

Hilton London Gatwick: hotel do aeroporto

Mariya Mosina

Relatório de Estágio

Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira

Trabalho efetuado sob a orientação de:

Professor Doutor Helder Carrasqueira

hcarrasq@ualg.pt

e supervisão de Kamila Houdkova

Hilton London Gatwick

2016

Hilton London Gatwick: hotel do aeroporto

Mariya Mosina

Relatório de Estágio

Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira

Trabalho efetuado sob a orientação de:

Professor Doutor Helder Carrasqueira

hcarrasq@ualg.pt

e supervisão de Kamila Houdkova

Hilton London Gatwick

2016



Declaração de Autoria do Trabalho:

Declaro ser o autor deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

Assinatura:.....

Nome: Mariya Mosina

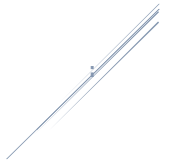
Data: / /

Programa: Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira

Copyright:

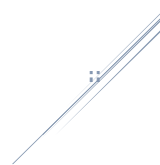
A Universidade do Algarve tem o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicar este trabalho através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, de o divulgar através de repositórios científicos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





"When it is obvious that the goals cannot be reached, don't adjust the goals, adjust the action steps."

Confucius



Sumário

Índice de figuras	x
Índice de tabelas	xi
Lista de siglas	xii
Agradecimentos	xiv
Resumo	xvi
Abstract.....	xviii
CAPÍTULO 1- INTRODUÇÃO	1
1.1 Enquadramento de estágio.....	1
1.2 Expectativas	1
1.3 Descrição da estrutura do relatório	2
CAPÍTULO 2- INDÚSTRIA HOTELEIRA	4
2.1 Principais diferenças entre turismo e indústria hoteleira	4
2.2 As contribuições da indústria hoteleira para economia britânica	5
2.3 Perspetivas futuras	6
CAPÍTULO 3- HOTÉIS HILTON.....	9
3.1 Descrição da cadeia	9
3.1.1 História	9
3.1.2 Missão, Visão e Valores	10
3.1.3 Tipologia dos hotéis.....	13
3.1.4 Programa de fidelização	16
3.2 Hilton Gatwick.....	40
3.2.1 Serviços fornecidos.....	41
3.2.2 Tarifas oferecidas.....	41

Estágio Curricular-Hilton London Gatwick

3.2.3 Tipologia dos quartos	43
3.2.4 Restauração	46
3.2.5 Outras facilidades do hotel	48
3.2.6 Análise SWOT	49
3.2.7 Estrutura departamental do Hilton Gatwick	53
Departamento do <i>Front Office</i>	55
3.2.8 Concorrência ao Hilton Gatwick.....	56
3.2.9 Clientes do Hilton Gatwick	56
CAPÍTULO 4-RELATÓRIO DE ESTÁGIO	63
4.1 Introdução – contextualização	63
4.2 Principal foco do estágio – departamento de front office.....	64
4.2.1 Atividades desenvolvidas	66
4.3 Sistema de vendas	78
4.4 Sugestões	80
CAPÍTULO 5- ESTUDO DE CASO	84
5.1 Introdução	84
5.2 Análise das entrevistas.....	86
5.2.1 Entrevistados.....	86
5.2.2 Entrevista	86
5.2.3 Resultados obtidos nas entrevistas.....	88
CAPÍTULO 6- CONCLUSÃO	95
Referências	98

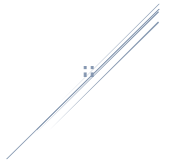
Índice de figuras

FIGURA 1: BLUE ENERGY	12
FIGURA 2: TIPOLOGIA DOS HOTÉIS	14
FIGURA 3: TIPOLOGIA DOS HOTÉIS	14
FIGURA 4: TIPOLOGIA DOS HOTÉIS	15
FIGURA 5: TIPOLOGIA DOS HOTÉIS	16
FIGURA 6: TIPOLOGIA DOS HOTÉIS	16
FIGURA 7: HILTON HONORS	17
FIGURA 8: QUATRO NÍVEIS DE ESTATUTO	18
FIGURA 9: CARTÃO DE ESTATUTO BLUE	19
FIGURA 10: CARTÃO DE ESTATUTO SILVER	20
FIGURA 11: CARTÃO DE ESTATUTO GOLD	21
FIGURA 12: CARTÃO DE ESTATUTO DIAMOND	22
FIGURA 13: ÁREA DO LOUNGE	45
FIGURA 14: ÁREA DE RESTAURAÇÃO DO AMY'S	46
FIGURA 15: ÁREA DE LOBBY BAR	46
FIGURA 16: ÁREA DO RESTAURANTE GARDEN	47
FIGURA 17: CHARLIE FRY'S	48
FIGURA 18: ANÁLISE SWOT DO HILTON GATWICK	50
FIGURA 19: ORGANOGRAMA DEPARTAMENTAL	54
FIGURA 20: ORGANOGRAMA DE FRONT OFFICE	55



Índice de tabelas

TABELA 1:INTERLIGAÇÃO DE TURISMO E INDÚSTRIA HOTELEIRA	4
TABELA 2: EXEMPLO DO RELATÓRIO DE CRM	26
TABELA 3: EXEMPLO DO RELATÓRIO DE CRM	29
TABELA 4: EXEMPLO DO RELATÓRIO DE CRM	30
TABELA 5: EXEMPLO DO RELATÓRIO DE CRM	31
TABELA 6: RELATÓRIO OBTIDO DA FERRAMENTA SALT	36
TABELA 7:SERVIÇO DE PARQUEAMENTO DISPONÍVEL	42
TABELA 8:TABELA DE CARATERIZAÇÃO DOS CLIENTES	58
TABELA 9:TABELA DE CARATERIZAÇÃO DOS CLIENTES	59
TABELA 10: TABELA DE CARATERIZAÇÃO DOS CLIENTES	61
TABELA 11: SISTEMA DE INCENTIVOS	79



Lista de siglas

BB- *bed and breakfast*

HHonors- Programa de Fidelização Hilton *Honors*

SALT- programa informático destinado à análise da satisfação dos clientes

VIP-*Very important person*

F&B- *Food and Beverages*

C&E- *Conference and Events*

B&E-*Banqueting and Events*

PIB- Produto interno bruto

RevPar- *Revenue per available room*

ADR- *Average daily rate*

OTA- *Online Travel Agency*



Estágio Curricular-Hilton London Gatwick

Estágio Curricular-Hilton London Gatwick

Agradecimentos

Em primeiro lugar, agradeço à minha família e ao meu namorado pelo constante apoio, tanto nos momentos mais fáceis como nos momentos mais difíceis do estágio, que eram especialmente relacionados com a vida solitária no país estrangeiro.

Ao Professor Doutor Hélder Carrasqueira que era igualmente o meu supervisor do estágio, que se mostrou constantemente disponível, ajudou na construção do relatório e na pesquisa bibliográfica.

A *Front of House Manager* do Hilton London Gatwick, Kamila Houdkova, que ofereceu um estágio versátil, que, apesar, de se basear na receção, deu para conhecer um pouco diversos departamentos. Esteve sempre disponível para responder a qualquer pedido de treino em qualquer departamento que eu quisesse.

Por último, agradeço à toda equipa do hotel pela disponibilidade e boa disposição, e acredito verdadeiramente que irá ser muito difícil encontrar no futuro uma equipa melhor do que do hotel Hilton London Gatwick.

Estágio Curricular-Hilton London Gatwick



Estágio Curricular-Hilton London Gatwick

Resumo

O presente relatório tem por objetivo se dar a conhecer a gigante cadeia hoteleira Hilton, apresentando a sua missão e visão do negócio, principais características e diferenças entre as unidades hoteleiras. Este foca-se num dos representantes da cadeia: Hilton London Gatwick.

Com fim de conhecer melhor o hotel foi elaborado um estágio curricular de duração de um ano, que se baseou no departamento de *Front Office*. Este ofereceu uma experiência única em hotelaria, pois o hotel em questão representa um negócio incansável com uma rotatividade de milhares de pessoas.

Pretendeu-se, igualmente, fazer uma análise dos hotéis de aeroporto, percebendo as principais características que os diferencia dos hotéis de cidade. Para tal, foi feita uma revisão bibliográfica e elaboradas entrevistas, tendo como público principal um grupo constituído por *managers* de vários departamentos do hotel em questão e de hotéis de cidade.

Após o ano de estágio no hotel, o resultado foi a possibilidade de subir de posto, mais precisamente para a supervisora de receção, cargo que é ocupado na atualidade.

Palavras-chaves:

- Hotelaria
- Estágio
- Hilton
- Hotéis de aeroporto
- Entrevistas



Estágio Curricular-Hilton London Gatwick



Estágio Curricular-Hilton London Gatwick

Abstract

This report has the main goal to introduce to the reader the enormous hotel chain Hilton, presenting its mission, vision of the hospitality business and explaining the main differences between diverse types of the hotels. In this report, the main role plays the Hilton London Gatwick Hotel.

In order to understand the hotel, has elaborated an internship lasting a year, which was based on the Front Office Department. This offered a unique experience in hospitality as the Hilton London Gatwick presents itself as a tireless business with a turnover of thousands of guests.

The intention was also to analyze the main characteristics of the airport hotels, and, at the same time, create a parallel between this type of the hotels and city hotels. To this end, were made interviews targeting the main audience of managers from various departments of the Hilton London Gatwick and city hotels.

After the year of internship, as the result was the possibility to have a career growth, more precisely to be promoted to the reception supervisor position.

Key words:

- Hospitality
- Internship
- Hilton
- Airport hotels
- Interviews



Estágio Curricular-Hilton London Gatwick

1.1 ENQUADRAMENTO DE ESTÁGIO

O presente relatório foi elaborado no âmbito de estágio curricular realizado no hotel Hilton London Gatwick, durante o segundo ano de mestrado em Direção e Gestão Hoteleira da Universidade do Algarve.

O relatório tem por objetivo descrever todas as atividades desenvolvidas durante o estágio, os conhecimentos adquiridos e ainda, as contribuições feitas à empresa. Por outro lado, a realização do estágio no hotel de aeroporto permitirá fazer uma análise geral desta tipologia do hotel e ainda, elaborar uma comparação entre o funcionamento de um hotel de cidade e um hotel de aeroporto. Esta análise será feita na base da elaboração de questionários às pessoas que trabalharam em ambas as tipologias dos hotéis. É necessário referir que a maior parte da investigação baseia-se no departamento de *Front Office*, que foi o lugar onde decorreu o estágio.

O estágio curricular decorreu durante 12 meses, tendo como início 9 de Janeiro de 2015.

1.2 EXPECTATIVAS

Antes da escolha do lugar de elaboração do estágio, definiu-se os objetivos a alcançar com o estágio curricular, que são os seguintes:

- Comparar os conhecimentos adquiridos durante o mestrado com o trabalho prático num hotel;
- Pertencer à uma cadeia hoteleira de destaque;
- Adquirir conhecimentos profundos de um ou mais departamentos do hotel;
- Entender os desafios encarados pela empresa e aprender a ultrapassá-los;
- Construir um plano para a carreira profissional.

Ao aceitar a proposta de elaborar um estágio no Hilton Gatwick, inicialmente as expectativas não eram muito altas, mas também não eram baixas. Por um lado, conseguiu-

se entrar numa cadeia hoteleira de referência, num país estrangeiro, o que por si só representa um desafio.

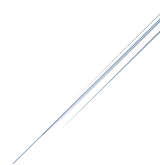
Mas, por outro lado, o estágio deveria se realizar apenas num departamento, que é mais precisamente *Front Office*. Primitivamente, pensou-se que o estágio apenas num departamento não iria ser suficiente para a minha aprendizagem.

No entanto, após de realizar a entrevista com a *Front of House Manager* e produzir uma pesquisa *online*, apercebeu-se da dimensão e da importância do hotel, da sua ocupação e constantes mudanças.

Por fim, concluiu-se que no hotel de 821 quartos e com uma ocupação média constante de 79/90% (sem ter em conta com época alta) é impossível aprender tudo sobre um departamento apenas em poucos meses e o trabalho em Hilton Gatwick será uma grande via e um investimento para a carreira profissional.

1.3 DESCRIÇÃO DA ESTRUTURA DO RELATÓRIO

Para uma melhor compreensão do relatório, o trabalho em questão foi intencionalmente dividido em diversos capítulos. Portanto, o primeiro apenas serve para introduzir o leitor no tema do trabalho. O segundo capítulo descreve a indústria hoteleira e suas perspectivas futuras, quando o terceiro já relata a história da cadeia hoteleira Hilton e as suas principais características. Por sua vez, o quarto capítulo descreve todas as atividades desenvolvidas durante o estágio. Por fim, o último, mas não menos importante, aborda o estudo realizado na base das entrevistas com fim de comparar duas categorias de hotéis: hotel de aeroporto e hotel de cidade.



CAPÍTULO 2- INDÚSTRIA HOTELEIRA

Segundo o artigo de *Oxford Economics*, que foi aderido no mês de Janeiro de 2016, “*The hospitality industry includes enterprises that provide accommodation, meals and drinks in venues outside of the home. These services are provided to both UK residents and overseas visitors*”.

2.1 PRINCIPAIS DIFERENÇAS ENTRE TURISMO E INDÚSTRIA HOTELEIRA

O autor do mesmo artigo defende que muitas vezes os conceitos de turismo e indústria hoteleira são mencionados como a mesma coisa, no entanto são dois conceitos diferentes. O termo “turismo” pode ser definido como “*the activities of persons travelling to and staying in places outside their usual environment for not more than one consecutive year for leisure, business and purposes other than being employed in the place visited*”.

Para a melhor compreensão das suas semelhanças e diferenças apresenta-se a seguinte tabela.

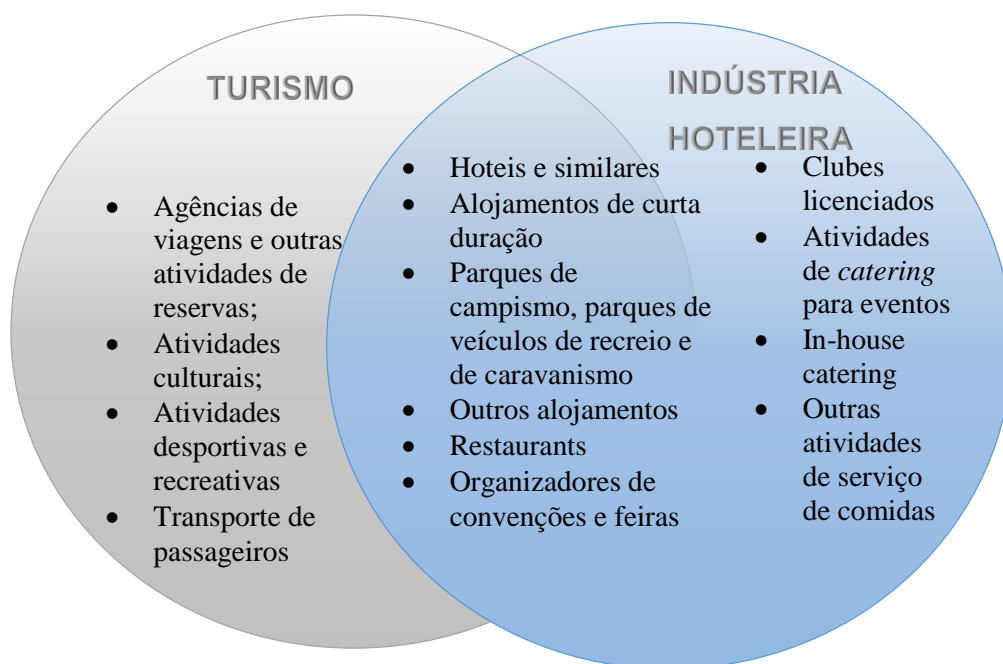


Tabela 1: Interligação de Turismo e Indústria Hoteleira

Fonte: *Oxford Economics-Economic contribution of UK hospitality*, aderido em 01/2016

2.2 AS CONTRIBUIÇÕES DA INDÚSTRIA HOTELEIRA PARA ECONOMIA BRITÂNICA

A indústria hoteleira britânica considera-se um indicador forte que contribui para o sucesso econômico, visto que não sofre de muita sazonalidade nem a situação econômica europeia tem influenciado o seu desenvolvimento. Segundo o artigo escrito para *British Hospitality Association* pelo *Oxford Economics*, aderido em Janeiro de 2016, a hotelaria contribui de forma direta e indireta.

Contribuição direta:

- Em 2014, a indústria hoteleira providenciou 2.9 milhões de empregos, o que equivale a 9% de empregabilidade de Reino Unido.
- A indústria hoteleira considera-se a 4ª maior indústria no que toca a oferta de emprego;
- A indústria em questão contribuiu com 57 bilhões de libras em 2014, o que equivale a 4% de produto interno bruto.
- É responsável por 10 bilhões de libras em receitas de exportação em moeda estrangeira em 2014. Este foi 2% do total das receitas de exportação (bens e serviços) no mesmo ano.
- Em média, 1% do investimento total na economia do Reino Unido é feita pela indústria da hospitalidade. Em 2014, o investimento de capital fixo bruto pela indústria é estimada em £ 5 bilhões.

Contribuição indireta:

- Um dos principais impactos indiretos da hotelaria é a criação dos empregos e o crescimento das empresas que se consideram fornecedores dos hotéis (fornecedores de móveis, comidas e bebidas, lençóis para camas, entre outros). Portanto, os postos de trabalho indiretos que foram criados em 2014 pela hotelaria foram no valor de 941.000.
- Estima-se que o valor bruto indireto que contribuiu para o PIB do Reino Unido pela indústria da hospitalidade em 2014 foi de £ 37 bilhões.

Portanto, todas as contribuições diretas e indiretas criadas pela hotelaria em ano de 2014 dão um valor estimado de 143 bilhões de libras. (Oxford, 2015)

2.3 PERSPETIVAS FUTURAS

Segundo o artigo do PWC “*UK hotel forecast 2016*” o setor hoteleiro ainda está em crescimento, mas o processo em questão já está a abrandar. As principais causas são o cenário económico europeu e a fraca posição do Euro em comparação com a Libra. Os hoteleiros realçam um ambiente competitivo, especialmente em Londres, que obriga a lembrar que o preço não se baseia só no valor que o cliente é capaz de pagar, mas, também, no valor que os competidores são capazes de vender o serviço. Ainda em relação à moeda, devido às diversas depreciações de moeda na Rússia e Brasil, o preço das suas viagens tornaram-se mais caras, o que pode significar uma perda de clientes para os hotéis.

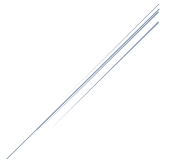
“A weak euro has not been ideal for UK tourism including hoteliers in London and others destination. But brighter economic growth prospects mean we expect corporates and consumers to keep on travelling in the UK, this year and the next, both on short breaks or corporate trips”.

No entanto, como já foi referido anteriormente, o crescimento ainda é visível. Em 2015 foram estimadas 18.8 milhões chegadas internacionais, o que é 6% mais do que no ano anterior. O turismo doméstico também não ficou atrás, pois no período de tempo entre Janeiro e Abril de 2015 foram feitas 28.7 milhões de viagens, o que representa um aumento de 18%, ao comparar com o ano passado.

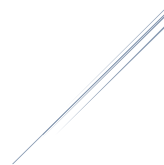
A ocupação está prevista em crescer 0.3% em ano 2016, o que equivale a 84%, quando no ano anterior a subida em ocupação foi de 1%. Por sua vez, a ADR está prevista em aumentar 2.2%. O RevPar, está prognosticado de ter um crescimento de 2.3% para a zona de Londres, sendo de 122 libras.

Ainda, a cidade de Londres continua a ser cidade mais procurada no motor de busca *Google*.

Por outro lado, há um fator que pode influenciar o sucesso dos hotéis, que é precisamente o desenvolvimento de tal chamados “*shared spaces*”. Este tipo de alojamento se baseia em renda de um quarto, por exemplo, num apartamento partilhado. Nos dias de hoje, existem imensas plataformas que oferecem este tipo de serviço, tais como: Airbnb, Tripping.com, Onefinestay, entre outros. Apenas em Londres é possível encontrar 31.000



lugares onde se pode arrendar o quarto ou o apartamento. Os lugares mais concorridos são aqueles que se localizam no centro de Londres, perto das atrações ou transportes públicos. Segundo o estudo elaborado pelo *Phocuswright*, no ano 2015, 9 % das pessoas optaram por este tipo de alojamento.





CAPÍTULO 3- HOTÉIS HILTON

3.1 DESCRIÇÃO DA CADEIA

3.1.1 História

“Quando Conrad N. Hilton abriu o primeiro hotel com o nome Hilton em 1925, seu objetivo era operar o melhor hotel do Texas. Como resultado de seu comprometimento, liderança e inovação, a Hilton é hoje uma das marcas mais respeitadas do mundo.” (Hilton, s.d.)

Atualmente a empresa possui cerca de 4.400 hotéis em 97 países, oferecendo trabalho à 300 mil pessoas e disponibilizando 730 mil quartos. Desses hotéis e *resorts*, mais de 540 são da marca Hilton. Além dos hotéis Hilton, a cadeia em questão ainda possui outras marcas que são as seguintes: Conrad Hotels, Aldorf Astoria, dos *resorts* Hilton Grand Vacations, além das redes Doubletree by Hilton, Embassy *Suites*, Hampton Inn & *Suites*, Hilton Garden Inn, Homewood *Suites* by Hilton e Home2 *Suites* by Hilton. O hotel de maior destaque é o Hilton Las Vegas, com 2.956 quartos e 305 *suites*. Ainda, é necessário referir que a cadeia hoteleira Hilton se orgulha que 72% dos hóspedes estão satisfeitos com os seus serviços e possui 98% de reconhecimento mundial.

Por sua vez, para perceber melhor o seu desenvolvimento e crescimento, passa-se a apresentar uma linha cronológica que engloba os principais acontecimentos da época:

- 1919-Compra do hotel Mombley em Texas, que tinha apenas 60 quartos e cobrava entre 1\$ e 2.50\$.
- 1925-Ocorreu a inauguração do Dallas Hilton, primeiro hotel a possuir o nome da cadeia. Como ainda não existia ar-condicionado nenhuma janela do quarto do hotel estava voltada para sol.
- 1943- Compra de hotéis Roosevelt e Plaza em cidade de Nova York, tornando-se o 1º grupo de hotéis de costa a costa nos EUA. Em 1947, os mesmos hotéis tornaram-se as primeiras unidades hoteleiras com os televisores nos quartos.
- 1949- Compra de grandioso Waldorf Astoria em Nova Iorque.



- 1955- Criação do primeiro escritório de central reservas, chamado HILCRON. Ainda, no mesmo ano foi aberto o Hilton Istambul, primeiro hotel construído de raiz na Europa;
- 1959- Hilton tornou-se a primeira cadeia a abrir um hotel de aeroporto, mais precisamente San Francisco Airport Hilton, com 380 quartos.
- 1970- Primeira cadeia a entrar no negócio de jogo, comprando hotel Flamingo e Las Vegas Internacional.
- 1979- Conrad Hilton falece com idade de 91 anos.
- 1982- Fundação de Conrad Hotéis, com o objetivo de criação de *resorts* de luxo.
- 1987- Criação de programa de fidelização, que posteriormente superou a concorrência, pois oferece não só os pontos, mas, também, as milhas aéreas.
- 1995-Criação do primeiro *website* (www.hilton.com).
- 2007- A cadeia continua a crescer. Neste ano foi concluída a fusão dos fundos de *private equity*¹ e imobiliários da empresa chamada *The Blackstone Group*.
- 2009-expansão para 76 países e a criação do programa *LightStay*, que serve para calcular o desempenho da sustentabilidade.
- 2013- Retorno para Bolsa de Valores. (Hilton, s.d.)

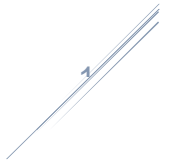
3.1.2 Missão, Visão e Valores

A Hilton *Worldwide* é uma das maiores empresas de hospitalidade, e de crescimento mais rápido, do mundo. Ainda, é líder no setor de hotelaria, sendo um ponto de referência para a inovação, a qualidade e o sucesso. Esta liderança continuada é atribuída à fidelidade na visão, missão e valores da cadeia.

Missão

Ser a empresa hoteleira de maior destaque global: A primeira opção dos hóspedes, membros da equipa e proprietários.

¹ Uma modalidade de fundo de investimento que consiste na compra de ações de empresas que possuam boas faturas monetárias e que estejam em notável crescimento. (Private equity, 2016)



Visão

"Preencher a terra com a luz e o calor da hospitalidade".

A Visão da Hilton *Worldwide* tem como foco, a transmissão de cordialidade, vivacidade e entusiasmo do sector hoteleiro para "todo mundo". Para tal, todas as unidades hoteleiras pertencentes a esta cadeia possuem uma secção, visto que não se pode menciona-la como departamento, chamada "*Blue Energy*". Qualquer funcionário do hotel pode pertencer a *Blue Energy* e frequentar as suas reuniões. Este "departamento" foca-se em entrega da promessa feita pelo Hilton, ou seja, corresponder e superar as expectativas dos clientes, seguir os valores e, ainda, "*celebrate our stories*". O último consiste em partilhar as experiências vividas ou feitos dos seus colegas que superaram as expectativas dos hóspedes e, também, das suas obrigações diárias. Um dos exemplos é de rececionista ir buscar de carro um senhor de idade que não conseguia encontrar o caminho para hotel. Estas histórias são discutidas durante as reuniões e, também, são publicadas *online*.

Um dos meios de comunicação digitais do Hilton se chama H360° que também é considerado o *facebook* da cadeia. Na página deste *website* é possível encontrar todas as novidades, acontecimentos, histórias que se passaram em todos os Hilton do mundo. Deste modo, qualquer representante da cadeia pode aprender com exemplos dos seus colegas dos outros hotéis e, talvez, adaptar no seu dia-a-dia.

Deste modo, os objetivos de *Blue Energy* são identificar/discutir os problemas do serviço ou produto oferecido e propor soluções; reconhecer e premiar os membros do *staff* pelo serviço excepcional dedicado; sensibilização da comunidade para a sustentabilidade; comemoração da "*extra mile*" feita pelo *staff* e participação e promoção do H360.



Figura 1: Blue Energy

Valores

Para dar continuidade à sua missão e visão, a Hilton Worldwide definiu como pilares de atuação os seguintes valores:

H - *Hospitality* - Oferta de um serviço acolhedor.

I - *Integrity* - Ser honesto, fazer a coisa certa o tempo todo.

L - *Leadership* - Ser líder no sector hoteleiro e na comunidade.

T - *Teamwork* - Trabalhar em equipa e valorizar a mesma.

O - *Ownership* - Ser responsável e ser dono das suas decisões.

N - *Now* - Operar com senso de disciplina e urgência.

Estes valores, são seguidos pela cadeia no seu dia-a-dia, o que faz com que os Hospedes da cadeia Hilton, gerem um certo nível de expectativa referente o serviço oferecido. Portanto, a cadeia hoteleira em questão procura corresponder às mesmas através de seguinte forma:

- **Quarto para mim** - Um quarto limpo com um *design smart*; adaptação do termo *white bed*, ou seja, em qualquer hotel do mundo os lençóis têm que ser brancos, o que demonstra a limpeza do quarto; tecnologias para a comodidade da estadia (exemplo: acesso a *internet* gratuito); funcionalmente relevante.
- **Mimar-me** - Inovadores e interessantes conceitos de restaurantes; boas escolhas de comida; pequeno-almoço significativo a preço justo; saudável e acessível.
- **Corresponder às minhas necessidades** - Capacidade de resolver problemas; pertinente *check-in* e *check-out*; variedade de escolha para as comodidades de lazer; melhores instalações para reuniões.
- **Respeita-me e valoriza-me** - Preço justo e correspondente aos serviços oferecidos; programa de fidelização - *HHonors*; transparência e confiabilidade do negócio.
- **Mostra-me que te preocupas** - Sustentabilidade como uma das medidas essenciais da *performance*; ser campeão da comunidade e primeiro em defesa das causas globais; cultura de trabalho totalmente virada para o serviço oferecido.

3.1.3 Tipologia dos hotéis

Como já foi referido anteriormente, a cadeia Hilton oferece diferentes marcas que também oferecem serviços diferentes. Estas marcas podem se agrupar em seguintes categorias: hotéis de luxo; hotéis de *full service*; hotéis de *focused service*; *timeshare* hotéis e, por último, *lifestyle* hotéis. Seguidamente, passa-se a descrever cada destas tipologias.

Hotéis de Luxo

Unidades hoteleiras pertencentes a esta categoria providenciam um serviço completo, oferecendo instalações de luxo, uma escolha variada de restaurantes e, ainda, o mais alto nível de um serviço personalizado e profissional. Normalmente estes hotéis classificam-

Estágio Curricular-Hilton London Gatwick

se com pelo menos 4 ou 5 estrelas.

Os hotéis que pertencem a esta categoria são Waldorf Astoria e Conrad.



Figura 2: Tipologia dos hotéis

Hotéis de *Full Service*

Os hotéis pertencentes a esta categoria normalmente fornecem instalações de categoria *upscale*, oferecendo serviços diversos, tais como: restaurantes, ginásios, piscinas, salas de conferências, entre outros. As marcas que se caracterizam como tal são: Hilton Hotels & Resorts, Double Tree by Hilton, Embassy Suites e Curio.



Figura 3: Tipologia dos hotéis

Hotéis de *Focused Service*

Os hotéis pertencentes a esta categoria normalmente são de pequena ou média dimensão e oferecem um serviço limitado de serviços. Como um exemplo, o hotel pode não ter o serviço de pequeno-almoço ou jantar. As vezes, as unidades hoteleiras desta tipologia até podem oferecer um serviço completo, mas não disponibilizar das instalações como ginásio, piscina ou restaurante.

As marcas que oferecem este tipo de serviço são: Hilton Garden Inn, Hampton by Hilton, Homewood Suites, Home2 e Tru by Hilton.

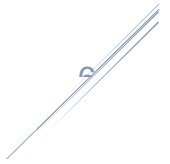


Figura 4: Tipologia dos hotéis

Hotéis Lifestyle

Os hotéis desta tipologia são a nova geração de hotéis *boutique*. Segundo a associação americana *Boutique & Lifestyle Lodging*, o "lifestyle hotel" é um empreendimento de médio a grande porte com *design* funcional e que proporciona uma experiência exclusiva ao hóspede. Já o "boutique hotel" geralmente possui poucos quartos, tem decoração caprichada nos mínimos detalhes e atendimento personalizado (quase sempre associado a descanso). (Dale, 2016).

A marca caracterizada como tal é Canopy by Hilton. Segundo o portfólio da cadeia



hoteleira, "for those seeking an energizing experience, Canopy by Hilton is the hotel brand that creates "a positive stay" with its simple, guest-directed service and thoughtful, local choices."



Figura 5: Tipologia dos hotéis

Timeshare

"Timeshare ou titularidade de férias partilhadas é onde se compra o direito de utilização de um período de tempo específico; normalmente uma semana ou mais, num empreendimento de férias. Fornece as férias em termos de flexibilidade e escolha para onde vai, quando vai e que tipo de experiência de férias procura quando chegar lá."

A marca que pratica este tipo de serviço é Hilton Grand Vacations.



Figura 6: Tipologia dos hotéis

3.1.4 Programa de fidelização

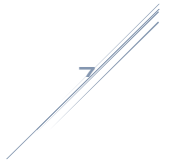


Figura 7: Hilton Honors

A cadeia Hilton criou um programa de fidelização para os seus hóspedes denominado de HHonors, este tem como objetivo principal, a possibilidade de os hóspedes angariarem pontos com a sua estadia.

Estes pontos angariados podem servir como pagamento de uma estadia na próxima visita do hóspede. Cada ponto adquirido tem um valor superior a 10 vezes o valor do quarto adquirido, isto é, se o quarto custar 100 euros, o cliente angaria 1000 pontos. No entanto, é importante referir que os clientes só beneficiam destes pontos, se a reserva do quarto for feita diretamente no hotel ou através do *site* do hotel. Portanto, qualquer reserva que seja feita por agências de viagens ou outro distribuidor, o cliente perde o direito aos pontos HHonors.

Na mesma linha, o programa permite celebrar os clientes que voltam ao hotel, demonstrando-lhes o reconhecimento e fidelidade, oferecendo-lhes o uso de algumas facilidades do hotel sem custo adicional.

Por outro lado, pode-se dizer que este programa é exclusivo, visto que é único no mercado que também permite acumular as milhas dos voos, o que torna-se muito útil para os clientes *corporate*, pois, são aqueles que normalmente mais viajam.

Para aderir ao programa o cliente apenas precisa fornecer a sua morada correta, o endereço eletrónico e as suas preferências pelo quarto, como por exemplo fumador ou não fumador, perto ou longe do elevador, entre outros. Seguidamente, o rececionista insere toda a informação no sistema e o cliente recebe no seu correio eletrónico o número de registo e a palavra-chave para aceder à sua página pessoal, onde ele pode ver o número de pontos que possui ou mudar as suas preferências.

Estágio Curricular-Hilton London Gatwick

No entanto, as pessoas que pertencem ao programa possuem estatutos diferentes. Os estatutos dependem das vezes que ficaram com o Hilton e dos seus pontos. Deste modo, existem 4 "níveis de estatutos diferentes": *Blue, Silver, Gold e Diamond*.



Figura 8: Quatro níveis de estatuto

Estatuto *Blue*

Este estatuto é o primeiro estatuto adquirido pelo clientes, para tal, só é necessário aderir ao programa de fidelização, *HHonors*.

Benefícios:

- *Check-in* digital- o cliente pode fazer o seu *check-in* antes de chegar ao hotel. Para tal, é necessário fazer o *download* da aplicação e depois escolher o quarto. Este procedimento contribui para que o processo de *check-in* seja mais rápido, pois o cliente apenas tem que buscar as chaves do quarto. Ainda, diminui a quantidade das insatisfações, visto que é o cliente que escolhe o quarto e não o rececionista;
- Fila prioritária para o *check-in*;
- Um *check-out* rápido, pois o hospede apenas tem que pôr as chaves dentro da caixa chamada "*express check-out*";

Estágio Curricular-Hilton London Gatwick

- Check-out tardio²;
- Uma pessoa extra pode ficar no quarto sem custo adicional³;
- Acesso à *internet* gratuito no quarto.

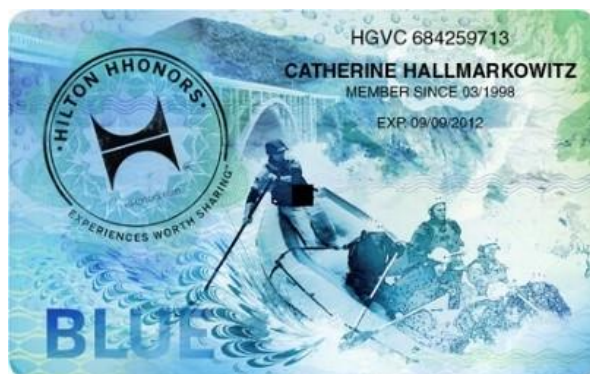


Figura 9: Cartão de estatuto Blue

Estatuto Silver

Para receber ou manter o estatuto de "*Silver Hilton Honors member*" o cliente tem que ter 4 estadias ou 10 noites no Hilton por ano.

Benefícios:

- Fila prioritária para o *check-in*;
- Um *check-out* rápido;
- *Check-in* digital;
- *Check-out* tardio;
- Uma pessoa extra pode ficar no quarto sem custo adicional;
- Duas garrafas de água por estadia;
- Acesso gratuito às instalações de lazer, como ginásio, sauna, banho turco, *jacuzzi*;
- Acesso à *internet* gratuita no quarto;

² Este serviço tem que ser requerido com antecedência e, mesmo assim, não é garantido visto que tudo depende da ocupação do hotel.

³ Se o hóspede tiver direito ao pequeno-almoço ou estacionamento incluído no pacote, o seu colega/amigo/marido/mulher tem que pagar para usufruir deste serviço.

Estágio Curricular-Hilton London Gatwick

- Oferta de uma tipologia de quarto *deluxe* a preço de um quarto *standard*⁴;
- 15% adicionais da quantidade dos pontos obtida pela estadia.



Figura 10: Cartão de estatuto Silver

⁴ É necessário referir que este benefício não é garantido, pois depende da disponibilidade do hotel, de referir também que esta oferta está disponível apenas para clientes com estadia no Hilton Gatwick.

Estatuto *Gold*

Para obter o estatuto *Gold*, é necessário ter 20 estadias ou 40 noites por ano, ou ainda, 75.000 pontos.

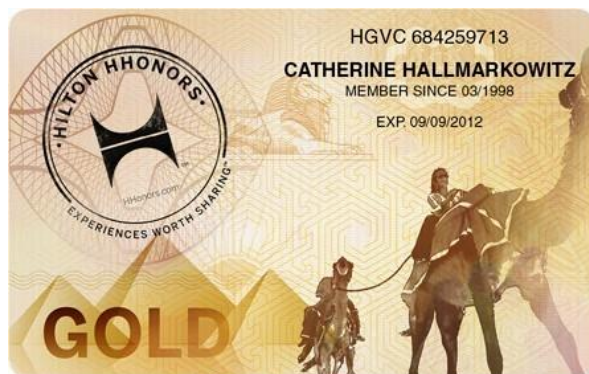


Figura 11: Cartão de estatuto Gold

Benefícios:

- *Check-in* digital;
- Fila prioritária para o *check-in*;
- Um *check-out* rápido;
- *Check-out* tardio;
- Uma pessoa extra pode ficar no quarto sem custo adicional;
- Duas garrafas de água por estadia;
- Acesso gratuito às instalações de lazer, como ginásio, sauna, banho turco, *jacuzzi*⁵;
- Acesso à *internet* gratuita no quarto;
- Oferta de uma tipologia de quarto superior a reservada sem custo adicional;
- 25% adicionais da quantidade dos pontos obtida pela estadia;
- *My way option*: 48 horas antes da sua chegada, o cliente pode escolher o que prefere ter: pequeno-almoço gratuito ou 1000 pontos adicionais. Se este não escolher nada o sistema opta automaticamente pelo pequeno-almoço;
- Recentemente, os membros *Gold* começaram a receber um *voucher* que equivale a uma bebida tanto alcoólica como não alcoólica em qualquer bar ou restaurante da unidade

⁵ Este benefício não se aplica em todos os hotéis, pois no caso dos *resorts*, estes podem ter um custo adicional.

hoteleira.

Estatuto *Diamond*

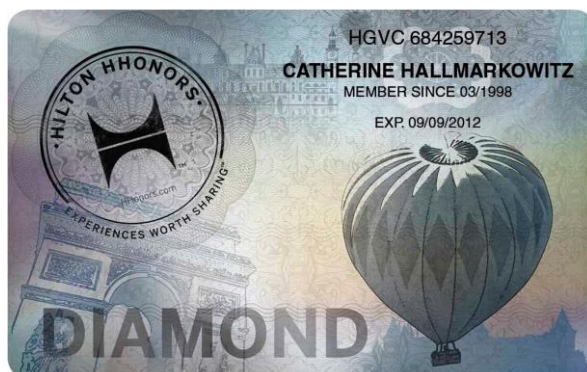


Figura 12: Cartão de estatuto *Diamond*

Por último, para obter/manter o estatuto de *Diamond* é necessário ter 30 estadias ou 60 noites por ano com Hilton, ou ter 120.000 pontos.

Benefícios:

- Fila prioritária para o *check-in*;
- Um *check-out* rápido;
- *Check-in* digital
- *Check-out* tardio;
- Uma pessoa extra pode ficar no quarto sem custo adicional;
- Duas garrafas de água por estadia;
- Acesso gratuito às instalações de lazer, como ginásio, sauna, banho turco, *jacuzzi*. Uso de lounge executivo;
- 50% adicionais da quantidade dos pontos obtida pela estadia;
- Pequeno-almoço gratuito;
- 1000 pontos complementares;
- Oferta de revistas/diários de notícias entregues no quarto⁶.

Deste modo, é notório que o cliente *Diamond* é o mais valorizado, visto que é aquele que fica mais vezes no Hilton.

É importante referir que cada hotel da cadeia Hilton tem o seu objetivo mensal que se fundamenta na quantidade das pessoas que se juntaram ao programa. O objetivo é

⁶ O hóspede tem que informar a receção quais as revistas que ele quer

calculado na base das chegadas diárias. Ainda, os mesmos hotéis competem entre eles,

pois no final do ano existem nomeações para aqueles que contribuem mais para a fidelização dos clientes.

3.1.5 Avaliação da satisfação dos hóspedes

Tendo em conta que a cadeia Hilton representa uma das maiores e mais bem-sucedidas empresas hoteleiras do mercado, é extremamente importante apostar no constante aumento da satisfação dos seus clientes, transformando esta aposta no seu principal objetivo. Deste modo, as unidades hoteleiras utilizam diversas ferramentas para manter uma relação duradoura com os clientes, tais como: CRM, R&I, reuniões de WIG, SALT, VIP do dia, modelo H.E.A.R.T e, ainda, *make it right vouchers*. É necessário referir que todos os exemplos foram retirados da experiência adquirida durante o estágio.

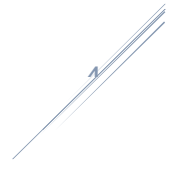
CRM

“We want to ensure our best guests do not sleep around with competition.”

Bala Subranian

Nos últimos anos empresas de diferentes sectores de actividade têm efectuado avultados investimentos em CRM (Bull, 2003). Mais que centrarem-se no próprio negócio, as organizações têm tentado compreender os problemas dos clientes e procurando soluções específicas para os ajudar (Ryals, 2001).

A ferramenta CRM (*Customer Relationship Management*) foi criada de modo a definir a classe de ferramentas de automatização das funções de contacto com o cliente. Segundo Kotler e Fox (1998), conquistar clientes novos custa entre 5 a 7 vezes mais caro do que manter os mesmos clientes que já possui. Deste modo, uma ferramenta como CRM torna-se indispensável para manter uma boa relação com o cliente e corresponder as suas



expectativas.

Deste modo, segundo o argumento de vários autores, foram definidos seguintes motivos para a aplicação desta ferramenta:

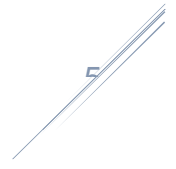
1. Redução de Custos
 - ✓ Reduzir os encargos das vendas
 - ✓ Reduzir os custos e aumentar a rentabilidade
 - ✓ Aumentar as margens

2. Vantagem Competitiva Sustentável
 - ✓ Aumentar as vendas
 - ✓ Aumentar as previsões globais definidas pela administração
 - ✓ Promover as taxas de fidelização
 - ✓ Melhorar a informação para a gestão
 - ✓ Melhorar os serviços de entrega
 - ✓ Conhecer o cliente

3. Melhorar os serviços ao cliente
 - ✓ Aumentar a fidelização
 - ✓ Diminuir os atrasos
 - ✓ Interação com o cliente

4. Manter Clientes
 - ✓ Criar valor para o cliente
 - ✓ Personalizar os produtos
 - ✓ Valor do cliente (*Customer Value*)

5. Conquistar novos clientes
 - ✓ Satisfação do cliente (*Customer Satisfaction*)



6. Aumentar Lucro

- ✓ Diminuição dos custos administrativos relativos ao Marketing
- ✓ Aumento da lucratividade do cliente

- ✓ Aumentar a probabilidade em ganhar
- ✓ Aumentar a produtividade das equipas comerciais
- ✓ Diversificar os canais de distribuição

No entanto, em 2002 Hilton adaptou um significado um pouco diferente, mais precisamente "*Customer Really Matters*".

"A company-wide initiative that reflects our commitment to providing our best Guests the recognition they have earned. This program enables us to deliver an experience that meets specific needs and preferences, from maintaining customer profiles, to the check-in process, to first-time Guests service recovery, to customer privacy policies". (Hilton becoming a Hilton, 2015)

Dar Yasseri, diretor da estratégia de CRM e a sua implementação, explicou "(...) *Recognition is about balancing the central view and local knowledge so than we can call you by name, we can congratulate you on our recent attainment of Diamond level. It is about acknowledging you and making you feel welcome. Personalization is about changing the experience to tailor it to your needs whether through communications or at the hotel*". (Hilton becoming a Hilton, 2015)

Portanto, a ferramenta CRM considera-se uma das mais valiosas no que toca a criação e manutenção de uma relação duradoura com o cliente. Seguidamente passa-se a analisar os exemplos retirados do relatório em questão. É necessário referir que este relatório é impresso todos os dias no sentido de preparar a chegada dos clientes.

Estágio Curricular-Hilton London Gatwick

http://bestguests.hilton.com:7775/ - CRM Best Guests Report - Standard Arrivals Report - Windows Internet Explorer provided by

CRM Best Guests Report [TEMPLATE] [CALENDAR] [EXCEL] [PRINT]

Hilton London Gatwick Airport (GATHI)
HILTON INTERNATIONAL
Standard Arrivals Report - 02-Sep-2015

Rm. #	Guest Info	Status	Guest Tier	Value	Conf. # Group Code	#Gats LOS	Corporation	Property SR	SALT	Property	Brand	Enterprise	Checkin Method
M.B LEYLAND,	Not Arrived 02/09/15	DIA	30 ▲	3204946438	2,0	KEYMT INSTALLATION LIMITED	Y	461 (28/08/15) Room £72,448.59 F&B £12,931.66	526 (28/08/15)	547 (28/08/15)			
Special Message: Welcome Back. We've been expecting you. Requests: HF, NE, KB Verify Room Pref: NS Prop. Specific Pref: Room: T2 its for his employees K1 for himself upgrade K1E [7319, 7419] Notes: PC - APOLOGY SENT TO GUEST RE FOOD QUALITY. AND CONFIRMED REBATE OF £19.35 KB 15/08/13. If the guest books for his employees its a T2 on the old wing, if he book for himself its a K1 and mrs bamber likes room 7319 or 7419 - Carla 28/05/15 HHonors Benefit Eligible (Y/N): Yes													
D.E GLASOW, ..	Not Arrived 02/09/15	DIA	30	3199401284	1,0	MCCURRACH LTD	Y	67 (25/08/15) 70 (25/08/15) 75 (25/08/15) Room £4,921.92 F&B £3,035.10					
Special Message: Welcome Back. We've been expecting you. Requests: LF, AE Verify Room Pref: NS Notes: 50th stay VIP2 on 16.02.2015 **** please send VAT invoice at check out **** HHonors Benefit Eligible (Y/N): Yes													
S.G Gatwick,	Not Arrived 02/09/15	DIA	30	3199430089	1,0	NESTLE	Y	95 (27/08/15) 113 (27/08/15) 124 (27/08/15) Room £8,787.57 F&B £1,349.16					
Special Message: Welcome Back. We've been expecting you. Requests: NS, HF, AE Prop. Specific Pref: Room: likes to stay on the fourth floor Notes: FOLLOW UP TO LEAK- HAVE SENT E-MAIL OF APOLOGY AND GIVEN 5,000 HH POINTS AS DIAMOND MEMBER AND NESTLE DELEGATE. KB 06/02/14 HHonors Benefit Eligible (Y/N): Yes													
R.H Plymouth,	Not Arrived 02/09/15	DIA	30	3198181588	1,0	EDF ENERGY	Y		168 (05/08/15) Room £12,241.63 F&B £2,198.58	173 (05/08/15)	174 (05/08/15)		
Special Message: Welcome Back. We've been expecting you. Requests: HF, AE, KB Verify Room Pref: NS Prop. Specific Pref: Room: 4th Floor new wing Notes: 10.08. Mrs Haley's birthday. Please assign any Executive room on the 4th floor 31.07.14 guest always orders room service to the lounge, orders rib eye stake with greek salad no chips and bearnaise sauce always regular guest always checks-in in the lounge please have reg card and keys ready for guest arrival HHonors Benefit Eligible (Y/N): Yes													
P.J EASTLEIGH, ..	Not Arrived 02/09/15	DIA	30	3199018019	1,0	GATWICK AIRPORT		57 (21/08/15) 67 (21/08/15) 108 (21/08/15) Room £4,564.32 F&B £601.05					
Special Message: Welcome Back. We've been expecting you. Requests: NS, KB, HF, AE Prop. Specific Pref: Room: Any K1E on 3rd or 4th floor Notes: 633417165 please update HHonors Benefit Eligible (Y/N): Yes													
G.M Glasgow,	Not Arrived 02/09/15	DIA	30	3204710747	1,0	MCCURRACH LTD		47 (26/08/15) 57 (28/08/15) 80 (28/08/15) Room £4,219.64 F&B £1,222.08					
HHonors: 168402037 - Profile exists but no HHonors Number on reservation. Special Message: Welcome Back. We've been expecting you. Verify Room Pref: NS Prop. Specific Pref: Room: Any executive room HHonors Benefit Eligible (Y/N): Yes													
J.M NEWARK, ..	Not Arrived 02/09/15	DIA	30	3202422507	1,0		Y	29 (27/08/15) 223 (27/08/15) 225 (27/08/15) Room £5,033.74 F&B £980.65					
Special Message: Welcome Back. We've been expecting you. Requests: HF, AE, KB Verify Room Pref: NS													

Tabela 2: Exemplo do relatório de CRM



Se fosse necessário descrever o perfil do primeiro hóspede na lista, seria da seguinte forma:

- O nome do cliente é M. B;
- Esta não é a primeira vez que ele fica hospedado no hotel, pois no momento do *check-in* o rececionista irá ver no sistema a mensagem de "Bem-vindo de volta, Estivemos a sua espera";
- Os seus principais requisitos de quarto são: piso mais alto (*HF-high floor*), perto do elevador (*near elevator*), cama de casal de tamanho superior ou *king bed*;
- No caso do quarto ser reservado para os seus empregados, este tem que ter duas camas. No entanto, se o quarto for para ele mesmo é necessário atribuir um quarto de tipologia superior, mais precisamente um quarto executivo;
- Este ainda não fez o *check-in*, mas deve chegar no dia 2 de setembro;
- O Sr. B. pertence ao programa de fidelização do Hilton e tem estatuto de Diamond. Ainda, é considerado um dos clientes mais importantes, pois por baixo do *Status* pode ver-se um triângulo, o que significa que o hóspede faz parte dos top 100 clientes, ocupando o segundo lugar.
- O seu número de reserva é 3204946436 e ele é representante da empresa *Keymt Installation Limited*.
- Na unidade hoteleira em questão ele já teve diversos *Service Recovery*.
- Por ultimo, o cliente esteve na unidade hoteleira em questão 461 vezes, 526 vezes em hotéis pertencentes a marca Hilton e 547 vezes em hotéis pertencentes a cadeia (ex. Doubletree by Hilton ou Conrad).

Por sua vez, na tabela 3 pode destacar-se o cliente M. F. Este pertence ao programa de fidelização, mas o seu número de membro não foi inserido no sistema. Deste modo, a pessoa responsável pela atualização dos dados dos clientes no sistema, tem que anexar o número a sua reserva.

No relatório de CRM apresentado na tabela 4 é preciso destacar o Sr. P.T pelo seguinte facto: a sua estadia do dia 2 de Setembro vai ser a sua 50^a estadia na propriedade. Cada 25^a estadia dos clientes, o Hilton Gatwick torna-o especial, oferecendo uma das

Estágio Curricular-Hilton London Gatwick

melhores tipologias dos quartos do hotel sem custo adicional, deixando um cartão de parabéns e, ainda, uma garrafa de vinho com a sobremesa.

Por ultimo, no exemplo de CRM 5 é necessário destacar o Sr. D.C com a sinalização de 4⁺. Este indica que a pessoa em questão esteve hospedada na propriedade mais de 4 vezes e deve ser convidada a juntar-se ao programa de fidelização de *HHonors*.

Estágio Curricular-Hilton London Gatwick

http://bestguests.hilton.com:7775/ - CRM Best Guests Report - Standard Arrivals Report - Windows Internet Explorer provided by

L.O.U.G.H.B.O.R.O.U.G.H. Special Message: Requests: Notes: HHonors Benefit Eligible (Y/N):	02/09/15 Welcome Back. We've been expecting you. AE, KB CEDRIC HAS WRITTEN TO HIM IN RESPECT OF HIS CONCERNS OVER HOW THE FIRE EVAC WAS CONDUATCED. KB 24/10/13 Yes	1 1					Room £1,728.54 F&B £464.70
P.R.C.H.I.C.A.G.O., I.L. Special Message: Requests: Verify Room Pref: HHonors Benefit Eligible (Y/N):	Not Arrived 02/09/15 Welcome Back. We've been expecting you. AE, KB NS Yes	SIL 25 3198016127 1,0 2				21 (08/05/15) 55 (17/05/15) 62 (19/06/15)	Room £3,612.72 F&B £365.32
E.R.L.I.T.T.L.E.B.U.R.Y.G.R.E.E.N., -- Special Message: HHonors Benefit Eligible (Y/N):	Not Arrived 02/09/15 Welcome Back. We've been expecting you. Yes	SIL 23 3206111307 1,0 1	NESTLE			9 (19/08/15) 17 (19/08/15) 20 (19/08/15)	Room £691.23 F&B £108.54
M.F.L.U.X.B.R.I.D.G.E., M.I. HHonors: Special Message: Verify Room Pref: HHonors Benefit Eligible (Y/N):	Not Arrived 02/09/15 745316966 - Profile exists but no HHonors Number on reservation. Welcome Back. We've been expecting you. NS, LF, AE Yes	SIL 22 3204661691 1,0 1	ANADARKO CORPORATION	Y		66 (11/08/15) 93 (11/08/15) 94 (11/08/15)	Room £5,490.54 F&B £99.01
D.M.E.L.L.O.N., -- Special Message: HHonors Benefit Eligible (Y/N):	Not Arrived 02/09/15 Welcome Back. We've been expecting you. Yes	SIL 22 3191483203 1,0 1	ANADARKO CORPORATION			22 (05/08/15) 23 (05/08/15) 23 (05/08/15)	Room £1,906.02 F&B £22.90
J.R.P.E.E.B.L.E.S. Special Message: Requests: Verify Room Pref: Notes: HHonors Benefit Eligible (Y/N):	Not Arrived 02/09/15 Welcome Back. We've been expecting you. LF, NS KB still water Yes	SIL 20 3201130417 1,0 1	H M UK GOVERNMENT			9 (23/07/15) 175 (06/08/15) 243 (06/08/15)	Room £423.20 F&B £174.94
V.H.W.E.S.T.S.U.S.S.E.X., -- Special Message: Requests: HHonors Benefit Eligible (Y/N): Est. Arrival Time: Pre-Orders:	Not Arrived 02/09/15 Welcome Back. We've been expecting you. DD Yes 5:00 PM 1 - Additional Down Filled Pillow (Complimentary) 1 - Additional Foam Pillow (Complimentary) 1 - Additional Towels (Complimentary)	SIL 18 3170528740 2,0 1				10 (01/03/15) 10 (01/03/15) 14 (13/06/15)	Room £639.32 F&B £79.00
S.P.S.U.G.A.R.G.R.O.V.E., I.L. Special Message: Requests: HHonors Benefit Eligible (Y/N):	Not Arrived 02/09/15 Welcome Back. We've been expecting you. NS, KB Yes	SIL 18 3200389889 1,0 1	ALBAVISION			4 (17/10/14) 12 (17/10/14) 34 (05/08/15)	Room £260.43
B.B.B.R.I.S.T.O.L., -- Special Message: HHonors Benefit Eligible (Y/N):	Not Arrived 02/09/15 Welcome Back. We've been expecting you. Yes	SIL 17 3184524853 2,0 1				5 (28/12/14) 12 (16/04/15) 12 (16/04/15)	Room £442.28 F&B £104.15
P.M.H.E.R.T.F.O.R.D., Special Message: Requests: HHonors Benefit Eligible (Y/N):	Not Arrived 02/09/15 Welcome Back. We've been expecting you. HF, NE, NS, KB Yes	SIL 17 3198952226 1,0 1	ACCENTURE			2 (27/08/15) 2 (27/08/15) 2 (27/08/15)	Room £480.00 F&B £27.09
P.S.G.R.E.A.T.M.I.S.S.E.N.D.E.N., Special Message:	Not Arrived 02/09/15 Welcome Back. We've been expecting you.	SIL 16 3160581376 2,0 1				1 (08/12/14) 8 (08/05/15) 18 (08/05/15)	Room £19.24

100%

Tabela 3: Exemplo do relatório de CRM

Estágio Curricular-Hilton London Gatwick

http://bestguests.hilton.com:7775/ - CRM Best Guests Report - Standard Arrivals Report - Windows Internet Explorer provided by

(Y/N): P.W YORK, Special Message: Requests: Verify Room Pref: My Way: HHonors Benefit Eligible (Y/N):	Not Arrived 02/09/15 <i>Welcome Back. We've been expecting you.</i> LF, AE, NS KB <i>(Default) Upgrade (if available) and Complimentary breakfast</i> Yes	GLD 9 3191840941 2,0 1			4 (14/03/15) 9 (22/07/15) 9 (22/07/15)	Room €260.99 F&B €400.10
G.A TADLEY, -- Special Message: Requests: My Way: HHonors Benefit Eligible (Y/N):	Not Arrived 02/09/15 <i>Welcome Back. We've been expecting you.</i> KB, NS, LF, AE <i>(Default) Upgrade (if available) and Complimentary breakfast</i> Yes	GLD 4 3201913828 1,0 1	AIRBUS GROUP		1 (20/08/09) 12 (13/03/15) 26 (20/03/15)	Room €60.43 F&B €4.78
J.M PORTHCAWL, -- Special Message: Requests: Verify Room Pref: My Way: HHonors Benefit Eligible (Y/N): Est. Arrival Time: Pre-Orders:	Not Arrived 02/09/15 <i>Welcome Property. We've been expecting you.</i> LF, AE, NS KB <i>Upgrade (if available) and 1,000 Bonus Points</i> Yes 2:00 PM 1 - Additional Down Filled Pillow (Complimentary) 1 - Additional Foam Pillow (Complimentary) 2 - Additional Towels (Complimentary)	GLD 3 3195652270 2,0 1			0 3 (28/01/15) 3 (28/01/15)	
Z.C GLASGOW, Special Message: My Way: HHonors Benefit Eligible (Y/N):	Not Arrived 02/09/15 <i>Welcome Brand. We've been expecting you.</i> <i>(Default) Upgrade (if available) and Complimentary breakfast</i> Yes	GLD 3203861219 1,0 1			0 0 0	
P.T MILLERY, -- Special Message: Requests: HHonors Benefit Eligible (Y/N):	Not Arrived 02/09/15 <i>Welcome Back. We've been expecting you.</i> LF, AE, NS Yes	SIL 29 3197573170 1,0 1	RENTOKIL	Y	49 (26/08/15) 55 (26/08/15) 61 (26/08/15)	Room €4,709.31 F&B €1,471.80
D.H BURY ST EDMUNDS, Special Message: HHonors Benefit Eligible (Y/N):	Not Arrived 02/09/15 <i>Welcome Back. We've been expecting you.</i> Yes	SIL 27 3200989901 1,0 1	NESTLE		12 (27/08/15) 12 (27/08/15) 12 (27/08/15)	Room €967.50 F&B €209.99
D.G SPRING BRANCH, TX Special Message: Requests: HHonors Benefit Eligible (Y/N):	Not Arrived 02/09/15 <i>Welcome Back. We've been expecting you.</i> KB, LF, AE, NS Yes	SIL 25 3196465483 1,0 1	ANADARKO CORPORATION		7 (02/07/15) 15 (07/08/15) 37 (07/08/15)	Room €609.16 F&B €129.27
A.H LOUGHBOROUGH, Special Message: Requests: Notes: HHonors Benefit Eligible (Y/N):	Not Arrived 02/09/15 <i>Welcome Back. We've been expecting you.</i> AE, KB CEDRIC HAS WRITTEN TO HIM IN RESPECT OF HIS CONCERNS OVER HOW THE FIRE EVAC WAS CONDUATCED. KB 24/10/13 Yes	SIL 25 3199212212 1,0 1	ALBAVISION	Y	18 (23/04/15) 45 (23/04/15) 52 (01/07/15)	Room €1,728.54 F&B €464.70
P.R CHICAGO, IL Special Message: Requests: Verify Room Pref: HHonors Benefit Eligible (Y/N):	Not Arrived 02/09/15 <i>Welcome Back. We've been expecting you.</i> AE, KB NS Yes	SIL 25 3198016127 1,0 2			21 (08/05/15) 55 (17/05/15) 62 (19/06/15)	Room €3,612.72 F&B €365.32
LITTLEBURYGREEN, -- Special Message: HHonors Benefit Eligible (Y/N):	Not Arrived 02/09/15 <i>Welcome Back. We've been expecting you.</i> Yes	SIL 23 3206111307 1,0 1	NESTLE		9 (19/08/15) 17 (19/08/15) 20 (19/08/15)	Room €691.23 F&B €108.54

Tabela 4: Exemplo do relatório de CRM

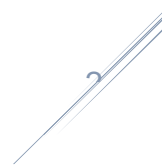
Estágio Curricular-Hilton London Gatwick

http://bestguests.hilton.com:7775/ - CRM Best Guests Report - Standard Arrivals Report - Windows Internet Explorer provided by

W.V. BEDFORDSHIRE, Special Message: Requests: Verify Room Pref: HHonors Benefit Eligible (Y/N):	Not Arrived BLU 05/09/15 Welcome Back. We've been expecting you. LF, AE NS Yes	3155456219 3,0 1		1 (25/08/15) 1 (25/08/15) 1 (25/08/15) Room £102,17 F&B £53,50
D.W. Leeds, HHonors: Special Message: HHonors Benefit Eligible (Y/N):	Not Arrived BLU 05/09/15 91687803 - Profile exists but no HHonors Number on reservation. Welcome Property. We've been expecting you. Yes	3177489784 3,0 1		0 1 (28/11/10) 1 (28/11/10)
J.W. GRUNDISBURUH, -- Special Message: HHonors Benefit Eligible (Y/N):	Not Arrived BLU 05/09/15 Welcome Back. We've been expecting you. Yes	3196369162 2,0 1	HOLIDAY EXTRAS	2 (13/02/14) 4 (16/05/14) 4 (16/05/14) Room €242,50
J.W. GRUNDISBURUH, -- Special Message: HHonors Benefit Eligible (Y/N):	Not Arrived BLU 05/09/15 Welcome Back. We've been expecting you. Yes	3194291657 2,0 1	HOLIDAY EXTRAS	2 (13/02/14) 4 (16/05/14) 4 (16/05/14) Room €242,50
L.Y. BANCHORY, Special Message: HHonors Benefit Eligible (Y/N):	Not Arrived BLU 05/09/15 Welcome Back. We've been expecting you. Yes	3197062552 1,0 1		6 (15/08/14) 11 (15/08/14) 11 (15/08/14) Room €447,52 F&B €230,28
D.M. Walsend, -- Special Message: Verify Room Pref: HHonors Benefit Eligible (Y/N):	Not Arrived FRes 05/09/15 Welcome Back. We've been expecting you. DD, AE, HF, NS Yes	3171783455 2,0 1		1 (13/05/10) 2 (26/09/10) 2 (26/09/10) Room €89,00
D.C. GATWICK, Special Message: HHonors Benefit Eligible (Y/N):	Not Arrived 4+ 05/09/15 Welcome Back. We've been expecting you. Yes	8 3192956214 1,0 1	SCHLUMBERGER	5 (01/05/15) 7 (01/05/15) 7 (01/05/15) Room €240,67 F&B €16,32
T.H. LONDON, -- Special Message: Requests: HHonors Benefit Eligible (Y/N):	Not Arrived Other 05/09/15 Welcome Brand V2 Yes	3201081560 2,0 1		0 0 0
B.M. X, Special Message: Requests: HHonors Benefit Eligible (Y/N):	Not Arrived Other 05/09/15 Welcome Brand V2 Yes	3197567824 1,0 1	PAUL SYMINGTON PARTY	0 0 0
P.S. X, Special Message: Requests: HHonors Benefit Eligible (Y/N):	Not Arrived Other 05/09/15 Welcome Brand V2 Yes	3200042693 1,0 1	PAUL SYMINGTON PARTY	0 0 0
A.T. X, Special Message: Requests: HHonors Benefit Eligible (Y/N):	Not Arrived Other 05/09/15 Welcome Brand V2 Yes	3200042693 1,0 1	PAUL SYMINGTON PARTY	0 0 0
Total Guests:		563		
Total Special Guests:		126		
Total Best Guests:		126		
Total Issues:		29		
Report Run At: 01 September 2015 16:09:26 CDT				

100%

Tabela 5: Exemplo do relatório de CRM



R&I

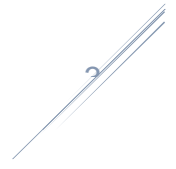
Diariamente, no turno da tarde, os supervisores têm que imprimir o relatório chamado R&I, ou seja, *Revenue and Inventory*. Neste relatório é possível encontrar todos os pedidos das pessoas, tais como: uma almofada ou toalha extra no quarto; dois quartos conectados; quarto que tenha localização afastada dos elevadores; entre outros. Todas estas solicitações têm que ser respeitados. Portanto, supervisores ou rececionistas atribuem o número do quarto no dia anterior e põem a nota "*Do not move*", o que quer dizer que ninguém pode tocar nesta reserva ou atribuir um quarto diferente. No caso dos pedidos de toalhas, almofadas ou, também, comidas ou bebidas, devem deixar uma notificação para o departamento de *housekeeping* ou serviço dos quartos. Deste modo, quando o cliente chegar ao quarto encontrará tudo conforme as suas exigências.

A atribuição dos quartos com antecedência e a verificação dos todos os requerimentos ou pedidos dos clientes permite aumentar a satisfação das pessoas, pois estes recebem aquilo que esperaram receber. Também, reduz os problemas tanto dos hóspedes, como da recepção, pois quando a pessoa em questão chega ao quarto não precisa ligar ou deslocar-se para recepção para relembrar do seu pedido.

Reuniões de WIG- *Widely Important Goal*

Semanalmente, toda a equipa de *Front Office*, ou seja, representantes da recepção, *lounge* executivo, *switchboard* e *concierge* têm que atender uma reunião obrigatório denominada WIG, ou seja, trata-se de uma reunião com uma duração de 20/30 minutos, durante o qual são discutidos tópicos como: *overall experience*, *overall departure*, *satisfaction with digital check-in*, *welcomed as Hilton Honors Member*, o que são o foco principal do departamento em questão. Cada tópico é analisado em percentagem, portanto, verifica-se se esta percentagem aumentou ou diminuiu. Também, discute-se o que poderia ser feito para melhorar os resultados. É necessário referir que estes indicadores são os mais importantes para o departamento em questão.

Seguidamente, é realizado um teste de 10 perguntas relacionadas com a informação do hotel. Este procedimento permite verificar quem está a par das atualizações do hotel e



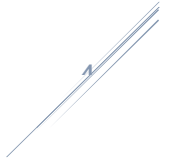
concluir onde os membros da equipa necessitam ter algum treino. Estas provas demonstram ser bastante úteis, pois, as vezes, alguma informação é esquecida, ou então, alguns procedimentos mudam. Em consequência, o *staff* do hotel mantém-se informado e eficiente no seu trabalho.

Por último, cada pessoa que participou na reunião tem que apresentar um compromisso que, na sua opinião, poderia aumentar a satisfação dos clientes, e aplica-lo no seu dia-a-dia. Os compromissos poderiam ser os seguintes: perguntar todas as pessoas que faziam o *check-in* como estava a correr o seu dia; lembrar aos clientes que pertenciam ao programa de fidelização e possuíam o estatuto *Blue* dos benefícios que estes possuíam; perguntar se necessitam de chamada de despertar, pois algumas pessoas pensam que é um serviço pago; descrever as facilidades que o hotel possui, tais como restaurantes, bares ou ginásio, entre outros. Durante a reunião seguinte, são discutidos os resultados destes compromissos e se os mesmos influenciaram ou não a experiência geral dos hóspedes.

SALT

SALT é um programa informático utilizado por todos os hotéis representantes da cadeia Hilton. Este programa permite analisar a satisfação dos clientes, receber os seus comentários e trabalhar nos erros.

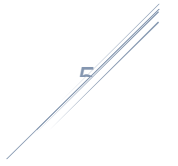
No momento do *check-in* é pedido ao cliente que escreva o seu endereço eletrónico na ficha de registo. Seguidamente, este endereço é inserido na sua reserva, ficando o cliente automaticamente inserido na base de dados do hotel. Depois do *check-out*, o programa escolhe automaticamente algumas pessoas para as quais é enviado o inquérito que se baseia na análise do serviço prestado. Neste questionário pode-se encontrar os seguintes fatores: prestimosidade da equipa; a qualidade dos quartos; aparência do hotel; o processo de *check-in* ou *check-out*, entre outros. Cada um deles é caracterizado numa escala de 1 à 10, onde 1 é a nota mais baixa e 10 é a mais alta. Para o Hilton, um bom resultado equivale à nota 9 ou 10, pois 8 já é considerado um valor baixo. Ainda, neste questionário é possível descrever os problemas que foram encontradas durante a sua estadia e dar uma sugestão de ações que poderiam ser tomadas para melhorar a sua



experiência.

As respostas aos inquéritos em questão são discutidas diariamente antes de começo do turno da tarde. Este procedimento permite que a equipa trabalhe nos erros e evitar que as queixas daquele género se repitam. Um exemplo de questionário em questão pode-se encontrar em anexos.

É de referir ainda que, o programa SALT permite analisar o desempenho do hotel não só do dia ou mês em questão, mas de todos os anos. Deste modo, é possível realizar uma análise aprofundada da performance e trabalhar nos resultados. Também, o programa permite gerir diversos relatórios para ajudar na análise.

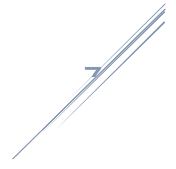


Estágio Curricular-Hilton London Gatwick

Tabela 6: Relatório obtido da ferramenta SALT

Fonte: SALT

Análise dos dados											Segment Total	Benchmark
											Year to date '15	Year Ago
	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep			
Property Loyalty (%9-10)	36.9	30.5	40.3	46.7	36.6	32.1	33.9	34.7	36.8	41.5	36.7	38
Overall Experience	40.3	34.9	43.4	50	38.9	38.5	39.8	37.7	43	43.9	40.9	42.4
Overall Service	48	41.9	49.6	57.4	41.6	45	49.6	39.3	48.9	51.3	47	48.8
Overall Accommodations	42.7	40.9	45.3	49.6	43.4	37.3	39	38.5	47.4	46.3	42.9	41.9
Overall Pre-Arrival/Arrival	50.4	44.2	52.8	57.4	52.2	42.2	48.8	41	49.6	56.1	49	47
Overall Departure	53.7	50	56.6	57.4	55.8	52.8	55.3	49.6	56	58.5	54.3	55.3
Return to property	54	48.4	57.4	59.8	50.4	50	48.8	49.2	53.3	53.7	52.5	54.1
Return to brand	50.9	52.6	40.3	41.5	43.2	45.3	43.8	31.8	45.6	34.8	43.8	50.8
Recommend	53.2	44.2	54.3	59	47.3	48.2	48.8	43.7	50.4	56.1	50.2	51.2
	Value											
Value for price paid	35.8	34.1	36.7	41	38.1	29.4	30.9	30.6	36	31.7	34.7	33.6
Brand Promise (excluding DTbrand)	39.3	40.4	27.4	49.1	37.2	42.3	36.2	20.5	44.6	34.8	37.5	37.3
	Arrival											
Appearance of lobby	48.1	56.1	44.1	55.8	48.8	57.1	50	39.5	47.4	40.9	49.4	48.3
Efficiency of arrival process	50	55.4	48.3	60.8	39.5	48	54.2	33.3	43.4	45.5	48.4	49.5
	Hotel Staff											
Helpfulness of hotel staff	57.3	48.4	57.9	62.3	57.7	53.3	50.4	57.4	59	56.1	56	54.7
	Guest Room/Suite											
Cleanliness of guest room/suite	60.7	50.4	54.3	67.8	64.9	60.2	63.1	53.3	60.3	61	59.4	59.1
Quietness of guest room/suite	55.4	47.6	49.6	54.5	55	56.5	52.5	44.9	55.3	56.1	52.4	52.1
	HHonors (Gold & Diamond Only)											
Delivery of HHonors benefits	50	16.7	71.4	33.3	50	0	50	33.3	100	-	42.1	67.2



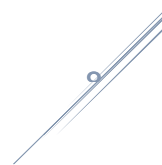
Deste modo, como exemplo de uma análise breve do mês de Outubro de 2015 e do mesmo mês mas do ano 2014, pode-se observar uma certa subida e descida de alguns indicadores.

O indicador *overall accomodation* subiu 1% e *overall pre-arrival/arrival* 2.1%. Todos os anos são feitas algumas remodelações dentro os quartos e nos corredores, o que pode explicar a subida ligeira do primeiro indicador. Em relação ao segundo indicador, verifica-se que o processo de *check-in* tornou-se mais eficiente, diminuído o tempo de espera na fila e competência do *staff*. Este aspeto pode ser explicado de várias formas: a mudança de equipa, mais treino disponibilizado para o *staff*, adaptação de novos métodos para o aumento de satisfação dos clientes, como por exemplo reuniões de WIG, entre outros. Outra explicação pode ser a forma de contratação. No ano de 2014, os estagiários eram contratados para um período de 3 ou 6 meses. Portanto, assim que eles tivessem a mínima experiência o estágio deles acabava e eles tinham que seguir com os seus estudos. No ano presente, a duração dos estágios são de um ano, o que faz as pessoas ganhar muito mais experiência e prestar serviço de melhor qualidade.

Ainda, é possível observar que o indicador "*helpfulness of hotel staff*" sofreu de uma ligeira subida. Este indicador considera um dos mais importantes, pois independente do problema que surgir com o hóspede (ex. não gosta do quarto; fez a reserva para o dia errado; barulho nos corredores), se o rececionista estiver disposto a ajudar e a fazer os possíveis para que este problema seja resolvido na hora, o cliente em questão ficará mais satisfeito, sabendo que foi feito tudo por ele.

Por outro lado, mesmo se as instalações do hotel fossem perfeitas, mas o membro do *staff* for rude ou antipático, o cliente deixará um *feedback* negativo e poderá nunca mais voltar para o mesmo.

Por último, o indicador que sofreu de uma descida drástica, é o indicador de entrega dos benefícios de programa de fidelização aos seus membros. Existem vários aspetos que poderiam explicar esta situação. Em primeiro lugar, os rececionistas esquecem-se que as pessoas com estatuto "*Blue*" também deviam ser valorizadas e no momento do seu *check-in* deviam ser sempre mencionados os seguintes pontos: o representante do hotel deve agradecer pela sua lealdade; mencionar que a sua estadia é muito importante para o hotel;



referir que vai receber o acesso gratuito à *internet* e que vai receber os seus pontos 48 horas após o *check-out*. Normalmente, nenhum destes aspetos é mencionado e as pessoas sentem que nem deviam ter juntado ao programa, pois não são reconhecidos.

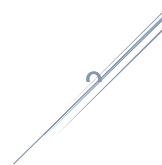
Por outro lado, quando um membro do *staff* faz o *check-in* a uma pessoa que ficou no hotel mais de 10 vezes não considera necessário repetir os benefícios, pois assume que o cliente em questão já sabe disso.

Por último, a maior razão de queixas e insatisfações deve-se às mudanças nas regras no Hilton *Honors*. Como exemplo, a partir do mês de Setembro de 2015, todos os clientes que fizeram a sua reserva com um agente de viagens ou usaram algum canal de distribuição, como por exemplo *Expedia* ou *Booking.com*, não recebem nenhum benefício. A maior parte das pessoas não aceitam esta mudança e estão convictos que independente da forma que eles usaram para reservar o hotel, eles pertencem ao programa de fidelização e estão hospedados no Hilton, portanto devem receber os seus benefícios.

VIP do dia

Uma das ferramentas utilizadas para aumentar a satisfação dos clientes, e consequentemente os resultados geridos pelo SALT, é escolha de um hóspede para cliente VIP do dia. Este hóspede é escolhido pelos seguintes critérios:

- A reserva tem que ser apenas de uma noite;
- Chegada não tardia, pois se o cliente inserir um comentário na sua reserva que irá chegar tarde, já não será escolhido;
- Ser membro de programa de fidelização, *Blue* ou *Silver*;
- A reserva tem que ser feita através do canal de distribuição direto do hotel;
- A reserva não pode incluir jantar ou pequeno-almoço;
- A tipologia do quarto reservado tem que ser *Standart* ou *Deluxe*;
- Preço pago pela estadia bastante elevado - normalmente escolhe-se as reservas com parque de estacionamento incluído no pacote.



O cliente que se enquadrava nesta descrição recebe um *upgrade* para um quarto executivo, acesso ao *lounge* executivo com bebidas e petiscos gratuitos, pequeno-almoço e acesso à *internet* no quarto. Ainda, o *Guest Relations* vem à receção cumprimentá-lo e felicitar por ser o VIP do dia.

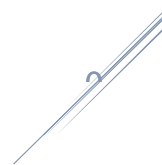
Make it right voucher

Este *voucher* caracteriza-se como uma forma de resolver um problema surgido com o hóspede. Por exemplo: uma pessoa chega a receção e menciona que o seu quarto é muito barulhento e não foi aquilo que ele esperou ter. Nesta situação, o rececionista deve oferecer um quarto de tipologia superior, se o cliente estiver de acordo de mudar de quarto, e também pode, por exemplo, oferecer um *voucher* com pequeno-almoço ou jantar gratuito. Este representa uma desculpa pelo incómodo causado. Qualquer representante do hotel tem autonomia de oferecer aquilo que ele achar certo oferecer ao cliente, sem ter que consultar os seus supervisores.

Ainda, este *voucher* pode servir como um gesto de boa vontade, sem ter que haver necessariamente uma queixa. Por exemplo, um casal chega ao hotel para fazer o seu *check-in* e demonstram uma atitude um pouco negativa, pois referem que o seu dia correu muito mal, estiveram em trânsito durante horas e, ainda, esqueceram-se de uma mala em casa. Nesta situação, nenhum destes pormenores é de alguma forma culpa do hotel. No entanto, o membro do *staff* pode decidir melhorar um pouco o seu dia e oferecer um *voucher* para algumas bebidas no bar a escolha do cliente. Esta ação pode significativamente melhorar a estadia do casal, pois foi algo que eles não esperaram.

Modelo H.E.A.R.T

Para resolver e gerir as queixas dos clientes todos os representantes da receção estão treinados para providenciar a melhor solução para o tal problema, de modo que o cliente



nunca deixe o hotel insatisfeito. Para tal, é necessário seguir o seguinte modelo:

H - *hear* - ouvir tudo que o hóspede tem para dizer;

E - *empathize* - simpatizar, tentar se colocar “nos sapatos” da pessoa;

A - *apologize* - pedir desculpa;

R - *resolve* - resolver a situação. É muito importante que o rececionista ofereça diversas formas de resolução e que a pessoa em questão consiga escolher;

T - *thank* - agradecer pelo *feedback* dado.

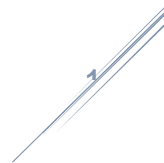
3.2 HILTON GATWICK

O Hilton Gatwick é um hotel que se caracteriza como um hotel do aeroporto, ou seja, um estabelecimento comercial de hospedagem situado próximo a terminais de transporte aéreo, destinado a alojar passageiros em trânsito aguardando conexões.

A sua construção remonta a década de 1981 e como o próprio nome indica, trata-se de um hotel pertencente à cadeia Hilton, com 821 quartos espalhados por 4 pisos. Desde a sua construção, o hotel tem sofrido uma série de renovações, ressaltando a maior renovação ocorrido no hotel, no ano de 2005, durante o qual foi construído uma extensão de vidro ao longo dos 4 andares com mais quartos. Nesta extensão apenas podem ser encontradas *suites*, quartos executivos e alguns quartos *deluxe*.

O hotel disponibiliza um acesso direto ao terminal Sul do aeroporto através de um corredor coberto e fica a poucos minutos do terminal Norte, sendo este acedido recorrendo simplesmente ao uso de um *shuttle*⁷. É de referir também, que, o hotel fica a 20 minutos da cidade de *Brighton*, 30 minutos de Londres e 10 minutos de cidade local *Crawley*. O terminal sul possui uma estação de comboios, o que proporciona um fácil acesso à todas atrações.

⁷ Serviço de transporte gratuito



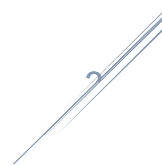
3.2.1 Serviços fornecidos

- *Check-in* a partir das 15 horas⁸;
- *Check-out* rápido - ao longo da receção é possível encontrar caixas chamadas "*express check-out box*" para que os hóspedes evitam o tempo de espera de manhã;
- Receção 24 horas;
- Computadores com acesso à *internet* com uso gratuito;
- Dois restaurantes, dois bares, um café;
- Serviço de quartos 24 horas;
- Ginásio gratuito, aberto 24 horas;
- O acesso à *internet* sem custo adicional nas áreas públicas;
- Limpeza de quartos diária;
- *Concierge* 24 horas.

3.2.2 Tarifas oferecidas

A oferta de Hilton Gatwick foi estabelecida de acordo com as necessidades dos clientes e o principal objetivo do hotel, que é fornecer uma estadia agradável, uma noite antes dos hóspedes irem de viagem de negócio ou de férias. Tendo em conta que muitos se deslocam de outras cidades de Reino Unido de carro, estes precisam de um lugar no parque de estacionamento para deixar o seu carro durante o período de viagem. Portanto, a principal oferta do Hilton Gatwick concentra-se nos pacotes que incluem quartos com pequeno-almoço ou quarto com o parque de estacionamento. No entanto, ainda existem opções para aqueles que apenas procuram ficar uma noite ou duas para visitar a cidade de Londres. Deste modo, os principais pacotes oferecidos são:

⁸ A hora de *check-in* não se caracteriza como uma regra que não se pode infringir, pois, se o hotel não estive totalmente cheio no dia anterior pode-se vender os quartos a partir de 10:00 ou 11:00 horas. No entanto, existe uma taxa de 69 libras para aqueles que desejam fazer o *check-in* muito cedo.



- Uma noite de estadia com lugar em parque de estacionamento incluído.

Tabela 7: Serviço de estacionamento disponível

	Euro car Park	Terminal Parking	Long stay Parking	Valet Parking
Distância ao parque	100m	400m	1,6 Km	—
4 dias de parque	*	—	—	—
9 dias de parque	*	*	*	*
16 dias de parque	—	*	*	*

Fonte: Hilton Gatwick

Pode-se observar que os pacotes incluem parques de estacionamento diferentes. O *Euro Car Park* é o parque mais próximo do hotel, mas, também, é o mais pequeno. Deste modo não oferece serviço de estacionamento de longa duração, pois não dispõe de muita disponibilidade. O *Terminal Parking* é o parque de estacionamento do aeroporto e está localizado de uma distância curta do hotel. No entanto, os preços do mesmo são os mais elevados. Ainda, é possível estacionar lá o carro sem reserva prévia, mas o preço por 24 horas é em média 45 libras. O *Long Stay Parking* localiza-se à 1,6 km do hotel e é o maior e o mais barato parque de estacionamento. Ainda, existe um autocarro que ronda entre o terminal sul do aeroporto e o parque de estacionamento cada 10 minutos. Deste modo, os hóspedes não precisam andar a pé com malas até o hotel. No caso de os clientes não reservarem o pacote que inclui o estacionamento, o preço deste parque é 20 libras por dia. Por último, ainda existe *Valet Parking* em que para acesso ao parque, o cliente tem de ligar para o parque 15 minutos antes da chegada ao hotel e depois esperar que alguém venha buscar o carro deles.

- *Family Fun Package* – o pacote inclui pequeno-almoço, acesso gratuito à *internet* no quarto e, ainda, um *check-out* tardio nos fins-de-semana.
- *Family Fun Package* – o pacote inclui pequeno-almoço, acesso gratuito à *internet* no quarto e, ainda, um *check-out* tardio nos fins-de-semana.
- *Bed and Breakfast*- o pacote inclui a reserva de um quarto com pequeno-almoço;

Estágio Curricular-Hilton London Gatwick

- *London Weekend Offer* – inclui pequeno-almoço, bilhetes que podem ser usados em qualquer tipo de transporte em Londres para 2 pessoas para Sábado e Domingo e um *upgrade* gratuito de um quarto *standart* para um quarto *deluxe*;
- *Advance Purchase* – a reserva tem que ser paga com antecedência, o que garante o melhor preço. O cliente recebe 20% de desconto da *Best Available Rate*;
- *Weekend Getaway Package* – o pacote inclui o pequeno-almoço, acesso à *internet* no quarto e o dobro dos pontos para aqueles que pertencem ao programa de fidelização.

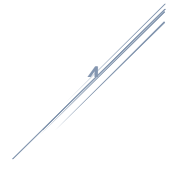
Estas ofertas são as mais utilizadas pelos clientes do Hilton Gatwick. No entanto, ainda existem pacotes apropriados para cada cliente corporativo que, por sua vez, depende daquilo que foi acordado entre o departamento de vendas do hotel a empresa em questão. Por exemplo, os representantes da companhia aérea *Norwegian* têm o pequeno-almoço incluído, acesso à *internet* e 30% de desconto em qualquer restaurante do hotel. Outro exemplo é a empresa *Boeing*, em que os seus funcionários têm o acesso ao *lounge* executivo, pequeno-almoço, *internet* e 30% de desconto em restaurantes.

3.2.3 Tipologia dos quartos

Os 821 quartos fornecidos pelo Hilton Gatwick, torna-o num dos maiores hotéis em Europa. Estes, por sua vez, são divididos em seguintes tipologias:

- K1-quarto *standart*
- K1D-quarto *deluxe*
- K1E-quarto executivo
- T2-quarto *twin*
- T2D-*twin deluxe*
- T2E-*twin* executivo
- T3-quarto triplo (existem quartos com uma cama de casal e uma cama individual ou 3 camas individuais)
- D1SRF-quarto familiar com uma cama beliche
- K1RRF-quarto familiar *deluxe* (uma cama de casal e duas camas individuais)

Estágio Curricular-Hilton London Gatwick



- D1RRF-dois quartos conectados garantidos
- K1J-*suite* Junior
- K1RRU1-Hilton *Suite*

Todo o hotel encontra-se dividido entre o edifício principal e a chamada "*new wing*", (adicionado recentemente). Como referido anterior, a nova parte do edifício caracteriza-se como uma extensão de vidro onde só se encontram quartos *deluxe*, *execuive* e *suites* e todos os quartos *standart* localizam-se no prédio principal.

Todos os quartos possuem as seguintes amenidades: frigorífico ou minibar; ferro e tabua de passar roupa; cofre; uma mesa com uma cadeira; café e chá; televisão com a escolha de filmes; amenidades de banho; acesso à *internet*. O minibar, normalmente, só pode ser aberto se o hóspede deixar o seu cartão de crédito no sistema. Caso não exista uma forma de pagamento, este automaticamente bloqueia a porta do mesmo. O acesso à *internet* no quarto não é gratuito, pois tem um custo de 14.99 libras por 24 horas. No entanto, nas áreas públicas o *wifi* não tem custo adicional.

Os quartos **executivos e as *suites*** dão acesso gratuito ao *lounge* executivo. Este abre das 6:00 da manhã até 23:00 da noite e tem uma receção própria. Portanto, os hóspedes que já são clientes habituais do hotel dirigem-se diretamente para o *lounge* para fazer o seu *check-in* ou *check-out* de modo a evitar as filas de espera da receção principal. Dentro do *lounge*, estes podem utilizar os serviços de pequeno-almoço, chá da tarde com diferentes *sandwiches* e pastelaria e, ainda, "*aperitif time*", durante o qual são servidas bebidas alcoólicas e diferentes petiscos⁹.

⁹ A oferta de álcool termina às 20.30 horas, portanto depois desta hora, os clientes só podem utilizar o serviço de chá, café e sumos.

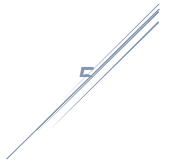


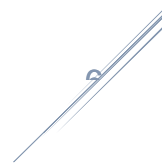
Figura 13: Área do Lounge

Entre as tipologias de quartos referidos anteriormente ainda existem quartos conectados, quartos para fumadores e quartos para utilizadores de cadeiras rodas ou que possuem alguma dificuldade motora. Dos 821 quartos, apenas em 6 quartos é possível abrir a janela. Isto deve-se ao facto do hotel se encontrar ao lado do aeroporto, pois o barulho deve ser isolado e, também, por questões de segurança.

Ainda é necessário referir que os quartos para fumadores afetam não só os quartos que se encontram ao lado do mesmo, mas também os quartos que se encontram no 3º andar. Isso acontece devido ao facto que os hóspedes fumam dentro da divisão sem poder abrir as janelas e o sistema de ventilação não é forte o suficiente para combater o fumo.

Os quartos da tipologia **DIRRF**, normalmente são utilizados pelo departamento de reservas no caso se o hotel já não possuir quartos para famílias suficientes. Deste modo, uma reserva de quarto é dividida em duas e os clientes são garantidos de e 2 quartos conectados, um de tipologia *standart* e um de tipologia *twin*.

De referir também, que os clientes podem trazer os seus animais de estimação para o hotel. No entanto, este serviço tem um custo adicional de 30 libras.



3.2.4 Restauração

Restaurante Amy's/ Lobby bar

Este restaurante localiza-se no primeiro andar do hotel, em frente à receção e oferece cozinha internacional à la carte. Está aberto das 18.00 até 22.30. É necessário referir que este *outlet* não abre para o almoço. Ainda, é aconselhável fazer reserva, visto que o restaurante não é muito grande, pois dispõe por volta de 70 lugares. O preço médio por jantar é de 35 libras.

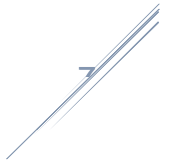


Figura 14: Área de restauração do Amy's

Por sua vez, o bar que encontra-se conectado ao restaurante, está aberto das 8.00 até 1.00 durante dias úteis e das 11.00 até 1.00 nos fins-de-semana. Este oferece bebidas variáveis, menu de comida (sopas, petiscos, saladas e sandes), tornando-se uma opção para o almoço.



Figura 15: Área de Lobby Bar



Restaurante *Garden*

Este restaurante situa-se no rés-de-chão do hotel e caracteriza-se como *buffet*. Está aberto para os pequenos-almoços das 5.30 até 10.30 nos dias úteis e das 5.30 até 11.00 nos fins-de-semana. O almoço é servido das 12.30 até 14.30 de segunda-feira até sábado. Por sua vez, para o jantar este abre das 18.00 até 22.30. O preço médio por pessoa é 26 libras, o que inclui 3 *courses dinner* sem bebidas. Também, pode-se caracterizar o *Garden* como um restaurante para as famílias, pois as crianças até 10 anos de idade comem gratuitamente e dos 10 anos até 15 têm 50% desconto¹⁰.



Figura 16:Área do restaurante Garden

Charlie Fry's (Sports bar)

Este bar está localizado no rés-chão do hotel, mais precisamente ao lado do restaurante "*Garden*". Está aberto das 17.00 até 22.30 e torna-se perfeito para aqueles que desejam ver as últimas novidades de desporto. O bar possui um plasma enorme, onde se pode assistir a eventos desportivos como jogos de futebol, basquetebol, entre outros. Neste *outlet* é possível ainda apreciar diversos *cocktails* e comidas como *burger*, *pizza*, *sandes*, etc.

¹⁰ Os descontos só podem ser oferecidos as pessoas que estão hospedados no hotel.

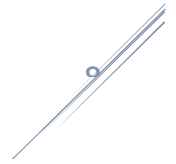


Figura 17: Charlie Fry's

Costa Coffee

Este café encontra-se localizado no primeiro andar do hotel e oferece os seus serviços de segunda ao sábado das 5.00 até 19.00 horas e aos domingos das 5.00 até 14.00 da tarde. O *Costa Coffee* representa uma alternativa para aqueles que não reservaram o pequeno-almoço ou não desejam pagar pelo mesmo.

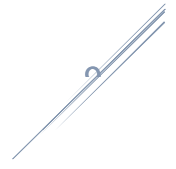
Serviço de quartos

Como uma opção de jantar/almoço, o hotel oferece um serviço de quartos 24 horas. No entanto, depois das 22 horas a escolha de pratos quentes é limitada. Este serviço tem uma taxa de 5 libras para o jantar e 6 libras para o pequeno-almoço.

3.2.5 Outras facilidades do hotel

Ginásio

O ginásio do Hilton Gatwick caracteriza-se como um ginásio compacto, pois possui uma dimensão pequena. No entanto, dispõe de todas as máquinas necessárias. Este está aberto 24 horas e os hóspedes podem abri-lo com as suas chaves de quarto. O ginásio não pode ser utilizado pelas pessoas que não estão hospedados no hotel.



Sala de estar para os membros da tripulação

Tendo em conta que o hotel está conectado ao aeroporto, um dos principais clientes do mesmo são as companhias aéreas (EasyJet, Monarch, Norwegian, British Airways, Iraqui, Air Via, Air Europa), este disponibiliza de uma sala que pode ser utilizada somente pelos membros da tripulação. Dentro desta sala é possível encontrar computadores, impressora, máquina de café, frigorífico, micro-ondas, pia de lavar loiça, televisão e sofás. A mesma está aberta 24 horas e, da mesma forma que o ginásio, pode ser aberta com as chaves do quarto.

Business centre

O hotel disponibiliza de um centro de negócios que está aberto da segunda até sexta- feira das 7:00 da manhã até 19:00 horas da tarde. Um dos principais objetivos do mesmo é ajudar aos clientes que reservaram salas de conferências com inquéritos administrativos, tais como: impressão dos documentos, elaboração das cópias, laminação, entrega dos bilhetes de estacionamento, entre outros. É necessário referir que o hotel possui 22 salas de conferências que são utilizadas tanto para os encontros de negócios e formações como para festas de casamentos.

3.2.6 Análise SWOT

"Environmental analysis is a critical part of the strategic management planning process. The SWOT (strength, weaknesses, opportunities, threats) framework is proposed by many as an analytical tool which should be used to categorize significant environmental factors both internal and external to the organization."(David W. Pickton e Sheila Wright, *Strategic Change*, 1998).

"Strengths, Weakness, Opportunities and Threats are defined based on the following criteria: Strengths are internal attributes of the organization that are helpful to the achievement of the objective, conversely Weakness are internal attributes of the organization that are harmful to the achievement of the objective, opportunities are the external conditions that are helpful to the achievement of the objective and finally Threats are external conditions that are harmful to the achievement of the objective."(Hay & Castilla, 2006).

Estágio Curricular-Hilton London Gatwick

Portanto, para a melhor compreensão da empresa e do hotel em questão, passa-se a analisar as forças, fraquezas, oportunidades e as ameaças do hotel.

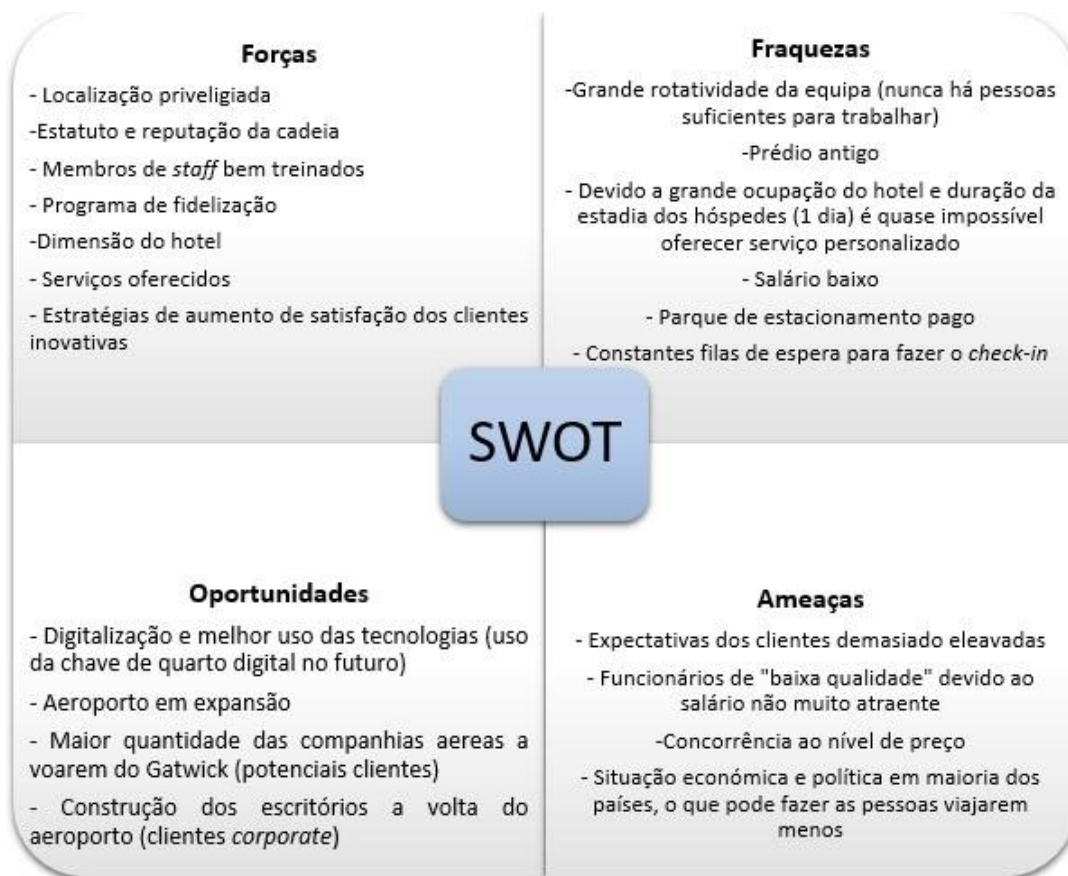


Figura 18: Análise SWOT do Hilton Gatwick

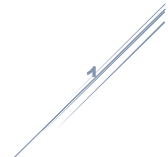
Fonte: autor

Deste modo, tendo em atenção a figura apresentada é possível fazer diversas conclusões no que toca a caracterização hotel.

Assim:

- Uma das principais forças é o nome da cadeia e a sua reputação. Mesmo que a pessoa nunca se tinha hospedado num Hilton antes, opta por este hotel porque conhece a reputação da cadeia e tem um nível alto de expectativas.
- A localização tem um papel crucial no negócio e as suas receitas. Tendo em conta que o hotel está a poucos minutos de um dos maiores aeroportos de Reino Unido, este não é afetado pela sazonalidade se comparar com um hotel de cidade ou um *resort*. Mesmo nos meses de menor procura, a sua ocupação mantêm-se nos 70%. Normalmente, isso só

Estágio Curricular-Hilton London Gatwick



acontece nos meses de Dezembro e Janeiro.

- A dimensão do hotel tem um papel importante nas situações dos voos cancelados, pois consegue alojar um grande número de pessoas e a receita do hotel sobe significativamente em poucas horas.
- Por sua vez, a aposta constante na inovação das estratégias de aumento de satisfação dos clientes e treino dos seus funcionários permite oferecer um serviço impecável e uma estadia memorável ao cliente, mesmo que esta seja apenas por uma noite.
- O programa de fidelização faz com que as pessoas voltem a optar pela mesma cadeia não só pela qualidade dos serviços oferecidos, mas, também, pelos benefícios que eles recebem durante a sua estadia, tais como pontos, oferta de quartos de categoria superior sem custo adicional, milhas aéreas, entre outros.
- Por último, o Hilton Gatwick, proporciona um vasto leque de serviços, tais como diversos restaurantes e bares, serviço de quartos, ginásio, entre outros. Portanto, os seus clientes podem nem sentir que eles estão hospedados praticamente no aeroporto, pois o hotel proporciona um ambiente agradável.

Por outro lado:

- O hotel demonstra fraquezas que pode afugentar a procura. Uma das principais causas é a antiguidade do hotel, que precisa das remodelações. Os principais momentos que necessitam de atenção são o estado dos ar-condicionados, móveis e as portas dos quartos que deveriam ser a prova do som, ou, pelo menos, de espessura maior. No entanto, é necessário referir que os quartos foram pintados este ano e todos os colchoes foram substituídos.
- Outra causa que provoca normalmente a insatisfação dos clientes é ausência do parque
- do estacionamento gratuito, pois a maioria dos clientes se esquecem reservá-lo e, depois, são obrigados a pagar uma tarifa superior.
- Ainda, como o hotel está constantemente ocupado, as pessoas são obrigadas a esperar em filas para fazer o registo no hotel, o que pode provocar certas frustrações.
- Uma das principais características do hotel é a duração da estadia, pois as pessoas

Estágio Curricular-Hilton London Gatwick



normalmente ficam apenas uma noite antes do seu voo. Devido a insuficiência do tempo para a criar algum tipo de relação com o hóspede e providenciar um toque especial ao mesmo, o serviço torna-se um pouco impessoal, o que pode fazer algumas pessoas não sintam tanta apetência pelo retorno.

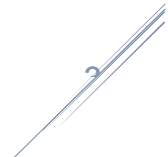
- Por último, devido a carga do trabalho e salário não muito atrativo existe uma grande rotatividade dos funcionários, criando uma certa instabilidade na equipa, o que provoca uma insatisfação dos funcionários perante a empresa. A fraqueza em questão pode causar as seguintes situações: custos altos da contratação (apenas para contratar a empresa gasta mais de 3000 libras); dificuldade em criar uma equipa com uma relação forte; devido à falta de empregados funcionários que estão na empresa são obrigados a efetuarem horas extras; frustração dos funcionários, entre outros. Ainda, muitos membros do *staff* não permanecem muito tempo na empresa.

Por sua vez, o futuro demonstra sinais positivos para a contribuição do sucesso do hotel. Assim:

- O aeroporto ainda está em expansão, o que significa que mais companhias aéreas vão voar para o mesmo. Portanto vai haver mais pessoas a utilizar os serviços do Gatwick e vai ser possível elaborar mais contratos com companhias aéreas para providenciar alojamento aos seus funcionários.
- Ainda, à volta do aeroporto estão a decorrer construções de escritórios para diversas empresas que trará potenciais clientes. As tais empresas tanto podem alojar os seus representantes, como organizar conferências ou eventos no hotel.
- A cadeia hoteleira Hilton está sempre a inovar os seus serviços. Este ano, nos Estados Unidos começou a ser utilizada a chave digital, o que quer dizer que o cliente nem tem que deslocar-se à receção, mas apenas fazer o *check-in online* e, seguidamente, usar a aplicação do seu telemóvel (código de barras) para abrir o quarto. Obviamente, existe a esperança desta inovação chegar ao Reino Unido num futuro próximo.

Em contrapartida, também existem ameaças futuras que podem influenciar o bom funcionamento do hotel:

- Uma das ameaças mais relevantes é a instabilidade mundial que pode obrigar as pessoas



a viajarem menos, diminuindo a ocupação do hotel.

- Também, devido às condições de trabalho que foram discutidos na parte das fraquezas, empresa pode vir a ter que contratar candidatos sem formação e qualificações, visto que não vai haver pessoas suficientes que queiram trabalhar com as condições em questão.
- Ainda, como a cadeia hoteleira Hilton criou uma reputação forte de uma empresa que oferece um serviço personalizado e de alta qualidade, os clientes tem um certo nível de expectativas quando reservam quarto no hotel pertencente a esta marca. No entanto, Hilton Gatwick diferencia-se um pouco dos hotéis de 4 ou 5* de cidade ou praia. Este assemelha-se mais com uma fábrica, porque a chegada e partida das pessoas é imensa, e é muito difícil dar muita atenção a cada cliente. Por mês, passam pelo hotel mais de 30.000 pessoas. Portanto, as pessoas que estão habituadas a um serviço individualizado são capazes de ficar um pouco desiludidas.
- Por último, todos os hotéis na área do aeroporto oferecem preços similares, que variam entre 70 e 95 libras. Se o cliente estiver insatisfeito com o serviço da sua estadia, é capaz ser muito difícil com que volte atrás.

3.2.7 Estrutura departamental do Hilton Gatwick

O organigrama do hotel demonstra que este está estruturado através de linhas funcionais, em que os departamentos estão organizados de acordo com a atividade específica onde operam. A estrutura funcional é apresentada sob a forma de um diagrama esquemático, em que são definidas as relações formais entre os grupos e os indivíduos que constituem a organização. Este tipo de organigrama explicita quais as funções de cada departamento e de que forma estes interagem (Teixeira, 2005).

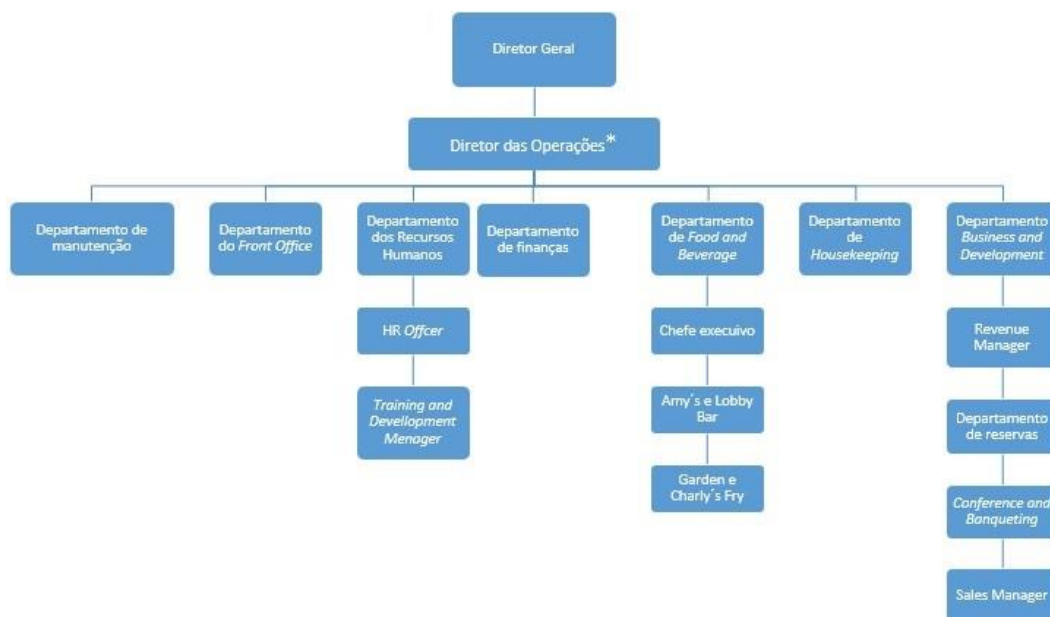
A figura 19 demonstra a estrutura departamental do Hilton Gatwick. É necessário referir que neste hotel trabalham aproximadamente 250 empregados e alguns dos *managers*, como por exemplo, a *Training and Development Manager* são responsáveis por mais que uma propriedade hoteleira.

Como é possível ver no organigrama, o hotel está dividido em 7 departamentos. Por sua

Estágio Curricular-Hilton London Gatwick

vez, alguns deles estão subdivididos em departamentos mais pequenos, para melhorar o desempenho do mesmo. Um dos melhores exemplos é departamento de *Business and Development*, que esta dividido nas seguintes áreas: reservas, *revenue management*, vendas (grupos e clientes *corporate*) e, por último, *conference and banqueting*.

Como o estágio foi elaborado no departamento de *Front Office*, os departamentos com quais que tive mais contacto foram o departamento de comidas e bebidas, pois era necessário vender os seus serviços e departamento de *housekeeping*.



* O Diretor das Operações está responsável pelo departamento de *Front Office* e departamento de comidas e bebidas.

Figura 19: Organograma departamental

Departamento do *Front Office*

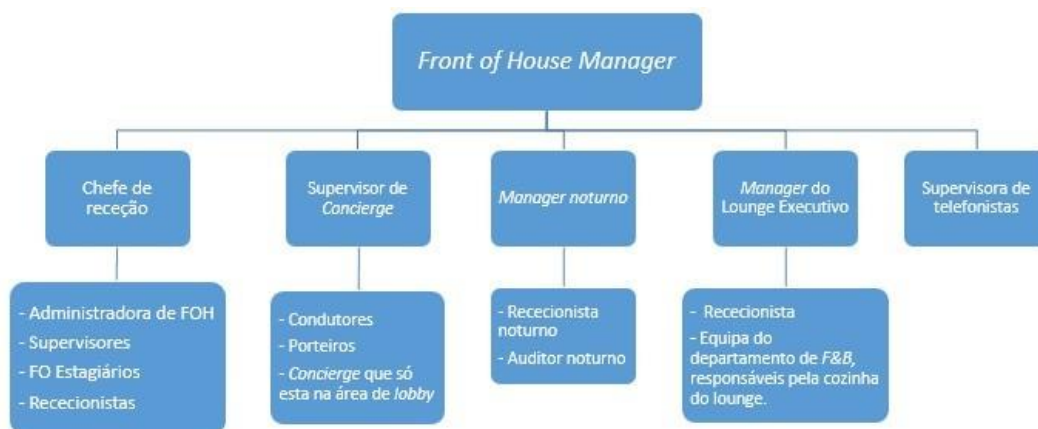


Figura 20: Organograma de Front Office

A figura 20 representa a estrutura organizacional do departamento de *Front Office*.

Em relação ao *conciierge*, alguns membros de *staff* também fazem o serviço de transporte, pois, o hotel oferece serviço de *transfer* para algumas empresas, tais como: *Boeing, Thales, Norwegian*, entre outros. O *transfer* é feito entre o hotel e os escritórios das empresas em questão.

Por sua vez, o horário noturno não se encontra exclusivamente reservado para empregados masculinos, como acontece em alguns países, como o caso de Portugal, mas está aberto às mulheres. No entanto, as tarefas que têm que ser efetuadas durante o dia pelos rececionistas diferem das tarefas efetuadas pelos mesmos no turno da noite.

O Hilton Gatwick possui de um *executive lounge*, que é uma área de descanso destinada para os clientes fidelizados com estatuto de *Diamond* ou então aqueles que reservaram um quarto executivo. Nesta área também existe uma recepção que está em funcionamento das 6.00 horas até as 23.00.

Por sua vez, o *switchboard operator* é responsável pelo atendimento de todos os telefonemas e reencaminhamento das mesmas, visto que os rececionistas não atendem as chamadas diretamente. Este subdepartamento possui 4 operadores, um supervisor e, ainda, operador noturno.

É necessário referir que antigamente o hotel possuía o *Guest Relations Manager*, um

cargo que agora não existe. Isso deve-se ao facto de hotel possuir uma rotatividade de clientes enorme, uma média de 30 mil pessoas por mês, o que torna a resolução pessoal de todos os problemas por apenas uma pessoa quase impossível. Por tanto, todos os membros de *Front Office* estão treinados para resolver as tais inconveniências da melhor forma possível.

3.2.8 Concorrência ao Hilton Gatwick

Os principais concorrentes do hotel são as unidades hoteleiras que se localizam no aeroporto e à volta do mesmo. Estes oferecem serviços semelhantes, com preços variáveis de acordo com o serviço prestado. Deste modo, como concorrentes diretos pode-se nomear: Sofitel, que se encontra no terminal Norte do aeroporto, Bloc Hotel, Countryard by Marriott e Premier Inn. Por sua vez, ainda existe uma concorrência indireta entre o Hilton Gatwick e o Hilton Heathrow. Apesar deste hotel se encontrar a uma hora e meia de distância do Hilton Gatwick, este pertence à mesma tipologia de hotéis e oferece serviços idênticos. Deste modo, existe uma certa competição entre os mesmos no que toca, por exemplo, às vendas ou número de pessoas registadas no programa de fidelização.

3.2.9 Clientes do Hilton Gatwick

Nas tabelas a seguir apresentadas, pretende-se dar a conhecer as características dos clientes que procuram o Hotel Hilton Gatwick.

Deste modo, ao observar a tabela 8 que por sua vez é uma análise elaborada pelo Hilton Gatwick em 2015, verifica-se que maior parte dos hóspedes, mais precisamente 77.2%, fica no hotel em lazer e apenas 22.8% em negócios. Ainda, 43.2% são casais e 19% são famílias. No entanto, ao analisar os dados, verifica-se que no mês de Julho a percentagem de famílias é superior aos casais. Este facto deve-se ao início das férias de verão das crianças. Depois das famílias, seguem-se as pessoas que viajam sozinhas em negócio, mais precisamente 15.2%.

A principal razão da escolha do hotel é a localização do mesmo. A maior parte das pessoas que ficam hospedados têm voos muito cedo, portanto aproveitam para ficar no

Estágio Curricular-Hilton London Gatwick

Hilton na noite anterior para diminuir as probabilidades de perder o voo. Este fator aplica-se principalmente às pessoas que se deslocam das outras cidades de Reino Unido para utilizar os serviços do aeroporto. Outra razão de estadia que também deve ser mencionada é experiência passada no hotel. Esta representa um sinal de fidelidade dos clientes.

Estágio Curricular-Hilton London Gatwick

Tabela 8: Tabela de caracterização dos clientes

	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Segment Total
	Purpose of Stay									Year to date '15
Business	25.	24.8	26.	22.	17.7	27	20.	23	17.1	22.8
Leisure	74.	75.2	73.	77.	82.3	73	79.	77	82.9	77.2
	10	100	10	10	100	10	10	10	100	100
	Purpose of Stay Details									
Individual/Solo business	18.	17.8	15.	11.	11.5	19.	13	15.	13.5	15.2
Group business	7.2	7	10.	11.	6.2	7.2	7.3	7.4	3.6	7.6
Family leisure	17.	19.4	10.	19.	9.7	23.	37.	25.	6.3	19
Couple leisure	42.	42.6	46.	41.	57.5	32.	30.	36.	59.5	43.2
Individual/Solo leisure	4	5.4	11.	8.1	6.2	6.3	3.3	4.1	4.5	6
Other leisure	10.	7.8	4.7	8.1	8.8	10.	8.1	10.	12.6	9
	10	100	10	10	100	10	10	10	100	100
	Selection Reason (Periodic)									
Past experience with the hotel	27.	19.3	22.	17	11.6	22.	18.	20.	27.3	20.9
Past experience with the brand	1.8	3.5	3.2	3.8	2.3	5.7	2.1	2.3	2.3	3.1
Location of hotel	58.	54.4	62.	58.	72.1	50.	68.	59.	61.4	60.3
Hilton HHonors Loyalty Program	5.5	7	8.1	0	4.7	1.9	2.1	9.1	2.3	4.6
Restaurant(s)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Day spa	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Personal recommendation	0	3.5	0	3.8	2.3	3.8	2.1	2.3	0	2
Online reviews/ratings	0	1.8	0	1.9	0	0	0	0	0	0.4
Did not have a choice/company	5.5	8.8	3.2	13.	4.7	9.4	6.2	2.3	4.5	6.5
Other	1.8	1.8	0	1.9	2.3	5.7	0	4.5	2.3	2.2

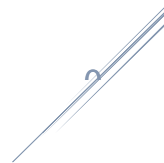
Fonte: SAIS

Estágio Curricular-Hilton London Gatwick

Tabela 9:Tabela de caracterização dos clientes

Weekday or Weekend	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Segment Total
	Year to date '15									
Weekday only	72	62.3	71.3	75.6	66.4	64.9	72.4	69.7	66.7	69.1
Weekend only	24.8	34.6	27.1	22.8	31.9	29.7	25.2	29.5	32.4	28.6
Combined weekday/weekend	3.2	3.1	1.6	1.6	1.8	5.4	2.4	0.8	0.9	2.3
	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	Stay Length									
5+ nights	0	0.8	1.6	0	1.8	3.6	0	0.8	0	0.9
<5 nights	100	99.2	98.4	100	98.2	96.4	100	99.2	100	99.1
	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	HHonors Membership									
Members	32	27.7	28.7	22.8	26.5	33.3	26	23.8	30.6	27.9
Non-Members	68	72.3	71.3	77.2	73.5	66.7	74	76.2	69.4	72.1
	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Fonte: SALT



Ao analisar os dados apresentados na tabela 9, verifica-se que a maior parte dos clientes ficam hospedados no hotel durante os dias de semana e quase 99.1% ficam por menos de 5 dias. É necessário referir que aqueles que usam o estabelecimento hoteleiro como lazer, apenas o fazem por uma só noite. Por outro lado, os 0.9% representam as pessoas que viajam em negócio, pois estes ficam hospedados entre 3 e 7 dias e, ainda, representantes das companhias aéreas, mais precisamente as hospedeiras ou pilotos, cuja base é Gatwick. A duração da estadia deles varia entre alguns dias e vários meses.

Outro fator a analisar é o programa de fidelização. Apenas 27.9% utilizam as vantagens do programa de Hilton *Honors*. Este aspeto pode ser explicado de diversas formas. Uma das razões das pessoas não quererem criar o perfil neste programa é porque viajam com pouca frequência. Outra é porque raramente utilizam a cadeia Hilton. Por último, pensam que ao se juntarem ao programa vão receber imensos *emails* promocionais/com publicidade.

Ao observar a tabela 10, conclui-se que os principais serviços utilizados pelos hóspedes são: *outlets* de restauração, o que inclui tanto o serviço de pequeno-almoço como o de jantar; acesso à *internet*; salas de conferências.

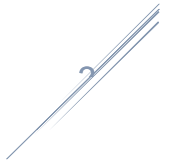
Outra característica ao analisar é o tipo de *check-in* utilizado. É de salientar que 95.9% dos hóspedes dirigem-se a receção para fazer os procedimentos normais de *check-in*, ou seja, as pessoas ainda não estão a seguir os avanços tecnológicos, pois existe a possibilidade de fazer este processo online, escolhendo o quarto que corresponde às suas preferências sem qualquer custo adicional. No entanto, apenas as pessoas que pertencem ao HHonors podem usufruir do *check-in* digital. Ainda, o facto de clientes não utilizarem os recursos *online* pode ser explicado pela idade, pois a idade média dos mesmos é 55-64 anos.

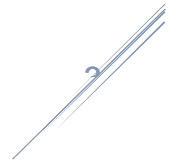
Estágio Curricular-Hilton London Gatwick

Tabela 10: Tabela de caracterização dos clientes

Fonte: SALT

	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Segment Total
Facility Amenity Usage	Year to date '15									
Fitness Center	7.1	5.2	1.6	1.9	4.7	1.9	2.1	6.8	0	3.5
Internet	23.1	31.1	27.1	39.4	42.9	33.3	41.3	40.5	32.7	34.4
Concierge	16.1	1.7	9.7	9.4	9.3	3.8	14.9	4.5	7	8.5
Bell Service/Porter	1.8	1.7	0	0	2.3	3.8	2.1	0	2.3	1.5
Breakfast	34.2	37.8	23.7	24.8	32.7	43.4	35.8	25.2	37.8	32.6
Restaurant(s)	28.6	27.6	40.3	37.7	27.9	36.5	38.3	45.5	41.9	35.8
Bar	26.8	29.3	24.2	20.8	23.3	30.8	27.7	31.8	30.2	27.1
Executive Lounge	17.9	12.1	9.7	5.7	7	3.8	6.4	9.1	4.7	8.7
Room service/In-room dining	3.6	6.9	9.7	9.4	11.6	9.6	2.1	2.3	7	7
Attended meeting/conference/event	8.9	8.6	1.6	9.4	9.3	3.8	2.1	0	2.3	5.2
None	16.1	17.2	16.1	22.6	23.3	11.5	12.8	15.9	27.9	17.9
Check In Type										
Digital Check-In	0.8	0.8	5.4	3.3	4.4	4.5	5.7	5.7	6.3	4.1
Digital Key	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Front Desk	99.2	99.2	94.6	96.7	95.6	95.5	94.3	94.3	93.7	95.9
Other	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Digital Lobby (Digital Check-In + Digital Key)	0.8	0.8	5.4	3.3	4.4	4.5	5.7	5.7	6.3	4.1
Analog (Front Desk + Other)	99.2	99.2	94.6	96.7	95.6	95.5	94.3	94.3	93.7	95.9
Digital Lobby - Did you receive the room you selected via digital check-in?										
Yes	100	0	85.7	100	100	80	71.4	85.7	66.7	81.4
No	0	0	14.3	0	0	20	28.6	14.3	16.7	14
Don't recall	0	100	0	0	0	0	0	0	16.7	4.7
	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100





CAPÍTULO 4-RELATÓRIO DE ESTÁGIO

4.1 INTRODUÇÃO – CONTEXTUALIZAÇÃO

É necessário referir que o estágio decorreu no departamento de *Front Office*. No entanto, este departamento pode-se dividir-se em subsecções, tais como: *Switchboard*, Lounge Executivo, Recepção e *Concierge*. Portanto, eu tive a oportunidade de adquirir conhecimentos em todas estas divisões.

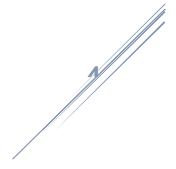
O estágio no Hilton Gatwick iniciou com uma formação de um mês de duração, onde tive que acompanhar o trabalho dos colegas, sendo a maior parte do tempo deste mês concentrada na recepção. Porém, passei alguns dias tanto no *Switchboard*, como no lounge executivo e no *concierge*.

Ainda, durante o mês de treino, tive que terminar uma série de cursos, o que me permitiu ter o acesso ao programa *OnQ*, que é utilizada por todos os hotéis pertencentes à cadeia Hilton. Deste modo, antes de acabar a formação e ganhar independência, estive a utilizar as palavras-passe do programa dos meus colegas, mas eles estiveram sempre a observar o que eu fazia, apontando para as coisas que estavam a ser feitas incorretamente.

Ao terminar o período de formação, comecei a trabalhar sozinha, mas por mais de 2 meses ainda estive a usar o crachá com a palavra "*trainee*", ou seja, estagiário ou aprendiz. Deste modo, os clientes do hotel percebiam que tinha começado há pouco tempo e, ainda, poderia fazer alguns erros ou prestar serviço de uma forma mais lenta dos restantes.

Ao fim do terceiro mês, eu tive uma reunião com a minha *manager* para discutir o meu trabalho. Foram tratados diversos aspetos, tais como: a minha relação com os colegas, pontualidade, a progressão, os meus desejos, o que eu gostaria de mudar, entre outros. No final desta reunião, fui informada que o meu período probatório tinha terminado e eu estava oficialmente a trabalhar para a empresa. É necessário referir que apesar de o período probatório ser de 3 meses, este pode ser estendido por mais algum tempo. Isso

Estágio Curricular-Hilton London Gatwick



acontece quando os *managers* não têm a certeza que aquela pessoa é a mais indicada para o cargo. Durante o período de experiência o candidato recebe o ordenado, mas não se pode considerar que ele já está definitivamente a trabalhar na empresa.

Após 6 meses de estágio, foi elaborada outra reunião que é chamada Revisão de Meio Ano. Todos os representantes de *Front Office* têm que ter este encontro com os seus supervisores ou *managers* a cada 6 meses. Durante o mesmo são discutidos os seus seguintes aspetos: se o funcionário continuaria na empresa; qual tipo de extra treino gostaria de ter; quais são as suas conquistas; se gostaria experimentar trabalhar num departamento diferente; exemplos específicos do seu trabalho em equipa; qualidade do serviço prestado; produtividade e adaptabilidade. No meu caso, achei esta reunião muito útil, pois descobri que é possível fazer um treino na receção num hotel diferente. Ainda, requeri fazer um treino no departamento de reservas e recursos humanos. Nos meses seguintes, foi-me atribuído um dia em reservas onde pude ter uma visão geral daquilo que é feito, e assisti à palestra dada pela diretora de Recursos Humanos com o tema “Como guiar uma entrevista”. Portanto, o hotel disponibiliza todas as ferramentas para aqueles que querem aprender e crescer.

4.2 PRINCIPAL FOCO DO ESTÁGIO – DEPARTAMENTO DE FRONT OFFICE

Segundo Stephen Ball, o departamento de *Front Office* de qualquer hotel representa um ponto central de todas as operações. Para o cliente ele representa o primeiro e, provavelmente, o último contacto com o hotel em si, ou seja, na maior parte das vezes o nível de satisfação com o qual o cliente parte do hotel depende de *Front Office*. Independente do problema que o hóspede pode encarar durante a sua estadia, tanto com departamento de F&B como com departamento de *Housekeeping*, ele vem à receção para apresentar a sua queixa e espera que o membro da receção vá fazer qualquer coisa para resolver a situação.

A partir da elaboração da reserva, processo de chegada, estadia e partida, o *Front Office* tem que fornecer um serviço personalizado, informação útil e a variedade de serviços que representam a oferta principal do hotel.

Estágio Curricular-Hilton London Gatwick

Por sua vez, para os funcionários do hotel, este departamento caracteriza-se como um centro de informação tanto sobre os hóspedes e os seus requerimentos, como sobre grupos turísticos que estão hospedados ou reuniões e conferências que estão a ser organizados no hotel no seu dia-a-dia.

Para o negócio em si, ou seja gestão das receitas, o *Front Office* está encarregue pela venda do maior recurso do hotel, que são os quartos. Ainda, tem que garantir que a venda dos mesmos fornece receitas elevadas tanto ao nível da venda de alojamento como dos seus suplementos, como por exemplo internet ou jantar/pequeno-almoço.

Deste modo, o departamento de *Front Office* torna-se crucial no que toca à coleção de toda a informação necessária sobre a performance do negócio e a produção dos relatórios, que no futuro ajudam na sua análise.

Turnos

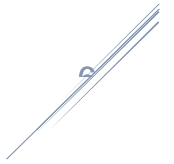
Os funcionários do departamento de *Front Office* são obrigados de cumprir os seguintes turnos:

- Turno de manhã: das 7:00h até 15:00h;
- Turno da tarde: das 14:00h até 22:00h ou das 17:00h até 1:00h;
- Turno intermédio: do meio-dia até 20:00h;
- Turno da noite: das 20:00h até 8:00h da manhã.

É necessário referir que o turno intermédio só é definido quando o hotel não tem funcionários suficientes, por isso uma pessoa cobre metade do turno de manhã e metade do turno da tarde.

Em relação ao turno da noite, qualquer membro da receção pode assinar um documento oficial no qual se recusa a elaborar os turnos da noite. No entanto, o mesmo possui uma vantagem: tendo em conta que o turno é de 12 horas, a pessoa em questão trabalha 4 dias e depois está 4 dias de folga.

Todos estes turnos incluem meia hora para o almoço.



4.2.1 Atividades desenvolvidas

Como mencionado anteriormente, o estágio decorreu nos vários departamentos de *Front Office*. Seguidamente passa-se a explicar as atividades desenvolvidas em cada um deles.

Switchboard

Tendo em conta a dimensão do Hilton Gatwick e um índice de entrada diária entre 450 a 650 clientes, o estabelecimento viu-se obrigado a ter o operador telefónico que atende e transfere todas as chamadas recebidas pelo hotel. Deste modo a receção não recebe telefonemas, apenas o operador. No entanto, todos os supervisores e *managers* têm um telefone próprio, por onde as chamadas podem ser transferidas.

É necessário referir que o operador deve conhecer bem os serviços do hotel, direções para chegar ao mesmo e, ainda, ter facilidade em usar o programa (*OnQ*). Estes conhecimentos são cruciais, pois se o operador conhecer bem o seu trabalho, o mesmo não tem que transferir as chamadas para ninguém e consegue ajudar o cliente sozinho, o que, conseqüentemente diminui a quantidade das queixas na receção.

As razões mais comuns das chamadas são: verificação da reserva, pedido de mudança do quarto, desejo de falar com alguém de outro departamento, envio dos recibos, reserva de chamada de acordar, obtenção das direções para o hotel, informação sobre os diferentes tipos de parque de estacionamento, entre outros.

Existem alguns *brand standarts* que o operador tem que seguir quando atende a chamada:

- Quando é feita a chamada de dentro do hotel, a forma a atender o telefonema deve ser a seguinte: "*Good morning, switchbord operator, Maria speaking. How may I help you? ou How may I direct your call?*"
- Quando a chamada é realizada de fora do hotel, deve-se atender de seguinte forma: "*Good morning, Hilton London Gatwick, Maria speaking. How may I direct your call?*"
- Sempre que a chamada for transferida ou posta em espera, o operador deve informar a pessoa que está a telefonar das suas ações.

Estágio Curricular-Hilton London Gatwick

Além do atendimento das chamadas, o operador ainda tem uma lista das tarefas que deve ser feita até o terminar do turno:

- Verificar a música do *lobby bar* – pois é no *switchboard* onde se encontra o botão de controlo do volume da música
- Impressão hora a hora do *down-time report* – este relatório é crucial no caso de o hotel ficar sem energia e todas as tarefas da receção terem que ser feitas manualmente. Neste relatório é possível encontrar informação sobre todas as pessoas que fizeram o *check-in* online, todas as pessoas que estão hospedados no hotel, todas restantes chegadas, o estado de todos os quartos do hotel e informação sobre as necessidades especiais, como por exemplo quarto para utilizador de cadeira de rodas.
- Verificação do relatório dos pedidos especiais dos clientes para o dia em questão: quarto para fumador; quartos conectados; berço no quarto; quarto para utilizador de cadeira de rodas ou mobilidade condicionada. A averiguação de todas estas reservas permite com que os clientes recebam aquilo que requisitarem, pois tudo está preparado para a sua chegada.
- Ajudar a receção com processo de *check-out*.
- Inserção no programa de todos os pedidos de chamada de acordar;
- Receber os *faxes* e distribuir pelos cacifos dos departamentos corretos;
- Atualizar as reservas das pessoas- quando um cliente faz o *check-in*, o rececionista sempre pede para escrever o endereço eletrónico no documento de registo. Seguidamente, o operador tem que inserir todos os *emails* no sistema. Esta tarefa permite que o hotel tenha mais contactos na sua base de dados e, conseqüentemente, ter mais respostas aos inquéritos enviados;
- Impressão de vouchers de acesso à internet;
- Contagem de todas as pessoas que necessitam de ajuda no caso de evacuação;
- Armazenamento de todos os cartões de registos de forma alfabética.

No entanto, uma das coisas mais importantes que o operador tem que saber fazer é reagir corretamente ao painel de incêndio. Quando o quadro começa a emitir um som específico é possível ver uma cor a piscar pela qual pode-se dizer qual é o problema:

- Cor amarela – falha elétrica. Neste caso é obrigatório chamar pelo rádio o *Duty Manager*,

Estágio Curricular-Hilton London Gatwick

- o engenheiro e o segurança. Ainda, deve mencionar onde aconteceu e que tipo da falha é.
- Cor azul – alerta médica. Neste caso é obrigatório chamar pelo rádio o *Duty Manager*, o engenheiro e o segurança. Deve-se dizer o número do quarto onde aconteceu. Seguidamente, o operador tem que ligar para o quarto em questão e verificar o estado da pessoa. Se for falso alarme, anunciar pelo rádio que está tudo bem. No caso de o hóspede necessitar de ajuda, informar imediatamente da situação o *Duty Manager*.
 - Cor cor-de-rosa – pré alarme da evacuação total. O operador tem que chamar pelo rádio o *Duty Manager*, segurança e o engenheiro. O *manager* tem apenas 4 minutos para chegar ao painel antes do alarme da evacuação total começar a soar. Antes de desativar o quadro, engenheiro ou segurança tem que rapidamente verificar a razão da ativação do alarme.
 - Cor vermelha – evacuação total do hotel. Informar *Duty Manager*, segurança e o engenheiro da localidade da causa do alarme. Seguidamente, deve-se ligar para o quarto (no caso do alarme disparar de um quarto) e verificar se está tudo bem com o hóspede e atualizar o *manager* da situação. Depois prosseguir com a evacuação total. Ainda, deve-se ligar para a brigada de incêndio para o mesma averiguar se há perigo de vida para as pessoas.

Nos casos de ativação do painel o operador tem que saber manter-se calmo, pois ele/ela tem que fazer todos os procedimentos de forma rápida e clara para que todas as entidades envolvidas possam ouvir pelo rádio tudo com clareza e agirem imediatamente.

No início do estágio foi-me dado um treino de 3 dias como operador telefónico, onde foram mostradas todas as bases desta posição. Ao longo do estágio também foram atribuídos alguns turnos.

Inicialmente, a principal dificuldade encontrada foi a barreira linguística. Pois, o Reino Unido possui uma grande diversidade cultural e cada um possui o seu específico sotaque. Em relação aos ingleses, cada zona de Inglaterra se distingue com sua própria pronúncia, como também acontece em qualquer país. Deste modo, pelo telefone às vezes era um pouco difícil comunicar e perceber qual era o problema ou pergunta da pessoa que estava a telefonar. No entanto, com o passar do tempo este problema deixou de existir. Outro problema, que também se deparou, foi conhecer os nomes de todas as pessoas do hotel, pois, às vezes, alguém pedia para transferir a chamada para uma pessoa que trabalhava noutro departamento e eu tinha que saber de quem ele estava a se referir. Esta

inconveniência ainda não desapareceu por completo visto que o hotel tem uma enorme rotatividade das pessoas e é impossível conhecer todos que trabalham em estabelecimento em questão.

Lounge executivo

A recepção do lounge executivo caracteriza-se como um dos subdepartamentos do *Front Office*. Se compararmos esta recepção com a recepção principal, pode-se encontrar algumas diferenças: a recepção principal executa o número muito maior de tarefas; o rececionista do lounge tem de se concentrar totalmente no serviço ao cliente, pois a média dos *check-in* que ele/ela faz por dia anda por volta de 10, enquanto o rececionista normal faz por volta de 70. Assim dizendo, o *staff* do lounge executivo tem muito mais tempo para conhecer os hóspedes, saber os seus nomes e conversar com eles.

Por sua vez, existe uma lista de deveres que tem que ser feita no turno de manhã ou no turno da tarde. Turno da manhã, que começa das 6.00 até 14.30, deve executar as seguintes tarefas:

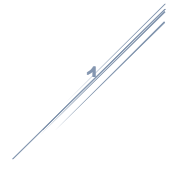
- Verificar se o buffet para o pequeno-almoço está elaborado de forma correta;
- Apontar os números dos quartos de todas as pessoas que chegam para o pequeno-almoço;
- Abrir o sistema e encontrar todas as pessoas que fizeram o *check-in* digital. Seguidamente, ligar para o departamento de *housekeeping* e priorizar todos estes quartos para eles estarem prontos o mais rápido possível;
- Imprimir o relatório de CRM e *guest request/comment* e verificar cada reserva, pois tudo tem que estar atualizado e corresponder aos pedidos dos clientes;
- Atribuir os quartos a todos os membros de programa de fidelização, mais precisamente *Gold* e *Diamond*;
- Fazer a lista dos VIPs para o próximo dia. A lista em questão pode ser encontrada na folha informativa diária. Esta tarefa faz-se de seguinte forma: imprimir o relatório de *guest request/comment*, escolhendo apenas os seguintes pontos: casal em lua-de-mel, aniversário, reclamação da estadia anterior, estadia especial (25a, 50a, 75a, etc.) e VIP1 e VIP2. O estatuto dos últimos dois normalmente é atribuído pelo departamento de vendas ou organização dos eventos. Por exemplo, quando uma empresa está a elaborar um grande evento no hotel, habitualmente os seus principais organizadores são VIP e, conseqüentemente, recebem um quarto melhor com acesso ao lounge executivo.

Estágio Curricular-Hilton London Gatwick

Seguidamente, deve-se atribuir os melhores quartos e deixar nota para o serviço de quartos, pois estes deixam lá umas pequenas surpresas, dependente da ocasião (por exemplo, um bolo para o aniversário, garrafa de champagne com morangos para o casal em lua-de-mel). Inserir os nomes das pessoas, número do quarto atribuído, duração da estadia e tarifa paga na lista dos VIPs;

- Escolher o VIP do dia;
- Imprimir o relatório de CRM para o dia seguintes e atualizar as reservas com os seguintes comentários: 4+ (é uma nota para a receção para oferecer se juntar ao programa de fidelização), top 10 (um dos hóspedes mais importantes), HRUA (*request upon arrival*), que são requerimentos para o departamento de limpeza de quartos, estadia aniversariante.
- Inserir os nomes de todas as pessoas que reservaram Hilton *Suite* e *Júnior Suite* na lista, pois eles são considerados VIP.
- Atribuir os quartos para o dia seguinte para todas as reservas das *suites* e quartos executivos;
- Ajudar os membros do *staff* da cozinha com o serviço do pequeno-almoço e limpezas;
- Fazer check-outs;
- Verificar se a cozinha está limpa e se eles trouxeram tudo que é necessário para o chá da tarde antes dos funcionários irem para casa, pois o turno deles acaba ao meio dia;
- Ajudar à receção principal, se for possível, com algumas tarefas;
- As 14 horas preparar o chá da tarde (trazer sandwiches, bolos e petiscos para o bufete). Por sua vez, o turno da tarde começa das 14.30 até 23.00, e deve elaborar as seguintes tarefas:
 - Apontar o número dos quartos das pessoas que entram no lounge para o chá da tarde;
 - Limpar as mesas e verificar se a quantidade de comida é suficiente;
 - Fazer check-ins, pois as pessoas que são clientes habituais normalmente vão diretamente para o lounge e não ficam na fila da receção principal;
 - Verificar todas as chegadas previstas e imprimir as fichas de registo e preparar as chaves para todas as pessoas que possivelmente podem vir ao lounge para fazer o *check-in*. Deste modo, o processo de *check-in* torna-se muito mais rápido e eficiente;
 - Atualizar os perfis das pessoas através do CRM - todos os rececionistas no momento do *check-in* devem fazer perguntas aos clientes sobre as suas preferências ou data do seu aniversário. Esta informação é escrita num papel especial e depois é entregue ao lounge executivo que atualiza todas as reservas com a informação em questão.

Estágio Curricular-Hilton London Gatwick



- Ajudar aos funcionários da cozinha limpar o lounge depois do chá da tarde e preparar tudo para o *Aperitif time*.
- Apontar o número dos quartos dos hóspedes que usufruem do lounge no momento dos aperitivos;
- Interação com as pessoas- o rececionista tem que andar pelo lounge e verificar se está tudo bem, perguntar se a pessoa em questão precisa de algo, fazer pequenas conversas com os hóspedes para os conhecer melhor, etc.
- Ajudar a limpar as mesas;
- As 21.00 horas fazer a requisição das bebidas para o dia seguinte;
- Alimentar os peixes;
- Preparar as notas importantes para o turno da manhã;
- Verificar se está tudo limpo e as 23.00 fechar as portas.

Deste modo, verificou-se que o trabalho no lounge executivo é bastante diferente da receção principal. Para começar no lounge não se sente a pressão sentida na receção principal de fazer tudo rápido e de forma correta, pois não é necessário fazer um enorme número dos *check-in* e é possível encontrar tempo para tudo.

Um dos aspetos positivos é a possibilidade de criar uma relação com hóspede, pois ele/ela vem ao *lounge* vários vezes ao dia e pode-se fazer uma conversa, perguntar pela sua estadia e fazer os possíveis para a sua experiência no hotel se tornar melhor. Depois da experiência no lounge conseguiu-se memorizar as caras e os nomes dos clientes habituais, as suas profissões e gostos. É necessário referir que é extremamente importante conhecer o nome da pessoa sem a mesma o mencionar. Este fator faz o cliente se sentir apreciado e importante, principalmente numa propriedade deste tamanho. Ainda, é possível oferecer um serviço personalizado e fazer as seguintes tarefas: encontrar e reservar um restaurante na cidade, mencionar as atrações da cidade e as direções para lá, pesquisar contactos de outros hotéis onde o cliente precisa ficar no futuro, entre outros.

No entanto, um dos aspetos negativos é o pouco desenvolvimento das habilidades técnicas, mais precisamente o uso de programa (*OnQ*). Tendo em conta que a quantidade de *check-ins* ou *check-out* é muito inferior e, normalmente, não acontecem situações

Estágio Curricular-Hilton London Gatwick

como ausência da reserva no sistema ou reserva feita com tarifa errada, o rececionista não aprende como resolver estas situações.

Receção

O trabalho na receção foi um dos maiores focos do estágio, visto que é a parte do *Front Office* que ofereceu a maior parte dos conhecimentos adquiridos. É necessário referir que a dimensão do hotel e a sua ocupação tiveram um papel extremamente importante no que toca à produtividade e utilidade do estágio. Tendo em conta que a ocupação média do Hilton Gatwick é por volta de 89%, foi possível vivenciar uma vasta lista de situações e acontecimentos que foram aproveitadas para o aumento da experiência na área e crescimento pessoal, tais como acolhimento de passageiros de voos cancelados, ausência das reservas no sistema, procura de cartões de crédito que foram eliminados por erro, elaboração de *check-in* e *check-out* sem sistema ou computadores a funcionar, resolução de inúmeras queixas diárias de forma a garantir que o hóspede volta para o hotel, entre outros.

Deste modo, o trabalho de rececionista é dividido entre seguintes turnos:

- Turno da manhã-começa das 7.00 até 15 horas;
- Turno da tarde-pode começar tanto das 14.00 até 22.00 como das 17.00 até 1 hora de madrugada;
- Turno da noite-começa das 20:00 horas da noite até 8:00 horas da manhã.

Seguidamente passa-se a descrever os deveres de cada turno.

Turno da noite-20:00/8:00

É necessário referir que este turno é o mais longo, pois em vez de 8 horas, o rececionista deve trabalhar 12 horas. No entanto, na minha opinião, o horário noturno é aquele que permite ter mais tempo pessoal livre e mais dias de folgas, pois normalmente o horário é feito de forma com que o funcionário trabalha 4 dias seguidos e depois tem 4 dias de folga.

Estágio Curricular-Hilton London Gatwick

Durante o turno da noite, no hotel apenas estão os seguintes representantes de *Front Office*: o *manager* noturno, o auditor, o rececionista e o telefonista. Portanto, todo o trabalho da recepção é feito apenas pelo um rececionista. Este tem as seguintes tarefas:

- Elaboração de check-ins, pois os clientes continuam a chegar durante a noite;
- Atribuição dos quartos a todas restantes chegadas- num hotel desta ocupação, esta tarefa pode significar um grande desafio, pois muitas vezes o hotel está em *overbooking* e simplesmente não existem quartos para atribuir. Ainda, é muito importante ter esta tarefa feita até pelo menos à uma hora de madrugada e fazer o "*print screen*" das pessoas que estão previstas para chegar e os seus quartos, pois muitas vezes durante a noite o sistema vai abaixo, mas, ao mesmo tempo, os representantes do hotel tem que continuar a prestar serviço de qualidade aos hóspedes. Sabendo os nomes das pessoas e os números dos quartos apenas, pode-se entregar as chaves aos clientes sem os fazer esperar pelo sistema.
- Antes das duas horas de madrugada deve-se abrir cada reserva e verificar se existe método de pagamento da mesma. Todas as reservas que não apresentam nenhum cartão de crédito ou débito, ou o mesmo foi cancelado, devem ser canceladas antes do *manager* fechar o sistema e reprograma-lo para o dia seguinte;
- Efetuar o processo de *check-out* - como é um hotel de aeroporto, normalmente, os hóspedes começam a partir muito cedo. Portanto, os *check-outs* começam a ser feitos por volta das 4 da manhã, pois é mais ou menos a hora de começarem os voos. Para facilitar este processo, no balcão da recepção e do *conciierge* podem ser encontradas caixas chamadas "*express check-out box*", que permitem às pessoas apenas pôr as suas chaves dentro da caixa e poupar algum tempo de elaborar um *check-out* oficial. No entanto, os clientes que necessitam de fatura da sua estadia têm que se dirigir à recepção, pois as mesmas não são entregues nos quartos à noite ou enviadas pelo *email* como é feito noutros hotéis.

No entanto, a tarefa mais importante do rececionista noturno é a seguinte: cobrar pela estadia, todas as reservas que foram efetuadas através de agência de viagens ou empresas com quais o hotel possui contratos. Deste modo, o rececionista cobra não o hóspede diretamente, mas a empresa à qual a pessoa em questão pagou ou que reservou o quarto para ele/ela. Este modo de pagamento é chamado "*direct bill*". Os intermediários ou agências de viagens que os clientes utilizam mais são: hotelbeds, aph, virgin holidays, avios, entre outros.

Estágio Curricular-Hilton London Gatwick

Por sua vez, as empresas que fazem mais reservas em hotel em questão e, claro, possuem uma tarifa fixa e diferente da BAR são: easyjet (51.52libras por noite), monarch, iraqi, schlumbarger, pfizer, edf energy, nestlé, capita, dds (delay divert solutions) e muito mais.

Entretanto, nenhuma das reservas pode ser efetuada o pagamento sem primeiro encontrar o comprovativo do pagamento, ou seja, uma fatura ou um *email* da empresa que confirma que precisa do quarto para a pessoa em questão e para os seguintes dias. Em caso de tal comprovativo não existir ou não poder ser encontrado, o pagamento não deve ser feito e o departamento das reservas devem ser informados da situação. Ainda, sempre que é feito um pagamento deve-se imprimir dois recibos e anexar aos comprovativos de pagamentos.

Todos estes recibos são verificados pelo auditor noturno no dia seguinte e, depois, são entregues no departamento das finanças.

É necessário referir que por noite, o representante da receção tem que efetuar os pagamentos e imprimir os recibos de mais de 100 reservas. Esta tarefa deve ser feita de forma muito cuidadosa e tudo tem que ser verificado com atenção, pois, às vezes acontece que a tarifa que está na reserva não corresponde a tarifa que foi acordada com a empresa e que está no comprovativo da reserva.

Turno da manhã-7.00h/15.00h

O turno da manhã pode tornar-se um dos mais ocupados, pois na receção pode encontrar-se apenas 2 ou 3 funcionários, contando já com o supervisor. Durante este turno devem ser feitas as seguintes tarefas:

- Processo de *check-out* - normalmente são feitos por volta de 600 check-outs, e a maior parte deles tem que ser processada até o meio-dia. Este procedimento é feito de duas maneiras: o hóspede vem à receção, onde ele é informado do valor da sua conta, o seu cartão de crédito é automaticamente cobrado e o seu recibo, com o IVA incluído, é impresso e dado ao mesmo; ou o hóspede apenas pode utilizar a caixa de *check-out* rápido onde ele apenas põe as chaves.
- Cada hora o rececionista tem que imprimir o relatório chamado "Estimada hora de partida", onde é possível ver todos os clientes que já deveriam ter saído do quarto, e fazer o processo de *check-out* no sistema sem o hóspede estar fisicamente presente.

Estágio Curricular-Hilton London Gatwick

- Verificar se todas as mesas de receção têm as ferramentas necessárias de trabalho: bilhete para o parque de estacionamento, vouchers de jantar ou pequeno-almoço, códigos de internet, canetas, papel de registo, papel para impressão dos recibos, rolos de papel para terminais de pagamento automáticos, chaves de quartos, entre outros.
- Imprimir o relatório para o dia em questão chamado "*guest request*", que inclui diversos requisitos: quarto conectado, extra cama, cama para bebé, etc. O rececionista tem que verificar se todas estas reservas com pedidos têm quartos atribuídos, visto que no caso de a tal tarefa não estar feita o departamento de *housekeeping* não tem como saber qual quarto que necessita atenção extra.
- Cobrar o preço da estadia aos cartões de crédito/débito virtuais: muitos clientes utilizam diversos OTA em vez de canais diretos, tais como Expedia, Agoda, Hotelbeds direct, Orbitz, entre outros. Estes canais de reservas representam um intermediário entre o cliente e o hotel. Portanto, o cliente em questão faz o pagamento do quarto no *website* de Expedia (por exemplo), o quarto está reservado, e no dia da chegada do cliente o rececionista tem que cobrar o valor da estadia ao cartão de crédito fornecido pela Expedia, que é diferente do número do cartão do cliente. É necessário referir que o preço de venda de Expedia difere do preço de venda do hotel, pois todos os distribuidores indiretos cobram comissão. Normalmente, a média diária das reservas que foram feitas através deste género de canais é 50 ou 60.
- Imprimir o "traces report"- este relatório demonstra todos os comentários que foram deixados na reserva em questão. Os mais habituais são os seguintes: "reserva consecutiva, por favor faça *check-in*"- neste caso o rececionista apenas tem que fazer o *check-out* da primeira reserva do cliente e o *check-in* da segunda; "por favor envie a carta de 7 dias"- sempre que o hóspede fica no hotel mais que 7 dias e paga pela sua estadia ele próprio, e não, por exemplo, a sua empresa, os membros da receção têm que enviar uma carta que informa da sua conta corrente, e se ele ou ela não vier a receção nas próximas 24 horas para fazer as alterações, se forem necessárias, a receção está automaticamente autorizada utilizar o número do seu cartão de crédito ou débito para efetuar o pagamento; entre outros.
- Ainda, no turno de manhã os membros de receção têm que estar sempre atentos à limpeza dos quartos das pessoas que utilizarem o *check-in* digital. Portanto, todos os clientes que o fizeram já escolheram o número do quarto previamente da sua chegada. Consequentemente, todos os quartos escolhidos têm que estar prontos até 15 horas, pois

Estágio Curricular-Hilton London Gatwick

é a hora de *check-in* garantido. Para tal acontecer, é necessário estar sempre a telefonar para o departamento de *housekeeping*, para eles terem noção das suas prioridades. O mesmo acontece com os quartos que foram atribuídos para a chegada dos grupos.

- Imprimir o "*high balance report*"- este relatório permite verificar todas as pessoas que estão hospedadas no hotel com um saldo negativo, ou uma conta para pagar. Esta situação acontece por causa de duas razões: o hóspede excedeu o limite do valor pré-autorizado no seu cartão, e neste caso apenas se deve autorizar manualmente o seu cartão mais uma vez, sem necessariamente o hóspede vir à receção (a não ser que o cartão seja recusado); o hóspede utilizou alguns serviços, como restaurantes ou serviço de quartos e não pagou pelo tal, mas apenas pediu para pôr na conta do seu quarto. Este tipo de situação não deve acontecer, pois no caso de receção não possuir nenhum método do pagamento, porque o cliente optou por pagar diretamente nos *outlets*, os restaurantes deveriam exigir o pagamento no momento do consumo. Neste caso, o rececionista deve ou ligar para o quarto ou enviar uma carta com o seu recibo a pedido de vir a receção para pagá-lo. Não se pode esperar pelo último dia de estadia do cliente porque é um hotel de grandes dimensões e muitas pessoas nem se dirigem para a receção para fazer o processo de *check-out*.
- Ainda, na parte de manhã os supervisores têm que rever o horário dos membros da sua equipa e fazer as alterações necessárias.

Turno da tarde-14.00h-22.00h

Na maior parte do tempo, o turno da tarde está responsável por elaborar os *check-in*, que devem ser feitos segundo os *brand standarts*. O rececionista deve seguir aproximadamente a seguinte ordem das frases/perguntas:

- Bem vindo ao Hilton London Gatwick! Como está, Sr. ou Como está a correr o seu dia?
- Vejo que possui uma reserva para uma noite para 2 pessoas, um quarto *deluxe*, estou correto?
- O quarto já está pago, mas gostaria de deixar o seu cartão de crédito no sistema para poder adicionar algumas extras, tais como jantar/pequeno-almoço ou prefere pagar diretamente?
- Tem alguma preferência pelo quarto (perto/longe dos elevadores, piso superior ou o mesmo piso da receção)?

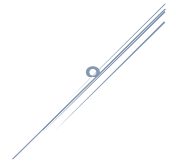
Estágio Curricular-Hilton London Gatwick

- Para podermos ter o registo das suas preferências, gostaria de lhe oferecer de poder juntar-se ao nosso programa de fidelização que é totalmente gratuito.
- A que hora que tenciona fazer o *check-out* amanhã?
- Necessita de chamada de despertar?
- Sabe de qual terminal parte o seu voo amanhã?(se deve explicar como chegar ao aeroporto e ajudar encontrar o terminal correto)
- Está aqui as suas chaves do quarto, precisa de ajuda do *concierge* para levar a sua bagagem ao quarto?
- Explicar os serviços do hotel.

É necessário referir que o *check-in* não deve demorar mais que 3 minutos. No entanto, muitas vezes acontecem situações que a reserva não está no sistema ou o cliente não sabe bem que tipo de parque de estacionamento ele reservou ou necessita de mais assistência, pois é utilizador de cadeira de rodas. Todas estas situações podem requerer mais tempo. No período de primavera, verão e outono o hotel possui mais ou menos 560/600 chegadas diárias. Nos meses de inverno, mais precisamente janeiro, por volta de 350/450 chegadas. No entanto, estas médias podem mudar em poucas horas, pois as vezes o hotel acolhe os passageiros dos voos cancelados, que pode mudar totalmente o decorrer do dia.

Além de seguir os *standarts* do hotel, cada um dos rececionistas não se pode esquecer de convidar toda gente para o programa de fidelização e vender os serviços complementares, tais como: *vouchers* para o jantar ou pequeno-almoço para aqueles que não os tinham reservado com antecedência e *upgrade* para o quarto de categoria superior. Os preços são os seguintes:

- Voucher para o pequeno-almoço-14 libras
- Voucher para o jantar no Garden-25 libras
- Voucher para o jantar em Amy's-35 libras
- Os *upgrades* possuem preços variáveis, pois os rececionistas podem alterá-los, visto que tudo depende do que o cliente procura e a que horas que ele chegou ao hotel. No entanto, os preços devem rondar os seguintes valores:
 - K1-K1D-15 libras;
 - K1-K1E-50 libras;



- T3-K1RRF1-20/25 libras
- K1-K1J-70/80 libras;
- K1-K1RRU1-90/110 libras.

4.3 SISTEMA DE VENDAS

Como foi referido anteriormente, um dos deveres principais dos rececionistas é a venda de serviços complementares ou tipologias de quartos superiores, pois anualmente são definidos objetivos de vendas que o *Front Office* tem que alcançar. No caso do ano 2016, os objetivos mensais do departamento são os seguintes:

- Venda de quartos de tipologia superior ao reservado: 8735 libras;
- Voucher para o pequeno-almoço: 7728 libras;
- Voucher para o jantar em restaurante "Garden": 13961 libras;
- Voucher para o jantar em restaurante "Amy's": 10450 libras.

É necessário referir que estes valores têm aumentado de ano para ano.

Por sua vez, para atingir estes objetivos foi criado um sistema de incentivos ou comissões, para que todos os representantes de receção se sintam motivados a vender os tais serviços.

No início do estágio tal sistema tinha o seguinte aspeto: se o rececionista fizer 1800 libras em vendas e, ainda, conseguir convidar 25 pessoas ao aderirem ao programa de fidelização, recebia 15% das todas suas vendas no final do mês. Com passar do tempo este sistema mudou várias vezes e agora tem o seguinte aspeto:

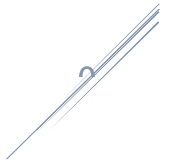
Tabela 11: Sistema de incentivos

10%	Objetivo individual mensal - £650.00 em venda de quartos + 75 pessoas a aderirem ao HHonors + £1800 em venda de vouchers para o jantar e pequeno-almoço
15%	Objetivo individual - £1000.00 em venda de quartos + 120 pessoas a aderirem ao HHonors+ £2800 em venda de vouchers para o jantar e pequeno-almoço
20%	Objetivo individual - £1800.00 em venda de quartos + 200 pessoas a aderirem ao HHonors + £4000 em venda de vouchers para o jantar e pequeno-almoço

Fonte: autor

Após um ano de trabalho no departamento de *Front Office*, conseguiu-se observar que existem diversas forças de retenção que dificultam o processo de vendas e, também, podem ser uma das razões para o facto do departamento de *Front Office* não ter alcançado os objetivos estabelecidos para o ano 2015. As causas são as seguintes:

- Os representantes de receção não estão devidamente treinados, pois muitos não se sentem confortáveis o suficiente para vender os serviços do hotel visto que não os conhecem;
- Elevada rotatividade das pessoas- em média cada 2/3 meses há um ou duas pessoas que saem da empresa ou entram na mesma;
- As expetativas e os objetivos são demasiado elevados, o que pode desmotivar, pois na sua opinião, eles não os podem atingir;
- Muitas falhas em programa informático *OnQ*-durante o turno o programa pára de funcionar várias vezes;
- A grande quantidade de *check-in* diária pode influenciar a qualidade do serviço prestado- durante a época alta torna-se um pouco difícil vender os serviços a cada cliente que vem à receção por diversas razões: o hotel está constantemente em *overbooking*; a fila de espera para fazer o *check-in* é constante durante o turno inteiro e cada rececionista tem que fazer por volta de 80 *check-ins*. Portanto, o processo em questão tem que ser o mais rápido possível.



Por outro lado, também existem forças dirigentes que aumentam o empenho das pessoas:

- Bonos mensal de incentivo ao bom trabalho desempenhado;
- Desenvolvimento das suas habilidades de vendas;
- Desenvolvimento das habilidades competitivas - durante os turnos às vezes faziam-se competições em pares. O par que vender mais naquele dia ganhava um prémio;
- Grande número das chegadas diárias, o que representa imensas oportunidades de vendas.

4.4 Sugestões

Após a experiência adquirida durante o estágio curricular foi possível concluir que apesar do bom trabalho e o esforço que todos os funcionários do hotel estão a fazer, ainda é possível melhorar e desenvolver certos aspetos.

Deste modo, ao analisar as dificuldades encaradas pelos representantes da receção em relação às vendas, verificou-se que se deveria adotar algumas estratégias de modo a melhorar os seus resultados, como por exemplo: investir mais tempo no treino dos seus funcionários; mantê-los mais tempo na empresa oferecendo diversos benefícios e bom ambiente de trabalho; ter uma abordagem criativa para que o processo de vendas tornasse um processo divertido, entre outros.

Por sua vez, para manter e aumentar as referidas forças mobilizadoras de maior eficiência também se deve elaborar um estudo que aborde as seguintes questões: como se pode influenciar uma pessoa a adquirir um serviço; o que pode influenciar os funcionários a aumentarem as suas vendas; quais são os métodos das vendas que outras empresas usam, entre outros. Ainda deve criar-se pacotes de serviços apelativos e fáceis de descrever ao cliente.

Outro problema que foi mencionado anteriormente é as filas constantes para fazer o *check-in*. Tendo em conta que os membros de programa de fidelização têm o direito de fazer o seu *check-in* online, podendo escolher o seu quarto sem qualquer custo adicional,

Estágio Curricular-Hilton London Gatwick

como uma opção poder-se-ia oferecer este direito à todas pessoas que reservaram diretamente com o hotel, e não através de agências de viagens ou outros operadores. No entanto, para tal acontecer, o departamento de reservas tinha que enviar uma explicação detalhada como fazer o tal processo junto com a confirmação da reserva. Por sua vez, no momento da chegada do cliente o rececionista poderia adicionar os seus dados ao programa de fidelização.

Outra solução para a redução das filas e a insatisfação dos clientes com o facto é a presença de tal chamado “*journey ambassador*”, que é um representante do hotel que está posicionado por outro lado da receção, mais precisamente no lugar onde as pessoas esperam em fila. O dever dele/dela é direcionar as pessoas à fila correta, chamar a sua atenção quando algum rececionista está a convidá-lo para se direcionar a sua mesa e, ainda, ter uma conversa agradável com os clientes. O hotel Hilton Gatwick já está a praticar a gestão da fila, especialmente na parte da manhã. No entanto, na parte da tarde, quando a maior parte das pessoas está a chegar ao hotel é raro ter *journey ambassador*.

Ainda, os membros de *concierge* estão muito limitados no que toca ao uso do programa informático de *OnQ*, pois eles não possuem acesso a muitas funcionalidades. Para os tornar mais autónomos, eles poderiam ajudar em algumas aspetos na receção, sem necessitar de nenhum membro de *Front Office* a assisti-los e, também, eles não tinham que de direcionar hóspedes para a receção quando eles tinham algum problema; os membros de *concierge* deveriam ter acesso, por exemplo, à funcionalidade de mudança de quarto. Como eles não o têm, os hóspedes são obrigados de estar na fila, sempre que há algum problema com o quarto deles.

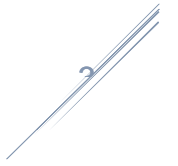
Tendo em conta que o hotel se situa em Londres, este não prevê as necessidades das pessoas estrangeiras, pois se assume que todas as pessoas falam inglês. Assim falando, o hotel não oferece revistas ou jornais escritos em línguas diferentes, mas apenas em inglês. O mesmo acontece com canais de televisão e menus de restaurantes. Durante o período do estágio foram encontrados muitos hóspedes que não compreendiam inglês, especialmente franceses e espanhóis. Este aspeto devia ser mudado e, pelo menos, mais duas línguas estrangeiras deviam ser adicionadas.

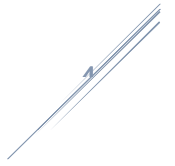
Por último, os quartos para fumadores possuem uma ventilação de pouca qualidade. Antes disso, é necessário referir que o hotel possui por volta de 20 quartos dentro dos quais é

Estágio Curricular-Hilton London Gatwick

permittedo fumar. No entanto, o fumo só desaparece através de ventilação, pois não é possível abrir as janelas. Como a ventilação não executa a sua funcionalidade na perfeição, o fumo em questão e o cheiro que provoca, sobe para os quartos que estão localizados em cima dos quartos para fumadores, o que, como consequência, incita muitas

queixas. Infelizmente, ainda não se pode remover esta tipologia dos quartos, pois existe muita procura. Como solução para tal problema, se deve substituir as janelas por umas que abrem, fazendo o ar circular melhor e se renovar. E, claro, que o sistema de ventilação devia ser arranjado.





CAPÍTULO 5- ESTUDO DE CASO

5.1 INTRODUÇÃO

Segundo o artigo “*Airport as a business space*”, escrito por Donald McNeil, o primeiro hotel de aeroporto apareceu no ano de 1953, aberto pela cadeia hoteleira Hyatt nos Estados Unidos, em Los Angeles. Por sua vez, o primeiro hotel de aeroporto pertencente ao Hilton, apareceu no ano 1959, em San Francisco. Seguidamente, a procura pelos hotéis de aeroporto começou a crescer devido às diferentes causas: condições meteorológicas, longas horas de trabalho das hospedeiras de bordo e dos pilotos, quantidade passageiros que perderam os seus voos ou conexões. Já nos anos 70, a quantidade dos passageiros aéreos triplicou e o hotel Regency Hyatt no aeroporto Chicago’s O’Hare ganhou o título de mais extravagante da altura.

Com o aumento da quantidade das pessoas a usarem o transporte aéreo começou a aparecer mais hotéis localizados nas proximidades dos aeroportos. No entanto, estes pioneiros receberam bastantes críticas e foram caracterizados como “caixas” que acolhiam as pessoas temporariamente.

Nos finais dos anos 90, já foi possível perceber que a gestão do hotel de aeroporto representava um negócio de rendimento bastante elevado. Nesta mesma altura Hilton O’Hare e Hyatt Regency O’Hare representavam uma ocupação entre 76% e 85%, que era superior à ocupação de 72.5% de maior parte dos hotéis em Chicago.

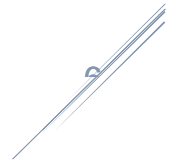
Com o passar do tempo os hotéis começaram a adicionar diferentes infraestruturas e serviço de luxo, de forma a poder perder a fama de ser um hotel onde se deve passar apenas uma noite. Como um bom exemplo disso é o hotel da cadeia hoteleira Sofitel localizado perto do aeroporto Heathrow, que oferece restaurantes de luxo e bares com *cocktails* inovadores.

Estágio Curricular-Hilton London Gatwick

No entanto, para contradizer os hotéis de aeroporto de grandes cadeias hoteleiras, apareceu uma pequena cadeia chamada Yotel. É possível encontrá-la nos aeroportos de Gatwick e Heathrow, e, esta representa uma pequena quantia de quartos construídos dentro dos terminais de aeroporto, que são alugados por hora. Esta é uma alternativa para aqueles passageiros que aguardam os seus voos de conexão ou o seu voo está atrasado. É necessário referir que a tarifa noturna normalmente é mais alta do que a tarifa diurna.

Nos dias de hoje a procura pelos hotéis de aeroporto continua a crescer. Apenas do ano de 2010 para 2015 esta cresceu de 55 para 65 milhões. No entanto, segundo o estudo elaborado pela própria cadeia Hilton, chamado “*Travel trends: the rise of the airport hotel*”, a maior parte das pessoas que participaram ainda caracterizam os hotéis de aeroporto como aborrecidos, caros e abarrotados. O mesmo estudo demonstrou que os clientes que ficam hospedados em lazer, ou seja, vão para o seu destino de férias no dia seguinte, não utilizam muito as instalações de lazer, como ginásios ou piscina. No entanto, os clientes *corporate* ou aqueles que viajam em negócio apreciam muito uma estadia que oferece um bom descanso com o uso das instalações referidas, pois, segundo os mesmos, se tiverem bem descansados o seu trabalho/dia é muito mais produtivo.

Para mudar a perspetiva das pessoas que ficaram ou vão ficar hospedados nos hotéis de aeroporto, a cadeia Hilton está a introduzir uma nova geração de hotéis de aeroporto. Um bom exemplo disso é a construção do hotel Hilton Schiphol, localizado no aeroporto de Amsterdão. Este oferece uma vista panorâmica para a capital holandesa, um spa, bares e restaurantes contemporâneos, tecnologias inovadoras, infraestruturas convenientes e *design* moderno. Todas estas características posicionam o hotel não apenas como um hotel de aeroporto que apenas é utilizado quando se está em viagem, mas como um hotel de 5 estrelas que oferece um serviço único e que pode ser utilizado para qualquer propósito.



5.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Tendo por objetivo aprofundar os conhecimentos adquiridos durante o estágio curricular sobre os hotéis de aeroporto foram elaboradas entrevistas aos representantes da cadeia hoteleira Hilton que tanto trabalharam no hotel de aeroporto, como no hotel de cidade. Este pequeno estudo permitirá fazer uma comparação entre duas tipologias dos hotéis e verificar as principais diferenças que distingue um hotel do aeroporto de um hotel de cidade.

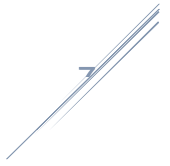
5.2.1 Entrevistados

No total foram elaboradas 8 entrevistas às pessoas que trabalham nos diversos departamentos. Os cargos destas pessoas eram os seguintes: diretor geral do hotel, *Front of House manager*, diretor de departamento de vendas, chefes de recepção, agentes de reservas e *managers* noturnos. Alguns dos entrevistados são funcionários do hotel Hilton Gatwick, outros, por sua vez, são representantes do Hilton Syon Park e Hilton Park Lane.

A escolha das pessoas dos departamentos diferentes foi feita de propósito, visto que permitirá ter uma visão mais abrangente das diferenças entre diversas tipologias dos hotéis.

5.2.2 Entrevista

1. Organização dos recursos humanos
 - Rotatividade das pessoas;
 - Contratação;
 - *Training*;
 - *Back office*.



2. Procedimentos de *Front Office*

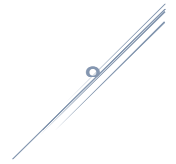
- Check-in/out;
- Gestão das queixas;
- Serviços obrigatórios;
- Procedimento de *make it right*;

3. Reservas

- Pacotes oferecidos (em que aspetos são baseados);
- Sistema de distribuição mais utilizados pelos clientes;
- Clientes *corporate*;
- Sazonalidade/ocupação.
- Posição dos hotéis-*high price/low occupancy* ou *low price/high occupancy*.

4. Outros

- O que é mais importante: *revenue* ou *market share*;
- Principais ameaças e oportunidades;
- Empresas de *outsourcing*;
- Maiores desafios



5.2.3 Resultados obtidos nas entrevistas

No seguimento da análise das respostas obtidas durante a entrevista aplicada, pode-se realizar um estudo de caso que dá a conhecer o funcionamento do hotel de aeroporto e um hotel de cidade, principalmente no que toca à gestão da relação com cliente, organização do departamento de *Front Office*, gestão dos clientes *corporate*, entre outros. Para a melhor compreensão das diferenças, o texto está dividido em tópicos.

1. Organização dos recursos humanos

Deste modo, durante a contratação dos representantes de *Front Office* para um hotel de aeroporto, a pessoa que estiver a entrevistar irá valorizar mais os seguintes fatores: se a pessoa em questão sabe trabalhar rápido e sob pressão; se consegue oferecer um serviço de qualidade em menor quantidade de tempo; se é autónoma, entre outros. Por sua vez, durante a contratação dos funcionários para um hotel de cidade, as características como sociabilidade e conhecimento da cidade iriam ser muito mais considerados. Ainda, neste tipo de hotel as pessoas, normalmente, ficam na empresa por 2 ou 3 anos, enquanto no hotel de aeroporto um ano ou menos. Este facto se deve especialmente à localização do hotel, pois a maioria das pessoas vivem ou querem viver no centro de Londres, e, ainda, à quantidade do trabalho diário. Portanto, os *managers* do hotel de aeroporto apostam mais na contratação de estagiários, pois eles ficam na empresa seguramente durante um ano, pois é a duração obrigatória dos estágios.

Em relação ao treino, os rececionistas são preparados da mesma forma em ambos hotéis, enquanto os representantes do *concierge* de um hotel de cidade são treinados de uma forma muito mais intensiva, visto que eles devem possuir os mesmos conhecimentos que os membros de receção. Esta diferença explica-se pelo facto do *concierge* do hotel de cidade ter muito mais contacto com o cliente (reserva de restaurantes, explicação das atrações, reserva de *transfers*), enquanto no hotel de aeroporto a sua maior obrigação é oferecer ajuda para carregar as malas para o quarto.

A criação do horário para os membros de *staff* de *Front Office* também difere de uma tipologia de hotel para outro. Normalmente, no hotel de cidade há 4 pessoas a trabalhar na receção na parte de manhã e há 4 pessoas a trabalhar na parte da tarde. Por sua vez, no

Estágio Curricular-Hilton London Gatwick

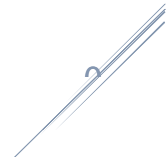
hotel de aeroporto apenas há 2 pessoas a trabalhar na parte de manhã e 5 ou 6 na parte da tarde. Esta diferença se deve ao facto do processo e das horas de *check-out* serem muito distintas. Num hotel de cidade a maioria dos hóspedes saem do hotel ao meio dia, enquanto no hotel de aeroporto as pessoas começam a partir as 4 da manhã. Ainda, no último os clientes não têm hábito de dirigir-se à receção, mas apenas deixam as chaves dentro de “*express check-out box*”, mas no hotel de cidade todos se dirigem à receção, daí existe uma necessidade de ter mais funcionários no turno de manhã.

Por último, nos hotéis de cidade de pequena dimensão o *back office* não existe. O mesmo acontece com os cargos de telefonistas. Normalmente, são os rececionistas que atendem as chamadas. Por sua vez, no hotel de aeroporto da dimensão do Hilton Gatwick, o *back office* consiste de uma sala com 4 mesas com computadores, um escritório separado para a *Front of House manager* e, ainda, um escritório para o telefonista.

2. Procedimentos de *Front Office*

Como já foi referido nos capítulos anteriores o processo de *check-in/out* no hotel de aeroporto tem que ser feito de uma forma muito mais rápida, devido à ocupação do hotel. Enquanto no hotel de cidade os rececionistas têm que oferecer um serviço mais personalizado, passando algum tempo a conversar com o cliente, explicar todos os serviços do hotel e informá-lo das atrações mais próximas.

Em relação à gestão das queixas e das insatisfações, no hotel de cidade a resolução é muito mais importante do que a compensação. Se o cliente está insatisfeito com alguma coisa ele vai dirigir-se ao balcão de receção imediatamente e vai estar a espera da resolução ser providenciada na hora. Por sua vez, no hotel de aeroporto a maioria dos hóspedes apresentam a sua queixa no momento de *check-out*, quando já estão a ir para aeroporto. Assim dizendo, não resta nenhuma opção a não ser oferecer um reembolso ou outro tipo de compensação, pois ao hóspede já não interessa a solução. Também, muitas vezes as pessoas nem falam com representantes do hotel sobre o seu desagrado durante a sua estadia, mas depois mandam um *email* a contar tudo o que correu mal, e claro, indiretamente, a pedir uma compensação por isso. Deste modo, eles nem dão oportunidade ao hotel de tentar solucionar o problema na hora.



Ainda, o hotel de cidade usa muito mais a ferramenta de CRM, o que permite satisfazer os pedidos de todos os clientes, preparando tudo para a sua chegada. Normalmente, nos hotéis desta tipologia os quartos são atribuídos ainda do dia anterior. No hotel de aeroporto, pelo contrário não é aconselhável atribuir todos os quartos, a não ser que existe um requerimento especial (ex. extra almofadas ou toalhas), pois se deve ter quartos disponíveis por onde escolher. Muitas vezes acontece que o cliente não presta muita atenção ao que está a reservar, pois a estadia iria ser apenas de uma noite, e reserva tipologia do quarto errado ou para as datas incorretas. Portanto, os rececionistas devem trocar o tipo de quarto e ter quartos por onde escolher para atribuir. É necessário referir que este tipo de erro acontece com muito menos frequência nos hotéis de cidade, pois os clientes ficam hospedados por maior duração do tempo, por isso fazem o processo de reserva com muito mais atenção.

3. Reservas

Normalmente, nos hotéis de cidade de pequena e média dimensão o departamento de reservas não existe dentro do mesmo edifício, apenas se usa central de reservas para reservas individuais, que se localiza nos Estados Unidos. Claro, as reservas de grupos e conferências fazem o departamento de vendas ou de eventos. Por sua vez, o hotel de aeroporto tem que ter o departamento em questão devido à grande procura.

Ainda, para reservar um quarto no hotel de cidade, as pessoas usam mais os *websites* como Booking.com ou Expedia, quando no hotel de aeroporto se observa muito o uso de agências de viagens. Este aspeto se deve ao facto de as pessoas reservarem os seus bilhetes de avião, hotel de destino de férias e a noite no hotel de aeroporto ao mesmo tempo, por isso muitos precisam de ajuda das agências para combinar os três fatores corretamente.

Os pacotes oferecidos também diferem de uma tipologia de hotel para outra. A oferta de serviços no hotel de aeroporto é muito mais simples. Normalmente, as pessoas optam por reservar o quarto sem pequeno-almoço devido a hora do voo do dia seguinte ou quarto com parque de estacionamento incluído. Enquanto, nos hotéis de cidade é possível encontrar pacotes com serviço de *afternoon tea* incluído ou quarto com bilhetes de entrada

Estágio Curricular-Hilton London Gatwick

para alguma atração. Portanto, antes de criar os pacotes, os representantes do departamento das vendas reveem o calendário dos eventos do ano inteiro. Depois, só fazem pequenas-alterações no dia-a-dia. Também, o pequeno-almoço é geralmente incluído em qualquer tipo de pacote.

4. Serviços/infraestruturas mandatórios

Em reação ao tópico em questão, aqui não se pode traçar uma linha com as diferenças concretas. Ambas as tipologias dos hotéis são motivadas pela qualidade do serviço e o seu *ranking*.

Deste modo, o hotel de aeroporto convêm ter uma área gratuita com os computadores para os hóspedes puderem fazer o *check-in* para os seus voos, um ecrã com a informação sobre as chegadas e partidas dos voos, carrinhos para as malas que podem ser levados para o aeroporto, sala de descanso/estudo das hospedeiras aéreas, entre outros. Enquanto no hotel de cidade estes serviços não são necessários, mas é importante ter uma área de lazer, como ginásio ou spa, mapas de cidade gratuitos, serviço de *concierge* que conhece os melhores restaurantes e atrações, serviço de *transfers*, etc.

Portanto, a oferta dos serviços deve ir de acordo com as necessidades e a procura dos clientes.

5. Ocupação/ sazonalidade

Para começar, a ocupação num hotel de aeroporto é quase impossível de prever, porque esta pode mudar em meia hora. Isso acontece graças aos voos cancelados no aeroporto. Por isso, se o hotel tem disponibilidade, este acolhe os passageiros daqueles voos, oferecendo, também, pequeno-almoço, almoço e jantar, aumentando o *revenue* tanto de vendas de quartos como de departamento de comidas e bebidas. Por sua vez, a previsão da ocupação de um hotel de cidade se faz de acordo com o calendário dos eventos.

Estágio Curricular-Hilton London Gatwick

A duração média da estadia do hotel de aeroporto é de 1 ou 2 dias, enquanto no hotel de cidade de 5 dias ou ao fim de semana. Normalmente, durante a semana estão hospedados os clientes *corporate*, quando no fim-de-semana estão hospedados turistas que estão a fazer um *city break* ou aqueles que querem assistir um evento especial. A ocupação desta tipologia aumenta normalmente no fim-de-semana, especialmente se o tempo for bom, pois se for mau os cancelamentos aumentam muito. No hotel de aeroporto a ocupação aumenta nas férias escolares, pois é altura de muitas famílias viajarem.

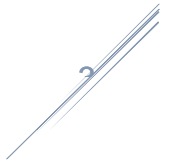
6. Clientes *corporate*

A definição do cliente *corporate* presume uma pessoa que pertence à uma determinada empresa. Por sua vez, aquela empresa cria um contrato com o hotel, definindo uma tarifa do quarto fixa, que não muda de acordo com a ocupação do hotel. Normalmente, estes tipos de contratos são criados quando muitos representantes da companhia ficam frequentemente hospedados no hotel.

Portanto, nos hotéis de cidade as tarifas oferecidas aos clientes *corporate* geralmente não incluem nenhum tipo de desconto para comidas ou bebidas, porque os hóspedes usam mais os restaurantes localizados à volta do hotel. O hotel de aeroporto, por outro lado, oferece diversos descontos, porque as pessoas não têm outras escolhas para jantar ou almoço.

Como já foi referido anteriormente, no hotel de cidade os clientes desta tipologia ficam hospedados durante 5 dias úteis, pois os escritórios deles estão situados naquela localidade e não é muito conveniente alugar um apartamento, pois ao fim-de-semana eles vão para casa. No hotel de aeroporto a duração média é um pouco mais baixa, pois varia entre dois e quatro dias. Geralmente, as pessoas têm que fazer um trabalho específico na área ou estão num treino, por isso ficam hospedados no hotel.

Ainda, os *corporate* na maioria das vezes não precisam utilizar as salas de conferências do hotel de cidade, devido à proximidade dos escritórios, enquanto no hotel de aeroporto elas são frequentemente procuradas.



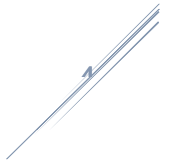
7. *Revenue* dos quartos e do departamento de F&B

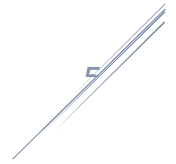
No hotel de cidade as estratégias de aumentar o rendimento da venda dos quartos é manter os preços altos até o último dia, mas depois começar a vender mais barato para aumentar a ocupação do hotel. Por sua vez, no hotel de aeroporto a estratégia é o oposto: manter os preços razoáveis/ baixos até o último dia e depois começar a aumentá-los, de forma a aumentar os rendimentos provenientes da venda dos quartos.

Ainda, o TrevPar no hotel de aeroporto é maior devido ao uso muito mais frequente do departamento de comidas e bebidas, enquanto no hotel de cidade os hóspedes apenas usam os restaurantes para o pequeno-almoço. Em relação aos restaurantes e bares da última tipologia dos hotéis, estes não podem pôr os preços muito elevados devido à imensa concorrência. Este fator obriga hotéis de cidade utilizar muitas vezes estabelecimentos de restauração como empresas de *outsourcing*, pois possuir um restaurante seu tem mais custos do que lucros. Por sua vez, o hotel do aeroporto pode estabelecer os preços de acordo com os seus objetivos de venda, pela razão de não haver muitos competidores e dos restaurantes do aeroporto também oferecerem preços bastante elevados.

8. Maiores desafios

Tanto no hotel de cidade como no hotel do aeroporto os desafios são praticamente os mesmos: fazer as pessoas cumprir as suas promessas, de forma a garantir o melhor serviço aos clientes; manter a ocupação e a tarifa, pois muitos hotéis baixam o preço de quarto com o objetivo de aumentar a ocupação, perdendo o *revenue* ao mesmo tempo; diminuir a rotatividade dos funcionários e, por último, aumentar a quantidade das conferências.





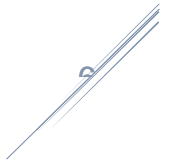
CAPÍTULO 6- CONCLUSÃO

A experiência proporcionada pelo hotel Hilton London Gatwick pode ser caracterizada como insubstituível e enriquecedora, que, por um lado, permitiu aplicar os conhecimentos adquiridos durante o mestrado, assim como aprender coisas novas, especialmente no que toca ao departamento de *Front Office*.

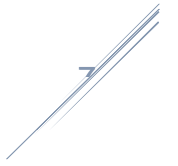
É necessário referir que sem a equipa de receção que está a trabalhar no hotel nada disto teria sido possível. Durante todo o estágio foi oferecido um acompanhamento, que ajudou tirar todas as dúvidas, proporcionou trabalho nos outros departamentos, como reservas e recursos humanos, o que enriqueceu o processo de estágio ainda mais. Este aspeto ajudou a ter uma visão daquilo que é feito nas outras áreas do hotel e permitiu ter um plano para o futuro mais claro.

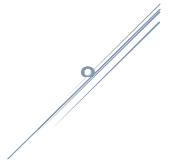
Ainda, é reconhecida a importância das revisões do desempenho com a diretora do departamento. Estas permitiram obter uma opinião imparcial, perceber os aspetos que têm que ser melhorados e ser responsável pelos projetos que contribuíram para a aprendizagem. Um deles era ser responsável pela página Hº360 do *Front Office*, postando as histórias e as ações excecionais dos membros da equipa perante os clientes do hotel. Deste modo, todos os representantes dos hotéis Hilton estavam cientes de tudo o que se está a se passar no Hilton London Gatwick.

Em relação à definição do hotel de aeroporto, a revisão bibliográfica e à prática as vezes não coincidem. Muitos autores posicionam um hotel do aeroporto como um estabelecimento onde os clientes ficam hospedados numa situação de perder o voo ou uma conexão. No caso de Hilton London Gatwick, a maior parte dos clientes ficam hospedados no hotel na noite anterior do seu voo para evitar o tráfico do dia seguinte e limitar as possibilidades de perder o seu voo. Ainda, existem aqueles que estão hospedados devido às conferências que estão a decorrer no hotel. Portanto, se pode dizer que nos dias de hoje o hotel de aeroporto já não possui uma imagem de um hotel que apenas oferece alojamento para uma noite para as pessoas que estão em viagem. Este oferece um leque de serviços muito mais abrangente, que vai de encontro com os desejos das pessoas, variando a tipologia dos seus clientes e os objetivos da estadia.



Por fim, é necessário referir que um hotel desta tipologia e dimensão consegue oferecer uma experiência muito mais rica e versátil do que um hotel de dimensão inferior ou de tipologia diferente, devido à corrente constante de clientes, ocupação e variedade de serviços oferecidos. Precisamente por causa deste fator, consigo afirmar que depois deste estágio tenho experiência para trabalhar em qualquer tipo de hotel.





Referências

- (s.d.). Fonte: Hilton London Gatwick: <http://www3.hilton.com/en/hotels/united-kingdom/hilton-london-gatwick-airport-GATHITW/index.html>
- (2016). Fonte: Private equity: <http://www.significados.com.br/private-equity/>
- (Março de 2016). Fonte: Hilton wants to change your mind about airport hotels: <https://skift.com/2016/02/24/hilton-wants-to-change-your-mind-about-airport-hotels/>
- (Dezembro de 2016). Fonte: UK hotels forecast 2016 - Growth is in the air: www.pwc.co.uk/hotelsforecast
- (2016). Fonte: Hilton Worldwide: <http://www.hiltonworldwide.com/>
- Bull, C. (2003). Strategic issues in customer relationship management (CRM) implementation. *Business Process Management Journal*, (9:5), pp. 592.
- City Escapes*. (2016). Fonte: The advantages of airport hotels: <http://blog.clhg.com/2013/07/the-advantages-of-airport-hotels/>
- Clarke, P. (Fevereiro de 2016). *Travel Pulse*. Fonte: How Hilton is Transforming the Airport Hotel: <http://www.travelpulse.com/news/hotels-and-resorts/how-hilton-is-transforming-the-airport-hotel.html>
- Dale, J. (2016). *'Lifestyle' é a palavra da vez no mercado dos hotéis cinco estrelas*. Fonte: (<http://oglobo.globo.com/ela/decoracao/lifestyle-a-palavra-da-vez-no-mercado-dos-hoteis-cinco-estrelas-16952438>)
- Essential travel*. (s.d.). Fonte: What are the benefits of using an airport hotel?: <https://www.essentialtravel.co.uk/magazine/q-and-a/benefits-of-airport-hotel.html>
- Hay, G., & G, C. (2006). Fonte: Object-based image analysis: strengths, weaknesses, opportunities and threats:

Estágio Curricular-Hilton London Gatwick

http://www.isprs.org/proceedings/xxxv/4c42/Papers/OBIA2006_Hay_Castilla.pdf

Hilton. (s.d.). Fonte: <http://pt.hiltonworldwide.com/about/history/>

Hilton becoming a Hilton. (Dezembro de 2015). Fonte: http://www.hiltonworldwide.com/assets/pdfs/brands/Hilton_BecomingAHilton.pdf

McNEILL, D. (2009). The airport hotel as business space. Em Ö. Sjoberg, & R. Ek, *Geografiska Annaler: Series B, Human Geography* (pp. 219-228).

Oxford, E. (Setembro de 2015). *Economic contribution of the UK hospitality industry.* Fonte: <http://www.bha.org.uk/wordpress/wp-content/uploads/2015/09/Economic-contribution-of-the-UK-hospitality-industry.pdf>

Perrett, M. (Março de 2016). *Big Hospitality.* Fonte: More tourists are visiting UK, but spending less: <http://www.bighospitality.co.uk/Trends-Reports/More-tourists-are-visiting-the-UK-but-spending-less>

Pickton, D. W., & Wright, S. (1998). *Strategic Change.* John Wiley & Sons, Ltd.

Quest, M., & Needham, D. (Dezembro de 2016). Fonte: British Hospitality Association: http://www.bha.org.uk/wordpress/wp-content/uploads/2013/08/Trends-and-Developments-2012_FINAL.pdf

Quintas, M. A. (2006). *Organização e Gestão Hoteleira.* Euro-Tom, Lda.

Ryals. (2001). Cross Functional issues in the implementation of relationships - Marketing through customer relationship management. *European Management Journal*, Vol. 19, Nº5, pp. 534-542.

Santos, A. P. (1996). *Satisfação dos clientes.* Texto Editora.

Smith, J. (2004). Fonte: Do airport hotels continue to be a growth opportunity, and which airports present the best opportunities?: <http://www.palgrave-journals.com/rlp/journal/v4/n1/pdf/5090193a.pdf>

Estágio Curricular-Hilton London Gatwick

Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações, 2.ª ed.* . Lisboa : McGraw Hill.

White, J. (January de 2015). Fonte: READY FOR TAKEOFF: FORECASTING LODGING DEMAND IN AIRPORT MARKETS:
<http://www3.hilton.com/en/hotels/united-kingdom/hilton-london-gatwick-airport-GATHITW/index.html>

Worldwide, H. (Fevereiro de 2016). *4Hoteliers*. Fonte: Travel Trends: The rise of the airport hotel:
<http://www.4hoteliers.com/news/story/15416><http://www.4hoteliers.com/news/story/15416>

Zipkin, A. (s.d.). *Folha de S. Paulo*. Fonte: Aeroportos dos EUA investem em hotéis dentro dos terminais:
<http://www1.folha.uol.com.br/turismo/2016/02/1740372-aeroportos-dos-eua-investem-em-hoteis-dentro-dos-terminais.shtml>