

Relatório de Estágio no Tivoli Hotels & Resorts: Organização do Departamento de Reservas Individuais e o Projeto de Outbound

© Copyright: 2013, Bruno Fernandes de Almeida Redondo

A Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar e o Instituto Politécnico de Leiria tem o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicar este relatório de estágio através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, e de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

Agradecimentos

Os meus agradecimentos em primeiro lugar aos meus pais por sempre me apoiarem em todas as minhas decisões e por serem muito importantes na minha vida.

Um obrigado à minha supervisora de estágio, Dr^a Filipa Jordão, responsável pela Central de Reservas Individuais, por me acolher no seu departamento e por procurar sempre que eu estipulasse metas, para que as alcançasse e tentasse excedê-las sabendo sempre que teria o apoio necessário.

Relativamente à orientadora de estágio, Doutora Anabela Elias Almeida, um agradecimento especial por sempre me ter apoiado e motivado para que conseguisse concluir esta tão importante etapa na minha vida de estudante e profissional.

Agradeço a toda a equipa da CRI por todos os dias de trabalho de equipa e à Vanda Rodrigues por toda a informação que me forneceu para o desenvolvimento deste relatório.

Obrigado Gabriela.

Resumo

O presente relatório relata o contato com a indústria hoteleira através de um estágio curricular, entre os meses de setembro de 2012 e junho de 2013, quando finalizado o primeiro ano do Mestrado em Gestão e Direção Hoteleira, leccionado na Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar (ESTM). Tracei vários objetivos neste estágio na Central de Reservas Individuais, tais como, conhecer uma parte do "*back office*" (processo pelo qual passa toda a reserva de um cliente até chegar ao Hotel), sendo que seria uma oportunidade para crescer a título profissional e individual, para aumentar o know-how e marcar a minha posição no mercado de trabalho.

A Tivoli Hotels & Resorts, sobre o qual incide o relatório, é uma cadeia hoteleira nacional, com hotéis em Portugal Continental e no Brasil, e que se destaca ao oferecer uma série de serviços que maximizem a estada do cliente. Este é o *Unique Selling Proposition* (USP) da marca Tivoli: vender experiências e não simples estadas. Dos hotéis do grupo, dedico uma parte do relatório ao Tivoli Lisboa, onde falo sobre o que o torna um hotel de 5 estrelas e como certos elementos que o distinguem não deverão ser vistos como vantagens absolutas, num mercado onde a inovação num contexto dinâmico é a palavra-chave.

Neste relatório é dada a conhecer a Central de Reservas Individuais, o seu funcionamento e os objetivos, bem como o projeto de *Outbound*, ainda em desenvolvimento, fazendo referência à razão do seu surgimento, os objetivos delineados para o mesmo e ainda a forma como este é usado para ir de encontro às expectativas do cliente cada vez mais exigente.

Este estágio foi uma excelente oportunidade para conhecer o *trade* em maior detalhe, o que contribuiu para alargar as minhas perspectivas futuras.

Palavras Chave: Central de Reservas Individuais, Tivoli Hotels & Resorts, Projecto de Outbound.

Abstract

This report describes the contact with the hotel industry through a traineeship, between September 2012 and June 2013, when it finished the first year of the Master in Direction and Hotel Management, lectured in Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar (ESTM). I outlined several goals at this stage in Individual Central Reservations, such as, know a part of the "back office" (the process by which spends its entire reserve of a customer to get to the Hotel), and would be an opportunity to grow the professional title and individual to increase the know-how and mark my position in the labor market.

The Tivoli Hotels & Resorts, over which the report is a national hotel chain with hotels in Portugal and Brazil, and which stands out by offering a range of services that maximize the stay of the client. This is the Unique Selling Proposition (USP) of the Tivoli brand: sell experiences and not simply stays. Of the various hotels of the group, I dedicated a portion of this report to the Tivoli Lisboa, where I talk about what makes this a 5 star hotel and how certain elements that distinguish it should not be seen as absolute advantage in a market where innovation in a dynamic environment is keyword.

In this report is given to know the Central Individual Reservations, his functioning and objectives, as well as the outbound project, still in development, referencing because of its appearance, the goals outlined for the same and also how this is used to meet the expectations of increasingly demanding customer.

This internship was a great opportunity to learn the trade in greater detail, which helped to broaden my future outlook. Of course it was a demanding experience at various levels, but like everything in life we need to strive to achieve our goals.

KeyWords: Individual Central Reservations, Tivoli Hotels & Resorts, Outbound Project.

Prefácio

Com 12 unidades em Portugal e 2 no Brasil, o grupo Tivoli Hotels & Resorts é umas das principais cadeias hoteleiras em Portugal oferecendo cerca de 2975 quartos em alojamento de categoria de quatro e cinco estrelas.

O grupo Tivoli Hotels & Resorts é hoje propriedade do Rio Forte Investments, do GES (Grupo Espírito Santo) presente na área de hotelaria desde a data de 1991, o qual procedeu à renomeação de todos os hotéis sob a marca Tivoli em 2000.

O Grupo Tivoli foi fundado em 1933 com o prestigiado Tivoli Lisboa situado na Av. da Liberdade, a mais emblemática artéria de Lisboa. Sucederam-se investimentos em novas unidades: Tivoli Palácio de Seteais, Tivoli Jardim, Tivoli Sintra e Tivoli Coimbra que nesta ordem abriram ao público. Com a sua aquisição pelo GES, a marca Tivoli vê substancialmente reforçada a sua oferta no segmento dos Congressos e diversificam a sua oferta turística com as áreas de Lazer e Golfe.

Em 2001, abre ao público o Tivoli Oriente, localizado no Parque das Nações, em Lisboa (antiga Expo'98). Em 2004, é adquirido o Tivoli Marina Portimão.

Em 2006, o grupo Tivoli Hotels & Resorts inicia um processo de internacionalização, adquirindo a sua primeira unidade no Brasil: o Tivoli Ecoresort Praia do Forte, em Salvador da Bahia.

Em Fevereiro de 2009, o grupo abre o seu segundo hotel no Brasil, o Tivoli São Paulo – Mofarrej. Em Portugal, e no mês seguinte, abre o sumptuoso Tivoli Victoria, em Vilamoura. Por último, é assinado, também em 2009, um acordo de gestão com o Grupo André Jordan, para as Residences at Victoria Clube de Golfe, luxuosos apartamentos localizados à frente do Tivoli Victoria.

Apesar da conjuntura económica Nacional bem como Europeia não ser a mais favorável, a Tivoli Hotels & Resorts resolveu avançar com diversos projectos nas áreas de Marketing e Comercial com uma perspectiva diferenciadora no mercado português. Destacando-se inicialmente o projecto de rebranding da marca bem como o projecto Experience More.

Paralelamente ao nível interno aposta-se numa estrutura central de apoio às unidades com o objectivo de uniformizar o conceito da marca e dos seus serviços.

Reconhecendo as necessidades actuais dos seus clientes a Tivoli em 2010 alia-se ao projecto GHA Discovery e concretiza o objectivo da criação de um cartão de fidelização internacional. Com outros projectos em carteira nomeadamente a reestruturação do site Tivoli diversas vezes premiado a marca aposta também nas redes sociais, contanto hoje com uma comunidade activa e participativa considerável, “mais do que sermos nós a falar, queremos que falem sobre nós”.

Em 2012 foi implementado o serviço da Central de Reservas com enorme sucesso, sendo considerado hoje em dia uma aposta ganha de melhor serviço ao cliente directo.

Garantia de tradição, de qualidade e de conforto, a cadeia Tivoli Hotel & Resorts tem preservado a sua personalidade, confirmando o sucesso do seu produto e serviço, na sua própria evolução. Com uma aposta permanente na excelência e na diferenciação, a Tivoli Hotels & Resorts destaca-se hoje pela aposta em experiências únicas para os seus clientes.

Elaborado por: Dr^a Filipa Jordão

Dezembro 2013

Índice Geral

Introdução.....	1
1. Apresentação da Cadeia Tivoli Hotels & Resorts.....	2
1.1. Apresentação da cadeia hoteleira	2
1.2. Enquadramento e percurso histórico	4
1.3. Distribuição geográfica das unidades hoteleiras	5
1.4. O conceito do grupo.....	6
1.5. Global Hotel Alliance (GHA)	7
1.6. Tivoli Experiencias e Serviços.....	8
1.7. Caracterização do Hotel Tivoli Lisboa.....	10
1.7.1. Serviços do hotel.....	11
1.7.2. Vantagens competitivas do hotel.....	15
1.7.3. Análise da concorrência.....	17
1.8. Análise SWOT do grupo Tivoli Hotels & Resorts	25
1.9. Propostas de melhoria.....	26
2. Customer Relationship Management e as TIC	29
2.1. Actividade turística e implementação das TIC no sector	30
3. Departamento de Reservas	32
3.1. Missão do departamento.....	33
3.2. Objectivos estratégicos	33
3.3. Reporte funcional e hierárquico.....	34
3.4. Modelo de relacionamento	35
3.5. Organigrama CRI – Central de Reservas Individuais	36
3.6. Sistemas de suporte da Central de Reservas Individuais.....	37
4. Estágio curricular na Central de Reservas Individuais.....	39
4.1. Objectivos gerais do estágio	39
4.2. Tarefas realizadas	39
4.3. Evolução cronológica do estágio	41
5. Projecto de Outbound.....	42
5.1. Surgimento do Outbound na CRI.....	42
5.2. Benefícios do Outbound	43
5.3. Objectivos do Outbound	44
5.4. Core do Outbound.....	45
5.5. Procedimentos Outbound na CRI.....	47

Conclusão	49
Bibliografia	52

Índice de Quadros

Quadro 1 – Evolução do Grupo Tivoli	4
Quadro 2 – Distribuição geográfica dos Hotéis do Grupo Tivoli	6
Quadro 3 – Análise SWOT	25
Quadro 4 – Core do <i>Outbound</i>	46

Índice de Gráficos

Gráfico 1- Tarifa média de quarto da concorrência e Tivoli Lisboa 23

Índice de Figuras

Figura 1 – Principais Mercados Emissores de Turistas	18
Figura 2 – Localização da Concorrência do Hotel Tivoli Lisboa	21
Figura 3 – Esquema de circuitos de vendas	31
Figura 4 – Organigrama da área de Vendas	35
Figura 5 – Modelo de relacionamento de departamentos	36
Figura 6 – Organigrama CRI	36

Lista de Siglas

CRI	Central de Reservas Individuais
CRS	Central Reservation System
GES	Grupo Espirito Santo
GHA	Global Hotel Alliance
THR	Tivoli Hotels & Resorts
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação

Introdução

O presente relatório resulta da realização de um estágio curricular, que decorreu entre setembro de 2012 e Junho de 2013, integrado no Mestrado em Gestão e Direção Hoteleira na Escola Superior de Turismo e Tecnologias do Mar (ESTM). A oportunidade de estagiar junto deste grupo hoteleiro português de renome internacional surgiu na sequência de uma entrevista para o departamento de marketing e vendas, mais precisamente na Central de Reservas Individuais (CRI), que se encontra em funcionamento somente desde Janeiro de 2012, onde conhecemos e aprendemos o trabalho desempenhado por um agente de reservas ou *Sales Agent*.

O objectivo estágio, delineado pela Dra. Filipa Jordão, chefe do departamento de reservas individuais do grupo Tivoli, é a aprendizagem dos métodos e recursos utilizados neste departamento em concreto, bem como absorver informação e orientação no tratamento do cliente e segmentação de mercado. Reparto em três partes distintas este objectivo geral.

Na **primeira parte** apresenta-se a cadeia Tivoli fazendo-se menção da distribuição geográfica dos hotéis do grupo a nível nacional e internacional, a sua missão, visão, valores entre outros e é apresentado com mais profundidade o Hotel Tivoli Lisboa. Abordam-se ainda os pontos fortes e fracos do grupo em geral e de uma das unidades em concreto e respetivas soluções. Na **segunda parte** dá-se a conhecer a evolução histórica da função das reservas, como surgiram, a sua posterior adaptação à indústria hoteleira e mais recentemente uma pequena abordagem ao contributo das redes sociais e a sua adaptação como motor de reservas. A **terceira e última parte** está reservada ao estágio: um relato das atividades desenvolvidas e das plataformas utilizadas no desempenho das funções diárias. É dada a conhecer a Central de Reservas Individuais, o seu funcionamento e objetivos, bem como o projecto de *Outbound*. O grande objectivo deste estágio incidiu na oportunidade para crescer a título profissional, para ganhar *know-how* relativamente à Hotelaria e conseguir uma integração no mercado de trabalho.

1. Apresentação da Cadeia Tivoli Hotels & Resorts

Neste capítulo é apresentada a cadeia hoteleira *Tivoli Hotels & Resorts*, focando a sua visão, missão e estratégia, os valores pelos quais se rege, dando a conhecer um pouco da sua história, as unidades que compõem o grupo bem como as suas localizações geográficas.

Como base de informação geral para este capítulo foram utilizados os sites corporativos da Tivoli Hotels & Resorts e do Rio Forte Sociedade de Investimentos do Grupo Espírito Santo.

De forma a dar a conhecer o conceito do grupo, reúnem-se neste capítulo todos os serviços e experiências facilitados pelo grupo aos seus clientes, com o intuito de converter a estada numa experiência única e inesquecível.

Ao longo deste capítulo optei por desenvolver, de forma mais precisa, o Hotel Tivoli Lisboa. Esta escolha deve-se à importância que o hotel tem para o grupo, quer em termos de vendas, quer em termos de prestígio internacional.

1.1. Apresentação da cadeia hoteleira

O grupo *Tivoli Hotels & Resorts* é hoje um dos principais grupos hoteleiros nacionais, símbolo de inovação no sector e de um conceito marcado por experiências especialmente pensadas para o cliente, desenhadas a fim de integrarem momentos inesquecíveis.

A cadeia hoteleira *Tivoli Hotels & Resorts* tem origem em 1933 com a abertura do Tivoli Lisboa na Avenida da Liberdade em Lisboa, sob a forma de uma pequena pensão, que posteriormente aumentaria de dimensão face ao sucesso da marca já nos finais do século XX.

A visão deste negócio era ser a referência Portuguesa na Hotelaria, encantando os clientes, valorizando os colaboradores e criando valor para os acionistas. A missão é, e sempre foi, estar na liderança na Hotelaria de 4 e 5

estrelas, em cada um dos mercados em que estamos presentes. Tendo esta missão em vista, a estratégia adotada tem sido o posicionamento do produto, valorizar a experiência do cliente, consolidação da qualidade, crescimento das vendas e dos resultados.

O grupo Tivoli tem desenvolvido estes três elementos de acordo com quatro valores-chave com os quais procura marcar a diferença, tanto no panorama turístico nacional como internacional, sendo, segundo apresentação interna do grupo:

1. Inovação (Diferenciação / Ousadia / Vitalidade): é conseguir encontrar algo que nos consiga diferenciar dos nossos concorrentes, sempre com uma certa dose de ousadia e muita energia;
2. Personalidade (Elegância / Prestígio / Tradição): A personalidade de uma empresa é aquilo que ela verdadeiramente transmite a todos os que diariamente contatam com ela. O grupo *Tivoli Hotels & Resorts* têm uma história de tradição e prestígio e uma elegância que acompanha o tempo;
3. Competência (Profissionalismo / Conhecimento / Excelência / Segurança): A competência pessoal e profissional de cada um é determinante no sucesso da empresa. Só profissionais de excelência, como o conhecimento daquilo que fazem, podem garantir a segurança e a qualidade do nosso serviço;
4. Responsabilidade (Ética / Confiança / Compromisso Social e Ambiental): A responsabilidade da nossa empresa não está ligada apenas ao compromisso assumido na área social e ambiental, mas também à ética que rege a nossa conduta diária para garantir a confiança de colaboradores clientes e parceiros.

1.2. Enquadramento e percurso histórico

O Grupo *Tivoli Hotels & Resorts* é hoje propriedade da *Rio Forte Investments* e do GES (Grupo Espírito Santo) presente na hotelaria desde 1991.

No Quadro 1 é possível observar a evolução do grupo, à medida que adquiria unidades.

Quadro 1 – Evolução do Grupo Tivoli

Ano de Aquisição	Antiga Designação	Nova designação sob o Grupo Tivoli Hotels & Resorts
1991	Hotel Lagos	Tivoli Lagos
1992	Hotel Almansor	Tivoli Carvoeiro
1998	Hotel Vilamoura Marinotel	Tivoli Marina de Vilamoura
2000	-	Tivoli Coimbra
	-	Tivoli Sintra
	-	Tivoli Palácio de Seteais
	-	Tivoli Jardim
	-	Tivoli Lisboa
2001	Tivoli Tejo	Tivoli Oriente
2002	Tivoli Ocean Park	Tivoli Madeira (vendido em 2010)
2004	Tivoli Arade	Tivoli Marina de Portimão
2006	-	Tivoli Ecoresort Praia do Forte (Bahia)
2009	-	Tivoli São Paulo - Mofarrej
	-	Tivoli Victoria & Residences at Victoria

Fonte: Info Interna confidencial
Tivoli Hotels & Resorts

A linha temporal vai desde 1991 até 2009, data da abertura do mais recente hotel da cadeia, o Tivoli Victoria que também conta com o The Residences at Victoria, complexo de apartamentos de luxo com todas os serviços e comodidades de um hotel.

É de notar que a partir do ano 2000 o grupo procede à abertura de unidades construídas de raiz, como é o caso do Tivoli Coimbra ou resultantes da remodelação de edifícios que já existiam, mas que até então não tiveram a utilidade de unidade hoteleira, sendo um excelente exemplo, um imóvel do século XVIII e classificado como sendo património nacional: o Tivoli Palácio de Seteais situado nas proximidades da histórica Vila de Sintra.

1.3. Distribuição geográfica das unidades hoteleiras

De acordo Vanda Rodrigues (2013), técnica de recursos humanos e a pessoa encarregue de realizar a apresentação de boas-vindas aos estagiários, “o grupo Tivoli conta actualmente com 12 unidades em Portugal Continental e duas no Brasil”.

A Tivoli Hotels & Resorts é umas das principais cadeias hoteleiras em Portugal oferecendo cerca de 3.280 quartos em alojamento de categoria de quatro e cinco estrelas representados por uma equipa de aproximadamente 1800 colaboradores. Esta informação encontra-se também no website corporativo da empresa.

Como é possível ver no Quadro 2, disponível na página seguinte, em Portugal Continental o grupo Tivoli dispõe de 6 hotéis na região centro e outros 6 no Algarve. No Brasil existe uma unidade em São Paulo e outra, mais a norte, na praia do forte na Bahia.

Quadro 2 – Distribuição geográfica dos Hotéis do Grupo Tivoli

Pais	Região	Cidade/Vila/Praia	Hotel
Portugal	Centro	Coimbra	Tivoli Coimbra
		Sintra	Tivoli Sintra
			Tivoli Palácio de Seteais
	Lisboa	Tivoli Lisboa	
		Tivoli Jardim	
		Tivoli Oriente	
	Sul	Vilamoura	Tivoli Marina de Vilamoura
			Tivoli Victoria
			Tivoli Residences at Victoria
		Portimão	Marina de Portimão
Lagos		Tivoli Lagos	
Praia do Carvoeiro	Tivoli Carvoeiro		
Brasil	Norte	Praia do Forte	Tivoli Ecoresort Praia do Forte
	Sul	São Paulo	Tivoli São Paulo - Mofarrej

Fonte: Info Interna confidencial
Tivoli Hotels & Resorts

1.4. O conceito do grupo

Segundo Rodrigues (2013), “o grupo Tivoli decidiu celebrar os 75 anos da marca, em 2008, com a aposta em renovar a sua oferta e posicionamento no mercado, com base no reposicionamento das suas unidades e numa nova perspectiva de gestão: maximizar a sua oferta para além do alojamento ao procurar complementá-la com uma série de produtos e serviços que proporcionem uma experiência ao cliente o acompanhe desde que este saia de casa até que regresse”.

“Garantia de tradição, de qualidade e de conforto, a cadeia Tivoli Hotel & Resorts tem preservado a sua personalidade, confirmando o sucesso do seu produto e serviço, na sua própria evolução. Com uma aposta permanente na excelência e na diferenciação, a Tivoli Hotels & Resorts destaca-se hoje pela

aposta em experiências únicas para os seus clientes.”¹

De forma a proporcionar uma experiência inesquecível, os hotéis Tivoli contam com um *Experience Team* em cada hotel do grupo, uma equipa de profissionais, liderada por um *Experience Manager*, com o intuito de sugerir, seleccionar e proporcionar um conjunto de pacotes com serviços associados, no âmbito de enriquecer a experiência do cliente, tendo como objetivo criar valor acrescentado à estada. Este conceito contribui também para gerar rendimento na envolvente dos hotéis, de forma directa (serviços prestados por terceiros ao grupo) e indirecta (despesas realizadas pelos clientes, fora do hotel) durante a sua estada.

1.5. Global Hotel Alliance (GHA)

A *Global Hotel Alliance* é a união de 12 das mais conceituadas cadeias hoteleiras internacionais inserindo este grupo numa aliança de Hotéis de Luxo que o associa a um conceito de serviço de excelência.

Esta aliança oferece aos associados um cartão que, para além de dar a conhecer a Marca *Tivoli Hotels & Resorts* num website próprio, oferece aos associados variados benefícios. Estes benefícios estão relacionados com acumulação de pontos e consequentes privilégios exclusivos, upgrades e ofertas em termos de experiências e serviços.

Pelo atrás descrito, considere importante salientar a posição do grupo Tivoli na GHA: por ser um privilégio para todos os hotéis componentes, bem como uma mais-valia para os clientes que escolham a hotelaria oferecida.

Em anexo, nomeadamente Anexo I, segue ainda uma breve apresentação do programa de fidelização atrás descrito.

¹ Citado em www.tivoli-hotels.com à data de 20 novembro 2013

1.6. Tivoli Experiencias e Serviços

As experiências Tivoli são pacotes compostos por uma variedade de serviços/produtos pensados especificamente para cada hotel e, antes de mais, para o segmento que este atrai. Podemos analisar no Anexo II deste relatório, a brochura relativa a estas ofertas.

Cada experiência é pensada de forma a melhor aproveitar os atributos do meio envolvente de cada hotel e assim proporcionar os melhores momentos aos clientes que escolhem a Tivoli Hotels & Resorts.

Porque a experiência hoteleira do grupo faz saber que o mais pequeno pormenor faz a diferença para tornar uma experiência inesquecível. Sabendo isto, os hotéis Tivoli colocam à disposição dos seus clientes uma série de serviços que transformam a estada por completo.

Serviço é, segundo Keller e Kotler (2006) “qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer à outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto.”²

Segundo Almeida (2010), os serviços ao contrário dos produtos, são intangíveis, mais perecíveis, a sua produção e o seu consumo ocorrem em simultâneo. A inseparabilidade, distingue o serviço de um produto pelo facto deste não poder ser separado do prestador do serviço, resultando daí uma maior importância do seu papel, pois a sua prestação irá ajudar a definir a qualidade do serviço. A heterogeneidade do serviço, torna-o único, pois o serviço é mais flexível e adaptável para satisfazer as necessidades dos diferentes consumidores. A perecibilidade indica que os serviços, ao contrário dos produtos, não podem ser armazenados para usos posteriores.

² Citado em http://pt.wikipedia.org/wiki/Marketing_de_servi%C3%A7os#Conceito_de_Servi.C3.A7o

No serviço em hotelaria o desempenho do colaborador é essencial, neste sentido, Mersha e Adlakha (1992) sugerem que além dos colaboradores terem que desempenhar as suas funções, terão também de possuir algumas características interpessoais como a cortesia, simpatia, tolerância, sobretudo em serviços de elevado contacto onde os colaboradores do *front-office* desempenham um papel chave na satisfação dos clientes.

Neste seguimento, Evans e Lindsay (2002) fazem também referência à importância que os colaboradores desempenham no fornecimento de um serviço de qualidade. Para os autores, os clientes avaliam a qualidade de um serviço fundamentalmente pela qualidade do contacto humano.

Na hotelaria, a oferta do serviço constitui o primeiro desafio. Como o produto, o serviço tem de sofrer alteração ao longo da sua vida útil, para ir de encontro às necessidades e expectativas dos clientes. Para uma melhor compreensão do desafio do estágio realizado, é essencial perceber que, além de determinar o que o cliente mais valoriza no serviço, torna-se imprescindível saber o que oferece a concorrência. A empresa que presta o serviço deve otimizar os seus recursos de forma a oferecer o que o cliente deseja, e desinvestir, se necessário, nos atributos pouco valorizados por este.

A hotelaria existe com o objetivo de satisfazer as necessidades dos clientes. O sucesso deste negócio reside num entendimento claro dessas necessidades. Diferentes tipos de hóspedes têm necessidades diferentes (Almeida, 2010).

Os serviços de elevada qualidade dão origem a níveis superiores de produtividade, a redução de custos, ao aumento da lealdade dos clientes, bem como da quota de mercado, entre outros benefícios para a empresa.

Será, então, necessário o correcto entendimento de qualidade, para poder avaliar a qualidade de serviços ou atendimento. Assim sendo, qualidade, segundo a ISO 9000 (versão 2000) “é o grau em que um conjunto de características inerentes a um produto, serviço, processo ou sistema cumpre os requisitos inicialmente estipulados para estes”.

Tendo em conta que um hotel não pode mudar o seu número de camas à medida das suas necessidades, é importante uma boa previsão da procura. Uma falha nas previsões tanto pode gerar uma perda de receitas ou uma perda de clientes.

Estes serviços podem ser oferecidos em vários momentos do processo de venda da Tivoli. Podem ser oferecidos, nomeadamente, no processo de consulta de disponibilidade, no processo de venda - quer por parte dos operadores de reserva quer por parte do hotel, diretamente – ou no processo de Outbound, que é posterior ao processo de reserva e que tem sido recentemente adotado e motivado pelo grupo. Pela sua importância na oferta destes serviços de destaque, o método de Outbound será, numa fase posterior deste relatório, descrito e pormenor.

1.7. Caracterização do Hotel Tivoli Lisboa

De acordo com Leite (2011), o Hotel Tivoli Lisboa é um dos mais emblemáticos hotéis da capital portuguesa, tendo sido inaugurado na primeira metade do século XX. O hotel foi palco de momentos marcantes da história e local de eleição de conhecidas personagens do século XX, mais recentemente é um dos hotéis mais procurados na cidade, a nível nacional e internacional tanto pela sua história como pela qualidade do serviço prestado.

Ao longo dos seus 75 anos de história, o Tivoli Lisboa procurou sempre adaptar-se aos novos tempos, prevalecendo como uma referência intemporal de glamour num mercado altamente influenciado por tendências efémeras desprovidas de singularidade.

A informação contida nos subcapítulos dedicados ao Hotel Tivoli Lisboa encontra-se em documentos fornecidos pelo departamento de marketing da cadeia, bem como o site corporativo da Tivoli Hotels & Resorts. Este documento encontra-se para consulta no Anexo III deste relatório.

1.7.1. Serviços do hotel

Neste capítulo procuramos fazer uma breve definição de conceitos chave particularmente, hotelaria e serviços. O sector dos serviços, nomeadamente o serviço na hotelaria, têm vindo a assumir uma posição de relevo na economia global e neste sentido, a qualidade do serviço é perentória.

O sector dos serviços tem-se afirmado cada vez mais nas economias de todo o mundo, contribuindo para uma fatia importante do Produto Interno Bruto (PIB) de alguns países, nomeadamente nos EUA, Reino Unido, Alemanha, Japão e França (Ghobadian et al., 1994).

Do ponto de vista dos serviços oferecidos, deve-se começar por abordar o principal produto vendido pela indústria turística: os quartos. É política instituída na Tivoli Hotels & Resorts: “Um quarto que não seja vendido hoje, nunca mais será vendido” - sem dúvida uma das regras mais conhecidas no *trade*³ e constantemente lembrada como forma de motivação.

De acordo com Quintas (2006; 363) um Hotel é "um estabelecimento destinado essencialmente a fornecer, mediante pagamento, alojamento temporário ao público, assegurando ainda, em regra, outros serviços (alimentação, bebidas, animação, lavandaria, etc.) de uma forma organizada e integrada".

O Artigo 11º do Decreto-lei 228/2009 de 14 de Setembro, - define estabelecimentos hoteleiros como, "... os empreendimentos turísticos destinados a proporcionar alojamento temporário e outros serviços acessórios ou de apoio, com ou sem fornecimento de refeições, e vocacionados a uma locação diária".

³Trade: Estrangeirismo utilizado para mencionar o ramo, neste caso, hotelaria.

Os serviços podem ser separados por: Alojamento, F&B – *Food and Beverage*⁴, Serviços de lazer, *Serviços corporate*⁵ e ainda um espaço reservado a outros serviços que se possam proporcionar.

a) Alojamento

Segundo Quintas (2006), o alojamento constitui o elemento base da exploração hoteleira e a razão de ser do próprio estabelecimento. Neste sentido, o Tivoli Lisboa, sendo um meio de alojamento tradicional de luxo, coloca à disposição dos seus hóspedes a possibilidade de escolherem entre 10 tipologias de quartos diferentes, num total de 306 quartos espalhados por 8 pisos. Todos os quartos e suites estão equipados com televisões LCD, monitor LCD nas casas de banho, internet wireless, luz individual de leitura e iluminação de presença, iHome (ligação iPod) e máquina de café.

Ao nível do alojamento, por ordem decrescente na sua tarifa diária, o hotel Tivoli Lisboa é composto por:

- **1 Suite Presidencial** - Situada no 7º piso do Tivoli Lisboa, oferecendo uma vista única da cidade de Lisboa;
- **1 Suite Diplomática** - Localizam-se no 4º piso do hotel e caracterizam-se por ter uma sala de jantar e um bar ambos privativos;
- **4 Executive Suites** - Localizadas no 6º, 7º e 8º piso foram alvo de uma recente renovação;
- **9 Classic Suites** - As 9 suites de inspiração clássica situam-se entre o 1º e o 4º piso e contam com uma zona de estar separada;

⁴ F&B: Estrangeirismo para o departamento de comidas e bebidas utilizado no trade.

⁵ Corporate: Estrangeirismo utilizado para o segmento de negócios.

- **23 Tivoli Rooms** - De estilo moderno e do mais cosmopolita, estão equipados com um walkin-shower, televisor LCD e uma máquina de café Nespresso;

- **10 Classic Junior Suites** - Suites de inspiração clássica, de 40m², têm uma zona de estar separada;

- **59 Collection Rooms** - Estes quartos, localizados entre o 6º e o 8º piso, incluem um serviço de Private Concierge e uma experiência de check-in personalizado;

- **199 Quartos Classic** – Localizados entre o 1º e 5º piso do hotel, disponibilizam cama de casal ou duas camas. Oferecem uma vista sobre a Avenida da Liberdade e sobre o pátio interior. Dispõe de uma zona de estar e podem ser comunicantes.

O grupo Tivoli Hotels & Resorts procura sempre valorizar a experiência do cliente, tentando atingir a excelência, através do desenvolvimento de parcerias, aprendizagem contínua, inovação e melhoria do serviço, desenvolvimento e envolvimento das pessoas e, mais importante e aplicado a tudo isto, atenção virada para o cliente.

Assim, o grupo tem sensibilidade para todo o tipo de clientes, com isto entenda-se: existem pisos inteiros exclusivos a não fumadores em todas as unidades do grupo (no Tivoli Lisboa 5 dos 7 pisos são para não fumadores) e quartos especialmente adaptados a hóspedes com mobilidade reduzida (no Tivoli Lisboa existem 2 destes quartos e que devem ser reservados com antecedência).

b) F&B – *Food and Beverage*

À parte do alojamento, o hotel dispõe de outras facilidades como dois restaurantes: a Brasserie, no piso térreo, onde se servem para além de almoços e jantares, os pequenos-almoços e o Restaurante Terraço, situado no

último andar do hotel, a localização ideal para se degustar refeições gourmet, cujo sabor é maximizado pela vista panorâmica sobre a cidade.

Para descontrair, existe um bar junto ao grande Hall de entrada ou, somente durante o Verão, funciona o Sky bar que, como o nome deixa adivinhar, se situa na cobertura do hotel, oferecendo uma visão espectacular sobre a cidade.

c) Lazer

No que concerne a ofertas de lazer, o hotel Tivoli Lisboa dispõe de uma piscina exterior, rodeada por um jardim luxuriante com serviço de bar.

Dispõe, ainda, de um ginásio equipado com as máquinas e instrumentos necessários para uma saudável prática de desporto.

d) Corporate

No que toca a eventos e reuniões como casamentos e banquetes ou congressos, convenções, exposições, entregas de prémios, apresentação de produtos e pequenas reuniões empresariais o Tivoli Lisboa disponibiliza:

- 15 salas tecnologicamente equipadas;
- Recepção para grupos;
- Acesso directo para autocarros;
- 1 Palacete do século XIX, junto à piscina exterior, com 7 salas de reuniões com capacidade para 260 pessoas, o que constitui uma vantagem para o hotel, já que dispõe de um espaço para eventos e reuniões que pode ser gerido de forma autónoma e separada do complexo hoteleiro a que pertence.

e) Outros serviços e características de serviços gerais

O Tivoli Lisboa oferece ainda os seguintes serviços:

- Amenities para crianças e jovens;

- Balcão de Rent-a-Car;
- Business Center 24 horas com vários computadores e serviços, entre eles: fotocopiadora (preto/branco), impressora a cores, fax, chamadas para exterior, gravador CD's e DVD's, TV LCD, enciclopédias e manuais de consulta;
- Cabeleireiro;
- Cartões de crédito aceites: American Express, Visa, Mastercard, Dinners e JCB;
- Chapéu de chuva;
- Check-in: a partir das 14h00;
- Check-out: até às 12h00;
- Equipa de Experience Assistants disponível 24 horas: para marcação de tranfers de e para o aeroporto ou e circuitos turísticos;
- Estacionamento pago;
- Room Service 24 horas;
- Serviço de lavagem automóvel;
- Serviço de lavandaria;
- Serviço expresso de engomadoria;
- Tivoli Shoe shine - serviço gratuito de engraxar sapatos;
- Valet Parking.

1.7.2. Vantagens competitivas do hotel

De acordo com Day e Wensley⁶ (1988), pode-se classificar uma vantagem competitiva como um elemento diferenciador da competência e dos recursos de uma empresa em relação aos seus concorrentes e que surge em resultado do esforço aplicado ao nível do investimento realizado.

Um dos valores que define a imagem que o grupo Tivoli Hotels & Resorts quer passar ao exterior, relativamente à sua marca é a inovação, em que se procura ser diferente, em que se opta por fazer algo de forma ousada e que em última

⁶ Citado por Pereira, Ferreira, e Alves (2012)

instância confira destaque aos vários hotéis do grupo junto do mercado em função da restante concorrência.

Desta forma, seleccionou-se alguns dos factores, estabelecidos após uma entrevista com o concierge do Tivoli Lisboa, Pedro Alvim, quando se fala do Hotel Tivoli Lisboa:

- **Variedade de Tipologias** - A grande variedade de tipologias de quartos disponíveis (10 para ser preciso) confere ao hotel uma maior abrangência de mercado, recebendo consumidores de um espectro social e económico maior, o que confere uma flexibilidade considerável a um hotel de 5 estrelas sem perder o seu estatuto, face a factores externos como a crise económica e a sazonalidade;

- **Proximidade de um hotel do grupo** - Atrás do Tivoli Lisboa está situado o Tivoli jardim, um hotel de 4 estrelas com 119 quartos, que quando combinado com a variedade de tipologias do Tivoli Lisboa, possibilita aos dois hotéis acolher mais clientes e assim dispor de uma maior flexibilidade na gestão do overbooking. A passagem de clientes de um hotel para o outro, quando um já não tem disponibilidade para um determinado período, permite que mais pessoas conheçam o Tivoli Lisboa e exista assim a possibilidade de estes passarem a escolher o hotel no futuro;

- **Terraço Panorâmico** - A existência de um terraço na cobertura do edifício, equipado com uma esplanada e um restaurante gourmet, com um vista panorâmica sobre a cidade de Lisboa é um dos factores mais atractivos do hotel junto dos consumidores ao escolher entre hotéis e é um dos factores mais mencionados, quando se refere o Tivoli Lisboa, em sites de reservas como a Booking.com ou em sites de opinião como o Tripadvisor;

- **Jardim com Piscina** - Outra característica que distingue o Tivoli Lisboa da generalidade dos hotéis no centro da cidade é a sua piscina exterior e envolvente, dado que é muito raro encontrar um hotel com estas dimensões que tenha um jardim e ainda mais com piscina em plena cidade de Lisboa. Por

norma os hotéis nesta zona da cidade se tiverem piscina, esta ou está localizada na cobertura, como no caso do hotel NH Liberdade situado do outro lado da avenida, sendo de pequena dimensão ou então é interior como acontece com o hotel Altis Lisboa, um quarteirão atrás na rua Castilho;

- **Centro de Congressos independente** - Junto ao hotel existe um palacete que foi adquirido, e posteriormente remodelado, pelo grupo Tivoli em conjunto com o GES (Grupo Espírito Santo), com o intuito de funcionar como um centro de eventos e reuniões autónomo. Com 7 salas totalmente equipadas e capacidade para 260 pessoas, encontra-se extremamente bem localizado e o facto de estar separado do hotel, mas com todas as comodidades de um 5 estrelas, confere uma vantagem junto das empresas e outras entidades.

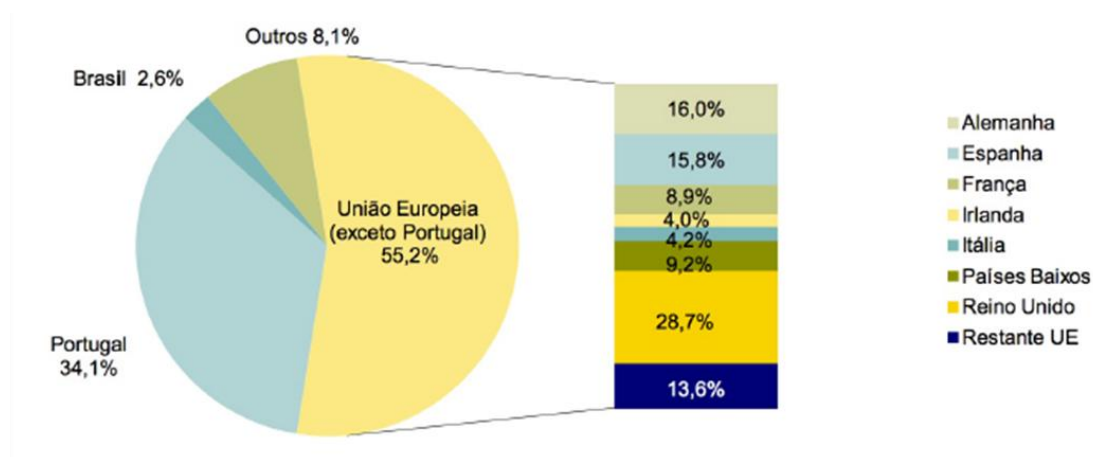
1.7.3. Análise da concorrência

“Não há nada mais estimulante que ser atacado sem sofrer qualquer dano”.
(Winston Churchill)

No âmbito da realização de uma análise da concorrência do Hotel Tivoli Lisboa, a meu ver, primeiro devo identificar quais os principais mercados-alvo da unidade e que, por sua vez, são também os alvos da concorrência directa do hotel. A identificação dos clientes-alvo das unidades, que são abordadas neste ponto, ajudará a compreender a razão da escolha dos critérios utilizados para identificar a concorrência, tema este que será discutido mais à frente.

O grupo Tivoli Hotels & Resorts é uma cadeia hoteleira nacional, cuja clientela, na sua maioria, reside noutros países da União Europeia. O Hotel Tivoli Lisboa segue a regra, tendo como principais mercados-alvo o mercado Inglês, Alemão e o Espanhol, que são os principais mercados emissores de turistas para Portugal, de acordo com as estatísticas nacionais do turismo relativas ao ano de 2011 e que foram lançadas em 2012 pelo Instituto Nacional de Estatística (INE), como é possível ver na figura 1.

Figura 1 – Principais Mercados Emissores de Turistas



Fonte: Estatísticas do Turismo 2012 – INE

Com base nos websites Booking.com e Tripadvisor.com, o típico visitante desta unidade Hoteleira são os casais, que escolhem o hotel para passarem fins-de-semana, no que consideram ser uma referência de glamour e luxo, cuja vista panorâmica sobre a cidade constituem o cenário romântico perfeito.

Outro visitante típico do hotel são as famílias, que procuram o hotel por deter facilidades difíceis de encontrar nesta categoria em Lisboa, como são o jardim e a piscina exterior, a proximidade da unidade ao centro histórico, assim como pelos quartos de grande dimensão, ideais para acomodar famílias de média dimensão com todos os benefícios de um serviço 5 estrelas.

a) Critérios considerados para identificar concorrência

Para identificar a concorrência do Hotel Tivoli Lisboa e conhecendo o tipo de cliente que procura esta unidade, cuja descrição se encontra exposta no ponto anterior a este, saliento os seguintes critérios:

- Localização - Na Avenida da Liberdade e nas proximidades do parque Eduardo VII;
- Acessibilidades – Diversidade na oferta de meios de transporte para chegar ao hotel;
- Nível de categoria semelhante ao da unidade analisada - Estabelecimento hoteleiro de 5 estrelas;

- Capacidade de Alojamento semelhante ao da unidade analisada - Unidade hoteleira com um número igual ou superior a 200 quartos;
- Preço médio da estada (em época alta e baixa);
- Capacidade de receber clientes corporate;
- Facilidades existentes;
- Serviços oferecidos.

b) Concorrentes diretos da unidade hoteleira

Na identificação dos concorrentes diretos do Tivoli Lisboa solicitei a ajuda dos meus colegas da Central de Reservas, mas também do Departamento Comercial que concluí ter as pessoas ideais para me prestarem auxílio a selecionar a concorrência da unidade em análise. Na redação deste ponto recorri também aos websites corporativos de cada hotel mencionado.

Após uma deveras esclarecedora troca de ideias entre departamentos, chegou-se à conclusão que atualmente o hotel Tivoli Lisboa tem 6 concorrentes diretos.

O Hotel Ritz Four Seasons Lisboa não foi incluído na análise por se tratar, segundo o Departamento Comercial do grupo Tivoli, de um 5 estrelas upscale, ou seja, dirige a sua operação somente para o mercado de luxo, um patamar acima do 5 estrelas tradicional.

Existe ainda nas proximidades do Tivoli Lisboa o hotel Fontecruz, que recentemente abriu portas mas ainda não tem destaque significativo para que seja relevante nesta análise.

Assim sendo, e analisando os restantes 5 concorrentes:

1. O Hotel Sofitel Lisbon Liberdade - O principal concorrente do Tivoli Lisboa, este hotel de 5 estrelas situa-se na Avenida da liberdade e conta com 200 quartos, 14 salas para eventos e é gerido pela cadeira hoteleira internacional, Sofitel Luxury hotels;

2. O Hotel Altis Lisboa - Localizado poucos metros atrás do Tivoli Lisboa, na rua Castilho, o Hotel Altis conta com 300 quartos, 200 dos quais passaram por uma profunda remodelação há pouco tempo. O hotel facilita ainda 18 salas para eventos com capacidade para acomodar entre 8 e 750 pessoas;

3. O Hotel Sheraton Lisboa & SPA - Junto à rotunda do Saldanha, na Avenida Fontes Pereira de Melo, o hotel inaugurado nos anos 70 conta com 369 quartos, totalmente renovados, espalhados por 28 andares, assim como 12 salas para eventos situadas nos pisos subterrâneos;

4. O Hotel Tiara Park Atlantic - Na Rua Castilho, na linha da frente para o Parque Eduardo VII, o antigo Hotel Le Meridién foi adquirido por um grupo internacional, Tiara Hotels & Resorts, oferecendo hoje 331 luxuosos quartos e 18 salas para eventos;

5. O Hotel Dom Pedro Palace - Junto ao Centro Comercial das Amoreiras e a um salto da Avenida da Liberdade, o hotel Dom Pedro Palace, à semelhança do Tivoli Lisboa, pertence a um grupo hoteleiro nacional do mesmo nome. O hotel foi inaugurado em 1998 e oferece 263 quartos espalhados por 21 andares e 20 salas com capacidade para receber até 800 pessoas.

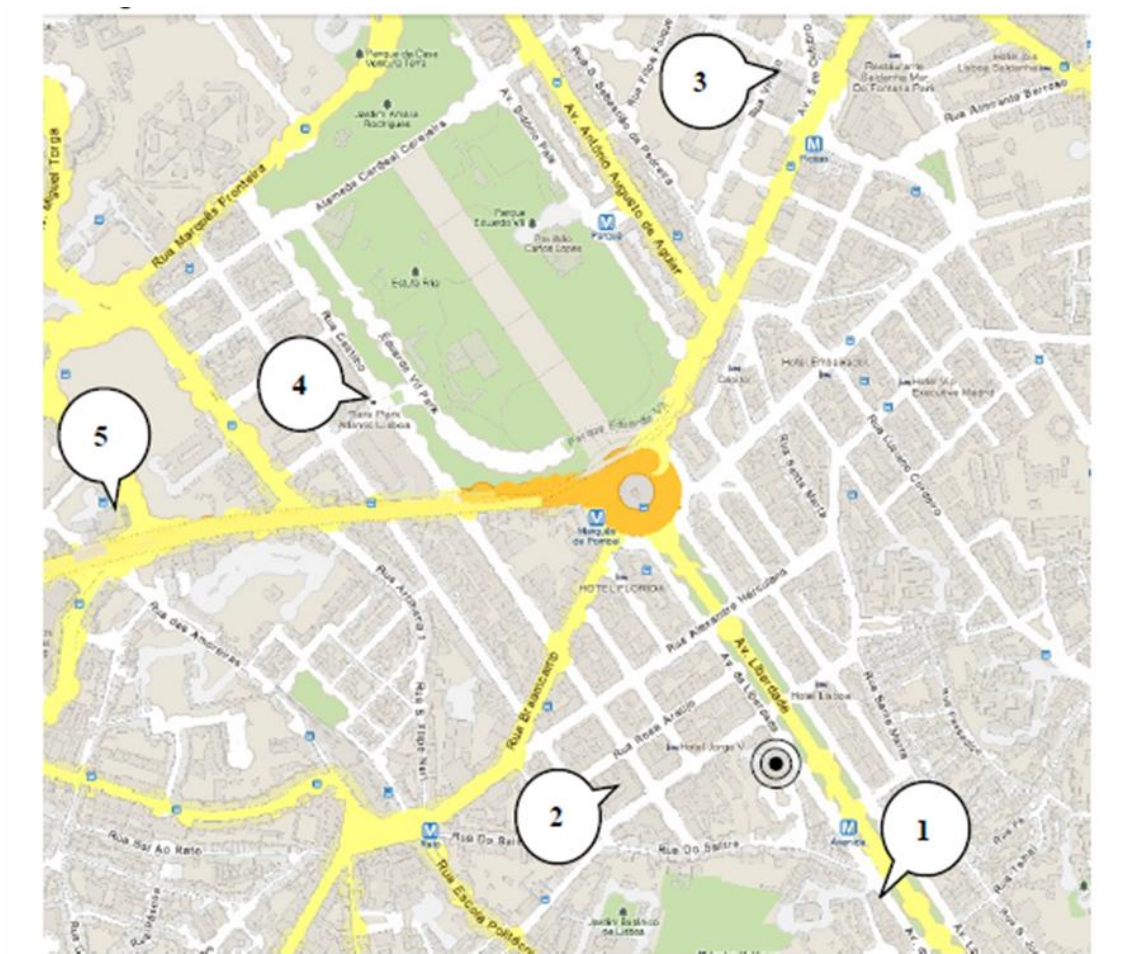
c) Comparação

- **Localização**

A título de acessibilidades, os hotéis encontram-se todos próximos do centro histórico, situando-se nas artérias principais da cidade, quer seja na Avenida da Liberdade, na Avenida Fontes Pereira de Melo, nas Amoreiras ou na Rua Castilho, zonas estas onde os turistas se orientam com relativa facilidade e em que a rede de transportes públicos, tanto autocarros como o metropolitano, actua de forma eficaz. Para o mercado corporate, a interconecção da unidade hoteleira com as principais interfaces de transporte, através da sua localização nas principais vias de acesso, constitui um elemento indispensável e vantajoso a qualquer hotel de 5 estrelas.

Na figura 2 é possível visualizar a situação geográfica de cada uma das unidades hoteleiras acima referidas, identificadas com o número que as identifica na listagem da página anterior e o Hotel Tivoli Lisboa assinalado com um ponto.

Figura 2 – Localização da Concorrência do Hotel Tivoli Lisboa



Fonte: Google Maps

Chegamos à conclusão de que embora metade do grupo esteja localizado a norte da rotunda do Marquês de Pombal, sendo o Hotel Sheraton (3) e o Hotel Dom Pedro (5) os que estão mais longe do centro lisboeta, tentam compensar a distância ao centro ao localizarem-se nas grandes vias de acesso à cidade e junto a grandes estabelecimentos comerciais, factores atractivos a turista e ao mercado corporate, respectivamente.

Por outro lado, o Hotel Tivoli e o Hotel Sofitel são os que dispõem da melhor localização ao terem portas abertas directamente para a Avenida da Liberdade.

- Capacidade de alojamento

Quanto à capacidade de alojamento (número de quartos), o Tivoli Lisboa fica em 3º lugar, sendo apenas ultrapassado pelo Hotel Tiara e pelo Hotel Sheraton, que é a unidade com mais quartos disponíveis e o hotel mais pequeno é o Hotel Sofitel, com apenas 200 quartos.

Na indústria hoteleira devemos lembrar que os clientes não devem ser vistos como um meio para vender mais e mais quartos, mas sim como um ser cujas necessidades devem ser atendidas, procurando-se maximizar a sua satisfação durante a estada e assim tentar alcançar o objectivo final de fidelizar o cliente à unidade ou grupo hoteleiro para que este regresse e/ou aconselhe a unidade a conhecidos seus.

Uma das vantagens do Tivoli Lisboa é justamente oferecer vários tipos de quartos diferentes, o que lhe permite não só atender às necessidades de famílias, casais ou individuais na perfeição, como ainda atrair uma maior fatia do mercado, face ao leque de preços praticados, tudo sem perder o estatuto de hotel de 5 estrelas.

- Preço médio

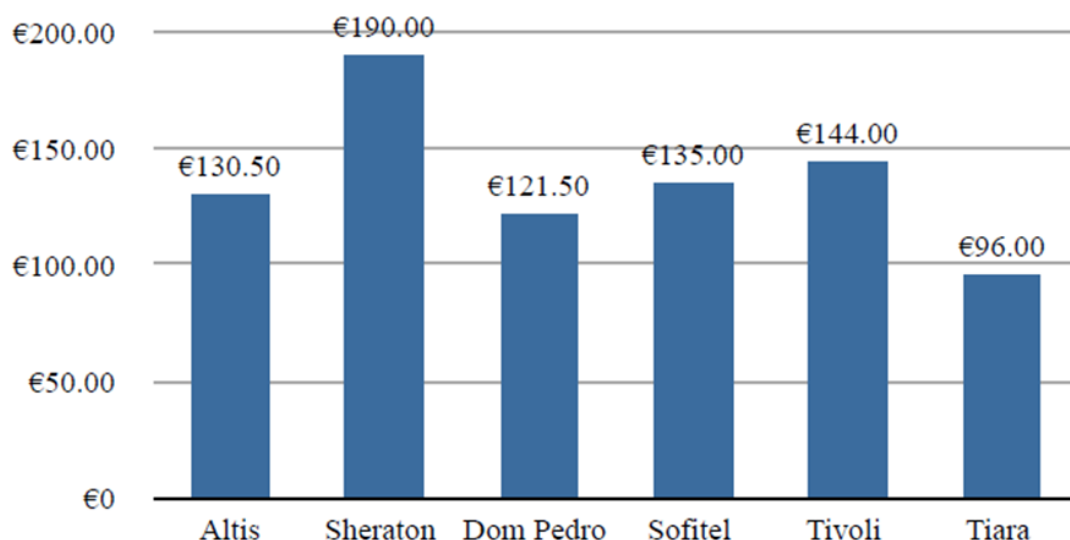
O preço médio da estada constitui uma factor determinante na altura de escolher um hotel, sendo crucial que se venda a um valor que seja atractivo para o mercado, devendo-se também conhecer o preço psicológico (percepção dos clientes do preço considerado como aceite ou correcto para um produto ou serviço) do nosso mercado-alvo e o praticado pela concorrência, de forma a manter a nossa oferta competitiva.

Com o intuito de analisar com maior precisão o preço médio praticado entre hotéis, recorri ao website da booking.com, com o qual fiz uma simulação de

uma estada do 22 ao 23 de Outubro, uma noite, em quarto duplo. As tarifas apresentadas dizem respeito à tipologia mais acessível e não incluem pequeno-almoço.

De acordo com o gráfico 1, o Hotel Tivoli apresenta a segunda tarifa mais elevada do grupo (144€/noite), o que se traduz numa possível desvantagem, no sentido em que existem hotéis com características semelhantes, estou-me a referir ao Hotel Altis, ao Hotel Sofitel e ao Hotel Dom Pedro, que conseguem praticar preços mais baixos e por conseguinte, ter uma aproximação mais competitiva junto dos intermediários no trade (agências de viagens e operadores turísticos) e dos clientes directos.

Gráfico 1- Tarifa média de quarto da concorrência e Tivoli Lisboa



Fonte: Booking.com

Uma solução passa, por exemplo, pelo grupo Tivoli rever a sua estrutura de custos, tornando a operação mais eficiente e apostando mais na promoção da unidade para que consiga melhorar a sua eficiência comercial.

Por outro lado, praticar preços demasiado baixos, como é o caso do Hotel Tiara, poderá pôr em causa a credibilidade da classificação da unidade hoteleira e em último caso afastar o segmento alvo desta.

- Serviços oferecidos

Quanto às facilidades disponibilizadas aos hóspedes, apresento no Anexo IV do relatório uma tabela onde se é feita a comparação dos serviços oferecidos pelos vários hotéis.

Embora o grupo de hotéis, identificados como concorrentes directos do Hotel Tivoli Lisboa, apresente várias semelhanças ao nível da sua localização, facilidades existentes ou serviços disponibilizados aos clientes, existe uma grande diferença na forma como os hotéis comercializam o seu principal produto: os quartos. Hotéis como o Sheraton, o Tiara ou o Altis, investiram recentemente quantias avultadas na renovação total das unidades, para que estas pudessem acompanhar as tendências do mercado turístico, um mercado conhecido pela sua evolução dinâmica e contrastada, e corresponder às necessidades exigentes dos clientes que procuram ver as suas expectativas serem correspondidas e ultrapassadas pelas unidades.

- Conclusões gerais da comparação

Um dos handicaps do grupo Tivoli e mais precisamente do Tivoli Lisboa é precisamente este, ainda que o hotel tenha feito obras e remodelado vários pisos, continuam a existir quartos com uma decoração desactualizada, onde apenas se fizeram pequenas alterações e tudo isto terá influência na opinião dos hóspedes acerca do hotel.

A localização exclusiva na Avenida da Liberdade, o jardim com piscina exterior ou o terraço na cobertura não são elementos suficientes para sustentar a competitividade da unidade hoteleira a longo prazo, é preciso ouvir as pessoas, as que trabalham connosco e as que procuramos servir quando junto de nós, estar atento ao que a concorrência faz, como o faz e quando o faz, senão corre-se o risco de ser-se passado à frente, algo que pode muito bem comprometer a imagem do Hotel Tivoli Lisboa enquanto hotel de 5 estrelas.

1.8. Análise SWOT do grupo Tivoli Hotels & Resorts

De acordo com Teixeira (2005), “a análise interna e externa utilizada para identificar as oportunidades e as ameaças decorrentes no exterior da empresa sobre as quais esta não tem qualquer controlo”, e os pontos fortes e fracos, que resultam dos factores interiores da empresa e que decorrem em função da estratégia tomada pela última, também se pode designar por Análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats).

A análise é representada graficamente por uma matriz de quatro células, cuja elaboração permite uma perspectiva generalizada das potencialidades e oportunidades de crescimento do negócio e quais os aspectos a corrigir de forma a minimizar possíveis ameaças.

De seguida procede-se à análise SWOT do grupo Tivoli, representada abaixo no quadro 4, realizada por mim com a ajuda dos meus colegas da Central de Reservas e do Departamento de Marketing.

Quadro 4 – Análise SWOT

<u>Oportunidades</u> Expansão do grupo no mercado Brasileiro e Angolano através de parcerias estratégicas; Maior visibilidade nos mercados internacionais com recurso a feiras e exposições;	<u>Ameaças</u> Actual crise económica mundial; Portagens no Algarve promovem quebra do mercado espanhol no Algarve ; Hotéis novos ou renovados com preços mais competitivos;
<u>Pontos Fortes</u> Possibilidade de fazer reservas através do próprio website do grupo; Presença nas redes sociais com a divulgação de promoções e outras campanhas; Aposta na contratação de jovens licenciados;	<u>Pontos Fracos</u> 50% do grupo está localizado no Algarve e expostos à sazonalidade; Hotéis a precisar de uma renovação urgente; Falhas na coordenação entre departamentos; Forte dependência do mercado estrangeiro;

Grupo Tivoli Hotels & Resorts

Fonte: Info Interna Confidencial Tivoli Hotels & Resorts

Expostas as oportunidades e os pontos fortes associados à cadeia hoteleira Tivoli Hotels & Resorts, procura-se agora que se concentrem as atenções sobre os factores negativos decorrentes da operação e as ameaças externas ao grupo que constituem assim um obstáculo ao funcionamento pleno dos diferentes hotéis, impedidos de explorar as suas capacidades ao máximo.

No ponto seguinte são apresentadas algumas propostas de melhorias, que penso constituírem uma solução às situações apontadas nas ameaças e pontos fracos contidos na análise SWOT feita ao grupo Tivoli.

1.9. Propostas de melhoria

Em termos da ameaça relacionada com a crise económica mundial, o ideal seria o hotel optar por estratégias que tornariam esta ameaça numa oportunidade.

Relembrando que mais de 40% dos hotéis do grupo estão localizados no Algarve, que existe uma crescente dependência do grupo Tivoli face ao mercado estrangeiro e que de acordo com dados do INE relativos a 2011 e paralelamente ao período homólogo do ano anterior, em que o mercado nacional sofreu uma queda na ordem dos 2,8% no número de portugueses que optou por fazer férias no território nacional em função da crise, surge a necessidade de encontrar soluções inovadoras para contornar estas situações. Assim, adaptar a tabela de preços e, acima de tudo, os packages ao mercado menos afectado por esta crise. O mercado business, pelo alargamento de várias empresas europeias e multinacionais, é o menos afectado e, portanto, o hotel poderia destacar-se ao acompanhar, em termos de valores e ofertas, este mercado.

Em termos de SCUTS, qualquer proposta teria de ser facultada em concordância com a legislação, pelo que é difícil que o hotel se torne determinante na tomada de decisões que melhorassem este aspecto.

Uma possibilidade seria o desenvolvimento de uma parceria com o governo, centrada na criação de vouchers de transporte compartilhados em partes iguais entre as duas entidades, constitui uma solução atractiva aos turistas estrangeiros que entrem no país com recurso ao automóvel. Outra solução passa pelo grupo Tivoli saber jogar bem com a sazonalidade e com o overbooking, ou seja, nos meses de época baixa ou em períodos de fraca ocupação procurar oferecer promoções atractivas, como quartos standard ao preço dos de categoria acima e assim conseguir atrair mais turistas.

Contudo, para que o grupo tenha sucesso com estas estratégias de venda, é necessário que primeiro se resolvam as falhas existentes na coordenação entre departamentos, nomeadamente entre a CRI e o departamento de Revenue, em que se verificam lapsos ocasionais no fecho de vendas em períodos de overbooking, ou entre a CRI e os hotéis em que se registam entraves na partilha da informação de reservas. Sendo que a gestão de stop sales não é da responsabilidade da CRI eu sugeriria que fossem os próprios hotéis a tratar deste assunto, dispondo de uma maior liberdade para agir directamente sobre este tema. Quanto à situação relativa à partilha de informação entre a CRI e os hotéis, seria uma boa ideia proceder à uniformização da informação disponibilizada nas reservas.

Em segundo lugar, está a situação em que se encontram alguns dos seus hotéis, como é o caso do Tivoli Carvoeiro e do Tivoli Lagos, ambos no Algarve e cada um com quase 50 anos de funcionamento desde que abriram portas ao público. O caso do Tivoli Carvoeiro é de especial interesse, dado que o hotel tem tudo para passar de 4 a 5 estrelas: localização, número de quartos disponíveis, facilidades e serviços disponíveis. Apenas lhe falta a tão necessária renovação dos quartos e zonas comuns para causar impacto junto dos hotéis que abriram recentemente na zona.

No que diz respeito a tornar a ameaça da hotelaria moderna, os novos hotéis que surgem agora com conceitos inovadores e preços apelativos, o que se pode fazer para minimizar esta ameaça é salientar a antítese conceptual. É,

precisamente, evidenciar o factor histórico e clássico deste hotel e justificar, com um serviço de excelência, os preços.

Por fim, o mercado nacional não deve ser posto de parte, dado que tal só contribui para uma crescente dependência do grupo sobre o mercado estrangeiro. Ainda existe muito potencial no mercado turístico nacional que deverá ser aproveitado, por exemplo, através de promoções ou campanhas junto das redes sociais e do Turismo de Portugal e/ou das câmaras municipais.

2. Customer Relationship Management e as TIC

Neste ponto pretendemos apresentar uma breve abordagem relativa à influência das redes sociais na indústria hoteleira e como estas podem ser trabalhadas para benefício do trade.

No sentido de aumentar a fidelidade do cliente, os hotéis deverão desenvolver estratégias de *Customer Relationship Management* (CRM) que permitam procurar, guardar e partilhar as informações dos clientes dentro da organização por forma a proporcionar uma experiência personalizada e única a cada cliente.

O CRM, enquanto ferramenta de gestão permite que o modelo de negócio passe a ser centralizado no cliente. Segundo Payne (2003), o *Customer Relationship Management* surge como uma ferramenta que possibilita uma nova visão sobre os negócios e uma maior atenção sobre os clientes, pois permite fechar negócios de um modo eficaz, estar atento à evolução das necessidades e garantir uma imagem exterior de profissionalismo e qualidade.

Para Kellen (2002), o CRM é como estratégia que traduz-se na convergência de vários pontos de informação que ajudam a empresa a controlar os custos, orientar a gestão, rentabilizar o negócio e permitir que a força de vendas organize com mais rigor a carteira de clientes, de forma a gerar mais oportunidades.

Ainda para Kellen (2002), a evolução tecnológica provocou uma alteração no modo como as empresas distribuem a informação e os produtos e no modo como elas integram e comunicam através dos seus pilares funcionais e de produtos. Neste sentido, sobressai a importância do CRM como estratégia empresarial, apoiada em dois pilares: o Marketing Relacional e a Tecnologia de Informação.

Para Costa (2012), “À medida que as técnicas e os princípios de marketing foram adquirindo uma necessária preponderância na gestão hoteleira, a gestão

da relação com os clientes, habitualmente designada por CRM, adquiriu um lugar central nas tarefas do gestor hoteleiro.

O recurso a ferramentas de CRM associadas à criação de centrais de reservas disponibilizadas na *World Wide Web* (WEB), permite aos hotéis criar novas oportunidades de venda, assim como aumentar os níveis de faturação pelo facto de possuírem um melhor conhecimento dos clientes de maior valor.

2.1. Actividade turística e implementação das TIC no sector

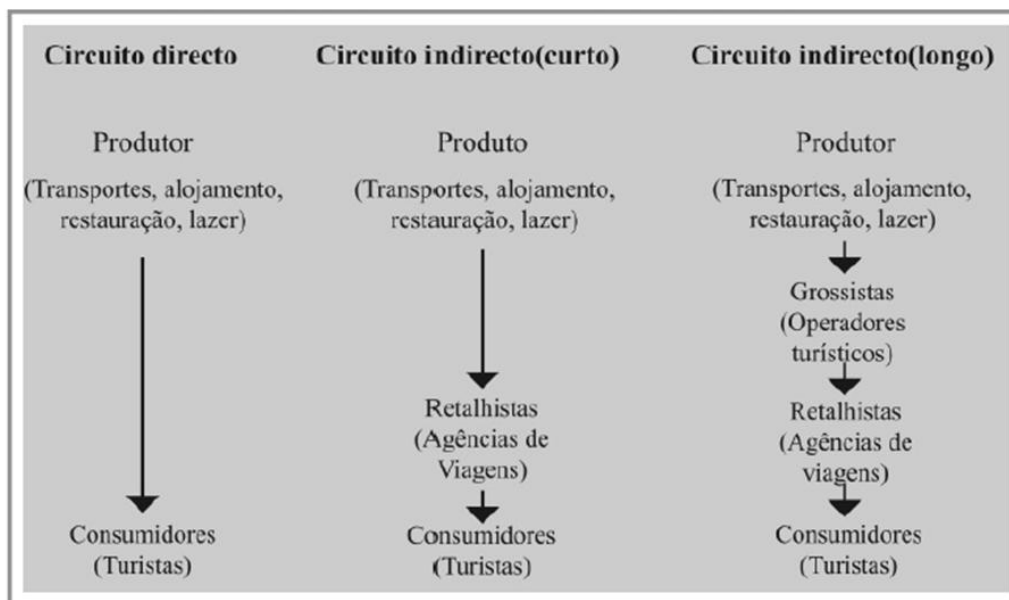
A adoção das Tecnologias de Informação e Comunicação, TIC, constituiu um dos momentos mais importantes na indústria turística, que desde sempre procurou estar na vanguarda da inovação tecnológica, impulsionada por aqueles que fazem parte do Trade (hoteleiros, operadores turísticos, agentes de viagens, entre outros) com o intuito de obter vantagens de natureza competitiva, algo que desse destaque face ao produto ou serviço oferecido pela demais concorrência. O comércio electrónico pode ser entendido como a compra e venda de produtos e serviços via online (Internet, redes de computadores), sendo que o seu pagamento e a entrega não terá que ser, necessariamente, efectuado por via electrónica.

Segundo Quintas (2006, 74), as novas tecnologias de informação “... proporciona ao hoteleiro novas maneiras de obter mais tipos de informação e mais depressa, permitindo-lhe dispor de inúmeros dados, cujo conhecimento possibilitará, normalmente, a oferta de produtos e serviços de valor acrescentado”.

Nesta sequência, Quinta (2006;74), ainda refere que “..as novas tecnologias permitem aos hoteleiros possuir um melhor conhecimento do ambiente externo, incluindo a informação de que carecem sobre o comportamento e tendências dos mercados resultantes de mudanças de ordem social, económica, cultural e política verificadas no seio das populações”.

Na figura 3 são apresentados três circuitos de distribuição em turismo onde se verifica o impacto das tecnologias da informação na relação da indústria hoteleira com o mercado.

Figura 3 – Esquema de circuitos de vendas



Fonte: Machado e Almeida (2010)

A tendência do recurso ao circuito indirecto foi crescente até ao início do presente século. Neste momento, está a regressar o modelo de circuito directo marcado fortemente pelo aparecimento de vendas online por parte quer dos hotéis quer das companhias aéreas. Cada vez há mais facilidade em busca, selecção e pagamento online.

Ainda assim, tanto o circuito indirecto curto, como o longo, continuam a ser utilizados na distribuição do turismo por terem um apoio ao cliente mais esclarecedor e completo.

O grande marco nas TIC em termos de oferta por parte do primeiro agente destes circuitos, o produtor, é que esta oferta começa a ser direccionada e fortemente publicitada para a venda directa, sobretudo tratando-se das ascendentes companhias Low Cost, que têm vindo a obter destaque no plano turístico nacional e europeu.

3. Departamento de Reservas

Para Mata (2003; 49) “Todo o negócio de um hotel está apoiado na venda efetiva dos seus quartos, na procura de um lucro real e na maneira como as reservas são aceites, assim definimos reserva como um pedido adiantado de venda de um quarto para uma data futura”.

Segundo Costa (2012; 122), “as reservas de alojamento e de outros serviços são o ponto de partida para a gestão do alojamento., sendo certo que a problemática da gestão de reservas, constituindo uma das chaves para a rentabilidade de um Hotel, implica para o gestor a tomada de decisões, de um elevado risco, para o presente e para o futuro do Hotel.”.

De acordo com Pérez (2001; 36), uma reserva, “é um acordo verbal ou escrito que estabelece entre o hotel e uma pessoa física ou jurídica.”.

A reserva é o primeiro contato do cliente com o hotel, assim este departamento tem 4 grandes objetivos:

1. Vender quartos e, portanto ter um quarto para cada reserva aceita;
2. Manter o Inventário atualizado e detalhado dos quartos e da sua ocupação;
3. Conseguir ter diariamente uma ocupação de 100%;
4. Conseguir obter o melhor *Revpar*⁷, isto é, o melhor preço médio em relação ao total de quartos do Hotel.

As empresas hoteleiras enfrentam na actualidade um mercado cada vez mais competitivo. As novas tecnologias da informação e comunicação permitem que os clientes estejam cada vez mais informados e exigentes. Para enfrentar esta competitividade, um hotel já não tem apenas de prestar um excelente serviço, é preciso também que saiba em tempo útil criar produtos que vão ao encontro das necessidades dos seus clientes. Neste sentido, Quintas (2006;78) refere que “A seleção da tecnologia de informação pelos estabelecimentos hoteleiros

⁷ Revpar – Revenue per available room obém-se, dividindo a receita pelo número de quartos disponíveis para venda.

deverá ter em consideração as necessidades específicas destes e a identificação clara dos benefícios pretendidos com a sua utilização, sob pena de não ser possível maximizar o retorno do investimento realizado”.

3.1. Missão do departamento

A missão do departamento é promover a melhoria da performance comercial do grupo THR, no segmento individual, suportando o processo de marketing e vendas, prestando um serviço de excelência ao cliente, potenciando as sinergias entre hotéis, aumentando a capacidade de servir o negócio, nos seus desafios futuros, com qualidade e eficiência e implementando sistemas de controlo de acordo com as políticas e procedimentos corporativos.

3.2. Objetivos estratégicos

a) Área Comercial:

- Agir como parceiro de negócio, auxiliando a direcção de marketing e vendas nos seus processos de gestão comercial e venda;
- Atingir uma melhor eficiência comercial, contribuindo com criatividade e inovação na promoção e venda dos hotéis do grupo;
- Aumentar a receita, neste segmento, incentivando o upselling e cross-selling;
- Motivar a adaptação da venda ao perfil do cliente, focalizado no conhecimento do seu histórico de interacções.

b) Serviço ao Cliente:

- Optimizar processos, uniformizando o serviço e apostando num atendimento de excelência;
- Criar uma relação de confiança com o cliente, baseada na personalização do atendimento, que permita atender às suas necessidades e exceder as suas expectativas;
- Melhorar a qualidade do *feedback* ao cliente, sistematizando conteúdos e tempos de atendimento;

- Aumentar o reconhecimento do cliente Global Hotel Alliance, através de comunicações específicas para este cliente.

c) Operação dos hotéis:

- Potenciar o desenvolvimento do CRS⁸, aumentando o nível de serviço e eficácia dos processos;
- Monitorizar os serviços prestados, providenciando reportes estruturados da operação realizada;
- Prestar informação de acordo com as exigências da gestão dos hotéis e do accionista;
- Contribuir para a implementação da metodologia de “paper free”.

3.3. Reporte funcional e hierárquico

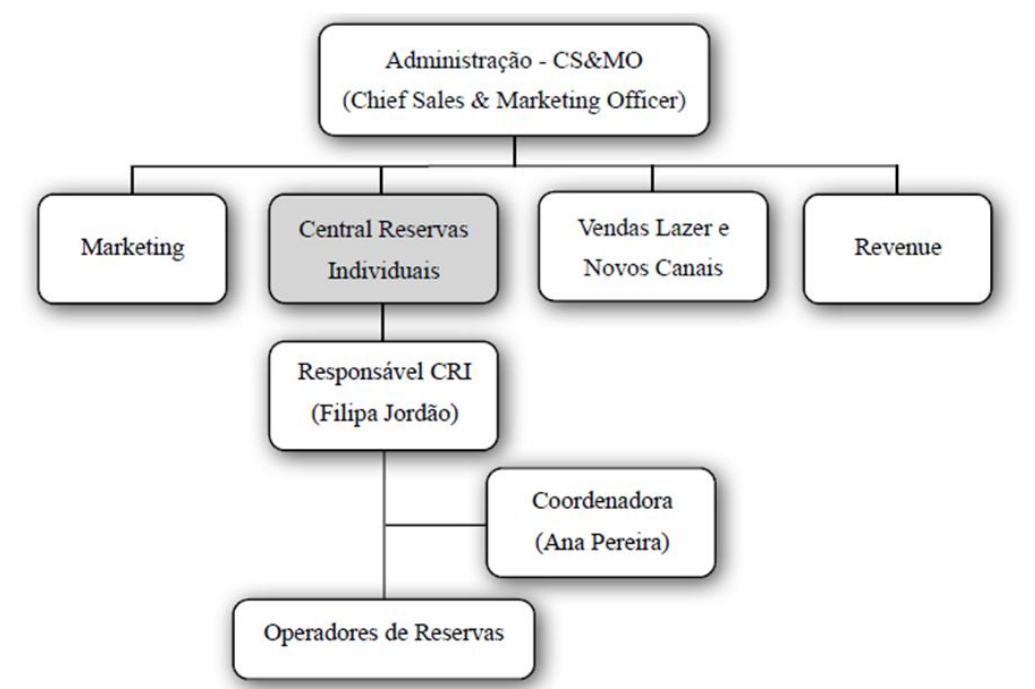
A Central de Reservas Individuais (CRI) está enquadrada na estrutura central da Direcção de Marketing e Vendas (DMV) e reporta hierarquicamente à Administração.

Adicionalmente funciona como “*taker*” da Direcção de Revenue Management, operacionalizando as suas decisões comerciais.

A figura 4 ilustra, conforme descrito, o enquadramento organizacional do departamento e respectivo reporte:

⁸ Segundo Mata (2003;94), O CRS é um sistema que possibilita um pretenso viajante de reservar um quarto num hotel, um bilhete de avião, alugar um carro de qualquer lugar no mundo para qualquer outro lugar para onde deseje ir.”

Figura 4 – Organigrama da área de Vendas

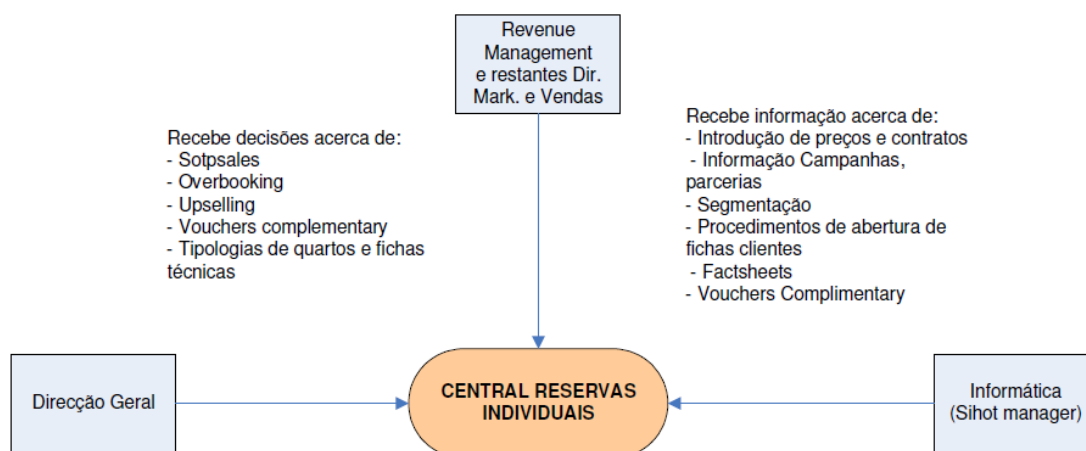


Fonte: Info Interna confidencial
Tivoli Hotels & Resorts

3.4. Modelo de relacionamento

A Central de Reservas Individuais representa uma peça fulcral no elo de ligação que estabelece entre a operação e as Direcções Centrais, identificando-se um modelo de relacionamento assente em 3 intervenientes chaves, conforme ilustra figura 5.

Figura 5 – Modelo de relacionamento de departamentos

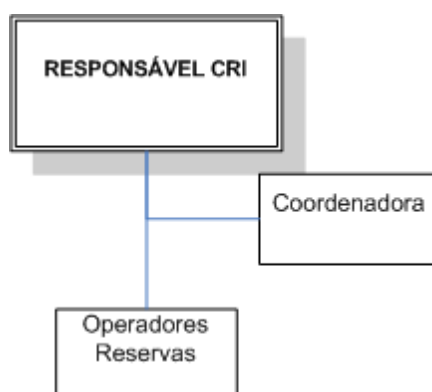


Fonte: Tivoli Hotels & Resorts – Anexo V

3.5. Organigrama CRI – Central de Reservas Individuais

O organigrama do departamento é simples (como podemos observar na figura 6), sendo que existe um responsável do departamento, Filipa Jordão, à qual se reportam todo o tipo de situações que possam surgir dentro da Central de Reservas.

Figura 6 – Organigrama CRI



Fonte: Tivoli Hotels & Resorts – Anexo V

A coordenadora, Ana Pereira, está encarregue pela coordenação de tarefas diretamente relacionadas com os agentes de reserva, funcionando como elo de ligação entre os vários departamentos.

A equipa de operadores é constituída por 20 pessoas. De entre estes operadores, existe 1 chefe de turno por cada ilha de 4 operadores. Este chefe de turno é o responsável pela respetiva ilha.

3.6. Sistemas de suporte da Central de Reservas Individuais

As funções desempenhadas durante o estágio, como agente de reservas, ainda que com certas limitações devido à minha condição de estagiário, assim não procedi ao atendimento telefónico a clientes, função que engloba a realização de reservas directas e atender a pedidos de informação ou de cotação, além de que esta função exige formação específica.

A minha integração na CRI foi feita de forma progressiva, de forma a que fosse conhecendo o sistema e que, pouco a pouco, começasse a ganhar autonomia e, conseqüentemente, um maior grau de competência que me permitisse reunir mais funções sobre a minha responsabilidade.

Quando comecei o estágio, foi-me atribuído um posto de trabalho com dois monitores, à semelhança dos restantes agentes, cuja razão de ser era de natureza puramente funcional: enquanto que num monitor estava aberta a aplicação do CRS, o SIHOT, onde se introduzem as reservas em sistema, no outro monitor estava a funcionar a plataforma de contactos ONE AGENT, onde os agentes recolhiam e-mails ou faxes, contendo reservas, pedidos de informação ou cotação e ainda rooming lists, ou listagens de reservas, esta última que foi a minha primeira função.

a) Sistema informático – SIHOT.CRS

O SIHOT é a plataforma de Gestão de Clientes dos THR sendo que o módulo CRS oferece funções especiais para centrais de reservas.

A Central de Reservas Individuais e os hotéis trabalham praticamente com a mesma base de dados. Além disso, o SIHOT.CRS gere contratos de *allotment* complexos e contratos de comissões.

Para a CRI, é utilizado para:

- Verificar disponibilidades, preços, campanhas e promoções aplicáveis a um ou mais hotéis em simultâneo;
- Abrir contas de clientes,
- Inserir reservas:
- Segmentação
- Preços
- Dados de facturação
- Preferências
- Serviços adicionais
- Alterar Reservas
- Cancelar reservas

b) Plataforma de contatos – ONE AGENT

A plataforma “One Agent” está personalizada de acordo com actividade de reservas da CRI. Permite uniformizar o atendimento e respectivos registos, monitorizar o serviço e o tipo de feedback dado ao cliente, conhecer histórico de interações e adaptar a venda ao perfil de cada cliente.

Na CRI é utilizado para:

- Optimizar o CRM;
- Conhecer o histórico de informação de chamadas, e-mails, associados sempre a um cliente;
- Monitorizar e configurar o serviço em tempo real;
- Gerir informação em diferentes formatos;
- Enviar informação para outros departamentos.

4. Estágio curricular na Central de Reservas Individuais

Procurou-se que do estágio resulte o desenvolvimento de um trabalho íntegro que deverá de ir ao encontro do conhecimento da organização do departamento de reservas e do funcionamento geral do Hotel. A experiência real, diária, será um método eficaz para a obtenção de novos conhecimentos e desenvolvimento de competências, complementando os conhecimentos e competências obtidos em contexto académico.

A principal metodologia para a aprendizagem e obtenção de competências na área de gestão hoteleira é a execução de tarefas em contexto real de trabalho. O contacto com as áreas funcionais-chave que permitem o acompanhamento de rotinas, a observação de situações únicas, a análise de indicadores de gestão, com vista a adoptar medidas de melhoria contínua.

4.1. Objectivos gerais do estágio

Para este estágio foram determinados objetivos concisos que representassem o que deveria ser retirado desta experiência. Deste modo, os seguintes objetivos foram definidos:

- O estágio na central de Reservas dos Tivoli Hotels & Resorts seria uma forma de conhecer o que se passava no *backstage* (entenda-se por *backstage* todo o processo pelo qual passava a reserva de um cliente até chegar ao hotel);
- Aproveitar o estágio como uma oportunidade para crescer a título profissional, para ganhar *know-how* e conseguir uma integração no mercado de trabalho;

4.2. Tarefas realizadas

O estágio que realizei decorreu nos escritório do grupo Hoteleiro, na Rua Barata Salgueiro em Lisboa, na Central de Reservas Individuais (CRI). Este departamento é parte integrante do Departamento de Marketing e Vendas, onde tive a oportunidade de desenvolver o cargo de agente de reservas.

Um agente de reservas é a primeira pessoa com quem os clientes entram em contacto, mesmo antes da reserva se encontrar realizada, sendo que a primeira impressão do serviço oferecido e do hotel pretendido é baseada na opinião que os clientes têm do contacto tido com o agente.

Para que um agente de reservas tenha um desempenho proveitoso, com o final último de proceder à reserva de alojamento e serviços complementares, deverá assumir várias responsabilidades e deter certas competências: A central de reservas dos Hotéis Tivoli requer que todos os seus agentes detenham as seguintes responsabilidades:

- Efectuar o atendimento (telefónico e escrito) de reservas de clientes individuais: directos e *corporate*;
- Estar constantemente informado acerca de parcerias, promoções, pacotes e campanhas em vigor;
- Conhecer segmentação e preços dos hotéis;
- Potenciar as vendas nos hotéis, no que respeita a quartos e a outros serviços (*upselling*);
- Manter o CRS actualizado, com as reservas do dia;
- Manter a base de dados “*One Agent*” actualizada;
- Garantir a actualização constante da informação dos hotéis (quartos, facilidades, horários, etc) e área envolvente;
- Manter os hotéis informados acerca da tendência dos pedidos de reserva, de forma a poder influenciar/ alterar a estratégia de venda “*on the moment*”;
- Manter adequado contacto com hotéis e direcções centrais para alinhar directrizes do negócio.

Na selecção dos agentes, são tidas em conta as seguintes competências:

- Espírito Comercial;
- Conhecimento das unidades e do seu negócio;
- Know-how Tivoli Hotels & Resorts;
- Orientação para o cliente;
- Orientação para Objectivos;
- Know-how atendimento telefónico;

- Know-how idiomas.

4.3. Evolução cronológica do estágio

Por ordem cronológica, passamos a descrever as funções concretas que me foram conferidas na CRI. Ao longo do estágio fui fazendo diversas formações que me foram preparando e tornando apto a desempenhar funções com maior proximidade do cliente e maior responsabilidade. Assim:

- Formação de SIHOT
- Verificar listagens de reserva (SIHOT)
- Formação de SIHOT dedicado a reservas Booking.com (máis acessíveis, introdução mais fácil no SIHOT)
- Introdução de reservas Booking.com
- Formação de SIHOT dedicado a reservas gerais (Agências e Operadores online)
- Introdução de reservas Expedia, Agoda, Tourico, Splendia, Prestigia, Hotelbeds
- Formação para contacto directo com cliente final, individual e empresa. (via email)
- Introdução de reservas após contacto directo com o cliente final.
- Formação de atendimento telefónico
- Atendimento telefónico a todo o tipo de cliente para o qual obtive formação (operadores turisticos, agências de viagens, empresa e individual)
- OutBound (contactar clientes, confirmando a sua reserva e potenciando a venda de produtos/serviços adicionais)

No Anexo VI apresento tabela cronológica de forma a dar a conhecer o tempo em que desempenhei cada tarefa mencionada.

5. Projecto de Outbound

Este foi um projecto iniciado pelo grupo durante o estágio. Começou a ser desenvolvido no presente ano, 2013, fazendo assim parte dos membros impulsionadores do seu funcionamento.

É uma estratégia de Marketing aplicada como estratégia de venda, não sendo propriamente para promoção de serviços mas, sim, uma técnica de venda para complementar de serviços já adquiridos.

Assim, em termos práticos e como irei explicar mais adiante neste capítulo, o *outbound* é um contacto que temos com os nossos clientes, clientes que já têm algum serviço adquirido conosco, de forma a adicionar a essa venda já efectuada uma nova venda, permitindo assim a melhoria da performance de vendas do grupo Tivoli Hotels & Resorts, no segmento individual, prestando um serviço de excelência e de acompanhamento directo ao cliente, permitindo assim o aumento da capacidade de servir o cliente.

5.1. Surgimento do Outbound na CRI

Este projeto surge mediante a constatação óbvia de que o cliente atual é um cliente em constante evolução e mutação, sendo necessário exceder as expectativas que os clientes têm relativamente ao serviço/produto que irão adquirir.

Para que este conceito seja correctamente aplicado é necessário ter em atenção os níveis de satisfação do cliente em relação ao que lhe oferecemos e à forma como oferecemos, entendendo por satisfação o “Nível de sentimento de um individuo resultante da comparação do desempenho de um produto ou serviço em relação às suas expectativas iniciais face a esse desempenho” (Kotler, 1994).

O serviço de *indbound* é quando o cliente contacta a empresa onde procura esclarecer dúvidas que tenha acerca de um serviço/produto, ou até mesmo para fazer uma reclamação desse mesmo serviço/produto. Cabe ao agente conseguir solucionar o problema do cliente o mais rápida e eficientemente

possível. Daí os agentes terem de estar bem formados ao nível técnico para poderem fazer o melhor trabalho possível, criando relação com o cliente.

Em sentido contrário de contacto ou comunicação, o serviço de outbound representa uma abordagem pró-activa. A chamada é efectuada pelo operador de reservas e serve para saber se a prestação do serviço foi de encontro às expectativas ou até mesmo para informar o cliente de outros serviços/produtos disponíveis que possam ser complementares àquele que já contratou.

Este serviço não contacta novos clientes – contacta apenas clientes que já constem da base de dados por terem adquirido ou estarem, no momento, a contratar serviços Tivoli.

Para que todos os agentes da CRI estejam aptos a desempenhar funções de relacionadas com o projecto de *Outbound*, são desenvolvidas várias ações de formação com indicações explícitas do que devem ter em consideração.

No Anexo V apresento um documento explicativo do projecto *Outbound*, dos seus componentes e tarefas associadas.

5.2. Benefícios do Outbound

Apesar de ser um projecto em fase inicial, são já possíveis detectar os seus benefícios, sobretudo quando comparados resultados com estudos efectuados na área do Outbound.

- As chamadas tendem a fazer com que a relação empresa e cliente seja reforçada, incrementando o contato e melhorando a experiência do cliente;
- Uma chamada nova para um cliente reforça a relação e fornece a oportunidade de venda adicional de serviços/produtos;

- A chamada para um cliente após a prestação do serviço demonstra a preocupação com a qualidade do serviço prestado.

O atendimento ao cliente é a ponte entre o cliente e a empresa onde através de uma comunicação eficaz se pode melhorar a imagem da empresa. Se uma empresa usar o outbound como força de venda e fornecer uma boa linha de inbound irá melhorar a reputação da empresa podendo levar ao sucesso (crescimento) da empresa a longo prazo (fidelização).

5.3. Objectivos do Outbound

Na Central de Reservas Tivoli este projecto surgiu para responder a lacunas de vendas – normalmente os serviços mais vendidos são os mais óbvios na hotelaria, nomeadamente, alojamento e restauração.

Como objectivos estratégicos do *Outbound* a nível comercial podemos definir, o atingir uma melhor da eficiência comercial, contribuindo com criatividade e inovação na promoção e venda dos hotéis do grupo, aumentar a receita, neste segmento, incentivando o upselling e o cross-selling, bem como motivar a adaptação da venda ao perfil do cliente. A nível de serviço ao cliente, o *outbound* permite otimizar processos, uniformizando o serviço e apostando num atendimento de excelência, criar uma relação de confiança com o cliente, baseada na personalização do atendimento, que permita atender às suas necessidades e exceder as suas expectativas, bem como melhorar a qualidade do feedback ao cliente.

Este projecto tenta não só alargar o leque de vendas a outros serviços – quer de lazer, quer corporate, entre outros – como ainda expandir dentro destes dois sectores (alojamento e restauração) a vendas mais alargadas e diversificadas.

Assim contam com duas estratégias:

- a) *Up-selling*: De acordo com a Hoover's, “up-selling é quando aumentamos o tamanho de pedidos já existentes – por exemplo, um

aumento em unidade, um *upgrade* de produto ou uma extensão de contrato.” Aplicada ao alojamento, é uma técnica de venda em que o agente persuade o cliente a reservar o serviço de categoria superior ao que inicialmente pretendia ou regime inicialmente solicitado.

- b) *Cross-selling*: De acordo com a Hoover’s, *Cross-selling* é “a descoberta de novas aplicações para os produtos e serviços que os nossos clientes já estão a utilizar. Pode significar a junção de vários departamentos dentro da mesma empresa ou empresas ligadas ao cliente, tais como sucursais”. Dedicada a expandir as vendas em termos de diversificação de serviços, é uma técnica de vendas na qual um vendedor tenta vender aos seus clientes já existentes, outros produtos e serviços para lá daquele que originalmente levou à relação de clientela. Dentro destes serviços podem encontrar-se transferes, salas de reunião, pacotes dedicadas a vários segmentos ou serviços de restauração.

As motivações, que podem ser entendidas como razões para optar pelo cross-selling e não pela abrangência de novos clientes, são:

- Rentabilizar mais a base instalada de clientes;
- Fidelizar a base instalada de clientes, ao satisfazer as suas necessidades suplementares, evitando assim que ele tenha contato com outros fornecedores;
- É mais rentável e mais fácil vender mais aos mesmos clientes, que captar clientes novos.

5.4. Core do Outbound

Core Business é, adaptado de fonte de significados *on-line*⁹, um termo estrangeiro utilizado no campo da gestão estratégica. É um instrumento da gestão estratégica que visa definir o núcleo de um negócio ou de uma

⁹ Sitio: <http://www.significados.com.br/core-business/>

estratégia de gestão. Desta forma, o seu principal objetivo é fazer com que a empresa ou equipa de gestão explore a sua maior vantagem competitiva.

O *core business* é utilizado, habitualmente, para definir o ponto forte e estratégico sobre o qual se deve focar a atuação de uma determinada empresa.

Para este programa de *outbound* a empresa definiu um core, uma vez que o programa é visto como uma estratégia e deve ser implementado com direcionamento concreto às vantagens competitivas em cada segmento. No que concerne a segmentos de mercado, o *outbound* da Tivoli Hotels & Resorts tem como público-alvo os clientes de lazer e *business* (mercado nacional e internacional), havendo uma marcante diferença entre os dois segmentos exigindo uma forte diferenciação ao nível da estratégia de venda adicional.

São mencionados exemplos que tornam mais obvio este conceito. Estes exemplos estão resumidos no Quadro 4:

Quadro 4 – Core do Outbound

	Mercado nacional	Mercado internacional
LAZER	<ul style="list-style-type: none"> • Up grade de quarto • Pequenos almoços • Meia Pensão • VIP'S – datas especiais <ul style="list-style-type: none"> • Honeymoon • Birthday • wedding anniversary • Seasonal product <ul style="list-style-type: none"> • Mês do romance • Páscoa • Natal 	<ul style="list-style-type: none"> • Transfer • Europcar • Up grade de quarto • Pequenos almoços • Meia Pensão • VIP'S – datas especiais <ul style="list-style-type: none"> • Honeymoon • Birthday • wedding anniversary • Seasonal product <ul style="list-style-type: none"> • Mês do romance • Páscoa
Business	<ul style="list-style-type: none"> • Transfer • Pequenos almoços • Up grade de quarto 	<ul style="list-style-type: none"> • Transfer • Pequenos almoços • Up grade de quarto

Fonte: Info Interna confidencial
Tivoli Hotels & Resorts

Em termos de clientes de lazer, estes têm facilmente intenção de reservar regime de meia pensão (principalmente quando acompanhadas de crianças); de fazer *up-grade* de quarto, isto é, solicitar uma categoria superior ou de características superiores; acrescentar à reserva pedidos de transferes do aeroporto para hotel e o trajeto de volta; pacotes românticos, em reservas de casal.

No que diz respeito a clientes business é mais complicada a venda adicional, visto as reservas serem bastante padronizadas. Estes clientes exigem na sua reserva inicial pequeno-almoço e os serviços de transfere e transporte na cidade estão normalmente a cargo da própria empresa responsável pela deslocação. Ainda assim, estes são os serviços que tentamos que fiquem por nossa conta quando a reserva inicial não o inclui.

5.5. Procedimentos Outbound na CRI

O Outbound é um processo adaptado na CRI. Todos os operadores estão aptos a proceder às várias acções que esta estratégia implica, sendo que é uma tarefa rotativa.

Em primeira mão são retiradas listagens de reservas efectuadas do programa SIHOT. Estas listagens são distribuídas pelos agentes da CRI, ficando cada agente responsável por proceder ao Outbound da sua listagem.

Os clientes da listagem devem ser identificados e os seus contactos normalmente estão incluídos na reserva. No caso de não estarem, o agente deverá ir a extranet (zona privada de um sítio de internet onde somente usuários registados, neste caso do grupo, podem navegar, previamente identificados) onde conseguiram aceder à informação necessária para contactar o cliente.

Após essa recolha e uma análise cuidada da reserva do cliente, procede-se ao contacto directo com o cliente, via telefónica ou correio electrónico. Durante

este contacto deve-se confirmar a reserva que tem, garantindo que está de acordo com o solicitado pelo próprio, e, posteriormente, informar que por determinada quantia pode usufruir de determinado produto ou serviço complementar à sua reserva.

Consoante a resposta do cliente, o contacto deverá ser registado normalmente no programa SIHOT. Desta forma fica a indicação do novo pedido do cliente ou, apenas, a observação da tentativa de venda adicional e respectiva resposta negativa do cliente – para que o hotel tenha conhecimento do que já foi oferecido e não haja uma repetição que possa ser mal interpretada pelo cliente.

Conclusão

Este estágio constituiu, sem dúvida alguma, uma experiência única. Digo isto com base na forma como fui integrado na CRI, na recepção que recebi, tanto por parte da minha supervisora e coordenadora como por parte dos agentes, meus colegas. As várias actividades que desempenhei e a abrangência das responsabilidades inculcadas permitiram que eu ganhasse uma perspectiva mais madura do meio hoteleiro quando confrontado com situações reais, que aceitei como desafios, aos meus conhecimentos e capacidade de decisão, que quando superados também me ajudaram a crescer a título pessoal.

Neste ponto, que é o último relativo ao estágio que realizei na central de reservas dos Tivoli Hotels & Resorts, deixo a minha avaliação de toda a experiência, concretamente das aptidões que adquiri com formação específica e com a dedicação diária da equipa Tivoli.

O estágio na central de reservas dos Tivoli Hotels & Resorts facultou-me um conjunto de aptidões de extrema importância para a minha área, que apresento abaixo, de forma sucinta:

- Interpretação de processos de reserva, de diferentes agências e companhias, para posterior introdução em sistema;
- Domínio do CRS dos vários hotéis do grupo Tivoli - SIHOT Software;
- Conhecimento generalizado dos vários hotéis do grupo, ao nível das tipologias de quartos, preços praticados e serviços disponibilizados;
- Capacidade para abordar e desenvolver sobre temas relativos à actividade;
- Gestão das extranets das companhias parceiras do grupo Tivoli ;
- Aptidão para estabelecer contacto com os hotéis e direcções centrais, na gestão de assuntos relacionados com a actividade;
- Aptidão para estabelecer contacto com agências ou companhias que trabalhem com o grupo, em assuntos que envolvam pedidos de informação, contactos relativos a situações de overbooking ou gestão de stop sales.

Para além destas aptidões profundamente ligadas à função de reservas propriamente dita, penso que ganhei experiência de trabalho em equipa, de

contacto com o cliente, de cumprimento de ordens e objectivos. Aprendi a lidar com a motivação individual e de grupo e a dar mais valor ao esforço por um objectivo ou etapa na concretização de um objectivo maior.

Se inicialmente julgava esta como uma actividade pouco complexa e pouco interessante, agora vejo que esta exige a quem nela trabalha esforço por acompanhar diferentes tarifas, promoções, campanhas, contratos com agências e/ou operadores turísticos, que tenha conhecimentos de informática, que saiba interagir com diferentes entidades no âmbito da actividade. Para além de que é necessário dispor de um conhecimento alargado das unidades que compõem o grupo, de forma a prestar o melhor serviço possível ao cliente final. Tudo isto, ao mesmo tempo que procuramos acompanhar as constantes mudanças num mercado tão dinâmico, como é o mercado turístico.

A possibilidade de estagiar junto dos hotéis Tivoli constituiu uma experiência única e tanto o pessoal da CRI como dos departamentos do piso em que estava, fizeram-me sentir como se fosse um deles e não só mais um estagiário.

Com o passar do tempo e há medida que ia arrecadando experiência, comecei a ver cada dia como um desafio a atingir, o que me motivou a querer saber mais sobre o meio hoteleiro, a colocar questões e a procurar mais informação.

A realização deste relatório, paralela ao meu cargo na CRI, permitiu que eu chegasse a várias conclusões acerca da central de reservas do Hotéis Tivoli, assim como da cadeia hoteleira no geral, das quais destaco o facto de que embora a central se tratar de um projecto promissor, a médio e longo prazo, esta não deve descurar a sua relação com outros departamentos e com os próprios hotéis em assuntos que envolvam terceiros, como as ocasionais falhas no fecho de vendas que por vezes resulta em situações de impasse com agências e/ou operadores e que terá consequências directas na qualidade do serviço prestado ao cliente final.

Outra situação advém da análise de concorrência feita ao Hotel Tivoli Lisboa em que é possível concluir que dispor de um jardim com piscina no centro da

cidade ou de um bar na cobertura do hotel não é suficiente para marcar a diferença, é preciso inovar, é preciso ouvir o mercado e acompanhar as suas tendências, porque senão é-se facilmente ultrapassado por quem o faça.

Dado este estágio por terminado no dia 2 de Junho de 2013, logo de seguida iniciei um estágio profissional, novamente junto da central de reservas dos Tivoli Hotels & Resorts. Vejo este estágio profissional que agora me encontro a desenvolver como uma forma de consolidar um pouco mais a minha experiência na hotelaria e, de desenvolver as minhas capacidades individuais e de abrir mais portas a título profissional.

Bibliografia

- Almeida, A.C.E. (2010). O Deleite do Consumidor como antecedente à Fidelidade: Análise à Qualidade do Serviço dos Spas em Hotéis de cinco estrelas em Portugal. Tese de Doutoramento, Universidad de Extremadura, Espanha, 2010.
- Alvim, Pedro (2013) – Entrevista com o *Concierge* do Tivoli Lisboa acerca das vantagens competitivas do Hotel Tivoli Lisboa.
- Booking – www.booking.com. Setembro 2013.
- Costa, R. (2012). Introdução à Gestão Hoteleira (4º Edição Atualizada). LIDEL.
- Decreto-lei 228/2009 de 14 de Setembro, Novo regime jurídico da instalação, exploração e funcionamento dos empreendimentos turísticos.
- Evans, J. R. e Lindsay, W. M. (2002). *The Management and Control of Quality*. (5th ed.) South-Western Thomson Learning.
- Ghobadian, A. Speller, S. & Jones, M. (1994). Service Quality: concepts and models. *Internacional Journal of Quality & Reliability Management*, 11:9, 43-6.
- Global Hotel Alliance (GHA): www.gha.com. Janeiro 2013
- Hoover's - <http://www.hoovers.com/lc/sales-marketing-education/how-to-cross-sell-up-sell.html>. Outubro 2013.
- Hoteis Altis - <http://www.altishotels.com/>. Abril 2013.
- Hotel Dom Pedro Palace - <http://www.dompedro.com/DomPedro/OurHotels/DomPedroPalaceHotelLisbon/tabid/287/Default.aspx>. Abril 2013.
- Hotel Sheraton Lisboa Hotel & SPA - <http://www.starwoodhotels.com/sheraton/property/overview/index.html?propertyID=292>. Abril 2013.
- Hotel Sofitel Lisbon Liberdade – <http://www.sofitel.com/gb/hotel-1319-sofitel-lisbon-liberdade/index.shtml>. Abril 2013.
- Hotel Tiara Park Atlantic Lisboa – <http://www.tiara-hotels.com/en>. Abril 2013.

- Estatísticas do Turismo 2012 - Instituto Nacional de Estatística (INE) - www.ine.pt. Março 2013.
- Kellen, V. (2002), *CRM Measurement Frameworks*, Academic Paper, Adjunct Faculty, E-commerce DePaul University Chicago, II U.S.A. February <http://www.depaul.edu>.
- Kotler, P., Asplund, C. Rein, I.; Rein, I. HEIDER, D. (1994) “Marketing Público: Como atrair Investimentos, Empresas e Turismo para Cidades, Legiões, aos e Países”, S. Paulo, UK, Makron Books
- Leite, Losé. - Hotel Tivoli. - Restos de Colecção. - [On-line]. 2011, [17.08.2012]. – Disponível na Internet: <http://restosdecolecção.blogspot.pt/2011/11/hotel-tivoli.html>
- Machado, Luiz Pinto e Almeida, António (2010). Turismo Inovação e Novas Tecnologias – Disponível na internet no sítio da SPI - Sociedade Portuguesa de Inovação : http://web.spi.pt/turismo/Manuais/Manual_III.pdf
- Mata, A. (2003). Front Office - Operação e Gestão. Prefácio. Gestão Economia.
- Mersha, T. e Adlakha, V. (1992). Attributes of service quality: the consumers perspective. *International Journal of Service Industry Management*, 3:3, 34-45.
- Payne, A. (2003), “The Value Creation Process in Customer Relationship Management”, Cranfield University, working paper: 1-16.
- Pereira, C.; Ferreira, J.; Alves, H. - Conhecimento tácito como vantagem competitiva nos relacionamentos com o cliente: proposta de modelo conceptual para o Turismo Rural. - [On-line]. 2010, [11.09.2012]. - Disponível no sítio : <http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/tek/n14/n14a13.pdf>
- Pérez, L. DI M. (2001). Manual Prático de Recepção Hoteleira. São Paulo: Editora Roca.
- Rio Forte Espírito Santo Group: www.rioforte.com. Janeiro 2013.
- Rodrigues, Vanda (2013) – Entrevista com a Técnica de Recursos Humanos, onde é apresentado o Grupo Tivoli Hotels & Resorts.

- Teixeira, Sebastião (2005). Gestão das organizações - 2ª edição. - Lisboa: Mc Graw Hill.
- Tivoli Hotels & Resorts: www.tivolihotels.com. Janeiro 2013.
- TripAdvisor – www.tripadvisor.com. Setembro 2013.