de 1,8 milhões de dormidas em 2017, cerca de mais 244 mil dormidas do que no ano 2016. O mercado nacional foi responsável por 751 mil dormidas e o mercado estrangeiro, por 1,036 milhões de dormidas, sendo que ambos tiveram evoluções positivas em relação ao ano 2016, de mais 188 mil e 125 mil (TravelBI, 2018).

Neste mesmo ano, a taxa de ocupação por cama em Portugal cresceu 2,2 p.p. em relação ao período homólogo, encontrando-se agora nos 52,9%. Na RRA, o crescimento foi maior, de 3,3 p. p., deparando-se com uma taxa de 50,3%. O RevPAR, *Revenue per Available Room*, também passou por um aumento, tanto em Portugal, no geral, como na RAA. Em Portugal, cresceu 7€, ficando agora nos 50,3€ e, nos Açores, passou para 37,4€, tendo crescido 5,1€ (TravelBI, 2018).

Como é possível perceber, o sector turístico tem um elevado impacto sobre as economias a nível mundial, sendo que muitas delas dependem desta atividade para um desenvolvimento sustentável. No caso dos Açores, este é um dos setores com maior potencial de crescimento. No entanto, é necessário ter alguns cuidados, de forma a que esta atividade se desenvolva de uma forma equilibrada e com respeito pela maior riqueza deste destino, a natureza.

O Arquipélago dos Açores tem as condições ideais para a criação de produtos turísticos estratégicos direcionados para vários mercados, como o turismo de natureza, transversal a todas as ilhas, devido aos seus recursos naturais e biodiversidade, o *touring* cultural e paisagístico, turismo náutico, de saúde e bem-estar e o de Golfe (PEMTA, 2016). De forma a proteger e cuidar de toda esta riqueza, é necessário tomar consciência das características do destino e desenvolver o turismo de forma a que o exercício da sua atividade não prejudique as atrações naturais e biodiversidade destas ilhas. Isto só é possível com práticas responsáveis e medidas de proteção, que garantam um desenvolvimento sustentável deste setor, protegendo, desta forma, o destino Açores da massificação turística e comercial.

2.2 – Hotelaria

Segundo o 2º artigo do Decreto de Lei 228/2009 de 14 de setembro do Ministério da Economia e Inovação de Portugal, “Consideram-se empreendimentos turísticos os estabelecimentos que se destinam a prestar serviços de alojamento, mediante remuneração, dispendo, para o seu funcionamento, de um adequado conjunto de estruturas, equipamentos e serviços complementares.”. O artigo 1º deste mesmo Decreto de Lei elucida sobre a noção de estabelecimento hoteleiro: “São estabelecimentos hoteleiros 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.”.

A indústria hoteleira é uma das atividades mais importantes do turismo, sendo um dos seus maiores pilares. Esta indústria tem vindo a crescer, junto com o turismo, atingindo uma dimensão global, desenvolvendo-se num ambiente muitíssimo competitivo, razão pela qual as organizações e empresas desta indústria são constantemente desafiadas.

Os hotéis são as infraestruturas de base que permitem a permanência dos viajantes no destino, sendo que estes providenciam serviços de alojamento, alimentação e bebidas. O conceito de hotelaria é trabalhado por muitos autores, havendo várias definições, no entanto, todas elas convergem, explicando que a indústria hoteleira satisfaz as necessidades primárias dos viajantes, mediante uma remuneração.

Andrade (1999) expõe um hotel como um edifício no qual se comercializa a receção e hospedagem de pessoas, podendo estas serem viajantes ou não. Para Castelli (2000), os hotéis têm a função de oferecer asilo para quem está distante da sua habitação, mediante o pagamento de uma tarifa diária, devendo ter em conta a satisfação das suas necessidades

básicas. Na mesma linha de pensamento, para Quintas (volume II, 2006) um hotel é "um estabelecimento destinado essencialmente a fornecer, mediante pagamento, alojamento temporário ao público, assegurando ainda, em regra, outros serviços (alimentação, bebidas, animação, lavandaria, etc.) de uma forma organizada e integrada".

Para Janeiro (2004), um estabelecimento hoteleiro destina-se ao fornecimento de serviço de qualidade, de alojamento, refeições e bar, tratamento de roupas, informação turística e de carácter geral, instalações confortáveis, zonas coletivas que proporcionam oportunidades de convívio.

É seguro afirmar que a hotelaria é uma área muito diversificada. Hoje em dia, os hotéis integram um vasto conjunto de serviços, para além do alojamento, restauração ou serviço de alimentação e bebidas, já antes mencionados. Os hotéis dispõem de salas de reuniões, conferências e banquetes, *business center*, *spa's* e salões de beleza, ginásios, entre outros serviços, que vão depender de hotel para hotel. Segundo Ansarah (2004), "com a descoberta de que o turismo poderia vir a ser grande gerador de empregos e fator decisivo no desenvolvimento de regiões, a hotelaria, assim como outros ramos da área de serviços, teve de se adaptar às novas exigências do mercado para melhor atender a seus clientes.". Isto mostra-nos que a hotelaria deve suprir, da melhor forma, as necessidades dos clientes, que são cada vez mais exigentes, o que faz com que a hotelaria necessite de se reciclar e acompanhar a evolução do mercado.

2.3 - Departamentalização Hoteleira

A oferta de um serviço hoteleiro de qualidade depende da boa prestação de todos os departamentos envolvidos neste negócio. Segundo Castelli (1996), a qualidade dos

serviços prestados na hotelaria deve estar presente em todos os detalhes, pois, indo além das suas expectativas, esta elevada qualidade encantará os clientes. O autor afirma que a excelência na prestação dos serviços requer a dedicação tanto do pessoal da linha da frente, da receção, como de todos os colaboradores dos demais departamentos. Este autor refere, ainda, que na era da qualidade o cliente é considerado a parte mais importante do hotel, a sua conquista e superação das suas expectativas devem ser trabalhadas desde o primeiro momento.

Por este facto, o hotel deve apresentar uma estrutura interna organizada. Segundo Quintas (volume II, 2006), a organização interna de um hotel deve dividir-se essencialmente em dois departamentos: o *Front of the Office*, que engloba todas as áreas que estabelecem um contacto direto com os clientes, receção, restaurante, bar e *housekeeping*; e o departamento *Back of the Office*, que abrange todas as áreas que não estabelecem contacto direto com o cliente, mas que são essenciais ao bom funcionamento do hotel; nestas incluem-se a administração, *marketing*, serviços técnicos, cozinha, economato, entre outros.

Segundo Quintas (2006, Volume II), a organização interna de um hotel compreende um vasto conjunto de departamentos, todos com finalidades distintas, no entanto, apenas o conjunto possibilita a satisfação das necessidades dos clientes e a prestação de um serviço de qualidade. Estes departamentos são:

1. Administração: responsável por todos os serviços administrativos, direção financeira e analítica, faturação, secretariado e contencioso. Esta secção tem a responsabilidade de garantir o controlo de gestão de todas as atividades administrativas e financeira.
2. Direção: esta secção fixa os objetivos de gestão do hotel, cria todas as políticas necessárias para garantir que os objetivos serão atingidos e é responsável pelo controle das restantes secções e pela tomada de decisões.

3. Departamento de Recursos Humanos: assegura uma correta gestão dos colaboradores e de todos os processos de recrutamento, seleção e avaliação. Neste departamento trata-se, também, do processamento de vencimentos.
4. Departamento de *Marketing* e Comercial: este departamento decide para que segmento o hotel deve trabalhar e que preços deve praticar, seleciona os canais de distribuição e é responsável pelo pré e pós-venda. Promove a venda dos produtos e serviços da unidade hoteleira através de campanhas de *marketing* e posteriormente recebe o *feedback* dos clientes e, com base neste, toma decisões com vista à melhoria da qualidade dos serviços e produtos.
5. Departamento de manutenção e conservação: como o próprio nome diz, este departamento assegura a conservação das infraestruturas do hotel e procede a reparações das mesmas ou dos seus equipamentos, sempre que necessário.
6. Departamento de segurança: responsável pela segurança do hotel, higiene, controlo de pessoas e conservação dos equipamentos de vigilância. A existência deste departamento depende da localização e capacidade da unidade hoteleira.
7. Departamentos de produção: neste estão englobadas várias secções, nomeadamente o alojamento, a cozinha, restaurante, bar e *room service*, a lavandaria, o economato e as compras. Este departamento é responsável por todos os setores que garantem a eficácia dos serviços do hotel.
8. Departamento de animação: este departamento assegura a realização das atividades de animação, coordenando a utilização dos equipamentos de lazer e desporto disponibilizados para os clientes, como ginásio, bicicletas e piscina.
9. Departamentos complementares: nestes incluem-se as lojas, salões de beleza e outros espaços comerciais que possam existir nos hotéis.

Quintas (volume II, 2006) refere, ainda, que os hotéis podem sofrer de escassez de recursos humanos ou não ter estruturas suficientes. Neste caso, os hotéis recorrem aos serviços *outsourcing*, subcontratação de serviços ou recursos humanos a uma empresa externa à empresa hoteleira.

A estrutura organizacional do hotel vai depender de vários fatores, como dimensão, capacidade, classificação, orçamento e, o mais importante, o segmento de mercado. Deve

ser definido um segmento de clientes e toda a estrutura interna deve estar focada na satisfação das suas necessidades específicas, só assim será possível uma prestação de excelência. Castelli (1996) afirma que os hotéis dificilmente conseguirão atender às necessidades de todos os clientes, mesmo que tenham plena consciência destas. Para o autor, é necessário proceder à identificação do segmento de mercado onde se pretende atuar. Esta segmentação tem por objetivo definir a oferta de serviços e produtos direcionados a um público específico.

2.4- Importância da Relação com o Cliente

Nesta secção da revisão de literatura refere-se a importância da relação com o cliente antes, durante e após a sua estadia. Para isto, é fundamental falar do departamento de *front office* ou receção, que recebe o cliente e dá seguimento a todas as solicitações e reclamações do mesmo durante a sua estadia no hotel; e falar das políticas de *marketing* hoteleiro, que captam os clientes, fazendo com que estes reservem no hotel e, depois da estadia, rececionam todas as críticas, avaliações, reclamações e sugestões, por forma a tomar medidas para a otimização da oferta de produtos e serviços.

2.4.1 – Departamento de *Front Office* ou Receção

A receção é uma das secções de maior importância para o bom funcionamento de um hotel, dado que é neste departamento que se recebem os hóspedes, sem os quais a

existência dos hotéis seria impossível. A recepção é, portanto, o rosto das unidades hoteleiras, é nesta que se dá o primeiro contacto do cliente com o hotel.

Quintas (2006, Volume II) reconhece que existe uma necessidade de garantir um funcionamento eficaz deste departamento, de forma a causar uma impressão agradável nos clientes, predispondo-os, de uma forma positiva, para os serviços que serão prestados posteriormente.

Para Flores (2002), “o turista exige que o serviço seja bem feito, com um sorriso sincero e constante, dedicação ao extremo, pois se aquele hotel não agir deste modo outro hotel agirá”, Flores salienta, assim, a importância do fator humano e da sua dedicação nos serviços prestados nos hotéis. Os rececionistas são os colaboradores que têm um maior contacto com os hóspedes, por conseguinte é importante que estes colaboradores tenham qualidades específicas para o bom desempenho da sua função, como a simpatia, delicadeza e cortesia (Marques, 2006).

O mesmo autor refere que “O eixo de rotação (...) encontra-se na recepção, onde todas as receitas são registadas e onde todos os desejos ou solicitações especiais dos clientes são encaminhados. É lá que o cliente é recebido e se faz o registo; é lá que recebe o número do seu quarto e as informações necessárias para que se sinta à vontade no empreendimento. É na recepção que são anotadas todas as suas despesas e é ali que o hóspede recebe as mensagens ou as cartas, solicita informações ou ajuda. É ali, ainda, que recebe e deixa a chave e onde, no final, acerta a conta. Se pretendêssemos comparar um hotel a uma máquina, diríamos que a recepção é o motor e o rececionista quem manobra essa máquina.” Marques (2006). Como se pode perceber, as funções desta secção incluem a recepção e o acolhimento dos clientes, aquando da sua chegada ao hotel, a faturação dos serviços prestados pelo hotel ao cliente, a reserva de serviços solicitados pelos clientes, assim como o atendimento dos seus pedidos e reclamações.

2.4.2 - Marketing Hoteleiro

O *marketing* hoteleiro consiste na junção dos vendedores com os consumidores, esta junção permite que os hotéis criem interesse nos clientes e, para além disso, fazem com que estes queiram usar e voltar a usar os produtos e serviços do hotel, ou seja, fidelizá-los. É importante referir que as empresas que têm como primordial objetivo o bem-estar dos seus clientes tendem a fidelizá-los e a angariar novos clientes.

A crescente concorrência no mercado hoteleiro deu origem a consumidores mais exigentes, conscientes, informados e dinâmicos, daí a elevada importância de uma boa estratégia de *marketing* por parte dos hoteleiros (Quintas, 2006). Diniz (1998 citado em Flores, 2002) segue o mesmo pensamento de Quintas, referindo que os utilizadores de serviços turísticos estão mais exigentes a cada dia que passa; estes têm uma maior consciência do valor que vão gastar e procuram saber em que estão a gastar, isto deve-se ao acesso a novos meios de comunicação, como a internet.

Costa (2012) afirma que os serviços hoteleiros devem existir em função dos clientes e a qualidade dos mesmos resultará da forma como trabalham para satisfazer as suas expectativas. Os clientes devem ser o ponto de partida e de chegada de todas as atividades desenvolvidas pelos hoteleiros.

Na mesma linha de pensamento, Geenberg (2010) diz que, atualmente, o cliente assume o controlo do “ecossistema empresarial”, os clientes alteraram a sua postura e, devido a isto, agora vive-se num “ecossistema do cliente”.

As novas tecnologias de informação e da *World Wide Web* levaram à venda direta aos clientes. Este facto faz com que as empresas necessitem de incluir uma maior participação do cliente em vez de procurarem ter uma maior participação no mercado (Peppers & Rogers, 2004).

Atualmente, os clientes utilizam a internet como um meio de comércio, pois, através desta, conseguem encontrar os produtos e serviços que procuram, junto com toda a informação sobre os mesmos, tudo isto de uma forma muito rápida.

Devido a esta necessidade de incluir o cliente em todo o processo de venda e criação de produtos e serviços e à rapidez e facilidade com que os clientes efetuam transações e alternam entre fornecedores, hoje em dia, as empresas optam por uma estratégia de *marketing* mais próxima do cliente. Um *marketing* no qual as empresas constroem e nutrem relações com os seus clientes, com vista à aquisição, desenvolvimento e retenção de clientes satisfeitos e fiéis. Estas políticas de *marketing* são chamadas de *Customer Relationship Management (CRM)*.

As políticas de CRM têm como objetivo identificar, diferenciar, interagir e personalizar a oferta de produtos e serviços consoante as preferências de um determinado segmento de clientes. Desta forma, as empresas conseguem criar relações rentáveis e duradouras com os seus clientes, devido à sua melhor prestação de serviços e oferta de produtos para aquele segmento específico (Peppers & Rogers, 1999).

Os mesmos autores definem CRM como sendo uma estratégia de negócio que objetiva entender e antecipar as necessidades dos clientes atuais e potenciais. O CRM envolve a captação e análise de dados dos clientes, com a finalidade de utilizar os resultados das análises para com eles interagir pelos vários meios de contacto utilizados pela empresa (Peppers & Rogers, 2004).

Uma abordagem holística ao CRM permite que as empresas organizem todas as atividades relacionadas com os clientes para oferecer, de uma forma consistente e independente do canal de interação escolhido pelo cliente, uma experiência personalizada e diferenciada. Esta abordagem de CRM permite a unificação das áreas de *marketing*,

vendas e serviços, constituindo uma abordagem mais inclusiva e metódica, que permite identificar, atrair e reter os clientes mais importantes (Hailwood & Gottlieb, 2003).

Posto isto, as políticas de CRM ajudam na sintetização de todos os pontos de contacto entre o cliente e a empresa, permitindo que as empresas melhorem os seus serviços e mantenham os seus clientes. A proximidade do cliente constitui, então, um fator chave de sucesso para as empresas (Yu, 2001).

2.5 – Considerações Finais

O turismo é uma das mais importantes atividades económicas em todo o mundo, é, também, uma atividade em crescimento, segundo o que apontam as estatísticas. A hotelaria desempenha um papel fundamental neste sector, oferecendo alojamento, serviços de comidas e bebidas, entre outros serviços, que têm como objetivo a satisfação das necessidades primárias, ou não, dos clientes.

A garantia de uma prestação de elevada qualidade na atividade hoteleira depende do bom funcionamento de todos os departamentos que constituem as unidades e o seu sucesso é ditado, não só pela qualidade dos seus serviços, como também pela relação que estabelece com os seus clientes. Devido à competitividade deste sector, os hoteleiros têm de estar cientes das tendências do mercado e das necessidades do seu segmento de clientes, que são cada vez mais exigentes. Só assim será possível captar e fidelizar os clientes.

CAPÍTULO III – O CIPROTUR HOTEL GROUP

3.1- Caracterização do Grupo

O Ciprotur Hotel Group é um grupo hoteleiro que possui 4 empreendimentos turísticos no Arquipélago dos Açores, distribuídos pelas ilhas do Grupo Oriental, São Miguel e Santa Maria. Este grupo é constituído por 3 empresas: a Ciprotur - Investimentos Turísticos, Lda., a Atlantizortur, Investimentos Turísticos, Lda. e a Ilhadosol Tur, Investimentos Turísticos, Lda.

3.1.1 - Ciprotur - Investimentos Turísticos, Lda.

A empresa Ciprotur - Investimentos Turísticos, Lda. é uma sociedade por quotas que se dedica à exploração de unidades hoteleiras e restauração. Atualmente, a Ciprotur resulta da fusão por incorporação feita no ano de 2016, da empresa Voparut – Investimentos Turísticos, Lda., sua filial. É importante mencionar que a Ciprotur é participante na Atlantizortur, Investimentos Turísticos, Lda., detendo 71.4% do seu capital social.

A Ciprotur – Investimentos Turísticos, Lda. é a detentora do Hotel Ponta Delgada, do Restaurante O Baco, e do Hotel do Mar. Na Tabela 1 consta a sua descrição sumária.

Tabela 1. Descrição Sumária da Ciprotur - Investimentos Turísticos, Lda.

Designação Social	Ciprotur - Investimentos Turísticos, Lda.
Forma Jurídica	Sociedade Por Quotas
Sede	Rua João Francisco Cabral, N° 49, S. José, 9500-208 Ponta Delgada (Açores)
NIPC	512032840
Objeto Social	Promoção e exploração de unidades hoteleiras e similares, habitação periódica, animação turística, transportes e serviços turísticos
CAE	55121 - Hotéis sem restaurante 55111 - Hotéis com restaurante
Ano de Constituição	1993
Capital Social	1.090.000,00€

3.1.2 - Atlantizortur, Investimentos Turístico, Lda.

Atlantizortur, Investimentos Turísticos, Lda. é uma sociedade por quotas, proprietária do Antillia Hotel Apartamento. Esta dedica-se à exploração das unidades de alojamento desta propriedade, assim como do seu restaurante. A sua descrição sumária é apresentada na Tabela 2.

Tabela 2. Descrição Sumária da Atlantizortur, Investimentos Turísticos, Lda.

Designação Social	Atlantizortur, Investimentos Turísticos, Lda
Forma Jurídica	Sociedade Por Quotas

Tabela 2 (continuação).

Sede	Rua do Peru, 105 9500-311 São Pedro, Ponta Delgada
NIPC	512075085
Objeto Social	Construção e exploração de estabelecimentos hoteleiros e similares; operador turístico e investimentos turísticos.
CAE	55121 - Hotéis sem restaurante
Ano de Constituição	2003
Capital Social	3.200 000,00 €

3.1.3 - Ilhadosol Tur, Investimentos Turísticos, Lda.

A empresa Ilhadosol Tur, Investimentos Turísticos, Lda. é a proprietária do Hotel Colombo e dedica-se à exploração deste hotel. A sua descrição sumária poderá ser consultada na Tabela 3.

Tabela 3. Descrição Sumária da Ilhadosol Tur, Investimentos Turísticos, Lda.

Entidade	Ilhadosol Tur, Investimentos Turísticos Lda.
Forma Jurídica	Sociedade Por Quotas
Sede	Rua do Perú, N° 105 9500- 311 São Pedro, Ponta Delgada
NIPC	512087997
Objeto Social	Construção e exploração de estabelecimentos hoteleiros e similares, compra e venda dos mesmos, investimentos turísticos
CAE	55111 - Hotéis com restaurante

Tabela 3 (continuação).

Data de Constituição	2005
Capital Social	500.000,00€

3.2- História do Grupo

O início da história do Grupo Ciprotur deu-se alguns anos antes da constituição da primeira empresa, quando o Eng^o Feliciano Soares e a sua esposa, Maria Constantina Soares, vieram morar para os Açores. Nesta altura, o Eng^o Feliciano criou uma empresa de construção civil, a Cipraçor, Comércio e Indústria de Construção Civil, Lda., que se dedicava à construção e comercialização de todos os materiais relacionados com a área. Maria Constantina era guia e intérprete na Ilha de São Miguel, tendo trabalhado para várias empresas, e era uma autêntica apaixonada pelo seu trabalho. Da junção destas duas faculdades, a construção civil e o turismo, nasceu a ideia de criar um hotel no espaço onde se encontrava a carpintaria e loja de materiais de construção da empresa Cipraçor.

Nesta altura, existiam apenas 3 hotéis na cidade de Ponta Delgada, o Hotel Açores Atlântico, hoje o Grand Hotel Açores Atlântico, que, na altura, tinha como mercado principal o turismo de lazer; o Hotel Avenida, agora chamado de Neat Hotel Avenida, que era um hotel essencialmente para viajantes de negócio; e, por fim, o Hotel São Pedro, um hotel mais dedicado ao turismo de família, frequentado pelas principais elites da cidade de Ponta Delgada. Todos estes pertenciam e pertencem ao Grupo Bensaúde, estando apenas o Hotel São Pedro fora do mercado hoteleiro.

O projeto para a construção do Hotel Ponta Delgada, o quarto hotel desta cidade, foi entregue na Câmara Municipal, sendo rejeitado durante 6 anos. Depois de todo este tempo

e de todos os entraves apresentados pela Câmara, surgiu a ideia de apresentar um novo projeto, desta vez um projeto de apartamentos, que foi aceite sem qualquer problema ou demora. Logo após o projeto ter sido aceite, procedeu-se à alteração do objeto de construção de apartamentos para hotel. Esta foi a única solução encontrada para aceitação por parte da Câmara. Nesta fase, começou a construção do Hotel Ponta Delgada.

Depois deste processo, no ano de 1993, constituiu-se a empresa Ciprotur - Investimentos Turísticos Lda., com um capital social de 100.000,00€, empresa que objetivava a promoção e exploração de unidades hoteleiras e similares, habitação periódica, animação turística, transportes e serviços turísticos. Nesta altura, a sociedade era constituída pela empresa Cipraçor com 70% do capital social da empresa, pela Agência de Viagens Insular e pelos sócios Maria Constantina Soares e Engº Feliciano Soares, detendo cada um dos últimos três 10% do capital social.

A 5 de julho de 1993, a Ciprotur inaugurou o Hotel Ponta Delgada, um hotel com classificação de 3 estrelas que contava com 50 quartos, tipologia *Standard*, completos com casa de banho privativa e *amenities*. O Hotel Ponta Delgada disponha de serviços e facilidades complementares ao alojamento; destes faziam parte a sala de pequeno-almoço, onde era servido o pequeno-almoço *buffet*, a piscina aquecida, o bar e a lavandaria.

Inicialmente, o alojamento representava 75% das vendas totais da empresa e o principal público do Hotel Ponta Delgada era o português.

Em 1994, foi feito um aumento do capital social da Ciprotur, passando para 698.318,00€. Com este aumento de capital, a empresa Cipraçor passou a deter 74,3% do capital social da empresa, o casal Soares 24,28%, 12,14% a cada um deles, e a Agência de Viagens Insular apenas 1,42%.

Passados 3 anos, a Agência de Viagens Insular saiu da sociedade, tendo dividido a sua quota em duas partes iguais e vendido aos sócios Feliciano e Maria Constantina. Ainda neste ano, a Ciprotur fez duas grandes aquisições: as casas adjacentes ao Hotel Ponta Delgada, com vista à sua ampliação, e um terreno localizado na Ladeira da Mãe de Deus, na freguesia de São Pedro, com objetivo de investimento futuro no setor do turismo.

No decorrer de 1998, o Hotel Ponta Delgada foi reestruturado de forma faseada, aumentando a sua capacidade para 100 unidades de alojamento e construindo duas salas de conferência com capacidade para 175 pessoas, que abriram portas a novos negócios e segmentos de mercado, como o segmento de congressos e incentivos. Nesta fase, o hotel expandiu os seus serviços para a restauração, tendo adquirido o trespasse do restaurante Artures, localizado ao lado do Hotel Ponta Delgada.

Nos anos que decorreram entre a abertura do Hotel Ponta Delgada e o ano de 1998, foram consolidadas parcerias com agentes locais e operadores internacionais que resultaram num crescimento da taxa de ocupação de alojamento anual e, consequentemente, num crescimento dos proveitos operacionais da empresa.

Em 1999, foi criada uma nova sociedade por quotas, a Voparut – Investimentos Turísticos, Lda., sociedade constituída pela Ciprotur e pelo casal Soares. A Ciprotur entrou com uma quota de 50.000,00€, 50% do capital social da empresa, sendo sócia maioritária. A empresa Voparut tinha como objeto social a prestação de serviços de excelência qualificados e de conforto, atrativos turisticamente, respondendo atentamente às necessidades do consumidor. Esta foi, futuramente, a empresa proprietária do Hotel do Mar, hotel construído pela empresa Cipraçor.

No ano de 2001 o mercado sueco começou a mostrar interesse pelo destino Açores, o que fez com que o mercado português perdesse 20% da sua ocupação. Neste ano o Hotel

Ponta Delgada teve uma taxa anual de ocupação de cerca de 82% e foi atribuído à Ciprotur - Investimentos Turísticos, Lda. o Prémio PME – Excelência Turismo.

Em 2002, a Ciprotur ganhou o concurso público para a exploração do Parque de Campismo das Queimadas, na freguesia das Furnas. A participação neste concurso público objetivava a construção de 30 *Bungalows* no Parque de Campismo, mas, devido à falta de financiamento, o projeto não foi realizado. A Ciprotur explorou o Parque de Campismo durante 4 anos e, neste período, a Cipraçor construiu todas as infraestruturas necessárias para o bom funcionamento do Parque e também do restaurante.

No dia 5 de julho de 2002, inaugurou o Hotel do Mar, com 36 quartos, situado no Concelho da Povoação. Com a abertura deste hotel pretendia-se dar vida a esta vila e criar as condições ideais para que os hóspedes do hotel pudessem desfrutar de estadias relaxantes perto da natureza.

Em 2003, a Ciprotur entrou numa nova sociedade, a Atlantizotur, Investimentos Turísticos, Lda., com uma quota de 1.200.000,00€, num total de 2.000.000,00€ de capital social, sendo os restantes 800.000,00€ detidos pelo Engº Feliciano. O terreno adquirido pela Ciprotur na Ladeira da Mãe de Deus foi, posteriormente, vendido à Atlantizotur, com o objetivo da construção do Antillia Hotel Apartamento, empreendimento turístico com um impacto visual e ambiental positivo, que contribuiu para o ordenamento da Ladeira da Mãe de Deus, valorizando esta zona, que, antes, era apenas um espaço degradado.

Entre os anos de 1999 e 2003, existiram algumas alterações a nível da estrutura organizacional da Ciprotur. Foram criados os departamentos de qualidade e de F&B, *Food and Beverage*. Houve também a delegação de funções à segunda geração, filhos do casal Soares, especializados em Gestão de Empresas de Turismo e Gestão de Operadores Turísticos.

Em 2004, foi adquirido o Hotel 5, atualmente designado Hotel Colombo. Este era um ativo que se encontrava fechado devido à insolvência da empresa detentora da propriedade e que explorava o mesmo.

O Governo Regional incentivou os hoteleiros da Região à compra da propriedade, prometendo dinamizar o setor turístico na Ilha de Santa Maria, com empresas de animação turística e a criação de um campo de golfe. Devido a essas promessas, o Eng^o Feliciano Soares decidiu investir na propriedade, tendo, para este efeito, criado a empresa IlhadoSol Tur, Investimentos Turísticos, Lda., em 2005, com um capital social de 500.000,00€, no qual detém uma quota de 70% do capital, os restantes 30% estão divididos pelos seus 3 filhos em partes iguais.

Aquando da compra do Hotel Colombo, este encontrava-se em obras para ampliação, com o objetivo de criar mais 30 quartos. Decidiu-se estrategicamente que estes 30 quartos deveriam ser transformados em 18 apartamentos T1, desta forma o hotel conseguiria atingir diferentes mercados, como o turismo familiar.

Em agosto de 2006, abriu o Antillia Hotel Apartamento, empreendimento turístico com amplos espaços e jardins, varandas com vista para a cidade, mar ou montanha da Lagoa do Fogo, bar, restaurante, sala de pequeno-almoço, piscina interior e exterior, áreas de relaxamento, centro *fitness* e solário. A nível de unidades de alojamento, este era composto por 48 apartamentos e 6 quartos.

Após a abertura do Antillia Hotel Apartamento sentiu-se a necessidade de criar uma marca comunicacional que unificasse os quatro hotéis. Assim nasceu o Ciprotur Hotel Group, uma cadeia de hotéis independentes, sendo cada um explorado por uma empresa diferente, no entanto, unidos pela mesma linha de atuação definida pelo Grupo. Esta unificação trouxe vantagens para os quatro hotéis a nível de *marketing*, imagem e

comunicação e também a nível das sinergias operacionais existente entre as quatro empresas.

Entre os anos de 2007 e 2009, o Hotel Ponta Delgada passou por algumas remodelações, sendo estas apoiadas pelo programa SIDER, Sistema de Incentivos para o Desenvolvimento Regional. Foram remodelados os 48 quartos construídos em 1993, o *hall* de entrada e receção, a sala de pequeno-almoço e copa, o bar “Portas da Cidade”, as casas de banho no rés-do-chão, as salas de conferências e a piscina foi transformada em piscina coberta. Nestas remodelações foram criados os escritórios, o espaço *kids* e foram usados os restantes dois quartos para criar as zonas de relaxamento/*Spa*, nomeadamente o *jacuzzi*, banho turco e sauna. Das remodelações nos quartos, surgiu uma nova tipologia, a tipologia *Plus*, apresentando um *design* mais cuidado e confortável, inspirado na região açoriana, principalmente na cidade de Ponta Delgada.

No ano de 2009, a quota da sócia Cipraçor na empresa Ciprotur foi dividida pelos seus dois representantes, no valor de 152.125,00€ para cada um, e pelos seus três filhos, Cláudia Faias, Tiago Soares e João Soares, detendo cada um deles uma quota no valor de 71.500€. Ainda neste ano, realizou-se um aumento de capital de 698.318,00€ para 750.000,00€, levado a cabo pelos dois primeiros sócios, sendo que cada um deles entrou com um valor de 25.841,00€.

Até 2009, a Ciprotur realizou injeções de capital na empresa Voparut, de forma a ajudá-la a enfrentar as suas dificuldades operacionais, injeções essas que se transformaram num crescimento da quota da Ciprotur na empresa Voparut. Ainda neste ano, decidiu-se concessionar a exploração do Hotel do Mar à empresa Perseguir um Sonho Unipessoal, Lda., sociedade de Maria Constantina Soares, e decidiu-se que o hotel deixaria de funcionar o ano inteiro, passando a ser um hotel sazonal, estratégia que objetivava a melhoria da sua rentabilidade. A concessão à empresa Perseguir um Sonho

durou até ao ano 2013, passando depois para a Ciprotur, que explorou o Hotel do Mar até 2016.

Em 2011, na Ciprotur, realizou-se novamente um aumento do capital social, desta vez de 750.000,00€ para 1.090.000,00€. O casal Soares entrou com um capital no valor 340.00,00€, cada um com 170.000,00€, ficando ambos os sócios com uma quota total de 437.750,00€, e cada um dos seus três filhos, com uma quota de 71.500,00€.

Em 2016, decidiu-se proceder a uma fusão por incorporação da empresa Voparut, na empresa Ciprotur. Como a Ciprotur é a sócia maioritária da Voparut, detendo 89% do seu capital e os restantes 11% detidos pelos sócios Feliciano Soares e Maria Constantina Soares, também sócios maioritários da empresa Ciprotur, decidiu-se que a fusão por incorporação deveria ser feita desta forma, mantendo ativa a Ciprotur.

Para a sociedade a incorporar na Ciprotur, esta fusão representou a continuação do seu objeto social, a melhoria da sua rentabilidade e produtividade derivada da redução dos custos de operacionalidade e uma mais racional utilização dos ativos detidos.

Para a Ciprotur, a incorporação da Voparut representou um aumento da sua produtividade e a obtenção de economias de escala, através da racionalização dos meios empregues, refletindo-se na rentabilidade e produtividade da empresa. Permitiu também um maior controlo da qualidade e a uniformização e racionalização das estruturas administrativas, reduzindo os seus custos estruturais fixos.

Esta fusão apresentou vantagens tanto nas áreas económicas como nas áreas administrativas, financeiras e fiscais. Na área económica, a fusão possibilitou a redução dos recursos humanos, com a flexibilização da sua afetação, a redução dos custos operacionais, uma maior competitividade comercial, dinamismo e promoção e, por fim, uma maior e melhor oferta para o turismo “*Low-Cost*” que começou a surgir no ano de 2015 na Região, em especial na Ilha de São Miguel. As vantagens a nível administrativo,

financeiro e fiscal incluem a racionalização e uniformização da estrutura de gestão e administrativa, a redução das obrigações legais e inerentes custos e atingir uma maior flexibilidade financeira através de uma maior centralização dos recursos gerados.

Ao longo do tempo, a Ciprotur foi injetando capital na Atlantizortur, aumentando assim a sua quota e, em 2016, adquiriu uma quota de 320.000,00€ do sócio Feliciano Soares. Neste ano, a Atlantizortur sofreu uma alteração no seu capital social, passando para 3.200.000,00€. O aumento de capital deu origem à entrada de um novo membro na sociedade, a empresa Anticiclone, que passou a deter 14.3% do capital total, quota com o mesmo valor da do sócio gerente, Eng^o Feliciano. Depois deste aumento de capital, a Ciprotur passou a deter 71.4% do capital social da Atlantizortur.

Ainda em 2016, deu-se início ao processo de ampliação do Antillia Hotel Apartamento, que resultou num incremento de 20 quartos e de 17 apartamentos, ficando agora com 26 quartos e 65 apartamentos no total. A ampliação foi apoiada financeiramente pelo projeto Portugal 2020, gerido pelo Turismo de Portugal.

Em novembro de 2017, começou um novo processo de *restyling* no Hotel Ponta Delgada e no seu restaurante. Este tinha como objetivo a remodelação dos 50 quartos construídos no ano de 1998, os restantes quartos da tipologia *Standard* e algumas áreas comuns, como a sala de pequeno-almoço, a zona da piscina e de relaxamento e, por fim, os corredores. Este projeto foi e está a ser apoiado por um programa de apoio ao investimento governamental, o programa Competir +. No caso do projeto de remodelações do Hotel Ponta Delgada e do Restaurante O Baco, o subsistema do programa é Fomento da Base Económica de Exportação.

Em abril de 2018, deram-se por terminadas as remodelações nos quartos e, no mês seguinte, reabriu o Restaurante O Baco, totalmente remodelado, com uma nova imagem e conceito. Os novos quartos foram divididos em duas tipologias, a *Business*, que conta

com 49 quartos, e a Suite Júnior, que conta com apenas 1 quarto. Estas duas novas tipologias têm um *design* moderno e confortável, com ambientes calorosos e eficientes. Os restantes espaços do Hotel Ponta Delgada a serem remodelados começarão as suas obras na época baixa, ou seja, no inverno de 2019.

Dentro de quatro anos, o Grupo Ciprotur tenciona ampliar o Hotel do Mar. A ampliação será feita na tipologia Vista Mar e espera-se construir mais 12 quartos, ficando o hotel com um total de 48 quartos. Esta perspetiva tem como fundamento o bom desempenho do Hotel do Mar nos últimos anos, tendo em conta que este é o hotel com maior taxa de ocupação e rentabilidade do grupo. É importante referir que o hotel funciona apenas de forma sazonal e tem uma pequena equipa de colaboradores, razões estas que permitem estes resultados.

Atualmente, o Ciprotur Hotel Group dispõe de 817 camas, no total, sendo um grupo bastante competitivo no mercado hoteleiro. Cada um dos hotéis foi criado para satisfazer as necessidades de um público diversificado e exigente que valoriza a localização estratégica dos hotéis, assim como o serviço de qualidade superior, o calor humano e o profissionalismo dos colaboradores do grupo. O Grupo Ciprotur continua a ser muito procurado, devido à sua notoriedade, anos de serviço e à qualidade dos serviços prestados, o grupo procura melhorar a qualidade dos seus serviços de forma contínua, tendo sempre como principal foco a satisfação dos clientes. Devido a estes factos o Ciprotur Hotel Group é um grupo de sucesso, consolidado no mercado hoteleiro e com grandes oportunidades de crescimento neste sector.

3.3- Estrutura Organizacional

A gestão do Grupo Ciprotur é assegurada por uma estrutura familiar que tem por objetivo a continuidade e consolidação do grupo no mercado hoteleiro e que garante que a sua expansão é consolidada e orientada pela constante evolução da qualidade dos serviços prestados.

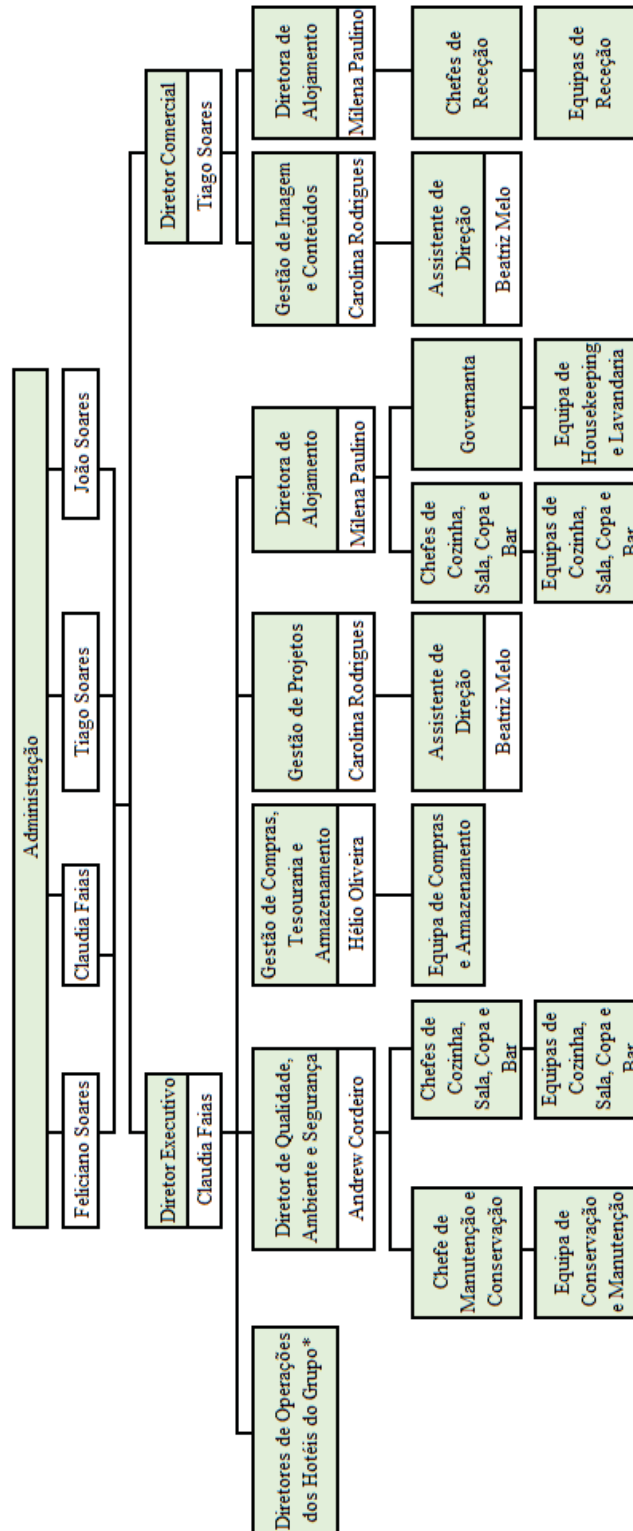
Este grupo apresenta uma estrutura de recursos humanos funcional, composta por profissionais qualificados e dinâmicos, apresentando uma estrutura organizacional centrada em departamentos especializados e responsáveis por determinadas funções ou áreas do negócio. Este tipo de organização proporciona a especialização dos trabalhadores na sua área de conhecimento e ajuda a fixar padrões de desempenho. Também tem a particularidade de facilitar os processos de recrutamento, seleção e de formação dos novos colaboradores.

A estrutura funcional das organizações baseia-se numa cadeia hierárquica em que cada área do negócio tem um chefe e um diretor. Em todos os processos internos à organização é necessário ter em conta a hierarquia, excluindo os processos que são de execução contínua e já estabelecida na organização. Esta apresenta alguma rigidez estrutural e dependência do topo da hierarquia, sendo a sua principal desvantagem a falta de autonomia dos vários departamentos.

Outra desvantagem deste tipo de estruturas organizacionais é o desconhecimento por parte dos colaboradores das metas e objetivos estratégicos da organização. Estes concentram-se apenas em cumprir o que lhes é solicitado e nos processos normais desempenhados na sua função, sem ter noção de como estão a contribuir para alcançar as metas e objetivos da organização.

O organograma do Ciprotur Hotel Group pode ser consultado na Figura 2.

Figura 2. Organograma do Ciprotur Hotel Group.



No Grupo CiproTur, existem dois diretores principais, a Diretora Executiva e o Diretor Comercial; estes são os segundos da hierarquia do grupo, estando abaixo da administração.

A Diretora Executiva, Dra. Cláudia Faias, coordena os vários departamentos operacionais do grupo, tendo eles os seus próprios diretores ou gestores. Estes departamentos são os das Operações e Alojamento dos quatro hotéis, o de Qualidade, Ambiente e Segurança, o de Gestão de Compras, Tesouraria e Armazenamento e o de Gestão de Projetos.

Todos os diretores operacionais ou diretores de alojamento dos quatro hotéis do grupo coordenam as suas equipas de *housekeeping*, cozinha e sala, copa e bar e a equipa de receção do respetivo hotel. Cada uma das equipas mencionadas tem um chefe, sendo esta a pessoa que avalia o desempenho de cada colaborador, que coordena os serviços e que presta informações à diretora de operações da unidade hoteleira.

O Departamento de Qualidade, Ambiente e Segurança coordena as áreas de manutenção e conservação, cozinha, sala, copa e bar dos quatro hotéis. Este Departamento tem como função garantir que todos os serviços e equipamentos estão em perfeitas condições de utilização ou de consumo para os clientes e garantir que todos os procedimentos, acomodações e espaços públicos dos hotéis se encontram em conformidade com o que a lei obriga. O Diretor de Qualidade, Ambiente e Segurança, Dr. Andrew Cordeiro, transmite aos chefes das equipas o que deve ser feito e estes, por sua vez, transmitem o mesmo à sua equipa e lideram os vários processos.

O Departamento de Gestão de Compras e Tesouraria é o responsável pelas compras e armazenamentos para os quatro hotéis. A equipa deste departamento é gerida pelo Hélio Oliveira.

O Departamento de Gestão de Projetos é um departamento recente no grupo e tem como função gerir e controlar os projetos de remodelações e melhoramentos das instalações. A gestão deste Departamento é assegurada pela Dra. Carolina Rodrigues, que conta com o apoio da assistente de direção.

O Diretor Comercial, Dr. Tiago Soares, dirige todos os processos relacionados com a área comercial e de vendas e todas as estratégias de *marketing* e comunicação do Grupo Ciprotur. Este coordena os departamentos de gestão de imagens e componentes e o departamento de alojamentos.

A Diretora de Alojamentos, Milena Paulino, negocia as vendas dos hotéis do grupo nos canais tradicionais, ou seja, as agências e os operadores turísticos. Para o desempenho da sua função conta com o auxílio das várias chefes de receção de cada hotel do grupo, que, por sua vez, coordenam os trabalhos das suas equipas de receção.

O Departamento de Imagem e Conteúdos tem como função tratar do *marketing* e comunicação do grupo e das vendas nas OTA (*Online Travel Agency*). Este Departamento tem como gestora a Dra. Carolina Rodrigues e a equipa de imagem e conteúdos tem apenas duas colaboradoras, sendo estas a gestora e a assistente de direção.

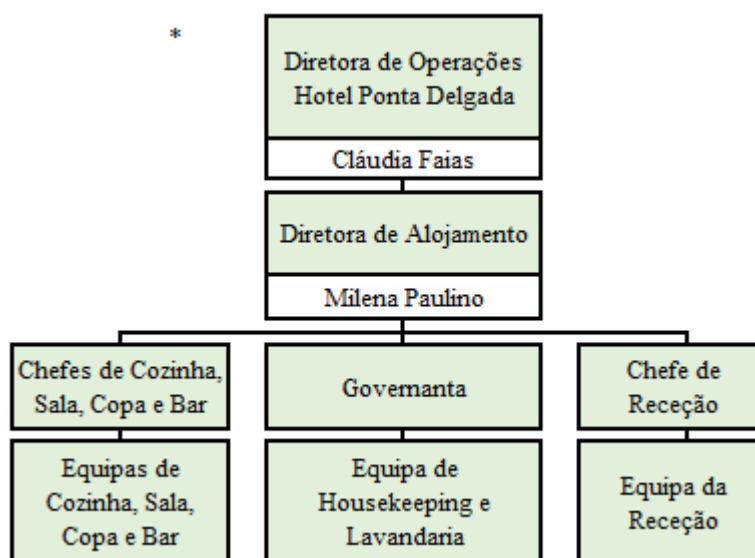
No Grupo Ciprotur existem algumas relações funcionais entre os vários departamentos, o que faz com que se consiga anular algumas desvantagens relacionadas com a falta de autonomia e excessiva dependência dos Diretores Executivo e Comercial.

3.3.1 – Direção Operacional do Hotel Ponta Delgada

A direção operacional do Hotel Ponta Delgada é assegurada pela Dra. Cláudia Faias e pela Diretora de Alojamentos, Milena Paulino.

O Hotel Ponta Delgada é o centro de operações do grupo e nele trabalham não só os funcionários do restaurante e do hotel em si, mas também do grupo. Atualmente, o Hotel Ponta Delgada tem no total 45 colaboradores, estando 9 destes alocados ao restaurante. O seu organograma pode ser encontrado na Figura 3.

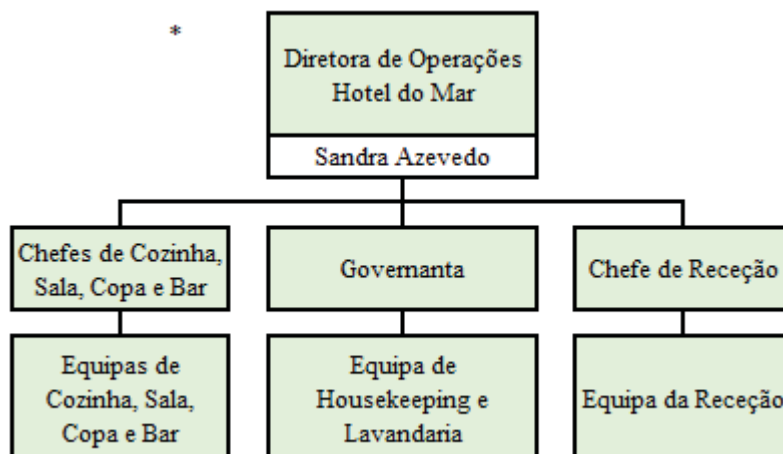
Figura 3. Organograma do Departamento Operacional do Hotel Ponta Delgada.



3.3.2 – Direção Operacional do Hotel do Mar

A Diretora de Operações do Hotel do Mar é a Dra. Sandra Azevedo. Este hotel tem uma equipa de apenas 10 colaboradores e o seu organograma está presente na Figura 4.

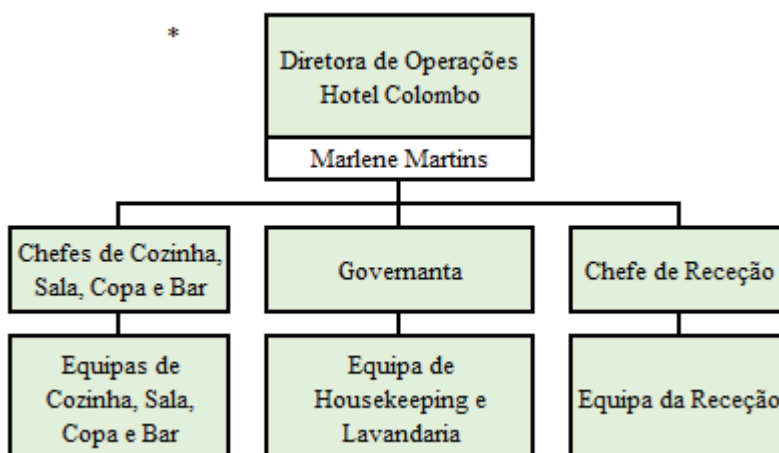
Figura 4. Organograma do Departamento Operacional do Hotel do Mar.



3.3.3 – Direção Operacional do Hotel Colombo

O Hotel Colombo conta com um total de 20 funcionários e a direção operacional do mesmo é responsabilidade da Marlene Martins. O organograma do departamento operacional do Hotel Colombo consta na Figura 5.

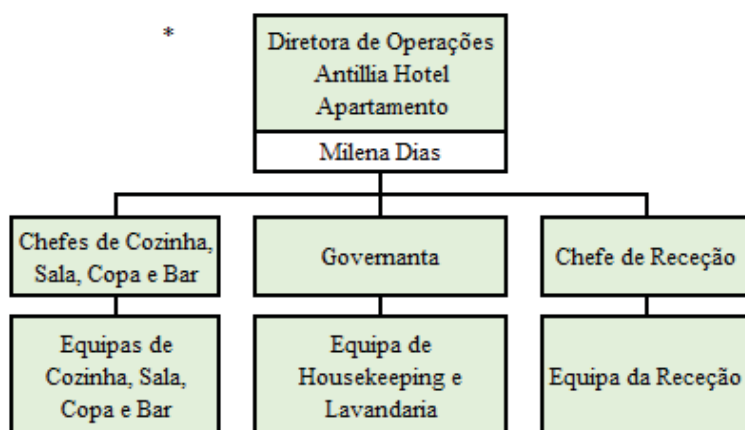
Figura 5. Organograma do Departamento Operacional do Hotel Colombo.



3.3.4 – Direção Operacional do Antillia Hotel Apartamento

A Dra. Milena Dias é a Diretora Operacional do Antillia Hotel Apartamento. Esta unidade hoteleira conta com 36 colaboradores e na Figura 6 encontra-se o organograma do departamento operacional do Antillia Hotel Apartamento.

Figura 6. Organograma do Departamento Operacional do Antillia Hotel Apartamento.



3.4- Descrição dos Empreendimentos do Ciprotur Hotel Group

3.4.1- Hotel Ponta Delgada

O Hotel Ponta Delgada é um hotel com classificação de 3 estrelas, direcionado ao turismo de negócios e de lazer. Este localiza-se no centro da cidade de Ponta Delgada,

ilha de São Miguel, e é conhecido pelo seu ambiente familiar, descontraído e pela simpatia e profissionalismo da sua equipa de colaboradores. A excelente localização geográfica, as instalações confortáveis e a relação preço-qualidade têm contribuído para que se mantenha entre um dos hotéis mais procurados nos Açores.

Neste hotel estão centralizados os principais serviços de gestão do Ciprotur Hotel Group, como a Direção Executiva; a Direção Comercial; a Direção de Alojamento e o Departamento de Compras e Tesouraria, pretendendo-se que, futuramente, funcione também uma central de reservas capaz de dar resposta a todos os hotéis do grupo.

A abertura deste hotel remonta a 5 de julho de 1993, constituindo-se como um dos primeiros hotéis da cidade. Deu-se o mesmo nome da cidade ao empreendimento, por se acreditar ser de fácil associação ao Arquipélago dos Açores, sendo uma mais-valia na captação de clientes e também uma forma de homenagear a linda cidade de Ponta Delgada.

Unidades de Alojamento

Atualmente, o Hotel Ponta Delgada dispõe de 98 quartos, sendo um dos quartos completamente adaptado para pessoas com mobilidade reduzida. Os quartos estão divididos por 3 tipologias - a tipologia *Plus*, a tipologia *Business* e a tipologia Suite Júnior.

Em 2009, o hotel sofreu algumas remodelações, transformando os 50 quartos *Standard*, construídos em 1993, em 48 quartos *Plus* e os dois restantes em área de *Spa*.

A tipologia *Business* conta com 49 quartos e a tipologia Suite Júnior com apenas 1 quarto. Estas duas tipologias existem desde abril de 2018, mês em que terminaram as remodelações dos restantes 50 quartos *Standard*, construídos aquando da ampliação do hotel, em 1998.

Todos os quartos existentes no hotel estão equipados com ar condicionado, janelas providas de vidros duplos, varanda apetrechada com mobiliário de exterior, cofre, TV cabo, internet *Wi-Fi* grátis, telefone e casa de banho privativa com secador de cabelo e banheira, no caso dos quartos da tipologia *Plus*, e com *walk-in shower*, nos quartos da tipologia *Business* e Suite Júnior.

A principal distinção entre os quartos *Business* e os quartos *Plus* prende-se com a decoração, uma vez que os primeiros têm um *design* mais moderno e confortável. Outra distinção assenta nos equipamentos existentes nos quartos da tipologia *Business*, uma vez que todos estes quartos têm uma chaleira e materiais para que os clientes possam fazer um chá à sua escolha e as *headboards* das camas estão equipadas com estações de carregamento USB. Os quartos da tipologia *Business* estão preparados para um público de turismo de negócios, tendo espaços onde os hóspedes podem trabalhar de forma confortável. Estes quartos oferecem a possibilidade de colocar uma cama extra, a qual pode ser adquirida apenas para crianças com idade igual ou inferior a 12 anos.

A diferença entre a Suite Júnior e os restantes quartos *Business* está presente no tamanho dos quartos e em alguns equipamentos e comodidades, como por exemplo o facto de a Suite Júnior possuir uma *coffee station*, com máquina de café e todos os utensílios necessários, minibar e uma pequena zona de estar com mesa de refeições. A Suite Júnior é, por isso, um quarto mais completo, com capacidade para 2 pessoas, tratando-se de um quarto destinado a famílias, dada a sua localização no sexto andar, que é composto por apenas 3 quartos, criando, assim, um ambiente ideal para juntar famílias.

Na Tabela 4 é possível encontrar o número de quartos distribuídos pelas várias tipologias de quartos do Hotel Ponta Delgada.

Tabela 4. Número de Quartos por Tipologia do Hotel Ponta Delgada.

Ocupação/ Camas	<i>Plus</i>	<i>Business</i>	Suite Júnior	Total por Tipologia
<i>Twin</i>	45	37	1	83
Duplo	3	7		10
Triplo		4		4
Twin Mobilidade Reduzida		1		1
Total de Quartos	48	49	1	98

Restaurante O Baco

O restaurante O Baco localiza-se ao lado do Hotel Ponta Delgada e tem capacidade para 60 pessoas, tendo sido totalmente remodelado e reaberto no dia 16 de maio de 2018, com uma nova imagem, equipe e conceito.

O restaurante foi decorado pelo Atelier Clara Vasconcelos Interiores e a decoração é inspirada em cidades da Europa. Na decoração do restaurante podem encontrar-se materiais como madeira, cores escuras e uma iluminação mais intimista. Todos estes elementos conjugam-se para convocar os sentidos e fazer os clientes do restaurante desfrutarem de um ambiente simples, sofisticado, acolhedor e descontraído. Este novo *design*, moderno e contemporâneo, também foi influenciado pela história da empresa, pelo nome do restaurante e pelas tendências da atualidade.

O Baco serve cozinha de autor, focada nos produtos regionais e biológicos, com inspirações e técnicas da cozinha japonesa. Como o seu próprio nome indica, este restaurante também é dedicado aos vinhos, não fosse o Baco, na mitologia latina, o Deus

dos Vinhos. O restaurante dispõe de uma Vinoteca com uma grande seleção de vinhos que promete agradar aos mais variados gostos e paladares.

Bar Portas da Cidade

O bar Portas da Cidade é localizado no rés-do-chão do hotel, dispondo de uma sala com capacidade para 50 pessoas e de uma pequena esplanada exterior. Neste servem-se bebidas, *cocktails*, petiscos regionais e refeições ligeiras, tornando-se no local ideal para desfrutar de um momento de lazer, tanto para os hóspedes do hotel como para os locais.

Salas de Reuniões e Conferências

O Hotel Ponta Delgada tem duas salas de reuniões e conferências, a Sala Mar, com capacidade para 25 pessoas, e a Sala Colombo, com capacidade para 150 pessoas. Estas salas acolhem eventos dos mais variados géneros, desde eventos empresariais, como formações, *workshops*, palestras e conferências, a festas e banquetes, como casamentos e aniversários.

Outras Facilidades e Serviços

Como forma de complementar as estadias dos hóspedes, oferecendo conforto e espaços de relaxamento, foram criados outros serviços e facilidades. Destes espaços fazem parte a sala de pequeno-almoço, a piscina interior aquecida; o *jacuzzi*; a sauna; o banho turco; a sala de *fitness*; o salão de beleza; a zona infantil interior e o parque coberto para carros e bicicletas.

3.4.2- Hotel do Mar

Inaugurado a 5 de julho de 2002, o Hotel do Mar constituiu-se como segundo hotel do Grupo Ciprotur. Funcionando de forma sazonal, permanece aberto entre os dias 1 de abril e 31 de outubro. O hotel, classificado com quatro estrelas, oferece aos seus clientes excelentes infraestruturas, modernas, confortáveis e com um ambiente familiar. Este localiza-se na Vila da Povoação, na ilha de São Miguel, em frente ao mar, no coração do concelho mais turístico do arquipélago dos Açores.

Por estar numa vila pacata e a 60 km de distância da cidade de Ponta Delgada e de todo o seu movimento, torna-se o sítio ideal para umas férias em família, gozando de paz e sossego. É um hotel agradável, ideal para algum tempo perto da natureza, sendo o seu principal mercado o turismo de lazer e de turismo familiar.

Unidades de Alojamento

O Hotel do Mar dispõe de 36 quartos, divididos em duas tipologias – a Vista Mar e a Vista Parcial do Mar. Como o próprio nome indica, a única diferença entre as duas tipologias é a vista. Na tipologia Vista Mar as varandas dos quartos estão direcionadas para o mar e na Vista Parcial do Mar estão direcionadas para a Vila da Povoação e para as montanhas que a rodeiam.

A tipologia Vista Mar dispõe de 24 quartos, um dos quais destinado a pessoas com mobilidade reduzida, e a tipologia Vista Parcial do Mar dispõe de 12 quartos, sendo dois destes suites. Todos os quartos das duas tipologias estão equipados com casa de banho com secador de cabelo, TV cabo, *Wi-Fi* gratuito, ar condicionado, cofre, telefone e

varanda com vista para o mar ou vista para a vila. Na Tabela 5 consta a distribuição dos quartos pelas tipologias do Hotel do Mar.

Tabela 5. Número de Quartos por Tipologia do Hotel do Mar.

Ocupação/ Camas	Vista Parcial	Vista Mar	Total por tipologia
Twin	9	21	30
Duplo		2	2
Triplo	1		1
Twin Suite	2		2
Twin Mobilidade Reduzida		1	1
Total	12	24	36

Outras Facilidades e Serviços

O Hotel do Mar tem ao dispor dos seus hóspedes uma piscina exterior e *jacuzzi* junto a um pequeno bar, o Bar Cachalote, com esplanada interior e exterior com vista para o mar; neste bar são servidas refeições ligeiras, petiscos, bebidas e *cocktails*.

Existe, também, um pequeno centro *fitness*, para os clientes que desejem fazer exercício durante as suas estadias, sala de pequeno-almoço e estacionamento coberto disponível de forma gratuita para os clientes do hotel.

Um dos pontos fortes do hotel é a torre de vigia, que conta com uma vista panorâmica sobre a vila da Povoação.

3.4.3- Hotel Colombo

O Hotel Colombo situa-se na Ilha de Santa Maria, a mais quente das ilhas açorianas. Este hotel tem classificação de 4 estrelas e foi adquirido pelo Ciprotur Hotel Group no ano de 2004. Os seus principais mercados são o turismo de lazer e o turismo de negócios.

O hotel usufrui de uma localização estratégica à entrada da Vila do Porto, ficando apenas a 10 minutos de carro do aeroporto, da montanha e da Praia Formosa, uma das mais conhecidas praias da ilha de Santa Maria.

Unidades de Alojamento

O Hotel Colombo tem à sua disponibilidade 87 unidades de alojamento, incluindo 64 quartos, sendo 2 destes preparados para receber pessoas com mobilidade reduzida, 5 suites e 18 apartamentos. As unidades de alojamento do hotel estão equipadas com telefone, minibar, TV por cabo, ar condicionado e WC privativo.

Os quartos podem alojar até 2 pessoas adultas, ou até 3 no caso dos quartos *triple*. Estes quartos permitem a colocação de camas extra para crianças com idade igual ou inferior aos 13 anos.

Todos os apartamentos T1 têm uma capacidade máxima de 4 pessoas. Estas unidades de alojamento dispõem de uma sala de estar e de uma *kitchenette* completamente equipada. A Tabela 6 traça a distribuição dos quartos pelas tipologias do Hotel Colombo.

Tabela 6. Número de Quartos por Tipologia Hotel Colombo.

Ocupação/ Camas	Quartos	Apartamento T1	Total por Tipologia
Twin	35	17	52
Duplo	10	1	11
Triplo	17		17
King Size Suite	5		5
Twin Mobilidade Reduzida	2		2
Total	69	18	87

Reuniões e Eventos

O Hotel Colombo dispõe de infraestruturas amplas e de excelente qualidade. A sua inteligente conceção permite que um dos seus blocos possa ser totalmente dedicado à realização de eventos, agregando numa só área uma espaçosa sala de reuniões, um bengaleiro, um restaurante, um *coffee-shop* e um bar.

A sala de reuniões “São Lourenço” permite acolher até 300 pessoas, tornando-se o local ideal para acolher eventos como conferências e banquetes.

O Hotel Colombo possui ainda salas de apoio, de tamanho mais reduzido, ideais para reuniões paralelas ao evento principal.

Outras Facilidades e Serviços

O Hotel Colombo tem ao dispor dos seus clientes uma piscina exterior, sala de pequeno-almoço, um ginásio, um parque infantil interior e exterior e zonas de relaxamento, como *jacuzzi* e banho turco.

Junto à piscina existe ainda um bar com esplanada, onde os hóspedes podem desfrutar de uma refeição ligeira ou de um *cocktail* com uma vista privilegiada para a piscina e para o mar. O bar oferece também uma zona de TV e de jogos.

3.4.4- Antillia Hotel Apartamento

O Antillia Hotel Apartamento possui uma localização central em Ponta Delgada, ilha de São Miguel. O hotel é servido por duas estradas ligadas ao centro da cidade e é de fácil acesso, seja de carro ou a pé. A partir do Antillia Hotel Apartamento é possível alcançar os principais locais de interesse de Ponta Delgada, incluindo as Portas da Cidade e a histórica baixa da cidade.

O hotel tem uma classificação de 4 estrelas e é direcionado para o turismo de lazer, turismo de negócios e turismo familiar. Este hotel é o mais novo do grupo, sendo que a sua abertura se deu no ano 2006, completando, assim, a oferta atual do grupo.

Unidades de Alojamento

O Antillia Hotel Apartamento apresenta uma arquitetura moderna e decoração simples e harmoniosa. O empreendimento conta com um total de 92 unidades de alojamento, desde o ano 2017, quando foi ampliado.

O hotel dispõe de 26 quartos com capacidade para, no máximo, 2 pessoas. No entanto, oferecem a possibilidade de levar uma cama extra para crianças com idade igual ou inferior a 13 anos.

Existem 4 tipos diferentes de apartamentos: 6 apartamentos T0 ou estúdio, sendo um deles direcionado a pessoas com mobilidade reduzida; 56 apartamentos T1; 2 apartamentos T1 *Premium*; e 3 apartamentos T2. Os apartamentos T1, T1 *Premium* e T2 têm capacidade para até 4 pessoas e os estúdios podem alojar até 3 pessoas.

Todos os quartos do Antillia estão equipados com ar condicionado, acesso gratuito à rede *Wi-Fi*, telefone, televisão por cabo, cofre, casa de banho completa e janela ou varanda com vista para a cidade, para a montanha da Lagoa do Fogo ou para o mar. Os apartamentos incluem, também, uma sala de estar com uma *kitchenette* equipada e área de refeições. A diferença entre os apartamentos T1 e os apartamentos T1 *Premium* é que estes últimos têm *jacuzzi* privativo na varanda, com uma vista panorâmica privilegiada. A distribuição de quartos e apartamentos encontra-se na Tabela 7.

Tabela 7. Número de Quartos por Tipologia do Antillia Hotel Apartamento.

Ocupação/ Camas	Quartos	T0	T1	T2	T1 Premium	Total por Tipologia
Twin	16	5	47	2	2	72
Duplo	10		7	1		18
King Size Suite	1					1
Twin Mobilidade Reduzida		1				1
Total	27	6	54	3	2	92

Restaurante e Bar Antillia

O Antillia tem um restaurante e um bar no seu interior, ambos com acesso e vista para a piscina exterior do hotel.

O Restaurante Antillia é amplo, com capacidade para 120 pessoas. Este espaço permite a realização de vários tipos de eventos e banquetes, variando entre jantares temáticos realizados pela organização do hotel, como jantar de passagem de ano ou de São Valentim, e festas privadas como comunhões, batizados e casamentos.

Aquele espaço tem, na realidade, dupla função. Não é apenas restaurante, mas também a sala onde são servidos os pequenos-almoços *buffet*.

O Restaurante Antillia está aberto todos os dias ao jantar, das 17h00 às 23h00, e tem uma carta variada, de comida de conforto, confeccionada ao estilo regional e que privilegia o uso dos produtos frescos e locais.

O Bar do Antillia é o sítio ideal para os clientes usufruírem de uma bebida refrescante enquanto apanham sol junto à piscina. São servidas bebidas regionais e internacionais, *cocktails* e *snacks* como tostas, prego no pão ou tábuas de queijos.

Este bar oferece também a possibilidade da realização de *coffee break's*, como espaço auxiliar nos eventos e banquetes realizados no restaurante.

Outras Facilidades e Serviços

As instalações do Antillia incluem amplos espaços - jardins, varandas com magníficas vistas, piscina exterior com esplanada, piscina interior aquecida, *Spa*, *jacuzzi*, sauna, banho turco, ginásio, sala de TV e jogos, área de recreio infantil e uma pequena sala de reuniões. Além disso, o hotel oferece a todos os seus clientes estacionamento gratuito.

Atualmente, o ginásio e o *Spa* estão concessionados a duas empresas que exploram o negócio, no entanto, os hóspedes podem frequentar os dois espaços.

3.5- Tecnologias de Informação e Comunicação e o Grupo Ciprotur

A cada dia que passa o mundo hoteleiro torna-se mais competitivo, pelo que os hoteleiros procuram novas formas de reduzir os custos, aumentar as vendas, melhorar a qualidade dos seus serviços e, como consequência, melhorar a experiência dos hóspedes.

Este é um mercado que aposta na inovação, onde se inclui o recurso às mais recentes técnicas tecnológicas, como forma de responder às necessidades dos clientes, que são cada vez mais exigentes. A utilização das novas tecnologias representa uma prioridade no relacionamento com o cliente e no aumento das vendas.

Devido ao seu carácter global, as atuais tecnologias e a internet tornaram-se num privilegiado meio de comunicação, na medida em que transformaram o modo como as pessoas e as empresas/organizações se relacionam.

O Grupo Ciprotur acredita que as tecnologias apresentam grandes benefícios para os seus hotéis e restaurante, não só para a captação e relação com os clientes, como também para a própria gestão dos empreendimentos e das suas vendas.

Para uma gestão mais fácil e eficiente das suas unidades de alojamento, o Grupo conta com um PMS, *Property Management System* ou *Software* de Gestão Hoteleira, e um Gestor de Canais *Online*, duas ferramentas que atuam principalmente na área de vendas das unidades de alojamento, facilitando todos os processos relacionados com reservas, disponibilidades e tarifas. O PMS tem funcionalidades que servem também como apoio às áreas operacionais dos hotéis.

Na área de *marketing* e divulgação, o Grupo conta com as redes sociais, *sites* de críticas, avaliações e opiniões e com os *websites* de cada hotel. Estes últimos são, também, uma ferramenta de vendas das unidades de alojamento, pois os quatro *websites* têm

campanhas promocionais e um motor de reservas, através do qual os clientes podem, de forma autónoma e direta, reservar o hotel pretendido.

Os hotéis do grupo são vendidos *online* por agências parceiras, denominadas OTA's, *Online Travel Agency*. Este tipo de agências não só vende as unidades de alojamento do grupo como é um forte meio de divulgação das mesmas, pois têm fortes políticas de *marketing* e divulgam os hotéis a nível mundial.

De seguida, apresentam-se as principais tecnologias de informação e de comunicação utilizadas pelo Grupo Ciprotur, explicando-as e mostrando a sua importância para o bom funcionamento do negócio.

3.5.1- Website

Cada um dos hotéis do Ciprotur Hotel Group conta com um *website* e o restaurante O Baco dispõe de uma página no *website* do Hotel Ponta Delgada. Estes funcionam tanto na área de divulgação e *marketing* como na área de gestão e vendas, já que os quatro *websites* contêm um motor de reservas e promoções, para que os clientes possam fazer reservas diretas.

Um *website* é uma ferramenta muito importante para os hotéis, na medida em que permite descrever sucintamente os aspetos de maior relevância e interesse sobre o empreendimento turístico, nomeadamente sobre a sua história, a sua missão e os seus valores. Deste modo, pode constituir um instrumento de diferenciação relativamente aos hotéis concorrentes.

Os *websites* não têm apenas conteúdos descritivos e informativos, existe também uma grande componente de imagem, incluindo fotografias das infraestruturas do hotel, das

suas acomodações e facilidades e, ainda, do destino onde se localiza e das suas atrações turísticas.

Nos *websites* deste tipo de negócio é muito importante que exista um motor de reservas, no qual o cliente possa fazer a sua reserva sem sair da página do hotel, podendo usufruir de regalias e de promoções por reservar diretamente, sem recorrer a agências parceiras. As reservas diretas pelo *site* ou pelos contactos do hotel são as mais lucrativas, pois, nestes casos, o hotel não tem de pagar comissões ou de vender a um menor preço às agências. Por isso, os motores de reservas presentes nos *websites* devem ser de fácil utilização e intuitivos, de forma a aumentar as reservas diretas.

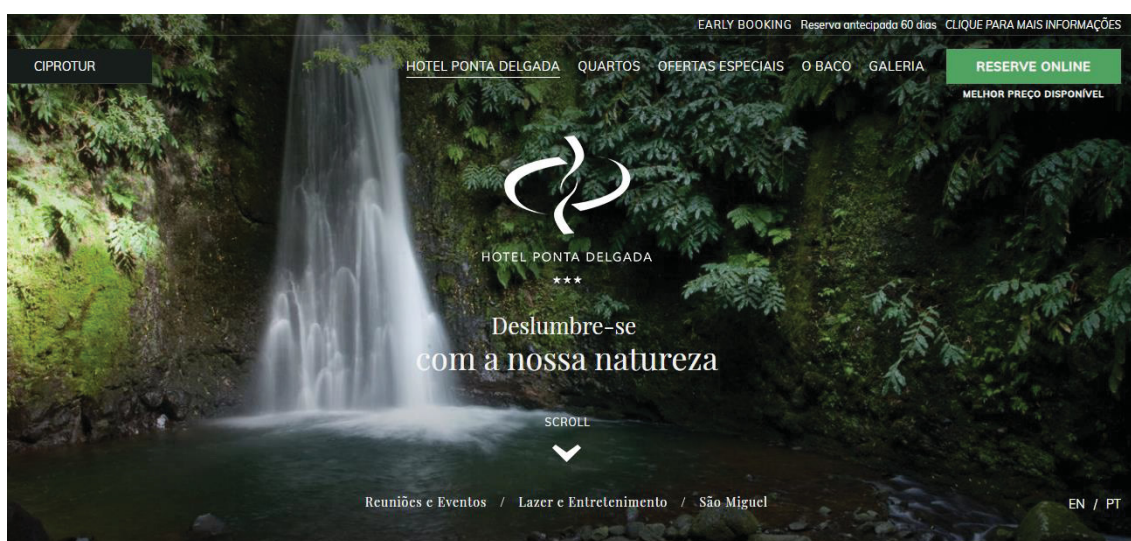
Hoje em dia, é muito importante que os *websites* tenham um *design mobile-friendly*. Cada vez mais os viajantes utilizam os telemóveis e outros dispositivos móveis para fazer pesquisas. Ter um *website* compatível com estes dispositivos significa facilitar a pesquisa, não só da propriedade, como também do seu motor de reservas, fazendo com que os viajantes possam realizar a reserva, usando apenas o dispositivo móvel.

Os *websites* devem ter um aspeto profissional, cuidadoso em relação a detalhes, e têm de estar desenhados de forma eficiente, incitando à maximização das reservas diretas. Caso os clientes encontrem *websites* pouco profissionais, podem ficar com uma má imagem do hotel em questão, sendo, por isso, influenciados negativamente e levados a não realizar qualquer reserva.

Os quatro hotéis do Grupo Ciprotur têm um *website* criado com a plataforma Guestcentric®. Todos os *websites* são personalizados com imagens de elevada qualidade do hotel, de pontos turísticos e de atrações da ilha onde se inserem. Quanto às informações e conteúdos, em todos os *websites* há uma pequena apresentação do hotel em questão, uma galeria, informações sobre a localização e sobre que atividades turísticas o destino oferece, contactos e informações sobre todos os serviços e suplementos disponíveis nos

hotéis, como os serviços de restauração ou de reuniões, conferências e eventos. Os *websites* dos hotéis têm uma funcionalidade que faz ligação às páginas de redes sociais dos mesmos. Na Figura 7 é possível ver a página inicial do *website* do Hotel Ponta Delgada.

Figura 7. Página Inicial do *Website* do Hotel Ponta Delgada



Fonte: Website Hotel Ponta Delgada.

A Guestcentric® construiu uma plataforma que permite que os hotéis independentes desenvolvam uma relação duradoura com os seus clientes e melhorem as suas receitas *online*. A plataforma fornece um *software* de *marketing* digital que ajuda os hoteleiros a proteger a sua marca, a impulsionar as reservas e a ligar-se aos seus clientes tanto nas suas plataformas digitais, como nas redes sociais, que podem ser associadas aos *sites* dos hotéis.

A Guestcentric® permite a construção de sites personalizados e adaptados às necessidades de cada hotel, oferecendo a possibilidade de incorporar um motor de reservas nos *sites*, para que os visitantes possam facilmente fazer as suas reservas, sem ter de recorrer a agências ou contactos por *e-mail* ou telefone.

O *software* tem, também, um módulo de *marketing* social que permite associar as redes sociais ao *site* do hotel e, desta forma, partilhar rapidamente as promoções e as novidades do *site* nas redes sociais, conseguindo um maior alcance.

É importante referir que os websites construídos nesta plataforma são responsivos tanto para dispositivos móveis como para *desktop*. A plataforma está em constante evolução, pois é continuamente testada quanto à sua usabilidade, tornando as operações dos hoteleiros mais eficientes.

Com os *sites* construídos na plataforma Guestcentric®, o Ciprotur Hotel Group aumentou as reservas diretas para os quatro hotéis, corroborando a ideia de que o *website* encerra em si uma mais-valia não apenas para a divulgação, mas também para as vendas para o mercado hoteleiro e para o Grupo Ciprotur, especificamente.

A plataforma da Guestcentric® está dividida em 7 secções:

1. **Home:** esta é apenas uma página inicial que faz ligação às restantes secções da plataforma. Nesta secção apresentam-se também o valor ganho pelo *website* no ano corrente, o preço médio diário da estadia de cada hotel e a percentagem de reservas feitas em campanhas promocionais.
2. **Dashboard:** aqui é possível obter análises mensais ou anuais da receita, das visitas no *website* e do motor de reservas. Pode também obter-se relatórios de desempenho das promoções, *vouchers*, suplementos, tipologias de quarto e ainda relatórios da receita criada.
3. **Contactos:** esta é a secção que permite ver as mensagens enviadas para o hotel via *website*. Aqui aparecem todos os contactos dos clientes e há a possibilidade de responder ao cliente diretamente pela plataforma.
4. **Reservas:** todas as reservas feitas pelo *website* estão presentes nesta secção, sendo possível consultar os pedidos dos clientes e as informações para o pagamento das reservas.
5. **Receita:** nesta parte da plataforma existe um calendário com as disponibilidades e tarifas para cada tipologia de quarto. É aqui que se criam novas tipologias de quartos, promoções, eventos, suplementos, *vouchers* e planos de refeições.

6. **Website:** nesta secção é possível editar as várias páginas dos *websites* e construir novas páginas. Criam-se conteúdos descritivos e informativos sobre os hotéis e partilham-se imagens e fotografias.
7. **Marketing:** aqui é possível ver notícias e publicações sobre o destino e sobre o seu setor turístico. Estão presentes todas as redes sociais às quais a Guestcentric® pode ser ligada, sendo estas Youtube®, Twitter®, Instagram®, Facebook® e Flickr®. É possível fazer partilhas de conteúdos e de promoções diretamente do *site* nestas redes sociais e encontrar clientes nas mesmas. Outra ferramenta de elevada importância que se encontra nesta secção é o *Setup Keywords*, que permite associar o *website* a palavras-chave que fazem com que os *websites* fiquem mais bem posicionados nos motores de pesquisa.

3.5.2- Gestor de Canais Online: Siteminder®

Pôr uma propriedade à venda *online* resulta numa grande exposição, com um alcance a nível mundial, o que pode levar à otimização da venda de quartos. Para cada *website* que venda a propriedade existe uma *extranet*, uma plataforma *online*, onde se pode fazer o *update* de conteúdos relativos à propriedade, carregar tarifas e disponibilidades, gerir cancelamentos, entre outros.

Os hotéis do Ciprotur Hotel Group, neste momento, são vendidos em 14 canais *online*, o que representa a gestão da propriedade em 14 *extranets* diferentes, ou, no caso de as *extranets* não estarem disponíveis para os hoteleiros, feita a partir do contacto com os gestores de conta de cada hotel.

De forma a facilitar e a tornar mais rápido o processo de gestão de todos os canais *online*, o grupo possui um gestor de canais *online*, passível de se conectar a todos os canais de vendas e de os aglutinar na página de gestão de cada hotel.

A plataforma de gestão de canais *online*, ou *channel manager*, utilizada pelo Grupo Ciprotur é o Siteminder®, um instrumento que permite, em poucos segundos, fazer

mudanças para todos os canais *online* de forma autónoma. No *channel manager* é possível alterar os preços das várias tarifas, atualizar as disponibilidades de quartos, abrir/fechar vendas para tarifas ou tipologias de quarto específicas, entre muitas outras atividades ligadas ao negócio. Todas as alterações efetuadas no *channel manager* são feitas de forma automática em todos os canais nos quais a propriedade é vendida.

A ligação do *channel manager* com os canais *online* faz com que as informações estejam interligadas. Este passa as informações para os canais e o contrário também sucede. Devido a este facto, sempre que chega uma reserva de um canal *online*, a disponibilidade é atualizada no *channel manager* e, conseqüentemente, em todos os canais que estão ligados a este.

Antes do Grupo Ciprotur ter esta ferramenta de gestão, fazer qualquer alteração para os canais *online* era sempre um processo confuso e demorado. Para fazer uma alteração de disponibilidades ou de tarifas, era necessário entrar em cada uma das *extranets* dos vários canais *online*. No caso dos canais que não tinham *extranet*, era preciso entrar em contacto com os gestores de conta de cada canal para que estes fizessem as alterações requeridas. Este era um processo demasiado demorado para o mercado em questão, pois, no caso da disponibilidade não estar atualizada em poucos segundos, poderiam chegar várias reservas, causando situações de *overbooking*. No mercado hoteleiro, aplica-se o ditado “tempo é dinheiro”.

Os *overbookings* têm elevados custos para as empresas de alojamento, tanto monetários, como de reputação do hotel, pois um cliente insatisfeito com esta situação pode partilhar *reviews* negativas, influenciando outros viajantes a reservar noutros alojamentos.

O *channel manager* diminui a possibilidade de situações de *overbooking*. Com esta ferramenta, os hoteleiros têm um maior controlo sobre a disponibilidade de quartos

colocados à venda e sobre as tarifas praticadas, pois é muito mais fácil controlar estes aspetos quando estão todos presentes no mesmo sítio e de forma organizada.

A plataforma do Sitemider® fornece informações sobre o que já se vendeu e que canal vendeu. Informações essas que podem levar à otimização das estratégias futuras com os canais online, uma vez que permitem perceber qual o canal que trabalha melhor os seus principais mercados.

Outro benefício da utilização do Siteminder® é que este encontra-se integrado com o PMS dos hotéis, o que significa que todas as reservas provenientes dos canais *online* são criadas automaticamente no sistema de reservas do hotel, Host PMS®. Esta funcionalidade permite que os colaboradores da receção tenham mais tempo para se dedicar a outras atividades.

A utilização do *channel manager* possibilita uma gestão mais eficiente, otimizando a atividade tanto a nível de tempo como a nível monetário.

O Siteminder® está dividido em 6 secções:

1. **Página inicial ou *Dashboard*:** aqui aparecem todos os canais aos quais os hotéis estão ligados, o número de reservas do próprio dia e dos últimos 30 dias, seguidos de um gráfico com os *topchannels* nos últimos 30 dias, ou seja, os canais de onde vieram mais reservas.
2. **Inventário:** assume-se como a principal secção, onde é possível encontrar a disponibilidade para as várias tipologias de quartos, os preços e tarifas dispostos num calendário. O inventário do Siteminder® é utilizado todos os dias, tanto para consulta como para tomada de medidas ligadas às vendas nos canais *online*, como alteração de disponibilidades e de tarifas ou fecho/abertura de vendas.
3. **Quartos e Tarifas:** nesta secção estão presentes todas as tipologias de quartos existentes para cada um dos hotéis, bem como as tarifas que lhes são aplicadas. Aqui podem criar-se tipologias de quartos e tarifas.
4. **Reservas:** esta permite fazer consultas de reservas, de relatórios de *check-in*, de receitas provenientes de cada um dos canais e, por fim, de análises sobre as tendências e a performance de cada um dos canais.

5. **Canais:** aqui encontramos todos os canais aos quais o hotel está ligado e é também nesta secção que se criam ligações a novos canais *online*.
6. **Host PMS®:** nesta parte temos as tipologias de quartos do Host PMS® e respetivas ligações às tipologias de quartos presentes no Siteminder®. Aqui pode proceder-se à ligação de novas tipologias de quartos entre o Siteminter® e o PMS.

3.5.3- Software de Gestão Hoteleira: PMS

O PMS é um *software* de gestão hoteleira focado em facilitar procedimentos tanto de *back office* como de *front office*. Este tipo de *software* é imprescindível para um bom funcionamento dos empreendimentos turísticos, por garantir uma operação hoteleira eficiente, ágil e segura, sendo aplicado a negócios de alojamento, tanto de grande como de pequena dimensão.

O PMS gere o inventário, a ocupação, as tarifas e, ainda, fornece relatórios precisos e confiáveis que permitem analisar a performance do hotel e fornecer informações importantes para os departamentos de *Housekeeping*, de *Food and Beverage* e Comercial e de Vendas.

Uma vez que o Ciprotur Hotel Group utiliza o *software* de gestão hoteleira Host PMS®, o qual integra e possui muitas funcionalidades que ajudam os hoteleiros a gerir todas as unidades de alojamento dos hotéis, a sua interface é de simples utilização e a operação é muito intuitiva, permitindo ao grupo consultar o inventário, as disponibilidades para as diferentes tipologias, as reservas, os perfis de clientes e as operações diárias como partidas e chegadas ao hotel.

O PMS permite, ainda, atribuir a gestão de tarefas diárias de *housekeeping*, o que auxilia no controle e aumento da eficiência na arrumação e limpeza dos quartos, pois este

sistema tem um módulo que possibilita às empregadas de andares configurarem diferentes estados para os quartos. Neste módulo, aparecem atualizações sobre os *check-out*, para que as empregadas de andares saibam que quartos já estão desocupados.

Neste PMS é possível realizar vários tipos de reservas: individuais, de grupo, de agências e de empresas. A utilização do *software* proporciona uma atribuição de quartos segura, pois tem uma funcionalidade de planeamento de estadias onde são visíveis todos os quartos dos hotéis num calendário, mostrando os quartos que estão ocupados, por quem e por quanto tempo - *Planning*.

O sistema de gestão hoteleira utilizado pelo grupo faz a ligação de faturação com os diferentes pontos de venda do hotel, desde minibares, restaurante e bar do hotel e receção, fazendo com que os clientes possam pagar todos os seus consumos no momento do *check-out*.

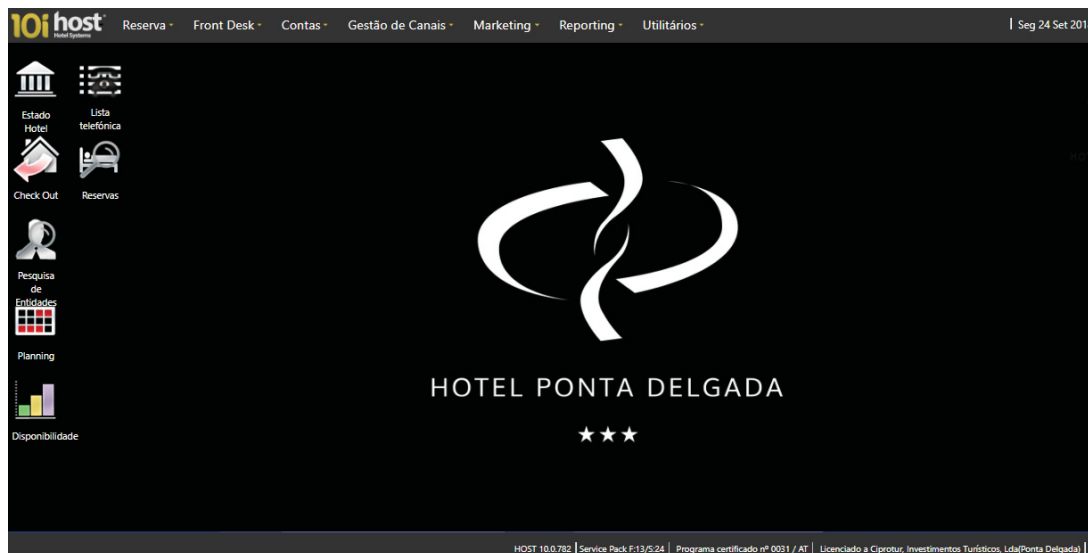
Outro aspeto importante do PMS é a capacidade de armazenar informações sobre os hóspedes, como preferências alimentares, tipologia de quarto de eleição e quais os seus horários de refeições e de levantar e recolher. Todos estes dados sobre os clientes permitem um atendimento personalizado, fazendo com que o cliente se sinta especial. Um cuidado e uma forma de lidar com o cliente que podem contribuir para a sua fidelização.

Vemos, assim, que, com a ajuda daquele sistema, é possível conhecer o público-alvo de cada um dos hotéis do grupo, auxiliando a criação de ações de *marketing*.

O Host PMS® pode ser integrado no *channel manager* dos hotéis, fazendo com que todas as reservas provenientes das OTA's sejam criadas automaticamente no referido sistema. Representa, portanto, uma ferramenta de grande importância para o Grupo Ciprotur, na medida em que garante o controle e o bom funcionamento de grande parte dos processos de cada um dos hotéis.

Na Figura 8 é possível ver a página inicial do PMS do Hotel Ponta Delgada.

Figura 8. Página Inicial do PMS do Hotel Ponta Delgada



Fonte: Host PMS® Hotel Ponta Delgada.

O Host PMS® está dividido em 6 secções:

1. **Reserva:** esta é uma das secções mais utilizada, onde é possível criar reservas individuais e de grupo, ver a disponibilidade do hotel em questão e, ainda, proceder à criação dos *allotments*. (*Allotment*: é um contrato celebrado entre um hotel e uma agência ou operador turístico, no qual estes segundos compram um determinado número de quartos por um período limitado, sendo estes destinados à revenda, mediante condições de preços e políticas de venda especiais.)
2. **Front Desk:** como o próprio nome indica, aqui encontram-se todas as funcionalidades utilizadas no departamento de *front desk*, sendo possível consultar o estado do hotel, de modo a perceber o número de chegadas, de saídas e de residentes para determinado dia, consultar o estado dos quartos e obter informações sobre a receita diária, como a taxa de ocupação do hotel, o preço médio diário dos quartos e a receita total diária. A funcionalidade *planning* também se situa neste menu, a qual torna possível consultar o planeamento das estadias, com a lista de todos os quartos do hotel num calendário, que nos mostra se o quarto está ou não ocupado, por quem e durante quanto tempo. Aqui também é possível fazer a atribuição dos quartos.
É nesta secção que se encontra o módulo das governantas, onde se faz a gestão dos quartos e das tarefas, permitindo a atribuição de tarefas diárias a cada uma das empregadas de *housekeeping*. Neste módulo, é também possível sinalizar os quartos que necessitam de manutenção.

Aqui também existe a funcionalidade de leitor de documentos – é para esta funcionalidade que vão todos os documentos de identificação dos hóspedes que são passados no *scanner cardex* (criação automática ou atualização dos dados do hóspede por leitura do documento de identificação do cliente). Estes documentos são, posteriormente, associados às reservas correspondentes.

Por fim, nesta secção existe, também, a possibilidade de fazer pesquisas de reservas, de entidades e de contactos.

3. **Contas:** é nesta secção que se pode consultar as contas correntes dos clientes. O *check-out* dos clientes também é feito a partir desta funcionalidade.
4. **Gestão de Canais:** é nesta funcionalidade que são criadas as integrações entre o *channel manager* e o PMS do hotel. Esta integração conecta as tipologias de quartos e as tarifas entre as duas plataformas, o que permite que as reservas sejam criadas automaticamente no PMS.
5. **Reporting:** neste segmento é possível obter vários tipos de relatórios, como de chegadas, residentes e partidas; de reservas; das governantas e de manutenção; de faturação; de receitas; de caixa; dos depósitos; dos *allotments*; das auditorias da noite; de câmbios; de contas correntes; relatórios oficiais; relatórios financeiros; relatórios previsionais; e relatórios do HostPOS, Host Point Of Sale.
6. **Utilitários:** é nesta secção que são feitas as auditorias da noite. Aqui existe, também, o ficheiro SAFT-PT (*Standard Audit File for Tax Purposes - Portugal Version*), o qual reúne toda a informação fiscal e contabilística da empresa num período mensal. Aquele documento deve conter todas as informações fiscais relativas à empresa, clientes, produtos e serviços comercializados e faturação mensal e tem de ser comunicado todos os meses à Autoridade Tributária. O ficheiro tem como objetivo facilitar as inspeções e auditorias das empresas e combater a fraude fiscal.

Nesta secção, é possível estabelecer ligação com o *Help Desk* da plataforma e consultar faturas, faturas simplificadas, talões, notas de crédito e requisições.

3.5.4- Online Travel Agency (OTA)

As *Online Travel Agency* são empresas *online* que permitem aos consumidores reservar vários produtos relacionados com viagens nos seus *sites*. Ou seja, são agências de viagens *online* especializadas, que cobram comissões ou que compram os produtos e

serviços diretamente às empresas fornecedoras a um preço mais barato, para servirem de intermediários entre os viajantes e os alojamentos, empresas de animação turística, empresas de aluguer de veículos, entre outros.

As agências de viagens *online* são o canal de distribuição de serviços turísticos que mais cresce neste sector, devido à popularidade que as OTA têm junto dos consumidores. Estes *websites* filtram os serviços conforme o que os viajantes pretendem, propõem preços competitivos e oferecem várias tarifas para o mesmo serviço, com diferentes condições e restrições que permitem ao cliente escolher a que mais se adequa às suas necessidades. A grande maioria dos canais *online* permite comparar os vários serviços pela pontuação que lhes foi atribuída, pontuação esta baseada nas *reviews* de clientes sobre as suas experiências.

As OTA's prestam informações fidedignas, pois todos os conteúdos descritivos e de imagem partilhados pelas empresas de serviços e produtos turísticos nestes canais seguem diretrizes impostas por estes, o que traz uma maior confiança a quem pretende reservar o serviço. Para além de tudo isto, muitas OTA's oferecem, nas suas plataformas, um serviço de pós-venda que permite pôr o cliente em contacto com a empresa prestadora de serviços, para que estes possam tirar dúvidas, comprar suplementos, etc.

Outro benefício para os utilizadores destes *websites* é a fácil utilização através de um computador ou de dispositivos móveis. Muitos canais *online* disponibilizam não só o *website* como aplicações para *smartphone*, que tornam o processo de compra, via telemóvel, muito mais simples e rápido. Em poucos segundos, é possível fazer uma reserva e obter a confirmação de pagamento da mesma.

Para os hotéis, as OTA's representam uma grande oportunidade por ajudarem a alcançar e a atrair viajantes de todo o mundo. Este facto deve-se à grande exposição e ao alcance global destas agências, que permitem aos hotéis a conquista de novos mercados

e clientes. As suas estratégias de *marketing* permitem um melhor posicionamento dos hotéis no motor de pesquisa Google®. Estes *websites* são dos maiores clientes de publicidade *online*, conseguem enviar campanhas via *e-mail* para milhões de subscritores e ainda têm a capacidade de mostrar publicidades dos seus serviços durante semanas, depois do cliente entrar uma única vez no seu *website*.

As OTA's também proporcionam muitas reservas diretas, uma vez que facilitam a exposição dos hotéis, verificando-se que uma parcela significativa dos seus utilizadores procura mais informações e detalhes sobre os hotéis, acedendo aos seus próprios *websites* e, muitas vezes, reservando nos motores de reserva do próprio hotel.

Atualmente, os quatro hotéis do Grupo Ciprotur são vendidos em 14 canais *online* diferentes, sendo estes: Abreu Online; AzoresGetaways.com; Barcelo Viajes; Booking®; Emviagem; Expedia®; Hotelbeds; HRS – Hotel Reservation Service®; Laterooms; NT Incoming; Open Travel Service; Top Atlantico DMC; Travelsens; Traveltool. Os canais *online* de onde chegam mais reservas para os hotéis do Grupo Ciprotur são Booking®; Expedia®; Abreu Online e Hotelbeds.

Muitos operadores e agentes tradicionais optam por estar presentes, também, em canais *online*. Desta forma, conseguem um maior alcance e, conseqüentemente, um maior volume de vendas. Para os operadores e agências tradicionais, os canais *online* também facilitam as suas tarefas junto dos seus fornecedores, pois, nas suas plataformas *online*, os próprios fornecedores conseguem criar conteúdos e alterar as disponibilidades e tarifas dos seus produtos, tendo os gestores do canal apenas de supervisionar.

O Ciprotur Hotel Group tem as suas vendas divididas de forma equilibrada entre vendas diretas, vendas nos operadores e agentes tradicionais, e vendas nas OTA's. A Direção Comercial do Grupo acredita que este balanço é imprescindível, pois evita a

dependência exclusiva de alguns canais de distribuição e permite chegar a diferentes públicos e mercados.

3.5.5- Redes Sociais

Atualmente, o Ciprotur Hotel Group está presente em algumas redes sociais, como o Facebook®, Instagram®, Twitter® e LinkedIn®. O grupo tem 6 páginas no Facebook®, uma para cada um dos quatro hotéis, uma para o Restaurante O Baco e outra para o grupo em si. O restaurante é o único que está representado no Instagram®, pois esta é uma rede social que tem um grande impacto neste tipo de negócio. Quanto às páginas no LinkedIn® e no Twitter®, optou-se por ter apenas uma página para o grupo inteiro.

As redes sociais trazem muitos benefícios às empresas, tanto a nível de gestão de serviços como da rentabilidade do negócio, ajudando a impulsionar as vendas. No mercado hoteleiro, não atuam apenas de forma a aumentar o interesse pela compra de serviços, mas também criando uma relação de proximidade com os seguidores e possíveis clientes, fazendo com que estes confiem no hotel e se sintam seguros no seu processo de compra.

Aqueles mecanismos permitem a divulgação dos serviços das unidades hoteleiras de forma eficaz, com base em conteúdos bem elaborados e criativos. Os conteúdos a partilhar devem ser trabalhados de forma estratégica, devendo produzir efeitos positivos, tanto para os hotéis como para os seguidores. Ou seja, devem conter informações relevantes para os seguidores, como promoções, serviços oferecidos e novidades e devem ser construídos por forma a despertar o interesse nos seguidores, fazendo com que estes partilhem com

outras pessoas, aumentando o alcance das publicações e fazendo com que a popularidade da marca cresça.

Outro benefício das redes sociais para o Grupo Ciprotur é a atração de tráfego para os *websites* dos hotéis. As redes sociais são utilizadas por milhões de pessoas, o que faz com que as publicações feitas nestas redes tenham um alcance muito considerável. Se, em cada partilha, houver uma ligação para o *website*, há uma grande probabilidade de os utilizadores entrarem diretamente no mesmo de forma a obterem mais informações ou até fazerem uma reserva diretamente no motor de reservas disponibilizado nos sites dos hotéis.

Facebook®:

O Facebook® é uma das redes sociais mais conhecidas a nível mundial, contando com cerca de 2 mil milhões de utilizadores ativos e é também a mais utilizada pelo Ciprotur Hotel Group para a divulgação dos seus serviços e para comunicação direta com os clientes, via Messenger.

As páginas de Facebook® facilitam a interação das unidades turísticas com o seu público-alvo, tendo em conta que permitem conhecer melhor as necessidades do mesmo, através dos comentários nos *posts*, nas críticas e nas mensagens do *chat*. Esta análise das preferências e conseqüente aperfeiçoamento de serviços melhora as experiências dos clientes, fazendo com que o hotel crie com estes laços fortes e duradouros, promotores do processo de fidelização. A facilitação comunicacional com os clientes, promovida através de aplicações de mensagens instantâneas, como o é o caso do Messenger do Facebook®, cativa os clientes atuais, que esperam contactar as empresas de uma forma mais simples e com um tempo de resposta mais curto, sem ter de enviar *e-mail*.

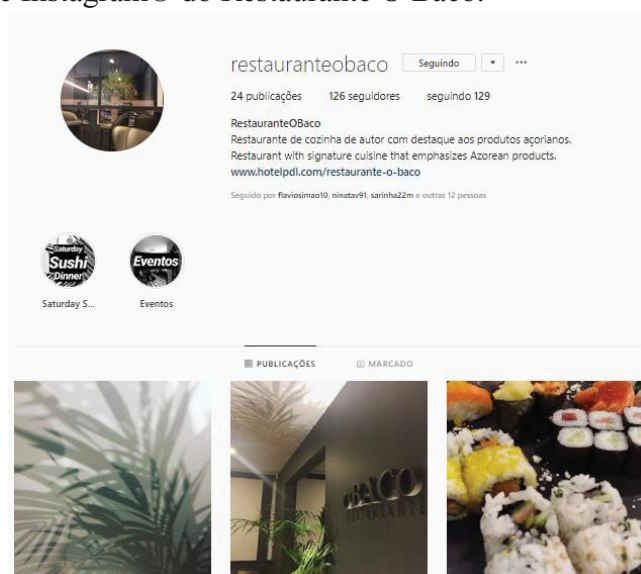
Instagram®:

O Instagram® é uma rede social de partilha de fotografias e vídeos entre os seus utilizadores, tem uma funcionalidade de edição e aplicação de filtros nas fotos e vídeos partilhados e permite a partilha direta noutras redes sociais, como o Facebook®, Twitter® e Tumblr®.

Nesta rede social, o Grupo Ciprotur conta apenas com uma página, a do restaurante O Baco, na qual podemos encontrar fotografias de comida com cores vibrantes que resultam, quase sempre, em boa qualidade de imagem. Como esta é a rede social em que as pessoas mais partilham conteúdos ligados à cozinha e gastronomia, faz todo o sentido que o restaurante do Grupo se faça representar através deste meio.

A conta do restaurante, representada na Figura 9, possibilita aos seus clientes a partilha de fotos e de vídeos das instalações e dos pratos lá servidos, bem como a identificação da mesma, expandindo a visibilidade do restaurante a um maior número de possíveis novos clientes.

Figura 9. Conta de Instagram® do Restaurante O Baco.



Fonte: Instagram ® @restauranteobaco.

LinkedIn®:

O LinkedIn® é uma rede social dedicada exclusivamente às relações profissionais, na qual o Ciprotur Hotel Group se faz também representar, aproveitando este meio para descrever de forma breve os quatro empreendimentos turísticos do grupo, referindo alguns detalhes da empresa, tais como a sua sede, o ano de fundação, o número de empregados, as áreas de especialização e a localização dos escritórios. Estabelece, ainda, ligação com o seu *website*.

Esta rede é utilizada, principalmente, para a divulgação de ofertas de emprego e procura dos profissionais ideais para integrarem as equipas de trabalho do Grupo. No entanto, esta rede social tem outros benefícios para as empresas, pois permite aumentar a rede de contactos e tem a particularidade da criação de *networking*, devido ao contacto entre os utilizadores e aos conteúdos que estes partilham, que informam e solucionam algumas situações que possam ser comuns a várias empresas.

Estar presente no LinkedIn® traz alguma notoriedade ao grupo, pela possibilidade de partilha de imagens e de outros conteúdos. O facto de estarmos perante uma rede mais restrita e com um propósito profissional permite ao grupo conquistar uma maior confiança por parte dos utilizadores da mesma.

Twitter®:

O Twitter® é uma plataforma de mensagens instantâneas acessível ao público em geral. Esta plataforma permitiu uma fácil interação entre as pessoas e as organizações e criou a oportunidade de as empresas contruírem uma audiência e falarem diretamente para esta, sem qualquer intermediário, dando informações sobre os seus produtos e serviços, tirando dúvidas e resolvendo problemas.

O Ciprotur Hotel Group está presente no Twitter® desde 2011, com uma página para o grupo, na qual partilha informações sobre o destino Açores e ligações para os *websites* e outras redes sociais onde os hotéis e restaurante do grupo estão presentes.

A página do Grupo Ciprotur nesta rede social é ainda pouco explorada, contando com um número reduzido de seguidores e de *tweets*. Precisa ser dinamizada de forma a crescer dentro desta rede, visto que o Twitter® representa uma grande oportunidade de divulgação dos produtos e serviços do Grupo, tendo em conta que tem mais de 300 milhões de utilizadores.

3.5.6- Sites de críticas, avaliações e opiniões

Os *websites* de críticas, avaliações e opiniões têm uma elevada importância para muitos setores de negócios, especialmente para o setor turístico. Nestes *sites* são partilhadas as opiniões dos clientes sobre as suas experiências em unidades hoteleiras ou noutro tipo de alojamento, restaurantes, empresas de animação turística, etc.

Todas as *reviews* deixadas pelos clientes num determinado *website* são disponibilizadas *online* para o público. Estes *sites* permitem que os utilizadores avaliem o negócio em questão, tendo em conta a qualidade da experiência que lhes foi proporcionada. Com base nas avaliações existentes é feita uma média de todas as pontuações atribuídas ao negócio, média essa que determina o posicionamento de negócio junto dos seus concorrentes.

As avaliações *online* são vitais para gerir a reputação dos hotéis. Segundo um estudo feito pelo Siteminder®, 96% dos viajantes consideram as *reviews* importantes, quando procuram um alojamento para ficar, e 80% dos utilizadores do Tripadvisor® leem 6 a 12 comentários antes de escolher um hotel. Tendo em conta que os clientes dão tanta

importância às avaliações, é fulcral que os hotéis também o façam, pois, no caso do competitivo mercado hoteleiro, a reputação é muito relevante.

Os hotéis devem responder ao máximo de *reviews* possível para que os hoteleiros passem uma imagem de compromisso com os seus clientes, mostrando interesse sobre a opinião dos mesmos e vontade de melhorar os seus serviços de forma contínua, cumprindo com as necessidades de cada um.

É importante que os hotéis tenham muitas *reviews* e nestas incluem-se também *reviews* negativas. Um equilíbrio saudável entre *reviews* positivas e negativas cria uma maior confiança nos clientes. Para além disso, as críticas negativas, sempre que respondidas de forma atenciosa e mostrando lamentar qualquer inconveniente causado, ajudam a humanizar a marca, pois, na realidade, não existem serviços perfeitos e é natural acontecerem alguns imprevistos.

Para os restaurantes é, também, muito importante estar presente neste tipo de *sites*. Os *sites* de críticas mudaram a forma como os clientes elegeм os sítios para fazer as suas refeições fora de casa. Grande parte dos clientes procura avaliações *online* sobre os estabelecimentos, de forma a perceber se outros clientes tiveram boas ou más experiências em determinado restaurante, se acharam que os preços eram adequados à qualidade dos serviços prestados, se recomendam o restaurante ou até mesmo algum prato específico. Com base nas críticas e avaliações deixadas nas páginas dos restaurantes, os clientes são influenciados na sua tomada de decisão.

No Ciprotur Hotel Group as avaliações dos clientes chegam diariamente, sendo fundamentais para perceber qual a sua opinião sobre os hotéis e sobre o restaurante do grupo e para ajudar a identificar situações e problemas a serem corrigidos. Todas as avaliações que chegam para os hotéis e restaurante são respondidas num prazo máximo de três dias.

Atualmente, as avaliações chegam através de doze canais diferentes, para os quatro hotéis e restaurante O Baco: Booking®; Tripadvisor®; Holiday Check®; Zoover®; HRS®; Expedia®; Trivago®; Google®; Hotels.com®; Logitravel®; Facebook® e Yelp®. Destes canais, os que possuem um maior volume de avaliações são a Booking®, Tripadvisor®, Expedia®, Google® e Facebook®.

3.6- Análise da Situação Atual do Ciprotur Hotel Group

Neste capítulo, pretende-se analisar o Ciprotur Hotel Group e o mercado onde este se insere. Para isto, utilizam-se as ferramentas de planeamento estratégico Análise SWOT e Análise do ciclo de vida do destino e do produto.

A análise da situação atual tem como objetivo avaliar os recursos disponíveis internos e externos ao Grupo. Com esta análise, é possível avaliar as tendências de evolução do mercado, a posição atual do Grupo e investigar o potencial para o desenvolvimento de produtos, de modo a transformar oportunidades em empreendimentos bem sucedidos e sustentáveis.

3.6.1- Análise SWOT

O termo SWOT é um acrónimo das palavras *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats* que significam, respetivamente, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. A Análise SWOT é um método de planeamento estratégico que permite identificar os elementos chave para a gestão de uma organização.

Esta análise auxilia no estabelecimento de prioridades de atuação, mostrando quais são os riscos a ter em conta e os problemas a resolver e, também, quais as vantagens e as oportunidades a explorar.

A Análise SWOT avalia a empresa em dois ambientes, o ambiente externo à empresa (oportunidades e ameaças) e o ambiente interno à empresa (pontos fortes e pontos fracos). Os pontos fortes e os pontos fracos são as vantagens e desvantagens da organização, quando comparada com a sua concorrência. Estes podem ser controlados pela organização, pois são o resultado das estratégias de atuação definidas pela mesma. As oportunidades e as ameaças são os aspetos do ambiente externo, positivos ou negativos, com potencial de trazerem vantagem competitiva ou comprometê-la, melhorando ou piorando a performance da empresa. Apesar de o ambiente externo não ser controlado pelas organizações, é possível que estas beneficiem das oportunidades e tentem diminuir os efeitos das ameaças.

Com a ajuda desta ferramenta, as organizações desenvolvem a sua competitividade através de estratégias que potenciam as suas forças e identificam oportunidades no mercado que podem favorecer a atividade da organização.

O reconhecimento dos pontos fracos possibilita a sua correção, melhorando a competitividade da organização e a identificação das ameaças, do ambiente externo, permite que os seus impactos sejam minimizados.

A análise SWOT do Ciprotur Hotel Group pode ser consultada na Figura 10.

Figura 10. Análise SWOT do Ciprotur Hotel Group.

<p>S</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Boa localização dos quatro hotéis. - Qualidade das infraestruturas, facilidades e dos serviços prestados. - Diversidade de tipologias de quartos que permitem chegar a diferentes mercados. - Profissionalismo, simpatia, flexibilidade, adaptabilidade e dedicação dos colaboradores. - Preços competitivos dos produtos e serviços. - Grupo hoteleiro com alguma notoriedade, devido à qualidade dos seus serviços e aos seus anos no mercado do alojamento. - Proximidade com os clientes e fidelização dos mesmos.
<p>W</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de fatores de diferenciação da concorrência. - Orçamentos limitados. - Alguns dos colaboradores são pouco qualificados. - Elevada dependência de alguns departamentos e falta de iniciativa dos colaboradores. - Carência de recursos humanos em alguns dos departamentos. - Fraca ação de <i>marketing</i>. - Elevados custos operacionais e custos com os recursos humanos.
<p>O</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Programas governamentais de apoio e incentivo à competitividade das empresas. - Valorização e notoriedade do destino e conseqüente aumento da procura. - Perceção de destino seguro. - Hospitalidade e simpatia da população. - Crescente número de tecnologias que apoiam o mercado hoteleiro. - Destino com uma oferta natural, cultural e gastronómica de excelência. - Destino com boas acessibilidades.
<p>T</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Crescente concorrência no mercado hoteleiro. - Elevado número de alojamentos locais com preços demasiado baixos, principalmente na época baixa. - Sazonalidade da atividade turística no destino Açores, principalmente na Ilha de Santa Maria. - Baixos níveis de formação profissional. Recursos humanos pouco qualificados para a exigência da atual procura. - Perceção de destino barato devido à conotação com as empresas aéreas de baixos custos.

3.6.2- Ciclo de vida do destino e do produto

O desenvolvimento equilibrado e sustentável de um destino turístico implica que todos os elementos que compõem a sua oferta estejam aptos a satisfazer as necessidades da procura turística, assim como a responder às constantes mudanças da mesma.

Todos os destinos têm um ciclo de vida. O modelo de Butler do ciclo de vida de um destino (TALC), de 1980, descreve a evolução do destino, dividindo-a em fases, cada uma delas com características específicas. Este avalia as várias fases do ciclo baseando-se na relação entre as variáveis tempo e número de turistas.

As fases estabelecidas por Butler são as seguintes: exploração, crescimento, estagnação e, posteriormente, rejuvenescimento ou *deadline*.

Um destino encontra-se na fase de exploração, fase inicial, quando é relativamente desconhecido, pouco visitado como consequência do limitado acesso e desenvolvimento de equipamentos e serviços.

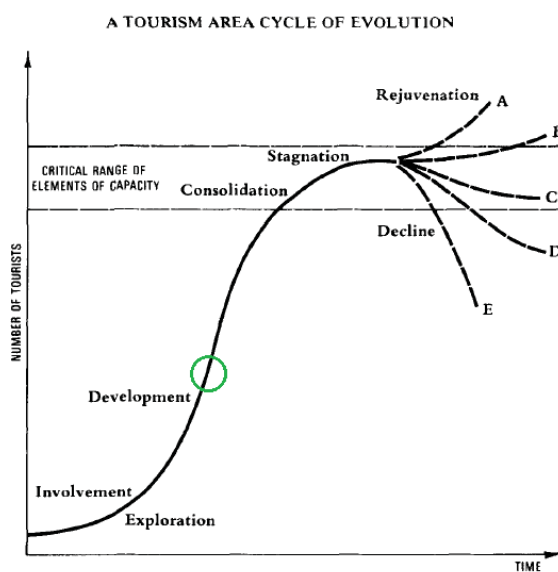
A fase de crescimento caracteriza-se por já existir um crescimento do fluxo de visitantes. Este crescimento deve-se aos comentários positivos daqueles que visitam o destino e dos *media* de viagens. Nesta etapa do ciclo, a população apercebe-se dos benefícios que o turismo pode trazer e aumenta a oferta de atrações, equipamentos, serviços e infraestruturas de apoio.

Por último, temos a fase de estagnação. Nesta fase, com o desenvolvimento do destino e aumento da procura, este prospera. No entanto, se este crescimento não for guiado ou gerido, torna-se insustentável, levando à sobrelotação das principais atrações turísticas e à descida do grau de satisfação dos turistas que visitam o destino e da população local.

Na fase de estagnação, o destino pode seguir dois caminhos diferentes: se o crescimento não for guiado, o destino excede a sua capacidade de carga e move-se em direção à *deadline*; se o destino for gerido e houver a criação de novos produtos para novos mercados e mercados já existentes, o destino move-se em direção ao rejuvenescimento.

Tendo em conta as características de cada uma das fases do ciclo de vida do destino, chegou-se à conclusão de que o destino Açores se encontra na fase de crescimento, representada com um círculo na Figura 11, uma vez que é um destino que começou a ser mais conhecido e, conseqüentemente, mais visitado. Nesta altura, começam a surgir mercados mais predominantes e desenvolve-se a preferência por certas marcas ou empresas e os residentes do destino já se começam a aperceber dos impactes, tanto positivos, como negativos, gerados pela procura elevada. As potencialidades do turismo levaram a um elevado aumento da oferta de serviços e produtos turísticos, nas várias áreas de negócio do sector, como o alojamento, caso do Grupo Ciprotur.

Figura 11. Ciclo de Vida do Destino Açores



No que toca ao ciclo de vida dos produtos e serviços do Ciprotur Hotel Group, pressupõe-se que se encontra na fase de crescimento, visto que já tem alguma notoriedade, por se tratar de um grupo com muitos anos de serviço neste mercado. A crescente procura pelos seus serviços incentivou a ampliação do Antillia Hotel Apartamento e as remodelações no Hotel Ponta Delgada. É importante referir que o grupo pretende ampliar o Hotel do Mar.

3.7- Considerações Finais

Como se descreve ao longo deste capítulo, o Ciprotur Hotel Group é um negócio familiar consolidado no mercado hoteleiro do destino Açores, que apresenta uma oferta competitiva de produtos e serviços de elevada qualidade, direcionados para um público exigente e diversificado. Aos poucos, esta empresa familiar vai crescendo e isto deve-se ao facto de os sócios das várias empresas que compõem o grupo serem perspicazes e conseguirem antever situações futuras da procura turística no destino e acreditarem no sucesso e elevada qualidade dos seus serviços.

O Ciprotur Hotel Group já conta com um total de 111 colaboradores, que gozam de um ambiente de trabalho saudável que, por sua vez, permite a criação de uma maior ligação com o grupo em si e com todos os colaboradores da empresa. A boa relação entre os colaboradores faz com que cada um destes desempenhe a sua função da melhor forma, aumentando a produtividade do grupo e facilitando a conquista dos objetivos e metas estratégicas do mesmo.

CAPÍTULO IV - O estágio

4.1- Introdução

Neste capítulo apresentam-se todos os departamentos nos quais desempenhei funções no Ciprotur Hotel Group, durante o período de nove meses de estágio, compreendidos entre 2 de outubro de 2017 e 30 de junho de 2018.

A explanação de todos os trabalhos realizados será dividida por três secções que representam os três departamentos onde colaborei - departamento de *front office*/recepção, departamento operacional e departamento comercial.

Na primeira secção, é feita alusão à colaboração prestada no departamento de *front office* ou recepção do Hotel Ponta Delgada, o primeiro departamento por onde passei durante 13 dias úteis.

Na segunda e na terceira parte do capítulo, apresentam-se as funções desempenhadas no cargo de Assistente de Direção e os departamentos nos quais um assistente de direção opera. Neste cargo prestava funções tanto no departamento operacional como no departamento comercial.

4.2- Recepção/ *Front office*

A recepção é o departamento ideal para perceber o funcionamento de um hotel, é uma das secções de maior importância para as unidades hoteleiras, sendo considerada a principal dinamizadora das unidades. O seu funcionamento reflete a imagem de toda a unidade, sendo a minha passagem por este departamento fundamental para obter uma boa

perceção de como funcionam os hotéis do grupo. Assim sendo, o estágio neste departamento tinha o propósito de integração nas práticas do hotel e de angariação de conhecimentos sobre a estrutura e organização interna da unidade.

É neste departamento que acontece a maioria das situações ligadas diretamente aos hóspedes, as quais se prolongam desde a pré-reserva até ao momento do check-out. É na receção que se dá o primeiro contacto com o cliente, aquando da sua chegada ao hotel ou alojamento, fazendo com que este momento tenha um elevado peso na experiência total de estadia do cliente, pois determina, em grande parte, tanto a boa, como a má impressão sobre o hotel.

É o atendimento prestado neste departamento que garante um bom acolhimento dos hóspedes. Portanto, requer uma grande dedicação, cuidado e atenção por parte dos colaboradores que operam nesta secção, pois a imagem que os rececionistas passam aos hóspedes, será aquela com que os hóspedes ficarão do hotel e dos seus serviços.

O cargo de rececionista é um cargo de grande responsabilidade, na medida que cabe àquele colaborador gerir todos os pedidos e sistemas de reserva, assim como atender e acolher os clientes. Também faz parte das suas competências auxiliar os visitantes na descoberta dos locais turísticos a visitar e na procura dos serviços dos quais possam necessitar. Cabe ao rececionista criar uma experiência de estadia memorável para os clientes, que apenas será possível se for prestada atenção às necessidades daqueles, desde o momento em que fazem a reserva até ao momento do check-out. Os pequenos pormenores têm um grande impacto nos clientes - receber os clientes de forma amigável e atenciosa, prestar atenção a datas importantes, como aniversários e lua de mel, e, nesses casos, fazer um upgrade nos quartos e/ou deixar um mimo. Estes são pequenos pormenores que farão com que o cliente não esqueça a estadia no hotel, que queira repetir

e, ainda, que partilhe a sua experiência com amigos e familiares ou em *sites* de partilha de experiências.

Outra função de grande importância na profissão de um rececionista é a gestão das reclamações e a resolução das mesmas. É a este departamento que os clientes se dirigem quando têm reclamações durante a sua estadia e é muito importante que o motivo destas reclamações seja resolvido de forma breve, de maneira a melhorar o nível de satisfação dos hóspedes. As reclamações que disserem respeito a problemas recorrentes que os rececionistas não consigam resolver devem ser comunicadas à direção do hotel, proporcionando oportunidades de melhoria no estabelecimento de alojamento.

O cargo de rececionista tem, também, uma componente técnica, pelo que lhe é exigida a compreensão do funcionamento dos materiais tecnológicos da receção, de forma a que todo o hotel funcione eficazmente. Cabe ao rececionista fazer o armazenamento, a dispensa e o controlo de materiais na receção, como chaves das várias divisórias do hotel, comandos do ar condicionado, etc.

De forma a garantir o melhor desempenho da sua função, o rececionista deve ser uma pessoa agradável, prestativa, delicada e muito paciente. Estes colaboradores devem ter uma boa capacidade de comunicação e devem estar muito bem informados sobre a ilha e sobre a unidade hoteleira, visto fazer parte das suas responsabilidades a prestação de informações e aconselhamento dos hóspedes. Todas estas competências e qualidades pessoais permitem ao rececionista a prestação de um serviço de excelência, oferecendo ao hóspede a melhor experiência.

4.2.1- Tarefas Realizadas na Recepção do Hotel Ponta Delgada

1. Atendimento direto de clientes

O atendimento direto aos hóspedes tinha como objetivo esclarecer dúvidas sobre o hotel ou sobre o que fazer na ilha, aconselhar e prestar informações sobre os pontos turísticos a visitar, prestar informações sobre restaurantes, empresas de animação turística e, sempre que o cliente desejasse, fazer pedidos de reservas em serviços externos à organização, como serviços de táxi, restaurantes e marcações de passeios com empresas de animação turística.

2. Criação de reservas individuais e de grupo

Os pedidos de reserva de grupos são, maioritariamente, provenientes de agentes e operadores turísticos, já os individuais vêm, também, de clientes diretos, via *e-mail*, telefone e *website*.

Antes de aceitar qualquer pedido de reserva é necessário fazer uma análise da disponibilidade do hotel e do *planning* dos quartos, no Host PMS®. De seguida, o cliente ou operador/agente deve ser informado sobre a disponibilidade, tipologias de quarto e tarifa a praticar. Caso estes pretendam realizar a reserva, esta é feita no Host PMS®, no separador das reservas ou reservas de grupos. Posteriormente, é enviado um *e-mail* de confirmação da reserva com todas as informações importantes, como número e tipologia de quartos, data de entrada e de saída, preço e instruções de pagamento.

Nas operações relacionadas com as reservas, tinha também de tratar de alterações e/ou de cancelamentos de reservas, tendo sempre atenção aos seus possíveis custos para os clientes.

3. Atribuição de quartos para os grupos

Cerca de um mês antes da chegada dos grupos, os operadores/agentes enviam um documento denominado por *rooming list*, do qual constam os nomes de todos os hóspedes do grupo e as respectivas tipologias de quarto de cada um deles. Por vezes, este documento contém, também, algumas exigências ou necessidades especiais de alguns hóspedes.

Deve-se, então, distribuir os hóspedes pelos quartos disponíveis, conforme indicado no documento de *rooming list*. Esta distribuição é feita na secção do *planning* do sistema de reservas.

4. Confirmação dos quartos atribuídos

Diariamente, faz-se a confirmação da atribuição dos quartos para as chegadas do dia, de forma a perceber se a atribuição de quartos está de acordo com os pedidos de cada um dos clientes.

No caso de qualquer alteração ou de existirem pedidos de cama extra ou berços é necessário comunicar ao departamento de *housekeeping*, de forma a garantir que os clientes encontrem os quartos perfeitamente prontos para a sua chegada.

4. Check-in

Aquando da chegada do hóspede, deve dar-se as boas vindas ao hotel, perguntar em que nome está a reserva e pedir um documento de identificação aos clientes para passar no *cardex*. Este dispositivo digitaliza o documento de identificação e passa as informações necessárias diretamente para o Host PMS®, facilitando o registo do cliente.

Neste momento, deve-se reconfirmar com o cliente os dados da reserva como o número de noites e de pessoas, tipo de quarto e pedidos especiais. Se a reserva for feita através de um *voucher*, deve-se pedi-lo ao cliente para que este seja arquivado juntamente com o boletim de reserva.

Depois de todos estes procedimentos supramencionados, entrega-se a *keycard* com o respetivo número de quarto ao hóspede e informa-se o piso e a ala onde fica o quarto. No mesmo momento, apresenta-se os serviços e facilidades do hotel, como horário e local do pequeno-almoço e da área de *spa* e piscinas, palavra-passe da rede *Wi-Fi*, etc. Terminado o *check-in*, deseja-se uma boa estadia ao cliente e informa-se que a receção está disponível 24 horas, para qualquer dúvida ou necessidade que possa surgir.

Depois de o cliente sair, é feita a confirmação de *check-in* no sistema e arquivado o documento de reserva na pasta de *check-out*, no separador com o número do dia em que o cliente sairá do hotel.

5. *Early Check-in*

No caso de o cliente chegar antes da hora de *check-in*, deve-se entrar em contacto com o departamento de *housekeeping* para confirmar o estado do quarto e se este já pode ser ocupado pelo cliente. Se o quarto ainda não estiver disponível, pode-se verificar se existe algum quarto da mesma tipologia que possa ser atribuído.

Caso não seja possível a atribuição do quarto antes da hora de *check-in*, oferece-se a possibilidade do cliente guardar a sua bagagem no hotel e informa-se que o hotel dispõe de um bar onde o cliente pode esperar, desfrutando de uma bebida ou *snack*. Se o cliente preferir sair do hotel, aconselha-se alguns monumentos ou jardins de interesse nas redondezas.

6. *Check-out*

No momento da saída do cliente, deve-se perguntar o número de quarto e pedir a chave do mesmo. Com o número de quarto, entra-se na sua ficha de reserva e confirma-se todos os débitos registados. Caso o cliente peça, apresentar-se um extrato de conta. De seguida, informa-se o cliente sobre o valor total a pagar e pergunta-se de que forma deseja

efetuar o pagamento. Depois de realizar o pagamento, é emitida uma fatura com os dados do cliente, sendo o documento original entregue ao cliente e o duplicado arquivado, junto com o processo de reserva do hóspede.

Neste momento, deve-se executar o *check-out* no sistema de reservas, marcando o quarto como livre, passando, automaticamente, a informação de que o quarto já pode ser limpo ao departamento de *housekeeping*.

Aproveita-se este momento para perceber como correu a experiência do cliente no hotel, pedindo para que este preencha o inquérito de satisfação, e explicando que este tem como objetivo a melhoria contínua da qualidade dos serviços do hotel.

7. Late Check-out

Nos casos em que os clientes desejam fazer um *check-out* tardio, a primeira coisa a fazer é saber se há disponibilidade de quartos. Se o hotel tiver quartos suficientes ou se houver *check-ins* tardios é, então, permitido o *late check-out* e é cobrado ao cliente 50% do preço de balcão da época em questão.

8. Gestão de reclamações

Sempre que um cliente se dirija à recepção para apresentar uma reclamação, deve ser ouvido. Os funcionários do hotel devem mostrar interesse e compreensão e tentar resolver o problema da forma mais rápida possível.

Muitas das reclamações são resolvidas com a mudança de quarto e, neste caso, há que ter em atenção a tipologia de quartos e o planeamento dos mesmos. Se for possível, deve fazer-se um *upgrade* de tipologia, de forma a compensar os clientes.

Todas as mudanças de quarto têm de ser registadas no sistema de gestão de reservas e devem ser comunicadas ao departamento de *housekeeping*.

9. Listagens para os departamentos de *housekeeping* cozinha e restaurante

No final do dia, é necessário extrair do sistema Host PMS® a listagem de hóspedes do hotel para o dia seguinte e enviar para as secções de *housekeeping*, cozinha e restaurante.

No caso de haver clientes com *check-out* antes da hora de abertura do pequeno-almoço, envia-se a lista de hóspedes e dos seus respetivos quartos para o bar e lá é preparado o pequeno-almoço volante para os clientes que é, posteriormente, entregue nos quartos.

4.3- Departamento operacional

Uma unidade hoteleira, tal como todas as outras organizações, está repartida em várias secções, sendo que cada secção tem funções e operações específicas.

No departamento operacional concentram-se todas as operações de gestão que são efetuadas nos hotéis, relacionadas diretamente com o seu bom funcionamento e com os serviços prestados. Fazem parte daquele departamento diferentes secções - receção, *housekeeping*, cozinha, manutenção e conservação, lavandaria, compras, armazenamento, administração, contabilidade e fiscalidade, segurança e higiene no trabalho, etc. Estas secções são fulcrais na hotelaria, visto garantirem a qualidade, a rentabilidade e o bom funcionamento das unidades hoteleiras.

Na hotelaria, as áreas operacionais podem variar, dependendo das características do hotel em questão. Alguns hotéis, geralmente os mais pequenos, optam por não incorporar algumas áreas operacionais e, para colmatar estas faltas, contratam serviços *outsourcing*,

ou seja, contratam os serviços de empresas externas à organização, especializadas em vários ramos.

Atualmente, é cada vez mais comum a utilização de serviços *outsourcing* na realidade do mercado hoteleiro. Estes serviços podem abranger as mais variadas áreas, tanto a nível operacional como a nível comercial.

No departamento operacional, as áreas mais comuns de serviços *outsourcing* são as áreas de contabilidade e fiscalidade; manutenção e conservação; jardinagem; *housekeeping* e lavandaria; higiene e segurança no trabalho; entre outras. Esta contratação estratégica de recursos e serviços externos pode trazer benefícios em termos de redução da estrutura de custos, constituindo também uma forma da empresa aceder a certas tecnologias que realizam os serviços de forma mais rápida e eficaz, sem a necessidade de especializar os seus colaboradores para a sua utilização, ou seja, sem custos de formação.

A utilização de serviços *outsourcing* nas empresas hoteleiras é, muitas vezes, vista como um paradoxo, tendo em conta que permite que as empresas possam libertar-se de certas atividades que não constituem o seu *core business*. No entanto, é importante perceber se a qualidade deste é afetada pelo recurso a serviços externos.

No caso dos hotéis do Ciprotur Hotel Group, todas as unidades possuem as áreas operacionais de receção, *housekeeping*, cozinha, manutenção e lavandaria. Os únicos serviços *outsourcing* estão relacionados com as áreas de contabilidade e jardinagem.

No Hotel Ponta Delgada, centro de operações do grupo, situa-se o departamento de compras, tesouraria e armazenamento, a direção executiva, comercial e de alojamentos.

Os trabalhos por mim desenvolvidos neste departamento tiveram como principais objetivos dar suporte logístico às várias secções, fazer uma gestão dos recursos de forma a que se conseguissem obter custos mínimos e acompanhar os processos operacionais de forma a garantir que não ocorressem imprevistos.

Todas as tarefas desempenhadas no departamento operacional foram-me explicadas pela Diretora Executiva do grupo e pela Gestora de Imagem e Conteúdos, com quem partilhava o mesmo espaço de trabalho.

4.3.1- Tarefas realizadas no Departamento Operacional do Grupo Ciprotur

1. Criação de *Layouts* de Menus e Ementas

O Ciprotur Hotel Group tem dois restaurantes, o Restaurante Antillia e o Restaurante o Baco, e um bar em cada um dos hotéis. A meu cargo ficou a criação dos *layouts* de menus de cada um dos restaurantes e dos bares dos hotéis. Também foi necessária a criação de um menu de *picnic* para o Hotel Ponta Delgada e para eventos que aconteciam ao longo do ano nas unidades hoteleiras do grupo, como o jantar de Natal e de Passagem de Ano, Dia de Namorados e festas privadas.

Para desenhar cada um dos menus, tentava encontrar uma imagem de fundo apelativa que despertasse o interesse dos nossos clientes e que estivesse relacionada com o conceito dos espaços ou com os eventos. Depois desta escolha, começava a montar a ementa, em português e inglês, com a ajuda do *Chef* de cozinha e da Diretora Executiva, que me facultavam as fichas técnicas de cada prato com os seus respetivos preços e nomes comerciais, e da Gestora de Imagem e Componentes, formada em *Design*, que me ajudava a tornar o *design* do menu mais prático e apelativo para os clientes.

Para a criação das ementas utilizava ferramentas simples, como o Microsoft® Office Word e Powerpoint e o Canva, uma ferramenta gratuita de criação de conteúdos gráficos.

2. Criação de *Layout* de *vouchers* de permuta

Durante o Natal, é comum os hotéis trocarem *vouchers* de permuta de estadias entre si, para oferecer aos seus colaboradores.

A pedido da Diretora de Alojamento, realizei quatro *vouchers* diferentes, um para cada uma das unidades hoteleiras do Grupo Ciprotur. Para o *design* dos *vouchers* escolhi imagens com motivos natalícios e, posteriormente, inseri todas as informações necessárias. Os *vouchers* continham a oferta de uma estadia para 2 pessoas, com pequeno-almoço incluído, excluindo no Antillia Hotel Apartamentos, e o seu número de noites era variável. É, também, importante referir que os *vouchers* tinham a validade de um ano, no entanto, não poderiam ser utilizados nos meses de época alta. Estes foram realizados com o apoio da ferramenta online Canva e no Microsoft® Office Powerpoint.

3. Assinaturas dos 4 hotéis

Todos os *e-mails* utilizados pelos colaboradores do grupo têm uma assinatura com as informações e contactos de cada um dos utilizadores e do grupo em si. Estas assinaturas podem conter imagens promocionais ou mensagens.

Durante as festas natalícias, as assinaturas são alteradas e passam a conter uma mensagem de boas festas. Criei um *layout* para esta mensagem, com uma imagem sobre a época festiva e com uma pequena mensagem do grupo de votos de boas festas.

Antes de abrir O Baco, com a ambição de despertar o interesse das pessoas para o restaurante completamente remodelado, criei as assinaturas com o logótipo do restaurante a avisar os possíveis clientes de que o restaurante estava prestes a abrir; esta mensagem foi, depois, alterada para o aviso de que já tinha aberto.

Na Figura 12 é possível ver uma das várias assinaturas criadas para a reabertura do restaurante O Baco.

Figura 12. Assinatura Reabertura do Restaurante O Baco.



4. Reorganização e alteração das fichas técnicas das quatro unidades de alojamento

As fichas técnicas dos hotéis são formulários específicos que têm como principal objetivo apresentar o hotel, as suas facilidades, equipamentos e serviços. Estas servem para providenciar informações relativas a cada uma das unidades hoteleiras aos clientes e, também, às agências e operadores parceiros nacionais e internacionais.

As antigas fichas técnicas dos hotéis do Grupo Ciprotur eram demasiado extensas, desatualizadas, pouco intuitivas e continham informações que, tendo em conta as atuais tecnologias, eram consideradas obsoletas.

As fichas técnicas que desenvolvi contêm um breve texto de apresentação do hotel que fala sobre a sua localização, as suas instalações, facilidades e principais equipamentos. Seguidamente, numa tabela, aparecem os dados de identificação do hotel e da entidade exploradora, como a sua classificação, morada, contactos, *site* e página nas redes sociais, NIPC, dados bancários, entre outros.

As fichas técnicas de cada um dos hotéis incluem informações sobre a quantidade de unidades de alojamento e sobre as várias tipologias e ocupações que podem tomar.

Por fim, numa tabela, aparecem todos os equipamentos e serviços que o hotel tem para oferecer aos seus clientes, junto com informações de horário e custo de serviços ou de utilização dos equipamentos.

5. Modernização dos diretórios de serviços do Hotel Ponta Delgada

Existem 2 tipos de diretórios de serviços no Hotel Ponta Delgada, um que deve estar presente na receção do hotel e outro destinado aos quartos.

Os diretórios que eram utilizados no Hotel Ponta Delgada estavam muito desatualizados, continham informações erradas, outras desnecessárias e faltavam algumas informações que, hoje em dia, são essenciais, como por exemplo a *password* da rede *Wi-Fi* do hotel.

No diretório da receção, a principal alteração foi a nível de *design*: tornei o diretório mais apelativo, com alguma cor e uma organização prática. Este tipo de diretório deve conter informações, como horário e localização dos serviços mais importantes do hotel, nomeadamente o serviço de pequeno-almoço, bar, restaurante, piscina e áreas de relaxamento e, por fim, lavandaria.

O diretório de serviços dos quartos deve ser muito completo, informando o cliente de todos os serviços internos à organização e outros serviços externos que os colaboradores do hotel possam providenciar para os hóspedes. Deve conter informações relevantes sobre o hotel em si, como a voltagem da corrente elétrica, o que fazer e para onde ir em casos de emergência e informações sobre alguns equipamentos dos quais os clientes possam precisar.

O documento que era utilizado no hotel continha apenas as informações sobre os serviços e equipamentos e fazia-se acompanhar por listas de preços dos serviços do hotel,

como é o caso da lavandaria, dos serviços de arranjos de costura e dos serviços de *babysitting*. Esta disposição de documentos era confusa para o cliente e dispendiosa para o hotel, tendo em conta a quantidade de papel que era utilizada.

Na criação do novo diretório teve-se como objetivo primordial tornar o documento mais curto e direto. Para isso, retirou-se informações desnecessárias, utilizou-se uma linguagem simples e próxima do cliente e reorganizou-se o documento de forma lógica e coerente.

O documento foi estruturado com uma introdução de boas-vindas ao cliente, seguida de uma lista de serviços, informações e contactos, por ordem alfabética, e, por fim, da lista de preços dos serviços prestados pelo hotel. Os preços foram atualizados, tendo em conta que muitos já não se adequavam à atual realidade.

6. Documento/avisos para deixar nos quartos

Antes de começarem as obras de remodelação no Hotel Ponta Delgada, tive de criar uma carta para os clientes a avisar que, a partir de determinada hora, poderia haver algum barulho devido às obras.

Nesta carta falava da remodelação dos quartos, da data prevista de conclusão das obras, lamentando qualquer incómodo que as mesmas pudessem causar aos clientes e referindo que as remodelações tinham como principal objetivo a melhoria dos serviços e conforto do hotel para os hóspedes.

A carta continha uma oferta para os clientes, como forma de compensação por qualquer incómodo. Estas ofertas variaram entre uma garrafa de vinho numa refeição feita no restaurante O Baco e uma tapa de queijos tradicionais, acompanhada por um copo de vinho no bar Portas da Cidade.

Para a escolha da oferta tive de consultar a Diretora Executiva, de forma a compreender o que encaixava melhor no nosso orçamento. Assim que decidimos o que

eram as ofertas, tive de comunicar à equipe do bar e do restaurante o que iria acontecer, para que todos estivessem informados e evitando qualquer tipo de erro ou confusão.

7. Pedidos de Orçamentos

Com a remodelação do Hotel Ponta Delgada, o grupo teve de adquirir muitos equipamentos e serviços. Durante os primeiros meses do estágio, foi parte das minhas funções proceder a pedidos de orçamentos a várias empresas, que eram, depois, submetidos no programa de apoio ao investimento governamental, Competir +, no subsistema Fomento da Base Económica de Exportação.

Tendo como base uma lista de equipamentos necessários, facultada pela Gestora de Projetos, fazia uma pesquisa de empresas que pudessem fornecer o que precisávamos e estabelecia contacto de forma a pedir catálogos ou informações sobre os serviços.

Depois de recolhidas todas as informações sobre os serviços e equipamentos, era feita a seleção de equipamentos necessários e das suas quantidades com a ajuda da Gestora de Projetos. Depois desta fase, procedia-se ao pedido de orçamento às várias empresas, fornecendo as referências dos produtos e as quantidades necessárias. Neste contacto, recolhia informações e detalhes importantes sobre as condições impostas pelas empresas, como os métodos de pagamento possíveis e o tempo estimado de entrega.

Para que os orçamentos fossem aceites no projeto, tinham de vir em fatura pró-forma, para isto tinha de enviar as informações da empresa, como nome, morada e NIPC. Assim que as empresas nos enviassem os orçamentos, passava-os à Diretora Executiva para análise e validação.

8. Tratamento de encomendas e contacto com os fornecedores

Depois da verificação e aprovação dos orçamentos pela Diretora Executiva, tinha de entrar em contacto com as empresas de forma a fazer a encomenda.

Depois de realizado o pedido de encomenda, era necessário manter o contacto com os fornecedores, de forma a perceber se estava tudo em ordem com as encomendas, se tinham falta de algum item e se a encomenda chegaria na data prevista, pois tínhamos prazos a cumprir e tínhamos de garantir que tudo correria da melhor forma.

9. Verificação das encomendas

Assim que as encomendas chegavam, tínhamos de confirmar se estava tudo conforme o que tínhamos pedido e se os equipamentos se encontravam em condições.

A verificação era feita a nível de quantidades, de preços e da qualidade dos produtos. No caso de existir algum erro ou imprevisto com algum artigo da encomenda, tinha de entrar em contacto com os fornecedores, solicitando que o corrigissem.

10. Organização de faturas

A dada altura tivemos de rever todos os equipamentos que entravam no projeto de apoio ao investimento. Dado que o Hotel Ponta Delgada tinha sido remodelado no ano 2009, ao abrigo do programa Competir +, haviam algumas condições que não permitiam que os espaços intervencionados no anterior projeto fossem apoiados pelo projeto ao qual a empresa concorrera para os atuais melhoramentos do hotel.

Dos espaços intervencionados ao abrigo do programa Competir + faziam parte a sala de pequenos-almoços e copa, área da piscina e zonas de bem-estar (*jacuzzi*, banho turco, sauna e ginásio), todos os quartos da tipologia *Plus*, receção e *hall* de entrada, espaço *kids*, bar “Portas da Cidade” e as 2 salas de conferências.

Tive de organizar num documento no programa Microsoft® Office Excel todas as faturas que não poderiam entrar no projeto. Para isto, criei uma tabela, onde inseri todas as informações necessárias, como nome do fornecedor, número de fatura, produtos e as suas quantidades e valor. Este documento permitiu uma melhor organização das

informações e uma filtração dos documentos a enviar para a Direção Regional de Apoio ao Investimento e à Competitividade (DRAIC).

Foi também necessário organizar todas as faturas que entraram no projeto, para facilitar o trabalho da inserção de cada uma das faturas nas suas rubricas correspondentes. Para isto, criei um documento no Microsoft® Office Excel onde constavam todas as informações consideradas relevantes, tais como fornecedor, número de fatura, produtos e quantidades, montante elegível, montante total com IVA e, por fim, os dados dos pagamentos realizados pelo grupo aos fornecedores. Os dados de pagamento continham o nome do banco de onde se tinha realizado a transação, a data e o valor da transferência.

Este documento servia também como guia de pagamentos, sendo que as faturas com pagamentos em falta estavam sinalizadas com uma cor diferente e com informações sobre o respetivo montante em falta. Neste caso, contei com o apoio do responsável pela contabilidade do grupo.

4.4- Departamento Comercial

A área comercial assume uma grande relevância no sucesso das organizações, e estende-se a toda a sua estrutura. É importante frisar que é através do Departamento Comercial que as empresas vendem os seus produtos ou serviços e é a partir dessas vendas que obtêm os recursos financeiros necessários à sua sobrevivência económica. O bom funcionamento deste departamento é determinante para o sucesso da empresa.

O Departamento Comercial tem como função planear, dirigir e coordenar todas as atividades relacionadas com a comercialização de alojamento e de serviços do hotel. É neste Departamento que se determina o plano de ação comercial a seguir, de forma a maximizar a quota de mercado e os lucros do grupo hoteleiro, nunca esquecendo a

garantia da satisfação dos clientes. Este é o Departamento que se dedica à eficiência das vendas, ao atendimento ao cliente, a toda a logística da atividade comercial e seus processos gerenciais.

Das estratégias e políticas definidas no Departamento Comercial fazem parte a definição das oportunidades de negócio a serem exploradas e os produtos e serviços a desenvolver, as políticas de precificação e as várias tarifas a aplicar nos hotéis e as políticas de *marketing* e divulgação que devem ser utilizadas de forma a captar mais clientes e fidelizá-los com vista à maximização do seu valor no longo prazo.

Neste departamento é muito importante conhecer o mercado no qual a empresa se insere, pois a sua oferta vai depender da procura do mercado e da restante oferta. Para garantir que a empresa tem um bom posicionamento de mercado, é necessário analisar a situação atual, tanto do mercado como da própria empresa, assim como as ações da concorrência, o comportamento dos consumidores e as suas tendências de consumo. Com base nessas análises, consegue-se perceber se a empresa está a ter um bom desempenho, se apresenta uma oferta competitiva e se há alguma medida a tomar ou algum bom exemplo a seguir que possa ajudar na maximização dos lucros.

No Ciprotur Hotel Group, o Departamento Comercial concentra todas as atividades das áreas comerciais e de vendas e das áreas de *marketing* e comunicação. Na hotelaria, estas áreas estão intimamente ligadas, pois o Departamento Comercial e de Vendas disponibiliza as suas unidades de alojamento nos mercados pretendidos, determinando o posicionamento da sua oferta, e o Departamento de *Marketing* e Comunicação completa-o, dando a conhecer os serviços que o hotel tem para oferecer, promovendo-o, cuidando da sua imagem e mantendo-o atualizado com o mercado, de forma a atender às expectativas dos clientes.

A exposição das tarefas realizadas neste departamento está dividida em duas partes: as tarefas realizadas no âmbito da área comercial e de vendas e as tarefas relacionadas com o *marketing* e comunicação da empresa.

4.4.1- Tarefas realizadas na Área Comercial e de Vendas

1. Elaboração de *Competitive Set* ou *Comp Set*

O *Comp Set* é uma ferramenta que ajuda a analisar o desempenho de um hotel em comparação com os seus concorrentes diretos. Com base na sua análise, tomam-se medidas para que a sua oferta se torne mais competitiva. Assim sendo, um *Competitive Set* baseia-se numa tabela que contempla todos os concorrentes diretos do hotel e os preços que os mesmos praticam em determinada data para uma determinada tipologia de quarto. Esta ferramenta é utilizada para fins de *benchmarking*, análises de penetração de mercado, para ajudar a desenvolver estratégias de posicionamento e para tomar decisões adequadas no que toca ao componente preço.

Para determinar os concorrentes de um hotel é necessário ter em conta alguns fatores e critérios como a localização do hotel, a classificação, as tipologias de quartos que têm para venda, os serviços e facilidades oferecidas, os preços que praticam, as formas e condições de pagamento, a reputação do hotel junto dos clientes e as estratégias de *marketing*. Outro fator de extrema importância é o público-alvo e o mercado no qual o hotel se insere.

Antes de fazer o primeiro *Comp Set*, o Diretor Comercial do Grupo Ciprotur solicitou-me a lista de principais concorrentes de cada um dos quatro hotéis. Queria com isto perceber se eu tinha uma boa perceção do posicionamento de cada hotel.

Posto isto, fiz uma pesquisa para determinar quais os concorrentes dos quatro hotéis, tendo em conta todos os fatores e critérios acima expostos. Com este estudo obtive

informações tanto dos hotéis do grupo, como dos hotéis inseridos no mesmo mercado onde o Grupo Ciprotur atua, ficando a conhecer melhor a oferta de cada um dos hotéis do grupo e percebendo os seus pontos fortes e pontos fracos, quando comparados com os seus concorrentes diretos.

Quanto à realização do *Competitive Set*, esta consiste em verificar o preço que os concorrentes de cada um dos quatros hotéis do Grupo praticam para uma determinada data e tipologia. As variáveis em estudo são o *Best Available Rate* (BAR) e o preço de venda da Booking®; esta é uma variável muito importante, pois mais de 50% das reservas do Grupo chegam através deste canal de vendas e porque esta OTA vende os quartos ao preço PVP, preço de venda ao público, imposto pelos hoteleiros. A pesquisa pelos preços é feita com base nos dados dos *sites* de meta pesquisa da Trivago® e da Booking®.

As informações retiradas destes *sites* são tratadas com recurso à ferramenta Microsoft® Office Excel, onde desenhamos uma tabela com o hotel em questão e todos os seus concorrentes, as tipologias de quartos e as datas para as quais queremos realizar o *Comp Set* e, ainda, o preço médio do Host PMS® para a data e tipologia em estudo. Com base na média dos preços que estão a ser praticados no mercado, são retiradas conclusões e, por fim, tomadas decisões sobre o preço a praticar.

A realização dos *Comp Set* é requerida pelo Diretor Comercial e esta não exige nenhuma periodicidade, apenas ocorre quando existe alguma oscilação nas vendas que não se perspetiva.

2. Verificação das datas esgotadas nos Canais *Online*

É muito importante para qualquer unidade hoteleira ter a sua disponibilidade de quartos atualizada, quer nos canais *online*, quer nos operadores e agentes. Uma disponibilidade desadequada à disponibilidade real do hotel para uma determinada data pode originar perdas de vendas ou, no caso contrário, situações de *overbooking*.

De forma a garantir que o Grupo Ciprotur tem sempre a sua disponibilidade atualizada, todos os dias, pela manhã e ao fim da tarde, fazia a verificação de datas esgotadas para as quatro unidades. Esta tarefa poderia ser realizada utilizando duas ferramentas diferentes, a *extranet* da Booking® ou o *channel manager*, Siteminder®.

Na *extranet* da Booking®, na secção de “Tarifas e Disponibilidades”, existe uma funcionalidade que se chama “Otimização da Disponibilidade”, aqui aparecem, em formato de lista, todas as datas esgotadas para cada tipologia de quarto. Nessa funcionalidade, podemos obter outras informações sobre a disponibilidade do hotel, como as datas prestes a esgotar e as datas mais procuradas para a unidade.

No Siteminder®, a disponibilidade aparece num formato de calendário para cada uma das tipologias de quarto e mostra todas as tarifas de cada tipologia. Apesar de esta não ser uma ferramenta tão prática para consultar as disponibilidades, permite-nos ter uma visão mais completa sobre a disponibilidade do hotel, pois mostra o preço a que o quarto está a ser vendido, as tarifas que estão abertas para determinada data e a disponibilidade dos restantes dias, que podem condicionar a venda de um quarto.

Depois de ter a lista das datas em que os quartos estavam esgotados, enviava-a por *e-mail* a cada uma das chefes de receção dos quatro hotéis, à Diretora de Alojamentos e ao Diretor Comercial. Depois de verificarem no Host PMS® a disponibilidade, indicavam-me quantos quartos poderia disponibilizar para os canais *online* ou se era necessário abrir/fechar vendas ou abrir/fechar alguma das tarifas para datas específicas. Conforme as ordens recebidas, atualizava a disponibilidade no *channel manager*.

3. Atualização da tabela de disponibilidade diária

De forma a controlar e perceber se a política de disponibilidade do grupo estava a ser bem aplicada pelas várias receções dos hotéis, todos os dias, tinha de preencher uma tabela com informações sobre a disponibilidade para os canais *online*, a disponibilidade

real do hotel e a percentagem de ocupação por quarto, junto com o preço médio por quarto vendido e o total da receita do hotel no mesmo dia.

A disponibilidade para os canais *online* era vista na ferramenta Siteminder®; aqui o que importava saber era se as vendas estavam abertas ou fechadas para as várias tipologias de unidades de alojamento. Na tabela, a disponibilidade para os canais *online* era preenchida apenas com cores, não fazendo referência ao número de quartos disponíveis. A cor verde era utilizada sempre que as vendas estivessem abertas para uma tipologia e o vermelho para o caso de as vendas estarem fechadas.

Para que as informações da disponibilidade nos canais *online* pudessem ser confirmadas, tinha de ver se estavam em conformidade com a disponibilidade real dos hotéis. Para isso, utilizava o Host PMS®. Esta ferramenta tem uma secção dedicada à disponibilidade do hotel, que dá informações sobre o número de quartos disponíveis para cada uma das tipologias de quartos nas datas pretendidas. Quanto à percentagem de ocupação, preço médio por quarto vendido e receita total, estas eram informações recolhidas da secção “Estado do Hotel” da mesma plataforma. Na Figura 13 pode ser consultado um exemplo da tabela de disponibilidade Diária.

Figura 13. Disponibilidade Diária dia 17 de maio de 2018.

14/mai/18									
PDL	Ocup. %	Plus	Dsp. Onl.	BUS	Dsp. Onl.			€ Médio	Receita
	65,88	13		13				48,05	2690,95
ANT	Ocup. %	T1S	Dsp. Onl.	twin	Dsp. Onl.	Estudio	Dsp. Onl.	€ Médio	Receita
	57,6	23		7		5		60,57	3210,45
COL	Ocup. %	Twin	Dsp. Onl.	Twn+1S	Dsp. Onl.	T1S	Dsp. Onl.	€ Médio	Receita
	11,49	36		16		12		42,29	422,91
HDM	Ocup. %	Twin VP	Dsp. Onl.	Twin VM	Dsp. Onl.			€ Médio	Receita
	8,33	9		21				60,26	180,77
Total receita		6505,08		Preço médio geral		52,79			

Depois da tabela preenchida, esta era disponibilizada numa pasta partilhada com o Diretor Comercial para que este pudesse fazer a sua análise e tomar medidas baseadas nas informações recolhidas.

4. Criação de promoções nos *Websites* dos hotéis

Por vezes, é necessário criar promoções nos *sites* dos hotéis com o objetivo de incentivar a compra direta nos *websites*.

Na secção “Revenue” da *extranet* da Guestcentric® existe uma funcionalidade dedicada à criação de promoções. Nesta colocam-se todas as informações sobre a promoção, como o período em que está ativa, preços, políticas de cancelamento, condições e restrições, e, por fim, imagens e conteúdos. Depois de criadas as promoções, estas aparecem no *site*, na secção “Ofertas Especiais”.

Utilizando esta funcionalidade criei promoções para os hotéis, por exemplo:

1. *Black Friday*, que teve uma duração de um único dia, dia 24 de novembro de 2017, em que os clientes puderam reservar o alojamento com um desconto de até 30%. Neste caso, a promoção foi aplicada ao Antillia Hotel Apartamentos e só permitia reservas até ao dia 15 de março de 2018, com exceção dos dias 30 e 31 de dezembro.
2. *Cyber Monday*, para o Hotel Colombo, promoção que funcionou exclusivamente durante o dia 27 de novembro de 2017 e permitiu aos clientes fazer reservas até ao dia 15 de março de 2018, com um desconto de pelo menos 30%, dependendo das tipologias de quartos.
3. Promoção de pequeno-almoço incluído para o Antillia Hotel Apartamentos durante o mês de outubro de 2018. Nesta promoção, os clientes podiam reservar o hotel em regime de pequeno-almoço incluído ao preço *room only*.

Depois de criar as promoções, é muito importante informar as receções dos hotéis, de forma a que estas saibam que estão a decorrer e saibam todos os detalhes necessários, caso algum cliente entre em contacto.

5. Criação do documento de tipologias e tarifas de todos os hotéis

De forma a facilitar o processo de integração de um novo canal *online* no *channel manager*, desenvolvi um documento onde estão discriminadas todas as tipologias de quartos de cada hotel e as tarifas que existem para cada uma delas. Neste documento, são dadas informações sobre as restrições e condições de cada uma das tarifas e sobre preços de camas extra e limite de idade para utilização das mesmas.

Sempre que se chegava a um acordo com novos canais *online* para a venda de unidades de alojamento do grupo, este documento era enviado junto com a ficha técnica e registo nacional de turismo de cada um dos hotéis. Desta forma, os canais tinham todas as informações de que necessitavam para proceder à criação dos hotéis e respetivas tipologias de quartos nos seus sistemas.

6. Gestão de vendas para os canais *online*

É fundamental que a gestão das vendas nos canais *online* seja feita numa base diária, pois no mercado hoteleiro é muito importante ter sempre informações e disponibilidades atualizadas e preços ajustados, caso contrário perder-se-ão vendas.

Para o processo de gestão de canais *online*, o Grupo Ciprotur utiliza um *channel manager*. Esta ferramenta permite uma gestão mais eficiente das vendas para estes canais, pois aglutina todas as OTA's com quem o grupo trabalha.

As tarefas realizadas na plataforma Siteminder® são:

6.1. Abrir e fechar vendas.

6.2. Carregar disponibilidades e preços.

6.3. Criação de novas tipologias de quartos e de novas tarifas.

6.4. Conexão com novos canais *online*.

Todas estas tarefas serão explicadas de seguida.

6.1. Abrir e fechar vendas

Conforme a disponibilidade de quartos para uma determinada data, muitas vezes, era necessário fazer abertura ou fecho de vendas, total ou parcial. Uma abertura/fecho de vendas parcial trata-se de uma abertura/fecho de vendas para apenas algumas tipologias, tarifas ou mesmo canais específicos, enquanto que uma abertura/fecho de vendas total, como o próprio nome diz, é aplicada de uma forma global, para todas as tipologias, tarifas e canais.

Este é um processo simples, realizado na secção “Inventário” no Siteminder® representada na Figura 14, em que é apenas necessário escolher as datas a abrir/fechar e seleccionar as tipologias de quartos, tarifas e canais para abrir/fechar vendas.

Figura 14. Inventário: Siteminder® do Hotel Ponta Delgada.

	Tue 25 SEP	Wed 26 SEP	Thu 27 SEP	Fri 28 SEP	Sat 29 SEP	Sun 30 SEP	Mon 01 OCT	Tue 02 OCT	Wed 03 OCT	Thu 04 OCT	Fri 05 OCT	Sat 06 OCT	Sun 07 OCT	Mon 08 OCT
Single Plus	2	1	1	2	2	3	1	1	1	1	1	2	2	2
1 PAX BB 16 CHANNELS*	RATES	102	102	102	102	102	89	89	80	89	89	89	89	89
1 PAX BB Discount 15 CHANNELS*	RATES	97	97	97	97	97	85	85	76	85	85	85	85	85
1 PAX BB Flash Deal 15 CHANNELS*	RATES	92	92	92	92	92	71	71	64	71	71	71	71	71
1 PAX BB EBD 60 dias 12 CHANNELS*	RATES	92	92	92	92	92	80	80	72	80	80	80	80	80
1 PAX BB EBD 90 dias 2 CHANNELS*	RATES	87	87	87	87	87	76	76	68	76	76	76	76	76
1 PAX BB LONG STAYS 4 noites 2 CHANNELS*	RATES	92	92	92	92	92	80	80	72	80	80	80	80	80
1 PAX BB LONG STAYS 6 noites 13 CHANNELS*	RATES	87	87	87	87	87	76	76	68	76	76	76	76	76
1 PAX BB Package 1 CHANNELS*	RATES	77	77	77	77	77	67	67	60	67	67	67	67	67

Fonte: Siteminder® Hotel Ponta Delgada

Dentro do Grupo, a decisão de abrir/fechar as vendas poderá ser tomada pelo Diretor Comercial, pela Diretora de Alojamentos ou pela Chefe de Recepção de cada Unidade Hoteleira.

Sempre que é executado um fecho de vendas deve-se proceder à atualização do documento “Stop Sales”, onde se encontram discriminadas todas as datas em que as vendas estão fechadas para cada uma das tipologias dos quatro hotéis. O documento “Stop Sales” tem como objetivo salvaguardar as informações das datas fechadas, de forma a minimizar erros. Este documento está presente na pasta partilhada do grupo para que todos os intervenientes tenham acesso às informações atualizadas.

No caso concreto do Hotel Colombo, sempre que se pretenda fechar as vendas da tipologia apartamentos, é necessário fazer o fecho na página do Grupo da *Airbnb*®, pois é o único hotel que vende neste canal.

6.2. Carregar disponibilidades e preços

No caso de serem identificadas datas esgotadas, na *extranet* da Booking® ou no *channel manager*, deve-se enviar *e-mail* para os responsáveis, como já foi explicado na verificação das datas esgotadas e, conforme as suas indicações, é atualizada a disponibilidade de cada tipologia na secção “Inventário” do Siteminder®.

6.3. Criação de novas tipologias de quartos e de novas tarifas

Depois de o processo de remodelação dos quartos do Hotel Ponta Delgada ter terminado, foi necessário criar as tipologias de quartos para a venda *online*, a tipologia *Single Business*, a *Duplo/Twin Business* e Suite Júnior. Juntamente com a criação das tipologias, foi necessário criar as tarifas que estariam ligadas a estes tipos de quarto.

A criação das tipologias e tarifas tem de ser feita no *channel manager* do grupo e em cada um dos canais *online*, para que, depois, se possa fazer a ligação entre as tipologias e tarifas correspondentes.

Posto isto, tive de contactar todos os canais *online* que estavam ligados ao Hotel Ponta Delgada, para informar que o hotel disponha de duas novas tipologias de quartos e tarifas e solicitar que estes criassem as mesmas nos seus canais.

No caso da Suite Júnior, foi apenas criada em 3 canais, sendo estes o Guestcentric®, Booking® e Expedia®, nos quais conseguimos criar as tipologias e tarifas de forma autónoma nas suas *extranets*, carregando todas as informações e fotografias.

Para que os responsáveis pela criação das novas tipologias em cada um dos canais tivessem todas as informações necessárias, enviava um documento que continha as novas tipologias, juntamente com as tarifas a aplicar e as suas condições e restrições. Era importante que toda a informação fosse clara, de forma a não surgirem quaisquer erros.

Quanto à criação das tipologias no *channel manager*, existe uma função dedicada à criação dos novos tipos de quartos no Siteminder®, na secção “Quartos e Tarifas”. A criação das novas tipologias foi um processo muito simples, tendo em conta que apenas era necessário dar o nome da nova tipologia.

O processo de criação de tarifas também é feito na secção de “Quartos e Tarifas”; neste temos de criar cada tarifa e as percentagens de desconto de cada uma sobre a tarifa principal, a tarifa flexível. Foram criadas 6 tarifas para a tipologia *Business* e 3 tarifas para a tipologia Suite Júnior, todas elas com regime de pequeno-almoço incluído.

Foi necessário criar duas tipologias diferentes para os quartos *Business*, pois estas devem discriminar a ocupação e disposição das camas que os quartos podem apresentar. Por isso, criou-se uma tipologia *Single Business* e outra *Double/Twin Business*.

É importante referir que, antes do nome da tarifa, deve aparecer o número de pessoas que a tipologia de quarto tem capacidade para albergar. Assim sendo, todas as tarifas da tipologia *Single Business* começam por 1 PAX e as tarifas da tipologia *Double/Twin Business* começam por 2 PAX. Todas as tarifas criadas para estas tipologias são apresentadas de seguida, na Figura 15, junto com as suas condições.

Figura 15. Tarifas e Condições da Tipologia *Business*.

	BB Fléxivel	Discount	Flash Deal	Early Booking 60 Dias	Long Stay 6 Noites
Desconto Sobre a Fléxivel	Fléxivel	5%	20%	10%	15%
Estadia Mínima			2 Noites		6 Noites
Reserva Antecipada				60 Dias de antecedência	
Políticas de Cancelamento	Cancelamento Gratuito até 72h antes da chegada. Caso contrário é cobrado 50% do valor da reserva.	Cancelamento Gratuito até 30 dias antes da chegada. Caso contrário é cobrado 100% do valor da reserva.	Tarifa não reembolsável.	Cancelamento Gratuito até 30 dias antes da chegada. Caso contrário é cobrado 100% do valor da reserva.	Cancelamento Gratuito até 30 dias antes da chegada. Caso contrário é cobrado 100% do valor da reserva.

No caso da Suite Júnior, o Diretor Comercial do Grupo achou que esta deveria ter apenas três tarifas disponíveis, a tarifa BB ou flexível, a *Discount* e a *Flash Deal*. As condições, restrições e descontos, funcionam de igual forma às tarifas correspondentes nas tipologias *Business*.

Neste quarto adotou-se apenas a capacidade máxima de duas pessoas, ou seja, se apenas uma pessoa quiser ocupar este quarto terá de pagar o mesmo que pagaria se o quarto fosse ocupado por duas pessoas. Todas as tarifas deste tipo de quarto começam por 2 PAX.

Após a criação das novas tipologias e tarifas, é necessário contactar os canais *online* de forma a saber se já se pode proceder ao mapeamento. Se já estiver tudo pronto, procede-se à ligação na secção “Canais” do Siteminder®, interligando as tarifas correspondentes do canal *online* com as tarifas do *channel manager*.

Depois de terminar a ligação, as tarifas ficam todas abertas para o canal em questão, por isso, é muito importante que se feche vendas, de forma parcial ou total, para as datas necessárias, conforme a disponibilidade para os canais *online*.

Por fim, quando a disponibilidade já está correta, muda-se o estado do canal de “*Disable*” para “*Enable*” e a partir deste momento o canal está completamente ligado ao *channel manager* e já consegue vender as unidades de alojamento da propriedade.

É importante informar os canais que já estão ligados e pedir que estes façam uma reserva teste, de forma a garantir que está tudo bem. Esta reserva é cancelada, posteriormente, servindo apenas para confirmar que existe conexão entre o hotel e o canal, por intermédio do Siteminder®.

6.4. Conexão com novos canais *online*

Quase todos os meses, o Grupo Ciprotur recebe propostas de parcerias por parte de novos canais *online*. Depois de o Diretor Comercial tratar de toda a parte contratual e outros pormenores com os responsáveis pelos canais *online*, passa-me todas as informações importantes para que possa entrar em contacto com o canal e fazer a integração no *channel manager* do grupo.

No primeiro contacto com os responsáveis pelos canais *online*, enviava o documento de tipologias e tarifas de todos os hotéis e as fichas técnicas e registo nacional de turismo. Habitualmente, todas as informações necessárias para que os canais criem os hotéis e as várias tipologias nos seus sistemas estão presentes nestes três documentos.

Neste contacto é importante perguntar qual a política de preços do canal, se é NET ou PVP, de forma a saber se é necessário aplicar algum multiplicador de tarifas. Solicita-se também que o responsável informe quando for possível realizar a conexão com o canal e que envie o *username* e a *password* de cada hotel a ser utilizada, para este fim.

No caso dos canais que vendem por valores PVP, estes recebem os preços praticados pelo grupo nas várias tipologias de quartos e vendem por este mesmo preço. Estes canais obtêm ganhos com comissões sobre as reservas feitas pelo seu canal. O mesmo não acontece com os canais NET, estes recebem os preços com 20% de desconto e depois

conseguem aplicar as suas próprias margens. Nesta última situação, aquando da conexão do canal com o *channel manager* aplica-se o multiplicar de tarifas com um valor de 0.8, assim todos os preços que chegam aos canais NET já têm o desconto de 20%.

Quando os canais enviam as informações necessárias para fazer a conexão com o hotel via *channel manager*, procede-se à conexão na secção “Canais”. Esta secção tem uma funcionalidade preparada para conectar o hotel a novos canais, aqui temos de escolher o canal a conectar e, de seguida, colocar o *username* e *password* do hotel fornecidas pelo canal, pôr o e-mail para onde devem seguir os pedidos de reservas e, se aplicável, pôr o multiplicador de tarifas.

A ligação tem de ser ativada pelo suporte do *channel manager*, ativação essa que, geralmente, demora entre 2 e 3 dias úteis. Quando a conexão já está ativa, o suporte do *channel manager* envia um *e-mail* a avisar que o canal está pronto a ser mapeado.

Quanto ao mapeamento de tarifas, aqui repetem-se os mesmos processos descritos na criação de novas tipologias e tarifas. Primeiro, faz-se o mapeamento das tarifas, de seguida, o fecho de vendas conforme a disponibilidade do hotel para os canais *online* e a ativação do canal. Depois de todo este processo, avisa-se os responsáveis pelos canais que estes já conseguem vender os quartos dos hotéis do grupo, solicitando uma reserva teste.

4.4.2- Tarefas realizadas na Área de *Marketing* e Comunicação

1. Atualização e revisão de conteúdos

Todos os operadores turísticos, agentes de viagens, *websites* e páginas próprias dos 4 hotéis têm informações sobre os serviços e facilidades que cada hotel possui.

É de elevada importância manter o máximo rigor sobre a informação disponibilizada. Os conteúdos descritivos e informativos sobre cada unidade hoteleira podem influenciar as vendas tanto pela positiva como pela negativa.

De forma periódica, geralmente de seis em seis meses, ou sempre que se justifique por alguma alteração nos equipamentos, comodidades ou serviços das unidades hoteleiras, é necessário fazer uma revisão da informação e conteúdos que está disponibilizada em todos os canais *online*, operadores e agentes turísticos. Esta revisão permite assegurar que as informações e conteúdos disponíveis estão conforme a realidade de cada uma das unidades.

No caso de ser identificada alguma situação de conteúdos desatualizados, quer esta seja informação descritiva ou fotografias, e precise ser alterada ou eliminada, deve-se fazer um *print screen* da informação em questão e enviar *e-mail* para os gestores de conta do canal, agente ou operador, assinalando a informação a ser eliminada ou alterada e informando o que deverá ser colocado. É importante que a atualização seja feita com a maior brevidade possível, normalmente depois de 24 horas as alterações já estão disponíveis, mas este período vai depender do tipo de informações que têm de sofrer alterações, sendo, em alguns casos, necessário explicar o porquê da alteração ou mesmo provar com documentos ou com possíveis publicações na comunicação social sobre o assunto em questão.

Alguns canais e *sites online* permitem que o hotel faça as mudanças nas informações de propriedade de forma autónoma, isto acontece no caso da Booking®, Expedia®, Tripadvisor® e Trivago®, onde as alterações são depois confirmadas pelos canais e, posteriormente, atualizadas nas páginas. Na Guestcentric®, Google® e redes sociais, as informações são atualizadas também de forma autónoma, e, como estas são páginas

completamente administradas pelo grupo, não necessitam de qualquer aceitação de informações e são disponibilizadas na mesma hora.

Habitualmente não existem muitas alterações a fazer, mas como o Hotel Ponta Delgada passou por um processo de *restyling* e muitas coisas mudaram, foi necessário fazer um reajuste dos conteúdos partilhados.

No caso das agências e operadores turísticos, é comum estes mandarem documentos com todas as informações que têm disponíveis sobre cada um dos hotéis para que se possa fazer a verificação e atualização.

2. Criação de conteúdos no website

Durante o estágio desenvolvi tarefas nos *websites* dos hotéis, utilizando a plataforma Guestcentric®. A partilha de conteúdos e imagens nos *websites* deve ser clara e atrativa de forma a prestar informações com rigor e suscitar o interesse dos clientes ou possíveis clientes.

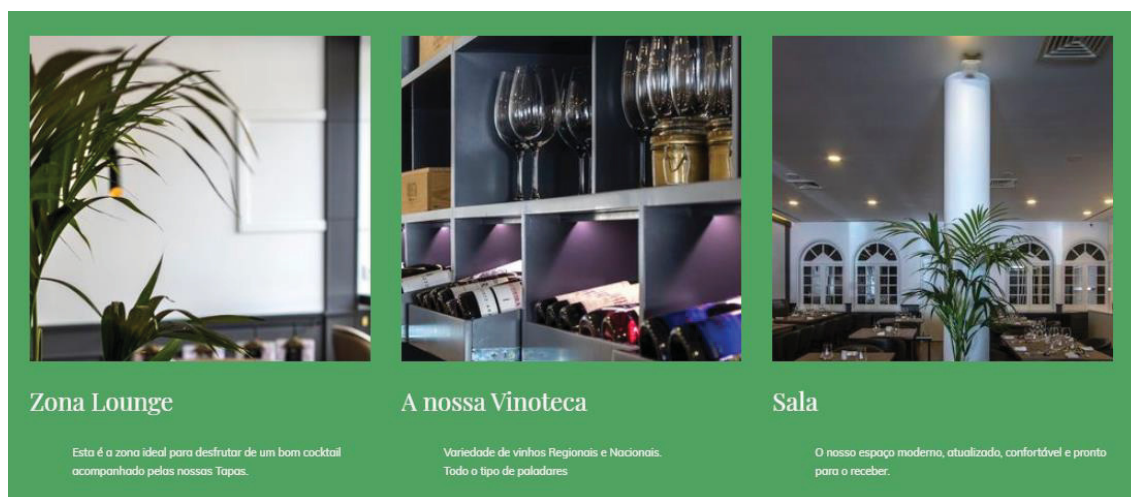
No caso do Antillia Hotel Apartamentos, tive de atualizar a galeria, tendo em conta que o hotel tinha sido ampliado e no *website* ainda não haviam fotos das novas unidades de alojamento.

Para o Hotel Ponta Delgada, fiz uma partilha na página inicial do *website* sobre o processo de *restyling* por que este estava a passar, explicando que os melhoramentos no hotel tinham como objetivo a otimização dos quartos, de forma a oferecer um maior conforto aos clientes, mostrando as maquetes dos quartos criadas pela arquiteta.

O restaurante O Baco, teve também direito a um destaque no *website* do Hotel Ponta Delgada. Na página inicial do *website*, criei uma ligação para uma página que falava apenas no restaurante. Nesta página, apresentada na Figura 16, usei fotografias do restaurante remodelado e dos pratos lá confeccionados e fiz um breve texto de apresentação do restaurante e do conceito e tipo de cozinha. Aqui disponibilizei o horário de

funcionamento, o número de telefone para reservas, a localização e a ligação para as páginas de Facebook® e Instagram® do restaurante.

Figura 16. Página do Restaurante O Baco no Website do Hotel Ponta Delgada.



Fonte: *Website* do Hotel Ponta Delgada- Página do Restaurante O Baco

Ainda no *website* do Hotel Ponta Delgada, eliminei as fotografias dos antigos quartos da tipologia *Standard* e do restaurante antes das remodelações e carreguei fotografias das novas unidades de alojamento, quartos *Business* e Suite Júnior, e do restaurante remodelado na galeria do hotel.

3. Avaliação da posição *online*

É muito importante monitorizar a posição *online* dos hotéis do grupo, de forma a perceber o desempenho dos mesmos a curto prazo e compreender se algumas das medidas tomadas tiveram impacto para os clientes.

Quinzenalmente, é feita uma pesquisa em vários canais *online*, redes sociais e canais de meta pesquisa para cada um dos quatro hotéis. Nesta pesquisa, é importante perceber

se a pontuação dos hotéis teve uma evolução positiva ou negativa e o número de *reviews* em que se baseia esta pontuação.

As pontuações de cada *site* resultam da média de todas as avaliações dos clientes, esta pontuação é registada numa tabela juntamente com o número de *reviews*. A tabela onde são inseridas estas informações contém também as antigas posições *online*, por ordem cronológica, o que facilita a comparação das pontuações de cada um dos hotéis.

Após o seu preenchimento, é feito um relatório com uma interpretação dos resultados obtidos, uma pequena análise crítica com as principais alterações pontuais face à última recolha de dados registada.

Estes documentos são, depois, partilhados com o Diretor Comercial do grupo para que possa perceber qual a situação atual dos hotéis, pela voz dos clientes, e tomar decisões baseadas nas informações retiradas.

4. Avaliação dos inquéritos do Hotel Ponta Delgada

No momento do *check-out*, os colaboradores da receção pedem aos clientes para preencherem um questionário de satisfação. O inquérito tem o objetivo de perceber o grau de satisfação dos hóspedes face aos serviços e comodidades disponibilizadas.

Os hóspedes não são obrigados a preencher o inquérito, no entanto, sempre que existe oportunidade, os rececionistas reforçam a sua importância para a unidade e para a melhoria contínua dos seus serviços.

Os inquéritos preenchidos são deixados na receção e posteriormente entregues à Direção para que sejam avaliados. Durante o período de estágio, fiquei encarregue de tratar e armazenar esta informação. Todos os dados retirados destes inquéritos eram tratados e armazenados com o recurso à ferramenta Microsoft Office Excel®, utilizando-se o método de frequências relativas para interpretar as variáveis.

As principais variáveis do inquérito são a qualidade do *Wi-Fi*; processo de *check-in*, limpeza e higiene, pequeno-almoço, qualidade de sono e a prestação dos funcionários.

É importante perceber se existe algum padrão nas críticas dos hóspedes, por isso fez-se um estudo para algumas variáveis específicas e sobre as queixas em cada um dos quartos do hotel. As variáveis escolhidas para avaliação são a qualidade do *Wi-Fi*, a limpeza e higiene e a qualidade do sono, por se acreditar que, dada a localização dos quartos no hotel, poderão sofrer algumas oscilações.

Uma das críticas mais comuns por parte dos hóspedes tem a ver com a qualidade de sono e com o pequeno-almoço. No primeiro caso, deve-se à proximidade do hotel ao aeroporto, a partir dos quartos consegue-se ouvir os aviões, o que prejudica a qualidade de sono dos clientes. Esta situação só será corrigida quando as janelas dos quartos forem trocadas para janelas com uma melhor insonorização, o que representa um grande investimento.

Quanto às críticas ao pequeno-almoço, estas têm a ver com a pouca variedade, e com as poucas opções para pessoas com intolerância ao glúten ou à lactose. Esta situação está a ser corrigida de forma gradual, uma vez que será criada uma estação *buffet* apenas para as pessoas com os tipos de intolerâncias antes mencionadas e o menu do pequeno-almoço vai variando de dia para dia.

Os resultados da avaliação dos inquéritos são enviados para a Direção para que estes tomem medidas baseadas nas críticas dos hóspedes do hotel.

5. Gestão de redes sociais

O Ciprotur Hotel Group está presente em algumas redes sociais como o Facebook®, o Instagram®, o Twitter® e o LinkedIn®. A meu cargo ficou a gestão da página de Instagram® do Restaurante O Baco e das 6 páginas de Facebook® do Grupo, as páginas de cada um dos hotéis, a página do Restaurante o Baco e, por fim, a página do Ciprotur

Hotel Group. Esta tarefa era partilhada com a Direção do grupo e dos vários hotéis, tendo as páginas vários administradores que também podiam partilhar conteúdos.

Depois da reabertura do Restaurante O Baco, decidiu-se criar uma conta de Instagram® para o restaurante. O Instagram® é um excelente instrumento de divulgação para este tipo de negócio, serve de elo entre o universo do restaurante e os seus potenciais clientes.

A criação da conta de Instagram® do restaurante foi feita com o auxílio do Diretor Comercial e da Gestora de Imagem e Componentes. Nesta página partilhamos uma breve apresentação do restaurante, do seu conceito e cozinha, uma ligação para o *website* do restaurante e a localização do mesmo.

Nesta rede social, as partilhas eram essencialmente de fotografias dos pratos e do restaurante e da sua decoração e detalhes. A ferramenta Instagram® é simples, permite a edição de fotografias e a partilha direta em outras redes sociais, como a página de Facebook® do restaurante, tudo isto feito a partir de um dispositivo móvel.

A gestão destas páginas de Facebook® passava pela criação de conteúdos em cada uma delas, como a partilha de vídeos, notícias interessantes sobre o destino Açores ou sobre o grupo, novidades sobre os hotéis e restaurante e campanhas promocionais, tudo acompanhado por uma componente de imagem, que poderia ser fotografia ou imagens relacionadas com o tema da publicação. As imagens ocupam um maior espaço no *feed* de notícias, chamando a atenção dos utilizadores das redes sociais, por isso, quase todas as partilhas feitas nas páginas tinham uma imagem apelativa e eram acompanhadas de breves descrições e informações.

Em todas as partilhas deve ser mencionado o *website* do hotel, de forma a facultar mais informações sobre o grupo de forma fácil e rápida, com apenas um *click*. Este pormenor pode levar ao aumento das reservas diretas pelo *website*.

No Facebook®, criei também alguns eventos, para publicitar eventos feitos pelo grupo, como jantares e festas. Nestes eventos, partilhava todas as informações importantes, como localização, data, hora, menus e o número de telefone ou *e-mail* para através dos quais poderiam realizar as reservas.

É importante que as páginas sejam dinâmicas, por isso, tentávamos partilhar todas as semanas algo que pudesse despertar o interesse dos clientes. Partilhar com frequência faz com que os utilizadores se possam familiarizar com a marca e conhecer o que esta tem para oferecer.

Outra coisa importante no que toca às redes sociais é a taxa de resposta; os clientes gostam de saber se as suas mensagens serão respondidas de forma rápida. De forma a que o grupo tivesse uma boa taxa de resposta, tinha sempre as redes sociais ligadas, sempre que recebíamos uma mensagem de clientes eu recebia uma notificação e respondia no mesmo instante.

O Facebook® tem também uma componente de críticas, através da qual os clientes podem avaliar as suas experiências e partilhar o que mais gostaram ou sugestões de melhoria. Ficou também a meu cargo responder a estas críticas.

6. Respostas às avaliações *online*:

Como as avaliações vêm de muitos canais, optou-se por dividi-los por mim e pelo Diretor Comercial. A meu cargo ficaram os canais Booking®, Expedia®, Tripadvisor®, Google® e Facebook®. Todos os dias, verificava as avaliações que chegavam através destes canais e tentava responder com a maior brevidade possível.

As respostas devem ser dadas em mais ou menos 3 dias; depois deste prazo os clientes já sentem que as suas avaliações não foram lidas ou que não têm importância para os hoteleiros. Por isso, tentava responder aos comentários pelo menos duas vezes por semana.

Dar resposta a avaliações de clientes não é uma tarefa fácil e, muitas vezes, pode ser um processo complexo e demorado, mas é muito importante que seja feito de forma a que os clientes sintam que a sua opinião é importante.

Sempre que apareciam avaliações negativas, tentava perceber o que tinha sucedido de forma a responder corretamente à avaliação. No caso de serem críticas graves, tinha de passar a informação ao Diretor Comercial, Diretora de Alojamento e Chefes de receção, para que estes tomassem as medidas necessárias.

7. Reivindicação das páginas do Restaurante O Baco nos sites Yelp® e Tripadvisor®

Aquando da reabertura do restaurante O Baco, foi necessário criar uma página para o restaurante no Yelp® e Tripadvisor®. Estes sites reúnem opiniões, notas e comentários dos clientes, relatando as suas experiências nos restaurantes. As partilhas dos clientes podem conter não só texto, como também fotografias. Depois de uma breve pesquisa, percebemos que estas já existiam, e por isso tivemos de reivindicar a sua gestão.

Como o restaurante já tinha uma página criada por clientes nestes *websites*, tive de reivindicar a gestão de ambas as páginas, para poder fazer as alterações necessárias e poder gerir as páginas a partir daquele momento. Neste processo, foi necessário comprovar que o Grupo Ciprotur era, realmente, o proprietário do Restaurante O Baco, tive de responder a algumas perguntas e, por fim, utilizar um código de validação que era facultado pelo telefone do restaurante.

Após a reivindicação das páginas, comecei por atualizar todas as informações e pôr fotografias do restaurante completamente remodelado.

No Tripadvisor® haviam comentários e fotografias antigas dos clientes que não correspondiam à realidade atual do restaurante. Por isso, fiz um pedido ao suporte do *website* para que eliminassem todos os comentários anteriores ao dia 16 de maio de 2018,

dia da sua reabertura. Para fazer este pedido, enviei um *e-mail* explicando que o restaurante tinha sido totalmente remodelado, que a equipe tinha mudado e que tinha mudado o seu conceito, passando de cozinha regional para cozinha de autor inspirada na cozinha japonesa. De forma a fundamentar a explicação, enviei fotografias do restaurante e dos pratos, de antes e depois das remodelações, de forma a perceberem que se tratava de um restaurante completamente diferente do que era antes, tendo apenas permanecido igual o seu nome.

A este pedido, o suporte do *site* solicitou alguns documentos que comprovassem as mudanças feitas no restaurante - um comunicado de imprensa *online* ou em papel, que falasse na remodelação e uma carta autenticada de funcionários municipais ou Gabinete de Turismo, verificando o âmbito da renovação e a data de reabertura. Estes documentos foram enviados para o suporte, que, depois, eliminou todas as antigas partilhas dos clientes.

8. Apresentações sobre os hotéis do grupo para feiras de turismo

Em 2018, o Ciprotur Hotel Group participou em algumas feiras importantes na indústria do turismo, como a BTL, Bolsa de Turismo de Lisboa, a ITB Berlin, Internationale Tourismus-Börse Berlin, e a NY Times Travel Show.

Estas feiras são o lugar ideal para conhecer as novas tendências, conceitos e também possibilidades de colaboração com agências ou operadores turísticos, assim como para dar a conhecer os produtos e serviços que o Grupo Ciprotur tem para oferecer e o destino Açores.

Na Bolsa de Turismo de Lisboa, o grupo esteve presente num *stand* e o Diretor Comercial fez uma apresentação para dar a conhecer as unidades do grupo e as remodelações no Hotel Ponta Delgada.

Ficou a meu cargo desenvolver o *layout* da apresentação. O principal foco foi o *restyling* do Hotel Ponta Delgada, por isso, fiz apenas uma breve introdução com os restantes três hotéis do grupo, com uma curta descrição de cada um deles e fotografias.

Depois, fiz uma cronologia do Hotel Ponta Delgada e das alterações pelas quais foi passando ao longo dos anos, sempre acompanhadas por fotografias. De seguida, apresentei o projeto de remodelações desenvolvido pela arquiteta Shelley Reiner, falando das suas inspirações, provenientes da vida da cidade de Ponta Delgada e das tradições e costumes da região açoriana. Junto com o projeto de remodelações foram apresentadas as maquetes das acomodações e espaços do Hotel que iriam passar pelo processo de remodelações.

9. Criação de brochuras para as feiras de turismo

Nas feiras de turismo é muito comum encontrar-se brochuras de quase todas as empresas que lá estão representadas. As brochuras têm o objetivo de despertar interesse nos clientes ou parceiros e dar informações importantes sobre a organização que representam. Estas brochuras estão ao dispor dos visitantes das feiras, por isso, têm de ser feitas de forma a aguçar a curiosidade de quem as leva.

A brochura elaborada para o Ciprotur Hotel Group era uma brochura simples, atrativa e tinha a particularidade de brindar os clientes com um desconto numa estadia num dos hotéis do grupo. Este desconto era feito mediante a apresentação do código promocional presente na brochura.

Na parte da frente da brochura optei por pôr uma fotografia das quatro unidades hoteleiras, cada uma identificada com o nome do respetivo hotel e ilha onde se localiza. No centro da parte da frente aparece, de forma destacada, a informação sobre o desconto e código promocional.

A escolha das fotografias a serem utilizadas para este fim teve em conta os pontos que melhor caracterizam cada uma das unidades e que chamam mais a atenção dos clientes, transportando-os para o ambiente que se vive em cada um dos hotéis.

No caso do Hotel do Mar, foi utilizada uma fotografia que mostra a proximidade do mar e, também, o ambiente tranquilo que se vive na pequena Vila da Povoação.

No Antillia Hotel Apartamento e no Hotel Ponta Delgada foi usada uma fotografia/maquete dos novos quartos, dando ênfase às novidades e ao progresso de cada um dos hotéis. Para o Hotel Ponta Delgada, usei a maquete dos novos quartos da tipologia *Business* e, para o Antillia, usei uma fotografia dos apartamentos da tipologia *Premium*, apartamentos estes que têm um *jacuzzi* privativo na varanda com vista panorâmica.

No Hotel Colombo, utilizei uma fotografia do exterior do hotel, da zona da piscina, num dos convidativos finais de tarde na Ilha do Sol.

O verso da brochura continha um pequeno parágrafo de esclarecimento sobre o código promocional, expondo que este seria aplicado sobre a BAR e o nome de cada hotel acompanhado pelo respetivo *website* e contactos para reservas e esclarecimentos.

Esta brochura foi utilizada para a feira BTL e ITB, tendo de ser adaptada para cada uma das feiras. As únicas adaptações às brochuras eram a língua em que a brochura estava escrita, para a feira BTL em português e ITB em inglês, e o código promocional, visto que este fazia referência à feira em questão. Para a BTL o código utilizado foi CIPBTL1993 e para a ITB o código foi o CIPITB1933

4.5- Considerações Finais

O trabalho desenvolvido durante estes nove meses de estágio foi fundamental para uma boa compreensão do funcionamento do sector hoteleiro. Os cargos desempenhados

permitiram uma melhor análise do desempenho do Ciprotur Hotel Group, assim como da sua ação no mercado onde se insere.

Todas as tarefas possibilitaram o desenvolvimento de competências e a aquisição de conhecimentos em várias áreas, mormente *revenue management*, gestão de disponibilidade e alojamento, políticas de *marketing* e de atendimento ao cliente, gestão de canais *online*, gestão da relação com o cliente (CRM), logística e gestão de projetos.

Em suma, o estágio foi muito positivo e só foi possível devido a todo o apoio dos colaboradores do grupo, que me ensinaram todos os procedimentos com paciência e me passaram muitos conhecimentos e informações importantes, para que conseguisse desempenhar da melhor forma as minhas funções.

CAPÍTULO V – Conclusão

5.1 – Contributos do estágio

A experiência do estágio realizado no Grupo Ciprotur foi muito enriquecedora, tanto a nível pessoal, como a nível profissional. Esta foi a minha primeira experiência de trabalho no mercado da hotelaria, permitindo-me perceber melhor o funcionamento deste no destino açoriano.

O principal objetivo deste estágio foi a conquista de competências e conhecimentos específicos relacionados com todo o funcionamento das unidades hoteleiras. No estágio foi possível recordar e aplicar, na prática, muitos dos conceitos transmitidos no mestrado, permitindo uma maior e melhor consciência da aplicabilidade dos conteúdos estudados.

Durante o período de estágio na receção do Hotel Ponta Delgada, desenvolvi todas as tarefas de um rececionista, sendo a minha passagem por este departamento muito importante para a compreensão sobre o funcionamento real do hotel. É neste departamento que acontece o contacto com o cliente durante a sua estadia, tendo os rececionistas de responder às necessidades dos clientes e gerir reclamações e problemas.

No cargo de assistente de direção, realizei tarefas tanto no Departamento Operacional, como no Departamento Comercial. Este foi fundamental para ter uma boa perceção de todos os processos que estão por trás do *core business* do grupo, o alojamento. Foram desenvolvidos trabalhos nas mais variadas áreas, como por exemplo o contacto com fornecedores e parceiros, prestação de serviços logísticos, a relação com os clientes no serviço pré- e pós-reserva, as promoções e ações de *marketing* e análises de concorrência e das tendências.

Com este estágio, compreendi que a prestação de um serviço de qualidade, que esteja de acordo com as expectativas dos consumidores depende de muitos fatores e de um trabalho árduo de todos os departamentos envolvidos na estrutura organizacional de um hotel. Isto deve-se à elevada concorrência no mercado hoteleiro e ao facto dos consumidores serem cada vez mais exigentes e informados, o que os leva à procura de serviços de maior qualidade.

Durante estes nove meses de estágio, desenvolvi um amplo conjunto de competências, como o sentido de responsabilidade e ética profissional, a autonomia na realização das várias tarefas propostas, o sentido de iniciativa, a capacidade de organização e a capacidade de adaptação à realidade dos vários departamentos e hotéis. Como se trata de um grupo com uma pequena equipa de colaboradores, foi necessário manter uma postura versátil na realização das tarefas, sendo que estas variavam muito. Os trabalhos desenvolvidos no estágio possibilitaram aprofundar os conhecimentos relacionados com a área e criaram bases para o futuro.

5.2 - Limitações do Trabalho

A principal limitação deste estudo deve-se à falta de informações sobre o Ciprotur Hotel Group, o que levou a que o processo de recolha de informação fosse muito mais demorado e dependente, sendo que foi feito com base numa entrevista à Diretora Executiva, nas informações disponibilizadas nos *websites* e aos poucos documentos públicos sobre o grupo, como fichas técnicas dos hotéis, brochuras e folhetos informativos.

O facto de o grupo não ter manuais de procedimentos que auxiliem no desempenho das várias tarefas, também foi um fator que dificultou a minha prestação no estágio, tendo

em conta que, principalmente numa fase inicial, dependia da explicação dos colegas de departamento que, devido à elevada carga de trabalho, nem sempre tinham tempo para ajudar.

Considero que estas limitações foram contornadas de uma forma positiva, devido ao apoio e cooperação de muitos dos colaboradores do grupo, tornando possível o desenvolvimento deste relatório.

5.3- Limitações do Grupo e Recomendações

Quanto às limitações e recomendações para o Grupo Ciportur, do meu ponto de vista, ainda existem alguns pontos a melhorar para que este consiga atingir o nível de excelência pretendido.

As receções dos hotéis são pouco autónomas e sofrem de alguma falta de iniciativa. Sempre que ocorre algum problema com reservas, cancelamentos, disponibilidades, canais e agentes/operadores turísticos parceiros ou com os pagamentos, as receções passam os assuntos diretamente para o Departamento Comercial, sem antes tentar resolvê-los. Muitas vezes, são problemas de fácil resolução, em que é apenas necessário entrar em contacto com os parceiros ou entrar nas *extranets* dos mesmos de forma a averiguar o sucedido. No caso específico das disponibilidades, sempre que é necessário proceder a uma abertura/fecho de vendas, as receções comunicam ao Departamento Comercial a alteração a fazer, tanto nos dias úteis, como durante os fins de semana e feriados, quando poderiam fazer a alteração no *channel manager* do grupo de forma simples e rápida. O tempo perdido desde o momento em que se deteta que é necessário abrir/fechar vendas até à ação em si, pode ser o suficiente para perder oportunidades de reservas ou de acontecer alguma situação de *overbooking*.

Outro ponto a corrigir é a diferença existente na forma de trabalhar dos quatro hotéis do grupo. É certo que existem diferenças que têm a ver com a capacidade e com o mercado de cada hotel, no entanto, os procedimentos internos poderiam ser padronizados, de forma a tornar o trabalho dos colaboradores mais eficiente e produtivo, facilitando a resolução de possíveis problemas e situações menos positivas.

Quanto ao departamento comercial, penso que este tem poucos colaboradores. Esta área do grupo trata das vendas nas OTA e do *marketing* e divulgação dos quatro hotéis, duas áreas muito importantes no mercado hoteleiro. Sendo, por isso, essencial que este departamento funcione da melhor maneira. Devido ao elevado número de tarefas nestas áreas, por vezes, torna-se difícil realizar todas elas nos *timings* indicados. No caso da relação com o cliente, este facto pode transmitir a ideia errada, como o desinteresse pelas críticas e observações dos clientes e a falta de vontade de melhorar a qualidade dos serviços dos hotéis.

A nível das infraestruturas e equipamentos, a meu ver, o grupo precisa investir em bons equipamentos para proporcionar melhores condições de trabalho aos seus colaboradores. É importante referir que a produtividade dos colaboradores é influenciada pelas condições de trabalho, por isso, deveriam ser feitos investimentos em equipamentos, que vão desde computadores com melhores desempenhos e tecnologia, a *softwares* que auxiliem no desenvolvimento de algumas tarefas e a mobiliário de escritório, como mesas e cadeiras que proporcionem um maior conforto.

Como se sabe, o setor turístico depende do fator sazonalidade e este faz-se sentir nos hotéis do grupo, especialmente no caso do Hotel Colombo e do Antillia Hotel Apartamentos. Nestes dois casos, a introdução de práticas de *marketing* que incentivem a estadia dos clientes nas épocas baixa e média é muito importante. Este obstáculo deve ser ultrapassado com campanhas e ações promocionais durante estes períodos, de forma

a atingir boas taxas de ocupação nas épocas de menor procura e, conseqüentemente, uma melhor rentabilidade.

Hoje em dia, a preocupação com as boas práticas ecológicas e amigas do ambiente é cada vez mais um assunto explorado em todos os tipos de negócios. No Grupo Ciprotur nota-se, ainda, que este campo precisa de uma maior atenção. Existem coisas simples que, se mudadas, poderiam fazer toda a diferença para o ambiente e até para os custos do Grupo.

O desenvolvimento sustentável do turismo nos Açores constitui também uma preocupação para o Grupo, sendo que a preservação do meio ambiente é fundamental para que tudo corra da melhor forma. Posto isto, com certeza que o Grupo tomará medidas de forma a diminuir a sua pegada ecológica.

Penso que todas as limitações do Grupo referidas serão resolvidas em pouco tempo, pois ambiciona uma melhor posição no mercado, influenciada pelo bom trabalho desenvolvido internamente.

Referências Bibliográficas

Alberti, F. & Giusti, J. (2012). Cultural heritage, tourism and regional competitiveness: *The Motor Valley cluster*. *City, Culture and Society*, (3), 261-273. Disponível em: https://www.academia.edu/5147723/Cultural_heritage_tourism_and_regional_competitiveness_The_Motor_Valley_cluster

Andrade, J. V. (1999). *Turismo – Fundamentos e Dimensões*. São Paulo: Editora Ática.

Ansarah, M. G. (2004). *Turismo Como aprender, como ensinar: Volume 2*. São Paulo: Senac.

BookingSuite® (2018). 3 reasons you need a property website (and 5 features it must have). Disponível em: https://suite.booking.com/blog/3-reasons-you-need-a-property-website/#utm_source=content&utm_medium=blog&utm_campaign=2018_Q1_GLO_S_hopwindow_Blog_EN

Butler, R. (1980). The Concept of a Tourist Area Cycle of Evolution: Implications for Management of Resources. *Canadian Geographer*. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/228003384_The_Concept_of_A_Tourist_Area_a_Cycle_of_Evolution_Implications_for_Management_of_Resources

Castelli, G. (1996). *Excelência em hotelaria: uma abordagem prática*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Costa, R. (2012). *Introdução à Gestão Hoteleira (4ª Edição Atualizada)*. Lisboa: LIDEL.

Cunha, L. (2006). *Economia e Política do Turismo*. Lisboa: Editorial Verbo.

Decreto de Lei 228/2009 de 14 de Setembro. Diário da República n.º 178/2009, Série I 2009-09-14: Ministério da Economia e Inovação de Portugal de 2009-09-14

Flores, P. S. O. (2002). *Treinamento em qualidade: fator de sucesso para desenvolvimento de hotelaria e turismo*. São Paulo: Roca.

Greenberg, P. (2010). *CRM at the speed of light*. New York: McGraw-Hill.

Hailwood, J. H. & Gottlieb, D. M. (2003). *U.S. Patent Application Publication, No. US 2003/006978.0 A1*

Instituto de Turismo. (2016). “*Plano Estratégico e de Marketing do Turismo dos Açores*”. Açores. Disponível em: https://www.azores.gov.pt/PortalAzoresgov/external/portal/misc/PEM_ACORES2.pdf

Instituto Nacional de Estatística (2018). “*Estatísticas do Turismo 2017*”. Lisboa. Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOE_Spub_boui=320462327&PUBLICACOESmodo=2

Janeiro, J. A. (2004) *Guia Técnico de Hotelaria*. Mem Martins: CETOP.

Marques, J. A. (2006) *Introdução à hotelaria*. Porto: Livraria Civilização Editora.

OMT. (2001). *Introdução ao Turismo*. São Paulo: Roca.

Peppers, D., & Rogers, M. (1999). *The One to One Manager: Real-World Lessons in Customer Relationship Management*. New York: Doubleday.

Peppers, D., & Rogers, M. (2004). *CRM Series - Marketing 1 to 1*. São Paulo: Peppers and Rogers Group.

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

Siteminder® (2017). How do hoteliers REALLY feel about managing their online reviews?. Disponível em: <https://www.siteminder.com/r/marketing/hotel-online-reviews/hoteliers-managing-online-reviews/>

TravelBI (2018). “*Turismo em Portugal | 2017*”. Lisboa. Disponível em: <http://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/turismo-em-portugal-2017.aspx>

UNWTO (2018). “*Tourism Highlights 2018 Edition*”. Espanha. Disponível em: <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284419876>

WTTC (2018). “*Travel & Tourism: Economic Impact 2018 World* “. Reino Unido. Disponível em: <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/regions-2018/world2018.pdf>

Yu, L. (2001). Successful customer-relationship management. *Mit Sloan Management Review*. (Cambridge, Ed.) *Cambridge*, 42/4, 18-19. Disponível em: <https://sloanreview.mit.edu/article/marketinginformation-technology-successful-customerrelationship-management/>

UNIVERSIDADE DOS AÇORES
Faculdade de Economia e Gestão

Rua da Mãe de Deus
9500-321 Ponta Delgada
Açores, Portugal