

# Programas de Fidelização – Caso Hilton Vilamoura As Cascatas Golf Resort & SPA

---

**Jorge Ribeiro Ferreira Rocha**





# Programas de Fidelização – Caso Hilton Vilamoura As Cascatas Golf Resort & SPA

---

**Jorge Ribeiro Ferreira Rocha**

Relatório de Estágio para obtenção do Grau de Mestre em Gestão e Direção  
Hoteleira

Relatório de Mestrado realizado sob a orientação da Doutora Júlia Fonseca

2014

## ***Programas de Fidelização – Caso Hilton Vilamoura As Cascatas Golf Resort & SPA***

Copyright Jorge Ribeiro Ferreira Rocha/ 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, e 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.

“Choose a job you love and you will never have to work a day in your  
life”

Confucious



## **AGRADECIMENTOS**

Queria endereçar um profundo agradecimento à orientadora deste relatório e mentora da minha formação em marketing, Professora Doutora Júlia Fonseca. Agradeço igualmente o facto de ao longo dos últimos cinco anos frequentados na Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar, constantemente, me ter inculcido o prazer e o saber pelo marketing relacional, incentivando-me a exceder as minhas capacidades de escrita, análise e criatividade. Por isso, considero a sua orientação como a pedra basilar no meu desenvolvimento a nível pessoal e profissional, refletindo-se na posição profissional em que me encontro.

Nunca teria conseguido chegar onde cheguei se não fosse o apoio incondicional das pessoas mais importantes da minha vida, a minha família. Agradeço aos meus pais por todo o apoio que me deram ao longo da vida, por todos os valores com que me educaram, por me orientarem em todas as alturas da minha vida e por compreenderem todas as minhas decisões. Todas as suas exigências ao longo dos anos, os sermões nas alturas chave da minha vida e os lembretes de que o esforço do meu trabalho seria compensado, neste momento fazem sentido. Os meus irmãos tiveram igualmente um peso fundamental ao longo destes meses, apoiando-me sempre nos meus dias difíceis, demonstrando a saudade e em especial o orgulho que têm no irmão mais velho. Para os meus pais e para os meus irmãos, o meu eterno agradecimento.

Agradeço igualmente a toda a minha família Hilton. Numa fase de mudanças repentinas na minha vida em que tive de me deslocar para quase 300 quilómetros de casa, para um novo local de trabalho e para uma nova residência, não poderia ter esperado melhor receção e apoio. Se não fosse o ambiente fantástico e contagiante de todas as pessoas com quem tive o prazer de trabalhar, o carinho e compreensão que tiveram por mim, a minha experiência teria sido totalmente diferente e o presente texto seria outro. Não conseguindo tão pouco enumerar todas as pessoas que contribuíram para o meu desenvolvimento como pessoa e profissional, destaco Antoine Couve, David Ecija, Mihnea Bucur, Susete Santos e o meu orientador de estágio, Ricardo Afonso, como as pessoas que foram fulcrais no meu desenvolvimento. Sem dúvida, o apoio e a confiança

que depositaram em mim que motivaram a minha força e a minha ambição para nunca desistir dos meus sonhos. Obrigado.

Por fim, agradeço a todos os meus amigos, que mantiveram o contacto comigo e que nunca desistiram de acreditar em mim e de me apoiar em todas as minhas decisões, por mais estranhas que aparentassem ser.

## RESUMO

O setor do turismo tem vindo a assumir uma posição cada vez mais fulcral no desenvolvimento de Portugal, apresentando em 2014 resultados surpreendentes, sendo classificado como o melhor ano de sempre para o turismo português. A região do Algarve continua a ser um dos destinos mais impulsionadores deste resultado a nível nacional, sendo a ativa procura do Turismo de “Sol e Praia” a principal a razão do fluxo turístico registado no Algarve Litoral. A sazonalidade associada a este tipo de turismo apresenta valores representativos, sendo cada vez mais necessária a intervenção das forças governamentais e a implementação de estratégias locais por parte dos hotéis que exploram este segmento turístico.

O atual relatório tem como intuito e principal base a descrição e análise das estratégias de gestão e operacionais da unidade hoteleira Hilton Vilamoura As Cascatas Golf Resort & Spa, resort de 5 estrelas, localizado em Vilamoura, gerida pela cadeia hoteleira Hilton Worldwide, através da sua marca Hilton Hotels & Resorts. A análise foi desenvolvida através da observação participante dos departamentos operacionais e gestão, na sequência do estágio curricular, que teve a duração de 10 meses, durante o segundo ano de mestrado de Gestão e Direção Hoteleira.

O estágio em destaque dividiu-se em 3 fases, com passagens entre o departamento de reservas e o departamento de marketing dos hotéis Hilton Vilamoura e Conrad Algarve, apresentando a descrição das principais tarefas desenvolvidas, bem como análises críticas finais das diferentes fases do estágio nos dois hotéis. A última fase do estágio corresponde ao estágio no departamento de marketing do hotel Hilton Vilamoura, responsável pelas ações operacionais e gestão de marketing. Com base na análise da realidade atual do destino Algarve, dos valores da marca Hilton e da necessidade de desenvolvimento e promoção do Hilton Vilamoura em época baixa enquadra-se o desafio proposto: um programa de fidelização local apelidado de Club H20.

O propósito do programa de fidelização Club H20 surge com o objetivo de promover a unidade hoteleira a nível local, fortalecendo a relação entre a mesma e a comunidade local, alavancando o investimento do turismo residencial e da população local no investimento, desenvolvimento e sustentabilidade da propriedade Hilton Vilamoura.

**Palavras-Chave:** Fidelização, Programas de Fidelização, Marketing, Sazonalidade,



## **ABSTRACT**

The tourism sector has assumed an increasingly central role in the economic development of Portugal, with surprising results in 2014, being rated as the best year ever for Portuguese tourism. The Algarve continues to be one of the booster destinations at national level due to high demand of “Sun and sand” in Algarve coast. The seasonality associated with this type of tourism shows alarming figures being increasingly required the intervention of governmental forces and implementation of local strategies by hotels that exploit this tourism segment.

The present report has the intention and main focus on the description and analysis of operational and management strategies of the hospitality unit Hilton Vilamoura As Cascatas Golf Resort & Spa, a 5 star resort located in Vilamoura, managed by the hotel chain Hilton Worldwide through its brand Hilton Hotels & Resorts. The analysis was developed through the participant observation of operational and management departments, following the traineeship with the duration of 10 months of the second year of the Master Degree in Hotel Management.

The focused internship was divided into three phases, starting with the reservations department and followed by the marketing department of the hotels Conrad Algarve and Hilton Vilamoura, being provided the description of the main developed tasks as well as the critical analysis of each phase of the internship in both hotels. The last stage of the internship corresponds to the time spent in the marketing department of Hilton Vilamoura, developing all the operational and management promotion activities. Based on the analysis of the current reality of Algarve, the Hilton brand values and the need for promotion and development of Hilton Vilamoura in low season, the proposed challenge takes places, a local loyalty program named Club H20.

Club H20 loyalty program establishes itself with the objective of promoting the hotel at local level, strengthening the relationship between Hilton Vilamoura and local community, leveraging the investment of residential tourism guest and local people in the development and sustainability of the property Hilton Vilamoura.

**Keywords:** Loyalty Programs, Marketing, Seasonality, Loyalty



## ÍNDICE GERAL

Introdução.....	1
Capítulo 1. Enquadramento Teórico – Marketing, Marketing Relacional e Programas de fidelização.....	5
1.1 Introdução .....	5
1.2 Definição de Marketing.....	5
1.3 Definição de Marketing Relacional .....	6
1.4 O contraste do Marketing com Marketing Relacional.....	7
1.5 Marketing Relacional e CRM como base da Fidelização .....	9
1.6 Conceito e Características dos Programas de Fidelização de Clientes .....	10
1.7 Objetivos e Benefícios de Programas de Fidelização .....	11
Capítulo 2. Apresentação do Hilton Vilamoura As Cascatas Golf Resort & Spa.....	15
2.1 História e Cultura da Hilton Worldwide .....	15
2.2 Caracterização do Hilton Vilamoura As Cascatas Golf Resort & SPA .....	17
2.2.1 Análise Interna .....	18
2.2.1.1 Localização.....	18
2.2.1.2 Apresentação do Resort .....	19
2.2.1.3 Estrutura Organizacional do Hotel.....	21
2.2.1.4. Caracterização dos Produtos e Serviços.....	25
2.2.1.5 Preço .....	35
2.2.1.6 Promoção .....	35
2.2.1.7 Colaboradores .....	36
2.2.1.8 Fornecedores.....	37
2.2.1.9 Distribuição Online.....	37
2.2.1.10 Clientes.....	39
2.2.1.11 Análise Concorrencial .....	40
2.2.2 Análise Externa .....	48
2.2.2.1 Ambiente Demográfico.....	48
2.2.2.2 Ambiente Cultural .....	49
2.2.2.3 Ambiente Económico .....	50
2.2.2.4 Ambiente Tecnológico.....	50
2.2.2.5 Ambiente Político .....	51
2.2.3 Análise SWOT.....	51
Capítulo 3. O Estágio e Análise na Hilton Worldwide .....	53
3.1 Estágio no Departamento de Reservas .....	53

3.2 Estágio no Departamento de Marketing do Conrad Algarve.....	56
3.3 Estágio no Departamento de Marketing do Hilton Vilamoura .....	59
Capítulo 4. Programa de Fidelização Local – Club H20.....	65
4.1 Características do Serviço do Hotel .....	66
4.2 Desafio Proposto – Programa de Fidelização para a Comunidade Local .....	67
4.3 Problema Identificado – A Sazonalidade e Perceção do Destino Algarve .....	67
4.4 Apresentação do Projeto - Conceito e Valores do Club H20 .....	68
4.5 Metodologia e Desenvolvimento do Projeto .....	69
4.5.1 Pré Lançamento .....	70
4.5.2 Implementação Do Projeto Club H20 .....	75
4.6 Considerações Finais .....	79
Conclusão .....	81
Referências Bibliográficas .....	86
Referências Webgráficas .....	88
Apêndices .....	90
Anexos .....	94

## ÍNDICE DE FIGURAS

### Capítulo 2

Figura 2.1: Vista Aérea do Resort.....	18
Figura 2.2: Hilton Vilamoura.....	20
Figura 2.3: Quarto Deluxe Vista Golf.....	26
Figura 2.4: Quarto Deluxe Plus Vista Golf.....	26
Figura 2.5: Suite Familiar Vista Piscina.....	27
Figura 2.6: Apartamento T1 Vista Golfe.....	27
Figura 2.7: Apartamento T2 Vista Piscina.....	28
Figura 2.8: Suite Presidencial.....	29
Figura 2.9: Restaurante Moscada Interior.....	30
Figura 2.10: Restaurante Cilantro.....	30
Figura 2.11: Restaurante Aquarela.....	31
Figura 2.12: Rubi Bar.....	31
Figura 2.13: Bar de Praia Club H20.....	32
Figura 2.14: Kids Club Paradise Island.....	32
Figura 2.15: 7Spa.....	33
Figura 2.16: Piscina Principal.....	33
Figura 2.17: Concessão de Praia.....	34

### Capítulo 4

Figura 4.1: Apresentação dos Parceiros.....	70
Figura 4.2: Cartões de Fidelização Club H20.....	71
Figura 4.3: Programa de Recompensa do Club H20.....	71

Figura 4.4: Publicação na Publituris e AlgarLife.....	72
Figura 4.5: Newsletter Club H20.....	73
Figura 4.6: Club H20 no Facebook.....	73
Figura 4.7: Workshops de Fevereiro.....	75
Figura 4.8: Publicações em Portugal Confidential e My Destination Algarve.....	75
Figura 4.9: Publicações na Revista Eatin e Jornal Algarve Resident.....	76

## **ÍNDICE DE TABELAS**

### **Capítulo 1**

Tabela 1.1: Marketing de Massas vs Marketing Relacional.....	8
--	---

### **Capítulo 2**

Tabela 2.1: Análise Concorrencial Infraestruturas.....	41
--	----

Tabela 2.2: Análise Concorrencial Segmento de Lazer.....	42
--	----

Tabela 2.3: Análise Concorrencial Segmento de MICE.....	43
---	----

Tabela 2.4: Análise SWOT da Unidade Hilton Vilamoura.....	50
---	----

### **Capítulo 4**

Tabela 4.1: Parceiros do Club H20.....	69
--	----

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

### Capítulo 2

Gráfico 2.1: Partidas Internacionais dos Países BRIC com destino à Europa.....48

Gráfico 2.2: Taxa de Desemprego em Portugal.....49





## INTRODUÇÃO

O mercado hoteleiro encontra-se cada vez mais globalizado e competitivo, já que as cadeias hoteleiras internacionais procuram pessoas com experiência em padrões e metodologias de trabalho globais. O conhecimento adquirido ao longo dos dez meses de estágio, em diferentes hotéis e departamentos, num dos destinos mais procurados da Europa, em que o ano de 2014 foi o melhor ano de sempre do turismo português, mostrou ser um fator diferencial na experiência adquirida. A experiência em departamentos de gestão de hotéis geridos por uma cadeia internacional ligou-se na perfeição com os objetivos do estágio proposto, permitindo colocar em prática os conhecimentos académicos. O estágio foi desenvolvido em duas propriedades de cinco estrelas da cadeia hoteleira Hilton Worldwide. No Hilton Vilamoura As Cascatas Golf Resort & Spa e no Conrad Algarve, localizados em Vilamoura e Quinta do Lago respetivamente, desenvolveu-se o estágio no Departamento de Business Development, com características distintas.

Ao longo do estágio, as ações desenvolvidas foram de acordo com os objetivos primordiais traçados para a realização do estágio: **perceber e executar conceitos académicos em tarefas desenvolvidas e adquirir experiência profissional na área do marketing de uma cadeia hoteleira internacional**. De forma a alcançar os objetivos definidos, foram essenciais as seguintes características do estágio:

- Estagiar numa cadeia internacional
- Experienciar e desenvolver ações num departamento de marketing
- Desenvolver estratégias em duas propriedades com segmentos diferentes
- Compreender a metodologia de trabalho de uma cadeia internacional
- Analisar procedimentos de planeamento e estratégia
- Acompanhar e participar em desenvolvimento de projetos operacionais

Neste modelo, a adaptação torna-se acessível a novos licenciados com pouco conhecimento prático em hotelaria internacional. As formações, os métodos de aprendizagem, tarefas e desafios compõem uma base de formação profissional e estável.

A definição do tema a desenvolver no relatório de estágio recaiu sobre o tema Programas de Fidelização. A Hilton Worldwide é, atualmente, a segunda maior cadeia hoteleira e a pioneira na hotelaria mundial. Está inserida num mercado altamente competitivo, em que a preparação é a pedra basilar. Como tal, a formação dos recursos humanos, o envolvimento com o meio envolvente, a satisfação e a relação com o cliente são valores assumidos da marca. Para a Hilton Worldwide, o relacionamento com o cliente tem um papel preponderante no sucesso; valores que Conrad Hilton instituiu na marca desde o primeiro hotel que inaugurou. Através de todas as estratégias e ações desenvolvidas, evidenciou-se que a componente relacional permite que os hotéis Hilton tenham uma força competitiva na fidelização de clientes de vários segmentos, ajudando a combater a sazonalidade no Algarve, optando por não encerrar os seus hotéis nos períodos de época baixa e, dessa forma, mantendo sempre a mesma qualidade de serviço ao longo do ano.

O relatório de estágio encontra-se organizado em cinco partes. Na primeira parte, é feita uma introdução ao estágio; segue-se a definição dos objetivos gerais que se pretende atingir; define-se o tema de estudo do presente relatório de estágio e finaliza-se com a explicação da estrutura do relatório. Após a fase introdutória, seguem-se os principais quatro capítulos do trabalho. No primeiro capítulo explanam-se os conceitos considerados relevantes para o desenvolvimento do tema, referenciando os principais autores de temas relacionados com Marketing, Marketing Relacional e Programas de Fidelização. O segundo capítulo destina-se à caracterização do objeto de estudo. Numa primeira instância é apresentada a cadeia hoteleira e os respetivos valores, assim como a análise do hotel Hilton Vilamoura. A caracterização do hotel mencionado baseia-se na análise de duas principais componentes: o ambiente interno e o ambiente externo da propriedade. Após o estudo dos dois ambientes em questão, é compilada a análise swot, relacionando os pontos fortes e os pontos fracos com as oportunidades e as ameaças do hotel. Esta é a base para o quarto capítulo. No terceiro capítulo é desenvolvida a descrição e a análise do estágio, dividido em três fases. Estas fases encontram-se por ordem cronológica, visto que o estágio se iniciou no Hilton Vilamoura, no departamento de reservas numa fase inicial; prosseguiu no Conrad Algarve, no departamento de marketing; finalizou novamente no Hilton Vilamoura, igualmente no departamento de marketing. O quarto capítulo apresenta o desafio aplicado ao hotel, com base na análise feita às componentes interna e externas, já realizada no segundo capítulo. Assim, o desafio escolhido baseia-se na identificação de pontos com potencial para serem melhorados, definindo estratégias e ações para satisfazerem essas mesmas lacunas. O desafio implementado consiste na

criação de um programa de fidelização local do hotel Hilton Vilamoura para a comunidade residente, nacionais e internacionais, descrevendo e analisando várias ações desenvolvidas. Por fim, é elaborada uma reflexão e uma análise final sobre a experiência e conhecimentos adquiridos. Nesta fase é feita uma última análise ao tema escolhido, através do desafio realizado, informando se os objetivos definidos no início do relatório foram alcançados, enunciando as dificuldades encontradas ao longo do desenvolvimento do estágio e respetivo relatório.



# **CAPÍTULO 1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO – MARKETING, MARKETING RELACIONAL E PROGRAMAS DE FIDELIZAÇÃO**

## **1.1. Introdução**

Este capítulo tem como intuito apresentar de uma forma sistematizada os conceitos relativos a Marketing, CRM, Marketing Relacional e Programas de Fidelização, matérias abordadas na fase do desafio de estágio.

O enquadramento teórico encontra-se dividido em seis partes. A primeira fase apresenta o conceito de marketing e como surgiu. A segunda parte define o conceito de marketing relacional. A terceira parte apresenta o contraste entre o marketing e marketing relacional, enunciando as principais diferenças entre ambos, introduzindo o conceito de CRM. A quarta parte introduz o conceito de programas de fidelização. A quinta enuncia as principais características, objetivos e benefícios dos programas de fidelização, explicando os seus fatores de sucesso. A sexta e última etapa analisa o conceito de marketing relacional e CRM como base de formulação de programas de fidelização.

## **1.2. Definição de Marketing**

Inicialmente, o marketing surgiu com o objetivo da transação, garantindo o negócio entre o vendedor e o cliente. O objetivo primordial era a venda, realizando o “Marketing de Massas”, sem segmentação de mercado pelas suas características, desenvolvendo os seus produtos e serviços de uma forma *standard*. O marketing, nesta altura, não passava de uma ferramenta condicionada por determinado valor e por determinado lucro, apelidado de “Marketing Transacional”. À medida que o mercado se foi desenvolvendo, as empresas procuraram adotar as melhores estratégias face à concorrência, investindo em planos de marketing, de forma a comercializar os seus produtos e serviços, conquistando quota de mercado. (Kotler, 1998)

A partir dos anos 60, assistimos a uma alteração no conceito de marketing, sendo orientado numa perspetiva focalizada na segmentação lógica do mercado, o que apelidamos de “Marketing Segmentado”. Com o desenvolvimento desta nova visão, dos mercados e da necessidade dos clientes, nos anos 80, existe uma nova alteração na postura do marketing em relação ao mercado e clientes. Até aqui, o marketing visava o produto e o valor, descurando o cliente e os alicerces de uma relação com o mesmo. Nessa perspetiva, pode-se definir o marketing como “o conjunto dos métodos

e dos meios de que uma organização dispõe para promover, nos públicos pelos quais se interessa, os comportamentos favoráveis à realização dos seus próprios objetivos” (Lindon *et al.*, 2000: 30).

Para explicar o conceito de marketing, a AMA (*American Marketing Association*) define marketing como “o processo de planeamento e execução da conceção, fixação de preços, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais”. Assim sendo, pode-se definir marketing como uma ferramenta estratégica de adaptação da filosofia de serviços e produtos ao mercado e clientes visados, consoante as suas características e necessidades.

### **1.3. Definição de Marketing Relacional**

No final da década de 80 dá-se uma alteração na perspetiva e objetivos do marketing, existindo, mais uma vez, uma adaptação e uma modulação à evolução dos mercados e clientes, sendo identificado o objetivo primordial dos clientes atuais e a satisfação das suas necessidades. Com base nesta mudança, surge o marketing relacional, a focalização e a orientação para o relacionamento individual com o cliente. É importante referir que, nesta fase, as empresas descobriram que era necessário acompanhar a mudança e reestruturar a sua forma de laborar perante o mercado, estabelecendo e mantendo relacionamentos comerciais.

Acompanhando esta mudança, o marketing relacional e CRM são desenvolvidos através de ferramentas de tecnologias de informação em constante mudança e desenvolvimento (Zineldin, 2005: 20). Com base nesta alteração do foco do marketing, em que “A venda foca as necessidades do vendedor, o marketing, as do comprador” (Levitt, 2002: 9), existe uma mudança clara nos objetivos e estratégias das empresas com “O objetivo de tornar a venda supérflua fazendo com que o produto/serviço venda por si” (Drucker, 2001: 79-94).

Podemos, assim, começar a criar uma definição de marketing relacional, descrevendo-o como “o desenvolvimento e consequente manutenção de uma relação de carácter duradouro, reciprocamente proveitosa e satisfatória com os interlocutores estrategicamente mais significativos para a organização” (Buttle, 1996; Wilson, 1995; Smith, 1998).

Do mesmo modo, Lyndon *et al.* (2008) definem o marketing relacional como a estratégia de “dar resposta a uma necessidade crescente das empresas em satisfazerem as necessidades de clientes cada vez mais informados e mais exigentes”, realçando igualmente a ideia de que o desenvolvimento das novas tecnologias de informação veio permitir que as empresas fiquem a “conhecer o seu comportamento e atitudes dos seus clientes e proporcionar-lhes uma experiência individualizada com a empresa ou a marca”.

Para Peppers, Rogers (1995) e Kotler (2001), o marketing relacional tem como objetivo “dotar a organização da capacidade de tratar as empresas como indivíduos, desenvolvendo uma relação que perdure ao longo do tempo de forma contínua e personalizada.” Numa perspetiva de comunicação, a APAP (Associação Portuguesa das Agências de Publicidade) define o marketing relacional como “toda a forma de publicidade que visa estabelecer e manter relações entre a marca e o seu consumidor, com base em ações personalizadas, interativas e mensuráveis, criando uma base de conhecimento em constante evolução para a construção da marca”.

Com base no exposto anteriormente, pode-se definir marketing relacional como estabelecimento de uma relação com o cliente, baseada numa estratégia “*win-win*”, com a satisfação das necessidades de clientes cada vez mais exigentes, por parte da empresa. Desta forma, atinge-se o objetivo de retribuição de valor, fundamentada numa relação de confiança inquestionável por parte do cliente, aumentando o valor económico mútuo, reduzindo os custos, paralelamente à construção de confiança na relação.

#### **1.4. O contraste do Marketing com Marketing Relacional**

Seguidamente será apresentado um quadro que demonstra as principais mudanças ocorridas entre o “Marketing Transacional” e o “Marketing Relacional”.

Tabela 1.1: Marketing de Massas vs Marketing Relacional

	Marketing de Massas	Marketing Relacional
Perspectiva Temporal	Curto Prazo	Longo Prazo
Função de Marketing Dominante	Marketing - Mix	Marketing Interactivo
Elasticidade do Preço	Clientes mais sensíveis ao Preço	Clientes menos sensíveis ao preço
Dimensão da Qualidade Dominante	Qualidade do Produto/output	Qualidade das interações
Medida de Satisfação do Cliente	Quota de Mercado	Quota de Cliente
Sistema de Informação sobre o Cliente	Estudos de mercado <i>ad-hoc</i>	<i>Feedback em tempo real</i>
Conhecimento do Cliente	Anónimo	Identificação individual
Frequência dos Contactos	Comunicação esporádica e unilateral	Diálogo constante
Foco da Gestão	Gestão do produto	Gestão do cliente

Fonte: Mercator XXI, Capítulo 29, Pág 637, Ano 2009

Com o desenvolvimento do Marketing Relacional cresce igualmente o conceito de CRM (*Customer Relationship Management*) ou *Database Marketing*, sendo que as opiniões sobre esta ferramenta são bastante variadas. Para Cooke (1994), o CRM é visto como uma ferramenta tática de marketing e não tanto como uma ferramenta estratégica. Já Lyndon *et al.* (2008) defendem que este consiste na criação de uma base de dados com informação que identifica os clientes de forma individual e respetivas campanhas direccionadas. Zablah *et al.* (2004) vão mais longe e definem CRM “como um processo contínuo, envolvendo o desenvolvimento e a mobilização da inteligência de mercado para a construção e maximização do lucro através de uma base, o relacionamento com o cliente”. Dividem ainda o CRM em cinco perspetivas, sendo elas: o processo, estratégia, filosofia, capacidade e / ou ferramenta tecnológica.

Podemos, assim, definir o CRM como uma ferramenta de Marketing Relacional com base em relações simbióticas (*Win-Win*), através da gestão de processos e dados gerados pelas interações entre a empresa e os clientes, fidelizando-os e maximizando o lucro da organização. Lyndon *et al.* (2008) afirmam que o CRM se propõe fidelizar os clientes de uma empresa, através do conhecimento das suas características e necessidades, utilizando a informação das compras, da satisfação, recorrendo às características das reclamações, à frequência de visitas, entre outros aspetos

possíveis. Consequentemente, o conhecimento de todas as perspectivas é um objetivo essencial no CRM, bem como a diferença entre o sucesso ou o fracasso da estratégia.

Por isso, apercebemo-nos de que o CRM e o marketing relacional têm como objetivo maximizar o relacionamento com o cliente, com base na sua forma de pensar e interesses, criando fontes de valor fundamentadas nas suas necessidades e expectativas.

### **1.5. Marketing Relacional e CRM como base da Fidelização**

Após a contextualização dos conceitos de Marketing Relacional e CRM, cria-se uma analogia entre estes conceitos e a formulação de um plano de fidelização, sendo que a lealdade e a fidelização de clientes é um fator crítico de CRM (Zineldin, 2006). Como já analisado, inicialmente, o marketing subestimava a atração de novos clientes, preferindo manter como objetivo o lucro fácil e de curto prazo. No entanto, na atualidade, as organizações trabalham para manter os clientes, maximizando o seu lucro (McIlroy et al., 2000). A retenção de clientes passa, assim, a ser o objetivo primordial do CRM, visto que, em média, custa cinco a seis vezes mais atrair um novo cliente do que reter os existentes (Lovelock e Wright, 1999).

Com a mudança da realidade do marketing, torna-se fulcral aproveitar os mecanismos do Marketing Relacional para a criação de uma estratégia de retenção de clientes, ou seja, os planos de fidelização. Estes programas têm como objetivo incentivar os clientes a criar uma relação duradoura e fiel, com benefícios para ambas as partes. Através desta relação pretende-se que a confiança aumente, bem como o investimento por parte do cliente na empresa, consumindo os seus produtos e serviços, por vezes em forma de *up-selling* e *cross-selling* (McIlroy et al., 2000). Segundo os autores, o marketing tem como objetivo a lealdade verdadeira e não a tão conhecida “fidelização de plástico”, com base em descontos momentâneos e na adesão aos cartões de lealdade, apenas pelos benefícios.

Assim sendo, deve-se reter os clientes através da resposta exata às suas necessidades, recorrendo às informações obtidas através do software CRM. “A chave da retenção de Clientes, é a sua satisfação. A satisfação é a sensação de prazer resultante da comparação do desempenho ou resultado percebido de um produto, em relação às expectativas do comprador” (Kotler, 2001: 70). Como referido anteriormente, Kotler afirma que conquistar novos clientes pode custar cinco vezes

mais a uma empresa do que satisfazer e reter os existentes. Atualmente, as empresas perdem, em média, 10% dos clientes por ano. Uma empresa que consiga uma redução de apenas 5% pode conseguir aumentar os seus lucros de 25% a 80%, o que fará toda a diferença no sucesso do seu mercado.

O conceito de fidelização surge quando um cliente esporádico passa a comprar cada vez mais frequentemente, repetindo este processo inúmeras vezes, reforçando a sua satisfação, numa relação duradoura de benefício mútuo. Os planos de fidelização são respostas eficazes às necessidades de mercado. A partir do momento em que se percebe as necessidades do cliente, são desenvolvidas estratégias baseadas na informação providenciada pelo CRM, de forma a satisfazê-lo, oferecendo exatamente aquilo que pretende, produtos certos, no tempo certo, da forma adequada, para o cliente certo. Estes planos, quando bem orquestrados, podem traduzir-se num sucesso extremo, proveniente de uma relação de confiança inabalável entre empresa e cliente.

## **1.6. Conceito e Características dos Programas de Fidelização de Clientes**

Os programas de fidelização poderão ser definidos como estratégias de marketing que recompensam e encorajam a um comportamento de consumo fiel, que beneficiará a empresa (Sharp and Sharp, 1997). Esses autores mencionam igualmente que os programas de fidelização, que providenciam aos seus clientes benefícios de fidelização/lealdade, são aqueles que são mais adotados pelas estratégias de marketing atuais. As companhias aéreas foram as pioneiras nos programas de fidelização de larga escala e com benefícios internacionais, apelando aos desejos e gostos de cada um dos seus clientes, compondo um esquema onde os padrões de repetição conferem a percepção de uma longa relação de interatividade (O'Malley & Johnson, 1998). Citando Bose & Rao (2011), os programas de fidelização são estratégias de marketing que permitem acumular benefícios de gratuidade pelo seu comportamento repetido de compra, não recompensando uma compra espontânea mas sim a repetição do seu ato, a longo prazo.

Smith (2000) distingue seis tipos diferentes de programas de fidelização: programa de serviços, programa de informação e aconselhamento, programa de descontos, programa de comunidade, programa de acessibilidade e programa de pontos. O programa de serviços será o mais utilizado, devido ao seu efeito diferenciador, como

os serviços VIP. O programa de informação e aconselhamento é aquele que utiliza o acompanhamento e apoio para aumentar a experiência e a utilização do produto. O programa de descontos providencia um desconto aos membros. O programa de comunidade incentiva e proporciona a interrelação entre os seus membros. O programa de acessibilidade oferece aos seus membros o acesso a eventos, serviços e produtos restritos. O programa de pontos é aquele em que o cliente recebe pontos pela compra de produtos ou utilização de serviços, atingindo a recompensa quando angariados um certo número de pontos. Independentemente do tipo de programa de fidelização em vigor, todos eles são estratégias de marketing que se baseiam em incentivos com o intuito de manter leais e fidelizados os seus clientes (Banasiewicz (2005), Gómez et al. (2006)).

O marketing relacional, como explicado anteriormente, começou como uma estratégia para negócios de pequena dimensão, nascendo em mercearias e pequenas empresas, com uma abordagem personalizada para cada um dos seus clientes. Após esta introdução do conceito, empresas de maior dimensão tentaram desenvolver esta relação com o cliente, através de programas de fidelização formais (Dowling & Uncles, 1997). Na indústria aeronáutica, estes programas de fidelização foram desenvolvidos e aprimorados com a introdução do programa de fidelização das companhias aéreas americanas, através do da American Airlines Advantage Program em 1981, seguidas pela companhia hoteleira Intercontinental, em 1983. Comparando as duas primeiras indústrias pioneiras e os respetivos programas de fidelização formados e planeados, a indústria aérea atingiu os 57 milhões de membros em 2009, enquanto a indústria hoteleira atingiu os 92 milhões de membros internacionais (DeKay, Toh & Raven, 2009). Na atualidade, quase todas as companhias hoteleira, aéreas ou de restauração detêm um programa de fidelização, crescendo em força e popularidade (McCall & Voorhees, 2009).

Apesar dos dados de crescimento, toda a indústria demonstra fatores de estagnação e aumento da concorrência nestes mesmos programas, apelando à criatividade e disponibilidade de benefícios por parte dos hotéis (Capizzi & Ferguson, 2005).

## **1.7. Objetivos e Benefícios de Programas de Fidelização**

Os objetivos dos programas de fidelização podem variar consoante a empresa, mercado, valores e ambientes. Os objetivos reais de cada programa de fidelização continuam a estar presentes em cada um dos programas. No entanto, colocados em

prática de forma diferente e quando alcançados, permitem obter vários benefícios (Dowling & Uncles, 1997). Os mesmos autores acrescentam que os clientes leais são mais rentáveis para a empresa, decrescendo os custos de serviço e a sensibilidade de preço, aumentando os seus gastos em serviços e produtos. Os objetivos concretos dos programas de fidelização mais consensuais recaem sobre a seleção e desenvolvimento de clientes leais. O aumento de clientes leais e a maximização do lucro por cada um destes clientes (Ho et al, 2009; Uncles et al, 2003) é o principal objetivo dos programas de fidelização em vigor nas principais cadeias hoteleiras. Igualmente, Arantola (2003, 72-73) defende que os programas de fidelização tiveram uma mudança ao nível do tipo de objetivo, deixando de se focar em números, focando-se no desenvolvimento da experiência do cliente, à semelhança do desenvolvimento do marketing transacional para o marketing relacional. Consequentemente, o objetivo secundário passa por premiar os clientes pelo seu comportamento de compra repetido, característica explorada e desenvolvida ao longo dos vários estados do programa de fidelização, oferecendo benefícios e recompensas com base nas várias ações e comportamentos do cliente (O'Malley, 1998).

Os benefícios dos programas de fidelização, por sua vez, podem dividir-se em duas realidades distintas: benefícios para a empresa e benefícios para o cliente, partilhando benefícios e valores em comum. Esta situação de benefícios partilhados influencia diretamente o compromisso e a confiança que formam os contornos de sucedidas relações com o cliente (Morgan e Hunt, 1994). Os benefícios para as empresas mais realçados são a angariação e a retenção de clientes, valorização da marca, aumento do envolvimento e do investimento nos serviços e nos produtos da marca e o estabelecimento de uma relação de confiança, duradoura e próspera (Dowling e Uncles, 2003). Através da retenção de clientes, a empresa consegue aumentar a sua quota de clientes em relação à concorrência, incentivando o cliente ao investimento em vários produtos diferenciados e adicionais à sua primeira necessidade de compra (Nunes e Drezé, 2006), ganhando o *share of wallet*. McIlroy et al (2000) reforçam esta ideia, defendendo que os benefícios para as empresas se focam no aumento da compra dos seus produtos, de uma forma padronizada e duradoura, potenciando o *cross-selling* e o *up-selling*, implicando uma informação valiosa sobre os gostos e as necessidades dos clientes, compondo a base de dados de clientes (CRM).

Igualmente, com esta situação dos mesmos valores partilhados, os benefícios para o cliente apresentam-se com uma natureza diferente dos benefícios para a empresa. Como mencionado, um dos benefícios adquiridos para a empresa é a criação e a

manutenção de uma relação com a troca de benefícios, uma relação apelidada de *win-win* (Zineldin, 2006). Os benefícios para o cliente podem ser de origem direta ou indireta (Duffy, 2002). Os benefícios diretos são compostos por descontos diretos ou pela acumulação de pontos/descontos para futuras ações, incentivando o cliente a voltar. Desta forma, o cliente irá utilizar estes benefícios para satisfazer as suas necessidades, obtendo um sentimento de valorização por parte da empresa. Os benefícios indiretos têm por base o investimento do cliente na empresa. Este sistema é composto por vários níveis de clientes, oferecendo recompensas e serviços à medida que as compras e os gastos vão aumentando, alavancando o peso de cada cliente no lucro da empresa. Assim, cada tipo de cliente fica segmentado por frequência de compras, de gastos, período de permanência no programa, entre outros (Duffy, 2002). O'Brien e Jones (1995) esquematizam os benefícios do programa de fidelização para o consumidor em cinco fatores: a variedade das ofertas, a facilidade de utilização e a gestão do programa, objetivos de recompensa realistas e alcançáveis, o valor monetário da oferta e o valor de expectativa das recompensas. Do mesmo modo, o facto de pertencer a um programa de pontos oferece benefícios psicológicos importantes. A satisfação da acumulação de pontos para alcançar com mérito o direito a uma recompensa é percebida como benefícios psicológicos de sucesso e consecução de objetivos (Dowling e Uncles, 1997). Por fim, clientes leais e satisfeitos irão partilhar a sua gratidão e interesse pela marca nos seus círculos sociais, comunicando recomendações e opiniões positivas, aumentando a comunicação e o reconhecimento da marca. Dessa forma, são como embaixadores da mesma para potenciais futuros clientes (Dowling e Uncles, 1997).



## **CAPÍTULO 2. APRESENTAÇÃO DO HILTON VILAMOURA AS CASCATAS GOLF RESORT & SPA**

O presente capítulo destina-se a apresentar e a analisar o hotel Hilton Vilamoura As Cascatas Golf Resort & Spa, unidade hoteleira em foco no relatório de estágio. Como forma de introdução à empresa será descrita a história e a cultura da Hilton Worldwide, seguindo-se a apresentação e a caracterização pormenorizada da propriedade Hilton Vilamoura, referindo-se as respetivas análises interna e externa.

### **2.1. História e Cultura da Hilton Worldwide**

Onze Marcas, 93 Países, 4200 hotéis e 690.000 quartos. Este é o legado deixado por Conrad Hilton, o fundador da Hilton Worldwide e considerado o verdadeiro pai da hotelaria. Na verdade, quem foi Conrad Hilton e como criou a segunda maior rede hoteleira do mundo?

Conrad Hilton nasceu em San Antonio, no Novo México, a 25 de dezembro de 1887. Filho de pai Norueguês e mãe Alemã, Conrad Hilton cresceu juntamente com 7 irmãos. Hilton recebeu a sua educação no colégio de St. Michael em Santa Fé, Novo México, e na escola das Minas, desenvolvendo capacidades de empreendedorismo quando era apenas uma criança. Após ter cumprido o serviço militar e regressado aos Estados Unidos da América, Conrad Hilton queria ser um banqueiro. Assim, deslocou-se a Cisco, no Texas, para comprar um banco. Contudo, falhando a compra do banco, devido ao aumento do preço, Conrad Hilton decide comprar a unidade hoteleira El Mobley, iniciando a sua carreira hoteleira em 1919. Construiu o seu primeiro hotel, o Dallas Hilton, que abriu as suas portas em agosto de 1925.

Durante a depressão nos EUA, Conrad Hilton realizou negócios, aprendendo a trabalhar numa economia conturbada. Foi capaz de expandir o seu império, comprando outros hotéis pelos Estados Unidos, como: Sir Francis Drake, em San Francisco; o Plaza, em Nova Cork; o Waldorf Astoria, em Nova Iorque; o Stevens, mais conhecido como Chicago Hilton Towers; e o Palmer House, em Chicago. Desenvolveu também o seu negócio internacionalmente, construindo hotéis fora dos Estados Unidos, em lugares tão diferentes como San Juan de Porto Rico, Madrid, Istambul, Havana, Berlim e Cairo.

No marketing, usou anúncios corporativos para promover a paz mundial, através do comércio e de viagens. Igualmente, a sua preocupação para com as pessoas aumentou com a criação da Fundação Conrad N. Hilton, em 1944.

O legado de Conrad N. Hilton vive através da sua Fundação, que mantém amplos acordos de compromisso com várias instituições religiosas, educativas e médicas, sem fins lucrativos. Em 1972, a Fundação Hilton foi fundamental para a construção da Clínica Mayo, dedicada ao “Estudo do cérebro e padrões de comportamento humano” (Baird 1995).

A importância da Fundação Conrad N. Hilton aumentou com a contribuição de 200 milhões de dólares em doações para diversas entidades. A Fundação foi também essencial para a criação da Universidade Conrad N. Hilton para “Direção de Hotéis e Restaurantes” - Universidade de Houston (Hilton Worldwide).

A marca Hilton Worldwide é, atualmente, a segunda maior cadeia hoteleira do mundo ([www.hospitalitynet.org](http://www.hospitalitynet.org), 2013) e uma das mais prestigiadas, cujos prêmios falam demonstram esse facto. A Hilton foi a primeira marca hoteleira a atingir um milhão de seguidores na sua página do facebook. Comparativamente, a Marriott, uma das marcas americanas concorrentes, conta apenas com 148 000 seguidores. Estes factos indiciam o grande reconhecimento da marca, bem como uma forte componente de *share of mind*.

A Hilton Worldwide é a marca-mãe, através da qual a Hilton Hotels & Resorts detém, gere ou franchisa um total de 551 hotéis em 80 países, com mais 142 hotéis no *pipeline*. Igualmente, a Hilton Worldwide é a cadeia hoteleira com o crescimento mais rápido desde 2007 (Hilton Worldwide, 2013).

Estas características conferem ao Hilton Vilamoura uma vantagem competitiva, já que os hóspedes a reconhecem internacionalmente e confiam na marca. Os quartos são reservados com o conhecimento de que a Hilton é a pioneira da indústria hoteleira, excendendo constantemente as expectativas dos hóspedes. Dado que os vários escritórios da marca estão em constante desenvolvimento com novas ideias e estratégias, pertencer à Hilton representa uma **oportunidade** da qual o hotel necessita de explorar a vantagem.

A cultura de uma empresa baseia-se em valores e em comportamentos que são demonstrados nos seus serviços, criando a sua própria cultura de trabalho. A Hilton Worldwide possui valores bem definidos, que são ensinados e desenvolvidos com os seus colaboradores, proporcionando um serviço ao hóspede que retrate experiências gratificantes e demonstrativas da prática da cultura da empresa. A visão da Hilton define-se como “Preencher a terra com a luz e o calor da hospitalidade”, demonstrando que todos os departamentos, tarefas, posições ou colaboradores são

importantes e que todos os seus colaboradores deveriam partilhar este sentimento de hospitalidade. Exposta no website, a missão da Hilton pretende “Ser a empresa hoteleira de maior destaque global: a primeira opção dos hóspedes, membros de equipa e proprietários”. O enfoque desta missão é, também, construir uma comunidade em todos os aspectos do negócio, o que no fundo representa o verdadeiro significado da indústria hoteleira: proporcionar uma casa para aqueles que se encontram longe da sua.

No seguimento da sua visão e missão, a Hilton estabeleceu igualmente os seus valores, criados a partir do acrónimo HILTON. **Hospitality (Hotelaria)**, que recorda todos os colaboradores da empresa que mantêm a sua paixão sobre “Somos apaixonados em oferecer experiências para clientes excepcionais”. **Integrity (Integridade)**, referindo as ações dos seus colaboradores – “Fazemos a coisa certa, o tempo todo”. Este valor, por vezes, pode ser difícil de entender em várias situações de negócio, devido às culturas e crenças, motivos pelos quais é extremamente vantajoso para a Hilton definir especificamente esses mesmos valores, missão e visão da empresa. **Leadership (Liderança)**, que se alicerça na ideia de que “Somos líderes no nosso sector e nas nossas comunidades”; estabelece uma forte relação entre a hotelaria e as comunidades locais, evidenciada na ligação social dos seus Hotéis. **Teamwork (Trabalho em Equipa)** é o valor que relembra a todos os colaboradores a importância e o mérito de pertencerem a uma equipa da família Hilton. Não existem trabalhadores individuais. Ao invés, existem esforços de equipas, evidenciados em todos os aspetos da sua estrutura e serviços. **Ownership (Propriedade)** significa que todas as ações e decisões são responsabilidade dos colaboradores Hilton, que “são donos das suas ações e decisões”, promovendo sentimentos de respeito e de lealdade nos hóspedes. **Now (Agora)**: “operamos com um senso de urgência e disciplina” (Hilton Worldwide).

## **2.2. Caracterização do Hilton Vilamoura As Cascatas Golf Resort & SPA**

Como foi anteriormente definido, a caracterização do Hilton Vilamoura irá assentar em duas principais fases: a análise interna e a análise externa. A análise interna irá enunciar e analisar as principais características de toda a envolvente interna do Hilton Vilamoura, avaliando produtos, serviços, infraestruturas e pessoas, categorizando-as como pontos fortes ou pontos fracos. A análise externa irá expor as envolventes externas ao hotel, que não são controláveis pelo mesmo, sendo avaliadas como oportunidades ou ameaças. As duas análises identificadas serão a base da composição

da análise SWOT, ligando os pontos fortes e os pontos fracos com as oportunidades e ameaças.

### 2.2.1. Análise Interna

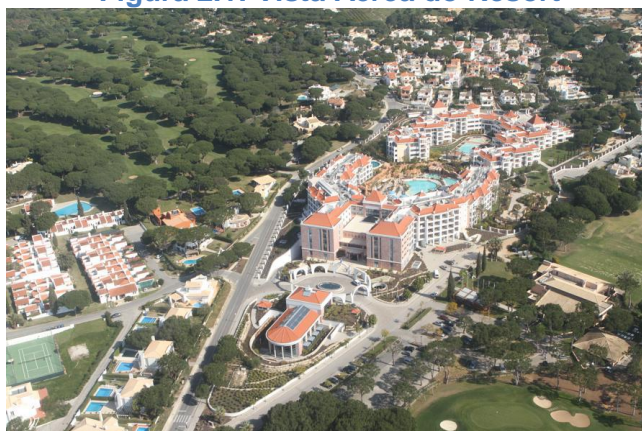
A análise interna corresponde a todos os aspetos e carecterísticas que diferenciam o hotel, sendo a sua componente controlável. Nesta análise serão avaliados os produtos, serviços, pessoas e estratégias do Hilton Vilamoura, pretendendo-se avaliar os pontos fortes e pontos fracos do objeto de estudo.

#### 2.2.1.1. Localização

O *resort* Hilton Vilamoura situa-se ao lado do campo de golfe Oceânico Pinhal, um dos mais conhecidos campos de golfe do Algarve, do grupo Oceânico. A região é conhecida como o Triângulo Dourado do Algarve – a a interligação da Quinta do Lago, Vale do Lobo e Vilamoura – e que é considerada perfeita para a prática de golfe. Fica a apenas 2km da Praia da Falésia, a 1 km do Clube de Ténis de Vilamoura, a 2 km da Marina de Vilamoura, a apenas 25 minutos do Aeroporto de Faro ou a 2 horas da capital, Lisboa.

A localização do hotel não é a ideal, quando considerado o mercado com maior fluxo, turistas em busca de praias e desportos aquáticos nas férias de verão. Infelizmente, o Hilton Vilamoura não oferece esta possibilidade na propriedade, apresentando um **ponto fraco**. De forma a compensar esta falha no serviço, o hotel disponibiliza um bar na praia com camas e chapéus-de-sol. Contudo, as camas de praia não são gratuitas, o que exige planeamento antecipado do serviço, para o transporte entre o hotel e praia.

**Figura 2.1: Vista Aérea do Resort**



Fonte: [www.ascascatasvilamoura.com](http://www.ascascatasvilamoura.com)

Devido às características do destino, o Hilton Vilamoura encontra-se numa localização privilegiada neste cenário de luxo. Em adição às vantagens assinaladas do destino, o hotel localiza-se ao lado de um dos mais conhecidos e o segundo mais antigo campo de golfe de Vilamoura, o Oceânico Pinhal. Como consequência da localização, durante a época baixa, a faturação do hotel é fortemente influenciada pela chegada de jogadores de golfe. Em fator inverso, o hotel encontra-se a 2,5Km da costa. Consequentemente, não existem quartos com vista para o mar, que é uma das ofertas mais requisitadas nos hotéis de Vilamoura. Por isso, devido às preferências dos turistas, a localização do hotel representa um **ponto fraco**.

Porém, analisado com um ponto de vista diferente, o hotel encontra-se perfeitamente situado ao lado do campo de golfe de 18 buracos, Oceânico Pinhal. Este fator é bastante atrativo para os grupos de golfistas; no entanto, não representa uma vantagem competitiva. O Hilton Vilamoura oferece cinco famosos campos de golfe, mas o que se verifica é que a maioria dos hotéis também providencia transporte para os vários campos, no horário pretendido pelos hóspedes.

### **2.2.1.2 Apresentação do Resort**

O Hilton Vilamoura As Cascatas Golf Resort & Spa é parte integrante da cadeia de hotéis Hilton, gerido pela Hilton Worldwide. Sendo uma empresa com uma história rica e uma presença internacional estabelecida, a empresa é representada por uma marca forte, demonstrando um notório reconhecimento mundial entre os turistas, o que é considerado um **ponto forte** para o hotel.

O Hilton Vilamoura As Cascatas Golf Resort & Spa localiza-se em Vilamoura, um dos destinos mais luxuosos de Portugal. Vilamoura é internacionalmente conhecida pelos seus seis renomeados campos de golfe, um dos quais foi o anfitrião do Portugal Masters durante os últimos seis anos. A região é extremamente apreciada pelos amantes do golfe. Inclusivamente, a região Algarve foi nomeada pela International Association of Golf Tour Operators (vilamoura.pt, 2013) como “Best Golf Destination”. Outro ponto de interesse é a Marina de Vilamoura, que ganhou o prémio de Melhor Marina de Portugal, em 2013 (marinadevilamoura.com, 2013), e prémio de Melhor Marina Internacional, em 2014, pela Yacht Harbour Association.

O Hilton Vilamoura faz parte de um complexo de luxo, detido pelo grupo de investimento IMOCOM. Neste complexo existem três propriedades com distintas entidades de gestão. A primeira é o Hilton Vilamoura As Cascatas Golf Resort & Spa, tendo um contrato de gestão com a Hilton Hotels & Resorts. O Hotel tem um total de

176 habitações, divididas em quartos, suites, apartamentos e uma suite presidencial. Está ainda presente o Hilton Grand Vacations. Os membros HGV podem reservar um dos 38 apartamentos, enquanto desfrutam das mesmas instalações que os hóspedes do Hilton Vilamoura. Existe, ainda, o complexo de apartamentos As Cascatas, localizado no lado oposto ao do Hilton Vilamoura, com as suas próprias piscinas, entradas e estacionamento. Os hóspedes desta propriedade podem igualmente utilizar as instalações do Hilton Vilamoura. No entanto, são obrigados a pagar o pequeno-almoço ao contrário das tarifas do hotel, que o incluem.

Um dos pontos privilegiados para as vendas do Hilton Vilamoura é o facto de se adaptar aos desejos e às necessidades de vários segmentos de cliente. A propriedade detém características de serviço Hilton, como *family friendly*, *pet friendly*, acessíveis para utentes com mobilidade reduzida, LGBT (*Lesbians, Gays, Bisexual and Transsexual*) *friendly*. Revela-se também a escolha ideal para um amante de golfe ou turista de negócios, sendo a sua diversidade e a sua flexibilidade consideradas um **ponto forte**. Devido à diversidade das suas características, é uma das propriedades que recebe grupos de judeus Kosher, duas vezes por ano.

O Hilton Vilamoura dispõe de cinco restaurantes e bares, seis piscinas, um *kids club* de 3000 m<sup>2</sup>, com piscina para crianças, loja de golfe com um profissional PGA, concessão privada de praia e o maior SPA de Portugal. Para o segmento de MICE (*Meetings, Incentives, Conferences & Events*), o hotel dispõe de seis salas para reuniões, em conjunto com um salão de festas, com acessibilidade direta ao Foyer e pátio exterior, com um total de 1000 m<sup>2</sup> de espaço para reuniões.

**Figura 2.2: Hilton Vilamoura**



**Fonte: Hilton Vilamoura**

Outro dos **pontos fortes** do Hilton Vilamoura é o facto de ser um *resort* preferencial para família (*Family Friendly*). O hotel apresenta um espaço para as crianças com 3000 m<sup>2</sup>, colaboradores especializados em organizar atividades, originando experiências memoráveis aos hóspedes mais novos. Os balanços demonstram que as crianças tiveram momentos bastante felizes, com críticas positivas e vontade de regressar.

Por fim, como o hotel pertence a uma cadeia hoteleira de grandes dimensões, é suportado pelo programa de fidelização da Hilton, o Hhonzors. De acordo com as informações do próprio *website*, o programa conta atualmente com mais de 34 milhões de membros fidelizados (Hilton Worldwide, 2014). Assim, os membros do programa preferem ficar em hotéis Hilton, criando um mercado de grandes dimensões, que pode ser atraído para Portugal. Em conclusão, o programa de fidelização Hhonzors é um **ponto forte** para o hotel.

### **2.2.1.3. Estrutura Organizacional do Hotel**

Podemos distinguir a estrutura organizacional do hotel Hilton Vilamoura em dois segmentos distintos: os departamentos operacionais e os departamentos de gestão. As equipas operacionais encontram-se em contacto direto com os clientes do hotel, operando de acordo com as estratégias das equipas de gestão. Desta forma, os departamentos operacionais são a execução das ideias formuladas pelos departamentos comerciais e de direção. Por sua vez, os departamentos de gestão são responsáveis por todo um trabalho de pesquisa e planeamento de estratégias para as mais variadas situações, trespasando a informação para que os departamentos operacionais tomem as devidas ações. Seguidamente serão apresentados os vários departamentos operacionais e de gestão do hotel Hilton Vilamoura, com a identificação das principais tarefas e ações.

#### **Departamentos Operacionais**

##### ✓ Receção

A receção é uma das principais áreas do hotel. É a primeira impressão para o cliente dos serviços e dos produtos disponibilizados. Podemos afirmar que é a 'cara' do hotel. Uma primeira experiência negativa irá influenciar toda a perceção do resto da estadia, podendo ser irreversível. Neste departamento estão incluídos os membros de equipa que recebem os clientes quando estes chegam ao hotel, oferecendo informação turística ou sobre as instalações do hotel. São responsáveis pelo *Check-in/out*, reservas, aconselhamento, caixa, levar as bagagens aos quartos e gestão de

reclamações. O departamento é gerido por um diretor de receção e executado pelos supervisores, rececionistas, porteiros e bagageiros.

✓ Segurança

Sendo um hotel de 5 estrelas de uma marca hoteleira internacional, o Hilton Vilamoura tem como referência importante deter um serviço de segurança: a empresa Sueca, *Securitas*. O Departamento de Segurança é responsável pelo controlo de entradas e saídas dos membros da equipa do hotel, vigilância do hotel, segurança dos hóspedes e respetivos bens e de manter a paz no interior do *resort*.

✓ Departamento de Andares

Podemos considerar o departamento de andares, a par com a receção, um dos departamentos com maior relevo no funcionamento operacional de um hotel. Este destaque representa um dos fatores de decisão e o principal produto de uma unidade hoteleira. A qualidade do quarto é um dos mais importantes fatores de decisão do hóspede, sendo o que merece maior atenção. A boa ou má reputação, imagem e experiência do hotel é, em grande parte, percebida através do próprio serviço de quartos e não do funcionamento do hotel em geral. Este departamento é responsável por manter o hotel em perfeito estado. Outra das suas funções é a de manter em boas condições os uniformes dos membros de equipa e as roupas dos quartos e dos restaurantes. O departamento de andares é gerido por uma governanta geral, supervisores e empregadas de andares e rouparia.

✓ *Food & Beverage* (Comidas e Bebidas)

É a área responsável pelo funcionamento dos bares, restaurantes e eventos dentro do hotel. No caso do Hilton Vilamoura, o hotel dispõe de vários pontos de venda, com horários alargados, exigindo que a equipa seja especializada, personalizada e formada. Em termos de serviço de refeição, a equipa de comidas e bebidas é responsável pela preparação e serviço do pequeno-almoço, almoço, jantar, serviço de bar e serviço de *room servisse*. Este último é um serviço disponível vinte e quatro horas. O departamento de comidas e bebidas do Hilton Vilamoura conta com um diretor de F&B, sete supervisores de pontos de venda e empregados de mesa de primeira e de segunda. De forma a suprimir falhas em picos de sazonalidade, a solução passa essencialmente pela contratação de recursos humanos extras, medida muito comum nos hotéis da região.

#### ✓ Copa

Os membros da equipa são responsáveis por manter o perfeito estado dos utensílios da cozinha, restaurantes, bares e banquetes. Também são responsáveis por manter em perfeito estado de limpeza a cozinha, as áreas de serviço de bares e restaurantes, assim como as salas de conferências, após um grande evento. É também o departamento de copa responsável pela comida do restaurante do pessoal e pela segurança e qualidade alimentar, havendo um responsável para o efeito.

#### ✓ Cozinha

O departamento de cozinha é um dos mais complexos do Hilton Vilamoura, devido aos seus vários e diferenciadores restaurantes e bares. Desde o restaurante italiano, ao bar de praia, a oferta de comida é bastante variada, impondo o máximo rigor e conhecimento a todos os colaboradores envolvidos. Assim, este departamento é o responsável pela criação de deliciosos pratos que merecem destacar a cozinha do Hilton Vilamoura como sendo uma das mais variadas para os diferentes hóspedes e culturas presentes no hotel. O departamento de cozinha é gerido por um chefe de cozinha, dois chefes de partida e restantes ajudantes de cozinha de primeira e segunda categorias.

#### ✓ Serviços Técnicos e Manutenção

O departamento de manutenção é responsável por manter o hotel em perfeito estado de funcionamento, abrangendo quartos, áreas públicas e áreas de trabalho. Este departamento conta com dois engenheiros-chefe e restantes técnicos de manutenção, vinte e quatro horas por dia, que asseguram o bom funcionamento do hotel.

### **Departamentos de Gestão**

O departamento comercial, Departamento de *Business Development*, é composto por quatro principais áreas: Vendas, Reservas, Conferências & Eventos, Marketing.

#### ✓ Vendas

Departamento responsável pela venda de todos os serviços do hotel, tanto a nível nacional como internacional. Está constantemente atento e atualizado às necessidades do mercado, da marca e do hotel específico. Este departamento funciona em *cluster*, sendo a equipa de vendas enquadrada num nível ibérico.

#### ✓ Reservas

É responsável pela estratégia de preços do hotel, controlada pelo chefe de reservas (*Yield Manager*). Engloba as tarefas de reservas e fornece aos departamentos envolvidos, com especial foco na Recepção, a informação atualizada sobre os clientes já instalados e os que virão. Neste departamento colaboram uma diretora de reservas e três agentes de reservas.

#### ✓ Conferências & Eventos

O departamento de conferências e eventos é constituído por uma diretora de eventos, duas coordenadores de eventos ao nível de gestão e uma coordenadora operacional de eventos e banquetes. Assim, este departamento gere a venda e a organização prévia dos grupos e eventos do hotel, estando em contacto com a operação do hotel, assim como os progressos durante a estadia dos hóspedes e respetiva monitorização da satisfação, quando deixam o hotel.

#### ✓ Marketing

O departamento de marketing é responsável por toda a imagem do hotel, bem como a relação com a imprensa e com os meios de comunicação. Neste departamento apenas existe um responsável. A principal função deste departamento é a promoção interna e externa do hotel Hilton Vilamoura. Este aspeto que será descrito pormenorizadamente neste relatório do estágio.

#### ✓ Finanças

Esta área, como o próprio nome indica, é responsável pelo controlo financeiro do hotel. Todas as compras realizadas pelo hotel são processadas pelo departamento de compras, que depende da direção financeira. Assim, este departamento tem como principais funções a gestão financeira do hotel, pagamentos, recebimentos e planeamento estratégico-financeiro. No Hilton Vilamoura, este departamento é gerido por um diretor financeiro, com as colaborações de um responsável de compras com um assistente de compras, dois responsáveis por pagamentos e um responsável por recebimentos.

#### ✓ Sistemas Informáticos

Quotidianamente, os sistemas informáticos tornam-se cada vez mais essenciais. Todos os sistemas administrativos, contabilísticos e comunicativos dependem de uma adequada manutenção. No Hilton Vilamoura existe um chefe de sistemas informáticos,

que ajuda em todos os eventuais problemas com os programas usados no hotel. Este é responsável pelo funcionamento de *software*, *hardware* e servidores dos hotéis em Portugal e no hotel de Sevilha.

#### ✓ Recursos Humanos

O Departamento de Recursos Humanos é responsável pela prestação de serviços aos colaboradores do hotel. É aqui que se encontra o apoio ao desenvolvimento individual e informações gerais que poderão ser úteis para que um colaborador possa viver a filosofia Hilton.

Para além de dirigir os processos de seleção e de contratação dos vários departamentos, a principal função dos Recursos Humanos é a formação dos colaboradores. Através dos anúncios afixados nos quadros, que estão na zona dos recursos humanos, os colaboradores saberão a qualquer momento quais os cursos disponíveis para que possam desenvolver a sua formação, bem como qualquer outra notícia que este departamento ou o diretor geral do Hotel considere que deva ser comunicada.

#### **2.2.1.4. Caracterização dos Produtos e Serviços**

O Hilton Vilamoura, sendo uma propriedade hoteleira em formato de *resort*, localizado numa região de vários segmentos de negócio, oferece serviços e produtos diversificados, de forma a satisfazer as diferentes necessidades e gostos dos hóspedes. Serão apresentados seguidamente os quartos, piscinas, infraestruturas exteriores e serviços complementares oferecidos aos hóspedes durante a sua estadia no *resort*.

##### **Quartos**

O número total de quartos é de 176, distribuídos pelas categorias Hilton Deluxe Room, Hilton Deluxe Plus, Hilton Family Suite, Hilton One Bedroom Apartment, Hilton Two Bedroom Apartment e a Suite Presidencial.

O Hilton Vilamoura apresenta vinte e uma tipologias de quartos, considerando as vistas como uma tipologia de quarto sujeita a *upgrade*. Esta estratégia tomou lugar em 2013, na tentativa de restringir os *upgrades*, assim como de aumentar o nível de percentagem de lucro por cada venda de quarto. Seguidamente, serão apresentadas genericamente as diferentes tipologias de quarto, de forma a ser perceptível as principais características diferenciadoras na venda dos quartos.

### **Quartos Hilton Deluxe com vista Vilamoura, Golfe ou Piscina**

Os quartos deluxe apresentam os padrões de qualidade da Hilton, como as *amenities* no quarto. Os quartos de 32m<sup>2</sup> são equipados com um televisor LCD, cama *king* ou *twin size* e varanda privada. A decoração em tons de pastel apresenta algumas obras artísticas de Portugal, como os azulejos portugueses sobre a cama. As casas de banho, em mármore, possuem banheira, duche *walk-in* e muita luz natural. A ocupação máxima deste quarto é de dois adultos e uma criança até aos 12 anos. Relativamente a vistas, podem ser escolhidos quartos com vista Vilamoura, vista campo de golfe ou vista piscina, sujeitos a *upgrade* pela ordem descrita.

**Figura 2.3. Quarto Deluxe Vista Golfe**



**Fonte: Hilton Vilamoura**

### **Quartos Deluxe Plus com vista Vilamoura, vista Golfe ou Vista Piscina**

Os quartos deluxe plus, com 47m<sup>2</sup>, oferecem um amplo terraço, dois televisores LCD com camas *king size*. Diferem dos quartos *deluxe* por possuírem um sofá-cama e janelas de maior dimensão. A casa de banho possui banheira e duche *walk-in*, comum em todos os quartos. A ocupação máxima deste quarto é de dois adultos e uma criança, à semelhança dos quartos *deluxe*. Os quartos *deluxe plus* oferecem vista Vilamoura, vista sobre os verdejantes campos de golfe ou vista refrescante sobre a piscina ou sobre as cascatas do interior do hotel.

**Figura 2.4: Quarto Deluxe Plus Vista Golfe**



**Fonte: Hilton Vilamoura**

### **Suites Familiares com vista Vilamoura, vista Golfe e vista Piscina**

As *suites* familiares proporcionam as três diferentes vistas do *resort*. Com 65 m<sup>2</sup>, possuem uma decoração elegante e moderna, com uma sala independente, duas varandas conjuntas e duas casas de banho. Com camas *king* e *twin* e um sofá-cama, permitem a ocupação de três adultos ou dois adultos e duas crianças.

**Figura 2.5. Suite Familiar Vista Piscina**



**Fonte: Hilton Vilamoura**

### **Apartamentos T1 Vista Golfe e Vista Piscina**

Esta tipologia de apartamento, com 40m<sup>2</sup>, possui um quarto, varanda privada, cama *king size* e janelas amplas. Com uma sala de estar com sofá-cama e televisor LCD com DVD *player*, é a escolha ideal para relaxar ou preparar uma refeição em família na cozinha equipada com microondas, forno, máquina de lavar roupa, máquina de lavar louça e frigorífico. A ocupação máxima deste apartamento é de três adultos ou

dois adultos e duas crianças. Cumprindo a obrigação dos padrões da marca, esta tipologia de apartamento está igualmente disponível para pessoas com acessibilidade reduzida, equipada com dispositivos de segurança e alarmes. Estão disponíveis com vistas para os verdejantes campos de golfe ou as relaxantes vistas sobre as cascatas e piscinas.

**Figura 2.6. Apartamento T1 Vista Golfe**



**Fonte: Hilton Vilamoura**

### **Apartamentos T2 Vista Golfe e Vista Piscina**

Os apartamentos com dois quartos de 69m<sup>2</sup> são o lar familiar longe de casa. Com sala de estar com sofá-cama, sala de jantar, um quarto com cama *king size* e um quarto com duas camas individuais, janelas amplas e varanda, ostenta a privacidade e a funcionalidade para as famílias. Possui uma cozinha totalmente equipada com os principais produtos para as necessidades do quotidiano. A ocupação máxima deste apartamento é de cinco adultos ou três adultos e duas crianças. Podem ser escolhidas as vistas Vilamoura, golfe ou piscina.

**Figura 2.7: Apartamento T2 Vista Piscina**

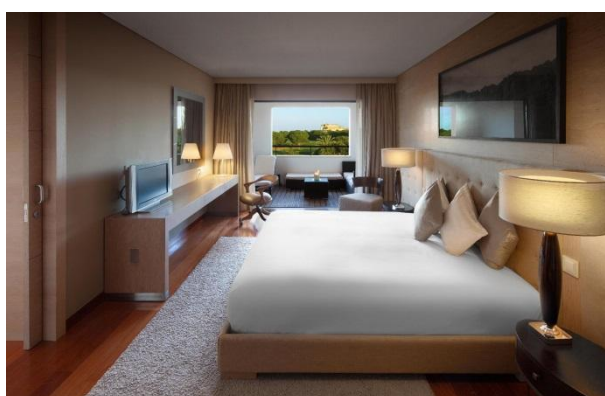


**Fonte: Hilton Vilamoura**

### **Suíte Presidencial**

A *suíte* presidencial situa-se no último andar do hotel, com uma vista panorâmica sobre Vilamoura. Está equipada com uma varanda comprida, cama *king size*, sofá, três televisores LCD, janelas amplas. Na casa de banho, o estilo requintado em mármore é acompanhado com um televisor e um relaxante *jacuzzi*. Para um toque especial, são providenciados roupões macios, frutas e água mineral. A ocupação máxima da *suíte* presidencial é de dois adultos.

**Figura 2.8: Suíte Presidencial**



**Fonte: Hilton Vilamoura**

As várias tipologias de quartos do Hilton Vilamoura permitem que o *resort* seja direcionado para vários públicos-alvo, tanto para os grupos empresariais e de golfe como para as famílias mais exigentes, que procuram o verão do Algarve. Para várias ocupações, vistas ou gostos, as ofertas são vastas e o inventário extenso permite aplicar vários suplementos de *upgrade*, aumentando o lucro em cada venda.

### **Restaurantes e Bares**

O Hilton Vilamoura dispõe de cinco principais *outlets* com uma variedade exótica de pratos, destacando a gastronomia portuguesa. As diversas opções visam conseguir manter os hóspedes no *resort*, aumento do consumo no departamento de comidas e bebidas. Sucintamente, serão descritos seguidamente os diversos *outlets*.

- ✓ Restaurante Moscada

É o principal restaurante do Hilton Vilamoura, onde são servidos os pequenos-almoços ou organizados os *buffets* temáticos para as famílias. Com vista para a piscina exterior e para as cascatas do interior do *resort*, serve também pratos da cozinha internacional

que agradem ao diferente público-alvo do hotel. Os *buffets* temáticos, desde o oriental ao Italiano, oferecem diversas escolhas ao nível gastronómico, acompanhados por uma lista de vinhos cuidadosamente escolhida. Para complementar o restaurante, o mesmo oferece uma vasta esplanada para as noites quentes de verão.

**Figura 2.9: Restaurante Moscada Interior**



**Fonte: Hilton Vilamoura**

✓ Restaurante Cilantro

O restaurante Cilantro, como menu de carta, oferece um conceito diferenciador dos restantes *outlets* do Hilton Vilamoura, tendo sofrido reestruturações do menu desde a sua abertura. Iniciou-se como um restaurante de comida mediterrânea e sul-americana, encontrando-se atualmente com produtos italianos e uma carta de vinhos bem estruturada para as iguarias oferecidas. Em termos de *design*, o restaurante Cilantro é acolhedor, seletivo, decorado com cores quentes e ambiente romântico, sendo bastante requisitado para eventos privados.

**Figura 2.10. Restaurante Cilantro**



**Fonte: Hilton Vilamoura**

- ✓ Restaurante Aquarela

**Figura 2.11: Restaurante Aquarela**



**Fonte: Hilton Vilamoura**

O restaurante Aquarela é, sem dúvida, um dos mais famosos restaurantes do hotel Hilton Vilamoura. Com um menu à carta com forte inspiração na gastronomia local, cujos pratos são preparados à frente do cliente (*show cooking*), oferece uma vista sobre as fantásticas cascatas do hotel e a piscina principal. O restaurante é sazonal, funcionando de maio a outubro, já que se localiza no exterior do hotel, esculpido entre as grutas exteriores.

- ✓ Rubi Bar

O Rubi Bar é um dos dois bares do hotel, mas o único localizado no seu interior. Recentemente revitalizado com um conceito de bar de gin, a criatividade, aroma, cor e inovação é a sua missão. O menu oferece uma seleção de gins aromatizados com botânicos e uma água tônica criada e desenvolvida no Hilton Vilamoura. A atmosfera atrativa do Rubi Bar, com a mobília em pele e o chão em madeira envernizada, juntamente com a criatividade da equipa de mixologistas, consegue manter os hóspedes no hotel e atrair os muitos turistas residenciais no local. Por fim, o Rubi Bar dispõe de um fantástico terraço sobre o pátio *Blue Lagoon*, as cascatas e a piscina principal, que se assume como um local idílico para um refresco durante todo o ano.

**Figura 2.12: Rubi Bar**

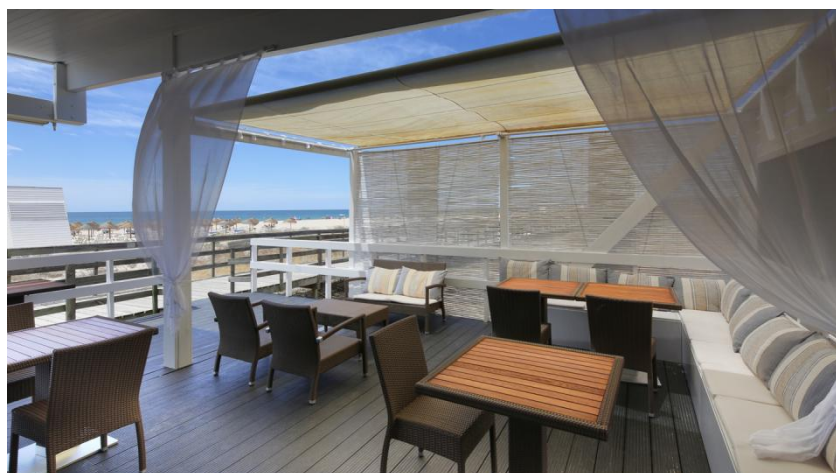


**Fonte: Hilton Vilamoura**

✓ Bar de Praia Club H20

Aberto desde junho a setembro, o Club H20, pertencente ao hotel Hilton Vilamoura, fica localizado na Praia da Falésia, facilmente acessível através de um *transfer* gratuito, feito entre o hotel e praia. Oferece uma carta de praia para pequenos *snacks* e produtos normais de cafetaria; dispõe de uma concessão privada para os hóspedes, com camas e chapéu-de-sol em palha.

**Figura 2.13: Bar de Praia Club H20**



**Fonte: Hilton Vilamoura**

**Kids Club Paradise Island**

Para as crianças desde os quatro até aos doze anos, o Hilton Vilamoura oferece o Kids Club Paradise Island com uma área disponível de 3.000 m<sup>2</sup>. Aberto desde julho

até finais de setembro, diariamente desde as 09h00 até às 18h00, este Kids Club é um paraíso para os clientes juniores.

**Figura 2.14: Kids Club**



**Fonte: Hilton Vilamoura**

As crianças têm um campo de futebol e de basquetebol, uma casa da árvore, um submarino, uma jangada, um barco pirata, um escorrega, uma baleia e muito mais. Para os adolescentes existe um programa diferente com várias atividades desportivas, atividades de prática de golfe com um profissional da área e outras ofertas. Durante os meses de julho e agosto, todas as quintas-feiras à noite, há um *barbecue* familiar.

### **Spa do Resort - 7SPA**

Considerado o maior de Portugal (2.700 m<sup>2</sup>) e com os mais avançados tratamentos, completa toda esta envolvente, como derradeiro santuário de relaxamento e bem-estar. O 7SPA oferece um vasto conjunto de tratamentos de massagem, terapias corporais e tratamentos de beleza, banhos, saunas, hammams, piscinas de hidromassagem, piscinas de relaxamento e de jatos. Uma área privada de relaxamento, e uma zona independente, instalada numa piscina com ligação ao tranquilo Jardim-Zen.

**Figura 2.15: 7Spa**



**Fonte: Hilton Vilamoura**

## Piscinas

O hotel possui seis fantásticas piscinas aquecidas, sendo uma delas coberta. As restantes piscinas exteriores são: a piscina principal, a piscina romântica, a piscina para crianças, a piscina do kids club e a piscina do empreendimento As Cascatas.

**Figura 2.16: Piscina Principal**



**Fonte: Hilton Vilamoura**

## Praia

Durante os meses de verão, o hotel tem uma concessão na Praia da Falésia, integrando o Bar de Praia, como já foi mencionado, e com um serviço de transporte gratuito entre o hotel e a praia e vice-versa.

**Figura 2.17: Concessão de Praia**



**Fonte: Hilton Vilamoura**

Após a descrição dos produtos, dos serviços e da estrutura departamental do hotel Hilton Vilamoura, podemos considerar que o mesmo é um *resort* flexível e complexo. Com infraestruturas desenvolvidas e diferenciadoras, consegue satisfazer as principais necessidades dos públicos-alvo do hotel: famílias, grupos de golfe e turismo de sol e mar. Devido à sua estrutura organizacional, dividida entre vários departamentos operacionais e de gestão, o Hilton Vilamoura desenvolve a sua atividade com uma filosofia de descentralização de responsabilidade e de poder, facilitando o atendimento

e o serviço de cada uma das áreas de contacto com o cliente, reduzindo os tempos de espera e personalizando as ações a cada um dos clientes.

#### **2.2.1.5. Preço**

Com base no relatório de *benchmarking* do Hilton Vilamoura, nos primeiros seis meses do ano, a tarifa média diária encontra-se um pouco abaixo dos concorrentes. Desta forma, é perceptível que o hotel é competitivo nas suas tarifas, em linha com as praticadas no mercado.

Como complemento, o hotel utiliza um sistema de gestão de *revenue*, o IDEaS. O *software* analisa toda a informação de tarifas praticadas pela concorrência, com a informação de anos passados, durante os mesmos períodos, providenciando sugestões ao nível de estratégias de *revenue*. Já implementado por um grande período de tempo (sete anos), o programa recolheu informação suficiente que lhe permite providenciar planos exatos no que diz respeito a faturação, sendo um **ponto forte** na gestão comercial do Hilton Vilamoura.

Em suma, estas ferramentas auxiliam nas estratégias de preço e faturação, não sendo seguidas como dogma. A decisão final sobre o preço é tomada pelo diretor de *Business Development* com o diretor de *Revenue*.

#### **2.2.1.6. Promoção**

Como mencionado anteriormente, o Hilton Vilamoura está sob um contrato de gestão com a Hilton Worldwide. Um dos mais importantes efeitos desta relação é a gestão de marketing e a promoção por parte dos escritórios corporativos da cadeia hoteleira. A elevada exposição e os elevados orçamentos de marketing que a marca aloca para o hotel representam um **ponto forte** na sua diferenciação.

A Hilton Worldwide é uma das mais poderosas cadeias hoteleiras internacionais ao nível de redes sociais, sendo a primeira a atingir um milhão de “gostos” na página do Facebook. Assim, cada hotel implementou o programa Social Media Champion, que pressupõe a nomeação de um colaborador responsável para supervisionar e aumentar a presença *online*. Como consequência, o Hilton Vilamoura é o hotel de Vilamoura com o maior número de “gostos”. Por fim, todos os comentários provenientes do *TripAdvisor* são respondidos no menor tempo possível pela secretária do diretor geral, com o efeito de reconhecimento para os hóspedes. Ao nível da promoção, todos estes fatores são considerados **pontos fortes** do hotel Hilton Vilamoura.

### 2.2.1.7. Colaboradores

A parte mais importante do hotel são, sem dúvida, os colaboradores. Sem uma adequada preparação e formação dos colaboradores, o serviço apresentará falhas que serão visadas nos comentários dos hóspedes. Seguindo a realidade do destino Algarve, apenas uma minoria dos empregados são efetivos, devido à contenção de custos na época baixa. Nos períodos de época alta, as soluções recaem sobre os estagiários e os extras.

Nesta perspetiva, os trabalhadores efetivos do hotel são obrigados a efetuar trabalho adicional, sem qualquer reflexo no seu salário. Igualmente, é necessário o treino e a preparação dos estagiários para as tarefas inerentes ao departamento. Também a realidade do país, em termos do aumento de impostos e de preços, tem um forte impacto na motivação e na realização pessoal dos colaboradores.

Devido a todas características enunciadas anteriormente, poderemos considerar a situação atual dos colaboradores como uma **ameaça** ao bem-estar do Hilton Vilamoura.

Relativamente às opiniões dos hóspedes sobre os colaboradores, em primeira instância é de que os mesmos oferecem um serviço de excelência e experiência memoráveis. Existe também a opinião de que o serviço poderia ser melhorado em alguns aspetos e que alguns dos colaboradores não foram profissionais como seria o esperado de um colaborador da Hilton, apresentando um **ponto fraco** relativamente ao serviço do hotel. A principal razão para esta disparidade poderá ser apontada como a elevada contratação de extras em época baixa e o número de estagiários contratados para o período de verão. Quer os extras, quer os estagiários não se encontram a trabalhar o tempo suficiente para adquirir a total preparação, formação e interiorização dos valores da marca, podendo influenciar negativamente o serviço prestado ao cliente.

Como cada hóspede tem diferentes expectativas relativamente à experiência desses colaboradores, haverá sempre opiniões distintas em relação à qualidade da sua estadia e da perceção do serviço. Todavia, a direção do hotel é da opinião de que os seus colaboradores são os melhores na sua área de serviço, o que não apresenta um argumento válido. São apresentadas várias críticas positivas; contudo, é necessário consistência relativamente ao serviço.

Considerando o facto de que outros hotéis apresentam situações similares ou ligeiramente melhores, o Hilton Vilamoura necessita de melhorar este ponto de forma a adquirir vantagem competitiva.

#### **2.2.1.8. Fornecedores**

Através da análise do *microsite* do Hilton Vilamoura, verifica-se que se destaca como um dos hotéis mais amigo do ambiente, através de políticas sustentáveis obrigatórias e impostas pela marca. O facto de existir uma pessoa responsável pela sustentabilidade e pela segurança em cada hotel é prova da preocupação pela envolvência social e ambiental. Este fator tem um forte impacto nos fornecedores, visto que o hotel tem como intuito reduzir as apelidadas *food miles*.

Assim, existe uma constante preocupação em trabalhar com o mercado local, o máximo possível. Em adição ao facto de ser um hotel verde (Green Key, 2013), apoia também o desenvolvimento e a sustentabilidade da economia local. Este fator contribui para uma maior satisfação da comunidade local, vendo o hotel como uma fonte de prosperidade e apoio, apresentando-se igualmente como uma **oportunidade** a explorar.

#### **2.2.1.9. Distribuição Online**

As principais fontes de reservas do Hilton Vilamoura são: ao nível de propriedade, através de telefonemas diretos e de email, representando 45% das reservas, e a Internet, representando 38% das reservas. Os restantes 17% são efetuados diretamente ao balcão ou de outra forma alternativa. Na internet, os canais principais são o *website* da marca (hilton.com), Booking.com e Expedia. Para entender o processo das reservas *online*, foram feitas várias simulações de reservas de acordo com o público-alvo, sendo feita na Booking.com, devido a ser a ferramenta mais popular.

Concluiu-se que, quando um hóspede indeciso procura reservar um hotel no Algarve, é improvável que o Hilton Vilamoura seja escolhido apenas com base na informação disponível na Booking.com. Igualmente, procurando um hotel em Vilamoura, o Hilton Vilamoura não possui uma posição forte. No *website* da Booking.com, existem cinco parâmetros com os quais o utilizador pode filtrar.

#### ✓ Recomendado

O Hilton Vilamoura apresenta-se na 11ª posição em Vilamoura e numa posição ainda mais baixa na região do Algarve. As principais causas desta posição são as comissões, a competitividade da tarifa e a taxa de conversão de reservas.

A comissão não pode ser alterada, dado que existe um acordo internacional entre a Hilton Worldwide e a Booking.com

A competitividade da tarifa é calculada através de um algoritmo, ao qual o utilizador não tem acesso. Apesar de o Hilton Vilamoura ter tarifas abaixo da média dos hotéis de 5 estrelas no Algarve, o indicador não o assume como pontuação máxima. Este fator foi questionado ao gestor de conta da Booking.com sem que tenha sido apontada uma clara razão para o valor do indicador nem como o melhorar.

A taxa de conversão é essencial para qualquer unidade hoteleira. Embora a taxa de conversão média da região se encontre nos 0.9, o Hilton Vilamoura apenas consta com uma taxa de conversão de 0.66, abaixo da média geral. Assim, este deverá ser o foco principal, visto que uma melhoria neste parâmetro irá ter impacto na classificação geral do hotel.

#### ✓ Estrelas

Para esta análise apenas são contabilizados os hotéis de 5 estrelas. Assim, filtrar os resultados por estrelas será irrelevante.

#### ✓ Localização

Para esta análise apenas são contabilizados os hotéis localizados em Vilamoura. A localização do Hilton Vilamoura é perfeita para o turismo de golfe. No entanto, quando efetuada uma pesquisa por hotéis perto da praia ou do centro, a sua classificação é significativamente baixa, comparativamente aos restantes hotéis.

#### ✓ Preço

Na categoria dos hotéis de 5 estrelas, o Hilton Vilamoura aparece bem posicionado, quando filtrado por preço: é o segundo hotel em Vilamoura, está nos primeiros lugares, quando a pesquisa incide sobre a região Algarve. Contudo, o Tivoli Victoria, concorrente direto do Hilton Vilamoura, oferece tarifas mais baixas, o que é uma situação a ser controlada.

#### ✓ Classificação de Comentários

O Hilton Vilamoura ocupa o 6º lugar na região de Vilamoura e o 19º lugar na região do Algarve, quando pesquisando por *ranking*. Este resultado deveria ser melhorado, para que o hotel pudesse constar no top 5, em Vilamoura, e no top 10, no Algarve, promovendo dessa forma o aumento da visibilidade do hotel e da taxa de conversão.

O posicionamento no *website* Booking.com apresenta uma **ameaça** identificada para o hotel. No anexo 1 poderão ser visualizados os 7 C's (aqui traduzidos como Constante Disponibilidade, Conversão, Cancelamentos, Pagamentos Corretos, Comissões, Tarifas Competitivas e Conteúdo), identificativos do Hilton Vilamoura, de acordo com a Booking.com. No *website* Expedia, a situação é semelhante. Contudo, dado que o Hilton investe na sua página da Expedia, esta irá sempre constar nos primeiros resultados.

O hotel paga comissão a todos os seus intermediários. Apesar de as OTA's (*Online Travel Agency*) serem uma ferramenta essencial na visibilidade e venda de quartos, a principal ferramenta deverá ser o *website* global da marca. Através dele, os custos são minimizados e o controlo sobre os canais de distribuição é maior.

#### **2.2.1.10. Clientes**

O Hilton Vilamoura tem dois principais mercados: o mercado nacional e o mercado do Reino Unido. Os perfis destes dois segmentos de clientes podem ser divididos como se explica a seguir.

No exemplo de Portugal, famílias e casais, com idades compreendidas entre os 35 e 45 anos, visitam Vilamoura em fins de semana longos ou aproveitam outras breves 'escapadinhas'. O Algarve continua a ser um dos principais destinos para pequenas férias, especialmente para os habitantes de Lisboa. No entanto, dado que a crise é uma situação que assola o nosso país e com o aumento das medidas de austeridade, o poder de compra dos portugueses desceu significativamente, fazendo com que o Hilton Vilamoura esteja fora do alcance de muitos turistas do mercado nacional. Como parte das medidas de austeridade, muitos feriados foram retirados do calendário, havendo menos fins de semana prolongados. Consequentemente, devido à redução do poder de compra e à falta de oportunidades para fins de semana longos, a situação atual apresenta-se como uma **ameaça** para o Hotel.

No caso do Reino Unido, famílias e casais, com idades compreendidas entre os 30 e os 50 anos, visitam Vilamoura para férias de verão. Este período é o mais importante

no que diz respeito a férias e, por isso mesmo, o tempo médio de estadia é de sete noites. Os fatores de atração mais procurados, maioritariamente, são os desportos aquáticos, o bom tempo e o luxo do destino. Portugal é um reconhecido destino europeu para os Ingleses, devido à extensa e acessível oferta adequada às suas necessidades e desejos, o que representa uma **oportunidade** a explorar para o Hilton Vilamoura.

Estes perfis foram criados através da análise dos hóspedes do Hilton Vilamoura, bem como recorrendo a informação providenciada pelos colaboradores do hotel, a maioria dos quais estão a acompanhar o hotel desde a sua inauguração.

### **2.2.1.11 Análise Concorrencial**

Analisando o ambiente envolvente do hotel Hilton Vilamoura, foi feita uma avaliação dos seus concorrentes. Tendo como base as características de público-alvo, segmentos de negócio, tipologia do hotel e distribuição de quota de mercado, os concorrentes diretos identificados do Hilton Vilamoura apresentam-se como os seguintes:

- Sheraton PineClifs,
- Grande Real Santa Eulália
- Tivoli Victoria
- Tivoli Marina
- The Lake Resort
- Crown Plaza

Para que esta análise concorrencial fosse completa, procedeu-se a uma avaliação ao nível de três pilares: infraestruturas, segmento de MICE e segmento de Lazer.

A análise de infraestruturas irá comparar as principais características avaliadas pelos nossos hóspedes, assim divididas:

- Golf
- Spa
- Salas de Reunião
- Quartos
- Apartamentos
- Kids Club
- Distância da praia

As análises com foco no segmento de Lazer e no segmento de MICE irão avaliar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de cada um dos hotéis. A primeira contabiliza o número de quartos e a segunda contabiliza o número de salas de reunião.

Posteriormente, serão tiradas as devidas ilações relativamente às análises desenvolvidas, de forma a perceber-se como se posiciona o Hilton Vilamoura em relação aos seus principais concorrentes na região do Algarve.

Tabela 2.1: Análise Concorrencial Infraestruturas

	GOLF		SPA		Salas de Reunião		Quartos		Apartamentos		KIDS CLUB		Localização da Praia	
<b>HILTON</b>		Localizado entre 2 campos de golfe		Dispõe do maior SPA de Portugal		8 Salas de Reunião, a maior com 400m2		107 Quartos com decoração simples e com todas as amenities no quarto		69 Apartamentos com decoração simples e com todos os serviços para o quotidiano familiar		Kids Club de 3000 m2, o maior do Algarve		Longe da Praia contudo com transporte gratuito e concessão na praia
<b>SHERATON</b>		Campo de Golfe próprio de 9 buracos, não sendo um fator concorrencial		Não dispõe de SPA, apenas salão de beleza		5 salas de reunião		Quartos com decoração antiga		Apartamentos bem preparados em ambiente calma. Decoração igual a quartos		Dispõe de 1 kids club e 1 junior club		Distância pedonal da praia
<b>Grande Real Sta Eulalia</b>		* Balaia Golf Village (9 Buracos) * Salgados (18 Buracos) * 15 min de distância		1200 m2 em ambiente relaxante		17 Salas de Reunião com capacidade máxima de 700 pessoas. Falta de material AV		Oferecem quartos com vista mar com excelente localização. Restantes quartos são com vista para o parque de estacionamento.		Apartamentos com TV's pequenas, decoração ultrapassada e localizado numa área recondita do resort		Muito pequeno. Grátis até aos 13 anos.		Perto da praia facilmente alcançável a pé
<b>Tivoli Victoria</b>		Excelente localização de golf, entre os campos Millenium e Victoria, com transporte grátis para os vários campos de golfe. Muito fortes neste mercado		Não dispõe de área sociais aquáticas, o health club é pequeno. A parceria com a reconhecida marca de spa Banyan Tree confere um ponte forte.		8 Salas de Reunião com luz natural com a capacidade máxima de 1000 pessoas.		Quartos compridos com armários espaçosos. Decoração algo antiquada.		Apartamentos grandes, várias funcionalidades e uma decoração atrativa		Não tem		O hotel fica longe da praia e da marina
<b>Tivoli Marina</b>		Não dispõe de campo próprio contudo encontram-se no centro de Vilamoura com transporte grátis para os vários campos de golfe de vilamoura. Presença forte neste mercado.		Apenas Health Club		17 Salas de reunião com capacidade desde 20 a 1200 pessoas. A maior sala dispõe 940 m2. Presença forte no mercado.		Impacto negativo por apenas parte do hotel ter sido remodelada. Excelente vista para o mar.		Não têm		Pequeno kids club de acesso livre		Localizado ao início da praia
<b>THE LAKE</b>		Oferta pouco explorada, localizado em frente à praia da Falésia com transporte para os campos de golf da redondeza.		Excelente Spa com várias salas de tratamento e um menu ambicioso		1 grande sala de reunião que pode ser dividida		192 quartos com uma decoração simples, bonita e serviços funcionais		95 Apartamentos renovados, frescos, grandes e com todos os serviços necessários.		Novo kids club com acesso livre		100 metros de distância da praia
<b>Crowne Plaza</b>		Localizado no centro de Vilamoura com uma área de putting green e transporte livre para os vários campos.		Novo e moderno Spa		3 salas de reunião com uma área de 1499 m2, luz natural e funcionais.		Parte dos quartos remodelados com vista mar		Não têm		Novo kids club com acesso livre		Em frente à praia

Fonte: Própria

Tabela 2.2: Análise Concorrencial Segmento de Lazer

	Rooms	F&B Outlets	Strengths	Weaknesses	Opportunities	Threats
			A Capitalizar	A Fortalecer	A Investir	Identificar   turbulência
<b>Hilton Vilamoura</b>	<b>176</b>	<b>5</b>	(1) Maior Spa de Portugal (7Spa: 2,800 m2), com ginásio totalmente equipado (2) Paradise Island Kids Club (3) Prestígio da marca Hilton (4) Localizado ao lado do campo Oceanico Pinhal Golf e rodeado por 5 dos melhores campos de golfe de Vilamoura (5) 6 piscinas exteriores (1 coberta) e 4 piscinas interiores de tratamento (6) Concessão privada na Praia da Falésia com transporte grátis (7) Ligação direta entre os quartos com os restaurantes e Spa	(1) Área envolvente às piscinas e o número de camas de sol disponíveis (2) Espaço disponível no interior dos quartos (3) 2.6 Km da Praia da falésia, não localizado na costa (4) Não gere diretamente o Spa (5) Não tem campo de golfe próprio (6) O tamanho dos quartos é inferior à média das diretrizes dos resort a nível internacional (7) Conexão de internet cara e fraca para eventos de grande dimensão	(1) Gestão global do resort (350 quartos) (2) Programa de fidelização HHonors, contrato de multi eventos e POG (3) Ofertas globais da Hilton e parceiros (4) Canais de distribuição da Hilton (5) Escritório de vendas da Hilton International e rede relações públicas (6) Opções de cross-selling e referências de outras propriedades Hilton (7) Novas indústrias empresariais a serem exploradas para oportunidades de MICE, alternativas a farmacêuticas (8) Adquirir a gestão do SPA	(1) Incerteza do crescimento da economia nacional (2) Algarve é visto como um destino low cost sendo ameaça de outros destinos competitivos (3) Sazonalidade (Restaurantes, serviços gerais, etc.) (4) A possibilidade de a cadeia Tivoli ser adquirida pelo grupo Pestana (5) Novos hotéis emergentes e competitivos no Algarve (7) Conexão limitada de ligações aéreas diretas
<b>Sheraton Pine Cliffs</b>	<b>215 + 290</b>	<b>12</b>	(1) Outlets de comidas e bebidas com vistas sobre o Mar (2) Estabelecido no mercado com nome de prestígio (22 anos) (3) Quartos grandes (4) Variedade de F&B (12 estabelecimentos) (5) Campo de golf privado (9 buracos no topo da ravina) (6) Porto Pirata Kids Club (7) Concessão privada de praia com direto acesso através de um elevador	(1) Instalações antigas (2) Conexão de Internet Wi-Fi com preço elevado (3) Desenvolver novas instalações de Spa	(1) Forte operação mobiliária na propriedade (2) Oportunidades de Cross Selling através da cadeia Starwood e do Sheraton Lisboa (3) Total remodelação anunciada entre os Invernos de 2014 e 2017	(1) Economia nacional e internacional instável (2) Perceção do Algarve e região de Albufeira como um destino barato não correspondendo ao público alvo do hotel (3) Conexões aéreas diretas (4) Remodelação
<b>Grande Real Sta Eulalia</b>	<b>189 + 155</b>	<b>9</b>	(1) Localizado na praia (2) 30,000 m2 de jardins e espaços verdes com 3 piscinas exteriores (3) Spa prestigioso (4) Marca Portuguesa com forte presença no mercado Português (5) Restaurante/Discoteca Le Club	(1) Localizado em Albufeira com turismo considerado de baixo investimento (2) Quartos pequenos com decoração pesada	(1) Ala de apartamentos e turismo residencial (2) Sinergias criadas com o Real Marina Olhão (3) Forte Força Comercial baseada em Lisboa	(1) Hotel Independente (2) Serviço ao cliente (3) Incerteza do crescimento do mercado (4) Voos limitados
<b>Tivoli Victoria</b>	<b>280</b>	<b>5</b>	(1) Excelente localização para turismo de golfe localizado no campo Oceanico Victoria (2) Spa moderno com vistas privilegiadas sobre o campo Oceanico Victoria, com jacuzzis privados no terraço (3) Quartos de dimensão superior com guarda roupas extensos (4) Restaurante de Assinatura	(1) Hotel localizado longe da Marina e da praia (2) Área isolada envolvente ao hotel, necessário carro para qualquer deslocação (3) Instalações exteriores muito abertas e ventosas, desconfortáveis para clientes de lazer	(1) Força de Vendas conjunta com o Tivoli Marina (2) Suporte nacional da cadeia Tivoli Hotels	(1) Não tem um identidade clara e definida do Hotel: Demasiado luxuoso para golfistas, muito grande para famílias e clientes com poder financeiros (2) Incertezas de mercado (3) Falta de investimento por insolvência da cadeia (4) Voos diretos limitados
<b>Tivoli Marina</b>	<b>383</b>	<b>6</b>	(1) Um dos hotéis mais conhecidos e prestigiados da cadeia Tivoli (2) Localizado na Marina com a melhor localização possível entre o Mar e o mar (3) Concessão na praia ao lado do hotel (4) Gestão do Puro Beach todos os verões (5) Excelentes vistas	(1) Impacto negativo entre as áreas remodeladas e não remodeladas como as salas de reunião (2) Exterior do edifício antigo	(1) Apoio nacional da cadeia Tivoli (2) Seven, famoso clube de verão, localizado na Ballroom	(1) Incertezas de mercado (2) Situação da cadeia hoteleira (3) Limite de voos (4) Queixas de barulho devido ao Clube Seven
<b>THE LAKE</b>	<b>192</b>	<b>5</b>	(1) O resort mais conhecido da cadeia Amorim Turismo (2) Localizado na Marina e ao lado da praia da falésia (3) Distância pedonal da praia (4) Vistas privilegiadas sobre espaços verdes	(1) Não dispõe de campo de golfe próprio (2) Tarifas elevadas (3) Encerra durante os meses baixos	(1) Suporte nacional da força de vendas em Lisboa	(1) Incertezas do mercado (2) Novos hotéis concorrenciais como Epic Sana (3) Ligações diretas ao aeroporto de Faro
<b>Crowne Plaza</b>	<b>323</b>	<b>6</b>	(1) Localizado em frente à praia (2) Tarifas baixas ao nível de 4 estrelas (3) Cadeia Internacional Intercontinental, maior grupo hoteleiro mundial (4) Largas piscinas exteriores e 1 piscina coberta (5) Conexão direta entre os quartos aos outlets de F&B e Spa	(1) Não dispõe de campo de golfe (2) Centrado na estrada que liga à praia, torna-se confuso em época alta (3) Encerra na época baixa	(1) Canais de distribuição IHG (2) Força Comercial de Marketing Internacional (3) Novo hotel Crown Plaza no Porto	(1) Incerteza do mercado (2) Perceção do destino Algarve (3) Ligações diretas ao Aeroporto de Faro (4) Obras e novas construção em frente à unidade

Fonte: Própria

**Tabela 2.3: Análise Concorrencial Segmento de MICE**

	Quartos	Salas de Reunião	Strengths	Weaknesses	Opportunities	Threats
			A Capitalizar	A Fortalecer	A Investir	Identificar / turbulência
<b>Hilton Vilamoura</b>	176	8	<p>(1) Salão de Festas de 400m2, livre de pilares, com 5.6 metros de altura com acesso direto ao parque de estacionamento, ideal para lançamentos de carros e exibições</p> <p>(2) 5 Salas de Reunião Hilton com luz natural e quadro com equipamento de última geração</p> <p>(3) Maior Spa de Portugal (7Spa, 2800 m2) e ginásio totalmente equipado</p> <p>(4) Nome da Hilton e Força Comercial Internacional</p> <p>(5) Localizado ao lado do campo de golfe Oceânico Pinhal e rodeado pelos 5 prestigiados campos de Vilamoura</p> <p>(6) Supervisor de Grupos &amp; Serviço</p> <p>(7) Acesso direto dos Quartos às Salas de Reunião e Outlets de F&amp;B</p>	<p>(1) Longe da Praia da Falésia</p> <p>(2) Não dispõe de campo de golfe ou campo de futebol no resort</p> <p>(3) Em caso de o Salão de Festas estar ocupado, não existe um espaço privado alternativo para o catering</p> <p>(4) Internet com preço excessivo e insuficiente para eventos de maior dimensão</p>	<p>(1) Gestão global do resort (350 quartos) para acomodar grupos de grande dimensão</p> <p>(2) Programa de Fidelização e Recompensa H-Honors &amp; Eventos , Oferta Multi Year/Event e POG</p> <p>(3) Canais de distribuição Hilton</p> <p>(4) Força de Vendas e Prospeção Internacional, Rede de Relações Públicas e Marketing Internacional</p> <p>(5) Cross selling de outras propriedades</p> <p>(6) Novos mercados e oportunidades emergentes como Sociedades Médicas, Consultoras e Bancos</p>	<p>(1) Incerteza dos mercados empresariais gera menos eventos e receita</p> <p>(2) Algarve ainda é visto como um destino longe e de difícil logística para o mercado nacional</p> <p>(3) Sazonalidade e falta de oferta para eventos de incentivos empresariais (Restaurantes, Serviços, Discotecas, etc..)</p> <p>(4) Baixos preços praticados pela concorrência com que a marca Hilton não consegue acompanhar</p> <p>(5) Voos limitados em alturas baixas</p>
<b>Sheraton Pine Cliffs</b>	215 + 290	5	<p>(1) Restaurantes e Bares com vista para o mar</p> <p>(2) Posição firmada no mercado</p> <p>(3) Variedade de Outlets de F&amp;B (12) com espaços extensos para eventos outdoor</p> <p>(4) Campo de golfe privado</p>	<p>(1) Não existem muitas atividades em redor do hotel</p> <p>(2) Instalações a necessitar de renovação</p> <p>(3) Preço da internet</p> <p>(4) As salas de reunião não se encontram localizadas no interior das instalações</p>	<p>(1) Cross selling através de outros hotéis da cadeia Starwood</p> <p>(2) Total renovação planeada entre 2014 e 2017</p> <p>(3) Parceria com o SANA para grandes eventos, overbookings e operações de grande dimensão</p>	<p>(1) Remodelação pode originar queixas</p> <p>(2) Sazonalidade do destino afeta atividades extra</p> <p>(3) Redução de voos</p> <p>(4) Novo centro de congressos do Epic Sana</p>
<b>Grande Real Sta Eulalia</b>	189 +155	21	<p>(1) Localizado na praia</p> <p>(2) Instalações de reuniões de grande dimensão</p> <p>(3) 30,000 m2 de jardins e espaços outdoor</p> <p>(4) Marco Português forte e conhecida no mercado nacional</p> <p>(5) Variedade de outlets interiores e exteriores</p>	<p>(1) Aluguer de salas sempre cobrado e sem material AV</p> <p>(2) Não dispõem de campo de golfe próprio</p> <p>(3) Quartos pequenos com decoração ultrapassada</p> <p>(4) Fraco investimento da cadeia Hotéis Real</p>	<p>(1) Sinergias criadas com o Real Marina Olhão</p> <p>(2) Força comercial centralizada que gere todo o grupo</p>	<p>(1) Reclamações do serviço aos hóspedes</p> <p>(2) Fraco investimento das empresas ao nível dos eventos no ano passado</p> <p>(3) Atividades escassas na região durante a época de MICE</p>
<b>Tivoli Victoria</b>	280	8	<p>(1) Boas instalações para reuniões com Salão de Festas com 600m2 sem pilares separatórios</p> <p>(2) Piscina principal vistosa para eventos</p> <p>(3) Restaurante de assinatura com vistas deslumbrantes sobre o campo de golfe Oceanico Victore</p> <p>(4) Salas de reunião com luz natural</p>	<p>(1) Hotel longe dos principais pontos de lazer da região</p> <p>(2) Área isolada com necessidade de carro</p> <p>(3) Areas exteriores ventosas e abertas, desconfortáveis para eventos com necessidade de F&amp;B</p>	<p>(1) Explorar vantagens e oportunidades de negócio com o Tivoli Marina</p> <p>(2) Força de vendas conjunta com Tivoli Marina permite maior flexibilidade negocial</p> <p>(3) Suporte nacional da cadeia Tivoli</p>	<p>(1) Não existe uma clara identidade do hotel</p> <p>(2) Preços elevados para empresas</p> <p>(3) Incerteza da cadeia Tivoli</p> <p>(4) Conexão aérea</p>
<b>Tivoli Marina</b>	383	14	<p>(1) Emblemático hotel da cadeia Tivoli, fortemente prestigiado no mercado nacional</p> <p>(2) Instalações de conferências de grande dimensão com capacidade para 1200 pessoas, sendo um dos mais conhecidos centros de congressos e ventos do Algarve</p> <p>(3) Localizado na Marina</p> <p>(4) Concessão privada na praia, facilmente acessível a pé</p>	<p>(1) Não tem capacidade para acomodar todos os participantes do seu centro de congressos necessitando do suporte de outros hotéis</p> <p>(2) Exterior do hotel a necessitar de remodelação</p>	<p>(1) Parceria criada com o Tivoli Victoria para obtenção de conferências de grande dimensão nos dois hotéis</p> <p>(2) Apoio nacional da cadeia Tivoli</p> <p>(3) Eventos farmacêuticos organizados por sociedades médicas</p>	<p>(1) Incerteza de mercado</p> <p>(2) Procura de destinos alternativos ao Algarve</p> <p>(3) Voos diretos limitados</p>
<b>THE LAKE</b>	192	3	<p>(1) Localizado na Marina</p> <p>(2) Razoável centro de conferências</p> <p>(3) Um dos mais conhecidos hotéis da cadeia Amorim Turismo</p> <p>(4) Localizado a 100 metros da praia</p>	<p>(1) O segmento principal é o de lazer</p> <p>(2) Encerramento do hotel na época baixa</p>	<p>(1) Parceria criada com o Tivoli para overbookings em eventos</p> <p>(2) Apoio da força de vendas nacional localizada em Lisboa</p>	<p>(1) Voos diretos limitados</p> <p>(2) Tarifas altas para clientes empresariais</p> <p>(3) Incerteza do mercado</p>
<b>Crowne Plaza</b>	323	3	<p>(1) Centro de reuniões com 1488m2, para 600 pessoas</p> <p>(2) Funciona como um hotel de 4 estrelas, pode acomodar eventos de indústria farmacêutica</p>	<p>(1) Falta de investimento no segmento de MICE</p>	<p>(1) Não existe informação de estrelas, Spa ou Resort no material de marketing o que faz com que possa receber reuniões indústria farmacêutica</p> <p>(2) Apoio da marca a nível internacional</p>	<p>(1) Voos Limitados</p> <p>(2) Obras e remodelações em frente ao hotel</p>

Fonte: Própria

### **Ilacões da análise concorrencial segmentada:**

Após avaliadas as principais infraestruturas e serviços oferecidos ao cliente, constata-se que o Hilton Vilamoura assume uma posição privilegiada entre os demais hotéis concorrentes. Ao lado do campo de golfe Oceânico Pinhal, com várias salas de reunião, um *kids club* de grande dimensão e quartos com *standards* internacionais, o Hilton Vilamoura consegue diversificar-se no seu público-alvo, devido às diversas ofertas de que dispõe. Por isso, é ideal para famílias, grupos de golfistas ou reuniões de negócios.

Depreende-se que o Tivoli Marina, o The Lake e o Sheraton Pineclifs são os principais concorrentes a vários níveis e segmentos. O Tivoli Marina, não sendo forte no turismo de golfe, é ideal para famílias que pretendem sol e mar, assim como para grandes grupos empresariais, devido às extensas instalações para reuniões e eventos. O The Lake Resort possui uma posição privilegiada em frente à praia, com quartos e apartamentos bem decorados e de grandes dimensões. Embora não explore ativamente o segmento de golfe, está muito bem posicionado no segmento de lazer. O Sheraton Pineclifs é o *resort* que mais se assemelha ao Hilton Vilamoura. Focado no segmento de golfe e em grupos e eventos, frequentemente como um forte concorrente em casamentos, dispõe de um campo de golfe de nove buracos, cinco salas de reunião e um *kids club*, que lhe permitem competir com vários públicos-alvo, em situação semelhante com o Hilton Vilamoura. A sua principal característica é o facto de se encontrar localizado em frente à praia, a uma distância pedonal, vantagem que o Hilton Vilamoura não pode oferecer.

Relativamente ao segmento de lazer, foram avaliadas as principais características de cada um dos concorrentes neste sector de atividade.

O Hilton Vilamoura tem o segmento de lazer como a sua principal fonte de rendimento. As deslumbrantes cascatas, a seis piscinas, o maior e moderno spa de Portugal e os apartamentos acolhedores para famílias fazem com que o Hilton Vilamoura seja uma das principais escolhas nesta localidade. Contudo, a distância da praia, a área envolvente à piscina não ser suficiente para a capacidade de hóspedes que acomoda, o número de quartos e apartamentos disponíveis, não deter infraestruturas desportivas no *resort* – todos os aspetos enumerados anteriormente representam as dificuldades que são identificadas pelos hóspedes, relativamente à concorrência direta dos outros hotéis. Novamente, o Tivoli Marina e o The Lake são os principais concorrentes em Vilamoura, sendo o Sheraton uma propriedade semelhante mas localizada em Albufeira. O Tivoli Marina e o The Lake Resort, que têm localizações adjacentes à Marina e em frente à

praia, apresentam-se como concorrentes muito fortes no segmento de lazer, devido à sua prestigiante localização, que é o principal fator de decisão dos hóspedes de lazer.

No que concerne ao segmento de MICE, as seis salas de reunião individuais, em conjunto com o Salão de Festas Tejo, os pátios exteriores e o fantástico 7Spa definem-se como uma oferta completa e de alta qualidade para este segmento. A principal dificuldade do hotel é a sua capacidade ao nível de salas e de quartos para conseguir acomodar eventos de maior dimensão, restringindo as possibilidades de negócio.

Relativamente aos concorrentes deste segmento, destacam-se o Tivoli Marina, o Sheraton Pine Cliffs e o Tivoli Victoria. O Tivoli Marina, devido ao seu reconhecido e extenso centro de congressos, consegue acomodar quase todos os grupos, para além de oferecer quartos com vista privilegiada sobre o mar e a Marina de Vilamoura. O Sheraton Pine Cliffs, com campo de golfe próprio, extensa variedade de *outlets* de F&B, capazes de suportar um grande evento, e a sua posição de vinte e dois anos já firmada no mercado, revela-se como o principal concorrente ao nível de casamentos e de eventos exteriores. O Tivoli Victoria, com um *design* arrojado, piscina com vista deslumbrante e um centro de congressos bastante competitivo, é um hotel igualmente a ter em consideração para certos eventos. Porém, tem o grande obstáculo da sua localização, relativamente aos restantes hotéis.

Em suma, o Hilton Vilamoura detém uma posição privilegiada relativamente à sua concorrência. O programa de fidelização mundial Hhonor, a marca Hilton, a localização, o serviço e as infraestruturas permitem abranger um vasto público-alvo, de diferentes segmentos. O facto de não encerrar durante as épocas baixas, permite explorar o turismo de golfe na primavera e no outono, o turismo de sol e mar no verão e as épocas festivas.

Relativamente à concorrência, o Tivoli Marina, o Tivoli Victoria e o Sheraton são as unidades hoteleiras que mais retiram quota de mercado ao Hilton Vilamoura, sendo concorrentes a ter em contas nas estratégias hoteleiras como *pricing* e ofertas especiais.

#### ✓ **Análise Concorrencial na Booking**

Para ter uma vantagem competitiva em relação aos demais hotéis de Vilamoura, foram feitas várias análises ao nível de concorrentes. Anteriormente foram apresentadas análises detalhadas ao nível de infraestruturas e de segmentos de mercado, com base no conhecimento dos *resorts* concorrentes em questão e alguma recolha de informação. Seguidamente, apresenta-se a análise concorrencial, realizada na principal ferramenta de reservas online, a Booking, sendo apenas contabilizados para esta análise os

concorrentes em Vilamoura durante os meses de verão. Assim sendo, os seguintes critérios foram selecionados de forma a comparar os hotéis corretos:

- Localização em Vilamoura
- Propriedade de 5 estrelas
- Destino para férias
- Nota superior a 8 na ferramenta Booking
- Tipologia de Resort ou Hotel (exclui propriedades *timeshare*)

Através dos critérios mencionados, foram identificados os seguintes hotéis como concorrência:

- Crowne Plaza
- Tivoli Marina
- Tivoli Vitoria
- The Lake Resort

Com base na informação recolhida, foi feita uma análise concorrencial baseada nos 5P's de Kotler (visualizar apêndice 1), tendo sido tiradas as seguintes conclusões:

- Tivoli Marina e Crowne Plaza têm a melhor localização para turismo de verão.
- Tivoli Vitoria tem a melhor localização para praticantes de golfe.
- Com base no tamanho dos quartos, vistas e cotações, o The Lake Resort tem os melhores quartos para oferecer aos seus hóspedes
- Alguns dos hotéis concorrentes possuem concessão privada na praia ao lado do hotel (Crowne Plaza, Tivoli Marina). O The Lake Resort e Tivoli Victoria não dispõem de clubes de praia.
- O The Lake Resort tem as melhores avaliações e pontuações no TripAdvisor e Booking.com. Em segundo lugar aparece o Hilton Vilamoura no TripAdvisor e o Tivoli Victoria na Booking.com.
- Relativamente ao preço, todos os hotéis praticam preços semelhantes, dependendo da ocupação, ou datas, tendo sido feita uma análise de tarifas para os meses de verão

(visualizar apêndice 3). Todos os hotéis oferecem estacionamento gratuito e internet gratuita nas áreas públicas.

Em conclusão, com base nos critérios utilizados, o Hilton Vilamoura não possui uma vantagem competitiva, sendo que se considera uma desvantagem relativamente ao produto e localização.

Através da matriz de produto, pode-se constatar que o Hilton Vilamoura se encontra atrás da concorrência em termos de quartos, quer ao nível de vistas, quer ao nível de tamanho.

O próximo aspeto vital é a localização. Dado que o principal segmento de mercado é o turismo de sol e mar, existe uma clara vantagem dos hotéis localizados próximos da praia: Crowne Plaza, Tivoli Marina e The Lake Resort.

#### ✓ **Concorrentes Futuros**

Dado que o mercado hoteleiro se encontra em constante desenvolvimento, existe uma necessidade de monitorizar os concorrentes futuros, que poderão retirar quota de mercado ao hotel. Um dos hotéis é o Epic Sana.

O hotel abriu no início de abril de 2013. Tem um *design* moderno, o que lhe tem valido críticas bastante positivas desde a sua abertura. Contudo, não é considerado concorrente direto atualmente. Devido à sua localização e preço, não se reflete num grande impacto nos pedidos do Hilton Vilamoura. No entanto, o hotel Epic Sana deve ser considerado uma **ameaça** num futuro próximo, assim que estabelecer a sua posição no mercado hoteleiro da região do Algarve.

### **2.2.2 Análise Externa**

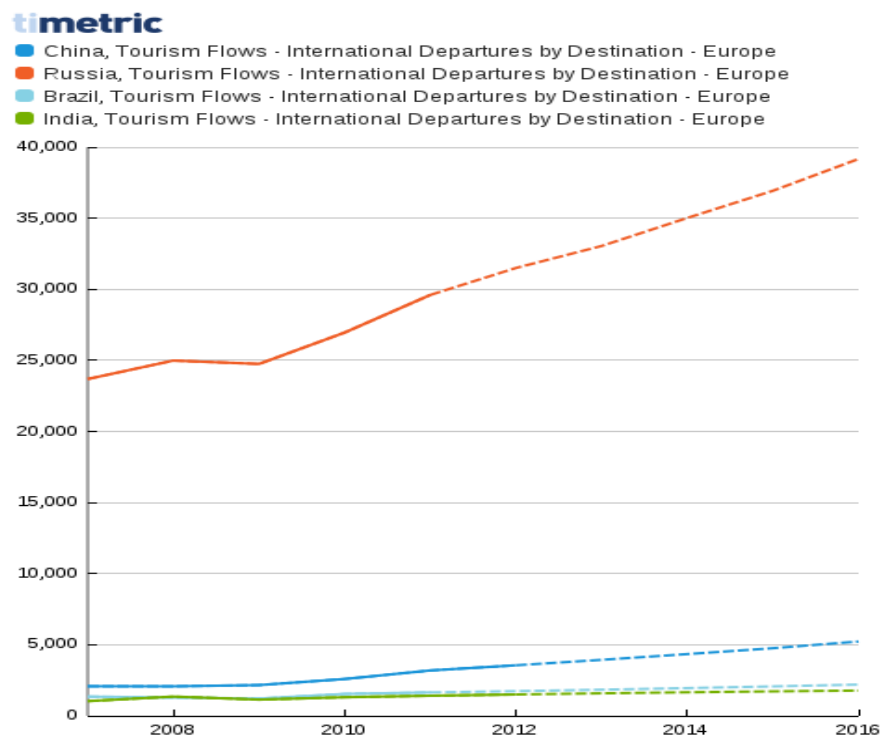
De forma a perceber a situação atual do Hilton Vilamoura, foi desenvolvida uma análise externa, sendo efetuado um estudo sobre as principais componentes do ambiente externo. Assim, serão avaliados os ambientes demográfico, cultural, económico, tecnológico e político, identificando as principais oportunidades e ameaças de cada um dos ambientes a que o hotel se encontra exposto.

#### **2.2.2.1 Ambiente Demográfico**

Nos últimos anos houve um importante foco de negócio nos países denominados como BRIC: o Brasil, a Rússia, a Índia e a China, devido ao seu rápido desenvolvimento. Todavia, o foco do Hilton Vilamoura relativamente aos países referidos deverá ser o

mercado russo, como o comprovam as seguintes estatísticas, retiradas da ferramenta *Timetric*.

**Gráfico 2.1: Partidas Internacionais dos Países BRIC com destino a Europa**



Fonte: Timetric.com

Como demonstra o gráfico anterior, o fluxo de turistas Russos para a Europa está em crescimento a uma velocidade acelerada. O Hilton Vilamoura deve canalizar esforços para conseguir aumentar a sua quota de mercado deste público-alvo, que alcançou as 31 497 dormidas em 2014. Este fator representa uma **oportunidade** para o hotel.

### 2.2.2.2 Ambiente Cultural

A região de Vilamoura é considerada uma das melhores regiões costeiras do Mediterrâneo. O público que se estabelece nesta região procura praias deslumbrantes, paisagens fantásticas e um clima tropical, com trezentos dias de sol por ano.

Estes fatores fazem com que o Algarve seja um destino preferencial de países como o Reino Unido, a Holanda, a Rússia e a região da Escandinávia.

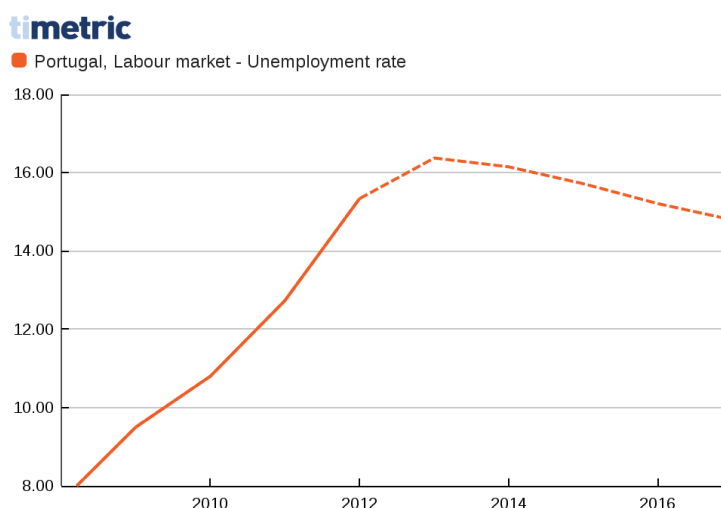
A tensão no norte de África – Marrocos, Tunísia e Egito – tornou inseguro o turismo nesta região. A forte influência mourisca do Hilton Vilamoura e as características do

destino demonstram ser uma **oportunidade** para capturar alguma quota da nova procura gerada.

### 2.2.2.3. Ambiente Económico

Como já mencionado, Portugal atravessa uma recessão económica e enfrentam-se algumas dificuldades em inverter a situação. De acordo com a informação providenciada pelo *Timetric*, o desemprego continua em nível elevado, com 16.37%, em 2013, mostrando uma ligeira descida, esperada em 2014, de 16.15%. Pelo contrário, os índices de preços irão aumentar, com 117.44, em 2013, face aos 118.99 previstos para 2014. Visto que o mercado português representa o segundo mercado mais importante, considera-se esta realidade uma **ameaça** para o hotel, porque o público-alvo irá perder poder de compra para quartos em hotéis de 5 estrelas.

Gráfico 2.2: Taxa de Desemprego em Portugal



Fonte: Timetric.com

### 2.2.2.4 Ambiente Tecnológico

Na realidade atual do mercado hoteleiro, 52% dos hóspedes reserva a sua estadia através de dispositivos móveis: 23% em *smartphones* e 29% em *tablets* (Jiwire, 2013). Os operadores turísticos, como a Booking.com, aproveitam cada vez mais as novas tendências, desenvolvendo aplicações fáceis de utilizar e perceber, populares entre os turistas.

No entanto, a aplicação móvel desenvolvida pela Hilton não segue estes parâmetros. Segundo as críticas, a aplicação não é fácil de utilizar, sofre de alguns erros que fecham a aplicação e não se encontra otimizada para os últimos sistemas operativos como Android ou IOS. Assim, são poucos os hóspedes que realmente utilizam e efetuam

reservas através da aplicação. Estas limitações são consideradas uma **ameaça** para o Hilton Vilamoura.

### 2.2.2.5 Ambiente Político

Os últimos anos têm-se revelado bastante difíceis para Portugal. Tentando inverter a situação de recessão económica, o governo português implementou várias medidas de austeridade. Até ao momento, a situação não revela índices de melhoria significativa, porque, se mais medidas são aprovadas, elas têm um impacto significativo nos salários e limitam o poder de compra. Como também já foi referido, a redução do número de feriados tem dificultado as oportunidades para fins de semana prolongados e períodos escolares.

Todas estas decisões políticas têm um impacto negativo no hotel, sendo o ambiente político considerado uma **ameaça**.

### 2.2.3 Análise SWOT

As análises interna e externa analisaram o ambiente do hotel no qual opera. Assim, foi possível compilar a análise SWOT do hotel Hilton Vilamoura As Cascatas Golf Resort & Spa, enunciando os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças identificados no decorrer das análises. Seguidamente, será apresentada a análise SWOT, com base no exposto anteriormente.

**Tabela 2.4. Análise SWOT da Unidade Hilton Vilamoura**

Forças	Fraquezas
Estatuto da Marca	Quartos pequenos com vistas limitadas
Programa de fidelização Hhonor	Localização longe da praia ou Marina
Resort familiar	Nível de serviço inconstante
Sistemas de Revenue	Remodelação necessária
Relação ativa e constante com a comunidade local	Resultados operacionais baixos em época baixa
Oportunidades	Ameaças
Fornecedores Locais	Fraco posicionamento nas OTA como Booking e Expedia
Parte de uma marca internacional	Portugueses perdem poder de compra
Opinião positiva do Algarve por parte de hóspedes de turismo residencial	Medidas de Austeridade
Aumento do turismo de mercados emergentes para a Europa	Abertura do Epic Sana Algarve
	Recessão económica em Portugal
	Aumento do uso de dispositivos móveis
Instabilidade árabe está a mudar a decisão de destinos	Sazonalidade do destino
Crescente reconhecimento do hotel pela comunidade local	Dependência do mercado de golfe em época média baixa

**Fonte: Própria**

Com base na análise SWOT é possível efetuar um conselho preliminar de ações a desenvolver, tirando vantagem de pontos fortes e oportunidades, tendo em vista contrariar os pontos fracos e as ameaças. As ações sugeridas baseiam-se em elementos de baixo custo, sem a necessidade de uma mudança drástica na metodologia de trabalho do hotel. Em primeira instância, os hóspedes e principais operadores devem ter conhecimento de que o Hilton Vilamoura é um *resort* familiar, flexível às mais variadas necessidades dos hóspedes, assegurada pela extensa oferta de infraestruturas e de serviços. Estas vantagens não são explícitas em *websites*, como a Booking. A promoção efetuada na Booking e Expedia, especificamente fotográfica, não espelha a realidade do Hilton Vilamoura: os quartos parecem antiquados e o *resort* aparenta ter pouco entusiasmo. Neste contexto, sugere-se a produção de novo material promocional. Também deve ser explorada a relação com a comunidade local e o turismo residencial, aumentando a reciprocidade da comunicação, de forma a alavancar os consumos no hotel por parte deste segmento. Especialmente em época baixa, quando o Hilton Vilamoura se debate com a necessidade de lucro extra, não proveniente apenas de grupos e eventos.

Quanto a oportunidades, o Hilton Vilamoura deve focar-se em dois elementos primordiais: o reconhecimento do hotel por parte da comunidade local e a opinião positiva de turistas residenciais, em relação ao destino Vilamoura e região Algarve. O Hilton Vilamoura, estabelecido em 2007, demorou a assegurar a notoriedade da marca no mercado, algo comum em hotéis recentes. Posteriormente, usufruiu da situação enfatizada de ser o primeiro hotel da cadeia hoteleira Hilton, até então desconhecida em Portugal. A opinião dos turistas residenciais em relação à região deve ser igualmente enaltecida, aproveitando a oportunidade de mercado para promover as ações a nível local, assim como o facto de poder construir uma base de dados de estrangeiros a residir em Portugal. Desta forma, é explorada uma relação entre uma marca estrangeira com residentes estrangeiros, com objetivos e ideias partilhadas, cimentando o reconhecimento da marca e do hotel como um ponto de lazer. Serão, assim, minimizadas as ameaças identificadas como a forte dependência de grupos de golfe em altura média/baixa, reforçando o mercado português com um investimento estrangeiro, não sendo aquele afetado pelas medidas de austeridade. Nessa mesma linha de atuação, os residentes nacionais poderão fazer face à sazonalidade sentida pelo Hilton Vilamoura, que também é percecionada pelos hóspedes estrangeiros durante os meses em que a procura é escassa e a oferta é reduzida.

## **CAPÍTULO 3. O ESTÁGIO E ANÁLISE NA HILTON WORLDWIDE**

O grau de mestrado em Gestão e Direção Hoteleira pressupõe que, no segundo ano curricular, seja desenvolvido um estágio com a totalidade de 1640 horas, como base para o relatório de estágio a ser desenvolvido. O estágio iniciou-se a 21 de junho de 2013 e desenvolveu-se até dia 21 de abril de 2014.

Com o intuito de passar por diferentes áreas de gestão, o que permitiria compreender as várias fases das estratégias hoteleiras, o estágio foi desenvolvido na área do *Business Development*, inicialmente no departamento de reservas individuais de Portugal e, posteriormente, nos departamentos de Marketing do Conrad Algarve e do Hilton Vilamoura As Cascatas Golf Resort & Spa, perfazendo um total de 3 experiências distintas.

O horário laboral foi de segunda a sexta-feira, com uma carga horária mínima de 8 horas diárias e com duas folgas semanais ao fim de semana.

### **3.1 Estágio no Departamento de Reservas**

O departamento de reservas foi o primeiro contacto com a realidade da Hilton e foi também, por várias ocasiões, o primeiro contacto do cliente com o hotel. O estágio iniciou-se com duas semanas de formações, cursos e treinamentos, em áreas relacionadas com *revenue*, reservas e marketing relacional. Estas formações foram alvo de avaliação, visto que apenas seria possível o primeiro contacto com as reservas após a apresentação de todos os diplomas de certificação do curso. Seguidamente serão enunciadas as tarefas desempenhadas no departamento de reservas do Hilton Vilamoura e Conrad Algarve.

#### Conversão de pedidos individuais em reservas

Lidar com os pedidos de reservas e informação e convertê-los em reservas efetivas é a principal função de um agente de reservas. O processo de resposta a clientes era feito através de *email* e de telefone a todos os pedidos de informação ou reservas, relativamente aos hotéis Hilton Vilamoura e Conrad Algarve. O objetivo era converter pedidos de informação sobre tarifas ou sobre o hotel em reservas de quartos e de apartamentos.

### Processamento de reservas

Processar as reservas através do sistema de reservas Ópera era uma das tarefas diárias no departamento de reservas. Aquando a confirmação de reservas, quer por telefone, quer por *email*, as reservas eram introduzidas no sistema. Relativamente às reservas *online*, estas eram feitas diretamente pelo cliente através do sistema de reservas da Hilton. Após a introdução das reservas no sistema, um *email* de confirmação era enviado ao cliente com todas as informações necessárias sobre a unidade hoteleira.

### Up-selling e cross-selling

O agente de reservas é igualmente o responsável por tentar aumentar o *revenue* da totalidade da reserva. Assim, existe uma necessidade de vender quartos de tipologia superior, assim como serviços adicionais: o transporte do aeroporto para o hotel, *amenities* no quarto, marcação de tratamentos no spa, entre outros. Uma outra das funções era tentar alcançar os objetivos de vendas mensais para que a previsão do terceiro trimestre, o mais importante, fosse cumprida. Por esse motivo, a Hilton atribui prémios monetários por cada *upsell* feito e duplica essa percentagem, caso a previsão de vendas seja alcançada.

### Confirmação das reservas a 7 e a 3 dias antes da chegada

A preparação da chegada do cliente é de extrema importância. Assim, as chegadas eram vistas com 7 e 3 dias de antecedência, por diferentes elementos da equipa. Também eram vistas todos os dias as reservas feitas no dia anterior. Na revisão das reservas era feita uma análise aos contactos, pagamentos, serviços adicionais, pedidos especiais, entre outros. A preparação é a chave essencial no departamento de reservas dos hotéis Hilton e a melhor ferramenta para fazer face às reclamações. Assim, várias estratégias eram tomadas para as minimizar, como não confirmar qualquer pedido especial frisando a mensagem de que todos os esforços seriam feitos para que o mesmo acontecesse. Em caso de pedido de *early check-in* ou de uma cama de tamanho de casal, eram colocadas notas na reserva para que o pedido fosse acedido mediante disponibilidade, mas não confirmando. Era feita a orientação com ou outros departamentos do hotel para questões especiais, como aniversários e surpresas. Era bastante comum que existisse um serviço complementar a uma ocasião especial e era aos agentes de reservas que competia assegurar que toda a informação tinha sido tratada e preparada.

## Relatórios

Uma parte importante do departamento de reservas são os relatórios. Quer sejam os relatórios com a informação das dormidas para o Turismo de Portugal, quer sejam os relatórios da análise de receitas para o diretor de *Business Development*. Compete às reservas a preparação, desenvolvimento e partilha dos relatórios por todas as equipas envolvidas, quer de gestão, quer operacionais. Como elemento integrante da equipa das reservas, foram desenvolvidos vários relatórios informativos e de análise, como o relatório para o Turismo de Portugal, com a incidência na informação sobre as nacionalidades, dormidas e camas extra.

### ✓ Análise

A operação do departamento de reservas era altamente eficiente e esquematizada. Sob os padrões internacionais da Hilton, todas as tarefas eram efetuadas de uma forma organizada. A existência de uma *check-list* da marca, adaptada para cada um dos hotéis, assim como todas as ferramentas para o desenvolvimento das tarefas de reservas, fazem jus à imagem da Hilton, a nível mundial. A comunicação entre o departamento de reservas e os departamentos operacionais era ativa e constante, havendo um sistema fortemente implementado para todas as situações, desde os pedidos especiais para a preparação do quarto, como marcações para restaurantes ou serviços de *shuttle*.

Contudo, a extrema organização e excessivas tarefas impediam que todo o trabalho fosse desenvolvido até ao final do turno, especialmente em época alta. Com um grande volume de chamadas e pedidos, por vezes tornava-se difícil que todas as tarefas fossem desenvolvidas com maior serenidade. Devido à complexidade dos sistemas, era comum existirem erros ao nível de códigos de tarifas associadas a ofertas especiais ou determinadas reservas, dificultando a respetiva marcação e o tempo de resposta ao cliente. A ligação remota aos servidores do hotel Conrad Algarve revelaram-se igualmente um problema, especialmente em horas de maior utilização da internet interna, com o sistema lento e por vezes impossível de utilizar.

Numa visão geral, o departamento de reservas dos hotéis Hilton em Portugal funciona de uma forma organizada e sustentada. Os problemas apontados deveram-se a situações pontuais dos sistemas informáticos ou do excesso de trabalho que se sente na região do Algarve entre os meses de maio a outubro.

### **3.2 Estágio no Departamento de Marketing do Conrad Algarve**

A experiência no departamento de marketing do Conrad Algarve foi a segunda etapa do estágio e mostrou-se ser a mais decisiva do ponto de vista da progressão de carreira e aplicação de conceitos. Igualmente, este foi o primeiro contacto com a área do marketing, em que os conceitos interiorizados durante a formação académica eram aplicados numa realidade profissional. O estágio no departamento de marketing iniciou-se a 8 de outubro de 2013, assistindo o diretor de Marketing, Ricardo Afonso, também como orientador de estágio designado pela empresa, em todas as tarefas desenvolvidas. Desenvolver estas mesmas tarefas numa propriedade como o Conrad Algarve é verdadeiramente gratificante. Não existem limites, não existem barreiras e as ideias fluem de uma forma construtiva e ambiciosa, tornando a posição de máxima importância mas extremamente arrojada e criativa. Posteriormente, serão enunciadas as principais tarefas desenvolvidas durante a segunda etapa do estágio.

#### Organização e Formulação de Eventos

O marketing no Conrad Algarve é um departamento altamente ativo. Assim, uma das grandes áreas de envolvimento são os eventos, que projetam a visibilidade do hotel a outro nível. Parte das tarefas eram de apoio ao Ricardo Afonso nos projetos em desenvolvimento, através de apresentações, marketing social, traduções e organização com os mais variados departamentos. De realçar o International Gourmet Festival, em parceria com o hotel Vila Joya, como o evento de maior relevo e importância.

#### Social Media

Uma das partes integrantes das tarefas do departamento de marketing são as redes sociais. Instagram, Youtube ou Facebook são algumas das ferramentas mais utilizadas pelo Conrad Algarve para fazer a divulgação de eventos, vídeos, ocasiões especiais ou fotos promocionais. A atualização e o envolvimento nas redes sociais, de forma a manter os clientes mais fidelizados e informados das mudanças, mereciam maior envolvimento e dispêndio de tempo. As redes sociais eram o motor para um dos sucessos do hotel: o envolvimento com a comunidade local. Desde pequenos eventos a promoções para os residentes, as redes sociais eram utilizadas para partilhar fotos com especial destaque para as comidas e bebidas, investindo numa estratégia de marketing sensorial.

### Monitorização de informação *online*

Na hotelaria é fundamental que a informação disposta nos canais de distribuição esteja o mais correta possível. A monitorização e a atualização de toda a informação *online* era feita através da extranet da Booking, Expedia, Cvent, entre outros. Para isto, era necessária a simulação de reservas, pesquisa de informação ou requerimento de orçamentos. Parte deste trabalho passava por rever as tarifas, informação geral, informação dos quartos, políticas de animais de estimação, políticas de cancelamento, entre outras. Esta ação era feita usualmente e sempre que alguma reclamação de um cliente provinha de informação errada disposta *online*. A principal dificuldade incidia sobre o facto de *websites*, como Trivago ou Agoda, replicarem a informação de outras partes *online*, por vezes incorreta.

### Publicidade e Relações Públicas

No Conrad Algarve, as áreas de relações públicas e de publicidade eram assumidas por empresas subcontratadas, como era o caso da MPR (*Media Public Relations*), para o mercado nacional e a GRIFCO, para o mercado Inglês. Foram desenvolvidas parcerias com agências de design e de publicidade para *flyers*, *newsletters*, *email shots*, *banners*, entre outros. Dada que a informação era bastante e tão recorrente, competia ao assistente de marketing a organização de muita dessa informação, tratando-a e passando-a aos *designers* e *accounts managers*, para que estes pudessem colocá-la em prática da melhor forma possível. Quando necessário, estas ações eram feitas internamente, em conjunto com o diretor de Marketing, de modo a que os custos fossem reduzidos ou, então, havia orientação para tarefas de maior necessidade ou urgência.

### Ofertas Especiais

A Hilton é verdadeiramente uma cadeia americana com vários processos standardizados pelo mundo inteiro, assegurando coerência em todo o trabalho desenvolvido. As ofertas especiais, como as ofertas de natal, de golfe, do dia dos namorados, da passagem de ano, entre outras, eram alvo de estratégias minuciosas, quer do ponto de vista do marketing, quer do ponto de vista da receita. Seguindo esta lógica, a oferta era preparada em conjunto com o diretor de Marketing e com os restantes departamentos, submetida à aprovação do diretor geral. Após aprovada, o departamento de marketing encarregava-se de introduzir a oferta no sistema informático *global web*, para aprovação e carregamento da Hilton. Após estar no *website* global da Hilton, o mesmo processo acontecia para o *microsite*, o *website* local e independente do Conrad

Algarve. Todo o processo das ofertas especiais podia demorar até dois meses, significando que a preparação era um fator chave no desenvolvimento das ofertas especiais.

### Visitas Guiadas

Uma das ações de maior relevo para o desenvolvimento profissional é o contacto com os órgãos de comunicação social e potenciais clientes para o Conrad Algarve. Assim, surgiu a oportunidade de realizar *site inspections*, com o intuito de mostrar o hotel para um potencial evento ou para um jornalista de uma revista. Através desta experiência, foram desenvolvidas capacidades de comunicação direta e de venda, bem como o aumento do conhecimento sobre o Conrad Algarve, do ponto de vista comercial e da gestão de força de vendas.

#### ✓ Análise

Como já referido, esta fase do estágio foi o primeiro contacto com a área do marketing *in loco*. De certa forma, qualquer que fosse a experiência, seria gratificante. Contudo, é possível afirmar que o Conrad Algarve é o ambiente ideal para se desenvolver um conhecimento sustentado sobre determinada área. À semelhança do ocorrido no início do estágio do departamento de reservas, os primeiros dias foram baseados na formação e na aprendizagem de métodos e de conceitos.

Uma das primeiras lacunas observadas foi o facto de a Hilton apenas disponibilizar orçamento para um responsável de marketing por cada hotel, algo que se revela insuficiente para o fluxo de trabalho de uma unidade hoteleira. A este ponto acrescem as dificuldades associadas à realidade de trabalhar sob os padrões de uma cadeia hoteleira internacional. Estas condicionantes eram claramente visíveis no processo da criação de uma oferta especial ou de um simples *flyer* ou material de publicidade. Para a publicidade e marketing, todo o material desenvolvido tinha de, obrigatoriamente, ser apresentado para aprovação da marca. Para ofertas especiais, era necessário submeter toda a informação a diferentes departamentos. Por isso, o tempo médio entre o início e o fim da criação da oferta é de um a dois meses.

Em suma, apesar das dificuldades encontradas, as mesmas são o espelho da organização e controlo de uma das marcas de luxo da Hilton Worldwide. Os padrões de qualidade retiram alguma inovação ao desenvolvimento do trabalho; porém, conferem-lhe uma imagem facilmente associada à marca. Localmente, o Conrad Algarve é, neste momento, considerado um dos melhores hotéis ao nível da Europa, sendo o melhor hotel

da história da Hilton no primeiro ano de funcionamento, arrecadando 13 prémios mundiais. Como tal, o investimento na promoção, na excentricidade, no luxo e na inovação representam a força vital deste hotel, fazendo com que o departamento de marketing seja o timoneiro do seu rumo.

### **3.3 Estágio no Departamento de Marketing do Hilton Vilamoura**

Após 2 meses de estágio no departamento de marketing do Conrad Algarve, surgiu a oportunidade que qualquer estagiário poderia classificar como única: gerir o departamento de marketing do hotel Hilton Vilamoura As Cascatas Golf Resort & Spa. O desafio surgiu porque a posição estava vaga e devido ao voto de confiança do diretor de Marketing do Conrad Algarve num estagiário com tão pouco tempo em contacto com a área do marketing. A oito de dezembro de 2013, a mudança para o Hilton Vilamoura na função de Marketing e Business Analyst tomou lugar, função essa que foi exercida até ao final do estágio. Aqui foi realizada a terceira e a última etapa.

#### Promoção e Monitorização das Ofertas Especiais de Natal e Ano Novo

No início do estágio no departamento de marketing do Hilton Vilamoura, apesar de ser dezembro, o hotel estava movimentado. O Natal e o Ano Novo trazem um aumento do negócio para o Algarve, especialmente em Vilamoura. Justificam-no as excelentes ofertas para a época, contrariando a queda do negócio, devido à sazonalidade já conhecida no Algarve. As primeiras funções no departamento de marketing iniciaram-se com a promoção das ofertas especiais do hotel. Para que isto acontecesse, foi necessário definir estratégias de promoção nos meios de comunicação locais, como jornais, *websites*, revistas e redes sociais. Em alturas de necessidade, a pressão é acrescida, para que estes pacotes especiais fossem bem-sucedidos. Existiu a oportunidade de monitorizar, com os vários departamentos, que toda a logística inerente aos eventos estava a ser implementada, para que estes acontecessem da melhor forma possível. Desta forma, constatou-se a forma como todos os processos aconteciam, bem como a organização necessária para eventos, principalmente quando surgem reservas apenas no último minuto.

#### Formulação e Desenvolvimento do Plano de Marketing do Hilton Vilamoura

A formulação do plano de marketing do Hilton Vilamoura foi, sem dúvida, uma das tarefas mais desafiantes do estágio. A complexidade do plano de marketing, aliada às estratégias do hotel, era verdadeiramente difícil de conciliar. Os hotéis que pertencem ao grupo Hilton Worldwide, bem como os hotéis geridos através da suas marcas, são

obrigados a desenvolver o seu plano de marketing com os mesmos critérios que os restantes hotéis pertencentes à EMEA (Europa, Médio-Oriente e África). Descrevendo o Plano de Marketing de uma forma sumária, o documento em formato de Excel é enviado pela marca para que todos os hotéis o completem, enviem de novo para a marca para aprovação, originando uma terceira fase de discussão do plano. As primeiras etapas correspondiam à parte financeira e de gestão, que era desenvolvida pelo diretor de Business Development, em consonância com a diretora financeira. Esta fase era de extrema importância, porque o orçamento de marketing era calculado e subdividido por gastos, com base nas estratégias e gastos do ano transato. Seguidamente, as etapas dos quatro segmentos, estratégias e ações desenvolvidas e cálculo e alocação do orçamento eram desenvolvidas pelo departamento de marketing. Todas as estratégias, ações e gastos eram acordadas entre o coordenador de marketing, diretor geral e diretor de Business Development. Como forma de conseguir reduzir custos, foram assinados contratos anuais com revistas e *websites*, assim como contratos de permutas.

#### Plano de Relações Públicas do Hilton Vilamoura

Como responsável de marketing, parte das funções do quotidiano era o contacto com os Órgãos de Comunicação Social. Esta parte era desenvolvida conjuntamente com a Telma Martins, da MPR ( *Media Public Relation*), a agência de publicidade e relações públicas do Hilton Vilamoura. Para tal, foi necessário desenvolver um plano de relações públicas para o ano de 2014, onde constava as ações que se pretendia implementar e a estratégia de promoção que seria feita. As estratégias de promoção recaíam em grande parte sob as ações em revistas, rádios, ações de charme e *press releases*, desde realizar o “concerto mais pequeno do mundo” no Dia da Criança, até à criação de passatempos, que pudessem figurar nas revistas mais conhecidas a nível nacional.

#### Eventos de *networking* e ações sociais

Com o objetivo de representar o hotel, competia ao departamento de marketing assumir ações de relações públicas. Destas ações, destaca-se a *cocktail party* da empresa Booking, almoços de *networking* promovidos pela *Yellow Kite* (empresa de promoção de estilo de vida de luxo), congresso organizado pela Câmara de Comércio Luso-Britânica, com o secretário de estado do turismo, Adolfo Mesquita Nunes, entre muitos outros. Estas ações eram de tão importantes como lúdicas, onde foi possível desfrutar da parte social do marketing, aprendendo como estar e relacionar com profissionais da área.

## Dia de São Valentim

O dia 14 de fevereiro, dia dos namorados, foi, sem dúvida, um dos projetos com maior envolvimento por parte do departamento de marketing, tendo sido iniciado em dezembro. Por esta altura, a oferta especial do dia dos namorados já estava desenvolvida e pronta para ser submetida a aprovação. Contudo, foi pedida uma reformulação da oferta, já que não tinha o mérito necessário para ser diferenciadora das demais. Assim, sob a aprovação do diretor geral e do diretor de Business Development, foi autorizado o desenvolvimento de uma nova oferta especial.

Foram concebidas duas ofertas especiais, com o tempo mínimo de estadia de uma e duas noites, aproveitando o facto de o dia dos namorados ser a uma sexta-feira. Nas duas ofertas especiais foi formulada a melhor oferta possível, oferecendo mais benefícios com o pacote de duas noites, com maior possibilidade de diluir o preço total da oferta. As duas ofertas consistiram, maioritariamente, em spa, massagens, *amenities* românticas no quarto, cocktail no bar do hotel, entre outros benefícios. Após a formulação das ofertas e de todo o processo de aprovação e exposição nos dois *websites*, as ações focaram-se em estratégias de promoção. Foi contratada uma nova empresa de design para o desenvolvimento de um *flyer* adaptado a formato papel, capa de facebook e digital para ser enviado por *email*, sendo o mesmo promovido nos media locais, com um *press release* a ser enviado aos Órgãos de Comunicação Social, através da agência de publicidade. Dado que o objetivo era a exposição para o mercado nacional, conseguiu-se, através de um passatempo, figurar nas revistas Lux Woman e Activa, duas das principais revistas femininas nacionais.

O auge deste projeto foi o convite para uma reportagem desenvolvida pelo canal de televisão TVI, onde foi possível explicar para o telejornal em que consistia as ofertas especiais do dia dos namorados, aumentando a sua projeção para o mercado nacional.

## Análise Concorrencial

A análise da competição foi algo que, por várias vezes, foi necessário formular. Esta vertente foi desenvolvida de duas formas. A primeira foi através da análise das tarifas dos hotéis que faziam parte do conjunto competitivo, quer para o Hilton Vilamoura, quer para o Conrad Algarve. Para a compilação da mesma, o objetivo era pesquisar na ferramenta Expedia as melhores tarifas disponíveis nos hotéis concorrentes, através da simulação de reservas com várias diferenciações ao nível de dias, meses, dias mínimos de estadia, entre outros. A segunda vertente era desenvolvida ao nível físico, visitando os hotéis

concorrentes, de forma a perceber as suas características, os eventos que estavam a decorrer ou tentar perceber as razões por que os hotéis estarem com as vendas fechadas.

#### Análise de Revenue - *Business on the Books*

A análise de receita dos dois hotéis era algo de extrema importância. O documento de Business On The Books, ou BOB, é um documento que permite perceber todas as fontes de receita do hotel em todos os segmentos de mercado, permitindo uma comparação com o mesmo período do ano anterior. O BOB era desenvolvido para os dois hotéis todas as sextas-feiras e enviado para o diretor geral, diretor de Vendas, diretora de Reservas, Departamento de Reservas, Marketing, diretor de Business Development e diretor de Revenue. Todo o processo do BOB era de extrema minuciosidade, já que esse instrumento é considerado a bíblia nas estratégias de vendas, documento em que todos os departamentos de gestão se baseiam. Desta forma, compreendeu-se toda a parte da estrutura comercial, bem como o entendimento das bases de receita que dão origem a estratégias de vendas, baixa de tarifa ou fecho de vendas para certas categorias.

#### Marketing aplicado ao departamento de Comidas e Bebidas

O marketing aliado aos produtos e serviços de comidas e bebidas é algo que exige bastante criatividade e empenho. A equipa do bar do Hilton Vilamoura reúne, sem qualquer dúvida, todas as qualidades para a criação de novos conceitos. Assim, são enaltecidos dois projetos dos muitos desenvolvidos entre o departamento de marketing e o departamento de comidas e bebidas. O primeiro foi a criação de um plano de marketing geral para todos os pontos de comidas e bebidas do Hilton Vilamoura, para os meses de verão. No total, foram apresentados oito planos de ação para um dos pontos de venda, com estratégias, produtos diferenciadores e animação cativante. Neste projeto foi concedida uma perspetiva abrangente dos diferentes restaurantes e bares, desde o bar de praia ao restaurante *à la carte*, bem como a necessidade de compreender a diferença de um *outlet* a funcionar durante o dia e à noite, sendo necessário dois planos distintos.

O segundo projeto, considerado o mais diferenciador devido à sua criatividade, o conceito de Cocktail & Gin Bar do Rubi Bar, bar do Hilton Vilamoura. Neste projeto, trabalhando diretamente com Luca Ciapponi, chefe de bar do Rubi Bar, desenvolveu-se um conceito único no que respeita à formulação de bebidas. Em primeira instância, criaram-se as próprias bebidas, feitas no hotel, como licores, cocktails e águas tónicas. No fim do estágio, as mesmas estavam prontas para serem submetidas a patente. Em segunda

instância, na dinamização e promoção do novo conceito. Foram criados vídeos promocionais, desenvolvidos novos menus, foi feita a promoção na Kiss FM, nas revistas nacionais e lançados *press-releases*. Foram também programadas demonstrações para convidados, que permitiram testar e verificar que o conceito era bastante apelativo, apresentando um resultado bastante positivo.

#### ✓ Análise

Findado o estágio no Hilton Vilamoura, foi possível desenvolver uma análise relativamente às diferenças entre o departamento de marketing do Conrad Algarve e do Hilton Vilamoura. O estágio desenvolvido no Conrad Algarve foi, maioritariamente, de execução e de assistência, com poucas componentes de desenvolvimento e criação. No Hilton Vilamoura o estágio tomou proporções bastante diferentes, sendo concedido total controlo do departamento de marketing do Hilton Vilamoura, gerindo ações tão importantes como os planos de marketing e de relações públicas. Foi permitido dar ideias, desenvolver projetos e gestão dos mesmos.

No que concerne à análise crítica do departamento de marketing do Hilton Vilamoura, realça-se o facto de apenas uma pessoa ser responsável por todas as ações de marketing e as barreiras impostas pelas diretrizes da marca Hilton como as grandes lacunas. Contudo, o facto de o diretor de Business Development, Antoine Couve, estar sediado no Hilton Vilamoura, revela ser um fator bastante positivo, minimizando o tempo de decisão e de resposta.

No contraste das realidades do Conrad Algarve e do Hilton Vilamoura, o Conrad Algarve posiciona-se num patamar dos hotéis de 5 estrelas, sendo forte o investimento em marketing e promoção. No Hilton Vilamoura, destaca-se as fortes relações entre os colaboradores, permitindo desenvolver ações sob pressão de uma forma unida. Considera-se importante destacar que toda a preparação para a entrevista da TVI, relativamente ao Dia dos Namorados, foi desenvolvida em apenas quinze minutos, com envolvimento do departamento de andares, cozinha e bar, enaltecendo um dos maiores valores apreciados no Hilton Vilamoura: os seus colaboradores.

Em suma, o Hilton Vilamoura foi um estágio extremamente enriquecedor a todos os níveis. As oportunidades e a liberdade concedidas permitiram desenvolver todas as capacidades e ideias, num ambiente controlado e supervisionado, existindo espaço para errar e para aprender. Ao estagiário foi concedida a oportunidade de desenvolver ofertas especiais, criar novos conceitos, desenvolver o plano de marketing anual, desenvolver

ações de publicidade, supervisionar projetos, representar o hotel nos *media* e assumir a gestão completa do departamento de marketing.

### **Análise Final de Estágio**

As tarefas, funções e experiências foram tão variadas quanto gratificantes. A liberdade e a responsabilidade para implementar novos projetos, novas ideias, criar ofertas especiais, campanhas e ações de charme estiveram sempre presentes. É possível afirmar que foram realizar todas as ideias com autonomia total e constante apoio de supervisores e de orientadores. Deve ser dirigido um elogio ao sistema Hilton, que viu num estagiário um ativo e um potencial colaborador para integrar a cadeia hoteleira.

Relativamente ao estágio, houve um confronto com duas realidades, que é trabalhar com uma cadeia hoteleira internacional. Por um lado, os *standards* e o apoio internacional da marca, que permitem ter uma extensa lista de contactos, parcerias e apoios, bem como um impacto de marketing da marca Hilton Hotels & Resorts. Por outro lado, os mesmos standards internacionais retiram liberdade a todas as tarefas desenvolvidas, existindo pouco espaço para desenvolvimento em certas áreas. Também a descentralização dos vários departamentos de decisão acabam por atrasar decisões e respostas. Como exemplo, refere-se: O Cluster de Vendas está dividido para todos os hotéis, não havendo uma concentração de poder e de decisão; o departamento de Revenue tem sede em Watford, apesar de a Revenue Manager, responsável por vários hotéis, não está sedeadada no destino; o departamento de aprovação das ofertas especiais tem sede em Dallas, sendo o contacto apenas por telefone ou *email*; a coordenadora de marketing da Península Ibérica encontra-se em Barcelona, havendo uma chamada semanal para discutir ações e estratégias. Assim, assume-se que o processo organizacional se torna extenso e confuso, refletindo-se por vezes em ações e decisões tomadas. Em jeito de conclusão, é possível concluir que os benefícios se sobrepõem aos entraves, sendo visível o sucesso da cadeia hoteleira a nível internacional, a 2ª maior do mundo.

É com bastante orgulho e sentimento de realização afirmar que o estágio não poderia ter corrido de melhor forma. Em abril foi apresentada a proposta para assumir a posição de Cluster Sales Executive Corporate da Península Ibérica, posição mantida desde maio de 2014. Define-se a empresa Hilton como uma das melhores empresas hoteleiras para se trabalhar, com margem para desenvolvimento e progressão de carreira. Poder integrar na cadeia hoteleira a posição e o destino escolhidos é, sem dúvida, algo gratificante e uma recompensa pelo trabalho desenvolvido ao longo do estágio.

## CAPÍTULO 4. PROGRAMA DE FIDELIZAÇÃO LOCAL – CLUB H20

Um dos objetivos do estágio compreendia o desenvolvimento de um projeto na área da gestão hoteleira, pertinente e objetivo nas ações desenvolvidas pelo hotel, onde pudessem ser aplicados os conceitos interiorizados ao longo da formação escolar, bem como da experiência adquirida pela passagem nos vários departamentos dos hotéis onde o estágio se desenvolveu.

Durante o estágio desenvolvido e passando por diferentes hotéis em diferentes departamentos, alguns entraves foram surgindo no processo de gestão normal do hotel. Contudo, os mesmos problemas foram, por norma, originados pelos processos da marca como já referido anteriormente. Assim, o problema teria de ser focado numa propriedade com uma situação específica, ligada ao ambiente externo, onde existisse espaço de desenvolvimento.

Um dos problemas relacionados com o hotel correspondente a umas das ameaças sempre repetidas na análise concorrencial: a sazonalidade do destino. Derivado do mesmo, existia uma quebra em todos os segmentos de mercado, obrigando o Hilton Vilamoura a uma forte redução de custo durante os meses de novembro, dezembro, janeiro e fevereiro.

Como resposta ao problema identificado, foi desenvolvido um projeto que propunha a criação e o lançamento de um programa de fidelização para a comunidade local. A ideia já estaria pensada desde 2011; contudo, nunca foi colocada em prática pelo hotel. Assim, com o apoio do Diretor Geral, o estagiário foi responsável pelo lançamento do programa de fidelização, desempenhando várias tarefas, como as já referidas anteriormente, durante a descrição do estágio no departamento de marketing do Hilton Vilamoura.

O desafio desenvolvido visava a melhoria do hotel nos períodos de época baixa, rentabilizando ao máximo as instalações vagas, como salas de reunião ou restaurantes. O objetivo primordial, acordado com David Ecija, seria a promoção do *resort* para a comunidade local, com especial foco na população empresarial de Vilamoura, bem como o turismo residencial para potenciar futuras oportunidades de negócio.

O projeto Club H20 foi o projeto mais longo, desenvolvido no estágio do departamento de marketing, iniciando o seu desenvolvimento e lançamento em dezembro, oficialmente lançado em fevereiro, e gerido até ao final do estágio, em abril.

## 4.1 Características do Serviço do Hotel

O Hilton Vilamoura As Cascatas Golf Resort & SPA é conhecido por ser um *resort* familiar, acolhedor e relaxante. Localizado em Vilamoura, a 2Km da Praia da Falésia e da Marina de Vilamoura, situado ao lado do campo de golfe Oceânico Pinhal, com vários serviços e apartamentos, o Hilton Vilamoura é um hotel orientado para vários segmentos de negócio.

Esta unidade hoteleira conta com um staff educado e especializado nos *standards* internacionais da marca, facultando uma formação intensa e contínua. Neste sentido, os clientes dos hotéis Hilton habituam-se a um certo tipo de serviço que se torna único e marcante.

O Hilton Vilamoura funciona maioritariamente com três segmentos de clientes: grupos e eventos, turismo de golfe, turismo de sol e mar. Desta forma, existe um equilíbrio na procura do hotel, equilibrando as contas da sazonalidade na região de turismo do Algarve.

No entanto, a fidelização dos clientes dos mais variados segmentos reside no serviço que é prestado no Hilton Vilamoura. Em primeira instância, deve-se realçar o nome do grupo hoteleiro. O nome Hilton é associado automaticamente a hotéis de um nível superior, com um serviço de qualidade. Igualmente, a marca transmite-nos padrões de serviço nos quais o Hilton Vilamoura não é diferente. Os hóspedes conhecem os *standards*, conhecem os processos, conhecem os serviços mínimos a serem prestados, bem como os produtos disponíveis. Em segunda instância, os colaboradores do Hilton Vilamoura têm uma contribuição enorme na sustentabilidade do hotel e na sua relação com os clientes. Da experiência pessoal vivida no hotel, constata-se os efeitos do impacto das equipas operacionais do Hilton Vilamoura na fidelização dos clientes. Esta característica evidenciou-se nos departamentos de receção, reservas e F&B.

Uma das formas de avaliação da própria qualidade do serviço e dos colaboradores do Hilton Vilamoura é o sistema de avaliação *Catch Me At My Best*, da Hilton Worldwide. Através do mesmo, o cliente é incentivado a mencionar o serviço que lhe agradou mais e por quem foi providenciado. Igualmente, o sistema permite aos colaboradores serem premiados e reconhecidos pelo seu excelente trabalho. No Hilton Vilamoura, as referências a alguns dos colaboradores, assim como os comentários marcantes da parte dos clientes, demonstraram que a qualidade do serviço e das pessoas ocupava um papel fulcral no reconhecimento e valorização do hotel.

Foi através da característica de familiaridade e de hospitalidade do Hilton Vilamoura que o desafio foi desenvolvido.

#### **4.2 Desafio Proposto – Programa de Fidelização para a Comunidade Local**

A realidade do destino Vilamoura durante o inverno é uma realidade que assola todos os hotéis da região. Numa tentativa de redução de custos, muitos são os hotéis que decidem encerrar as suas portas durante um a três meses, como é o caso do Sheraton, The Lake Resort ou Tivoli Victoria. Em oposto, os hotéis que decidem manter-se em funcionamento durante todo o ano, no caso dos hotéis Hilton, é uma imposição da marca, desenvolvem estratégias para rentabilizar os meses de época baixa, com promoções como o *Winter Sale*, desativando andares e serviços do hotel bem como uma promoção focada no mercado nacional e local para escapadinhas ou fins de semana prolongados.

Envolto nesta realidade, uma das estratégias delineadas no plano de marketing de 2014 compreendia o lançamento do Club H20 com uma forte campanha de marketing de forma a alcançar os 300 clientes no final do ano.

Os objetivos do desafio foram estabelecidos como:

- Promoção local do Hilton Vilamoura como *resort* para a comunidade local
- Promoção das salas de reunião e *outlets* como espaços para eventos
- Criação de uma base de dados local com as informações necessárias para o envio de ofertas locais, internacionais e benefícios em alojamento, spa ou restauração
- Estabelecer uma nova estratégia de rendimento para o Hilton Vilamoura em época baixa
- Formulação de atividades com figuras de negócios da região de forma a conseguir ganhar clientes das bases de dados existentes das várias entidades convidadas.

Assim, o Club H20 seria o segundo programa de fidelização do hotel sendo que o primeiro é o Hilton Hhonors, programa de fidelização da marca.

#### **4.3 Problema Identificado – A Sazonalidade e Perceção do Destino Algarve**

O verdadeiro problema não é a sazonalidade do Algarve mas sim a perceção do destino em época baixa. Uma das utopias criadas são as queixas dos poucos hóspedes em

altura baixa, relativamente ao destino e às infraestruturas abertas durante essa altura. Por outro lado, as infraestruturas de lazer e de restauração alegam falta de fluxo turístico para manterem a sua exploração em funcionamento durante o mesmo período. Desta forma, existe uma barreira claramente conhecida e debatida relativa ao destino Algarve.

A sazonalidade agrava-se quando os voos diretos dos países emissores e emergentes são reduzidos durante a época baixa, com foco no mercado Inglês e mercado Holandês. Devido a estas condicionantes, os hotéis da região chegam aos níveis muito baixos ao nível da ocupação de alojamento ou consumo nos restaurantes e bares.

Devido aos vários obstáculos presentes nas estratégias para atrair clientes internacionais, a decisão de avançar com estratégias a nível local revelou-se a mais adequada e com melhores perspetivas face ao problema identificado.

Ao nível local, o principal problema é, sem dúvida, o facto de a comunidade local ter como ideia de senso comum que os espaços públicos do hotel se destinam apenas e somente as hóspedes. Assim, foi percebido que seria necessário criar eventos e acontecimentos que levassem a comunidade local ao hotel, por intermédio de personalidades conhecidas em Vilamoura e região.

A própria logística do programa estar integrada com os sistemas da Hilton foi um problema, dado que todo o seu processo teria de ser desenvolvido manualmente. Novamente, os *standards* rígidos da marca acabam por se mostrar um entrave ao desenvolvimento e inovação a nível local e independente.

#### **4.4 Apresentação do Projeto - Conceito e Valores do Club H20**

O desafio do Club H20 iniciou-se em dezembro com o lançamento da newsletter de promoção do Club. A estratégia do programa de fidelização passava inicialmente por organizar experiências proporcionadas por mentores e professores. Assim, as atividades desenvolvidas tiveram lugar no Hilton Vilamoura, incluindo aulas de cozinha e culinária, lições de golfe, orientação para uma vida saudável, consultoria de imagem, entre outras.

O Club H20 tem como base um programa de fidelização para a manutenção de clientes, oferecendo bastantes benefícios sem custo associado:

- 20% de Desconto nas instalações e serviços do Hilton Vilamoura
- Workshops e aulas para os locais
- Programa de fidelização baseado em pontos
- Cartão de fidelização grátis

Através destes benefícios, parte do programa de recompensa, os membros do Club H20 sentem a importância e reconhecimento pela sua pertença ao clube, valorizando o hotel e a marca. Assim, o projeto definiu-se como: “O projeto do Hilton Vilamoura As Cascatas Golf Resort & Spa visa unir a comunidade local, através de inúmeros benefícios, após finalizada a inscrição no clube. O cartão de sócio abre portas para descontos e experiências não acessíveis de outra forma”. O propósito do projeto surgiu através do “desejo de compartilhar a nossa hospitalidade com a comunidade local. Ao juntar-se ao clube, irá receber benefícios extraordinários, como 20% de desconto em instalações e serviços dos hotel, o acesso aos workshops e aulas locais, bem como o acesso ao nosso programa de recompensa. A melhor parte é que tudo isto é grátis!” Por fim, o processo de adesão ao clube é simples. “Preencha um formulário de adesão, receba o seu cartão pessoal e já faz parte do clube. Utilize as nossas instalações, desde os restaurantes aos bares, até ao Seven Spa, alojamento e Paradise Island Kids Club, escolha o *workshop* ou a aula que o inspira, inscreva-se e participe na experiência!”

Após a apresentação do propósito de lançamento do projeto, é possível definir a missão como “aproximar os residentes Algarvios através de experiências únicas, na atmosfera fantástica do Hilton Vilamoura”, criando um impacto e imagem na comunidade local, valor sempre presente da cadeia hoteleira Hilton. Assim, a visão do mesmo pressupõe “melhorar significativamente as vidas quotidianas da população local, inspirando-a a atingir o seu melhor”, proporcionando experiências e benefícios que permitem manter o contacto entre a unidade hoteleira e o seu ambiente externo, enquanto é aprimorada a promoção e a visibilidade do Hilton Vilamoura.

Em jeito de conclusão, os valores do Club H20 estabelecem-se como “a saúde é o grande presente da vida”, devendo ser cuidada e melhorada, através “do sucesso atingido que, por consequência, leva ao desenvolvimento pessoal”, melhorando a satisfação e bem-estar do indivíduo, com o pressuposto de que “um dia sem uma lição é um dia desperdiçado”. Enaltece-se, assim, o conceito de *carpe diem*, de que devemos viver cada dia como se fosse o último, apelando ao desenvolvimento e ativismo, em concordância com os próprios objetivos da unidade hoteleira.

#### **4.5 Metodologia e Desenvolvimento do Projeto**

Como já referido, o projeto previa para além do programa de fidelização, um grupo de ações desenvolvidas para a comunidade local de forma a dar a conhecer o hotel e o Club H20. Desta forma, serão seguidamente apresentadas as principais ações desenvolvidas pelo departamento de marketing do hotel Hilton Vilamoura.

#### 4.5.1 Pré Lançamento

##### ✓ Apresentação dos Parceiros

Para que o projeto conseguisse alcançar os objetivos propostos para o seu primeiro ano de funcionamento, foi necessário angariar personalidades influentes do destino, de forma a que o passa a palavra e o networking tivesse o efeito desejado. Assim, foram seleccionados os seguintes parceiros do Club H20:

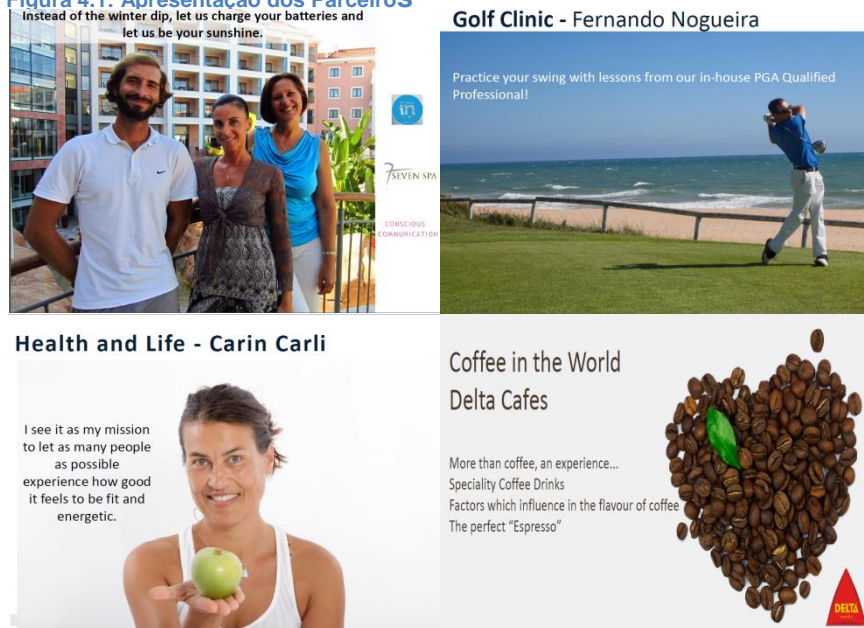
**Tabela 4.1: Parceiros do Club H20**

H20 Area	Líder	Empresa
Coaching	Ria van Doorn	Conscious Communication
Environmental	David Lopes	Floresta Unida
F&B activities - Cocktails & Spirits	João Vieira e Carlos Silva	Pernod Ricard
F&B activities – Chocolate	Nuno M.	Doces Pecados
F&B activities – Coffee	Teófilo Dinis	Delta Cafés
F&B activities – Wine	Miguel Costa	Mister Wine
Golf	Fernando Nogueira	Hilton Vilamoura
Healthy and Life	Carin Carli	Your Wake up Call
Image consultant	Selma	Be You
Legal	Barros Mouro, Dr. & Dra. Ana Margarida Carneira	Lawyer
Medical	Filipe Vieira, Dr.	Hospital de Loulé
Music	Adriana Silva	British-Portuguese Chamber of Commerce
SPA	Claudia Fernandes	Seven SPA
Sports - Training Vilamoura	Marco Rijo	Hilton Vilamoura
Yoga (for adults and kids)	Luisa Mckay	Lulushanti Yoga Studios
Cooking master classes	Andre Simões	Hilton Vilamoura

**Fonte: Própria**

Os parceiros foram escolhidos meticulosamente, com base no volume de eventos organizados anualmente no destino, lista de contactos e influência na comunidade local, recorrendo igualmente a funcionários do Hilton Vilamoura, como o caso do Fernando Nogueira, na área do Golfe, do André Simões, na área de cozinha e do Marco Rijo, na área de treino físico.

**Figura 4.1: Apresentação dos Parceiros**



**Fonte: Hilton Vilamoura**

Após a seleção dos parceiros que iriam apoiar o Hilton Vilamoura no Club H20, tomou lugar um almoço no Hotel, de forma a discutir ideias, problemas e objetivos para o Club. Igualmente, foi feita a apresentação do Club H20 aos parceiros, com apresentação do conceito, benefícios e as entidades envolvidas.

✓ Apresentação dos Cartões de Fidelização e Programa de Recompensa

Os cartões de fidelização foram um dos pontos mais abordados no pré lançamento do Club H20. A reflexão incidu sobre o facto do alto investimento dos mesmos, antes dos primeiros meses de funcionamento, sendo uma incógnita o retorno do investimento. Todavia, sentiu-se que o facto de existir algo físico daria mais impacto e reconhecimento ao projeto. Assim, através da empresa LXMAX, foram realizados 500 cartões, sendo que 100 cartões foram distribuídos pelos vários parceiros de forma a iniciar uma base de dados de clientes das mais variadas organizações.

Figura 4.2: Cartões de Fidelização



Fonte: Hilton

O principal problema identificado nos cartões foi o facto de não existir um sistema informático próprio que permitiria acumular os pontos no cartão. Esta lacuna na logística da acumulação de pontos e gastos nos mais variados serviços do hotel implicou que toda a contabilização dos mesmos tivesse de ser desenvolvida de uma forma manual, obrigando a uma comunicação diária entre os departamentos do hotel.

Os pontos referidos anteriormente, fazem parte dos benefícios de que os membros do clube poderiam usufruir a seu título pessoal. Desta forma, além dos workshops oferecidos pelo Club H20 e dos descontos providenciados nos serviços do hotel, existe também um programa de recompensa inerente ao projeto. Na figura seguinte poderão ser conhecidos as componentes do programa de recompensa.

Figura 4.3: Programa de Recompensa do Club H20

## REWARDS PROGRAM

1 EURO = 1 POINT

For each Euro spent at the hotel, members will accumulate points.  
Points can be redeemed the following way:

150 points	50% discount on a lunch or dinner for two at Hilton Vilamoura
300 points	One night stay at Hilton Vilamoura for two
500 points	One night stay at the Conrad Algarve
750 points	One night stay at Hilton Vilamoura with Spa treatments for two
1000 points	Two nights' stay at Hilton Vilamoura in a premium room including 1 green fee for two
2000 points	A weekend (2 nights' stay) at Hilton Diagonal Mar Barcelona for two



Fonte: Hilton Vilamoura

✓ Newsletter e Press Release para os Órgãos de Comunicação Social

Aquando do lançamento do projeto, o investimento em campanhas de marketing é elevado. O intuito é despoletar atenção e interesse para o nome e impacto do Club H2O. Assim, foram desenvolvidos uma Newsletter enviada para uma base de dados com cerca de 8000 contactos, bem como um *press release* enviado para os órgãos de comunicação social. Das duas ações mencionadas, o *press release* foi o primeiro a ser enviado, de forma a que a primeira informação sobre o clube fosse exposta nos jornais e websites nacionais e locais. O *press release*, à semelhança de todos os outros, foi desenvolvido pela agência de comunicação contratada pelo hotel, a Media Public Relations. O *press release* poderá ser visualizado na íntegra (ver anexo dois). Como consequência do *press release* enviado, a notícia foi publicada em plataformas de extrema importância para o lançamento do clube, como a Publituris, AlgarLife, Ambitur, PressTur, entre outros.

Figura 4.4: Publicação na Publituris e AlgarLife

The image shows two side-by-side screenshots of a news article. The left screenshot is from the website 'publituris' and features the headline 'Hilton Vilamoura lança cartão de fidelização'. The right screenshot is from 'AlgarLife' and features the headline 'Hilton Vilamoura lança "Club H2O" para clientes e residentes!'. Both articles include a photograph of the Hilton Vilamoura resort building and a swimming pool, and a quote from David Ecija, GM of the hotel, regarding the launch of the loyalty card.

Fonte: [www.publituris.pt](http://www.publituris.pt) e [www.algarlife.com](http://www.algarlife.com)

Relativamente à newsletter, esta foi enviada para bases de dados conjuntas do Hilton Vilamoura e de todos os parceiros envolvidos no projeto. A newsletter foi desenvolvida pelo Atelier do Sul, forte apoio nas ações do Hilton Vilamoura e igualmente com uma base de dados local bastante aliciante. O objetivo da newsletter seria enviar a informação de uma forma mais direta, permitindo analisar a abrangência e exposição da mesma. Desta forma, foi possível visualizar os emails abertos, os cliques na brochura, entre outros. A primeira newsletter pode ser visualizada na íntegra seguidamente:

Figura 4.5: Newsletter Club H20

## CLUB H20 HILTON VILAMOURA

AS CASCATAS GOLF RESORT & SPA



### O quê? Porquê? Como?

Clube H20 é o projeto do Hilton Vilamoura, As Cascatas Golf Resort & Spa, que tem como objetivo unir a comunidade.

Existem muitos benefícios assim que se juntar ao clube, enquanto o cartão de sócio abre portas para descontos e experiências que você nunca soube que existiam.

Criámos este clube com o desejo de compartilhar a nossa hospitalidade com a comunidade local.

Ao juntar-se ao clube, irá receber benefícios extraordinários como 20% de desconto em instalações e serviços do hotel, o acesso aos workshops e aulas locais, bem como o acesso ao nosso programa de recompensas. A melhor parte é que tudo isto é grátis!

O sistema é simples. Preencha um formulário de adesão, reciba o seu cartão pessoal e já faz parte do clube.

Utilize as nossas instalações, desde os restaurantes, desde os bares, até ao Seven Spa, alojamento e Paradise Island Kids Club, escolha o workshop ou a aula que o inspira, inscreva-se e participe na experiencial

Veja aqui a brochura

**MUITOS E MUITOS BENEFÍCIOS!**

RESPONDA A ESTE E-MAIL, MANIFESTANDO O SEU INTERESSE PARA SE JUNTAR AO CLUB H20 E NOS ENTRAREMOS EM CONTATO CONSIGO.

CLUB H20  
HILTON VILAMOURA

RESERVAÇÃO BENEFICÍO DE 20% DESCONTO

APROVEITE AS VANTAGENS DESTES DESCONTOS E COMEMORE O NATAL E O ANO NOVO CONNOSCO!

MAIS INFO AQUI

**NATAL & ANO NOVO**  
HILTON VILAMOURA  
AS CASCATAS GOLF RESORT & SPA

MOSCADA | Vilamoura | Rubi | CLUB H20  
HILTON VILAMOURA

Hilton  
VILAMOURA  
AS CASCATAS GOLF RESORT & SPA

RESERVAS: +351 289 304 000  
info.vilamoura@hilton.com  
hiltonvilamouraresort.com

Tudo isto beneficiando de especiais 20% de desconto na adesão e acumulando pontos para o programa de recompensas, simplesmente apresente o seu cartão de pagamento. Por favor, note que alguns workshops exigirão uma taxa de entrada, enquanto outros serão gratuitos.

Fonte: Hilton Vilamoura

## Redes Sociais

As redes sociais demonstram ser um fator com enorme influência nas ações de marketing dos hotéis, em que o Hilton Vilamoura não se apresenta como exceção. Igualmente, as redes sociais permitem ter um contato direto com o cliente através dos gostos, comentários e mensagens privadas. As redes sociais utilizadas para esta promoção foram o Facebook e Twitter, as duas principais ferramentas utilizadas pelo Hilton Vilamoura no que concerne ao marketing social.

Figura 4.6: Club H20 no Facebook

Hilton Vilamoura As Cascatas Golf Resort & Spa  
Página gostada · 8 de Outubro de 2013 ·

We are happy to announce our latest project: Club H20. This will be a club dedicated to active people living in Algarve, who love to experience new things and meet new people. More information will follow soon!

Estamos felizes em anunciar nosso mais recente projeto: Club H20. Este será um clube dedicado a pessoas ativas vivendo no Algarve, que gostam de experimentar coisas novas e conhecer novas pessoas. Em breve, mais informações!

Gosto · Comentar · Partilhar

Anaisa Joia, Denise Horta, Antoine Couve e 51 outras pessoas gostam disto.

2 partilhas

Escreva um comentário...

Fonte:

<https://www.facebook.com/hiltonvilamoura/photos/pb.43913918007.-2207520000.1424029909./10151691399508008/?type=3&theater>

As redes sociais compõem uma grande parte na promoção do Club H20 em Vilamoura. Através das mesmas, são comunicados os eventos, fotos, promoções e experiências. Igualmente, estas mesmas estratégias contribuíam para o aumento de “gostos” na página do Hilton Vilamoura, alcançando os 5000 gostos após o lançamento do programa. As publicações de pré lançamento incidiram sobre a criação da expectativa bem como a partilha de algumas informações de como aderir, os benefícios e os próprios objetivos do Club H20.

#### **4.5.2 Implementação Do Projeto Club H20**

##### ✓ Eventos e Workshops

As primeiras ações do recém-iniciado Club H20 recaíram maioritariamente sobre os workshops e eventos de networking. Acompanhado de uma promoção integrada, a estratégia estabeleceu-se como dar a conhecer o hotel à comunidade local, organizando ações de charme intercaladas com workshops. Assim, a tarefa do departamento de marketing foi essencialmente a coordenação e agendamentos dos workshops, bem como a organização com o departamento de grupos e eventos para efeitos operacionais, como reserva de salas, preparação de coffee breaks, requisito de material, set up de salas de reunião.

O primeiro workshop teve lugar na sala Lima do Hilton Vilamoura, no dia 19 de janeiro de 2014, organizado pela Selma Cazes, com a presença da Monavie. Neste workshop estiveram presentes 70 pessoas que puderam conhecer o hotel e a empresa. O feedback foi bastante positivo, dado que a grande maioria não conhecia o hotel e ficou com uma impressão bastante positiva, concordando com as estratégias de promoção estabelecidas previamente. Este foi o primeiro passo do Club H20 na sua apresentação à comunidade. Ao longo dos meses, vários workshops tomaram lugar nos espaços do Hilton Vilamoura, promovidos através de newsletters e redes sociais. Igualmente, no final de cada workshop ou evento, eram fornecidas fichas de inscrição para a adesão ao programa.

Figura 4.7: Workshops de Fevereiro

**CLUB H20**  
HILTON VILAMOURA  
AS CASCATAS GOLF RESORT & SPA

**MEMBER BENEFITS**  
**20% DISCOUNT**

**FEBRUARY'S WORKSHOPS**

**12 - FEB - 2014 // 10.00 AM - 1.00 PM**  
**Setting an Intention for the New Year**  
Now that a new year has begun, many of you have created 'new year resolutions' to live a better life. These intentions are like a blueprint for the coming 12 months. If you make your resolutions now, you will automatically benefit from the collective desire to make healthy changes. It is like a mass movement of new intentions, a wave of change, which anyone can surf. In this interactive workshop you not only benefit from the group energy, but also learn to maintain your new year resolutions from a deep and powerful place inside of you: from presence.  
Price: 20€ per person.

**15 - FEB - 2014 // 9.30 AM - 5.30 PM**  
**S.O.S Business**  
To overcome the business challenges of today, we have created a unique formula! We mixed knowledge and financial management, planning and innovation tools, creativity in marketing and advertising, facial language associated with the business and technical skills based on energy medicine for stress management and self-confidence.

**15 - FEB - 2014 // 3.00 PM - 6.00 PM**  
**Valentine for everyone**  
Enjoy this interactive workshop on this special date for friends and "loved ones" aimed at mothers & daughters, best friends and of course couples in love. Spend time together in this fun workshop to open the heart and share compliments. In a playful way you are focusing on positive aspects of your personality, resulting for you to shine and get into an extremely good mood.  
Price: 20€ per person.

**15 - FEB - 2014 // 3 PM - 4 PM**  
**Yoga for Kids**  
(one parent to participate). Yoga for kids is simply more than just yoga postures. It allows children to develop their own creativity and imagination. Yoga for kids encourages children to express their unique and special qualities through fun and educational games. Each class will have a different theme, which will include games to promote concentration, exercise, ways of breathing, the yoga postures and final relaxation.  
Price: 6€ Member / 10€ Non Members

**19 - FEB - 2014 // 11 AM - 12.30 AM**  
**Meet 4 aspects that will change your life...**  
The Body Mind Team is a group of 4 enthusiastic professionals that have joined their work experience to offer programs for a healthy and balanced life. Our mission is to coach and support people to live a healthy and balanced life. With our expertise and extended facilities we motivate and guide individuals, enabling them to reach their goals.

Fonte: Hilton Vilamoura

✓ Promoção

Nos primeiros quatro meses de funcionamento do projeto, houve um investimento adicional na promoção ao nível local. Dado que o Club H20 se direcionava para a comunidade local, foram estabelecidos contratos de publicidade com as principais plataformas online da região do Algarve, assim como ao nível de jornais e revistas com maior leitura local.

Figura 4.8: Publicações em Portugal Confidential e My Destination Algarve

Home | About | Advertise | Archives | Contact | Cool Cuisine eBook | Best of Lisbon | Lewis Andrews Lifestyle Store | Sign-Up for

# Portugal Confidential

Everything Cool in Portugal

COOL THINGS CULTURE DAY LIFE DINING EVENTS FAMILY FASHION HOTELS

Home > Search for "Club H20"

SEARCH RESULTS FOR "CLUB H20"

**Hilton Vilamoura – Fun & Sun at H20 Beach Bar**  
By Gregorio | July 4, 2014 at 9:16 am | No comments

Soaking up the sun during the day or sunset cocktails with smooth music in the evening... It's Summer at Hilton Vilamoura's H20 Beach Club. Chillout in the Club H20 private sun-beds and umbrellas. Daytime packages include: 1 bottle of water per person, 1 snack, 1 e-newspaper, 1 Hilton towel to use at the beach, and 1 sun-bed per person. Prices are €10 for half day [more...](#)

Map | Global Home | Europe | Portugal | Algarve

my destination

Hilton Bora Bora Nui Resort & Spa  
from €280 [BOOK US](#)

Accommodation | Restaurants | Nightlife | Things To Do | Shopping | Wellness | Property | Weddings

Regional info | Useful info | Services | Travel Articles | Events | Weather | Algarve Top 10 | Faro Airport Transfers

Global Home | Algarve | Accommodation | Central Algarve | Vilamoura | Hotels | Hilton Vilamoura As Cascatas Golf Resort and Spa

Hilton Vilamoura As Cascatas Golf Resort and Spa

Hilton Vilamoura As Cascatas Golf Resort and Spa  
★★★★★  
Address: Rua da Torre Ógã - Lote 4.11.1., Vilamoura 8125-910  
Phone: +351 289 304 100  
Fax: +35  
[Click to Email](#)

The largest spa in Portugal and one of the very best children's play areas and Kids Clubs makes the Hilton Vilamoura a fabulous choice for family holidays with that touch of luxury

Fonte: [www.portugalconfidential.com](http://www.portugalconfidential.com) e [www.mydestination.com/algarve](http://www.mydestination.com/algarve)

As plataformas Portugal Confidential e My Destination Algarve foram os dois parceiros escolhidos para a promoção do Club H20, sendo igualmente as mais conhecidas pela comunidade local relativamente à promoção do destino Algarve. Assim, foram

estabelecidos contratos anuais, incluindo a compra de pacotes de promoção. Estes pacotes incluíam *banners*, *newsletters*, página *online*, fotos, programa de eventos e vídeos. Desta forma, a estratégia cingia-se a dar a conhecer o Club H2O e o Hilton Vilamoura através dos principais influenciadores da região, potenciando igualmente o cross selling através da promoção de ofertas especiais do Hilton Vilamoura para a altura das férias escolares e época alta.

Quanto à promoção *offline*, a mesma foi direcionada para revistas e jornais de maior leitura. Assim, foram publicadas notícias, ofertas e “call to action” na revista Eatin e no jornal Algarve Resident. A razão da escolha destes parceiros deveu-se maioritariamente às relações já desenvolvidas enquanto Hilton Vilamoura bem como o preço vantajoso oferecido pelas várias publicações ao longo do ano. No caso da Revista Eatin, a sua publicação é anual, assegurando uma promoção em hotéis, campos de golfe e estabelecimentos de lazer durante todo o ano.

Figura 4.9: Publicações na Revista Eatin e Jornal Algarve Resident

**Rubi**  
GIN BAR

Creativity, flavour, colour and innovation come together to create **Rubi Gin Bar**

The Rubi Bar has recently been revamped into a "50m concept bar". The news highlights a selection from our best-selling cocktails and the new Rubi Bar menu. The new menu is a mix of classic and modern drinks with a focus on quality ingredients and a mix of flavours. The new menu is a mix of classic and modern drinks with a focus on quality ingredients and a mix of flavours.

**Criatividade, sabor, cor e inovação reúnem-se para criar o Rubi Gin Bar**

O Rubi Bar foi recentemente renovado para "50m concept bar". A notícia destaca uma seleção dos nossos melhores cocktails e o novo menu do Rubi Bar. O novo menu é uma mistura de clássicos e modernos, com um foco na qualidade dos ingredientes e uma mistura de sabores.

**FOOD & FUN**  
HILTON VILAMOURA

RESERVATIONS / RESERVAS: +351 289 304 000  
Hilton Vilamoura Av. Castelo de S. João, Rua de S. João 9, Lagos, 8125-015 Vilamoura, Algarve, Portugal

**'8 Steps to Success' workshop at the Hilton Vilamoura**

Vilamoura | A workshop for personal and professional development led by life coach Ria van Doorn will take place this Saturday (September 27) at the Hilton Vilamoura between 10am and 5pm.

"In this interactive workshop, you learn how to focus on your goals and transform blockages that are hindering you on your path towards success," says van Doorn.

"It doesn't matter which area of your life you want to improve – with the 8 Steps to Success you learn how to unleash your potential, and at the end of the day you walk away with a toolbox full of power, self-confidence and your personal roadmap to success," she guarantees.

Van Doorn has extensive experience working with individuals and groups in the Netherlands, USA, UK and Portugal since 1996.

She says her focal areas are "awareness, leadership and communication".

Admission to the workshop costs €50.

926 404 076 | riavandoom@mac.com | www.riavandoom.com

Fonte: Revista Eatin e Jornal Algarve Resident

Por fim, a promoção era igualmente feita pelos próprios líderes do Club H2O através da sua rede de contatos e das respetivas empresas. Ao longo do tempo, o passa a palavra tornou-se automático sendo que as inscrições para os workshops eram cada vez mais frequentes, aumentando a notoriedade dos espaços do Hilton Vilamoura bem como os benefícios de pertencer ao programa.

#### ✓ Custos de Implementação e Obstáculos

Os custos inerentes ao Club H20 envolveram principalmente os custos de produção de design das publicações, o pagamento dos contratos com as mais variadas entidades, bem como o custo do merchadising e material de adesão (cartões de fidelização). Igualmente, as salas de reunião eram providenciadas a título gratuito para os vários workshops sendo apenas cobrado os valores dos coffee breaks providenciados nos eventos. Assim, contabiliza-se os custos de limpeza e preparação das salas, energia e mão de obra.

Relativamente aos obstáculos identificados, a logística manual de todo o processo bem como a indisponibilidade dos líderes dos workshops face aos seus compromissos profissionais, principalmente com os colaboradores do Hilton Vilamoura. O processo da gestão dos pontos e comunicação entre os vários pontos de venda foi, sem dúvida, um processo com um elevado dispêndio de tempo e necessários relatórios diários para o cruzamento dos pontos com os membros. O facto de os cartões apenas apresentarem um número de fidelização sem nome ou fotografia complicava a identificação dos membros e utilizadores do cartão. Por fim, a indisponibilidade de salas ou material devido a outros eventos a ocorrerem no Hilton Vilamoura levou à alteração de alguns eventos, quer ao nível de datas, quer ao nível de espaços.

O maior obstáculo externo a todo o processo foi o processo de franchising que decorreu ao longo do ano de 2014, tendo um efeito direto nas últimas ações do Club H20 ao nível do investimento, obrigando a que ações com maior impacto fossem adiadas ou canceladas.

#### ✓ Resultados Esperados

Oferecer aos hóspedes e aos habitantes da região de Vilamoura programas e atividades alternativas em alturas em que esta oferta não se encontra disponível nos principais pontos de entretenimento. Igualmente, criar um programa de recompensa a nível local com o objetivo de promover a marca Hilton com especial foco nas infraestruturas e ofertas do Hilton Vilamoura. Como consequência, pedidos para eventos, consumo em serviços e produtos bem como uma fonte adicional de lucro nas alturas em que Hotel se debatia com a angariação de clientes internacionais e nacionais. Os eventos e workshops permitiram também o aumento da satisfação dos hóspedes relativamente às atividades disponíveis na propriedade, demonstrado nas críticas após o lançamento do Club H20.

Conclui-se que os resultados esperados foram obtidos com o desenvolvimento de uma extensa base de dados de contactos bem como uma forte promoção ao nível local, demonstrando o impacto do projeto Club H20 na promoção do hotel e na fidelização de clientes locais, através do suporte dos vários colaboradores envolvidos.

#### **4.6 Considerações Finais**

O Club H20 surgiu como a estratégia ideal para a melhoria da satisfação dos hóspedes do Hilton Vilamoura, da melhoria das relações com a comunidade local e aumento de exposição e facturação nos meses de época baixa em que o hotel se debate com ocupações muito baixas, não divergindo do cenário de Vilamoura.

Refletindo sobre todo o processo, o mesmo surgiu derivado de duas situações. A primeira diz respeito ao valores da Hilton sobre a comunidade local, incentivando a uma boa e constante relação com o ambiente externo em que todas as suas propriedades se inserem. Assim, foram estabelecidos relações de negócio mais próximas com as principais personalidades e entidades, de forma a associar a Hilton, marca internacional Americana, à comunidade de Vilamoura e Algarve. Como consequência, a aceitação do programa por parte dos líderes de cada área, bem como a sua promoção junto dos seus clientes, permitiu um desenvolvimento mais segmentado de uma forma mais rápida. A segunda situação diz respeito ao impacto da sazonalidade na região de Vilamoura e nas ações do próprio Hilton Vilamoura. Sendo confrontados com uma realidade diferente das suas expectativas, os hóspedes do Hilton Vilamoura interiorizavam experiências negativas relacionados com o seu tempo no hotel, apontando a falta de animações e atividades para tempo livre como uma das principais razões do seu desagrado, afirmando que o hotel deveria ser mais ativo nesse sentido. Como agravante, a própria sazonalidade fazia-se sentir na falta de hóspedes no hotel, originando resultados financeiros abaixo do plano anual para os respetivos meses, restringindo as próprias decisões de ações de marketing devido à incerteza do investimento.

Após analisadas as lacunas na promoção local do Hilton Vilamoura, surgiu o Club H20 com um projeto ambicioso para unir a comunidade local ao mesmo tempo que satisfazia estas mesmas lacunas. Assim, foram desenvolvidas ações de pré-lançamento e implementação do Club H20, tornando-o um programa de fidelização e recompensa local, sendo neste momento autossuficiente.

O Club H20 continua em vigor apesar das muitas alterações que existiram na gestão e administração do Hilton Vilamoura. Desde de Outubro de 2014 que o Hilton Vilamoura é

uma propriedade adquirida pelo fundo de investimento ECS, tendo um contrato de franchising com a cadeia hoteleira Hilton Worldwide. A atual direção deliberou a continuação do projeto e desenvolvimento do mesmo, prosseguindo com workshops e eventos de forma a estabelecer uma imagem forte no mercado turístico local.

## CONCLUSÃO

No geral, a região do Algarve passa por um período de sazonalidade bastante acentuado em época média e baixa, carecendo de inovação e apoio a todos os níveis. Derivado da envolvente externa, os hotéis delinham estratégias e ações de forma a poder contrariar os obstáculos internos, tentando atingir o plano de faturação anual.

De acordo com os conceitos explanados no primeiro capítulo relativos a marketing relacional e a programas de fidelização, fazendo uma analogia com a análise feita ao Hilton Vilamoura, constatou-se, em várias situações, que a motivação para as empresas da implementação de um programa de fidelização está ligada à retenção e fidelidade dos clientes, dado que os investimentos de fidelizar clientes são significativamente menores do que angariar novos clientes. Assim, a razão da escolha do tema e desafio sobre programas de fidelização deriva da sua componente de mensurabilidade, podendo ser avaliados os resultados a curto, médio e longo prazo, de modo a garantir a sustentabilidade do projeto e do hotel em que está inserido. Como consequência do período de tempo de implementação e desenvolvimento a longo prazo dos programas de fidelização, são desenvolvidas relações com os membros do programa, enaltecendo um sentimento de lealdade e fidelização entre o cliente e o hotel. Neste contexto, os programas de fidelização são fatores críticos de sucesso, sendo uma nova forma de atrair novos clientes, fidelizar os clientes atuais, alavancar o investimento no hotel, valorização e notoriedade da marca, posicionar o hotel como parceiro no desenvolvimento, apelando a algo mais do que um hotel estrangeiro.

Relembrando o início do estágio, no dia 21 de junho de 2013, foram tantos os conhecimentos desenvolvidos e experiências interiorizadas neste estágio, contribuindo fortemente para o desenvolvimento académico, profissional e pessoal. Constatou-se igualmente que com a atitude e força de vontade, as origens académicas em nada ditam o destino. As oportunidades são dadas a quem se mais esforça para as criar, não existindo obstáculo ao desenvolvimento, caso se verifique interesse em compreender o mundo hoteleiro. A humildade para aprender e para saber quando intervir é, sem dúvida, um valor a ter presente quando é dada tamanha responsabilidade nos projetos e decisões, enquanto estagiário. Colegas de equipa e orientadores detêm um papel fundamental na aprendizagem e desenvolvimento, propondo novas posições e diferentes responsabilidades, permitindo alcançar o próximo desafio profissional.

### ✓ Objetivos do Estágio

O maior objetivo traçado consistia em ter uma oportunidade para ingressar numa cadeia internacional, adquirindo o maior número de conhecimento possível, preenchendo uma lacuna do ensino superior na preparação para o mundo profissional, permitindo perspetivar uma carreira na cadeia hoteleira escolhida. A duração de 10 meses de estágio e o plano de poder explorar várias áreas de especialização no departamento de Business Development foi um objectivo igualmente alcançado. Durante os meses de estágio, frequentemente identificaram-se características de uma hotelaria planeada, pensada, organizada e bem executada, não fugindo às diretrizes internacionais da marca para todas as suas propriedades a nível mundial. O apoio das mesmas diretrizes e estratégias permitiu desenvolver capacidades e qualidades a nível profissional e pessoal sob a supervisão de supervisores e orientadores diretos, num ambiente controlado e vigiado. Por fim, surgiu a oportunidade de ter contacto com áreas da hotelaria não estudadas no ensino superior, sendo conferida uma visão geral dos processos hoteleiros a nível de gestão e a nível operacional.

A aplicação dos conceitos académicos estudados no mundo profissional era outro dos objetivos traçados no início deste estágio. Assim, devido ao projeto desenvolvido do Club H20 em conjunto com todas as tarefas desenvolvidas aquando da gestão do departamento de Marketing, ajudaram a obter uma perspetiva sobre a forma de como os conceitos e algumas teorias se aplicam na operação diária de um hotel. O facto de a Hilton ter uma estratégia bastante própria acabou por influenciar a aplicação destes mesmos conceitos, acordando que se aplicariam de uma forma mais eficaz num hotel independente, com liberdade de processos e ações.

Por fim, o facto de atualmente integrar a equipa de vendas da Península Ibérica sendo responsável pelo segmento de corporate de 5 hotéis divididos entre Portugal e Espanha, afirma-se com confiança de que o objetivo de iniciar carreira numa cadeia hoteleira internacional foi cumprido.

### ✓ Limitações do Estágio

As expectativas sobre o estágio, a situação do Hilton Vilamoura em 2014 e as diretrizes da marca foram as maiores limitações do estágio efetuado.

As pretensões dos orientadores de estágio na empresa recaíam sobre a possibilidade de ocupar posições vagas nos vários departamentos, tal como aconteceu no desfalcado departamento de reservas durante o verão de 2013 e com o desocupado departamento

de marketing do Hilton Vilamoura, em finais de 2013. Nesta perspectiva, as decisões e experiências nos dois hotéis dependeram da necessidade do hotel, consoante as capacidades e qualidades demonstradas.

O estado de incerteza relativamente ao futuro do Hilton Vilamoura, revelado em inícios de 2014, informando sobre a aquisição do Hilton Vilamoura por parte de outros investidores, não sendo certa a continuidade da marca Hilton Worldwide com o Hotel, acabou por ter um impacto direto na motivação dos colaboradores e nas ações desenvolvidas por todos os departamentos do Hotel.

Por fim, e como já referido, as diretrizes e valores da marca para todos os seus hotéis foram por várias vezes um impedimento ao desenvolvimento e diferenciação na medida em que retiravam liberdade e poder nas decisões tomadas, estando em conformidade com as estratégias do grupo para a região da Europa e mais especificamente para os hotéis da Península Ibérica.

✓ Análises e Recomendações Futuras

**- Para o estagiário:**

Fator de Sucesso - O maior fator de sucesso durante o estágio foi o facto de nunca recusar qualquer tarefa ou responsabilidade, demonstrando vontade de aprendizagem e de maior autonomia de aprendizagem. Entre os vários departamentos e hotéis, os diretores sabiam da disponibilidade para ajudar em qualquer tarefa, pedindo envolvimento e participação nas mais variadas tarefas de outros departamentos, como conferências e eventos ou comidas e bebidas. Em relação ao exposto, o foco foi sempre nos objetivos traçados de aproveitar a oportunidade para iniciar uma carreira na hotelaria, numa área de especialização pretendida.

Fator de melhoria – Refletindo sobre o estágio e no relatório do mesmo, deveria ter sido feita uma melhor gestão do tempo, quer ao nível de tarefas durante o estágio, quer no desenvolvimento do relatório de mestrado a apresentar à entidade académica. Desta forma, para o futuro, deverá estar presente a sensibilização para as tarefas de maior relevo e importância, seleccionando e categorizando com consciência.

**- Para a empresa:**

Fator de Sucesso: Durante todo o estágio houve o apoio dos vários orientadores e diretores de departamento. Assim, estiveram sempre presentes os vários pontos de progresso e melhoria do estagiário. Igualmente, por várias vezes, foi feito o

reconhecimento do trabalho desenvolvido, existindo sempre um “obrigado” e um “por favor” em todos os pedidos, por todos os colegas de trabalho, fossem rececionistas ou diretores. Assim, defende-se que os fatores diferenciadores se definiram-se como motivação, atitude, energia e prestação. Existiu sempre um sentimento de valorização, de uma peça importante do puzzle e não apenas um estagiário. Todos estes aspetos ajudam a afirmar que o Hilton Vilamoura é um ambiente perfeito para qualquer estudante ou futuro estagiário.

Fator de Melhoria: O facto de não existir nenhum plano específico para o estágio, existindo constantes alterações nas funções, teve um efeito direto no planeamento e formulação do relatório de estágio, devido à sua ambiguidade. Desta forma, um dos pontos de melhoria será estabelecer com certeza as funções do estagiário para o seu período de estágio.

#### **- Para o Programa de Fidelização:**

Fator de Sucesso: O Club H20 revitalizou as ações de promoção do hotel durante a época baixa, sendo um fator de sucesso na promoção do hotel. Através dos líderes locais e dos workshops promovidos pelos mesmo foi possível aumentar a notoriedade e posicionamento do Hilton Vilamoura na comunidade local, reduzindo custos de marketing em que, simultaneamente, se compilava uma base de dados com informações importantes para a fidelização de clientes. Igualmente, o empenho de todos os envolvidos no programa de fidelização, desde os colaboradores do hotel aos mentores do projeto, foi sem dúvida um fator de sucesso na diferenciação do programa.

Fator de Melhoria: As grandes dificuldades da implementação deveram-se a questões logísticas. Como referido, os cartões de fidelização não eram acompanhados de um sistema informático e de CRM onde pudessem ser introduzidas as informações pessoais dos membros, bem como os gastos e pontos dos seus consumos em serviços e produtos. Assim, este aspeto influenciava diretamente o processo de contabilização e atribuição de pontos, sendo atribuído ao coordenador de marketing todo o processo manual. O fator de melhoria será a implementação de sistemas automáticos ligados ao programa, possibilitando que o mesmo seja automatizado, permitindo aos gestores do projeto maior disponibilidade para novos projetos.

Em suma, o estágio permitiu colocar em prática todos os conhecimentos adquiridos ao longo da formação académica na Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar. A cadeia Hilton foi, sem dúvida, uma mais valia no desenvolvimento, oferecendo liberdade

para propor ideias, para errar e para desenvolver novos projetos com base em ideias pessoais. Igualmente, o contraste entre dois hotéis e diferentes departamentos contribuiu para uma melhor perspectiva do ambiente entre os hotéis de cinco estrelas, de diferentes segmentos. Por fim, realça-se o impacto que a experiência no destino Vilamoura e nos hotéis Hilton teve na carreira perspectivada, constituindo um verdadeiro desafio para qualquer jovem.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arantola, H. (2000). *Buying Loyalty or Building Commitment- An empirical study of customer loyalty programs*. Helsinki: Yliopistopaino.

Banasiewicz, A. (2005). Loyalty program planning and analytics. *Journal of Consumer Marketing* 22 (6), 332-339.

Bose, R. & Rao, V. (2011). Perceived Benefits of Customer Loyalty Programs: Validating the Scale in the Indian Context. *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society* 6 (4), 543-560.

Brynjolfsson, E. and Smith, M. (2000) "Frictionless Commerce? A Comparison of Internet and Conventional Retailers" *Management Science*, Vol.4, pp.33-51.

Buttle, F. (editor) (1996), *Relationship Marketing: Theory and Practice*, Paul Chapman Publishing, London.

Capizzi, M. T. and Ferguson, R. (2005). Loyalty trends for the twenty-first century. *Journal of Consumer Marketing*, 22, 72-81.

Cooke, S. (1994). Database Marketing: Strategy or Tactical Tool? *Marketing Intelligence & Planning*;

Dekay, F., R. S. Toh and P. Raven (2009) "Loyalty Programmes: Airlines Outdo Hotels", *Cornell Hospitality Quarterly*, 50 (3): 371-82

Dowling, G.R. & Uncles, M. (1997). Do customer loyalty programs really work?. *Sloan Management Review* 38 (4), 71-82.

Drucker, Peter (2001). *Parcerias – Fundamentos e benefícios para o terceiro sector*. ed. Futura: São Paulo.

Duffy, D.L. (2005). The evolution of customer loyalty strategy. *Journal of Consumer Marketing* 22 (5), 284-286.

Gómez, B., Arranz, A. & Cillán, J. (2006). The role of loyalty programs in behavioral and affective loyalty. *Journal of Consumer Marketing* 23 (7), 387-396.

Ho, R., Huang, L., Huang, S., Lee, T., Rosten, A. & Tang, C. (2009). An approach to develop effective customer loyalty programs: The VIP program at T&T Supermarkets Inc. *Managing Service Quality* 19 (6), 702-720

Kotler, P. (2001). *Marketing Management Millennium Edition, Tenth Edition*, New Jersey, Prentice- Hall

Kotler, P. (1998). *Administração de marketing*. 5° ed. São Paulo: Atlas,

Kotler, P. (2003) *Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber*. Rio de Janeiro: Campus.

Levitt, T. (1983), *The Marketing Imagination*, The Free Press, New York, NY.

Lovelock, Christopher; Wright, Lauren (2001). *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva.

Lyndon, Denis; Lendrevie, Jacques et al (2008). Mercator XXI: Teoria e Prática do Marketing (11ªEdição)

McCall, M., C. L. Bruneau, A. Ellis, and K. Mian. Forthcoming. A framework for understanding consumptive delay: Rebate proneness and redemption. *Journal of Product and Brand Management*

McIlroy, A. e Barnett, S. (2000). "Building Customer relationships: do discount cards work?", *Managing Service Quality*, Vol.10, No.6, p.347.

Morgan, R.M. & Hunt, S.D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing* 58 (3), 20-38.

Nunes, J. & Drèze, X. (2006). Your loyalty program is betraying you. *Harvard Business Review* 84 (3), 124-131.

O'Brien, L., and Jones, C (1995). Do rewards really create loyalty? *Harvard Business Review* 73:75–82.

O'Malley, L. (1998). Can loyalty schemes really build loyalty?. *Marketing Intelligence & Planning* 16 (1), 47-55.

Peppers, D., Rogers, M., e Dorf, B. (1999). "Is your company ready for one-to-one marketing?" *Harvard Business Review*, Vol.77, No.1, p. 101-119.

Sharp, B. & Sharp, A. (1997). Loyalty programs and their impact on repeat-purchase loyalty patterns. *International Journal of Research in Marketing* 14 (5), 473-486.

Uncles, M., Dowling, G.R. & Hammond, K. (2003). Customer loyalty and customer loyalty programs. *Journal of Consumer Marketing* 20 (4), 294-316.

Zablah, A., Bellenger, D. e Johnston, W. (2004). "An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards understanding of an emerging phenomenon", *Industrial Marketing Management*, Vol.33, p.475-489.

Zineldin, M. (2006). "The royalty of loyalty: CRM, quality and retention", *Journal of Consumer Marketing*, Vol.23, No. 7, p. 430-437.

## REFERÊNCIAS WEBGRÁFICAS

American Marketing Association, disponível em <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>, acessado em Agosto, 2014

AlgarLife, disponível em [www.algarlife.com](http://www.algarlife.com), acessado em Fevereiro, 2015

As Cascatas Golf Resort & Spa , disponível em [www.ascascatasvilamoura.com](http://www.ascascatasvilamoura.com), acessado em Outubro, 2014

Facebook, disponível em <https://www.facebook.com/hiltonvilamoura/photos/pb.43913918007.-2207520000.1424029909./10151691399508008/?type=3&theater>, acessado em Fevereiro, 2015

Hilton Vilamoura, disponível em [www.hiltonvilamouraresort.com.pt](http://www.hiltonvilamouraresort.com.pt), acessado em Setembro, 2014

Hilton Worldwide, disponível em <http://pt.hiltonworldwide.com/>, acessado em Dezembro, 2015

Hospitality Net, disponível em [www.hospitalitynet.org](http://www.hospitalitynet.org), acessado em Janeiro, 2015

Portugal Confidential, disponível em [www.portugalconfidential.com](http://www.portugalconfidential.com), acessado em Fevereiro, 2015

Publituris, disponível em [www.publituris.pt](http://www.publituris.pt), acessado em Janeiro, 2015



## APÊNDICES

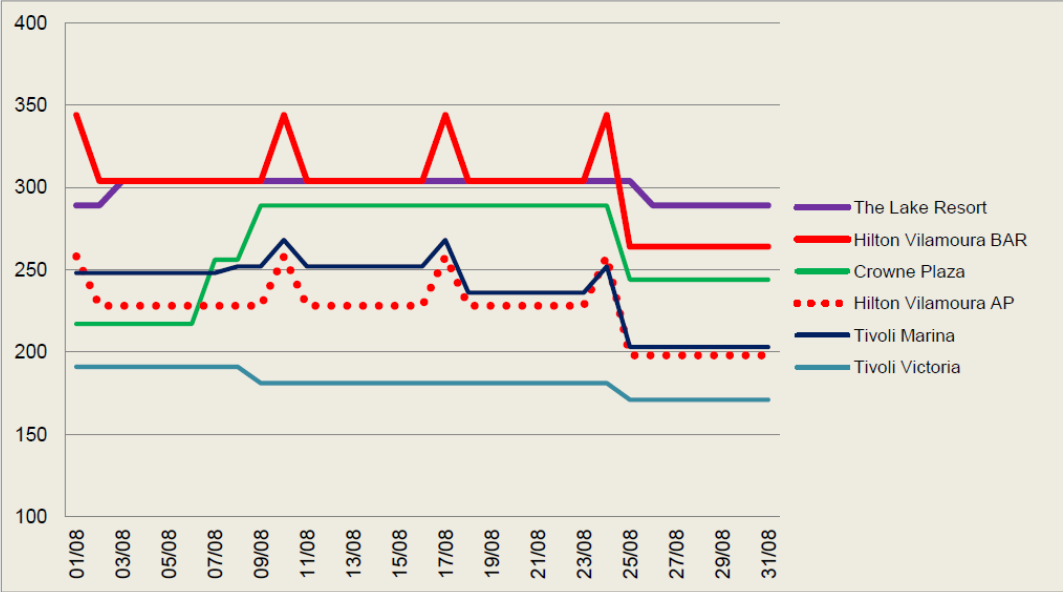
### Apêndice 1 - 5 Forças de Porter - Análise Concorrencial

	<b>Crowne Plaza</b>	<b>Tivoli Marina</b>	<b>Tivoli Victoria</b>	<b>The Lake Resort</b>
<b>Product</b>	Slightly outdated hotel, big rooms, sea view	Slightly outdated hotel, sea view, large conference rooms, variety of entertainment options	Modern hotel, golf views	Luxurious hotel, artificial beach in the resort, spacious rooms with sea view
<b>Place</b>	Near the marina, next to the beach	Next to the marina & the beach	Next to 2 golf courses, 6km away from the beach	Near the marina, next to the beach
<b>People</b>	Mixed reviews, lack of consistency in service	Mixed reviews, lack of consistency in service	Mixed reviews, lack of consistency in service	Undisputed best guest ratings in Vilamoura
<b>Promotion</b>	Part of IHG	Local promotion, organizing various events, strong in the MICE market, part of Tivoli group	Golf magazines and golf orientated channels, part of Tivoli group	Part of Blue & Green resort, does not focus on promotion as the guest reviews help conversion
<b>Price</b>	Top 3 most expensive in Vilamoura	Depending on the occupancy level and if there are conferences in their venue; top 3 most expensive in Vilamoura	Place themselves as the cheapest 5-star hotel in the city	Price market leader in Vilamoura

## Apêndice 2 - Análise Concorrencial - Quartos

Hilton Vilamoura	Crowne Plaza	Tivoli Marina	Tivoli Victoria	The Lake Resort
Guest Room View: n/a Size: 32 m2	Superior Room View: side sea Size: 40 m2	N/A	Deluxe Room View: Garden Size: 40 m2	Standard Room View: Garden Size: 32 m2
N/A	N/A	N/A	Deluxe Room View: Golf Size: 40 m2	N/A
N/A	Deluxe Room View: sea Size: 40 m2	Deluxe Room View: Sea or Marina Size: 34 m2	N/A	Standard Room View: Sea Size: 32 m2
King Deluxe Plus View: n/a Size: 47 m2	Superior Suite View: sea Size: 66 m2	Deluxe Junior Suite View: n/a Size: 46 m2	Junior Suite View: n/a Size: 80 m2	N/A
N/A	Deluxe Suite View: sea Size: 68 m2	Junior Suite View: sea Size: 46 m2	N/A	Suite View: Sea Size: 69 m2
Family Suite View: n/a Size: 65 m2	N/A	Deluxe Family Connect Room View: n/a Size: 68 m2	Family Connect Room View: n/a Size: 80 m2	N/A
N/A	Family Adjoining Room View: Sea Size: 79 m2	N/A	N/A	N/A
1 Bedroom Apartment View: n/a Size: 40 m2	N/A	N/A	N/A	1 Bedroom Apartment View: Resort Size: 61 - 68 m2
N/A	N/A	N/A	N/A	1 Bedroom Apartment View: Sea Size: 61 - 68 m2
2 Bedroom Apartment View: n/a Size: 69 m2	N/A	N/A	Resort Suite Apartment View: n/a Size: 130 m2	2 Bedroom Apartment View: Resort Size: 80 - 83 m2
N/A	N/A	N/A	N/A	2 Bedroom Apartment View: Sea Size: 80 - 83 m2

**Apêndice 3 - Análise Concorrencial – Tarifa praticada em Agosto**



## Apêndice 4 - Análise Online do Hilton Vilamoura através da ferramenta Google

Google Your Hotel  
Project



Hilton Vilamoura

Google Search I'm Feeling Lucky

Website	Issues	Actions	Owner	Status
Thompson.co.uk	<p>183 rooms</p> <p>We also offer Water cascades view rooms and Single rooms at a supplement.</p> <p>Water cascades view room sleeps up to 2 adults and 1 child with twin beds and an extra bed.</p> <p>Private stretch on Falesia Beach, 2km</p> <p>Just as impressive are the three restaurants. This is à la carte dining all the way. Cilantro restaurant serves traditional Portuguese and Latin American cuisine.</p> <p>The sports line-up is noteworthy, too – options include tennis courts</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- correct number of rooms</li> <li>- correct room upgrades</li> <li>- correct misleading location info</li> <li>- correct restaurant descriptions (Moscada - buffet, Cilantro - seasonal, Aquarela - à la carte)</li> </ul>		Not Started
Monarch.co.uk	<p>Hotel guest room for up to 3 adults consists of</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Twin beds</li> <li>• Folding bed</li> <li>• Tennis court, no golf mentioned</li> </ul> <p>183 rooms</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- correct max number of people per room (2 adults, 1 child)</li> <li>- activities: golf, 6 swimming pools; delete tennis</li> <li>- correct number of rooms</li> </ul>		Not Started
directrooms.com	<p>143 rooms</p> <p>car hire</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- correct number of rooms</li> <li>- delete car hire and add kids club at hotel facilities</li> </ul>		Not Started
yourgolftravel.com	<p>The newest hotel in the Algarve opened its door to much acclaim during July 2007</p> <p>doesn't mention free shuttle to golf courses</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- correct hotel description</li> <li>- mention free shuttle to the golf courses</li> </ul>		Not Started
ThomasCook.com	<p>Guestrooms feature plasma televisions with premium TV channels and pay movies</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- correct room facilities (flat screen TV with international channels)</li> </ul>		Not Started

## ANEXOS

### Anexo 1 - Componentes que afetam o Ranking do hotel na Booking.com

#### Overview of the 7 C indicators that influence your ranking

Constant Availability	79.3%	above average
Conversion	0.66%	below average
Cancellations	12.0%	below average
Correct Payment	100%	average
Commission	no Commission overrides	
Competitive Rates	80	
Content	100%	

Fonte: Hilton Vilamoura

## Anexo 2 - Press Release do lançamento do Club H20



**BUSINESS:** M Public Relations

**NAME:** Telma Martins

**PHONE NUMBER:** +351 935 719 448

**EMAIL:** [tm@mpublicrelations.pt](mailto:tm@mpublicrelations.pt)

### HILTON VILAMOURA LANÇA CARTÃO CLUB H20

*Este é um cartão de fidelização que oferece 20% de desconto em diversos serviços do hotel*

*e acesso a workshops exclusivos.*

**Lisboa, 30 de setembro de 2013** – O Hilton Vilamoura As Cascatas Golf Resort & Spa acaba de lançar o **Club H20**, um cartão de fidelização gratuito destinado não só aos hóspedes do hotel mas também aos residentes em Vilamoura.

“A comunidade local é, para nós, tão importante quanto os nossos hóspedes. Por esse motivo, criámos o **Club H20**: mais que um cartão esta é uma nova cultura que tem como objetivo envolver a população local nas mais diversas atividades que vamos realizar no hotel ao longo dos próximos meses”, afirma David Ecija, diretor geral do Hilton Vilamoura.

Os membros do exclusivo **Club H20** poderão beneficiar de 20% de desconto em diversos serviços do hotel. Esta é a oportunidade ideal para experimentar o luxo e o conforto dos modernos quartos do Hilton Vilamoura, saborear a gastronomia local nos diversos restaurantes e bares do hotel, desfrutar de uma tarde animada com as crianças num dos maiores Kids Club de Portugal, o Paradise Island Kids' Club ou, simplesmente descontraír no 7Seven Spa, o refúgio perfeito para relaxar o corpo e a mente. Para os amantes do golfe esta é uma excelente oportunidade para aperfeiçoarem as suas técnicas de jogo uma vez que este desconto é também aplicável às aulas e ao simulador de golfe.

Para além do acesso privilegiado aos diversos serviços do Hilton Vilamoura, os utilizadores do Cartão **Club H20** têm a oportunidade de participar em workshops e aulas exclusivas que vão decorrer no hotel, ao longo de todo o ano, nas mais variadas áreas: gastronomia, desporto, imagem pessoal, lazer, saúde e bem-estar.

O **Club H20** permite, ainda, a acumulação de pontos através de cada euro gasto no hotel que podem ser convertidos em descontos ou estadias no Hilton Vilamoura ou, inclusivamente, uma estadia para duas pessoas, durante um fim de semana, no Hilton Diagonal Mar Barcelona.

O Cartão Club H20 foi produzido em madeira e em parceria com a Floresta Unida, organização sem fins lucrativos que tem como objetivo desenvolver e implementar ações que permitam o apoio ao desenvolvimento sustentável do património florestal.

###

#### **Sobre a Hilton Hotels & Resorts**

Um dos nomes mais reconhecidos na indústria, Hilton Hotels & Resorts destaca-se como um líder com visão de futuro global em hospitalidade. De bailes, galas e prémios de Hollywood, o Hilton é onde o mundo faz história, fecha o negócio e brindes em ocasiões especiais. A principal marca da Hilton Worldwide continua a construir sobre o seu legado de inovação, desenvolvendo produtos e serviços para atender as necessidades de amanhã a experientes viajantes globais, enquanto mais de 144.000 membros da equipa moldam experiências para que cada hóspede se sinta cuidado, valorizado e respeitado. Hoje, o Hilton Hotels & Resorts inclui portfólio mais de 550 propriedades em 80 países e continua a ser a marca sinónimo de "hotel". Conheça as últimas notícias Hilton no <http://news.hilton.com> ou em [www.hilton.com](http://www.hilton.com). Os utilizadores de social media podem conectar-se com o Hilton em [www.twitter.com/hiltonhotels](http://www.twitter.com/hiltonhotels), [www.facebook.com/hilton](http://www.facebook.com/hilton) e [www.youtube.com/hilton](http://www.youtube.com/hilton). Hilton Hotels & Resorts é uma das marcas Hilton Worldwide.

**Fonte: Hilton Vilamoura**

###

