



*Relatório de Estágio no Departamento Comercial e de
Marketing do Hotel Cascais Miragem*

Rita Chaves Martins

2016



*Relatório de Estágio no Departamento Comercial e de
Marketing do Hotel Cascais Miragem*

Rita Chaves Martins

Relatório de Estágio para obtenção de Grau de Mestre em Marketing e Promoção
Turística

Relatório de Estágio realizado sob a orientação do Professor Doutor Paulo Filipe de
Almeida Cravo Lourenço

2016

Relatório de Estágio no Departamento Comercial e de Marketing do Hotel Cascais Miragem

Copyright de Rita Chaves Martins, Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar e Instituto Politécnico de Leiria

A Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar e o Instituto Politécnico de Leiria têm 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, de o 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

Após estes dois anos no Mestrado de Marketing e Promoção Turística posso dizer que, tanto a nível teórico como depois prático com a realização deste estágio, passei por uma aprendizagem muito grande, especialmente porque a minha área de licenciatura não tinha ligação direta com a área do mestrado.

Foram dois anos de enriquecimento, de amadurecimento e de realização quer a nível profissional como pessoal.

Quero, por isso, agradecer a todas as pessoas que me ajudaram, de uma forma ou de outra, a frequentar e a concluir este mestrado.

Primeiramente, quero agradecer aos meus pais, à minha irmã e ao meu namorado que apoiaram logo de início a minha decisão de ingressar no mestrado e até ao último dia me deram toda a ajuda, financeira e psicológica, para tornar possível a entrega deste relatório e a conclusão deste ciclo.

Quero também agradecer ao meu orientador, o Professor Doutor Paulo Lourenço, pelo apoio e tempo dispensado.

À minha turma fantástica, de colegas e amigas, que desde o primeiro dia mostraram que a ajuda e a disponibilidade nos ajudam a crescer não só a nível profissional como a nível pessoal e que até ao dia de hoje dispensaram todo o apoio e conselhos que podiam. Um especial agradecimento à Daniela, à Mariana, à Tatiana, à Sofia e à Stela.

Por último, quero agradecer à minha equipa do Hotel Cascais Miragem que não me poderia ter recebido de melhor forma, e que me ajudou na integração da equipa e me fez sentir parte da “família” que são. Tive aqui oportunidade de trabalhar com as pessoas mais competentes e profissionais com quem eu aprendi não só a parte prática por trás da teoria que trazia do primeiro ano, como também a nível pessoal. Um obrigado ao Manuel Barbosa, o meu supervisor de estágio, que me deu a possibilidade de ingressar nesta experiência, à Kristin, à Peralta, à Sotelino, à Tânia, à Bárbara, à Miranda, ao Sérgio, ao Ricardo, à Elisa e à Viegas que sempre me ajudaram da melhor forma possível.

Resumo

O Relatório apresentado retrata os nove meses de estágio vividos no Grupo José Cristóvão, mais concretamente no Hotel Cascais Miragem.

Repartidos por quatro capítulos, este relatório apresenta a nível teórico e posteriormente a nível prático a experiência deste mesmo estágio realizado num departamento Comercial e de Marketing.

Primeiramente, é feita um enquadramento teórico que aborda os temas mais relevantes para as atividades e tarefas realizadas ao longo do estágio, que são as características específicas da prestação de serviços integrada no Marketing de Experiências, o que é o branding e qual a sua relevância numa boa estratégia de marketing, o papel do branding interno no sucesso de um hotel, a importância da lealdade no setor turístico e, por fim, o papel dos media sociais para o Marketing Turístico.

No segundo capítulo é feita uma caracterização do meio em que se insere o Hotel Cascais Miragem, e posteriormente uma contextualização do Grupo em que o hotel se insere, a descrição do próprio hotel e dos respetivos serviços, do departamento e, por fim, uma análise às diferentes estratégias de marketing desenvolvidas pela empresa.

No terceiro capítulo é feito um resumo das principais tarefas realizadas durante o estágio de nove meses, havendo um destaque maior para quatro principais atividades mais diretamente relacionadas com o Marketing e a Promoção.

Por fim, é feita uma análise crítica ao trabalho que efetuei durante o período de estágio, mas também à estrutura e à estratégia de Marketing desenvolvida pelo hotel.

Com este relatório será possível obter noções básicas e fundamentais do modo de funcionamento de um departamento Comercial e de Marketing e as tarefas inerentes ao mesmo.

Palavras-Chave: Grupo José Cristóvão, Hotel Cascais Miragem, Marketing Turístico, Medias sociais

Abstract

The presented report portrays the nine-month internship in Grupo José Cristóvão, specifically at the Hotel Cascais Miragem.

Divided into four chapters, this report presents in a theoretical and practical level the experience of that internship carried out in a Commercial and Marketing department.

First, it is made a theoretical framework which approaches the most relevant subjects for the activities and tasks performed during the internship, which is the specific characteristics of the provision of services integrated on Marketing of Experiences, what is branding and what how important it is on a good marketing strategy, the role of internal Marketing in the success of a hotel, the importance of loyalty in the Tourism sector and, finally, the role of social media for Tourism Marketing.

In the second chapter is made a characterization of the region where Hotel Cascais Miragem is located, and later is presented a framework of Grupo José Cristóvão, the hotel description and its services, the department and, finally, an analysis of the different marketing strategies developed by the company.

In the third chapter is made a summary of the main tasks performed during the nine-month internship, with a greater emphasis on four main activities more directly related to the Marketing and Promotion.

Finally, a critical analysis is made to my performance during this period as well as to the Marketing structure and strategy developed by the hotel and the group.

With this report you can obtain basic and fundamental concepts of the operation of a Commercial and Marketing Department as well as of the tasks inherent to it.

Keywords: Grupo José Cristóvão, Hotel Cascais Miragem, Tourism Marketing, Social Media

Índice

Introdução	21
Definição do Tema	22
Objetivos	22
Estrutura do Trabalho	23
CAPÍTULO 1: ENQUADRAMENTO TEÓRICO	27
1.1 Marketing de Experiências	29
1.2. Branding	30
1.2.1. Relacionamento num Portefólio de Marcas	34
1.3. O papel do branding interno no sucesso de um hotel	36
1.4. Marketing Relacional e lealdade como estratégia de branding	39
1.5. Programas de Fidelização	43
1.4.1. Benefícios para os Clientes	44
1.4.2. Benefícios para as Empresas	45
1.5.3. Tipos de Programas de Fidelização	46
1.6. Papel dos media sociais no Marketing Turístico	48
CAPÍTULO 2: CARACTERIZAÇÃO DO MEIO	53
2.1. Localização e Território	55
2.2. Património Cultural e Natural	55
2.3. Acessibilidades	56
2.4. Setor turístico e Hoteleiro em Cascais	56
2.5. Grupo GJC	59
2.5.1. História e Principais Atividades	60
2.5.2. Hotel Cascais Miragem	61
2.5.3. Departamento Comercial e de Marketing	63
2.5.4. Perfil do Cliente HCM	64
2.5.5. Análise das Ações de Promoção e Comunicação Digital	65
2.5.6. Análise do Marketing Interno	67
CAPÍTULO 3: ATIVIDADES REALIZADAS	71
3.1. Síntese de Tarefas Realizadas ao longo do Estágio	73
3.1.1. Visitas de inspeção aos hotéis concorrentes em Cascais e Lisboa e realização de uma análise dos mesmos.	73
3.1.2. Propostas de melhoramento de promoção e comunicação Digital	74
3.1.3. Redação de Conteúdos para o Website e Facebook	75
3.1.4. Apoio na venda, contratação e coordenação de grupos	76

3.1.5. Tradução de Conteúdos para Newsletters e Mailings de Promoção	77
3.2. Ações de maior envolvimento pessoal.....	77
3.2.1 Análise Swot.....	77
3.2.2. Apoio na implementação de estratégia de promoção de casamentos	80
3.2.4. Programa de Fidelização “Experiências Intemporais”	85
CAPÍTULO 4: REFLEXÃO FINAL.....	93
Bibliografia	99
ANEXOS	103

Índice de Figuras

Capítulo 1

Figura 1. 1 Espectro da Relação das Marcas de Aaker (2000)	35
Figura 1. 2 The Missing Half of the Marketing Program de Piercy, N. & Morgan (1991).....	37

Capítulo 2

Figura 2 1 Mapa da Cascais e Região de Lisboa (Google 2016)	55
Figura 2 2 Logótipos das Unidades GJC.....	61
Figura 2. 3 Fotografia do Hotel Cascais Miragem (Hotel Cascais Miragem, 2016).....	63

Índice de Tabelas

Capítulo 1

Tabela 1. 1 Marketing Transacional vs Marketing Relacional adaptado por J. Antunes e P. Rita (2008) de Christopher, Payne & Ballantine (1994).....	41
Tabela 1. 2 Tipos de Programa de Fidelização adaptado de Berman (2006)	47

Capítulo 2

Tabela 2. 1 Número de Hóspedes do Concelho de Cascais – Instituto Nacional de Estatística (2012), (2013) e (2014).	57
Tabela 2. 2 Dormidas em Hotelaria no Concelho de Cascais - Instituto Nacional de Estatística (2012), (2013) e (2014).	58
Tabela 2. 3 Taxa de Ocupação Hotel Cascais Miragem (Hotel Cascais Miragem, 2016)	64
Tabela 2. 4 Acumulado do ano 2015 (Hotel Cascais Miragem, 2016)	65

Capítulo 3

Tabela 3 1 Proposta de Ofertas dos Membros do Programa de Fidelização "Experiências Intemporais"	89
--	----

Índice de Gráficos

Gráfico 2. 1. Evolução do número de dormidas na Área Metropolitana de Lisboa 2013-2014 (INE Instituto Nacional de Estatística, 2014).....	59
--	----

Introdução

O presente trabalho decorreu no âmbito do mestrado de Marketing e Promoção Turística, na Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar em Peniche, polo integrante do Instituto Politécnico de Leiria. Este mesmo trabalho constitui o resultado do estágio curricular de nove meses realizado durante o segundo ano deste mesmo curso e que decorreu entre Julho de 2015 e Março de 2016 no Hotel Cascais Miragem.

Uma vez que o Hotel Cascais Miragem constitui uma das mais conceituadas unidades hoteleiras da região em que se encontra e uma vez que estava, no momento, a redefinir toda a sua estratégia de promoção, com a contratação de um Diretor de Marketing, considerei que esta seria uma excelente oportunidade de aprofundar os meus conhecimentos de Marketing, especificamente no segmento de hotelaria, fazendo um acompanhamento próximo da evolução da estratégia promocional neste mesmo hotel.

Apesar do Marketing sempre ter sido uma área de grande interesse durante a minha formação, a qual tive oportunidade de desenvolver durante a minha licenciatura de Comunicação Social e Educação Multimédia, o Marketing num contexto de prestação de serviços, e concretamente no âmbito turístico, despertou o meu interesse nos últimos anos, com a experiência profissional que fui adquirindo.

As características específicas da prestação de serviços obriga a analisar o Marketing que é desenvolvido de uma forma muito distinta do que é feito com os produtos. A prestação de serviços baseia-se na experiência e os elementos intangíveis ganham assim protagonismo, resultando na necessidade de um marketing de relações.

Como afirma Grönroos (1994), Marketing relacional visa estabelecer, manter e fortalecer relações com consumidores e outros parceiros, de forma lucrativa, de modo a que os objetivos de todas as partes envolvidas sejam cumpridos. Existe assim uma troca mútua e recíproca de promessas que são cumpridas.

Tendo os recursos humanos um papel crucial no contexto da prestação de serviços, como marketeers a part-time, esta mesma relação que é estabelecida e fortalecida com os consumidores ganha neste cenário um lugar privilegiado.

Definição do Tema

O tema retratado neste relatório consiste na relevância do Marketing aplicado ao turismo e mais concretamente à hotelaria e a consciencialização das diversas atividades que fazem parte do dia-a-dia de um profissional de um departamento de marketing numa unidade hoteleira.

Constituindo o setor turístico uma das principais indústrias a nível mundial, o marketing assumiu ao longo dos tempos um papel cada vez mais importante neste mesmo setor. De acordo com Kotler et al. (2011) “É o marketing que tem a responsabilidade da identificação e o estudo das necessidades do consumidor e como tal tem um nível de experiência incalculável para a planificação estratégica nesta etapa da cadeia de criação de valor” (Kotler, Miranda, Zamora, & Makiens, 2011)

Ao longo do relatório são abordadas e analisadas algumas estratégias de marketing já desenvolvidas pelo Hotel bem como são apresentadas propostas de melhoramento e implementação de outras estratégias e ferramentas consideradas fundamentais para responder às necessidades dos clientes e aumentar o valor percebido pelos mesmos. Desde o enquadramento teórico às atividades realizadas o grande foco deste relatório é o desenvolvimento e construção da marca Grupo José Cristóvão, uma vez que foi um dos projetos em que mais me debrucei ao longo do estágio.

Objetivos

Tendo em consideração os objetivos individuais do estagiário, bem como os do hotel na concretização do respetivo estágio, foram definidos os seguintes objetivos:

- Conhecer e integrar a realidade do departamento de Marketing do Hotel Cascais Miragem;
- Conhecer o Grupo no qual se insere o Hotel Cascais Miragem e toda a sua evolução até ao presente, bem como a sua estratégia de promoção;
- Aprofundar conhecimentos práticos no âmbito do Marketing na hotelaria, sobretudo no Marketing Relacional;
- Dar apoio ao Departamento Comercial na sua operação diária;
- Realizar tarefas designadas pelo Diretor de Marketing, para as diversas unidades do Grupo GJC.

- Realizar uma análise crítica sobre a realidade do Departamento Comercial e de Marketing e todas as estratégias e ações desenvolvidas pelos mesmos.
- Realizar Propostas de implementação de novas ações ou melhoramento das já existentes, com base na reflexão efetuada anteriormente.

Estrutura do Trabalho

Relativamente à estruturação deste mesmo relatório, o mesmo é constituído por três capítulos principais que integram todos os elementos e conteúdos desenvolvidos.

Primeiramente, no capítulo 1, é feito um enquadramento teórico que se baseia numa revisão literária sobre os temas e conceitos mais pertinentes para o estágio realizado no Hotel Cascais Miragem. Uma vez que o marketing desenvolvido durante os nove meses realizou-se, exclusivamente, no setor hoteleiro, o primeiro tópico aborda as particularidades da prestação de serviços através do Marketing de Experiências, seguido da importância de uma boa estratégia de branding para um crescimento sustentável. Posteriormente é abordada a importância do marketing interno no sucesso de um hotel, na medida em que um dos principais focos do meu estágio consiste nas ações desenvolvidas pelo Hotel Cascais Miragem neste mesmo contexto. Outro dos temas abordados é a importância da lealdade dos clientes e a pertinência do desenvolvimento de um bom programa de fidelização para atingir esta mesma lealdade. Escolhi abordar este tópico, uma vez que uma das minhas propostas de melhoramento apresentadas durante o estágio foi no âmbito do programa de fidelização desenvolvido pelo hotel. Por último, e porque o marketing está inerentemente ligado à comunicação digital e aos media sociais, é desenvolvida na revisão literária a importância dos mesmos na hotelaria.

No segundo capítulo, é feita uma caracterização do meio no qual se insere o Hotel Cascais Miragem, através da abordagem aos diferentes aspetos que o caracterizam, como a localização, o património cultural e natural, as acessibilidades existentes e a descrição do setor hoteleiro na região. É, posteriormente, apresentada a unidade hoteleira na qual se realizou o meu estágio, após uma breve abordagem ao grupo na qual a mesma se insere. Neste contexto é feita uma descrição do hotel, bem como de toda a sua estrutura, e é apresentado o perfil do cliente Hotel Cascais Miragem (HCM). Neste mesmo capítulo são também elaboradas duas análises distintas: uma análise às ações de marketing interno

desenvolvidas pelo hotel e uma análise ao que é realizado no âmbito da comunicação digital.

No terceiro capítulo é feito um resumo das diversas tarefas que foram sendo desenvolvidas durante os nove meses de estágio e que contribuíram para adquirir o conhecimento prático dos diversos conteúdos que nos foram transmitidos durante o primeiro ano do mestrado bem como para ter a perceção de como funciona um departamento de Marketing de uma unidade hoteleira. Neste mesmo capítulo são apresentados com maior destaque quatro projetos que contaram com um maior envolvimento e iniciativa da minha parte.

Por último, é apresentada uma reflexão sobre o período de estágio, em que é feita uma análise, não só da minha prestação ao longo dos nove meses, como também do próprio funcionamento e dinâmica do departamento em que estive inserida.

CAPÍTULO 1: ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1 Marketing de Experiências

O conceito de Marketing, da forma como é tratado hoje em dia, bem como o Marketing Mix e os seus P's, foram introduzidos em 1960. Rapidamente estes conceitos foram definidos como o modelo básico do Marketing, tornando-se um paradigma indiscutível na investigação académica. (Grönroos, 1994)

Várias foram as mudanças que ocorreram nos mercados e que contribuíram para uma alteração de estratégia na atuação das empresas. A globalização dos mercados, as novas formas de concorrência e o desenvolvimento das tecnologias de informação são alguns destes exemplos. No entanto, o próprio consumidor mudou, e esta mesma mudança exigiu adaptação das empresas em termos de Marketing.

Para além disto no início dos anos 70 começou a emergir um novo conceito de marketing, o marketing de serviços, como uma área distinta do marketing com os seus próprios modelos e conceitos direcionado para as características específicas dos serviços. (Grönroos, 1994)

Apesar de muitos dos conceitos e ferramentas do marketing poderem ser aplicadas tanto ao marketing de bens e produtos como ao marketing de serviços, a relevância de cada um destes conceitos e ferramentas é muito diferente quando falamos de serviços e as estratégias utilizadas na sua promoção devem refletir estas mesmas diferenças. (Greene, Walls, & Schrest, 1994)

Um serviço implica o consumo de algo intangível que, para além de ser mais difícil de dar a conhecer antes do ato de consumo, tem também um impacto no cliente em dimensões muito distintas de um produto.

Atualmente, mais do que serviços, entramos numa economia de experiência. Isto porque, ao comprar um determinado serviço, o consumidor compra um conjunto de atividades intangíveis realizadas em função de si mesmo. Por outro lado, quando um cliente compra uma experiência, este paga para passar tempo a desfrutar de uma série de eventos memoráveis que a empresa prestadora irá encenar (Pine II & Gilmore, 1999)

A consciencialização da importância da experiência do hóspede tem grandes implicações na gestão hoteleira e dos prestadores de serviços turísticos. As Políticas baseadas na formação, no apoio e na delegação de autonomia aos colaboradores da linha da frente,

tornam-se essenciais e não podem ser negligenciadas pelos gestores. “Formar os colaboradores sobre como construir relações amistosas com um hóspede não é apenas uma boa ideia ou um luxo caro para ser abandonado nos tempos difíceis”. (Lashley, 2008)

O problema de muitos operadores no setor da hotelaria é que se concentram demasiado nos aspetos tangíveis e físicos do que é oferecido aos clientes como a qualidade da comida, o conforto da cama, a diversidade e qualidade das bebidas e falham em reconhecer que é a qualidade da experiência emocional do hóspede que permite criar satisfação a longo prazo e lealdade. (Lashley, 2008)

As experiências no turismo e na hotelaria podem ser vistas como sistemas complexos e dinâmicos com ferramentas que permitem a interação entre os clientes e os colaboradores.

De acordo com Schmitt (1999) apud Noel Scott (2009), as experiências consistem no “resultado de encontrar, passar por determinadas situações e viver através das mesmas. Elas são estímulos direcionados aos sentidos, ao coração e à mente. As experiências também ligam a empresa e a marca ao estilo de vida dos clientes e colocam as ações individuais dos clientes e a ocasião de compra num contexto social mais amplo”. Ou seja, as experiências fornecem valores sensoriais, emocionais, cognitivas, comportamentais e relacionais que irão substituir desta forma os valores funcionais.

As experiências poderão ser assim divididas em quatro categorias, de acordo com Dube and Le Bel (2003) apud Noel Scott (2009): Sensoriais, através das sensações induzidas durante a experiência; Sociais, através da interação com os outros, Emocionais, através dos sentimentos, ideias e das imagens mentais, e, por último, Intelectuais, através da apreciação da complexidade do que o consumidor encontra em seu redor.

A par da evolução da oferta para serviços e para experiências, na maior parte das indústrias assistimos ao emergir de uma figura que se impõe como eixo central de novos tipos de estratégia, englobando em si mesma, os objetivos, os valores, o futuro da empresa. Essa figura é a marca. E é esta que traz maior valor ao produto da empresa, seja um bem ou um serviço.

1.2. Branding

A marca é um elemento cada vez mais valorizado por inúmeros gestores hoteleiros. No entanto, quando tentamos descodificar o significado deste conceito verificamos que não existe uma definição única para o mesmo (Lee & Madanoglu, 2005).

Segundo Tepeci (1999), “Marca é o produto ou serviço de um determinado fornecedor que é diferenciado pelo seu nome e apresentação, como por exemplo o Marriott ou o Hilton.”

No entanto, para desenvolver de uma forma sustentável uma determinada marca é necessário compreender as vantagens que esta poderá trazer para a empresa e que fatores poderão contribuir para a lealdade dos clientes perante a mesma.

De acordo com O’Neill & Mattila (2004), a marca funciona como um símbolo de qualidade pois fornece ao cliente informações relevantes sobre o produto ou serviço de uma forma indireta. É algo capaz de adquirir personalidade e exalar a mesma, comunicando com o consumidor enquanto pessoa. Desta forma a marca é algo que passa a ter importância como forma de auto-expressão do próprio consumidor.

O valor da mesma dependerá assim do conhecimento que os clientes têm sobre a marca, a percepção da sua qualidade e a satisfação do cliente em geral (Aaker D. , 1991)

Se analisarmos as marcas mais conceituadas a nível mundial verificamos que a indústria da hotelaria contempla alguns dos nomes mais conhecidos, como comprovado no exemplo anterior. No entanto existem muitas outras empresas no mesmo ramo que lutam com dificuldade por aumentar a sua quota de mercado devido ao crescimento de concorrência a nível internacional, ao processo lento de aumento de tarifas, ao diminuído crescimento da população e à saturação do próprio mercado (Lee & Madanoglu, 2005).

Segundo Tepeci (1999), estas mesmas barreiras podem ser ultrapassadas se a empresa se focar em aumentar a lealdade dos seus clientes à marca. Para este autor, esta é uma abordagem mais lucrativa do que qualquer outra ação de marketing, como baixa de preços ou programas de promoções.

O desenvolvimento de uma boa estratégia de branding irá significar, desta forma, maior estabilidade no negócio, proteção contra as imitações de produtos e serviços pela concorrência e a possibilidade de os consumidores comprarem os mesmos com segurança, num mundo com uma complexidade cada vez maior (Aaker D. , 1991).

A marca irá constituir uma barreira natural aos novos concorrentes porque diminui o risco de compra. Através das características e da percepção de qualidade associada a uma determinada marca, os clientes irão optar por determinada unidade ao invés de todo o restante leque de opções disponíveis, sentindo-se muito mais confiantes e seguros na escolha de uma marca que já conhecem e diminuindo, deste modo, os receios de uma má decisão, o que se torna essencial quando falamos de uma indústria de serviços e de ofertas intangíveis.

Do ponto de vista das empresas a marca permite ainda o fortalecimento da relação com os consumidores, o fortalecimento da motivação dos colaboradores e o aumento de preços, uma vez que os clientes deixam de ter uma sensibilidade tão elevada em relação ao preço. Para além disto, se a marca se tornar grande o suficiente, esta torna-se um ativo financeiro, ganhando um real valor financeiro. Mais do que tudo isto, a marca oferece às empresas um caminho, uma forma de pensar no futuro.

Segundo Aaker (1991), todas as vantagens percebidas pelos clientes relativamente a uma marca torna-os leais à mesma, sendo maior a probabilidade de o cliente repetir a compra no futuro e recomendar a mesma aos amigos.

Tepeci (1999) define esta lealdade à marca (Brand Loyalty) como uma resposta comportamental e de atitude, uma vez que a repetição de compra não é prova suficiente desta lealdade, a mesma tem de ser intencional.

Segundo Reichheld (1996), as vantagens da lealdade à marca, para a empresa que a desenvolve, passam por lucros contínuos, redução de custos de marketing, aumento do crescimento de receita por hóspede, diminuição dos custos de operação, aumento de recomendações, aumento do preço premium e, por fim, a vantagem competitiva que a mesma providencia.

O mesmo autor defende também que existem determinados fatores, que deverão ser estudados e trabalhados de forma a atingir esta mesma lealdade à marca:

- Conhecimento: O primeiro passo passa por tornar os clientes conscientes de determinado produto ou serviço.
- Reputação: A venda de serviços e produtos de alta qualidade irá aumentar a reputação da marca e por conseguinte aumenta a lealdade dos clientes.

- Imagem: A construção e a manutenção de uma imagem positiva e forte é essencial para distinguir um fornecedor da sua concorrência.
- Promoções: As promoções podem ser utilizadas para conseguir liderança nos preços ou diferenciação e pode criar fidelização através dos custos de mudança de fornecedor.
- Qualidade percebida: Uma marca deve representar uma garantia de qualidade para os seus clientes.
- Inovação: A marca deve manter-se atualizada. Para estar sempre a par com as mudanças no mercado, as empresas devem ir ao encontro das necessidades e desejos dos seus clientes e superá-los.
- Extensão da marca: Levá-la para novas categorias que se enquadrem no conceito e na imagem da marca, desde que bem desenvolvida, irá reforçar os valores da marca e aumentar a sua lealdade.
- Satisfação: Quanto mais satisfeitos estiverem os clientes maior será a sua lealdade comportamental e de atitude perante a marca.
- Perfil do Consumidor: Os clientes mais rentáveis mais facilmente se tornam leais a uma marca se perceberem que a mesma contribui para o seu status social.

De acordo com Lee and Madanoglu (2005), e baseado na análise dos relatórios anuais das empresas hoteleiras multinacionais líderes de mercado, bem como na literatura e em outros materiais de marketing relacionados com gestão, existem alguns fatores críticos de sucesso que todos os gestores devem ter em consideração, de forma a alcançarem o sucesso das suas marcas. Estes fatores consistem nos programas de fidelização, localização, sistema de reservas, sistema de gestão de receitas, utilização da tecnologia, amenities dos quartos, força da marca, presença no mercado, portefólio da marca e sistema de gestão operacional.

Posto isto verifica-se que o desenvolvimento de uma marca é uma ferramenta importante na consolidação das empresas no mercado e na contínua rentabilidade e crescimento das mesmas, trazendo não só vantagens económicas como também intangíveis, como é o caso do posicionamento das empresas. As marcas transmitem os valores e a missão da empresa que representam, desempenhando desta forma um papel fundamental para que o cliente conheça confie e se torne fiel às mesmas.

No entanto, tal como se pode verificar, este tem de ser um processo bem planeado com consciência de quem é o nosso cliente, qual o nosso objetivo com a exploração da marca e qual será a nossa estratégia. De outra forma, o resultado será a confusão na cabeça dos clientes e a descredibilização da empresa que queremos consolidar e fazer crescer.

1.2.1. Relacionamento num Portefólio de Marcas

Analisando a evolução das empresas e dos mercados nos últimos anos, verifica-se que existiu uma profunda mudança no papel do gestor de uma marca. Enquanto um gestor de uma marca originalmente lidava com estruturas de marcas simples, sendo que o mesmo se deparava com um panorama e estratégias de negócios relativamente simples, atualmente a situação é muito diferente. Os gestores da marca enfrentam, presentemente, uma fragmentação do mercado numa realidade global e panorama de negócios que mudou radicalmente o seu trabalho (Aaker & Joachimsthaler, 2000).

Para além disto, as empresas passam a ter sub-marcas, algo mais complexo do que apenas ter modelos, gamas de uma única marca. Quando isto acontece as empresas têm de tomar decisões sobre a “distância” entre cada uma das suas marcas que têm implicações em toda a estratégia. Neste âmbito, Aaker introduz o espetro da relação das marcas.

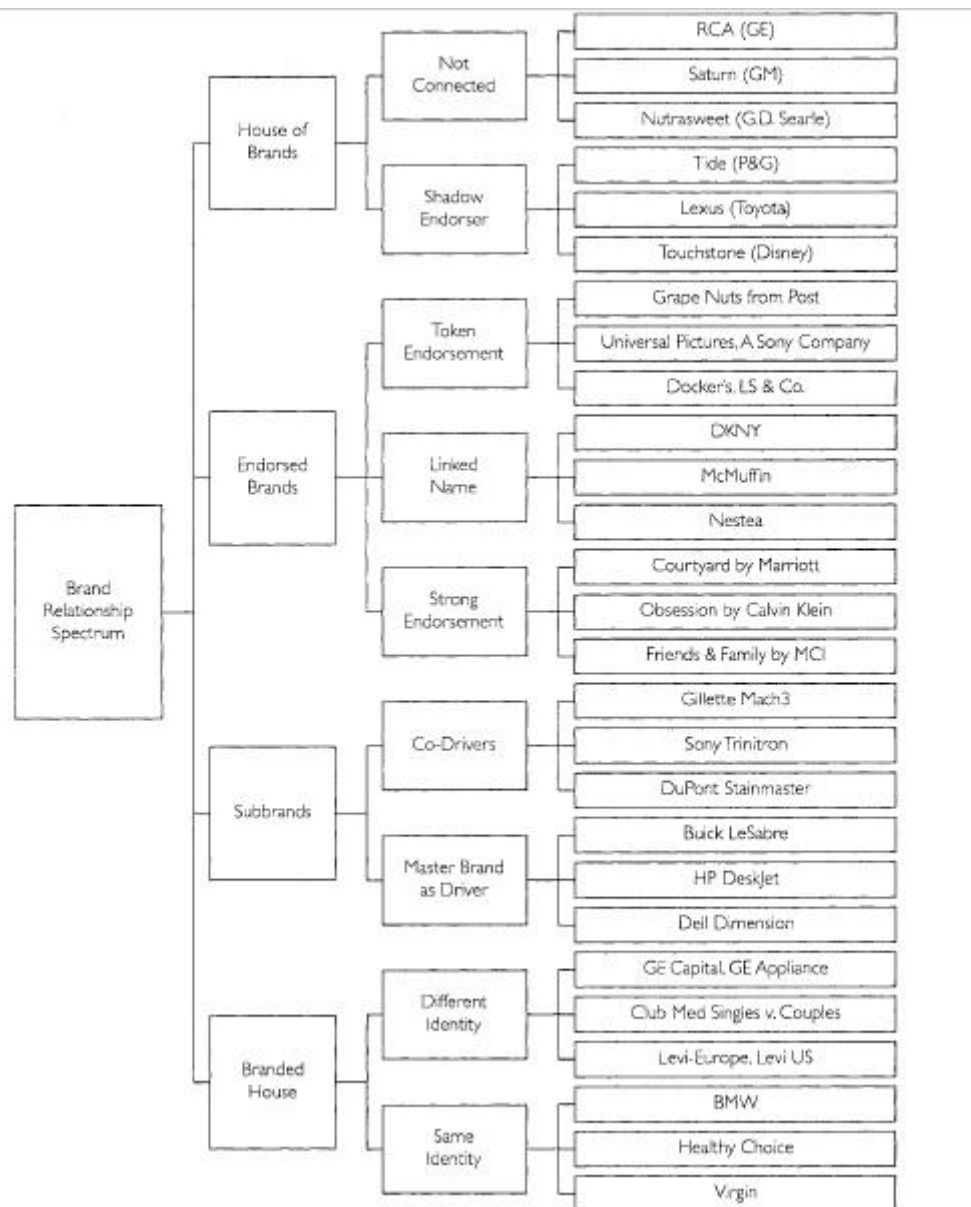


Figura 1. 1 Espectro da Relação das Marcas de Aaker (2000)

O espectro da relação das marcas, como sugerido por Aaker, e apresentado na Figura acima, está relacionado com o papel condutor que cada marca desempenha. Este mesmo papel reflete o grau com que cada marca conduz a decisão de compra e a experiência de utilização (Aaker & Joachimsthaler, 2000). Todas as marcas representadas na figura são apenas exemplos que poderão encontrar-se desatualizados, apesar da atualidade do esquema.

Nas duas extremidades do espectro encontramos a branded house e a house of brands. Enquanto na primeira a empresa usa uma marca mãe para uma diversidade de ofertas que

operam com submarcas com pouca relevância, a segunda envolve um conjunto de marcas independentes, sendo que cada uma delas maximiza o seu impacto no mercado. (Aaker & Joachimsthaler, 2000).

Na House of Brands cada marca tem o seu próprio papel condutor, enquanto numa marca endossada, o endossador desempenha, normalmente um papel secundário e inferior. Com as submarcas, normalmente a marca mãe tem um papel mais relevante e cada submarca tem pouco ou nenhum protagonismo na decisão de compra. A posição que cada marca integra neste espectro vai então refletir o grau a que as marcas estão separadas na sua estratégia percebido na mente dos consumidores.

Posto isto, é necessário ter bem definido de que forma a empresa, e mais concretamente no setor hoteleiro, pretende explorar a marca e determinar qual a “distância” entre cada uma das suas marcas. Após ter este mesmo papel definido é necessário determinar de que forma a marca será comunicada, não só junto dos nossos clientes externos mas também, e primeiramente, junto do público interno.

1.3. O papel do branding interno no sucesso de um hotel

Segundo Kanibir & Nart (2012), qualquer empresa que procure atingir um valor elevado junto dos clientes, deve, primeiramente, procurar perceber o valor dos seus colaboradores.

As interações que existem durante o processo de consumo de um determinado serviço ocorrem entre os clientes e os colaboradores dos prestadores de serviço que não são, normalmente, considerados pessoas do marketing, nem por eles próprios nem pelos seus chefes e que não pertencem a um departamento de marketing ou de vendas. Estes colaboradores, são no entanto, e de acordo com Grönroos (1994), Marketeers a part-time.

Verificamos, por isso, que o papel do colaborador que interage com o cliente aquando do consumo do serviço será crucial, pelo que os esforços de marketing de uma empresa de serviços, nomeadamente no setor da hotelaria, deverão concentrar-se primeiramente neste público interno.

De acordo com Greene, Walls & Schrest (1994) o marketing interno poderá ser definido enquanto “promoção da empresa e dos seus produtos ou linhas de produto junto dos colaboradores da empresa”.

Segundo Pierce & Morgan (1991) apud Maria Barbosa e Lúcia Oliveira (2002), o marketing interno consiste na aplicação de um programa de marketing aos colaboradores de uma empresa, programa esse que é coerente com o plano de marketing dirigido ao mercado externo, no qual estão incluídos os clientes e os concorrentes.

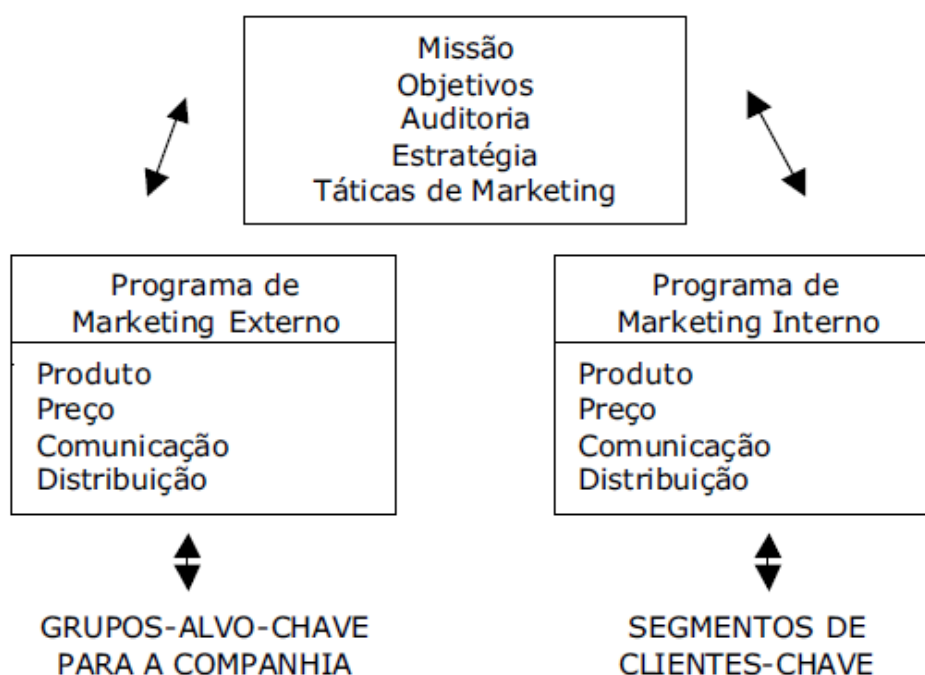


Figura 1. 2 The Missing Half of the Marketing Program de Piercy, N. & Morgan (1991)

De acordo com o quadro apresentado, Piercy e Morgan defendem que as técnicas utilizadas para o mercado externo deverão ser adaptadas para comunicar os objetivos e estratégias junto do mercado interno de acordo com o seguinte:

Produto: Plano de marketing em si,

Preço: O que os clientes internos estão a sacrificar, a pagar, em prol da adoção de diferentes valores e de procedimentos.

Comunicação: Meios utilizados para comunicar com os clientes internos, persuadi-los e gerar mudanças de comportamento nos mesmos.

Distribuição: Lugares ou contextos em que é transmitida a informação, em que é feita a comunicação com o mercado interno, como por exemplo reuniões, sessões de formação e seminários.

O branding interno significa, aplicar a filosofia da empresa bem como as suas práticas de marketing ao seu público interno, ou seja, aos seus colaboradores, para que a empresa garanta que tem os melhores colaboradores, fidelizados, a fazer o melhor trabalho possível (Greene, Walls, & Schrest, 1994).

Marketing interno é ver os colaboradores como clientes internos, ver os diversos cargos como produtos internos e esforçar-se para projetar esses produtos correspondendo de forma mais eficaz às necessidades destes clientes (Greene, Walls, & Schrest, 1994).

Quando falamos de serviço esta preocupação torna-se crucial, pois se queremos distinguir um bem ou um produto de um serviço devemos começar por verificar que um produto é um objeto e um serviço consiste na performance. A qualidade do serviço vai estar, por isso, sempre interligada e dependente da qualidade do prestador de serviços, da qualidade dos colaboradores que interagem com o cliente e que conferem uma experiência positiva ou negativa ao consumo de determinado serviço.

No caso da hotelaria, um colaborador numa receção ou num serviço de concierge, por exemplo, focado para atingir a melhor qualidade na prestação do serviço, irá determinar positivamente a perceção do cliente quanto à sua experiência de alojamento.

Os esforços de marketing, neste caso, deverão ser direcionados para vários segmentos. Por um lado, motivar os clientes externos a consumir o serviço prestado e por outro lado encorajar os colaboradores a prestar o melhor serviço possível, através de uma boa performance. Segundo Greene, Walls & Scherst (1994), para que as estratégias de branding sejam eficazes, a empresa tem primeiramente de vender a ideia aos seus colaboradores antes de pensar em vender os seus serviços aos clientes externos. A publicidade adquire aqui um papel relevante na venda de produtos e serviços, pois constitui uma ferramenta para motivar, educar e comunicar com os seus colaboradores.

De acordo com Pfeffer & Veiga (1999) apud Hwang & Chi (2005), os estudos realizados revelam que a aplicação de estratégias de marketing interno numa empresa aumentam a

satisfação profissional dos colaboradores o que resulta num aumento positivo da performance organizacional dessa mesma empresa. Para além disso, este mesmo conceito, quando aplicado ao setor de serviços, torna-se crucial para conseguir um serviço superior e um marketing externo bem-sucedido.

No entanto, para que esta mesma estratégia seja bem-sucedida é necessário que a mesma seja aceite e tenha o envolvimento da gerência da empresa.

Segundo Grönroos (1990) apud Grönroos (1994), o conceito de marketing interno declara que “o mercado interno de colaboradores é melhor motivado para o serviço, com maior espírito de serviço e mais orientado para os clientes sob uma abordagem ativa de marketing, onde é utilizada internamente uma variedade de atividades, de uma forma ativa, com uma base no marketing e de forma coordenada”.

Posto isto, verifica-se que uma boa estratégia de branding interno, principalmente numa empresa de prestação de serviços, irá contribuir para resultados mais positivos na própria estratégia de marketing externo, contribuindo, não só para uma maior motivação da parte dos colaboradores, mas sobretudo para uma maior informação e integração dos mesmos nos valores e objetivos da empresa. Podemos afirmar que este é um dos primeiros passos no desenvolvimento e consolidação de uma marca e no caminho para atingir a lealdade ativa dos nossos clientes à mesma.

1.4. Marketing Relacional e lealdade como estratégia de branding

Durante muitos anos, no setor da hotelaria o maior foco consistia em angariar o maior número de clientes possível, concentrando os esforços na satisfação do cliente durante a estadia do mesmo (Shoemaker, 1999).

O conceito de «Marketing Relacional» surge pela primeira vez em 1983, na literatura de marketing de serviços, por Leonard Berry. Termo esse que Berry define como “atrair, manter e intensificar os relacionamentos com os clientes” (Berry, 1983). Desde então este conceito ganhou um interesse cada vez maior por parte dos investigadores e não só surgiram inúmeras publicações sobre o tema, como inclusivamente as organizações começaram a adotar esta filosofia, iniciando aqui uma mudança no paradigma do marketing (Antunes & Rita, 2008).

Em 1994 foram vários os investigadores que surgiram com novas definições, de forma a complementar o trabalho de Berry. Morgan e Hunt, investigadores da escola americana, definem o «marketing relacional» como “as atividades de marketing dirigidas de forma a estabelecer, desenvolver e manter relações bem-sucedidas com fornecedores, clientes e parcerias internas” (1994).

Grönroos, investigador da escola nórdica, é um dos autores mais conceituados sobre o tema. Em 1994 este autor sugere uma nova definição afirmando que marketing relacional visa estabelecer, manter e fortalecer relações com consumidores e outros parceiros, de forma lucrativa, de modo a que os objetivos de todas as partes envolvidas sejam cumpridos. Existe assim uma troca mútua e recíproca de promessas que são cumpridas (Grönroos, 1994).

Com esta definição, Grönroos não só confirma a necessidade de desenvolver as relações com os consumidores e outros parceiros, como integra a necessidade de compromisso entre ambas as partes com o cumprimento de promessas.

Desenvolve-se assim uma definição mais direcionada ao significado que o conceito tem atualmente. Mais tarde, em 1997, La Placa reforça a ideia do relacionamento defendendo que é central ao conceito de marketing a necessidade de existir um benefício, quer para o consumidor, quer para o vendedor, pois de outra forma o relacionamento entre eles não será duradouro (La Placa, 1997).

A Evolução de um Marketing de Vendas para um Marketing Relacional

Embora o conceito de marketing relacional tenha surgido com Leonard Berry, em 1983, os primeiros estudos sobre o tema tiveram as suas origens na década de 1950, com McGarry, sendo que Adler, na década de 1960, deu continuação ao estudo do tema (Da Rocha & Luce, 2006).

O termo «marketing relacional», que obteve mais atenção a partir da década de 1980, veio então designar um campo de estudo centrado na análise dos relacionamentos entre as organizações e os seus clientes, sendo que foi considerado um campo promissor para a disciplina de marketing, trazendo uma mudança de paradigma, do marketing transacional para um marketing de relacionamentos (Da Rocha & Luce, 2006)

Neste contexto verificou-se então uma alteração no cerne das estratégias de marketing, sendo que em vez de o foco ser atrair novos clientes como até então, passou a ser em conseguir manter os clientes já existentes aumentando desta forma o lucro conseguido de cada cliente e estreitando a relação da empresa com cada um deles. Segundo Grönroos (1994), uma relação mutuamente satisfatória garante benefícios para ambas as partes. Por um lado diminui significativamente os custos para o cliente referentes a mudança de fornecedor ou prestador de serviço, e, por outro lado, evita custos de qualidade desnecessários para o fornecedor.

Marketing Transacional	Marketing Relacional
<ul style="list-style-type: none"> • Ênfase nas vendas individuais 	<ul style="list-style-type: none"> • Ênfase na retenção dos clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Ênfase nas características dos produtos 	<ul style="list-style-type: none"> • Ênfase no valor do cliente
<ul style="list-style-type: none"> • Visão a curto prazo 	<ul style="list-style-type: none"> • Visão a longo prazo
<ul style="list-style-type: none"> • Pouco ênfase no serviço ao cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Grande ênfase no serviço ao cliente
<ul style="list-style-type: none"> • Contacto descontínuo com o cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Contacto contínuo com o cliente
<ul style="list-style-type: none"> • Baixo nível de compromisso com os clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Elevado nível de compromisso com os clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Nível moderado de contactos com o cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Nível elevado de contactos com o cliente
<ul style="list-style-type: none"> • A qualidade é uma preocupação do pessoal da produção 	<ul style="list-style-type: none"> • A qualidade é uma preocupação de todo o pessoal

Tabela 1. 1 Marketing Transacional vs Marketing Relacional adaptado por J. Antunes e P. Rita (2008) de Christopher, Payne & Ballantine (1994)

Como se pode verificar na Tabela 1, a evolução de um marketing transacional para um marketing relacional implica alterações nos mais diversos níveis. Entre outros aspetos, verifica-se que este novo paradigma exige uma visão a longo prazo, um elevado compromisso com os clientes e um estreitamento na relação com os mesmos.

Este paradigma do marketing relacional surge também no contexto do marketing de serviços. Isto porque verificou-se que o Marketing Mix com os 4 P's não refletia a realidade do marketing industrial ou de serviços, abrindo aqui uma porta para a criação de estratégias mais completas e adequadas a estes setores.

Balanche et al. (2013) defendem que o sucesso de uma estratégia de marketing relacional depende muito do estado emocional dos consumidores. Isto porque, “a felicidade, ou a predominância do estado de espírito positivo sobre o negativo e a satisfação com a vida como um todo, é considerado o maior motivador para todo o comportamento humano” (L. Lu, R. G., 2001 apud Belanche et al., 2013).

Para além do estado emocional do cliente, a satisfação constitui outro elemento chave para o comportamento futuro do cliente. Bauer, Grether, & Leach (2002) apud Belanche et al. (2013) defendem que “de acordo com o marketing relacional, a satisfação com uma interação prévia é a chave determinante do desenvolvimento de um compromisso de confiança e de afetividade numa relação”. Ou seja, a satisfação do cliente vai resultar num aumento de confiança para com a empresa e é, por isso, um aspeto chave para todas as empresas que pretendem aumentar a lealdade dos clientes e criar assim uma melhor performance de negócio.

Esta satisfação será então determinada pelo grau a que as expectativas são confirmadas (Bhattacharjee, 2001), ou seja, é o resultado do processo de comparação entre as expectativas iniciais acerca da experiência de consumo anterior à compra e a performance percebida aquando da utilização desse mesmo produto, bem ou serviço. (Belanche, Casaló, & Guinalú, 2013). Segundo Belanche et al (2013), atualmente a satisfação é medida avaliando todos os aspetos que integram uma relação, e neste caso, a relação entre o cliente e a empresa.

De uma perspetiva de atitude, Czepiel & Gilmore afirmam que a lealdade do consumidor é vista por alguns investigadores como um desejo específico de continuar um relacionamento com um fornecedor de serviços (Yang & Peterson, 2004).

De uma perspetiva comportamental verifica-se que a fidelização do cliente é determinada como um padrão repetitivo, no que concerne à proporção de vezes que um consumidor escolhe o mesmo produto ou serviço numa categoria específica comparado com o número total de compras feitas pelo consumidor nessa mesma categoria (Neal, 1999). Segundo Yang & Peterson (2004) o dilema está no facto de que a intenção pode não levar o cliente

à ação e que o comportamento da compra repetida pode não ser um reflexo das intenções do consumidor.

Yang & Peterson concluem ainda que a lealdade do cliente pode ser alcançada através do aumento da satisfação do mesmo, e que esta constitui um ponto-chave para a eficácia dos programas de marketing. Segundo Bolton & Lemon, citado por Yang & Peterson (2004), clientes satisfeitos tendem a ter um maior nível de utilização de um serviço do que os consumidores não satisfeitos. É mais provável que os clientes satisfeitos tenham uma forte intenção de repetir a compra e de recomendar o produto ou serviço. Segundo Oliver, citado por Yang & Peterson (2004), existem diversos estudos que concluíram que a satisfação do cliente afeta positivamente a lealdade.

1.5. Programas de Fidelização

Existe, actualmente, um grande número de empresas, nas mais diversas áreas de negócio, que já utiliza programas de fidelização. Segundo Nunes & Dréze (2006), citado por Xie et al. (2015), o objectivo destes programas de recompensas assenta no desenvolvimento de uma base de clientes repetidos que se mantêm fiéis à empresa e que, desta forma, asseguram a sua quota de mercado.

No entanto, verifica-se que, mais do que conseguir um cliente fiel, o objectivo das empresas, nomeadamente no sector hoteleiro, deverá ser fomentar a lealdade ativa. Esta forma de lealdade assenta em muito mais que apenas no aumento da taxa de retenção dos clientes. Segundo Xie, Xiong, Chen, & Hu (2015), a lealdade ativa é definida como “o envolvimento ativo do cliente com todas as funções de um programa de fidelização, tal como fazer reservas através do programa, acumular pontos e resgatar recompensas. Esta mesma lealdade ativa vai posteriormente reflectir-se na repetição de compra, na recomendação da empresa e, por fim, no aumento da rentabilidade do cliente.

Embora existam muitos exemplos de sucesso na implementação deste tipo de programas, verifica-se que em muitos dos casos a estratégia falha por parte da empresa e mais cedo ou mais tarde o cliente acaba por abandonar o programa por outro que oferece melhores condições, de forma mais imediata.

Para evitar este desfecho na relação entre uma unidade hoteleira e os seus clientes, é necessário que o foco seja sempre o cliente. É fundamental ouvi-lo permanentemente e

conhecer as suas necessidades e desejos, inclusivamente o tipo de atendimento que gosta e que tipo de viagem gosta de fazer (Nunes, s.d.). É nesta fase inicial, neste ponto de partida, que muitas unidades hoteleiras falham, pois, segundo Alcocer, na sua maioria “carecem de uma metodologia apropriada para conhecer as necessidades e desejos ou inquietudes dos clientes, assim como de ferramentas adequadas para fidelizar clientes” (2010).

Verifica-se então que desenhar e desenvolver um programa de fidelização que transmita valor ao cliente é um desafio cada vez mais complexo para os marketers. No entanto, apesar de alguma discussão sobre a eficácia destes programas, é um facto que, se estes forem bem planeados e desenvolvidos, resultarão num conjunto de benefícios para a empresa, não só a nível económico, como não-económico. O lucro económico e o aumento da quota do cliente são alguns dos benefícios económicos, enquanto a satisfação e a recomendação dos produtos/serviços constituem alguns dos benefícios comportamentais (Ha & Stoel, 2014).

1.4.1. Benefícios para os Clientes

Existem variadas formas de descrever os benefícios que os programas de fidelização têm para os clientes, tal como podemos verificar pelo que é defendido por diversos autores.

De acordo com variadas pesquisas é possível verificar que os consumidores valorizam os programas de fidelização principalmente por causa dos ganhos económicos que estes oferecem (Peterson, 1995). Através dos programas de fidelização os consumidores têm também outro tipo de vantagens que não ganhos económicos. Exemplos disso são as companhias aéreas, que oferecem aos seus clientes mais fiéis check-ins prioritários e lugares privilegiados. É devido a estes benefícios que os consumidores fazem parte dos programas de fidelização, e são eles que motivam esses programas e fazem com que o relacionamento entre o vendedor e o consumidor seja fortalecido (Bolton, Lemon, & Verhoef, 2004).

De acordo com a pesquisa realizada por Mimouni-Chaabane e Volle (2010), os benefícios percebidos pelos clientes relativamente aos programas de fidelização prendem-se por duas questões: o valor percebido pelos consumidores, agregado com sua experiência desse mesmo programa.

Segundo Holdbrook (1996) e Keller (1993), citado por Mimouni-Chaabane & Volle (2010), podem ser divididos em três categorias os benefícios que o consumidor tem ao aderir a um programa de fidelização: Benefícios utilitários, hedônicos e simbólicos.

Os benefícios utilitários são instrumentais, funcionais e cognitivos e fornecem valor ao cliente, constituem um meio para atingir um fim. Exemplo disso é a vantagem a nível financeiro, pois incentiva o cliente a juntar-se ao programa com a motivação de poupar dinheiro. Os benefícios hedônicos derivam de uma experiência não instrumental, mas sim emocional e está associada à própria compra e ao comportamento relativo à lealdade. Por fim, Os benefícios simbólicos estão relacionadas com as necessidades de expressão pessoal e de aprovação social, e estão presentes, muitas vezes, nos produtos intangíveis.

1.4.2. Benefícios para as Empresas

Além dos benefícios que existem para os consumidores, existem também diversos benefícios para as empresas que implementam os programas de fidelização. Como anteriormente referido, estas introduzem estes programas para tornar os seus clientes mais fiéis e para que estes não se sintam tentados a consumir em outras empresas da concorrência.

Os programas de fidelização, de acordo com o autor Bolton et al. (2000), apud Hammond (2003), podem ser vistos como uma forma de aumentar a lealdade de uma marca, diminuir a sensibilidade relativa ao preço e, muito importante para as empresas, ajudar a combater as ofertas e os argumentos das empresas concorrentes. Além disso o mesmo autor refere também que estes programas são uma forma de reduzir a vontade dos consumidores em considerarem uma empresa alternativa, tendo também o poder de aumentar o WOM positivo da empresa, de atrair uma maior carteira de clientes, e de aumentar a quantidade de produtos adquiridos pelos consumidores.

Se os programas de fidelização forem bem implementados pelas empresas pode-se verificar que além do aumento da lealdade por parte do consumidor, estes poderão também resultar em outras vantagens. Existe assim uma menor sensibilidade no que respeita ao preço, e as atitudes relativas à marca e aos retalhistas são mais fortes. Além disso, existe um maior conhecimento por parte das empresas sobre o tipo de consumidor que têm e as suas tendências de consumo, e desta forma, a capacidade de direccionar os segmentos de consumo é maior (Berman, 2006).

O modelo de negócio passa assim a ter como foco o cliente, “apoiado no desenvolvimento tecnológico, na gestão de informação e no serviço ao cliente”. (Antunes & Rita, 2008)

As razões para as empresas aderirem a um programa de fidelização, estão claramente associadas à retenção de clientes. Segundo Dunn (1997) apud Shoemaker (1999) estas mesmas razões incluem “proteger a quota de Mercado dos seus concorrentes; roubar clientes de grande valor aos seus concorrentes; reter e aumentar os clientes de grande valor; conseguir um upgrade dos clientes com características semelhantes aos seus melhores clientes, para que estes se tornem também melhores clientes; reter um grupo central de clientes com valor moderado e criar custos de oportunidade por usar um concorrente”.

1.5.3. Tipos de Programas de Fidelização

A forma mais comum de programas de fidelização surgiu nos anos de 1980 com o programa de frequente flyers pelas companhias de voo.

A forma mais comum de programas de fidelização teve início nos anos 1980 com a introdução de programas de viajante frequente pelas companhias aéreas. Em 1981, America Airlines iniciou o primeiro programa de fidelização com o objetivo de compensar, premiar clientes leais. Desde então que se verifica em muitas empresas a introdução destes programas. No entanto, apesar da grande quantidade de membros desses mesmos programas, alguns destes não têm sido bem-sucedidos (Berman, 2006).

Tipo de Programa	Características do Programa
Tipo 1	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="619 1554 1394 1644">• Qualquer cliente recebe descontos em itens selecionados apresentando o seu cartão de cliente<li data-bbox="619 1666 1394 1756">• Todos recebem os mesmos descontos independentemente do histórico de compras. <p data-bbox="561 1827 1394 1980"><u>Limitações:</u> Não é um verdadeiro programa de fidelização na medida em que é aberto a todos os clientes sem distinção e não premeia clientes leais.</p>

<p>Tipo 2</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gerido pelo consumidor, em que este mantém uma conta detalhada com as suas compras, registadas num cartão. Atingindo determinado número de compras, o cliente recebe um bem ou serviço gratuitamente. <p><u>Limitações:</u> É muito fácil ser copiado pelos concorrentes pois é fácil de criar e gerir este tipo de programa. Outra desvantagem é o facto do programa não associar os dados dos clientes, não havendo uma base de dados e por isso não sendo possível conhecer e comunicar com o cliente.</p>
<p>Tipo 3</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Oferta de pontos a membros com base no histórico de compras. • Nesta categoria existe uma base de dados do cliente <p><u>Observações:</u> Alguns destes programas encorajam os clientes a aumentar as compras e/ou premeiam os compradores intensivos através de diferentes patamares do programa.</p>
<p>Tipo 4</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Baseado em pontos. • Criam ofertas personalizadas aos seus membros, através de descontos e outros benefícios, baseados no histórico de compras.

Tabela 1. 2 Tipos de Programa de Fidelização adaptado de Berman (2006)

Segundo Berman (2006) existem quatro tipos de programas de fidelização que estão representados na Tabela 2. Verifica-se então que o Tipo 4 é o que envolve um maior empenho e compromisso. As empresas utilizam estes programas como importante

ferramenta de marketing relacional e ao fazê-lo necessitam de criar e manter uma complexa base de dados.

Constituindo o tipo 4 o programa com maior envolvimento do cliente e onde existe uma maior interação e relacionamento da parte da empresa para com o cliente, poderemos afirmar que este será o programa com mais benefícios para o setor hoteleiro, constituindo o programa numa ferramenta de estreitamento da relação com os hóspedes e oferecendo os hotéis um serviço ainda mais personalizado com ofertas à medida de cada cliente.

No entanto, para que um programa de fidelização promova a lealdade ativa é necessário que este crie valor para o cliente e que não seja desenvolvido apenas porque sim, mas para atingir objetivos específicos da unidade hoteleira.

É necessário por isso que os benefícios para o cliente sejam claramente comunicados aos mesmos através dos canais privilegiados pelos clientes, tendo os media sociais um papel crucial neste mesmo contexto.

1.6. Papel dos media sociais no Marketing Turístico

O digital já não é mais um simples meio de promoção. Na última década o digital transformou-se num novo contexto, no qual mergulhou toda a indústria turística e hoteleira. Em termos de marketing mix, o digital teve repercussões “violentas” em todos os Ps; em termos de marca, o digital é, por um lado, um conjunto de canais para a construção da marca, mas por outro lado coloca questões às próprias marcas: “Será que a marca deve entrar em canais que promovem descontos? Será que se pode dar ao luxo de menosprezar comentários em redes sociais? Será que uma marca de luxo deve estar no Facebook e entrar em promoções lastminute?”

A realidade é que a internet é uma das fontes principais de pesquisa pelos viajantes. Existe, inclusivamente, uma pesquisa feita recentemente pelo Google que mostra que 84% dos viajantes de lazer utilizaram a internet como fonte de planeamento (Torres, 2010, apud Leung et al., 2013).

Os media sociais representam nesta realidade 10% dos resultados de pesquisa. Todos os dias, é feito o upload de mais de 3 milhões de fotos no Flickr, 5 milhões de tweets e um milhão de novas entradas de blogs são publicadas no twitter e noutros sites de blogs (Bodnar, 2010 apud Leung et al., 2013). Na rede social Instagram, que conta já com mais de 500 milhões de utilizadores, verifica-se que são feitos, em média, 52 milhões de

uploads diários e 1 bilhão e 650 milhões de gostos (Statistic Brain, 2016). Já o Facebook, que conta com 1 bilhão e 721 milhões de utilizadores mensais ativos, dos quais 1 bilhão e 104 milhões são utilizadores mobile e 48% do total de utilizadores ativos com utilização diária, tem em média 1 milhão de links partilhados, a cada vinte minutos (Statistic Brain, 2016). Estas estatísticas demonstram como os media sociais estão enraizados no nosso quotidiano e por isso ao longo dos anos têm sido desenvolvidos diversos estudos sobre a utilização destes mesmos media sociais no Turismo.

Os investigadores verificaram a capacidade dos media sociais em ajudar o turismo, cativando potenciais clientes, aumentando a presença online e consequentemente aumentando as receitas online. Através destes novos media as empresas conseguem gerir as relações de clientes, atraindo e envolvendo-os através de interações sociais e mantendo-os através da relação construída com outros membros. Os investigadores reconheceram estes media sociais como sendo a forma mais eficaz na transmissão de informação sobre os produtos turísticos.

Leung et al. (2013) refere que os media sociais têm sido adotados pelos viajantes em três momentos do planeamento das suas viagens, na pré-viagem para pesquisar sobre os destinos e unidades hoteleiras, onde recorrem aos testemunhos de anteriores viajantes; na viagem para organizar o seu percurso e atividades, e no pós-viagem para partilhar as suas experiências. Tudo isto através de blogs, comunidades online (como o Facebook) sites de partilha de conteúdos (como o Instagram e o Youtube) e outras plataformas online. Por este mesmo motivo é indispensável que as empresas e unidades hoteleiras tenham presença online ativa permitindo não só tornar-se uma fonte de pesquisa para os viajantes como antecipar os problemas de uma forma imediata.

Leung et al. (2013) referem ainda que os fornecedores dos serviços, como as unidades hoteleiras, deverão maximizar os benefícios que estas mesmas plataformas lhes poderão dar, através de cinco funções: promoção, distribuição do produto, comunicação, gestão e pesquisa. Com isto verifica-se que as redes sociais têm benefícios tanto para quem fornece os serviços como para quem os consome.

Posto isto, podemos verificar que se uma empresa, nomeadamente no setor hoteleiro, pretende chegar ao cliente, comunicar com o mesmo e conseguir a sua recetividade, é necessário que o faça através dos canais que os clientes utilizam, ou seja, é necessário que a empresa esteja onde estão os seus clientes. Desta forma reforça a sua posição junto do

consumidor, mantém-se competitiva no mercado e impede que seja ultrapassada pela sua concorrência.

É necessário as empresas definirem de uma forma rigorosa quem é o seu cliente e perceberem onde o mesmo se encontra, explorando todos os benefícios que os media sociais oferecem tanto aos fornecedores quanto aos próprios consumidores. Acima de tudo, verifica-se que os media sociais constituem uma ferramenta muito importante na criação da notoriedade da marca que pretendemos promover e toda a presença digital deverá refletir a imagem que queremos transmitir relativamente à marca do hotel e do grupo.

CAPÍTULO 2: CARACTERIZAÇÃO DO MEIO

Ao longo das últimas décadas foram criados 17 parques e jardins, entre eles, parques de natureza, com objetivo de potenciar os valores naturais da região, parques históricos, no sentido de celebrar e retratar eventos e épocas marcantes, parques temáticos que representam um tema e função específicos e parques urbanos, cuja área é a partir dos três hectares e que tem como objetivo valorizar o espaço natural e atingir um equilíbrio visual com a lugar em que se insere.

Cascais, constitui também e cada vez mais o palco de muitos eventos que integram a ativa agenda cultural do concelho. Conferências internacionais, concertos e festivais, exposições e eventos desportivos são alguns dos exemplos do seu programa cultural que enche a cidade de visitantes e turistas durante todo o ano.

Por todo o seu património natural, oferta cultural e também pelas favoráveis condições meteorológicas, Cascais é cada vez mais um destino turístico de referência em todo o mundo, contando com diversas referências na imprensa internacional.

2.3. Acessibilidades

Analisando agora o concelho relativamente às acessibilidades e infraestruturas, verifica-se que, estando localizado a 30 Km do aeroporto de Lisboa, Cascais oferece acessos diretos à capital nacional, através de duas autoestradas, a A5 e a A16. Cascais conta também com a rede Comboios de Portugal, com uma linha que faz a ligação do centro da cidade até Lisboa.

2.4. Setor turístico e Hoteleiro em Cascais

O Turismo constitui um dos principais setores económicos do concelho de Cascais, sendo, inclusivamente, o destino continental com maior número de dormidas de hóspedes oriundos do estrangeiro (correspondente a 71% dos hóspedes alojados no concelho).

A taxa de ocupação do concelho, em 2014, foi, em média, de 60%, refletida em mais de 1,2 milhões de dormidas anuais num total de 52 unidades de alojamento, o que

corresponde a um retorno direto de cerca de 110 milhões de euros e a um retorno indireto de 350 milhões de euros.

Relativamente à questão da sazonalidade, verifica-se que no período de Verão, de Julho a Setembro, existe uma maior concentração de dormidas nos estabelecimentos, correspondendo a 40,5% das dormidas de todo o ano.

Em comparação com os anos anteriores, podemos verificar que existe um aumento cada vez mais significativo no número de hóspedes no concelho, quer a nível de hotelaria como dos estabelecimentos turísticos em geral. No que concerne a hotelaria, enquanto que em 2012 o número de hóspedes foi de 288.884, em 2014 este número subiu para os 410.773, o que se traduz num aumento de cerca de 42%.

	Nº Total Hóspedes	Nº Hospedes de Hotelaria
2012	397.299	288.884
2013	398.745	384.597
2014	426.444	410.773

Tabela 2. 1 Número de Hóspedes do Concelho de Cascais – Instituto Nacional de Estatística (2012), (2013) e (2014).

Este mesmo número de hóspedes correspondeu a 2 hóspedes por habitante e a estadia média nos estabelecimentos foi de 3,1 noites, sendo que para hóspedes estrangeiros a média sobe para 3,5 noites.

Relativamente aos mercados internacionais verificamos que existiram 10 mercados com maior predominância: Escandinávia, Reino Unido, Irlanda, Benelux, Alemanha, França, Espanha, Rússia, EUA e Brasil. Destes mercados, a Espanha constituiu a maior emissora de hóspedes, com 43.985 hóspedes, seguida da França e do Reino Unido, com 38.048 e 36.259 respetivamente.

Quanto ao número de dormidas verifica-se também um aumento significativo nos últimos anos, principalmente no que concerne à hotelaria, sendo que em 2012 o número de dormidas em hotelaria era de 775.889 e em 2014 o número já atingia os 1.182.112, traduzindo-se assim num aumento de cerca de 63%.

	Nº Total Dormidas	Nº Dormidas em Hotelaria
2012	1.202.055	775.889
2013	1.223.295	1.182.112
2014	1.310.461	1.263.949

Tabela 2. 2 Dormidas em Hotelaria no Concelho de Cascais - Instituto Nacional de Estatística (2012), (2013) e (2014).

Ainda no que concerne ao número de dormidas os mercados internacionais emissores com maior número de dormidas continuam a ser Espanha (com 131.259 dormidas), França (com 123.468 dormidas) e Reino Unido (com 131.084). Com isto verifica-se que, apesar de existir um maior número de hóspedes oriundos da França, o Reino Unido foi o país que atingiu um maior número de dormidas.

A nível nacional verifica-se também um aumento da percentagem relativamente ao número de dormidas nos estabelecimentos hoteleiros na Área Metropolitana de Lisboa. Em 2013 este valor representava 23,9% das dormidas a nível nacional e em 2014 ocorreu um aumento para os 24,9%. Este gráfico demonstra também o aumento da popularidade que o destino Lisboa tem obtido nos últimos anos, junto dos turistas.

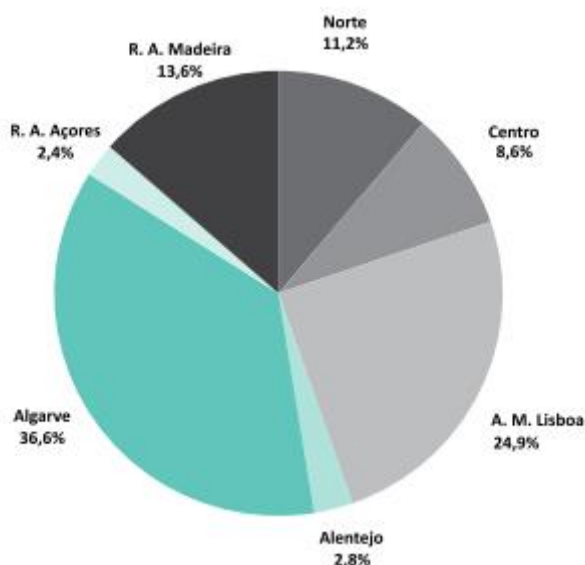


Gráfico 2. 1. Evolução do número de dormidas na Área Metropolitana de Lisboa 2013-2014 (*INE Instituto Nacional de Estatística, 2014*)

A nível de proveitos de aposentos, Cascais conseguiu atingir os 61 976 em hotelaria, refletindo assim um aumento de cerca de 56% face ao ano de 2012. Cascais constituiu também o destino nacional com indicadores de gestão mais elevados, sendo que o preço médio de quarto foi de 91€.

2.5. Grupo GJC



Figura 2. 2 Logótipo do Grupo José Cristóvão (*Grupo José Cristóvão, 2016*)

O Hotel Cascais Miragem é uma das unidades integrantes do Grupo José Cristóvão, sendo que toda a promoção e a gestão da marca é feita no Hotel Cascais Miragem, onde tem a sua sede. Uma vez que quando iniciei o meu estágio o Grupo José Cristóvão encontrava-

se num processo de reconstrução da marca, e uma vez que eu fui parte integrante deste mesmo processo durante os nove meses em que estive no hotel, considero fundamental perceber-se um pouco da história deste grupo. Toda a informação transmitida neste ponto foi fornecida pelo meu supervisor, o Diretor de Marketing Manuel Barbosa e pela Diretora Comercial.

2.5.1. História e Principais Atividades

O Grupo José Cristóvão (GJC), formado em 1972 com a construção da sua primeira unidade hoteleira, tem-se destacado ao longo dos anos em duas distintas áreas de negócio: a hotelaria e a construção civil. O grupo é constituído por cinco unidades hoteleiras e um barco, localizados em Portugal e Angola.

A primeira unidade a ser construída foi a Estalagem do Lago Azul, situada na albufeira de Castelo de Bode, em Ferreira do Zêzere, projetada inicialmente como residência da família Cristóvão. Em 1973 o grupo adquiriu a segunda unidade, o Hotel dos Templários, em Tomar, seguida do Barco S. Cristóvão, 1980, altura em que iniciou atividades de cruzeiros no rio Zêzere.

Mais tarde, em 1992, surge o primeiro projeto além-fronteiras do grupo com o Hotel Presidente, em Luanda. Finalmente, em 2004, depois de mais de uma década de planeamento, é construído o Hotel Cascais Miragem, na vila de Cascais, constituindo até ao presente o ex-libris do grupo GJC, pelas dimensões, pela categoria e pelo sucesso que tem, consistentemente, atingido.

Mais recentemente, em 2012, o grupo adquiriu o quinto empreendimento, com a construção dos Apartamentos do Lago, também em Ferreira do Zêzere. Neste momento está a ser construída uma sexta unidade GJC, que terá lugar em Lisboa e que, até à data, constitui a mais recente aposta do grupo.

Apesar de a formação deste grupo datar de 1972, enquanto marca GJC, este é muito recente, marcando uma nova era na promoção e na consolidação deste mesmo grupo no mercado. E mesmo tendo esta marca surgido após a aquisição e construção de todas as unidades que o grupo possui atualmente no seu inventário, verificam-se algumas características em comum na imagem das diversas unidades GJC, nomeadamente o facto

de todas elas apresentarem um nome que está diretamente relacionado com a localização em que se inserem e o facto de todos estes nomes serem portugueses.

Contudo, tudo o resto apresenta características muito diferentes não só a nível de imagem como a nível dos próprios produtos, sendo que os hotéis apresentam, inclusivamente, categorias diferentes e atuam sobre segmentos diferentes no mercado. Analisando o espectro da relação das marcas, por Aaker, podemos inclusivamente afirmar que o Grupo José Cristóvão se enquadra na House of Brands, não existindo uma marca mais forte que dá nome e reputação às diversas unidades, mas existindo antes um conjunto de unidades hoteleiras sem relação entre si com marcas independentes já conceituadas no mercado.



Figura 2 3 Logótipos das Unidades GJC

2.5.2. Hotel Cascais Miragem

O Hotel Cascais Miragem, unidade integrante do Grupo José Cristóvão, inaugurado em 2004, encontra-se localizado em frente à baía de Cascais, oferecendo uma vista para o Oceano Atlântico na maioria dos quartos que apresenta. Distribuído por 10 pisos, o Hotel tem no seu inventário 192 quartos, divididos em seis diferentes tipologias: Quartos Standard, Superiores, Deluxe, Premium, Junior Suite e Suite.

A estrutura do Hotel Cascais Miragem, apresenta-se como segue:

- 1º Piso – Lobby, onde está localizada a receção e o departamento de reservas, bem como 7 salas de reunião, algumas lojas e cabeleireiro. É também neste piso que se encontra a equipa de segurança da unidade.
- 2º Piso – Galeria. Este piso é direccionado, sobretudo, para as reuniões e conferências, apresentando 11 salas de reunião, cozinha de apoio e copa. Para além das salas é neste mesmo piso que encontra o Spa e o Bar Oceanus cuja função principal é dar apoio aos

grupos que aqui reúnem. O departamento comercial da unidade, bem como a direção geral e a administração, encontram-se situados também no 2º piso.

- 3º Piso – Restaurantes, bar e cozinhas. Neste Piso encontramos os dois restaurantes do hotel, o Restaurante Oásis para almoços (exceto no Verão que também serve jantares) e o Restaurante Gourmet só para os jantares. Existe também, entre os dois restaurantes o Bar Cristóvão Colombo. Neste mesmo piso é possível ainda encontrar a Sala TV, o Kids Place, a piscina exterior e o ginásio.

- Do 4º ao 10º Piso – Quartos. Em todos os pisos é possível encontrar as seis diferentes tipologias de quartos, sendo que o 9º e o 10º são pisos direcionados para fumadores.

- 4º Piso – Refeitório dos colaboradores, sala de convívio, Housekeeping, Rouparia, balneários e departamento de Recursos Humanos.

- 5º Piso – Departamento Financeiro.

- 8º Piso – Para além dos quartos, este piso tem também o espaço Horizontes, onde existe uma zona de estar em que os clientes se podem instalar, bem como uma varanda com vista para a baía de Cascais. Neste espaço são todos os dias oferecidas bebidas ligeiras e alguns aperitivos.

A Administração do hotel é composta maioritariamente pelos membros da família Cristóvão e a Direção Geral da unidade é liderada pelo Sr. José Branco.

Como é possível de verificar pelo organograma apresentado através do Anexo 1, o Hotel Cascais Miragem apresenta diversos departamentos distintos, entre os quais a Administração, a Direção Geral, o Departamento Comercial, Recursos-Humanos, Front-Office, Financeiro, Reservas, F&B, Housekeeping e Segurança.

Direcionado para segmento de lazer bem como de negócios, o hotel apresenta 18 salas de reuniões, sendo que a maior sala dispõe de 654 m², com capacidade para receber até 500 pessoas, o que torna o Hotel Cascais Miragem num dos maiores centros de conferências da região.

A unidade dispõe ainda de dois restaurantes, dois bares e um wellness center, explorado pela prestigiada cadeia de Health Clubs – Holmes Place, com mais de 3000m², com

ginásio, piscina interior, sauna, jacuzzi e banho turco, constituindo o maior wellness center da região.



Figura 2. 4 Fotografia do Hotel Cascais Miragem (*Hotel Cascais Miragem, 2016*)

Ao longo dos anos o Hotel Cascais Miragem tem sido nomeado e vencedor de diversos prémios. Atualmente o Hotel Cascais Miragem que constitui um dos vencedores do Travellers' Choice 2016 no TripAdvisor, integra o Top 3 dos hotéis da região. Na Booking.com o hotel tem atualmente a pontuação de 9.3 equivalente à classificação de soberbo.

2.5.3. Departamento Comercial e de Marketing

O estágio curricular, integrado no presente curso, foi desenvolvido no Departamento Comercial e de Marketing desta mesma unidade.

Este departamento é composto por três áreas, sendo uma delas o Corporate, gerido por um Corporate Manager, cujas funções consistem no prospecting junto de novas empresas, a gestão do relacionamento com clientes coporate, incluindo contratação, e por último a gestão de reservas de grupo provenientes de mercado coporate nacional. Outra das áreas é a gestão dos mercados internacionais, quer através de ações de prospecting como da gestão do relacionamento com clientes provenientes de mercados externos, bem como gestão de reservas de grupos provenientes destes mesmos mercados. Por último, existe um subdepartamento direcionado para a coordenação de grupos. A dirigir esta equipa está Kristin Laak, Diretora Comercial e até Março de 2016, Manuel Barbosa, Diretor de

Marketing. O Diretor de Marketing é responsável por toda a parte de promoção e imagem do Grupo José Cristóvão, respondendo perante o Diretor de Imagem e Administrador, Dr Rui Cristóvão.

2.5.4. Perfil do Cliente HCM

O Hotel Cascais Miragem tem, na sua maioria clientes que viajam com motivo de negócios, posicionando-se por isso como um Conference Hotel. Ao longo do ano o perfil do cliente varia, consoante a época em que nos encontramos. No entanto, tal como é possível verificar pelo quadro abaixo, de Outubro a Maio, a maioria dos clientes hospedados vem em negócios através de empresas, sendo que, por exemplo, em Janeiro, este segmento atingiu em 2015 os 76%.

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Lazer %	23,5 8%	31,9 5%	30,9 5%	48,6 5%	48,8 0%	67,7 0%	95,4 2%	95,6 4%	70,2 6%	26,0 0%	26,1 6%	44,6 9%
Negó cio %	76,4 2%	68,0 5%	69,0 5%	51,3 5%	51,2 0%	32,3 0%	4,58 %	4,36 %	29,0 9%	74,0 0%	73,8 4%	55,3 1%

Tabela 2. 3 Taxa de Ocupação Hotel Cascais Miragem (*Hotel Cascais Miragem, 2016*)

Sendo um hotel tão direcionado para o segmento Corporate, o departamento comercial tem um colaborador com a função de Executive Sales, focado no segmento corporate, o qual cria acordos com as empresas, permitindo-lhes usufruir de tarifas especiais no cumprimento de determinado número de noites no hotel.

Analisando agora a nível de mercados emissores, verifica-se que, em 2015, os mercados com maior incremento (em receita) foram: Reino Unido, Países vários do Médio Oriente, Canadá, Bélgica, Irlanda, Brasil, Portugal, Suécia, Países vários do Pacífico, Dinamarca e Espanha.

Com maior queda, a nível de receita, verificou-se: a Alemanha, a Rússia, a França, a República Checa e Luxemburgo.

Posto isto, os maiores mercados emissores, a nível de receita, no ano de 2015, foram os seguintes:

1º Reino Unido, 2º Portugal, 3º EUA, 4º Irlanda, 5º Espanha, 6º França, 7º Bélgica,
8º Canadá, 9º Alemanha, 10º Outros Médio Oriente e Ásia.

A taxa de ocupação, esteve, em média nos 61%, encontrando-se em segundo lugar, em comparação com a concorrência, onde o Hotel Real Vila Itália ocupa o primeiro lugar com uma média de 72% de ocupação anual. No entanto, no que concerne ao preço médio de venda, o Hotel Cascais Miragem sobe para primeiro lugar com um preço médio de €160,85, em 2015.

ACUMULADO ANO 2015				
	Market Penetration	OCC. %	PMV	REVPAR
Hotel Cascais Miragem	106%	61%	160,85 €	98,52 €
Pestana Palace	93%	54%	155,63 €	84,41 €
Palácio do Estoril	97%	56%	143,42 €	81,03 €
Quinta da Marinha	90%	52%	103,78 €	54,03 €
Vila Italia	124%	72%	157,61 €	113,63 €
Onyria	101%	59%	154,67 €	90,91 €
Pousada de Cascais	98%	57%	146,38 €	83,33 €

Tabela 2. 4 Acumulado do ano 2015 (*Hotel Cascais Miragem, 2016*)

2.5.5. Análise das Ações de Promoção e Comunicação Digital

Num momento em que o Grupo José Cristóvão redefine toda a sua estratégia de promoção, a comunicação digital sofre aqui também algumas alterações.

Primeiramente, toda a comunicação feita com o nome do Hotel Cascais Miragem dá agora lugar a uma comunicação com uma ênfase privilegiada ao nome do Grupo. O website do Hotel Cascais Miragem foi assim alterado, de forma a contemplar estas mesmas mudanças na estratégia do grupo. As restantes unidades, no entanto, mantêm ainda os layouts originais, sendo que apenas recentemente colocaram uma referência ao nome do Grupo que as integra nestas mesmas páginas, como se pode verificar através do Anexo 2. É de notar ainda que independentemente da unidade que consultamos, não existe nenhum espaço dedicado ao Grupo, seja a nível de uma contextualização histórica seja a nível da transmissão dos valores e missão do Grupo.

A nível das redes sociais, o Hotel Cascais Miragem, tal como as restantes unidades do grupo têm presença no Facebook, através de uma página do Hotel. No entanto essa página não é dinamizada, existindo muito pouca interação por parte do hotel. Apesar de o Grupo GJC dispor de um website onde é possível consultar as diversas unidades integrantes, a nível de redes sociais não existe qualquer presença do grupo.

Ainda no que concerne às redes sociais, verifica-se a presença do Hotel Cascais Miragem no Instagram e no Twitter, sendo que, tal como o que acontece com o Facebook, estas mesmas contas não são dinamizadas. A data das últimas publicações comprova isto mesmo, sendo que no Instagram a última fotografia publicada foi há cerca de um ano e no Twitter, o último tweet data de 2012.

Existe ainda um canal do hotel no Youtube, que contém diversos vídeos ao longo dos últimos 7 anos de existência, mas que, uma vez mais, não tem atividade recente.

Por último, a nível de comunicação digital, são ainda elaboradas newsletters do hotel, sem uma periodicidade definida, traduzidas em quatro línguas (espanhol, francês, inglês e alemão) e enviadas a todos os nossos clientes nacionais e internacionais do segmento de grupos e eventos.

Verifica-se assim que não existe uma preocupação prioritária na comunicação digital, o que poderá trazer desvantagens a médio prazo. Isto porque, verificando que os clientes se encontram na internet e mais concretamente nas redes sociais e não marcando presença nestes mesmos canais, está a ser dada oportunidade à concorrência de se destacar dando a conhecer os seus serviços aos clientes, criando e mantendo relações mais estreitas com

os mesmos e gerindo de uma forma mais imediata qualquer problema na reputação do hotel.

2.5.6. Análise do Marketing Interno

Para um melhor e mais completo entendimento do trabalho de marketing desenvolvido pelo Hotel Cascais Miragem, é crucial, não só analisar o que é feito junto dos clientes externos, como também refletir sobre as iniciativas desenvolvidas junto dos clientes internos, os colaboradores do hotel.

Durante o período de estágio tive, assim, oportunidade de analisar esta mesma vertente do marketing, apresentando abaixo as diversas ações desenvolvidas pelo hotel:

- Colaborador do mês – todos os meses, a equipa de colaboradores do Hotel Cascais Miragem vota para eleger o colaborador que no mês homólogo apresentou a melhor performance no seu trabalho diário, com grande competência e dedicação. O colaborador que vence esta mesma votação recebe uma gratificação. Com esta iniciativa a Direção está, não só a motivar os colaboradores a prestarem o melhor serviço de forma a conseguirem obter a mesma premiação, como também promove o reconhecimento do trabalho dos colegas através da oportunidade de voto dada a cada um dos colaboradores.
- Promoção Interna dos colaboradores – no Hotel Cascais Miragem, os colaboradores que apresentam uma boa performance no exercício das suas funções têm oportunidade de promoção ou transferência para um departamento que vá mais ao encontro dos seus objetivos e ambições profissionais.
- Gratificação Anual a todos os colaboradores – como forma de mostrar reconhecimento pelo trabalho realizado pelos colaboradores, e pela sua dedicação ao longo do ano, o hotel oferece na época de Natal uma gratificação extra, independente do subsídio de Natal.
- Avaliações Periódicas – anualmente são realizadas pelas chefias de todos os departamentos avaliações a todos os colaboradores, de forma a reconhecer as

qualidades apresentadas ao longo do ano pelo colaborador, alertar para as maiores fraquezas do mesmo e motivar para uma melhoria contínua da sua performance. Dependendo do resultado destas avaliações poderá ser aplicado um aumento no salário do colaborador.

- Aniversários dos Colaboradores – Todos os meses é afixado nas áreas comuns a lista de aniversários de todos os colaboradores do hotel para o respetivo mês. É também enviado um postal a felicitar os colaboradores e periodicamente é organizada pela Direção do Hotel a celebração dos diversos aniversários da respetiva época, com a elaboração de um bolo acompanhado de um discurso de agradecimento e de felicitação.

Verifica-se assim que existem diversas iniciativas de marketing interno desenvolvidas no Hotel Cascais Miragem, que pelo seu carácter criam motivação nos colaboradores para prestar o melhor serviço e fomentam uma maior satisfação no cumprimento das suas funções. No entanto, verifica-se que, a nível informativo, a nível de uniformização de procedimentos e valores da marca GJC que está a ser promovida atualmente, existe a carência de iniciativas que sejam transversais a todas as unidades do Grupo e que contribuam para criar uma imagem de coesão entre as unidades fortalecendo esta mesma marca.

CAPÍTULO 3: ATIVIDADES REALIZADAS

3.1. Síntese de Tarefas Realizadas ao longo do Estágio

3.1.1. Visitas de inspeção aos hotéis concorrentes em Cascais e Lisboa e realização de uma análise dos mesmos.

Uma das primeiras atividades em que estive envolvida após o início do meu estágio foi na elaboração de uma Análise das forças e fraquezas da concorrência.

Esta ação contou com quatro fases diferentes. A primeira fase consistiu na elaboração de uma lista dos hotéis da região que significam maior concorrência para o Hotel Cascais Miragem. Para isso verifiquei quais os hotéis que se enquadravam na mesma categoria, 5 estrelas, e quais destes apresentavam um produto semelhante ao nosso. A segunda fase baseou-se na recolha de uma série de informações sobre cada uma das unidades na internet, no website de cada uma delas, que foram colocadas numa tabela, como pode verificar no Anexo 3. Posteriormente agendámos e realizámos visitas a cada uma das unidades para conhecer melhor os hotéis e recolher informações mais detalhadas. Por fim, juntei todas as informações recolhidas e elaborei então uma análise de forças e fraquezas para cada hotel visitado, como é possível de verificar no Anexo 4. O objetivo foi então perceber quais os pontos fortes em relação ao Hotel Cascais Miragem, que poderíamos combater através da implementação de novos projetos, quais as mais-valias do nosso hotel em relação ao concorrente de forma as explorarmos ainda mais, aumentando a nossa competitividade, e quais as oportunidades e fraquezas que poderão ser ou não comuns às nossas.

Desta mesma análise pude verificar alguns elementos que diferenciam o Hotel Cascais Miragem da sua concorrência bem como algumas fraquezas que poderão ser ultrapassadas de forma a tornar o hotel mais competitivo.

Primeiramente, verifiquei que quase todas as unidades dispunham de sinalética digital, o que não só transmite uma maior modernização e avanço nas tecnologias como também transmite preocupações a nível de sustentabilidade e torna a sinalização das salas um processo muito mais fácil e flexível para o cliente. O Hotel Cascais Miragem constitui um dos poucos hotéis que utiliza ainda sinalética em papel devendo, deste modo, atualizar-se.

Por outro lado a nível de número de salas e das respetivas capacidades verifica-se que o Hotel Cascais Miragem constitui uma das unidades com melhores condições para receber grupos de maiores dimensões, dispondo de 18 salas de reunião, tendo a maior sala com cerca de 650 m², espaço amplo para coffee-breaks, e tendo todas as salas localizadas na mesma área do hotel.

Relativamente à luz natural, que constitui um dos elementos preferenciais na escolha de uma unidade por parte das empresas, verifica-se que, das 18 salas que dispõe, o Hotel Cascais Miragem tem apenas duas salas com luz natural, enquanto a maioria das unidades concorrentes dispõe de um maior número de salas com esta característica.

Um dos pontos mais fortes que o Hotel Cascais Miragem tem em relação à sua concorrência é o seu ginásio, explorado pela conceituada marca Holmes Places, com mais de 3500 m², constituindo o maior ginásio da região. Após conhecer os ginásios das unidades concorrentes verifico que os mesmos são bastante inferiores ao que existe no Hotel Cascais Miragem que se destaca junto dos clientes, que procuram cada vez mais espaços que lhes proporcionam um estilo de vida mais saudável.

Alguns dos hotéis concorrentes apresentam um forte elemento histórico o que poderá constituir uma força para os mesmos que têm a possibilidade de oferecer uma experiência mais autêntica ao cliente, como que uma viagem no tempo.

Por último, no que concerne ao preço praticado pelas unidades, principalmente a nível de alojamento, verifica-se que o Hotel Cascais Miragem é uma das unidades que apresenta preços mais elevados, podendo desta forma perder alguma competitividade em comparação com outros hotéis concorrentes, da mesma categoria e que oferecem os mesmos serviços.

3.1.2. Propostas de melhoramento de promoção e comunicação Digital

Após análise dos suportes de comunicação e promoção digital verifiquei que existe presença do Hotel Cascais Miragem no Facebook, assim como das restantes unidades do Grupo José Cristóvão. No entanto, esta página não era, nem é, dinamizada frequentemente, podendo estar o hotel a desperdiçar uma ferramenta fundamental na comunicação com o cliente e até na fidelização do mesmo.

Após verificar que o processo de criação de conteúdos e publicação dos mesmos no Facebook tornava-se muito moroso, na medida em que a responsabilidade dos mesmos era do assistente de direção e qualquer sugestão teria de passar pelo diretor de Imagem, fiz também a proposta ao Diretor de Marketing, de fazer eu a gestão da página do Facebook diariamente, para que os conteúdos não perdessem a validade antes de serem publicados, reduzindo em tempo todo este processo. Apesar de esta proposta não ter sido aplicada apresentei, de qualquer das formas, um plano, com diversos temas e conteúdos a publicar na página, como se pode verificar no Anexo 5. Desta forma, com um plano definido tornar-se-ia muito mais fácil a gestão do Facebook e comunicaríamos de uma forma muito mais organizada e de acordo com os objetivos pretendidos.

Verifiquei também que não existe uma página para comunicar especificamente o Grupo. Após esta constatação sugeri a criação de uma página para o Grupo José Cristóvão, sendo que considero uma ação muito importante, pois o meu estágio neste hotel iniciou-se numa fase em que estavam a decorrer mudanças cruciais a nível de promoção, deixando os hotéis de se promover apenas individualmente e surgindo a marca GJC enquanto um único grupo com valores transversais a todas as unidades integrantes. Para além disso estava em vigor um programa de fidelização do grupo, o que tornava ainda mais importante existir uma plataforma onde pudéssemos comunicar com os seus nossos membros.

Outra das sugestões feitas foi começar a dinamizar a conta já existente do Instagram, pois, não só o Instagram é utilizado cada vez mais pelos cibernautas nas diversas fases do planeamento das suas férias, como iria dar resposta a uma necessidade do hotel em comunicar através das imagens. Isto porque, para além de se tratar da venda de serviços, que se torna mais complexa de dar a conhecer ao cliente antes da experiência, o Hotel Cascais Miragem deveria tirar proveito da localização privilegiada que tem junto à baía de Cascais, comunicando, através do Instagram, as suas vistas deslumbrantes aliadas às agradáveis condições meteorológicas que tem grande parte do ano.

3.1.3. Redação de Conteúdos para o Website e Facebook

A minha entrada no Hotel Cascais Miragem, como referido anteriormente, ocorreu numa fase de mudança na estratégia de promoção e de imagem do grupo. Posto isto,

verificaram-se algumas alterações, inclusivamente a nível do website, que foi todo remodelado. Nesta fase a minha contribuição prendeu-se pela redação de alguns textos, bem como pela sua tradução, a serem colocados no novo website.

Para além disto, apesar de não ter acesso ao Facebook e à sua gestão, redigi diversos posts, enviados posteriormente ao meu supervisor, Manuel Barbosa, para serem colocados na nossa página.

3.1.4. Apoio na venda, contratação e coordenação de grupos

Uma das principais tarefas no departamento comercial é a gestão de reservas de grupos e posteriormente a coordenação dos eventos, quando os grupos chegam ao hotel. Neste âmbito, a minha função passou muito pela assistência a toda a equipa do departamento, auxiliando-os na criação de reservas em sistema e na sua gestão ao longo das negociações com os clientes até à confirmação ou cancelamento dos grupos. Para isto tive uma fase inicial de formação sobre o sistema PMS, que no Hotel Cascais Miragem é o Protel.

Para além das reservas de grupos auxiliava também as Sales Managers relativamente ao Prospecting que faziam nas feiras e porta-a-porta, inserindo os relatórios das viagens nas fichas das respetivas empresas e agências, em sistema, para além dos contactos que, não só eram inseridos no Protel como também colocados numa base de dados do respetivo mercado.

Por último, uma das tarefas que me foram incumbidas, passou pela assistência na contratação de Tour Operators, da responsabilidade da nossa Sales Director Assistant. Todos os contratos assinados que eram devolvidos pelos Operadores Turísticos, tinham de ser arquivados e toda a informação dos mesmos relativamente a preços, tarifas promocionais e allotments tinha de ser inserida na ficha dos respetivos operadores, em sistema.

3.1.5. Tradução de Conteúdos para Newsletters e Maillings de Promoção

O departamento comercial enviava periodicamente newsletters a todos os seus clientes nacionais e internacionais corporate, de operadores, agências e DMC's, Esta publicação era por isso traduzida em vários idiomas: espanhol, inglês, francês e alemão. Para além da redação de conteúdos que realizei, destinados ao website do hotel e à página do facebook do mesmo, auxiliei também na tradução dos conteúdos redigidos para estas mesmas Newsletters bem como para outros Maillings que eram enviados aos operadores para comunicar campanhas específicas como o Natal e a Páscoa.

3.2. Ações de maior envolvimento pessoal

Ao longo dos nove meses de estágio tive oportunidade de participar de forma mais ativa e com maior autonomia em algumas ações específicas relacionadas mais diretamente com o Marketing, não só do Hotel Cascais Miragem, como também, e mais concretamente, do Grupo José Cristóvão. Ao realizar estas mesmas atividades pude aplicar de uma forma mais intensiva tudo o que aprendi durante o meu primeiro ano do mestrado. Foi essa teoria, transmitida através das diversas disciplinas, que me deu ferramentas para ser capaz de observar o ambiente que me rodeia e de forma crítica perceber o que não está a funcionar bem e o que se poderá implementar ou alterar de forma a atingir os objetivos traçados.

3.2.1 Análise Swot

Após conhecer de forma mais aprofundada todo o funcionamento do hotel, incluindo as suas infraestruturas e serviços, e após realizar as visitas aos principais concorrentes do Hotel Cascais Miragem, que resultaram numa análise das suas principais forças e fraquezas, foi-me pedido que desenvolvesse uma análise SWOT do Hotel Cascais Miragem. Esta análise tem como objetivo perceber quais as nossas principais fraquezas comparativamente aos nossos concorrentes e que deveríamos colmatar, quais as maiores forças, que devemos explorar de forma a aumentar a competitividade do hotel, quais as oportunidades que existem e que ainda não foram aproveitadas pelo hotel e quais as

principais ameaças que poderão tornar-se barreiras para a competitividade e o sucesso do Hotel Cascais Miragem.

STRENGTHS (Forças)

- ✓ Número de quartos. O Hotel Cascais Miragem é um dos hotéis de 5 estrelas com maior número de quartos, o que permite uma elevada rentabilidade em época alta e o que possibilita receber grupos de maior dimensão que a maioria dos hotéis da região.
- ✓ Qualidade de serviço. Depois de analisados os inquéritos de satisfação e os comentários dos clientes nas plataformas Booking e TripAdvisor verifica-se que a qualidade do serviço é um dos pontos mais enfatizados pelos clientes, quer a nível de simpatia, como disponibilidade e capacidade de personalização do serviço.
- ✓ Localização e Vista. O Hotel Cascais Miragem localiza-se em frente à baía de Cascais e a 5 minutos a pé do centro da vila. Para além de permitir acesso fácil dos clientes aos locais mais procurados, como a praia e o centro (sendo também de fácil acesso para clientes de mobilidade reduzida) proporciona vista mar na grande maioria dos quartos do seu inventário. O facto de o hotel estar a apenas 30 quilómetros de Lisboa torna-o mais competitivo relativamente a unidades que se localizam a uma maior distância.
- ✓ Salas de reunião. Para além do hotel dispor de 18 salas de reunião, o que o torna num dos hotéis com maior oferta para organização de congressos e conferências, este contém também uma das maiores salas de reunião, com 654m², um pé direito de 5.30m e luz natural com vista mar, que permite acolher até 650 pessoas. Para além de ser também uma das maiores salas de reunião da região, a vista mar torna-se um fator de valorização em comparação com a concorrência.
- ✓ Holmes Place Platinum. Com 3000m² é o maior ginásio da região e também o que oferece maior variedade não só a nível de aulas e equipamentos de ginásio mas também a nível de salas e tratamentos de Spa. Este wellness center torna o Hotel Cascais Miragem numa unidade de interesse para turismo de saúde e bem-estar.
- ✓ Parque de estacionamento coberto. Num local em que não existe uma grande capacidade de estacionamento exterior, o parque coberto que dispõe de um segurança 24 horas por dia, torna-se um serviço muito apreciado pelos clientes.

WEAKNESSES (Fraquezas)

- ✓ Marca GJC ainda pouco conceituada. Apesar de todos os pontos fortes que o hotel tem e apesar da satisfação de todos os hóspedes que por lá passam, o facto de o hotel não estar associado a nenhuma marca de renome internacional torna-se uma fraqueza para angariação de novos clientes. A marca GJC só muito recentemente é que surgiu e ainda estão a ser dados os primeiros passos a nível de promoção como um único grupo.
- ✓ Redes sociais pouco exploradas. Embora o hotel tenha uma página no Facebook e trabalhe esta mesma página, a nível de Instagram não existem publicações frequentes, não há uma presença ativa. Uma vez que o hotel vende experiências, as imagens tornam-se muito importantes para que o cliente sinta o desejo de fazer a sua reserva.
- ✓ A Localização. Enquanto que no concelho de Cascais, a localização é um ponto forte, em comparação com os hotéis situados em Lisboa, este parâmetro poderá constituir um ponto fraco pois implica que os clientes tenham de se deslocar pelo menos 30 minutos, não só para quem vem de destinos internacionais como também para as empresas nacionais que na sua maioria têm sede em Lisboa.
- ✓ A nível de salas de reunião, apenas duas salas têm luz natural. Os Clientes de negócios privilegiam a luz natural quando procuram um venue para os seus eventos e por isso este será um ponto fraco para o Hotel Cascais Miragem, mesmo em relação à concorrência, em que existe muita oferta com luz natural.
- ✓ Programa de Fidelização. O Hotel Cascais Miragem levou a cabo um programa de fidelização mal concebido que abandonou por completo logo após o seu lançamento.
- ✓ AV não incluídos nas salas de reunião. Para qualquer evento é sempre necessário contratar um fornecedor de Audiovisuais externo o que implica sempre maiores custos para o cliente final.

OPPORTUNITIES (Oportunidades)

- ✓ Novos mercados emergentes em expansão. A Ásia e a América Latina (China, Índia, Colômbia e México) têm-se mostrado como potenciais mercados emissores a nível do turismo.

- ✓ Evolução do turismo em Portugal. Nos últimos anos, quer a nível nacional quer a nível do próprio hotel, os resultados têm sido cada vez mais positivos e as perspectivas para 2016 baseiam-se também nesta mesma evolução.
- ✓ Parcerias com empresas conceituadas e de grande utilidade para os nossos clientes. A TAP através do programa Victoria e a Europcar, empresa de aluguer de automóveis com quem o hotel já trabalha atualmente, são dois exemplos de possíveis parcerias que nos tornarão mais competitivos em relação à concorrência.

THREATS (Ameaças)

- ✓ Hotéis da região com mais salas de reunião de grande dimensão e com luz natural nas mesmas são concorrentes mais fortes e por isso uma ameaça para o hotel.
- ✓ Apesar de estar apenas a 30 quilómetros de Lisboa, todos os hotéis com capacidades semelhantes, em Lisboa, tornam-se uma ameaça pois os clientes consideram muito importante estar a uma curta distância do aeroporto.
- ✓ Produtos de alojamento de luxo mais recentes e que trazem o fator novidade aos olhos do turista. O Hotel Cascais Miragem já tem 11 anos e apesar das diversas renovações vai perdendo a capacidade de surpreender.
- ✓ Sazonalidade do destino. Apesar de uma evolução positiva nos últimos anos a nível dos resultados na época baixa, verifica-se que a sazonalidade continua a ser um desafio a nível de gestão face à oscilação da procura.

3.2.2. Apoio na implementação de estratégia de promoção de casamentos

Um dos segmentos que ainda estava pouco explorado pelo Hotel Cascais Miragem era o de Casamentos. Já se tinham realizado alguns no hotel, mas ainda não existia uma estratégia definida para a promoção dos mesmos. Tendo o hotel uma das maiores salas reunião, com vista mar, da região e existindo condições de prestar um serviço de catering com qualidade para um grande número de pessoas, verificou-se que existia aqui uma oportunidade de promoção junto de um novo segmento. Foi-me pedido então a colaboração na elaboração de uma estratégia de promoção nacional e internacional.

Primeiramente verifiquei o que já existia relativamente a suporte promocional para casamentos. O único suporte informativo existente era uma apresentação powerpoint que

era enviada aos clientes que contactavam o hotel com o intuito de obter mais informação sobre esse tipo de eventos.

Para poder apresentar uma nova proposta de alteração do suporte existente procedi a uma pesquisa de mercado, contactando as maiores cadeias hoteleiras a nível internacional e solicitando informação sobre a realização de casamentos nos destinos favoritos para estes eventos. Após receber os suportes informativos de cada um dos hotéis, e após analisados os mesmos apresentei a minha análise e proposta de melhoramento:

- Layout – A apresentação atual contém páginas com layouts muito diferentes entre si o que impede que haja harmonia naquilo que pretendemos transmitir, e tornando-se a nossa proposta pouco atrativa para o cliente. Para além disso esta mesma apresentação não vai ao encontro das restantes ferramentas e suportes de promoção utilizadas no Hotel Cascais Miragem, que em oposição, apresentam um Design trabalhado e moderno. Deveríamos assim optar por algo mais clean e homogéneo que transmita uma continuidade nos diversos pontos abordados, com um design mais atrativo.

- Fotografias com pouca qualidade (algumas com muito baixa resolução). É necessário substituir as fotografias utilizadas atualmente por outras com melhor qualidade, editadas, e que vão ao encontro da informação que queremos transmitir através da apresentação.

- Número de fotografias por slide. Existem slides que têm muitas imagens, tornando a apresentação menos atrativa pela desorganização que transmite e pelo excesso de imagens que apresenta. Para tornar a apresentação mais clean deveria ser colocada pouca informação em cada um dos slides e ter cada uma das imagens a retratar a informação escrita apresentada.

- Colocar mais informação escrita, sem exceder o desejável, ao longo da apresentação. Para que o cliente possa ficar esclarecido relativamente ao que o hotel pode oferecer quer a nível de serviço quer a nível de instalações, é necessário que essa informação seja clarificada na apresentação enviada ao cliente. Mais do que uma ferramenta de promoção é necessário que esta cumpra a sua função informativa. Desta forma o cliente sabe exatamente que tipo de serviços o hotel poderá prestar e de que forma podemos ir ao encontro da expectativa do cliente para este evento.

- Dividir os slides por momentos (cerimónia, boda, alojamento). Ao ver a apresentação o cliente deverá ser capaz de visualizar uma história e de imaginar o seu casamento através

desta mesma narrativa. Se a informação não for apresentada de uma forma encadeada, a mesma deixa de fazer sentido, tornando-se confusa para o cliente.

- Para mostrar mais imagens, talvez no final se possa colocar uma secção com o título “Os nossos casamentos de sonho”. Aqui poderão ser exibidos alguns exemplos dos casamentos já organizados pelo hotel, mostrando flexibilidade na adaptação a novos cenários e ideias e mostrando a experiência que o hotel já tem na organização de casamentos o que aumenta a confiança para o nosso cliente.

Foi-me igualmente pedido que apresentasse uma proposta com os canais a utilizar na promoção deste novo segmento, as revistas com as quais poderíamos desenvolver parcerias e apresentar o Hotel Cascais Miragem diretamente ao segmento que pretendemos alcançar, os eventos existentes tanto a nível nacional como internacional, onde poderíamos participar, e por último ações de promoção que consistiram no seguinte:

- Desenvolver suportes de informação sobre casamentos – alteração de apresentação powerpoint, elaboração de documento com propostas de menus especiais para casamento, desenvolvimento de bases de dados de wedding planners e contactos de imprensa direcionada a este segmento;

- Mailings às empresas e agências direcionadas para segmento de casamentos, de mercado nacional e internacional para apresentar o hotel;

- Participação em Feiras e outros eventos, nacionais e internacionais, direcionados a Casamentos.

- Incluir wedding planners nas visitas das viagens internacionais de forma a consolidar as relações com os mesmos e de atrair mais pedidos para o Hotel Cascais Miragem.

- Desenvolver no website do hotel o menu direccionado a casamentos com mais informação e fotografias;

- Enviar press releases para revistas de casamentos nacionais e internacionais.

- Facebook:

- Colocar um álbum na nossa página do facebook direccionada para o segmento de casamentos;

- Convidar os clientes a virem casar ao Hotel Cascais Miragem, com publicações periódicas;
- Desejar felicidades aos casais que se casam no hotel, através da publicação de uma fotografia do seu casamento (ex: o Hotel Cascais Miragem deseja as maiores felicidades aos noivos Inês e Nuno) com autorização prévia dos noivos;
- Publicar o cartaz das feiras que iremos estar presentes, convidando as pessoas a estarem presentes também, (ex: o Hotel Cascais Miragem irá estar presente na Exponoivos no próximo fim-de- semana! Venha visitar-nos e comece já a sonhar com o dia mais especial da sua vida);
- Publicar fotografias do stand HCM nas feiras e dos representantes.

Após apresentar esta mesma proposta de ações de promoção, comecei a desenvolver alguns dos itens sugeridos, nomeadamente o desenvolvimento de uma base de dados de wedding planners, a introdução de contactos de revistas de casamento na nossa base de dados de imprensa, e dois documentos com a lista de eventos de casamentos nacionais e internacionais com todas as informações cruciais à participação no hotel.

3.2.3. Proposta de Newsletter Interna – GJC News

Conceito:

Newsletter interna GJC Hotels a ser distribuída a todos os colaboradores das 5 unidades do grupo com intuito de transmitir os valores e atitudes da marca GJC, as notícias e informações mais relevantes de cada unidade e incentivar a união entre as diferentes equipas e gerar maior envolvimento através da divulgação de ações dinâmicas.

Objetivo:

Numa fase em que o Grupo José Cristóvão desenvolve a estratégia de promoção das suas unidades enquanto Grupo GJC, torna-se crucial promover essa mesma mudança a nível interno, antes mesmo de chegar ao nosso público externo. As cinco unidades, com diferentes classificações, diferentes objetivos e procedimentos tornam indispensável uma uniformização de valores e práticas, para que todos os colaboradores, independentemente

da unidade, consigam transmitir aos seus clientes tudo o que reflete a marca Grupo José Cristóvão.

Com a produção e distribuição periódica da Newsletter GJC, o objetivo é gerar maior envolvimento dos colaboradores com as unidades e maior ligação enquanto grupo GJC. Todos os colaboradores ficam informados sobre as ações mais relevantes de cada unidade do grupo e simultaneamente adquirem uma atitude mais positiva em relação à empresa.

Conteúdos publicados:

- Informação mais importante de clientes e eventos de cada unidade

Com este conteúdo os colaboradores têm conhecimento dos eventos e ações mais importantes que decorrem nas unidades do grupo, de forma a poderem também informar os clientes que sendo membros do programa de fidelização “experiências intemporais” irão também procurar mais informação sobre o grupo, em geral. Posto isto, o objetivo deste tópico será, sobretudo, informativo.

- Informação interna: colaborador do mês, atividades internas, outras notícias

O objetivo deste conteúdo, mais do que informar, será incutir o espírito de união em todos os colaboradores GJC, bem como a atitude positiva em relação a cada uma das suas funções. Desta forma cada colaborador poderá sentir que, quando se desloca para o seu local de trabalho, vai encontrar mais do que as suas tarefas. Vai sentir que pertence a uma equipa que mais do que Hotel Cascais Miragem, é Grupo José Critóvão.

- Promoção de ações dinâmicas internas

O objetivo deste tópico será contribuir para um maior envolvimento dos colaboradores com a marca através de atividades e ações direcionadas para o team building. Seria interessante aproveitar as diversas épocas do ano para promover estas ações (Natal, Páscoa, Aniversário do grupo, Halloween, etc).

- Transmissão dos valores GJC

Com este tópico será possível transmitir periodicamente novos valores do grupo GJC incentivando os colaboradores a adotarem determinadas posturas e atitudes no cumprimento das suas funções. O objetivo deste conteúdo é levar a uma uniformização de valores e práticas em todas as unidades do grupo.

Periodicidade:

Numa fase inicial a periodicidade seria mensal, a passar posteriormente para publicação quinzenal.

Formato:

A4: 1 a 2 páginas

Software utilizado:

Microsoft Office Publisher

Obtenção de Conteúdos:

Existe uma pessoa de cada unidade responsável por enviar a informação mais relevante semanalmente para um colaborador do HCM destacado para esse efeito.

Distribuição:

Newsletter enviada por e-mail a todos os departamentos do HCM e à pessoa estipulada em cada uma das unidades que enviará também por e-mail aos respetivos departamentos.

Newsletter a ser exposta em zonas comuns, como o refeitório, para que todos os colaboradores tenham acesso e possam consultar.

Custos:

Apenas custos de impressão de 1 ou mais exemplares a serem afixados nas zonas comuns

3.2.4. Programa de Fidelização “Experiências Intemporais”**Análise do Programa de Fidelização do Hotel**

Tipo de Programa: Cartão de Fidelização, com apenas 1 nível, sem qualquer tipo de restrições.

Público-Alvo: Todos os clientes do Grupo GJC

Benefícios para o cliente: 10% desconto em todas as reservas diretas, nas cinco unidades hoteleiras do grupo, recompensas (não definidas), ofertas especiais em primeira mão e convites para eventos exclusivos a membros.

Lançamento do Programa de Fidelização: Festa do 10º aniversário do Hotel Cascais Miragem. Foi distribuído a todos os presentes um flyer com o cartão, a informação dos benefícios e a informação para registo dos membros. Não houve registo, por parte do hotel, dos dados dos clientes aos quais foram entregues os respetivos cartões.

Registo: Foi transmitido ao cliente que o registo seria feito através do website do grupo GJC, sendo que nunca existiu nenhuma área nesta plataforma para o devido efeito.

Ações: Desde a distribuição dos cartões, no evento de aniversário em 2014, não foram entregues mais cartões nem comunicado de alguma forma este programa. Não decorreu qualquer evento exclusivo aos membros do programa e não foram comunicadas ofertas especiais aos mesmos.

Cartão: O cartão contém o nome do grupo, bem como o título do programa de fidelização “Experiências intemporais”, a data de validade e um número de identificação (não tem banda magnética).

Posto isto, verifica-se que o programa de fidelização que foi desenvolvido pelo hotel careceu de um bom planeamento e da definição dos objetivos pretendidos com este programa. Considero que o mesmo foi realizado apenas porque outras unidades hoteleiras tinham também um programa em vigor sem existir uma reflexão sobre o que se pretendia com a criação do programa e como poderemos aumentar o nosso valor para os clientes através do mesmo.

Verifica-se, deste modo, que não existindo distinção de níveis e estando o programa aberto a todos os clientes sem restrições, aumenta-se o risco de, não só o cliente não reconhecer valor no programa, como transmitir uma imagem negativa do hotel, não só por o mesmo não criar nada de diferenciado mas também pela confusão que transmite ao cliente.

Como referido anteriormente, para que o cliente tenha motivação de aderir ao programa de fidelização, este necessita de perceber benefícios direcionados às suas necessidades, ou seja, sentir que terá acesso a vantagens exclusivas e diferenciadas.

Por isto mesmo, considero que o programa deveria ter vários níveis consoante a fidelidade de cada um dos clientes e que deveriam ser criadas barreiras à saída dos clientes, como por exemplo através da acumulação de pontos para atingir determinados benefícios que se perdem ao mudar de prestador de serviços.

Nova Proposta do Programa “Experiências Intemporais”

Objetivo e Conceito:

Fomentar a lealdade ativa nos clientes, refletida na repetição de compra, WOM e e-WOM positivo, e aumento da rentabilidade dos clientes. Mais importante do que focarmo-nos na taxa de retenção dos nossos clientes é o foco no aumento da rentabilidade dos mesmos. Para isto é necessário estimular o envolvimento do cliente de forma a tornar-se ativo no nosso programa de fidelização.

Outro dos objectivos é reforçar a marca do grupo GJC, incentivando os clientes a querer conhecer e frequentar as diversas unidades do mesmo. Uma vez que as unidades estão a ser promovidas como partes integrantes de um Grupo muito recentemente, é necessário dar a conhecer a marca, transmitir os seus valores e criar uma forma de coesão entre todos os hotéis e respetivos clientes.

Fases de Implementação de um plano de fidelização

Ao planear e desenvolver todo um programa de fidelização é necessário assegurar, dentro do possível, a sua eficácia junto do público-alvo. Para isso é crucial, antes de qualquer outro passo, conhecer bem o nosso cliente, saber as suas necessidades e desejos, e agir com base nessa informação. Foi, neste âmbito, realizada uma análise a todos os inquéritos de satisfação do Hotel Cascais Miragem que foram preenchidos ao longo do ano de 2015, bem como todos os comentários e avaliações nas plataformas Booking e Trip Advisor, de forma a perceber quais os elementos na unidade que transmitem maior valor ao cliente e quais os elementos com maior destaque negativo.

Uma vez que o objectivo é conseguir a lealdade ativa por parte dos clientes do grupo GJC, o programa tem de se concretizar de forma a motivar os membros na sua participação.

Verifica-se então que a acumulação de pontos e as possibilidades de transferência de pontos motivam os clientes a gerar um maior volume de compras. Neste tipo de programas em que existe um resgate de recompensas, o cliente é estimulado a subir o seu

status na hierarquia do programa e os custos de mudança de fornecedor aumentam por perder todos os pontos que acumulou até ao momento neste mesmo programa (Xie, Xiong, Chen, & Hu, 2015).

Um programa por pontos que permite ao cliente acumular determinado número de pontos por cada euro gasto nas diversas unidades do grupo. Desta forma o cliente sente a motivação de utilizar cada vez mais os serviços do grupo GJC de forma a adquirir mais e melhores vantagens para si. Para além disso, através dos pontos, o cliente sente-se também motivado a subir o seu status na hierarquia deste mesmo programa, com base nas vantagens oferecidas em cada plano.

Conceito

Uma vez que já existe um cartão do grupo GJC, o programa baseia-se na utilização deste mesmo cartão que terá três níveis: um primeiro nível básico que oferece as vantagens comuns a todos os membros, baseando-se num tratamento personalizado através de um perfil trabalhado de cada cliente. Este primeiro nível oferece também algumas vantagens adicionais nos serviços do hotel, acesso exclusivo a promoções do grupo e descontos nas lojas parceiras.

Num segundo nível, atingido através da acumulação de determinado número de room nights no mesmo ano, refletidas em pontos, os clientes terão vantagens exclusivas, como tratamento vip no quarto, com jornal à chegada, estacionamento gratuito, upgrade gratuito e descontos nos serviços de spa das unidades.

Por último, um terceiro nível, que consiste no nível máximo deste programa, atingido através da acumulação de determinadas room nights (pontos) no mesmo ano, oferece descontos e outras ofertas exclusivas apenas aos membros deste nível.

Uma vez que o Hotel Cascais Miragem tem como um dos seus principais segmentos o Corporate, tendo este uma percentagem significativa no volume de receitas, considera-se relevante existir uma vertente deste mesmo cartão direcionado, especificamente, para o público empresarial, considerando as necessidades e os objetivos principais do respetivo segmento.

Ofertas	1ª nível	2º nível	3º nível	Corporate
Perfil de preferências	✓	✓	✓	✓
Early check-in e Late check-out (sujeitos a disponibilidade)	✓	✓	✓	✓
Acumulação de 5 pontos / 1euro gasto a trocar por noites, serviços, milhas.	✓	✓	✓	✓
Promoções exclusivas	✓	✓	✓	
Descontos nas lojas parceiras	✓	✓	✓	✓
Wi-fi gratuito	✓	✓	✓	✓
Jornal à escolha no quarto		✓	✓	✓
Upgrade gratuito de quarto para tipologia superior		✓	✓	✓
Tratamento Vip quarto		✓	✓	✓
Telefone/ Fax Gratuito		✓	✓	✓
Estacionamento			✓	✓
20% Desconto em tratamentos no Spa Holmes Place			✓	
Serviço gratuito de lavanderia, room service e minibar			✓	
Eventos exclusivos			✓	
15% Bares e Restaurantes				✓

Tabela 3 1 Proposta de Ofertas dos Membros do Programa de Fidelização "Experiências Intemporais".

Parceiros:

TAP – O Programa Victoria TAP permite aos seus clientes acumularem milhas e utilizarem-nas de diversas formas. As milhas acumuladas podem ser trocadas por voos, upgrades de classe e outros serviços oferecidos pela TAP e pelos seus parceiros. A companhia aérea tem cerca de 30 parcerias na área da hotelaria com quem já trabalha presentemente. Através desta relação entre o Grupo José Cristóvão e a TAP, o cliente

poderá beneficiar da acumulação de 1 milha por cada euro gasto nas diferentes unidades do Grupo.

Europcar – Empresa de aluguer de automóveis com a qual o Hotel Cascais Miragem já trabalha actualmente. A Europcar tem neste momento diversas parcerias, sendo que a nível de cadeias hoteleiras já conta com 3 parceiros. Através de uma relação formalizada, os membros *Experiências Intemporais* recebem um **desconto de 20%** no aluguer de veículos, ao apresentar o respectivo cartão (para todos os membros).

El Corte Ingles – Desconto de 10% em compras (somente para não-residentes em Portugal). Para todos os membros.

Holmes Place – Desconto de 20% nos serviços de spa (apenas para o nível 2 e 3)

Cityrama – Desconto nos serviços de passeios turísticos (para todos os membros).

Acumulação e Troca de Pontos

Por cada euro gasto nas diversas unidades do grupo GJC os membros do programa *Experiências Intemporais* estão a acumular 5 pontos no seu cartão. Este permite acumular um máximo mensal, sendo que os pontos têm validade de 24 meses. Estes mesmos pontos poderão ser trocados por noites de alojamento, serviços de F&B ou mesmo por milhas.

Gestão do Programa

Primeiramente é necessário um software de CRM para gerir todo o relacionamento com o cliente. A ferramenta de CRM pode ajudar na segmentação de clientes, no conhecimento das suas necessidades, na gestão de reclamações e no desenvolvimento de campanhas ativas para clientes e potenciais clientes. Sobretudo, CRM ajuda as empresas a saber como podem melhorar. (Alcocer, 2010)

Através deste software conseguimos perceber quais os clientes que se mantiveram ativos no último ano e quais os seus consumos e receita gerada, não só relativos ao ano anterior, como também a todo o período de relação com o Grupo. Esta fase inicial divide-se em duas etapas: primeiramente, a construção de uma base de dados dos clientes, com a análise do tipo de cliente e cálculo do valor do tempo de vida dos clientes (LTV). O segundo passo será a diferenciação dos clientes nos diversos níveis do programa de

fidelização, sendo que após esta segmentação, cada cliente será contactado para aderir ao programa e começar a usufruir já das suas vantagens. O cartão será enviado por correio a todos os clientes que pretendam aderir, ou entregue no ato do próximo check-in. A partir deste momento, através do cartão do cliente, é possível registar e saber todas as room nights e receita do cliente nas diferentes unidades, bem como o perfil de consumo do cliente nos diversos serviços prestados.

Plano de Comunicação

Para que os clientes do grupo GJC se sintam motivados a participar ativamente no programa *Experiências Intemporais*, é necessário que a comunicação seja eficiente, ou seja, que o cliente saiba exatamente todas as vantagens que pode ter ao aderir a este mesmo programa. Para isso é necessário comunicar ativamente em todas as plataformas do grupo. Isto significa promover este programa nas redes sociais, seja no facebook ou no instagram, ter uma página no nosso website com toda a informação necessária ao cliente e a possibilidade de registo do mesmo. É também necessário divulgar este programa na newsletter da unidade Hotel Cascais Miragem, bem como em qualquer outra publicação periódica das restantes unidades do grupo. Enviar mailing aos nossos clientes com a informação do programa e um link para o registo, sendo que os mailings serão adaptados a cada nível do programa ao qual o cliente terá acesso, consoante o consumo do mesmo até então.

Com esta proposta o objetivo seria então combater uma falha na estratégia de fidelização do Grupo, conseguindo aumentar a reputação do mesmo e criar valor para os clientes sobre um programa que até ao momento fora totalmente ignorado pelos mesmos e abandonado por parte da organização.

CAPÍTULO 4: REFLEXÃO FINAL

Reflexão Final

Após os nove meses de estágio que foram realizados no Hotel Cascais Miragem, e após a elaboração deste mesmo relatório foi possível efetuar uma análise pessoal a tudo o que aprendi durante o período de estágio, à minha prestação enquadrada no departamento em que estava inserida, e ao próprio funcionamento deste mesmo departamento.

Primeiramente, considero que foi fundamental esta experiência, na medida em que a mesma me permitiu conhecer o dia-a-dia de um departamento Comercial e de Marketing e de que forma a teoria que nos é transmitida pode ser aplicada, na prática. Uma das principais razões pelas quais escolhi a opção de estágio para o 2º ano do mestrado, foi, precisamente, para fazer a ligação entre o que foi aprendido a nível teórico com o que acontece, na prática, num departamento de marketing real. Considero, neste sentido que a teoria do primeiro ano me deu ferramentas para me tornar uma profissional atenta com um espírito crítico bem desenvolvido e com a capacidade de perceber quais as melhores ações a tomar a nível de marketing para atingir os objetivos pretendidos. Ao terminar este segundo ano, sinto que a minha aprendizagem foi muito completa e que mais facilmente estou preparada para os novos desafios que me podem ser apresentados.

Uma das principais curiosidades que tinha antes de integrar o estágio consistiam na forma como um departamento comercial e de marketing gere a sua relação com os clientes, quais as ferramentas de marketing relacional que utiliza, principalmente por nos estarmos a referir a uma prestação de serviços e quais as estratégias utilizadas a nível de comunicação digital.

Tive oportunidade não só de aprender quais as funções de um Diretor de Marketing, como também todas as pequenas tarefas e funções desenvolvidas pela equipa do departamento comercial e que são imprescindíveis para serem atingidos os objetivos de Marketing estipulados. Foi-me dada também a possibilidade de fazer uma análise pessoal e apresentar propostas, de acordo com a minha visão, de melhoramento ou de implementação de novas ferramentas de marketing, propostas essas que foram apresentadas ao longo deste mesmo relatório. Para além disto, tive a oportunidade de estar envolvida em alguns projetos novos do departamento, desde a sua raiz, inclusivamente no processo de construção da marca Grupo José Cristóvão que foi o meu principal foco a nível de marketing durante todo o estágio.

Considero que a minha prestação ao longo destes nove meses foi bastante positiva, na medida em que demonstrei sempre uma postura pró-ativa, com entusiasmo em aprender e em me envolver nos projetos que me eram delegados, não perdendo o espírito crítico, que me permitiu trazer novas ideias para o hotel e principalmente para o grupo. Considero também que a minha aprendizagem foi também bastante polivalente, pois não só desenvolvi tarefas de Marketing como também integrei funções de assistência do departamento comercial.

Relativamente aos objetivos definidos do estágio, posso concluir que foram praticamente todos atingidos. No entanto, considero que existiu um foco muito maior na área comercial do que propriamente na área de Marketing.

No que concerne à equipa do hotel, a minha receção e integração foram bastante positivas. No entanto, no que respeita à área do Marketing, verifico que a mesma não é ainda muito explorada e desenvolvida no hotel, sendo que este departamento era composto por apenas um elemento, o Diretor de Marketing Manuel Barbosa, que entretanto já não se encontra no Hotel Cascais Miragem, uma vez que este mesmo cargo foi extinto.

Existem colaboradores que reúnem as responsabilidades da área do Marketing mas cujas competências e qualificação não se enquadram nesta mesma área..

Após nove meses de observação, verifico que, uma vez que o hotel tem neste momento resultados muito positivos, os seus gestores desconsideram a importância que o marketing tem para um sucesso sustentável. Por ter um serviço de qualidade, uma localização privilegiada, oferecer vistas para o mar e por Portugal ter tido nos últimos anos uma evolução muito positiva relativamente ao número de turistas que recebe e às receitas atingidas, o marketing não se torna uma prioridade para este Grupo, que se coloca, desta forma, numa posição vulnerável e frágil quanto a um futuro próximo. Considero, assim, que o seu sucesso assenta num “castelo de cartas”, sendo que, se em breve o panorama do turismo em Portugal sofrer alterações e estando os seus concorrentes um passo à frente a nível de estratégias de comunicação, promoção e relacionamento com o cliente, o mesmo poderá ser ultrapassado.

O facto de existir uma hierarquia muito extensa poderá ter também consequências muito negativas, pois para se conseguir avançar com determinada ação ou ideia é necessário que a mesma seja aprovada por muitas pessoas, sendo que a morosidade deste processo torna

por vezes as ações desatualizadas no momento da aprovação e impede muitas de serem concretizadas. Se o turismo é uma área em que a atualização é uma das palavras-chave que é determinante na diferenciação dos concorrentes, deveria ser muito mais fácil e rápido concretizar os planos definidos pelas pessoas responsáveis pelo Marketing.

Analisando agora a estratégia de promoção do Grupo GJC que tinha dado os seus primeiros passos meses antes do início do meu estágio, considero que a mesma poderá trazer benefícios a todas as unidades, consolidando-se como uma única marca, com maior notoriedade no mercado. No entanto, considero que para que esta mesma estratégia tenha resultados positivos, teria de ter sido feito um planeamento mais rigoroso. Várias foram as ideias que se pensaram, implementaram e foram deixadas de lado. Infelizmente, a certa altura, parece que o desenvolvimento da marca GJC foi também deixado de lado, principalmente a nível de comunicação digital.

Por tudo o que referi, considero que não tive oportunidade de me envolver na operacionalidade do Marketing como seria expectável.

No entanto, considero que com todas as tarefas que tive oportunidade de desenvolver e com a minha postura ao longo dos nove meses mostrei as minhas capacidades e competências, tal como a minha polivalência nos diferentes tipos de tarefas, tendo-me sido proposto no final do estágio a continuação no Hotel Cascais Miragem, no departamento onde decorreu o meu estágio.

Bibliografia

- Aaker, D. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalising on the value of a brand name*. New York: Free Press.
- Aaker, D., & Joachimsthaler, E. (2000). The Brand Relationship Spectrum: The key to the brand architecture challenge. *California Management Review*.
- Alcocer, A. (2010, Agosto 24). *GESTIÓN DE CLIENTES EN EL SECTOR TURÍSTICO. FIDELIZACION, CRM Y TURISMO DE SOL Y PLAYA*. Retrieved Outubro 7, 2015, from SocieTIC: <http://www.societic.com/2010/08/gestion-de-clientes-en-el-sector-turistico-fidelizacion-crm-y-turismo-de-sol-y-playa/>
- Antunes, J., & Rita, P. (2008). O Marketing Relacional como Novo Paradigma. Uma Análise Conceptual. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*.
- Barbosa, M. A., & Oliveira, L. M. (2002). O Marketing Interno como Estratégia de Gerenciamento dos Recursos Humanos em Hotéis: Um Estudo de Caso na Região Metropolitana do Recife. *Organizações & Sociedade*.
- Bauer, H., Grether, M., & Leach, M. (2002). Building Customer Relations over the Internet. *Industrial Marketing Management*.
- Belanche, D., Casaló, L. V., & Guinalú, M. (2013). The Role of Customer Happiness in Relationship Marketing. *Journal of Relationship Marketing*.
- Câmara Municipal de Cascais. (2016, 06 21). *Factos e Números*. Retrieved from Cascais: <http://www.cascais.pt/factos-e-numeros>
- Câmara Municipal de Cascais. (2016, 06 21). *História*. Retrieved from Cascais: <http://www.cm-cascais.pt/area/historia>
- Cerrato, H. (2012). *The meaning of colors*.
- Da Rocha, Â., & Luce, F. B. (2006). Relacionamentos entre compradores e vendedores: Origens e Perspetivas no Marketing de Relacionamentos. *Revista de Administração de Empresas*.
- Google. (2016, 07 03). Retrieved from Google Maps: <https://www.google.pt/maps/place/Cascais/@38.7727169,-9.2963854,11z/data=!4m5!3m4!1s0xd1ec42e9c75e329:0xe91066897ab203!8m2!3d38.6967571!4d-9.4207438>
- Greene, W. E., Walls, G. D., & Schrest, L. J. (1994). Internal Marketing. The Key to External Marketing Success. *Journal of Services Marketing*.
- Grönroos, C. (1990). *Service Management and Marketing. Managing the Moments of Truth in Service Competition*.

- Grönroos, C. (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Management Decision*.
- Grupo José Cristóvão. (2016, Agosto 21). *Home Page*. Retrieved from Grupo José Cristóvão: <http://www.grupojosecristovao.com/index.php/home/hotels>
- Ha, S., & Stoel, L. (2014). Designing loyalty programs that matter to customers. *The Service Industries Journal*.
- Heskett, J. L. (1987). Lessons in the Service Sector. *Harvard Business Review*.
- Hotel Cascais Miragem. (2016, 07 21). *Galeria*. Retrieved from Hotel Cascais Miragem: <http://www.cascaismirage.com>
- Hotel Cascais Miragem. (2016). *Relatório Anual do Hotel Cascais Miragem*.
- Hwang, I.-S., & Chi, D.-J. (2005). Relationships among Internal Marketing, Employee Job Satisfaction and International Hotel Performance: An Empirical Study. *International Journal of Management*.
- INE Instituto Nacional de Estatística. (2012). Anuário Estatístico de Portugal 2012.
- INE Instituto Nacional de Estatística. (2013). Anuário Estatístico de Portugal 2013.
- INE Instituto Nacional de Estatística. (2014). Anuário Estatístico de Portugal 2014.
- Kanibir, H., & Nart, S. (2012). The Effects of Internal Relationship Marketing on Superior Customer Relations as a Competitive Performance: Evidence from Healthcare Industry. *8th International Strategic Management Conference*. Elsevier.
- Kotler, P., Miranda, J. G., Zamora, J. F., & Makiens, J. C. (2011). *Marketing Turístico*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- La Placa, P. (1997). Letter for the special issue on relationship marketing. *Industrial Marketing Management*.
- Lashley, C. (2008). Marketing Hospitality and Tourism Experiences. In *Handbook of Hospitality Marketing Management*. Elsevier.
- Lee, K., & Madanoglu, M. (2005). Branding: Myth and Reality in the Hotel Industry. *Journal of Retail Leisure Property*.
- Leung, D., Law, R., Hoof, H. v., & Buhalis, D. (2013). Social Media in Tourism and Hospitality: A Literature Review. *Journal of Travel & Tourism Marketing*.
- Mesa, J. C. (2005). Del Marketing de servicios al marketing relacional. *Revista Colombiana de Marketing*.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment - Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*.

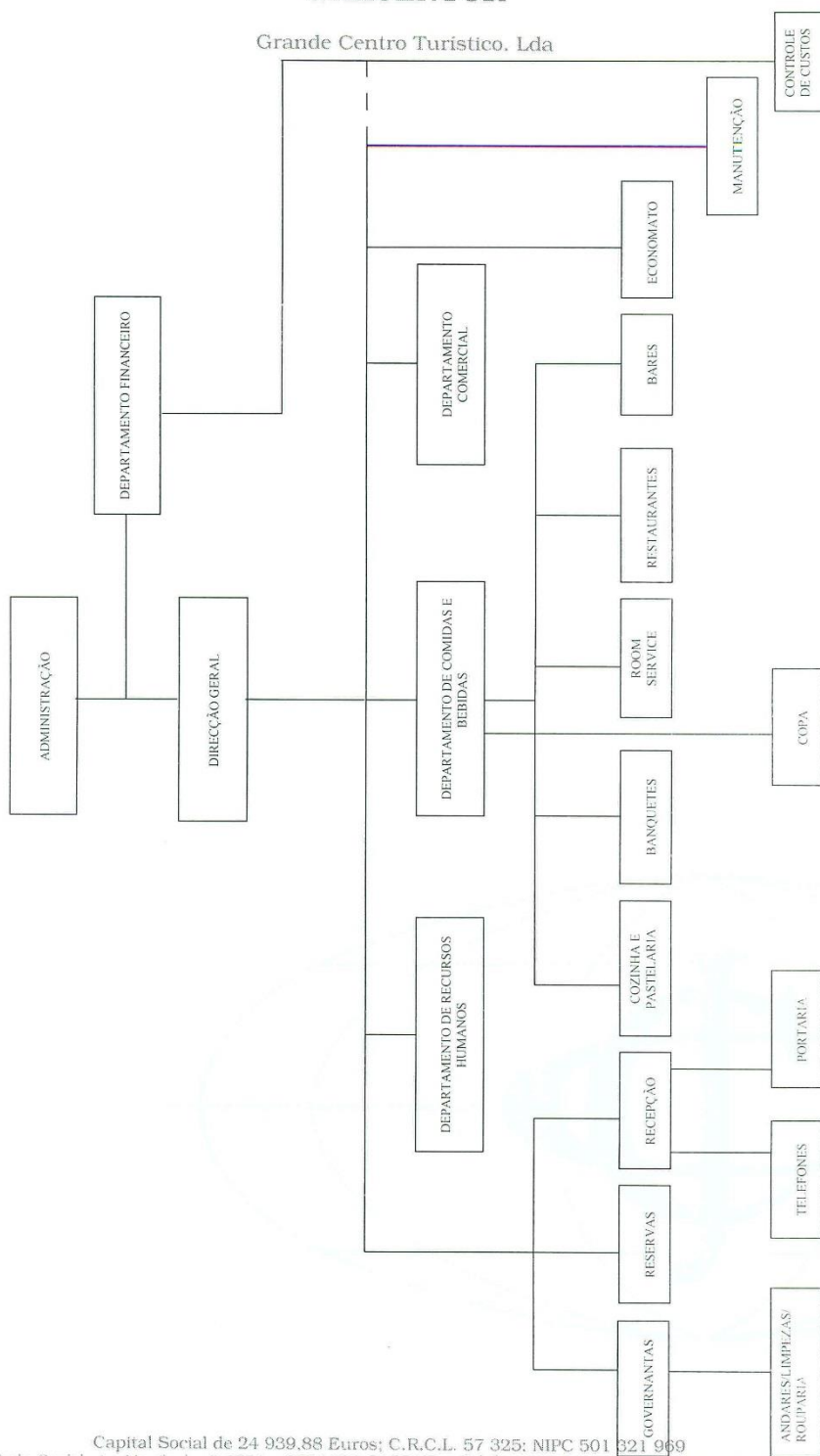
- Nunes, D. S. (n.d.). *O que é que o CRM tem a ver com o Turismo e Hotelaria*. Retrieved Outubro 7, 2015, from Revista Turismo: <http://www.revistaturismo.com.br/negocios/crm.htm>
- O'Neill, J. W., & Matilla, A. S. (2004). Hotel Branding Strategy: Its Relationship to Guest Satisfaction and Room revenue. *Journal of Hospitality & Tourism Research*.
- Pine II, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The Experience Economy*. Boston: Harvard Business School Press.
- Reichheld, F. F. (1996). *The Loyalty Effect*. Harvard Business School Press.
- Relationship Marketing*. (2016, Maio 15). Retrieved from Marketing-Schools.org: <http://www.marketing-schools.org/types-of-marketing/relationship-marketing.html#link1>
- Sanchez, M., Gil, I., & Mollá, A. (2000). Estatus del Marketing de Relaciones. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*.
- Scott, N., Laws, E., & Boksberger, P. (2009). The Marketing of Hospitality and Leisure Experiences. *Journal of Hospitality Marketing & Management*.
- Shoemaker, S. (1999). Customer Loyalty: The Future of Hospitality Marketing. *International Journal of Hospitality Management*.
- Statistic Brain. (2016, setembro 10). *Facebook Company Statistics*. Retrieved from Statistic Brain: <http://www.statisticbrain.com/facebook-statistics/>
- Statistic Brain. (2016, Setembro 10). *Instagram Company Statistics*. Retrieved from Statistic Brain: <http://www.statisticbrain.com/instagram-company-statistics/>
- Tepeci, M. (1999). Increasing Brand Loyalty in the Hospitality Industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Xie, K. L., Xiong, L., Chen, C.-C., & Hu, C. (2015). Understanding active loyalty behavior in hotel reward programs through customers' switching costs and perceived program value. *Journal of Travel & Tourism Marketing*.

ANEXOS

**Anexo 1: Organograma Estrutura Interna do Hotel Cascais
Miragem**

GRACENTUR

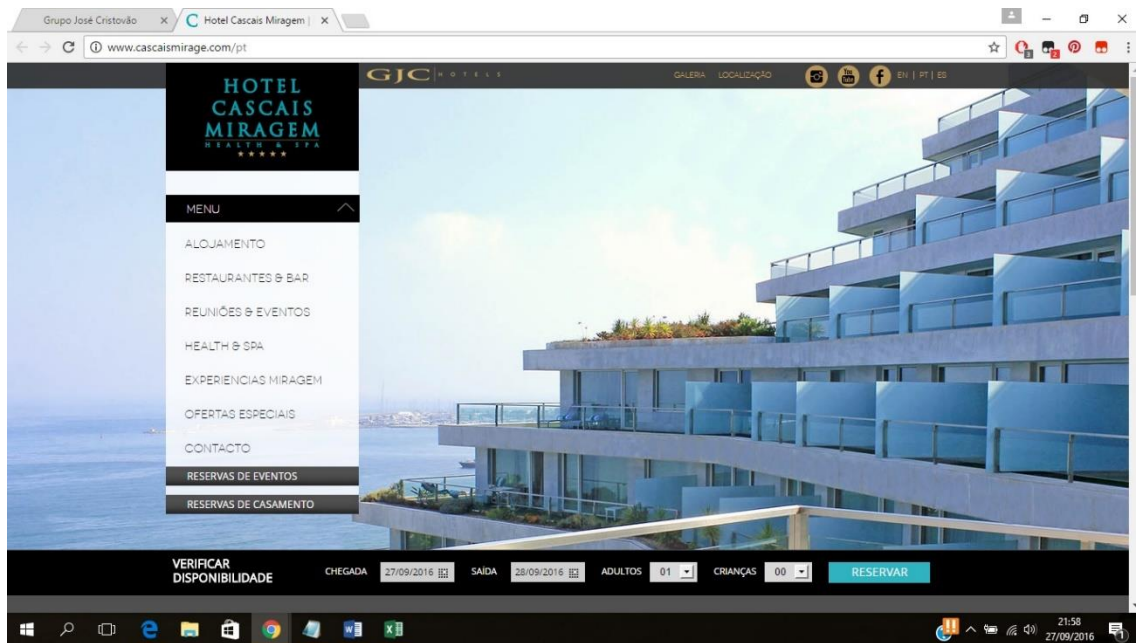
Grande Centro Turístico, Lda



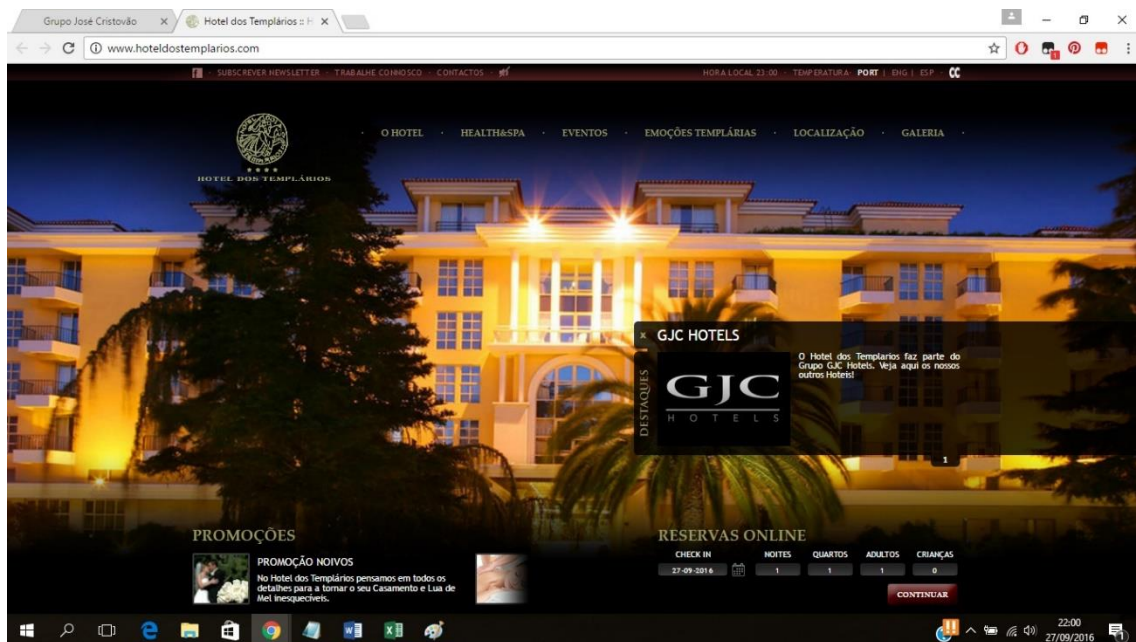
Capital Social de 24 939,88 Euros; C.R.C.L. 57 325; NIPC 501 321 969
 Sede Social: Av. Marginal n.º 8554 - 2754-536 CASCAIS • Telex: 210 060 600 - FAX: 210 060 629

Anexo 2: Página Inicial do Website das Unidades GJC

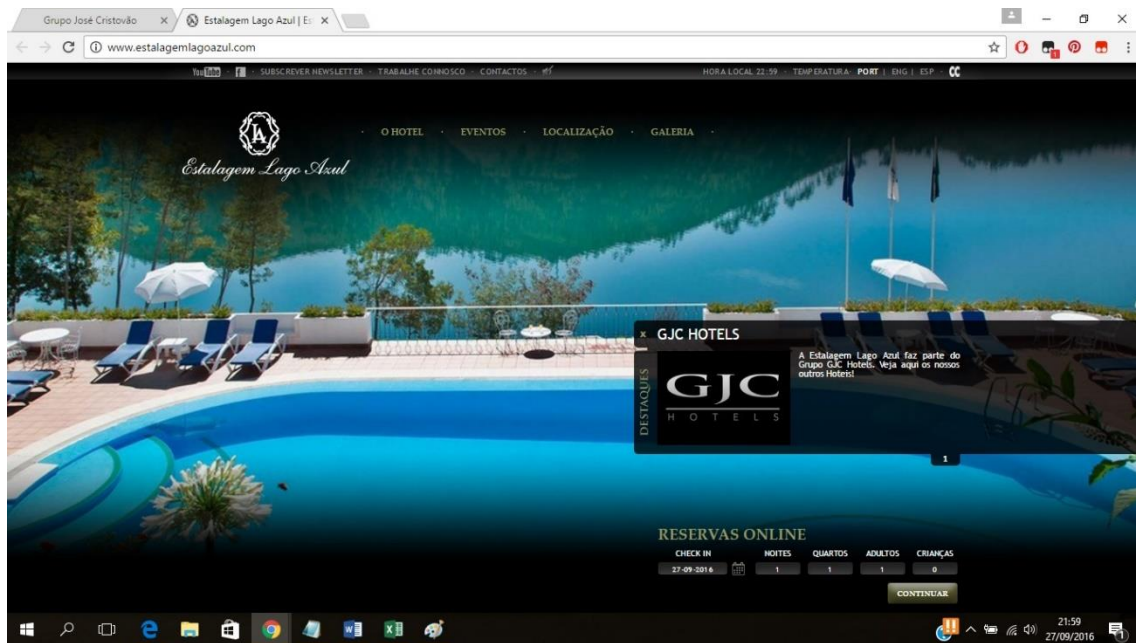
Hotel Cascais Miragem



Hotel dos Templários



Estalagem do Lago



Apartamentos do Lago



Hotel Presidente

The screenshot shows the website for Hotel Presidente in Luanda. The browser address bar displays 'www.hotelpresidenteluanda.com'. The website features a dark header with the hotel logo and a navigation menu including 'O HOTEL', 'HEALTH CLUB', 'EVENTOS', 'DESERVIR LUANDA', 'LOCALIZAÇÃO', and 'GALERIA'. A prominent banner for GJC Hotels is overlaid on the main image, which shows a modern building with a green facade. The banner text reads: 'GJC HOTELS', 'DESTAQUES', and 'O Hotel Presidente Luanda faz parte do Grupo GJC Hotels. Veja aqui os nossos outros hotéis'. Below the banner, there are sections for 'PROMOÇÕES' (highlighting 'TARIFAS PREFERENCIAIS') and 'RESERVAS ONLINE'. The reservation table is as follows:

CHECK IN	NOITES	QUARTOS	ADULTOS	CRIANÇAS
27-09-2016	1	1	1	0

A 'CONTINUAR' button is located below the reservation table. The footer of the page shows the system time as 22:00 on 27/09/2016.

Anexo 3: Tabela de Análise à Concorrência

Análise da Concorrência do Hotel Cascais Miragem - Grupo GJC

Hotel	Localização	PMV 2015	Rating Booking	Rating TripAdvisor	Presença Digital Hotel	Programa Fidelização	Grupo	Presença Digital Grupo
Grande Real Vila Itália	Centro Cascais, junto à costa	157,61 €	9,4	4,5*		Sem Info	Real Hotels Group	Facebook, Instagram, Youtube (não dinamizado)
The Oitavos	Arredores de Cascais, junto ao mar	-	8,7	4,5*	Facebook, Instagram, Twitter,	Sem Info	Não	N/A
Intercontinental Estoril	Em frente à Costa do Estoril	N/A	9,4	5*	Facebook, Instagram, Youtube (não dinamizada)	IHG Rewards Club - Pontos	IGH	Facebook, Instagram, Twitter, Youtube
Palácio Estoril	Junto ao Casino do Estoril	143,42	9,2	4,5*	Facebook, Instagram, Youtube (não dinamizada)	Sem Info	Não	N/A
Quinta da Marinha	Parque Natural de Sintra-Cascais	103,78	8,3	4,5*	Facebook, Youtube (não dinamizado)	Sem Info	Não	N/A
Penha Longa	Perto de Sintra - zona isolada	-	9,3	4,5*	Facebook, Instagram	The Ritz-Carlson Rewards (em conjunto com Marriott Rewards e Starwood Preferred Guest - Pontos	Ritz Carlson (sem associação)	Facebook, Instagram, Twitter, Youtube
Myriad	Parque das Nações - Lisboa	-	9,3	5*	Facebook, Instagram	Sana Corporate Card - desconto	Sana Hotels	Facebook, Instagram, Twitter, Youtube

Hotel Corinthia Lisboa	Lisboa	-	8,7	4,5*	Facebook, Instagram, Twitter, Youtube (não dinamizado)	Corinthia Discovery - 3 níveis - Vantagens adicionais durante a estadia	Corinthia Hotels	Facebook, Instagram, Twitter, Youtube
Pestana Cidadela Cascais	Junto à Marina de Cascais	146,38	8,9	4,5*	Facebook, Instagram	Sem Info	Pestana Hotel Group	Facebook, Instagram, Twitter, Youtube

Anexo 4: Análise das Forças e Fraquezas da Concorrência

1. Hotel Sana Myriad

185 quartos + 13 salas de reunião

Pontos fracos	Pontos fortes
<ul style="list-style-type: none">- A tipologia mais baixa de quartos equivalente ao nosso standard tem 150 quartos, ou seja têm muitos quartos muito pequenos que pela disposição e pelo espaço alguns dão a sensação de serem ainda mais pequenos.- As cores do hotel são vermelho, preto e cinzento, o que não ajuda a transportar o cliente para o ambiente do rio que eles pretendem. São tons muito fortes.- A nível de Lisboa a localização não é o local mais central.- Hotel todo vidrado – pode ser um ponto negativo para quem tem vertigens pois acentua a sensação de grande altitude.- Não tem piscina exterior.	<ul style="list-style-type: none">- Localização – por estarem situados em Lisboa torna-se acessível. A uns minutos do aeroporto.- Decoração muito moderna.- Centro de Congressos – maior privacidade pois o espaço é completamente separado do resto do hotel e maior adaptabilidade às necessidades dos clientes- Todas as salas com luz naturalSinalética em todo o hotel e à porta das salas digital – mais fácil para o cliente colocar a sua própria sinalética.- Todos os espaços foram criados e desenvolvidos para ter vista para o rio.- Privatização do deck exterior para eventos.- Todos os quartos com máquina de café e oferta de 2 cápsulas.- Principal 5 estrelas do Parque das Nações

2. Hotel Corinthia Lisboa

518 quartos + 23 salas de reunião

Pontos fracos	Pontos fortes
<ul style="list-style-type: none">- Localização - não é o ponto mais central da cidade, embora com boas acessibilidades.- Não existe um espaço muito grande interior, na área das salas, para fazer coffee-breaks caso tenham todas as salas ocupadas- Maior sala de reunião com um espaço de qualidade inferior à nossa Sala I e II. Muito retangular e com várias colunas – mais difícil aproveitar o espaço na totalidade e adaptar a qualquer setup.- Não tem piscina exterior	<ul style="list-style-type: none">- 518 Quartos – conseguem receber grupos grandes sem terem de os dividir em dois hotéis.- Todas as salas com luz natural.- Sinalética em todo o hotel e à porta das salas digital – mais fácil para o cliente colocar a sua própria sinalética.- Restaurantes todos concentrados numa só área – facilita a orientação e concentra o maior barulho e movimentação num só lugar.Salas praticamente todas concentradas numa área o que permite maior facilidade de orientação e maior privacidade.- As salas que permitem divisão criam um corredor entre elas que permita proporcionar maior privacidade com maior isolamento do som.

	- Bom espaço exterior – muito bem dinamizado inclusivamente no Inverno.
--	---

3. Hotel Penha Longa Ritz Carlton

194 quartos + 23 salas de reunião

Pontos fracos	Pontos fortes
<ul style="list-style-type: none"> - Localização: muito isolado sem acessos fáceis para quem não tem transporte próprio - Chá e café nos quartos não são oferecidos (poderiam oferecer duas cápsulas por quarto). - Spa marca Penha Longa (por um lado fortalece a marca do hotel, mas por outro, a nível de spas não é uma marca tão conceituada como spas de outros hotéis da região) - Salas de reunião no mosteiro não preparadas para mobilidade reduzida, estrutura complexa torna os acessos difíceis – planta não intuitiva. - Zona com condições climatéricas mais adversas. 	<ul style="list-style-type: none"> - TVs às portas das salas (maior dinamização e modernização – mais fácil cliente colocar a sua própria sinalética) - Amenities muito completas (com dental kit, pente, escovas e vanity set) - Entrada com decorações florais que mudam de 2 em 2 dias – torna a chegada mais agradável. - 2 piscinas exteriores

4. Real Villa Italia

124 quartos + 19 salas de reunião

Pontos fracos	Pontos fortes
<ul style="list-style-type: none"> - 57 quartos twin (muito poucos) - Piscina exterior pouco isolada do ambiente externo. - Não têm piscina interior – apenas a do spa e está condicionada na sua utilização. 	<ul style="list-style-type: none"> - Quartos espaçosos, mesmo a categoria mais baixa. - Todos os quartos têm casas-de-banho com duche e banheira e área sanitária separada. - Terraços espaçosos - Utilizam na sua maioria produtos portugueses (amenities, produtos mini bar e mesmo materiais de construção) - Acesso deficientes (2 quartos preparados para pessoas com deficiência) - Todas as salas com luz natural e na mesma área. - Acesso fácil das plenárias às breakouts.

	<ul style="list-style-type: none"> - Hotel tem o seu próprio equipamento audiovisual. - Várias salas com acesso ao exterior para coffee breaks ou outros eventos. - Grande capacidade de customização dos espaços.
--	---

5. Hotel Palacio Estoril

161 quartos + 9 salas de reunião

Pontos fracos	Pontos fortes
<ul style="list-style-type: none"> - Ginásio Pequeno - Embora tenha vista mar lateral não tem nenhuma tipologia vendida como vista mar. - Algumas salas com decorações muito antigas (remodelaram alguma mobília mas não toda e são visíveis diferenças na mesma sala). - Nenhuma tipologia com chuveiro. - Poucas salas para reuniões e eventos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Anos de existência e história ao longo dos anos – clientes valorizam histórias que intensificam a experiência. -Spa de renome e com maiores dimensões que os restantes spas da região. - Restaurante Gourmet para jantares com decoração muito nostálgica e com <u>piano todas as noites.</u>

6. Quinta da Marinha

198 quartos + 11 salas de reunião

Pontos fracos	Pontos fortes
<ul style="list-style-type: none"> - Poucas salas para reuniões e eventos e as que existem não permitem acesso fácil de umas para as outras (salas plenárias ficam muito distantes das salas breakouts). Algumas salas bastante pequenas e claustrofóbicas até. - Sem preparação para mobilidade reduzida. - Apenas um elevador (pelo que pudemos averiguar). 	<ul style="list-style-type: none"> - Todas as salas têm ecrã/tela - Quartos com duas tipologias – mais fácil para grupos mas menos diferenciador para individuais. - Preços mais baixos – 4 estrelas

7. Onyria

72 quartos + 10 salas de reunião

Pontos fracos	Pontos fortes
<p>- Poucos Quartos – Barreira para grupos. Poderão complementar com quartos no Qta da Marinha mas são produtos e preços muito diferentes.</p> <p>- Preços muito altos</p>	<p>- Todas as salas têm ecrã/tela</p> <p>- Todas as salas ou quase todas com luz natural.</p> <p>- Quartos com duas tipologias – mais fácil para grupos, menos diferenciador para individuais.</p> <p>- Quartos muito modernos e com ambiente relaxante devido as cores e formas suaves.</p>

Anexo 5: Proposta de Plano de Temas para Publicação no Facebook

FACEBOOK HCM

CONTEXTO	TEMA	CONTEÚDO A PUBLICAR	PERIODICIDADE
Equipa	Presença do Grupo nas Feiras Nacionais e Internacionais de Turismo	No próximo fim-de-semana, dia X e X de X, a equipa do Hotel Cascais Miragem vai estar presente na XXX. Venha ter conosco!	Pontual
Outros	Divulgação das ações de solidariedade do Grupo	E porque ajudar toca a todos, no Grupo José Cristóvão nunca nos esquecemos de quem mais precisa! Faça também os pequenos gestos valerem a pena.	Mensal
Outros	Partilha de notícias e divulgação de exposições e eventos em Cascais, através de partilha de outras páginas	"No domingo passado decorreu mais uma edição dos 20Km de Cascais que reuniu milhares de pessoas entre atletas e amadores. Saiba como foi!", "Durante a próxima semana estará a decorrer a Feira XXX em Cascais. Traga a sua família e venha divertir-se neste evento especial.", "Conheça as dicas diárias do nosso concierge para Cascais"	Quinzenal
Ocasião especial	Publicação das nossas Ofertas Especiais (Ex. Brisas de Verão, Business Lunch, Brunch de Domingo, Cocktail Miragem, Dia dos namorados)	"Conheça a oferta que preparámos especialmente para si. Porque os momentos mais importantes da vida são para se viver em toda a sua plenitude", "Delicie-se com o Cocktail que os nossos barmans prepararam especialmente para si, enquanto admira um pôr-do-sol magnífico na baía de Cascais. Todas as quintas, sextas e Sábados", "Não comece a segunda-feira sem ter um Domingo em cheio (Brunch)" "Está na altura da Happy Hour" (preparação de um cocktail pelo nosso barman)	Mensal
Experiência	Publicação periódica de fotografias de paisagens do hotel, das instalações e dos serviços (onde apareça também os colaboradores), a convidar os clientes a tomar um cocktail, jantar ou fazer	"O dia começa com um bom pequeno-almoço", "Não há nada melhor do que ver o nascer-do-sol no mar", "Tudo é melhor com uma vista como esta" "Aproveite o chá da tarde numa atmosfera relaxante" "coffee-breaks com arte...", "Há sempre uma atmosfera especial na nossa Sala I", "Torne o seu dia mais doce...", "Tire tempo para cuidar de si...", "Aproveite o fim-de-semana prolongado..."	Semanal

	reserva conosco.		
Outros	Publicação das nomeações e dos prémios nacionais e internacionais	"O Hotel Cascais Miragem recebeu mais uma nomeação internacional, desta vez pela World Luxury Restaurant Awards. É por si que todos os dias trabalhamos com a maior dedicação!	Pontual
Outros	Divulgação das diversas ações do grupo no âmbito da sustentabilidade	"Na natureza nada se cria, nada se perde, tudo se transforma. Antoine Lavoisier" Conheça a nossa política verde.	Mensal
Eventos	Promoção dos Casamentos Miragem	"Celebre o seu casamento de sonho no Cascais Miragem" "A celebração mais importante da nossa vida merece um dia de sonho..."	Mensal
Eventos	Após cada casamento, publicação de uma fotografia (Ou dos noivos, com autorização, ou só de um apontamento da decoração) a felicitar os noivos que acabaram de casar.	Muitas Felicidades à Inês e ao Nuno por este momento tão especial!	Pontual
Ocasão especial	Celebração das épocas festivas (Natal, Ano Novo, Dia dos Namorados, Dia da Mãe, Páscoa...)	"Já tem planos para o Dia de São Valentim?" "Venha celebrar o Dia do Pai no Hotel Cascais Miragem. Nós oferecemos o brunch à/ao filha/o ou ao pai" "Toda a equipa do Grupo José Cristóvão deseja-lhes umas Festas Muito Felizes"	Pontual
Ocasão especial	Mensagem de celebração de outras datas especiais	"Feliz dia de início da Primavera/Verão/Outono/Inverno", "Feliz dia da Mulher", "Feliz dia Internacional da Família"	Mensal/ Pontual

Equipa	Partilha da nossa vivência das Festividades	"O nosso lobby está finalmente preparado para celebrarmos o Natal", "E foi com muita alegria e animação que o Grupo José Cristóvão comemorou mais uma festa de Natal"	Pontual
Ocasião especial	Nas datas em que a seleção está no hotel, em estágio, publicar uma mensagem de apoio à nossa seleção	Um dia em que todos os portugueses se unem numa só melodia. Força Portugal! Estamos todos a torcer pela nossa seleção!	Pontual
Ocasião especial	Publicar uma mensagem de aniversário na respetiva data de cada uma das unidades do Grupo		Pontual
Experiência	Criar pequenos passatempos a incentivar os clientes a publicar as fotografias dos melhores momentos miragem (e identificar o Hotel) para ganhar um jantar no Gourmet, ou uma experiência no nosso Spa)	"Partilhe os melhores momentos no Hotel Cascais Miragem e habilite-se a ganhar uma experiência ainda mais especial", "Partilhe, através de uma quadra, a sua experiência no Cascais Miragem e habilite-se a ganhar um fim-de-semana/um jantar/ cocktail para duas pessoas."	Trimestral
Outros	Divulgação da nossa newsletter	"Conheça todas as novidades e ofertas especiais. Registe-se aqui e receba a nossa newsletter"	Trimestral
Eventos	Partilhar links para as páginas do nosso website	"Eventos magníficos. Descubra mais em: http://www.cascaismirage.com/pt/reunioes-y-eventos.html "	Mensal
Eventos	Para o seu jantar em privado (Estoril)		
Outros	Publicar a nossa posição/avaliação no trip advisor e incentivar os clientes a dar a sua opinião	Veja o nosso Trip Advisor	Mensal

Outros	Descubra o Top 10 das atrações family friend em Cascais e no Hotel Cascais Miragem		Pontual
Alojamento	Fotos de pormenores de quartos/espacos redecorados	"Para tornar a sua experiência ainda mais especial, renovámos a decoração dos nossos quartos."	Pontual
Experiencia	Video apresentação Hotel Cascais Miragem		Semestral
Equipa	Concurso Interno: Publicação de fotografias do hotel tiradas pelos colaboradores	"O Hotel Cascais Miragem aos olhos dos nossos colaboradores..."	Quinzenal
Eventos	Publicação de Imagens de eventos especiais (sem comprometer a confidencialidad e dos nossos clientes)		Pontual