

Hotel Quinta do Lago

Kelly Salgado

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira

Trabalho efetuado sob a orientação de:

Professor Doutor Carlos Miguel Guimarães
Pinto Coelho Afonso
cafonso@ualg.pt

Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo
Universidade do Algarve

Professor Doutor Francisco José Simões Pinto
jsimoespinto@sapo.pt

Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo
Universidade do Algarve

e supervisionado por Doutora Teresa Caldeano e Engenheiro Daniel do Adro

Hotel Quinta do Lago

2015

Hotel Quinta do Lago

Kelly Salgado

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira

Trabalho efetuado sob a orientação de:

Professor Doutor Carlos Miguel Guimarães	Professor Doutor Francisco José Simões Pinto
Pinto Coelho Afonso	jsimoespinto@sapo.pt
cafonso@ualg.pt	Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo
Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo	Universidade do Algarve
Universidade do Algarve	

e supervisionado por Doutora Teresa Caldeano e Engenheiro Daniel do Adro

Hotel Quinta do Lago

2015

Hotel Quinta do Lago

Declaração de autoria de trabalho

Declaro ser o(a) autor(a) 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: Kelly Salgado

Data: 30/09/2015

Programa: Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira

Copyright:

A Universidade do Algarve tem o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicitar 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.

*“As relações com os clientes são a fonte fundamental de valor na
nova «economia do cliente»”*

Alzira Marques

Índice de Figuras	xi
Índice de Tabelas	xiii
Lista de Siglas	xv
Agradecimentos	xvii
Resumo	xix
Abstract	xxi
Capítulo 1 Introdução	1
1.1. Objetivos e motivações	1
1.2. Estrutura do relatório	2
Capítulo 2 Caracterização da empresa	3
2.1. Missão, Visão e Valores	6
2.2. Estrutura organizacional	7
2.3. Caracterização e Serviços	9
2.4. Caracterização do Cliente	15
2.5. Análise interna e externa do HQdL	19
Capítulo 3 Atividades desenvolvidas	24
3.1. Direção Geral	24
3.1.1. Projeto Leading Hotels of The World	25
3.1.2. Relatório “ <i>Year View</i> ” – <i>Revenue Management</i>	26
3.2. Departamento Comercial	29
3.2.1. Amateur Golf Challenge XIX.....	31
3.2.2. Coordenador de Grupos.....	32
3.2.3. Relações Públicas	33
3.2.3.1. Questionários de satisfação	34
3.3. Departamento <i>Front Office</i>	36
3.3.1. Reservas.....	36
3.3.2. Recepção.....	37

3.4. Departamento F&B	37
3.5. Departamento Financeiro.....	38
3.5.1. Controlo de Crédito - <i>City Ledger</i>	38
3.5.2. Controlo de Custos	39
3.5.3. Contabilidade financeira e analítica	40
3.6. Departamento <i>Housekeeping</i>	41
3.7. Departamento do SPA	42
3.7.1. <i>Kids Club</i>	43
Capítulo 4 Enquadramento teórico	44
4.1. Projeto CRM.....	44
4.1.1. Análise de sistemas.....	49
4.1.2. Conceção de sistemas	51
4.1.3. Construção de sistemas.....	52
4.1.4. Implementação de sistemas	52
4.1.5. Manutenção de sistemas	53
Capítulo 5 Considerações finais	54
5.1. Conclusão.....	54
5.2. Limites e trabalhos futuros	55
Bibliografia.....	56
Anexo 1 Conceção do sistema no Knack	60
Anexo 2 Esquema de base de dados relacional	62
Anexo 3 Sistema de informação desenvolvido no Knack.....	64
Anexo 4 Base de dados para a análise bibliográfica.....	66

Índice de Figuras

Figura 2.1: Logotipo original do HQdL	3
Figura 2.2: Logotipo do Ria Park Hotel	4
Figura 2.3: Logotipo do Ria Park Garden Hotel	4
Figura 2.4: Logotipo do RPH	4
Figura 2.5: Logotipo da imobiliária South Lake	4
Figura 2.6: Mapa da Quinta do Lago e Vale do Lobo	5
Figura 2.7: Estrutura organizacional do HQdL	8
Figura 2.8: Logotipo do HQdL	9
Figura 2.9: Antigo logotipo do HQdL	9
Figura 2.10: Quarto clássico vista mar	10
Figura 2.11: Quarto <i>premium</i>	10
Figura 2.12: Sala da <i>suite</i> jardim	11
Figura 2.13: <i>Suite deluxe</i>	11
Figura 2.14: <i>Royal Suite</i>	11
Figura 2.15: Sala de estar da <i>Royal Suite</i>	11
Figura 2.16: Sala de jantar da <i>Royal Suite</i>	11
Figura 2.17: Casa de banho da <i>Royal Suite</i>	12
Figura 2.18: Piscina e terraço da <i>Royal Suite</i>	12
Figura 2.19: Restaurante Ca'D'Oro	12
Figura 2.20: Restaurante Brisa do Mar	12
Figura 2.21: Terraço do Restaurante Brisa do Mar	12
Figura 2.22: Bar Laguna	12
Figura 2.23: Pool Bar	13
Figura 2.24: <i>Hall</i> de entrada	13
Figura 2.25: <i>Kids Club</i>	13
Figura 2.26: SPA	13
Figura 2.27: Piscina exterior	13
Figura 2.28: Zona concessionada na praia	14
Figura 2.29: Sala Ria Formosa	14
Figura 2.30: Sala São Lourenço	14
Figura 2.31: Sala Atlântico	14
Figura 3.1: Processos de RM	27

Figura 4.1: Definições de CRM 45

Índice de Tabelas

Tabela 2.1: Prêmios World Travel Awards	5
Tabela 2.2: Adultos, Crianças e Bebês vs RN	16
Tabela 2.3: Pax vs RN	16
Tabela 2.4: Ano de nascimento vs RN	17
Tabela 2.5: Top 10 país de residência vs RN	17
Tabela 2.6: Máximo de RN	17
Tabela 2.7: Média de RN	18
Tabela 2.8: Rep vs RN	18
Tabela 2.9: <i>Market</i> vs RN	18
Tabela 2.10: <i>Source</i> vs RN	18
Tabela 2.11: <i>Channel</i> vs RN	19
Tabela 2.12: <i>Package</i> vs RN	19
Tabela 2.13: BW	19
Tabela 2.14: Análise SWOT do HQdL	21
Tabela 4.1: Objetivos das atividades por data e participantes	49

Lista de Siglas

- BW - *Booking Window* (Antecedência da Reserva)
- CLV - *Customer Life Value* (Valor de Vida do Cliente)
- CRM - *Customer Relationship Management* (Gestão da Relação com o Cliente)
- F&B - *Food and Beverage* (Comidas e Bebidas)
- FIT- *Frequent Individual Tourist* (Turista Individual Frequente)
- GDS- *Global Distribution System*
- HQdL - Hotel Quinta do Lago
- IVA - Imposto sobre o Valor Acrescentado
- LCD - *Liquid Crystal Display*
- LHW - *Leading Hotel of the World*
- Pax - Pessoa
- PMS - *Property Management System* (Sistema de Gestão da Propriedade)
- Rep - *Repeters* (Clientes habituais)
- RFM - *Recency, Frequency, Monetary* (Recência, Frequência, Valor)
- RM - *Revenue Management* (Gestão de Receitas)
- RN - *Room Nights* (Número de Noites)
- RPH - Ria Park Hotels
- SAC - Serviço de Atendimento a Clientes
- SAF-T - *Standard Audit File for Tax* (ficheiro normalizado de exportação dos dados)
- SFA - *Sales Force Automation* (Sistema de Automação de Vendas)
- SPA - *Sanias Per Acqua* (Saúde pela Água)
- SWOT - *Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats* (Forças, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças)
- SAAS - *Software As A Service*

Agradecimentos

Gostaria de agradecer a todas as pessoas que tornaram possível a concretização do mestrado e do estágio, gostaria também de agradecer a todas as pessoas que me apoiaram e me incentivaram.

Ao meu orientador de estágio, o Professor Doutor Carlos Afonso por me guiar e ajudar com todo o processo do estágio, e ao Professor Doutor Francisco Pinto por toda a ajuda e disponibilidade.

A toda a equipa do Hotel Quinta do Lago, em especial a todos os departamentos que me ajudaram a crescer como pessoa e profissional.

À Magda Correia, ao Hugo Rato e ao José Ramos agradeço pela amizade e companheirismo.

Otília Matos, Susana Martins e Ivete Palma, por me ensinarem a melhorar e por todo auxílio que me prestaram.

Maria do Céu por toda a paciência, ajuda e disponibilidade para me explicar o funcionamento de todo o departamento de Housekeeping.

Saul, Orlando, Pacheco, Estevão, Rui, Cristovão, João, Flávio, Tiago e Bárbara a equipa de restaurante, que sempre me apoiaram e ajudaram na integração com os clientes.

À minha colega Raquel Gonçalves por me ter acolhido na equipa e prontamente disponibilizado para me explicar o funcionamento dos grupos e por toda a ajuda e companheirismo.

Em particular à Doutora Teresa Caldeano e ao Engenheiro Daniel do Adro por terem aceitado o estágio e partilhado comigo os seus conhecimentos.

Ao Sr. Daniel do Adro por partilhar comigo as suas ideias e formas de visualizar o negócio.

Ao Pedro Paixão o meu companheiro por toda a compreensão e ânimo, à minha família e em especial aos meus pais, António e Esmeraldina, e à minha irmã Nicky que incondicionalmente me apoiaram. A eles dedico.

O relatório apresentado tem como objetivo descrever e analisar reflexivamente o estágio que se realizou no Hotel Quinta do Lago (HQdL) entre Setembro de 2014 e Setembro de 2015. A elaboração deste trabalho enquadra-se no âmbito do Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira, ramo optativo I, “hotalaria e função comercial”, nos termos do regulamento do ciclo de estudos conducente à obtenção do grau de mestre pela Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve.

No relatório é apresentada uma revisão de literatura, sobre os departamentos onde decorreu o estágio e, em destaque, sobre o *Customer Relationship Management (CRM)*. É apresentada também a caracterização do HQdL e descritas as funções desempenhadas e projetos desenvolvidos. De forma a experienciar as necessidades operacionais e de gestão de uma unidade hoteleira, o estágio decorreu em diversos departamentos tais como: na receção, no *housekeeping*, na contabilidade, no restaurante e, principalmente, no comercial e na direção.

Do estágio resultou o desenvolvimento de novas competências profissionais a nível operacional e a nível da gestão. Da realização do estágio resultou também o desenvolvimento de uma ferramenta de CRM com vertente de Sales Force Automation (SFA) para apoio ao departamento comercial.

Em resumo, o estágio contribuiu para a ampliação de conhecimentos tanto a nível operacional como a nível de gestão de uma unidade hoteleira e irá possibilitar futuros projetos, tais como: a criação de valor para os clientes com as técnicas de *Recency, Frequency, Monetary (RFM)* e de *Customer Lifetime Value (CLV)*.

Palavras-chave: Hotel Quinta do Lago, *Customer Relationship Management*, Relatório, Estágio.

Abstract

The report is presented in order to describe and analyze reflectively the training held in Hotel Quinta do Lago (HQdL) between September 2014 and September 2015. The development of this work fits in scope of the Master in Hotel Management, optional branch I, "hospitality and business function ", under the regulation of the cycle of studies leading to obtain a master's degree by the School of Management, Hospitality and Tourism, University of Algarve.

The report presents a literature review on the department where the training took place and highlighted on the Customer Relationship Management (CRM). It also presented the characterization of HQdL and described the duties performed and developed projects. In order to experience and operational management of a hotel complex needs, the stage held in various departments such as: the reception, in housekeeping, accounting, restaurant, and especially in the commercial and direction.

Of the internship resulted the development of new skills at operational level, and management level. The performance of the internship also resulted in the development of a CRM tool with the focus of Sales Force Automation (SFA), to support the commercial department.

In short, the stage helped expand knowledge at an operational level and also at a management level of a hotel and will enable future projects such as creating value for customers with the techniques of Recency, Frequency, Monetary (RFM) and Customer Lifetime Value (CLV).

Keywords: Hotel Quinta do Lago, *Customer Relationship Management*, Report, Internship.

Este relatório insere-se no âmbito do segundo ano do Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira da Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve que tem como objetivos a apresentação da empresa, da sua história, da sua estrutura organizacional, dos seus objetivos (missão, visão, valores e preposição de valores), dos serviços que fornece, a caracterização do cliente, a análise interna e externa e apresenta uma descrição dos departamentos onde o estágio decorreu assim como uma descrição técnico-científica das atividades desenvolvidas neste estágio realizado no HQdL. O estágio iniciou-se a 22 de setembro de 2014 até 21 de setembro de 2015, perfazendo um total de 1260 horas.

1.1. Objetivos e motivações

A principal motivação para a realização do Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira foi a necessidade pessoal de aprendizagem de conhecimentos técnico-científicos em hotelaria e a vontade de aprender. Outra motivação está relacionada com o fato do mestrado combinar os conhecimentos científicos com a experiência profissional dos docentes, uma junção importante para quem não têm experiência e pretende inserir-se no mundo do trabalho em hotelaria.

Os objetivos eram obter conhecimentos sobre as experiências profissionais de outros especialistas do mercado e conhecimentos técnico-científicos sobre a gestão a nível hoteleiro, de modo a poder utilizar estes novos conhecimentos, e ter uma experiência profissional na área a nível de gestão e direção de um empreendimento hoteleiro.

O Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira possibilita que no segundo ano se possa realizar um estágio, onde podemos colocar em prática todos os conhecimentos que foram adquiridos no primeiro ano do mestrado. Este estágio possibilitou elevar o nível de competências de operacional para competências na gestão e direção de uma unidade hoteleira.

1.2. Estrutura do relatório

O relatório de estágio apresenta no primeiro capítulo uma pequena contextualização do relatório de estágio assim como os objetivos e motivações para a frequência no Mestrado de Direção e Gestão Hoteleira e, posteriormente, a escolha do estágio e descrição da estrutura do relatório. O segundo capítulo apresenta a caracterização da empresa, descrevendo a sua localização, a sua história, os prémios que o HQdL tem recebido pelo World Travel Awards, a sua missão, a sua visão, os seus valores e a sua preposição de valor. Apresenta ainda a estrutura organizacional do HQdL, a caracterização do hotel e dos serviços prestados, a caracterização dos clientes ao longo dos últimos três anos e uma análise interna e externa.

No terceiro capítulo podemos encontrar a explicação geral do funcionamento dos departamentos e a descrição devidamente baseada numa fundamentação técnico-científica dos objetivos e das funções realizadas no estágio, por departamento. Neste capítulo encontra-se ainda dois dos projetos desenvolvidos, o projeto Leading Hotel of the World (LHW) e o projeto de RM.

No capítulo quatro apresenta o enquadramento teórico sobre um dos projetos desenvolvidos durante o estágio - o CRM na sua vertente comercial, de apoio às vendas - onde podemos encontrar o motivo do projeto, uma explicação do que é o CRM, quais as suas funções e das atividades de desenvolvimento do um sistema de informação de CRM no HQdL e no Ria Park Hotels (RPH). No quinto capítulo encontra-se as considerações finais, a conclusão, as limitações encontradas durante o estágio e as perspetivas de desenvolvimento de outros trabalhos.

Capítulo 2

Caracterização da empresa

Em 1988, o príncipe árabe Khalid al Faisal compra o terreno onde hoje está situado o HQdL para a construção da sua casa de férias. No entanto apercebe-se da falta de alojamento na região da Quinta do Lago e constrói um *resort* de cinco estrelas de luxo de forma a apoiar em alojamento os campos de golf, sendo que o HQdL, desde o seu início pertencia à cadeia de luxo Oriente Express conhecida hoje como BelMondo e também à LHW. O príncipe árabe vende o empreendimento hoteleiro à cadeia Oriente Express em 1998 que, por sua vez, vende em 2003, o HQdL a uma família portuguesa.

Hoje o HQdL é um hotel independente, que continua com a marca LHW. A administração do HQdL (vide Figura 2.1), no entanto, detém mais dois hotéis no Algarve, o Ria Park Hotel (vide Figura 2.2) e o Ria Park Garden Hotel (vide Figura 2.3) e uma imobiliária South Lake (vide Figura 2.5), formando com a combinação dos dois hotéis situados no Vale do Garrão, o Ria Park Hotel e o Ria Park Garden Hotel um *resort* (vide Figura 2.4). Assim sendo, existe uma grande proximidade entre os hotéis tanto a nível de equipa como de serviços.



Figura 2.1: Logotipo original do HQdL
Fonte: HQdL (2015)

O Hotel Quinta do Lago de 5 estrelas de luxo dispõe:

- 141 quartos;
- 2 restaurantes (Brisa do Mar e Ca´D´Oro);
- 2 bares (Laguna Bar e Pool Bar);
- 3 piscinas (1 interior e 2 exteriores, 1 para adultos e 1 para crianças);
- 3 salas de reunião para um máximo de 200 pessoas;
- *Sanias Per Acqua* (SPA) com 6 salas de tratamento, banho turco, sauna e *jacuzzi*;
- 2 campos de ténis;
- Concessão de praia;
- Estacionamento.



Figura 2.2: Logotipo do Ria Park Hotel
Fonte: HQdL (2015)

O Ria Par Hotel de 5 estrelas dispõe:

- 252 quartos;
- 1 restaurante (Lusitano);
- 3 bares (Pool Bar, Lobby Bar, Cocktail Bar);
- 3 piscinas (1 interior e 2 exteriores, 1 para adultos e 1 para crianças);
- *Health Club*, ginásio, banho turco e jacuzzi, solário.



Figura 2.3: Logotipo do Ria Park Garden Hotel
Fonte: HQdL (2015)

O Ria Park Garden Hotel de 4 estrelas dispõe:

- 109 quartos;
- 1 restaurante (Jardim);
- 2 bares (Pool Bar e Cocktail Bar);
- 2 piscinas exteriores, 1 para adultos e 1 para crianças.



Figura 2.4: Logotipo do RPH
Fonte: HQdL (2015)

O *resort* que engloba o hotel de cinco estrelas, o hotel de quatro estrelas e as vilas, totalizando 400 quartos, os serviços comuns ao *resort* são:

- 15 salas de reunião para um máximo 1100 pessoas;
- SPA com 12 salas de massagens;
- Campo de futebol com as medidas oficiais da FIFA;
- 2 campos de ténis;
- Concessão de praia;
- Estacionamento.



Figura 2.5: Logotipo da imobiliária South Lake
Fonte: HQdL (2015)

A South Lake Real Estate é uma imobiliária localizada na região do triângulo dourado, presente nas instalações do HQdL.

O HQdL localiza-se no Resort da Quinta do Lago no Algarve, Portugal e situa-se junto à Ria Formosa e ao mar, em pleno Parque Natural da Ria Formosa (vide Figura 2.6

Figura), sendo membro da LHW desde 1988 como hotel de cinco estrelas de luxo. O hotel tem um conceito muito abrangente ligado principalmente ao lazer (piscina e praia), ao desporto (golfe, ténis e futebol) e à natureza.

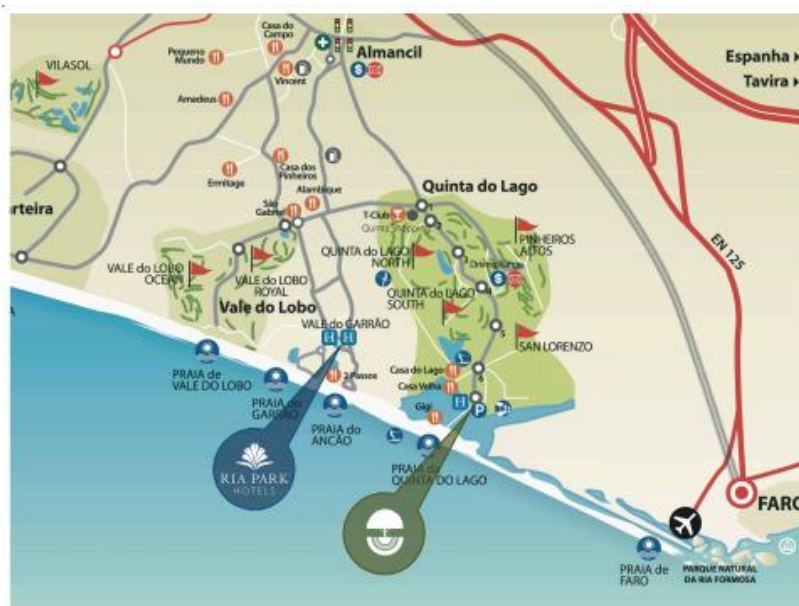


Figura 2.6: Mapa da Quinta do Lago e Vale do Lobo
Fonte: Dados fornecidos pelo HQdL (2015)

O HQdL devido às suas únicas características tem recebido alguns prémios, em destaque pelo World Travel Awards, apresentado na Tabela 2.1.

Ano	Prémios World Travel Awards
2004	Hotel Leading de Portugal
2005	Hotel Leading Golf Resort de Portugal
2008	Hotel Leading Golf Resort de Portugal
2009	Hotel Leading Golf Resort de Portugal
2010	Hotel Leading de Portugal
2011	Hotel Leading SPA de Portugal
2012	Hotel Leading do Mediterrâneo
2013	Hotel Leading de Portugal
2013	Hotel Leading Golf Resort de Portugal
2014	Hotel Leading de Portugal
2015	Hotel Leading do Mediterrâneo
2015	Hotel Leading Praia da Europa

Tabela 2.1: Prémios World Travel Awards
Fonte: Elaborado pelo autor

2.1. Missão, Visão e Valores

A missão, visão e valores apresentados são o fruto de uma recolha ao longo deste estágio, de informações e de diversas reuniões entre a direção e a administração. Todos os dados foram recolhidos com base no serviço prestado e observação, tendo sido aprovados pelo diretor geral.

Como refere Lisboa *et al.* (2011) a missão de uma organização deve revelar a sua identidade e personalidade, indicar o motivo da sua existência, definir o seu negócio e apresentar de uma forma fácil e clara os seus objetivos gerais e a sua orientação para a progressão no futuro. O HQdL define a sua missão como, garantir a excelência do serviço prestado e serviços de valor acrescentado através da interação entre o hóspede e o colaborador, num ambiente familiar.

Para Freire (1997), a visão de uma empresa indica as suas intenções e desejos para o futuro sem referir como obtê-las. A visão do HQdL é manter-se como o melhor hotel do Algarve sendo que pretende ser um dos hotéis mais prestigiados a nível nacional.

Segundo Pinto (2007), os valores são princípios intemporais que conduzem uma organização; Estes definem as convicções da entidade que são evidenciadas na forma diária de proceder de toda a equipa e compõem publicamente o que a entidade patronal espera de toda a sua equipa. Os gestores e trabalhadores do HQdL definem os seguintes valores: excelência, ética, envolvimento na natureza e valorização dos recursos humanos.

A proposição de valor onde o HQdL se posiciona é *Customer Intimacy*, em que a relação com o cliente lidera a estratégia. Criar uma relação intimista moldada e talhada conforme as necessidades, produtos e serviços que o hóspede pretende, cria uma relação de fidelidade para com a empresa. Uma entidade quando escolhe esta estratégia pensa cativar o cliente a longo prazo, e analisa o valor de vida do cliente, não o valor de apenas uma transação que o cliente realiza, por isso a equipa dessa empresa faz quase tudo para garantir que cada cliente individual obtenha exatamente aquilo que deseja (Treacy & Wiersema, 1993).

2.2. Estrutura organizacional

Depois das estratégias estarem definidas é importante criar uma estrutura que suporte à implementação dos objetivos traçados; A estrutura organizacional representa o elo de ligação entre as estratégias anteriormente definidas e a forma como irá intervir com o mercado (Freire, 1997).

A administração detém no Algarve, o HQdL, o Hotel Ria Park (cinco estrelas), o Hotel Ria Park Garden (quatro estrelas), vilas e uma imobiliária, South Lake. Alguns serviços são comuns aos hotéis e vilas, como por exemplo, o chefe de cozinha, o responsável dos recursos humanos, algum *staff* operacional, inclusive alterna conforme a necessidade, no HQdL um dos administradores tem o cargo de diretor geral. Na Figura 2.7. é apresentada a estrutura organizacional do HQdL.

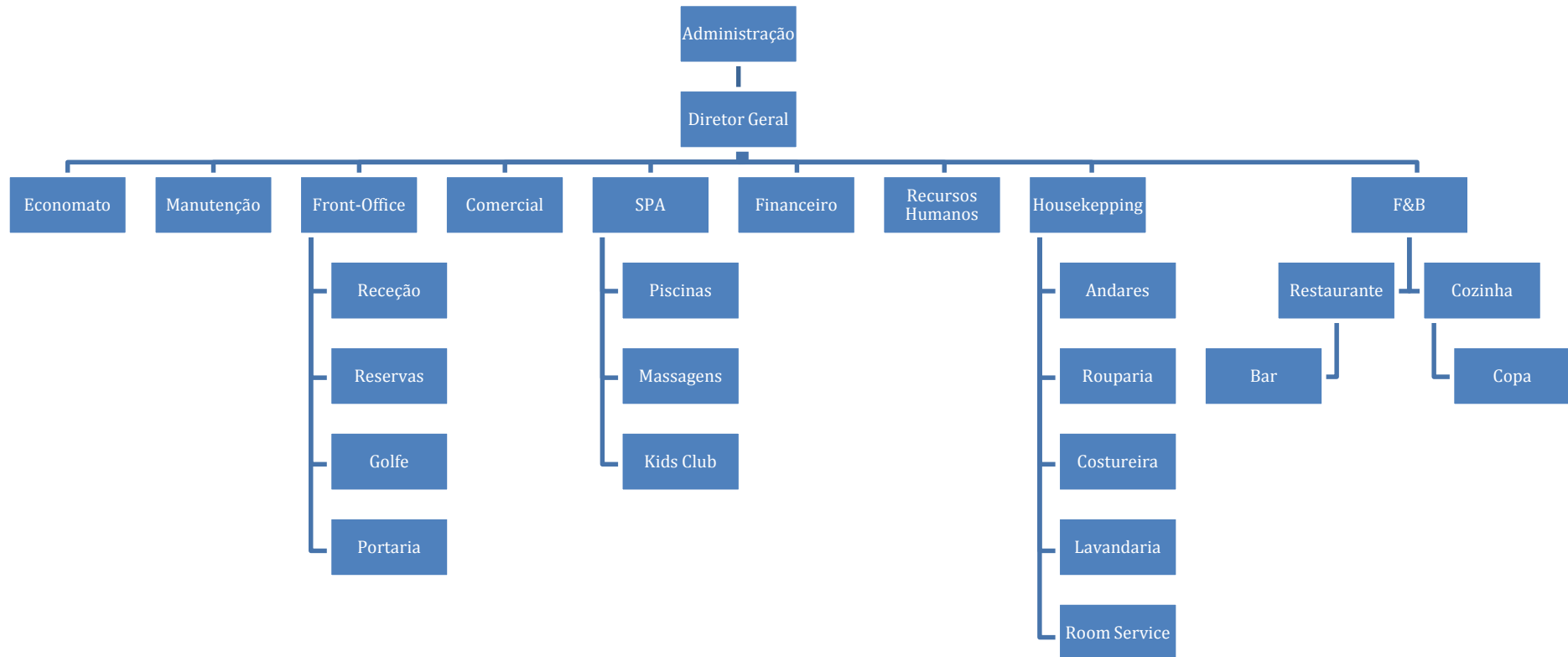


Figura 2.7: Estrutura organizacional do HQdL
Fonte: Dados fornecidos pelo HQdL (2015)

2.3. Caracterização e Serviços

O logotipo do HQdL é composto pelo símbolo do hotel e o símbolo da marca que representa, a LHW, formando em conjunto o logotipo do HQdL, como ilustra a Figura 2.8. O logotipo do hotel é representado pela a natureza do Parque Natural da Ria Formosa através do pinheiro e do verde da natureza, sendo que a Ria Formosa é representada através do segundo semicírculo e o oceano Atlântico através do maior semicírculo, ver Figura 2.9.



Figura 2.8: Logotipo do HQdL
Fonte: Dados fornecidos pelo HQdL (2015)



Figura 2.9: Antigo logotipo do HQdL
Fonte: Dados fornecidos pelo HQdL (2015)

O HQdL situa-se na Quinta do Lago, a 10km de Almancil e a 20km do Aeroporto Internacional de Faro. Tem uma localização privilegiada em frente à Ria Formosa e ao Oceano Atlântico. Devido à sua localização existem 10 tipologias de quartos, divididos em vista Golfe e vista Lagoa. Com vista Golfe temos quartos clássicos com vista jardim, quartos clássicos com vista parcial do mar e quartos *premium*. Com vista Lagoa temos quartos clássicos com vista jardim, quartos clássicos com vista parcial do mar, quartos clássicos com vista mar (vide Figura 2.10), quartos *premium* (vide Figura 2.11), *suites* jardim (vide Figura 2.12), *suites deluxe* (vide Figura 2.13) e a *suite royal* (vide Figura 2.14). O HQdL oferece aos seus clientes os serviços básicos de um hotel de cinco estrelas e oferece alguns serviços diferenciadores. Todos os quartos têm ar condicionado, telefone, cofre, varanda ou terraço mobilado, secretária, internet *wireless*, mini bar, copos, artigos de casa de banho, artigos de duche, chinelos de quarto, secador de cabelo, roupão de banho, rádio e televisão de ecrã plano por cabo com comando.



Figura 2.10: Quarto clássico vista mar
Fonte: HQdL (2015)

Quartos clássicos - O hotel dispõe de 121 com uma área de 44 m², com Liquid Crystal Display (LCD) 32" e casas de banho revestidas em mármore com banheira ou um chuveiro *walk-in*.



Figura 2.11: Quarto *premium*
Fonte: HQdL (2015)

Quartos *Premium* – 11 quartos com área de 50m², sofá, LCD 32" Casas de banho revestidas em mármore, com banheira e duche independente em alguns quartos.



Figura 2.12: Sala da *suite* jardim
Fonte: HQdL (2015)



Figura 2.13: *Suite* deluxe
Fonte: HQdL (2015)



Figura 2.14: *Royal Suite*
Fonte: HQdL (2015)



Figura 2.15: Sala de estar da *Royal Suite*
Fonte: HQdL (2015)



Figura 2.16: Sala de jantar da *Royal Suite*
Fonte: HQdL (2015)

Suite Jardim - 2 *suites* compostas por *hall* de entrada, sala de estar com um LCD de 42", com banheira e duche separados e uma casa de banho social.

Suite Deluxe – 6 *suites* com possibilidade de um ou dois quartos, com uma área de 90 ou 130 m², respetivamente. As *suites* são compostas por *hall* de entrada, sala de estar com LCD de 42", com banheira e duche separados e uma casa de banho social.

Royal Suite – 1 *suite* com uma área de 400 m², localizada no último piso do hotel, proporcionando uma vista sobre o estuário da Ria Formosa e o mar do seu terraço panorâmico, mesa para 6 pessoas e uma piscina aquecida (vide Figura 2.18).

A *suite* em si é constituída por um *hall* de entrada, dois quartos com casas de banho exclusivas - estando a do quarto principal equipada com banheira de hidromassagem e chuveiro separado (vide Figura 2.17), um quarto de vestir, uma sala de estar (vide Figura 2.15) e jantar (vide Figura 2.16), *kitchenette* e uma casa de banho social.



Figura 2.17: Casa de banho da Royal Suite
Fonte: HQdL (2015)



Figura 2.18: Piscina e terraço da Royal Suite
Fonte: HQdL (2015)



Figura 2.19: Restaurante Ca'D'Oro
Fonte: HQdL (2015)

O restaurante Ca'D'Oro, com uma decoração tipicamente veneziana, aberto apenas para jantares, serve gastronomia italiana e tem uma capacidade para 40 pessoas e uma lareira (vide Figura 2.19).



Figura 2.20: Restaurante Brisa do Mar
Fonte: HQdL (2015)

O restaurante Brisa do Mar com vista sobre a Ria Formosa e a praia, que poderá apreciar da sala (vide Figura 2.20) ou do terraço (vide Figura 2.21), encontra-se aberto para os pequenos-almoços, almoços e jantares e serve comida portuguesa e internacional e de verão possibilidade de *buffet* para o jantar.



Figura 2.21: Terraço do Restaurante Brisa do Mar
Fonte: HQdL (2015)



Figura 2.22: Bar Laguna
Fonte: HQdL (2015)

Laguna Bar composto por sala, terraço com vista para os jardins do HQdL, a Ria Formosa e o Oceano Atlântico, dispõe de um piano e pelo menos uma vez por semana animação musical (vide Figura 2.22).



Figura 2.23: Pool Bar
Fonte: HQdL (2015)

Pool Bar está aberto no verão para *snacks*, refeições ligeiras e bebidas (Vide Figura 2.23).

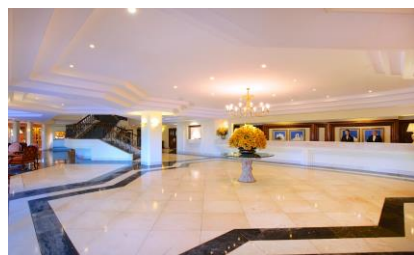


Figura 2.24: Hall de entrada
Fonte: HQdL (2015)

A receção (vide Figura 2.24) encontra-se aberta 24 horas e dispõe do serviço de receção, *consierge*, portaria, golfe *desk* e uma loja - Signature.



Figura 2.25: Kids Club
Fonte: HQdL (2015)

Kids Club com espaço interior e exterior, aberto durante a páscoa, *half-term* e verão. Programa adequado às idades entre os 3 e os 12 anos (vide Figura 2.25).



Figura 2.26: SPA
Fonte: HQdL (2015)

SPA com banho turco, sauna, 6 salas de tratamentos e de massagens com assinatura Anne Semonin, serviço de massagem no jardim sazonal (vide Figura 2.26).



Figura 2.27: Piscina exterior
Fonte: HQdL (2015)

Piscina exterior, interior e para crianças aquecida e *jacuzzi* com vista sobre o Oceano Atlântico (vide Figura 2.27).



Figura 2.28: Zona concessionada na praia
Fonte: HQdL (2015)

Zona exclusiva na praia para os hóspedes (vide Figura 2.28), com cadeiras de praia e chapéus-de-sol (sazonal).

- A sala São Lourenço com 194 m² (vide Figura 2.29).
- A sala Ria Formosa com 97 m² (vide Figura 2.30).
- A sala Atlântico com 57 m² (vide Figura 2.31).
- Capacidade até 200 pessoas, todas as salas com luz natural e *blackout*.



Figura 2.29: Sala Ria Formosa
Fonte: HQdL (2015)



Figura 2.30: Sala São Lourenço
Fonte: HQdL (2015)



Figura 2.31: Sala Atlântico
Fonte: HQdL (2015)

Os serviços e espaços que o hotel dispõe são exclusivamente para hóspedes. Para além dos espaços anteriormente apresentados, o hotel proporciona um serviço global de excelência ao dispor de *business center* com dois computadores, acesso à internet e fotocopiadora; serviço de secretariado (fax e telefone); *lounge* interior com vários livros de diferentes línguas e uma televisão; serviço *wifi* de banda larga em todo o hotel; receção e *room service* (24 horas); lavandaria e limpeza a seco; serviço de limpeza de calçado; tabacaria e loja; estacionamento com *vallet parking*; *babysitting*; serviço de *limousine* e de aluguer de viaturas; assistência médica no hotel a pedido; equitação e aluguer de bicicletas; ginásio; dois campos de ténis com profissional residente para lições; salão de cabeleireiro.

Em relação ao golfe coloca-se à disposição do cliente o serviço de reserva de golfe, 4 campos de golfe, *driving range* dentro da Quinta do Lago e *transfer* gratuito para uma seleção de campos de golfe. Os jardins do HQdL dão acesso pedonal à praia, com 37.500 m² e proximidade aos trilhos da natureza na Quinta do Lago e Ria Formosa.

2.4. Caracterização do Cliente

A caracterização do cliente é feita com o relatório “*Year View*”, utilizando a base de dados de 2012 a 2014. O cliente que irá ser descrito posteriormente refere-se à informação do hóspede que reservou, de reservas concretizadas com *check in* de 2012 a 2014.

O cliente do HQdL pode caracterizar-se por estadias em ocupação dupla em 67,86% (vide Tabela 2.3), em que 74,98% representa a ocupação por dois adultos (vide Tabela 2.2). A média de idade é de aproximadamente, 60 anos (70% têm mais de 50 anos) (vide Tabela 2.4), de nacionalidade Inglesa (34,97%), Portuguesa (15,33%), Alemã (13,53%) (vide Tabela 2.5) e que pernoita em média 4,57 noites (vide Tabela 2.7). Os clientes regulares (*Rep*) representam 53,60% (vide Tabela 2.8). Clientes individuais são o segmento mais representativo (*Frequent Individual Tourist (FIT) Leisure* 71,02%) (vide Tabela 2.9). Quanto à forma como reservam, 62,82% escolhem reservar diretamente com o hotel (vide Tabela 2.10) e de forma tradicional 83,69% (vide Tabela 2.11).

Os hóspedes, maioritariamente, compram apenas o alojamento com o pequeno-almoço (75,67%) (vide Tabela 2.12), porquanto o restante compra pacotes. A tipologia mais escolhida é *Lagoon Sea View (LSV)* que representa 37% da oferta (são a oferta mais representativa, seguida de *Lagoon Garden View*). A antecedência média de reserva (*average booking window - BW*) é de 40,13 dias (vide Tabela 2.13), sendo irregular ao longo do ano. Em relação ao máximo de Número de Noites (RN) no hotel, temos um crescimento em 2012 de 31 noites, em 2013 de 58 noites, em 2014 de 88 noites (vide Tabela 2.6).

É importante salientar que existem alguns dados em que se pode observar uma discrepância entre 2012 a 2014 e 2015, como por exemplo a tabela 2.4. Após uma análise verifica-se que existe um grande número de clientes em 2015 do qual não existe informação; isto pode-se justificar pelo facto dos clientes que fizeram reserva não terem enviado os respetivos dados, destes dados iram alterar conforme os clientes realizem os *check in* onde terão que fornecer as respetivas informações.

Outra tabela interessante de salientar é a Tabela 2.13, sobre o BW, onde verificarmos grandes discrepâncias entre os dados de 2012 a 2014 e 2015, em particular nos últimos 6 meses. Isto pode justificar-se pois os dados de 2015 foram retirados em Abril e à data existiam reservas com um BW considerável.

Adultos	2012	2013	2014	2015	Total	2012 a 2014
0	3,56%	4,07%	3,75%	4,63%	3,93%	3,80%
1	17,68%	22,48%	16,76%	16,15%	18,51%	18,96%
2	76,82%	72,02%	76,24%	74,72%	74,94%	74,98%
3	1,20%	0,77%	2,34%	2,04%	1,57%	1,48%
4	0,74%	0,66%	0,92%	2,46%	1,05%	0,78%
Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Crianças	2012	2013	2014	2015	Total	2012 a 2014
0	87,77%	88,62%	86,88%	85,33%	87,34%	87,72%
1	6,64%	6,33%	6,86%	8,11%	6,85%	6,62%
2	4,44%	3,92%	4,92%	5,51%	4,61%	4,45%
3	1,14%	0,82%	0,94%	1,06%	0,97%	0,96%
4	0,00%	0,31%	0,40%	0,00%	0,22%	0,26%
Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Bebés	2012	2013	2014	2015	Total	2012 a 2014
0	96,88%	98,97%	98,20%	96,84%	97,89%	98,08%
1	3,02%	0,95%	1,51%	2,94%	1,94%	1,75%
2	0,10%	0,08%	0,29%	0,22%	0,17%	0,16%
Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Tabela 2.2: Adultos, Crianças e Bebés vs RN

Fonte: Elaborado pelo autor

Pax	2012	2013	2014	2015	Total	2012 a 2014
0	0,55%	0,55%	1,11%	0,65%	0,74%	0,76%
1	19,47%	30,54%	20,59%	21,79%	23,65%	23,97%
2	71,00%	62,96%	70,54%	69,97%	68,17%	67,86%
3	7,97%	5,37%	6,43%	5,77%	6,34%	6,44%
4	0,96%	0,40%	1,08%	1,34%	0,88%	0,80%
5	0,03%	0,07%	0,13%	0,43%	0,13%	0,08%
6	0,01%	0,10%	0,13%	0,05%	0,08%	0,09%

Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
--------------	---------	---------	---------	---------	---------	---------

Tabela 2.3: Pax (Pessoas) vs RN

Fonte: Elaborado pelo autor

Ano Nascimento	2012	2013	2014	2015	Total	2012 a 2014
Sem Informação	1,14%	5,67%	1,23%	24,37%	6,01%	2,84%
1910-1919	0,00%	0,10%	0,00%	0,00%	0,03%	0,04%
1920-1929	2,87%	2,40%	2,04%	1,93%	2,32%	2,39%
1930-1939	11,03%	9,43%	9,46%	9,77%	9,84%	9,85%
1940-1949	21,69%	19,79%	20,40%	21,93%	20,72%	20,51%
1950-1959	21,11%	17,56%	19,35%	15,27%	18,57%	19,15%
1960-1969	18,21%	18,31%	19,39%	11,69%	17,66%	18,69%
1970-1979	8,02%	11,85%	11,92%	5,46%	10,09%	10,89%
1980-1989	6,24%	5,62%	6,81%	2,24%	5,64%	6,22%
1990-1999	5,64%	5,21%	5,60%	3,61%	5,19%	5,46%
2000-2009	3,71%	3,77%	3,15%	2,84%	3,42%	3,52%
2010-2019	0,34%	0,28%	0,65%	0,88%	0,50%	0,44%
Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Tabela 2.4: Ano de nascimento vs RN

Fonte: Elaborado pelo autor

Country	2012	2013	2014	2015	Total	2012 a 2014
Belgium	3,78%	4,77%	5,14%	3,15%	4,43%	4,65%
England	39,23%	31,31%	35,65%	34,39%	34,89%	34,97%
France	2,47%	3,23%	1,79%	1,60%	2,36%	2,49%
Germany	12,73%	12,75%	14,85%	13,34%	13,50%	13,53%
Gibraltar	0,56%	1,18%	2,82%	0,00%	1,39%	1,63%
Ireland	4,12%	4,07%	3,77%	2,40%	3,74%	3,97%
Portugal	17,52%	13,99%	15,14%	8,45%	14,32%	15,33%
Spain	4,06%	4,77%	4,89%	1,85%	4,22%	4,63%
Switzerland	3,74%	3,37%	4,26%	7,71%	4,37%	3,80%
Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Tabela 2.5: Top 10 país de residência vs RN

Fonte: Elaborado pelo autor

Mês de Check-in	2012	2013	2014	2015	Total	2012 a 2014
1		13		0	13	13
2	14	41	29	31	41	41
3	14	30	19	19	30	30
4	14	17	19	17	19	19
5	16	35	16	16	35	35
6	31	42	22	40	42	42
7	27	25	34	23	34	34
8	20	58	88	22	88	88
9	21	21	24	21	24	24
10	16	16	16	16	16	16
11	10	4	14	7	14	14

Total	31	58	88	40	88	88
--------------	----	----	----	----	----	----

Tabela 2.6: Máximo de RN
Fonte: Elaborado pelo autor

Mês de Check-in	2012	2013	2014	2015	Total	2012 a 2014
1		1,26		0,00	1,26	1,26
2	3,29	4,86	3,65	5,38	4,30	3,93
3	4,26	6,61	5,21	5,52	5,39	5,36
4	4,59	5,08	5,59	4,32	4,83	5,09
5	5,15	4,93	4,84	5,62	5,10	4,98
6	5,11	4,43	5,05	6,77	5,17	4,86
7	5,14	5,52	5,67	7,38	5,70	5,45
8	4,62	5,28	5,40	8,07	5,28	5,10
9	4,73	5,93	5,28	7,00	5,36	5,31
10	5,05	4,98	3,92	10,13	4,68	4,65
11	3,59	2,63	3,44	7,00	3,28	3,22
Total	4,71	4,03	4,97	6,05	4,69	4,57

Tabela 2.7: Média de RN
Fonte: Elaborado pelo autor

	2012	2013	2014	2015	Total	2012 a 2014
New	44,56%	47,72%	46,37%	34,50%	44,65%	46,40%
Rep	55,44%	52,28%	53,63%	65,50%	55,35%	53,60%
Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Tabela 2.8: Rep vs RN
Fonte: Elaborado pelo autor

Market	2012	2013	2014	2015	Total	2012 a 2014
Fit's Golfe	15,77%	12,92%	10,12%	14,76%	12,92%	12,61%
Fit's Leisure	77,06%	64,57%	73,22%	78,49%	72,12%	71,02%
Grupos Golfe	3,79%	3,72%	3,01%	5,30%	3,74%	3,47%
Grupos Incentivos	0,27%	2,36%	2,10%	0,59%	1,56%	1,73%
Grupos Leisure	0,86%	2,82%	1,42%	0,00%	1,53%	1,79%
Grupos Meetings	2,25%	13,61%	10,12%	0,86%	8,13%	9,38%
House Use	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Tabela 2.9: Market vs RN
Fonte: Elaborado pelo autor

Source	2012	2013	2014	2015	Total	2012 a 2014
Agência	5,08%	19,98%	14,79%	10,86%	13,71%	14,20%
Directos	70,84%	57,63%	62,43%	59,93%	62,40%	62,82%
Leading Hotels	2,83%	2,20%	3,71%	4,50%	3,16%	2,93%
Tour Operadores	21,18%	20,17%	19,03%	24,50%	20,67%	20,00%
(blank)	0,08%	0,02%	0,04%	0,21%	0,07%	0,04%

Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
--------------	---------	---------	---------	---------	---------	---------

Tabela 2.10: *Source vs RN*

Fonte: Elaborado pelo autor

Channel	2012	2013	2014	2015	Total	2012 a 2014
Balcão	1,56%	2,04%	1,37%	1,93%	1,70%	1,66%
GDS	2,14%	0,79%	0,95%	1,36%	1,22%	1,20%
Internet	7,67%	7,21%	10,54%	13,56%	9,31%	8,58%
Ria Park Hotel	7,18%	3,83%	4,05%	1,88%	4,35%	4,77%
Tradicional	81,35%	86,02%	83,00%	81,06%	83,30%	83,69%
(blank)	0,09%	0,11%	0,09%	0,21%	0,11%	0,10%
Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Tabela 2.11: *Channel vs RN*

Fonte: Elaborado pelo autor

Package	2012	2013	2014	2015	Total	2012 a 2014
BB	75,19%	75,86%	75,82%	76,22%	75,75%	75,67%
(Blank)	4,82%	3,55%	3,94%	1,55%	3,66%	4,02%
Outros	19,99%	20,60%	20,23%	22,23%	20,59%	20,30%
Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Tabela 2.12: *Package vs RN*

Fonte: Elaborado pelo autor

BW	2012	2013	2014	2015	Total	2012 a 2014
1		1,67		62,00	1,79	1,67
2	12,36	15,49	32,99	39,54	23,58	20,28
3	18,67	58,00	63,58	30,82	43,23	46,75
4	25,96	30,14	38,70	41,27	34,60	31,60
5	34,93	47,26	37,60	87,00	51,23	39,93
6	35,94	48,50	57,90	135,22	62,74	47,45
7	36,63	49,86	64,14	148,04	62,99	50,21
8	45,22	62,05	40,43	196,52	56,82	49,23
9	39,75	65,85	71,94	206,28	67,30	59,18
10	35,31	42,60	37,30	218,87	41,96	38,40
11	31,18	3,69	50,14	241,00	32,56	28,34
Total	35,35	34,20	50,83	97,52	46,69	40,13

Tabela 2.13: BW

Fonte: Elaborado pelo autor

2.5. Análise interna e externa do HQdL

Um método utilizado para a análise interna e externa é a matriz *Stenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats* (SWOT), que analisa a entidade sob quatro prismas: as suas forças, as suas fraquezas, as oportunidades e as ameaças. Segundo Freire (1997) o

modelo SWOT relaciona na empresa os pontos fracos e fortes com as oportunidades e ameaças do mercado. As informações apresentadas na tabela SWOT são o fruto de diversas reuniões com a administração, da análise dos questionários internos, das redes sociais e mediáticas. Seguem-se alguns exemplos de pontos fortes e fracos apresentados nas redes sociais:

- “Localização especial: esta num condomínio de luxo em Almancil, prático acesso à praia com serviço do hotel, piscina maravilhosa. O restaurante é muito bom e o serviço é perfeito” (Tripadvisor, 2015);
- “Hotel clássico, muitíssimo bem localizado. Quartos bons, pequeno-almoço muito bom, silêncio na zona dos quartos, mas o que mais saliento é a simpatia dos funcionários. Aqui sentimo-nos em casa, pois são verdadeiros profissionais o que começa a ser raro em Portugal. Não hesito em aconselhar a todos este Hotel” (Tripadvisor, 2015);
- “Apesar de precisar de um *upgrade* na decoração não deixa de ser um hotel fantástico. A localização não podia ser melhor. As praias, os restaurantes, os campos de golf fazem da quinta do lago um dos melhores *resorts* da europa. O serviço e a simpatia são uma constante. De facto para ser ainda melhor só precisa de uma melhoria na decoração” (Tripadvisor, 2015);
- “ (...) O *wifi* não funciona bem nos quartos e ao redor da área da piscina, (...) e as casas de banho são muito antigos que nem têm chuveiros” (Tripadvisor, 2015).

		Pontos Fortes	Pontos Fracos
		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Staff</i> • Localização • Qualidade do serviço e personalização • Apoio da administração • Ambiente intimista e familiar • Política de formação • Salas para grupos com luz natural • Hotel com notoriedade e nome no mercado • Clientes regulares durante todo o ano 	<ul style="list-style-type: none"> • Decoração e casas de banho • Equipamentos eletrónicos • Canais de televisão • Poucas salas e capacidade para grupos • Equipa reduzida • Sazonalidade • Sistema de informação • Ar condicionado • <i>Wifi</i>
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Clima favorável • Pertencente à LHW • Efeitos da economia global • Diferenciação da marca • Aposta no mercado francês • Contratação com novos <i>tour operadores</i> • Ativos naturais e históricos na região • Campos de golfe 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilização dos <i>standards</i> da LHW para formação da equipa e manutenção da qualidade do serviço • Aumento da promoção das características do hotel (qualidade da equipa, localização privilegiada, serviço de qualidade e personalizado em ambiente intimista e familiar, com elevada flexibilidade) no exterior devido ao crescimento da economia global 	<ul style="list-style-type: none"> • Reduzir a sazonalidade com a aposta no mercado francês e com o crescimento da economia global. • Criação de pacotes atrativos para visitas dos ativos naturais e históricos da região • Promoção do hotel no segmento de grupos como exclusivo devido á capacidade de salas para grupos
Ameaças	<ul style="list-style-type: none"> • Concorrência global e local • Escassez de mão-de-obra qualificada • Redução de grupos em Portugal • Novas tecnologias • Não efetivação de investimento na renovação de quartos e casas de banho 	<ul style="list-style-type: none"> • Promoção das salas e espaços de reunião para a angariação de grupos • Utilização da notoriedade do hotel para a angariação de mão-de-obra qualificada • Criação de uma imagem de um <i>staff</i> de qualidade com serviço <i>premium</i> e personalizado 	<ul style="list-style-type: none"> • Projeto de CRM com vertente em SFA • Criação do Relatório “<i>Year View</i>” para melhorar o sistema de informação • Elaboração de um plano parcial de renovação do hotel durante o inverno • Plano de reforma do sistema de <i>wifi</i>

Tabela 2.14: Análise SWOT do HQdL

Fonte: Elaborado pelo autor

Na tabela SWOT são apresentados os pontos fracos e os pontos fortes da organização e as oportunidades e as ameaças da mesma, relacionando-os de modo a aproveitar as oportunidades e a ultrapassar as ameaças. Com o programa de fidelização da LHW, o hotel obtém um conjunto de *standards* obrigatórios que são utilizados para continuar a formar da equipa e manter uma boa qualidade do serviço. Foi desenvolvido durante o estágio um projeto da LHW com base nos *standards* de forma a melhorar o serviço e a abordagem da equipa aos clientes. Devido à escassez de mão-de-obra qualificada procede-se à utilização da marca e do nome do hotel no mercado como forma de atrair colaboradores eficientes e eficazes.

Devido à evolução da economia global, em particular salienta-se a diferença entre o Euro e a Libra, o hotel aposta na promoção das características que o distinguem tais como a qualidade da equipa, localização num *resort* de luxo no sul de Portugal com acesso pedonal à praia, serviço de qualidade e personalizado, ambiente intimista devido ao grande número de clientes habituais, ambiente familiar onde o diretor geral é parte da administração e por sua vez, a administração está presente no dia-a-dia do hotel proporcionando grande flexibilidade a nível de pedidos. Para aproveitar os pontos fortes que o HQdL apresenta e reduzir as ameaças realizou-se promoção para angariação de grupos com o objetivo de combater a diminuição dos grupos no hotel e utilizar as facilidades das salas de reunião com luz natural.

Com o intuito de fornecer um serviço *premium*, personalizado e atenção especial aos clientes habituais, foi realizada uma sessão de fotografias para posterior apresentação ao cliente onde são notórios os pontos fortes do hotel, tais como a localização e os serviços disponíveis. Para combater os pontos fracos podem-se utilizar as oportunidades que o mercado e o ambiente oferecem, assim para reduzir a sazonalidade aposta no mercado francês, tanto em individuais como em grupos. Para este ponto foi realizada uma viagem de promoção à França com o intuito de obter mais negócio de outubro a maio. Ainda para combater a sazonalidade realizou-se a criação e divulgação de pacotes atrativos para visitas aos ativos naturais e históricos da região.

Devido ao número de salas de reunião e à capacidade que o hotel pode dispor para eventos realizou-se a aposta no mercado dos grupos como um segmento de luxo, onde

cada evento é considerado único e exclusivo, utilizando a marca para diferenciação da concorrência.

Com uma importância crescente das novas tecnologias e um fraco sistema de informação foi desenvolvido durante o estágio um projeto de CRM com vertente em SFA de modo a melhorar o sistema de informação presente na organização. Ainda relativamente à informação, devido à pouca qualidade de informação, disponível no PMS foi criado um relatório para análise a nível de RM, onde fosse possível agregar diferentes informações, com o objetivo de combater a concorrência a nível global e local com melhores práticas.

Um dos pontos mais problemáticos que o HQdL enfrenta é a nível da decoração e das casas de banho antiquadas; foi criado um plano de renovação parcial do hotel durante o inverno, de dezembro de 2014 a janeiro de 2015 sendo realizada uma pequena renovação e para o ano de 2015/2016 está agendada outra renovação parcial. A qualidade do *wifi* também se considera um ponto problemático para os hóspedes, em agosto de 2015 foi feita uma reforma ao sistema de *wifi* e está a ser planeada uma ampliação do sinal para o inverno de 2015/2016.

Neste capítulo será apresentada uma descrição das atividades e dos departamentos onde o estágio foi desenvolvido, assim como das respectivas funções. O estágio cumpriu o objetivo inicial de passar por diversos departamentos, salientando que o departamento comercial e da direção foram o foco de todo o estágio.

3.1. Direção Geral

A presença na direção foi uma constante ao longo de todo o estágio desde 22 de setembro de 2014 até dia 21 de Setembro 2015. Segundo a visão da Starwood Hotels (2015), o Diretor Geral deverá ser alguém que lidere com paixão e que inspire a sua equipa, assim como ter conhecimentos estratégicos que garantam a eficácia e a eficiência operacional do hotel, enquanto melhora o modelo existente. O HQdL partilha da visão da Starwood e a direção está muito próxima da equipa operacional, de todo o trabalho de campo enquanto melhora as capacidades do hotel.

Neste sentido, algumas tarefas desempenhadas foram diárias, outras semanais, outras pontuais dependendo da necessidade da direção e da administração, entre elas destaco:

- Visita diária pelas áreas públicas do hotel de forma a verificar as condições de higiene e segurança e análise à decoração e o pormenor;
- Participação semanal nos *cocktails* da direção;
- Elaboração de relatórios e a respetiva análise (ocupação, reservas feitas durante a semana);
- Participação nas discussões sobre a data de fecho e abertura do hotel;
- Análise das necessidades dos departamentos antes da reabertura do hotel;
- Elaboração de uma proposta para longa ocupação da *Suite Royal*, que inclui 70 RN exceto em Julho e Agosto; o relatório foi baseado nos quatro anos anteriores (2011 a 2014).

Para além do apoio ao diretor geral e à administração foi encarregue à estagiária o desenvolvimento de três projetos, projeto da LHW, o desenvolvimento de implementação de um sistema de informação de CRM com vertente de apoio ao comercial que irá ser abordado no capítulo quatro e o relatório “*Year View*”.

3.1.1. Projeto Leading Hotels of The World

O HQdL pertence à cadeia LHW e, como tal, deverá manter os *standards* mínimos - de alojamento, de serviço, de cozinha, as facilidades e os comportamentos da equipa - que a cadeia obriga para dela ser parte integrante. Todos os aspetos em relação ao conforto, conveniência e humor do cliente deverão ser considerados para adaptar da melhor forma o serviço prestado. A LHW executa inspeções surpresa nas suas propriedades associadas, e analisa todas as fases da experiência do cliente desde a reserva até a saída (Leading Hotel of the World, 2015).

Em Junho de 2014, realizou-se uma visita de inspeção surpresa da parte da LHW ao HQdL, em que o inspetor se faz passar por cliente e analisou cada departamento, em particular saliento receção, *housekeeping*, SPA, restaurante. Em cada departamento analisou, em pormenor o produto que o hotel oferece, o serviço, a forma de interação com o cliente, entre outros aspetos. Estas visitas resumem-se a um relatório com pontuações minuciosas e descrições.

Em relação à receção são analisadas as reservas, *check in*, *check out* e contacto com o cliente; por exemplo é analisado se é feito *up-selling* e *cross-selling* (se se sugerem categorias de quarto superiores salientando as suas mais-valias; se se sugere marcação de restaurantes, SPA, *transfers*, golfe, entre outros).

No que respeita ao *housekeeping* é analisado o quarto ao *check in*, *check out*, após a limpeza da manhã e após o *turndown* (exemplos: ao serviço é analisado se a limpeza é bem feita e ao produto verifica-se se a mobília está em condições).

No restaurante é analisado o pequeno-almoço, o almoço, o jantar e *room service*. (por exemplo: analisam se o empregado de mesa tem conhecimento sobre o menu, em relação ao serviço, e ao produto verificam se a comida estava saborosa).

No spa são analisados o rececionista e o terapeuta (por exemplo: se têm conhecimentos do menu de massagens e se a massagem foi feita durante o tempo previsto, respetivamente).

Com o relatório final entregue pelo inspetor foi possível analisá-lo de forma a identificar em primeira instância os pontos menos fortes de cada departamento que são apresentados no relatório. De seguida, em conjunto com a direção e os responsáveis de cada departamento, realizou-se um plano de melhoria dos pontos menos fortes.

Colocação em prática do plano de melhoria em conjunto com a equipa, de forma que na próxima visita os pontos menos fortes melhorem e que os pontos fortes assim continuem. Parte do plano de melhoramento passa principalmente por recordar os objetivos que a LHW propõe e por ações de formação em cada departamento.

Todas as visitas de inspeção são de extrema relevância pois a LHW analisa os seus parceiros e reflete sobre o seu potencial e sobre a sua parceria, podendo inclusive não renovar a parceria LHW.

3.1.2. Relatório “*Year View*” – *Revenue Management*

Revenue ou *Yield Management* é uma ferramenta que possibilita o equilíbrio entre a procura e a oferta, de forma a maximizar as receitas. (El Haddad, Roper, & Jones, 2008). O RM foi primeiramente desenvolvido pelas companhias aéreas, no entanto estendeu-se a diversas indústrias (Ivanov & Zhechev, 2012). Na hotelaria o RM é a prática que possibilita controlar a procura dos clientes utilizando preços dinâmicos conforme a capacidade do empreendimento turístico (Haddad, 2008). Permitindo que o hotel decida, atempadamente, qual o preço que irá vender o quarto, como o objetivo de vender o quarto ao preço mais alto possível (Aziz *et al.*, 2011).

Segundo Moraes (2002), o RM é um modelo de análise de performance, procurando maximizar a receita total, utilizando a taxa de ocupação e o preço médio diário do hotel. Segundo Aziz *et al.* (2011), o sistema de RM baseia-se nos princípios básicos da economia para o preço e controlo do inventário para os quartos, é possível resumir estes princípios em três regras: decisões estruturais, decisões de preços e decisões de quantidade.

Segundo os mesmos autores, as decisões estruturais referem-se ao formato que se pretende vender o produto, na definição do segmento que se pretende atingir ou quais os métodos de diferenciação que se pretende utilizar e quais as estruturas/serviços que se oferecem. A nível dos preços, definição dos preços, definição dos preços para clientes individuais, definição dos preços mínimos, como definição dos preços em consideração aos produtos que se oferecem, definição dos preço ao longo do tempo e que desconto é possível atribuir durante o “tempo de vida” do produto. Em relação às decisões de quantidade, definição da margem onde se deve aceitar a reserva ou recusá-la, definição da distribuição conforme os diferentes segmentos de mercado, definição do limite onde se deve retirar o produto do mercado e quando voltar a coloca-lo à venda.

Segundo Ivanov e Zhchev (2012), existem sete processos que derivam das práticas de gestão do marketing geral, como ilustra a Figura 3.1.



Figura 3.1: Processos de RM
Fonte: Adaptado de Ivanov e Zhchev (2012)

Os objetivos são definidos numa estratégia específica (medida em anos), a nível tático (medida em semanas) e a nível operacional (medida em dias), estes objetivos estão relacionados com os valores das diferentes métricas utilizadas (ocupação, objetivo de lucro por quarto). A informação é obtida através da base de dados operacional do hotel e do sistema de informação do marketing, esta informação fornece dados sobre as tendências (Ivanov & Zhchev, 2012). No que concerne ao HQdL foram definidos os objetivos pelos membros da direção tanto a longo como a curto prazo, devido à pouca qualidade de informação que os relatórios do sistema nos proporcionavam, foi sugerido a criação de um relatório em que fosse possível obter dados fiáveis e úteis para RM.

Foram verificados que tipos de dados eram possíveis retirar do Fidélio, após a análise às categorias e procedeu-se à elaboração de relatório com as necessidades ao nível da gestão da receita, com a possibilidade de escolha de um intervalo das datas tanto de chegada como de partida. As categorias pretendidas eram: número de reserva, data de criação da reserva, data de chegada, data de partida, número de noites, *booking window* em dias, número de quartos, número de adultos, número de crianças, número de bebés, segmento de mercado (FIT: golfe ou lazer e grupos: golfe, incentivos ou reuniões), *source* (agência, direto, LWH, operador turístico), canal (balcão, *Global Distribution System* (GDS), internet, RPH, tradicional), empresa, agência de viagens, *source* (da agência de viagens ou do operador turístico, pacote, tarifa, designação da tarifa, valor do alojamento (refere-se ao valor gasto apenas em alojamento), nome do cliente, número de cliente, data de nascimento, email; cidade; país.

Em relação à análise, deve-se garantir que a empresa venda o produto certo ao cliente certo pelo preço certo (Cross, 2011), é necessário verificar-se a procura e a oferta tanto no destino a nível individual do hotel, a nível da cadeia a que pertence e a nível do destino em que concorre (Ivanov & Zhchev, 2012). Com os dados retirados do relatório que o Fidélio criou no sistema, procedeu-se à criação de um relatório semanal.

Quanto à previsão, utilizam-se outras métricas (taxa de ocupação, número de chegadas, número de cancelamentos, número de *no shows*), a previsão pode ser subdividida em previsão estratégica, previsão tática, previsão operacional. A previsão estratégica refere-se à procura do destino (a nível individual do hotel, a nível da cadeia hoteleira a que pertence e a nível do destino em se encontra, em relação ao número de chegadas,

valores das despesas dos turistas, preferências entre outros), oferta no destino (número de quartos, capacidade por tipologia de alojamentos, entre outros), a acessibilidade e atrações do destino (facilidade de transportes, atrações locais, estruturas).

Para a previsão das métricas de RM são utilizados métodos. Um dos métodos utilizados é a análise ao passado e extrapolação do futuro, outro método é análise de variáveis financeiras do mercado, onde é necessário ter em consideração por exemplo a procura, os competidores, eventos especiais (Ivanov, 2014). O relatório “*Year View*” tem campos de previsão da ocupação por exemplo baseados no ano anterior e tendo em consideração elementos tais como eventos esporádicos.

O acompanhamento do RM deve ser feito a todos os níveis e deve se continuar à procura de oportunidade de forma a melhorar em cada nível, é de salientar que o RM apenas deve ser aplicado se contribuir de forma positiva para o hotel. As decisões sobre preços, estrutura de preços, meios de rentabilização a ocupação através da utilização do *overbooking* são baseadas nas previsões que foram desenvolvidas no ponto anterior, de forma a poder tomar decisões tais como fechar vendas, aumentar preços, diminuir preços, ou seja é necessário otimizar os processos. No entanto deve-se considerar alguns métodos matemáticos tais como a simulação, programação linear entre outros.

A implementação do RM requer treino da equipa a nível técnico de forma a vender ao preço mais alto possível ou até rejeitar uma reserva, isto é, rejeitar uma reserva caso se espere vender o quarto a um preço mais elevado atingindo assim os objetivos do RM (Ivanov & Zhchev, 2012).

3.2. Departamento Comercial

Devido à relação muito estreita entre o comercial e a direção do hotel, o estágio foi desenvolvido essencialmente nestes dois departamentos. O departamento comercial combina o marketing e as vendas, sendo que as suas funções desempenhadas na área de marketing estão alinhadas com a perspetiva de marketing de AMA (2013): um conjunto

de processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que possam ter valor para os clientes e parceiros.

Segundo Madeira (2010) é também parte do plano estratégico orientado para o mercado, que capacita a entidade de competitividade em que se baseia nas relações de trocas e nos desejos dos clientes; o marketing orientado para o turismo deve compreender e atuar conforme os diferentes tipos de clientes, tratando-os de forma diferenciada com qualidade e para que isto seja possível a entidade deve ser flexível e diversificada. Alinhado com a perspectiva de Bowie e Buttle (2011) a área de vendas do HQdL é orientada aos preços, focalizando as vendas, a quota de mercado e o volume das vendas. Neste enquadramento foram desenvolvidas as seguintes tarefas:

- Análise dos contratos com os operadores turísticos e agências de viagens. Esta análise consiste na verificação da produção dos três anos anteriores, analisando os custos de participação, que podem em alguns casos não existir e analisar se o Hotel quer voltar a assinar contrato com o operador ou agência. Elaboração do contrato com a respetiva comissão;
- Acompanhamento dos relatórios de vendas dos diferentes parceiros e posteriormente contacto para ponto de situação de forma a incentivar as vendas;
- Angariação de novos operadores e agências de viagens (pesquisa e contacto direto) para diferentes segmentos (lazer e golfe) e diferentes nacionalidades;
- Elaboração do plano de marketing e acompanhamento das várias ações, que incluem respostas a propostas de participação (para revistas, brochuras, artigos), angariação dos meios mais adequados, negociação de preços e datas de publicação, confirmação dos dados bancários do parceiro, confirmação dos dados do hotel para o preenchimento da fatura, pedido de formulários RFI-21 (pedido de dispensa total ou parcial de retenção na fonte do imposto português) em caso de parceiros estrangeiros, confirmação do pagamento e posterior comunicação ao parceiro;
- Melhoria do *website* do hotel;
- Implementação do *channel manager*;
- Alteração de preços *online* e fechos de vendas;
- Distribuição dos preços e pacotes para o ano 2014/2015 através de meios digitais e tradicionais;

- Visita a agências de viagens locais e participações em reuniões de contratação;
- Análise da concorrência (preços e ofertas);
- Otimização de envio de informação a clientes e parceiros;
- Lançamento de *newsletters*;
- Elaboração de pacotes dos diferentes segmentos (Golf/Lazer/Grupos);
- Participação e organização em visitas de inspeção;
- Planeamento e participação em *famtrips*;
- Reorganização da base de dados do departamento de comercial, pastas e documentos;
- Criação de várias informações para quartos;
- Contactos para semanas de promoção no estrangeiro e organização logística da própria viagem.

3.2.1. Amateur Golf Challenge XIX

Durante o estágio foi organizado um torneio de golf, Amateur Golf Challenge XIX, a organização do torneio deu-se desde o início do estágio até ao último dia do torneio, de 22 de setembro de 2014 a 8 de novembro de 2014. O torneio em questão é organizado pelo HQdL, com o nome de Amateur Golf Challenge, neste ano realizou-se o Amateur Golf Challenge XIX. Para a concretização do torneio foi necessário estruturar um programa, com uma agenda semanal e os respetivos eventos sociais e a preparação da agenda semanal e dos eventos sociais.

Para a organização do programa e preparação da agenda semanal foi necessário realizar um pesquisa de possíveis entretenimentos para o jantar de gala e pedidos de orçamento, contratação do entretenimento, contratação do equipamento necessário audiovisual para o jantar de gala, contratação da florista e de outros serviços associados ao torneio (ex. prémios), organização com os campos de golfe e o *Pro* em relação à agenda, campo e tempos, promoção do evento junto de clientes, parceiros, operadores turísticos e agentes de viagens e por conseguinte *mailing* para os clientes individuais, confirmação das reservas individuais e dos acompanhantes, acompanhamento do torneio e dos seus eventos sociais, preparação das pontuações diárias de cada jogo e preparação diária de

uma tabela onde indica todos os pontos dos jogos já realizados, organização dos jantares, *cocktails*, organização do jantar de gala com entrega de prémios e discurso.

3.2.2. Coordenador de Grupos

Um coordenador de grupos pertence ao departamento do comercial e o seu objetivo é vender as facilidades do hotel (quartos, salas de reunião, restaurante) a grupos ou organizações. Deve também organizar e acompanhar os eventos desde a reserva, confirmação, refeições, quartos e tudo o que possa estar incluído no contrato (Kokemulle, 2015).

Na coordenação de grupos respondem-se a propostas de grupos, elaborando um orçamento. Para a elaboração da proposta é primordial verificar a ocupação do hotel, caso haja disponibilidade verificam-se os preços para as respetivas datas, e pedidos especiais, tais como: salas de reunião, voltas de golfe, comidas e bebidas, entre outros. Acompanha-se o grupo (*follow-up*) de forma a concretizar a venda no hotel.

Alguns grupos realizam visitas de inspeção aos hotéis para onde ponderam viajar e para que a inspeção ocorra sem imprevisto deverá haver uma preparação, organização e acompanhamento das visitas deste tipo/género ao hotel. É necessário verificar os quartos disponíveis com o *front office* das diferentes categorias, e verificar com o *housepeaking* a condição dos quartos. Durante as visitas de inspeção é frequente mostrar quartos das diferentes categorias, espaços públicos, e salas de reunião se for adequado.

O responsável pelos grupos deverá gerir, coordenar e operacionalizar a atividade de grupos confirmados. Inserção do grupo no sistema informático, inserção da *rooming-list* no Fidélio, inserção do *rate code*, verificação dos horários de *check in* e *check out*, confirmação do que está previsto a nível de Food and Beverage (F&B), verificação de possibilidade de *up-grads* aos gestores de topo, atribuição dos quartos, inserção da oferta para os quartos, emissão da fatura pró-forma, confirmação dos depósitos durante o tempo acordado, pagamento, elaborar e enviar o contrato com as condições ao responsável pelo grupo.

Preparar e distribuir ordens de serviço para cada evento/grupo, por cada departamento com informações detalhadas e todos os requisitos. Contacto com cada responsável de departamento com o objetivo de informar as atividades e o necessário de cada departamento e esclarecimento de dúvidas. Acolhimento do grupo e acompanhamento operacional, preparação de toda a informação relativa ao grupo e arquivo. Participação nas reuniões de preparação e fecho de grupos, incluindo revisão das contas finais.

Outras funções inerentes são a organização e a reorganização de fornecedores (flores, material audiovisual, entre outros), fornecimento de informação sobre o hotel e a área envolvente, resposta a questões apresentadas, análise do custo do grupo, atribuição de uma categoria ao grupo: reuniões, incentivos, golfe e lazer.

3.2.3. Relações Públicas

A relações públicas é a cara do serviço ao cliente e deverá ser uma das primeiras pessoas a cumprimentar o cliente aquando a sua chegada ao hotel. A relações públicas deve garantir que a experiência do cliente é positiva e lembrada (Hcarrers, 2015).

Tudo relacionado com o cliente é importante nesta função, tudo o que é enviado ao cliente é preparado pela relações públicas e personalizado, por exemplo: verificação das datas de aniversário dos clientes, preparação do postal de aniversário e do envelope e envio das cartas de aniversário. Caso o cliente esteja *in house* no dia do aniversário é preparado o postal de aniversário escrito à mão e enviado um bolo e espumante. Para aniversários de casamento prepara-se um cartão de felicitação e enviam-se frutos vermelhos e espumante ao quarto; Verificação dos clientes que estão *in house* no dia do *cocktail*, envio de convites para o *cocktail* semanal da direção e para o *cocktail* semanal das crianças; Preparação dos postais de chegada.

O acolhimento do cliente à chegada, “*Welcome*” e a despedida do cliente “*Farewell*”, é feito pela relações públicas de forma personalizada. Acompanhamento individual dos clientes mais importantes e os habituais. Análise e gestão de todos os clientes e seus pedidos, gestão e presença no *lobby*, atualização do perfil do cliente e suas preferências

no sistema; estabelecer a ligação entre os clientes e os outros departamentos, em particular devido a pedidos e reclamações; resolução de conflitos/ reclamações com os clientes e reporte à direção todos os conflitos e reclamações.

3.2.3.1. Questionários de satisfação

Os questionários de hóspedes representam uma parte muito significativa da comunicação com os clientes que o hotel deseja obter, pois responde a todos os questionários, mostrando ao cliente que aquilo que ele diz, escreve, pontua é importante para o hotel, mostrando que ele é importante.

A entrega dos questionários de satisfação tanto escritos como *online* pelo Medallia era comum, no entanto não havia análise dos mesmos e em conformidade com o diretor geral foi criado um documento onde fosse possível analisar as respostas dos questionários de satisfação.

Para a análise estatística dos questionários recebidos, é necessário proceder á inserção do número de cliente que realizou a reserva e a verificação da informação: se é a primeira vez ou é um cliente habitual. Para a realização desta tarefa de inserção destes últimos dados verifica-se se o cliente colocou o nome e/ou número de quarto. Existem alguns casos que mesmo sem a indicação do número do quarto ou do nome do cliente é possível aferir a quem pertence o questionário, devido aos comentários ou até mesmo devido à letra do cliente. Esta identificação é relevante para posteriormente o Hotel responder individualmente e de forma personalizada.

As pontuações atribuídas são inseridas na base de dados de inquéritos, num livro no Microsoft Excel, em que existe uma folha para cada mês, de forma a separar facilmente os questionários. Neste livro podem-se inserir as pontuações dadas no questionário, os nomes da equipa que foram referidos, qual o objetivo da viagem, a data de *check-out* e em adição acrescenta-se o número de cliente.

As folhas referentes aos meses estão preparadas para receber apenas valores de 1 a 5 nas pontuações; têm pré-definido qual o objetivo da viagem de forma a selecionar se é lazer,

negócios, golfe ou outro; a contagem do número de vezes que cada uma das opções é escolhida; conta o número de vezes que um nome do *staff* aparece; conta o número de questionários do respetivo mês. Na Folha “Relatório 2015” pode-se observar os dados por meses, ao longo do ano e pode-se ver a média do ano. Na folha “Relatório TY & LY” podem-se observar as médias por mês, do ano passado e deste ano, a média do ano passado e a deste ano.

Ainda neste livro encontram-se o *layout* para o envio dos questionários para o Medallia. Criação no próprio PMS, no Fidélis, de um relatório que indica o número de clientes individuais que fizeram *check-out* em determinadas datas e cruzam-se com os dados que estão disponíveis através da folha “Upload Medallia”, que indica assim qual o número do cliente em que se vão utilizar para fazer *upload*, excluindo assim os números de cliente que já responderam ao questionário via papel. (Esta folha verifica por exemplo se têm email e se há autorização para enviar emails).

Após todos estes processos, responde-se individualmente a cada cliente (sempre que há situações de desagrado pede-se desculpa e tenta-se perceber o que aconteceu) e analisa-se o resultado dos questionários semanalmente verificando assim se ocorreu alguma melhoria ou quais os pontos a reforçar. O registo dos questionários começou em Junho de 2014 (de Junho a Novembro de 2014) e obteve-se uma adesão de 74%.

Caso o cliente não tenha respondido ao questionário, envia-se um questionário *online* do programa Medallia pertencente à LHW. Este questionário foi enviado de Fevereiro a Novembro 2014, analisando apenas de Junho a Novembro de 2014 obteve-se mais 21% de adesão, totalizando assim 95% de adesão em ambos questionários. No Medallia pode-se verificar que respostas foram obtidas pelas redes sociais tais como TripAdvisor, Expedia e Facebook, onde obtiveram mais 63 respostas de Fevereiro a Novembro de 2014. É necessário realçar que estes comentários são em parte, de clientes que já responderam a algum dos questionários em papel ou Medallia.

O questionário de hóspedes é colocado no *turndown service* na noite anterior ao dia do *check-out*, na secretária do quarto, um lugar de algum destaque de forma a poder-se observar algo diferente do habitual. Existe questionários em português, inglês, alemão e espanhol, justificando se devido à elevada taxa de ocupação por parte destas

nacionalidades. O questionário pode ser deixado no quarto, na recepção ou entregue à relações públicas.

3.3. Departamento *Front Office*

O departamento de *front-office* do HQdL subdivide-se em recepção, reservas, portaria e balcão de golfe, no decorrer estágio realizou-se uma passagem nas reservas e na recepção.

3.3.1. Reservas

Nas reservas o estágio verificou-se de 1 de Outubro a 3 de Outubro de 2014. As funções das reservas são desenvolver e monitorizar as reservas: responder aos pedidos de reserva que podem vir por chamada telefónica, *email*, carta ou fax, criar registo destes pedidos, confirmar aos clientes as reservas e introduzir as reservas no *Property Management System* (PMS), responder a cancelamentos, indicar a disponibilidade do hotel em determinadas datas, informar sobre os serviços oferecidos, produtos disponíveis e sobre a informação em geral (Rutherford & O'Fallon, 2007). Neste sentido as tarefas desempenhadas foram:

- Ação de formação específica sobre os *standards* de atendimento telefónico, tipologias de quartos e tarifas diferenciadas conforme a tipologia do quarto escolhido;
- Atendimento telefónico;
- Resposta a *emails* com pedidos de reservas;
- Troca de correspondência com diferentes pedidos tais como *babysitting*, marcação de restaurantes;
- Confirmação de reservas e dos pedidos;
- Introdução das reservas no PMS;
- Atribuição de quartos.

3.3.2. Recepção

Na recepção, o estágio ocorreu de dia 4 a 6 de outubro de 2014, onde se realizou um acompanhamento da chefe de recepção. Segundo Bardi (2007), a pessoa responsável pelo *front-office* tem como responsabilidade rever o relatório elaborado pelo *night auditor*, rever os relatórios diários financeiros da recepção e dos outros serviços disponíveis ao cliente durante as últimas 24 horas, analisar os resultados operacionais, monitorizar o sistema de reservas, desenvolver e coordenar a comunicação entre os colegas e os outros departamentos, supervisionar diariamente os registos e os *check-outs*, supervisionar a equipa, estabelecer metas de produção, preparar orçamentos e controlo de custos, elaborar previsão de vendas.

A visão de Barbi (2007) está alinhada com a visão do HQdL; no estágio realizou-se o acompanhamento da chefe de recepção nas suas tarefas diárias. Algumas das tarefas realizadas foram:

- Preparação de chegadas (que consiste em verificar novamente o processo para confirmar que está tudo correto: datas, preços, tipologias de quarto, entre outros);
- *Check in e check out* segundo as normas da LHW;
- Coordenação da limpeza dos quartos com o *housekeeping*, principalmente em casos de *early check in* ou *late check out*;
- Coordenação de pedidos dos clientes com todos os departamentos (SPA, restaurantes, *housekeeping*);
- Coordenação da equipa de bagageiros;
- Previsão da ocupação semanal, trimestral e anual.

Como a recepção é um departamento onde o cliente tem o seu primeiro contato com o Hotel, muitos clientes dirigem-se à recepção para pedir informações diversificadas, sendo importante conseguir responder prontamente a todas as dúvidas.

3.4. Departamento F&B

No departamento de F&B o estágio realizou-se de 22 de setembro de 2014 a 26 de setembro de 2014. Segundo Moser (2002), o termo F&B significa na hotelaria as atividades ligadas à produção, venda e ao serviço de comidas e bebidas. Algumas das tarefas desempenhadas foram:

- Aprendizagem dos *standards* de atendimento telefónico;
- Aprendizagem das normas de acolhimento;
- Aprendizagem das informações a nível técnico em relação ao restaurante: número de lugares, menu do dia, carta do dia e seus constituintes, entre outros;
- Coordenação da equipa do restaurante com a cozinha;
- Acolhimento dos clientes;
- Reservas;
- Coordenação entre as reservas e as mesas;
- Registo do pedido;
- Análise da ocupação/ reservas;
- Análise do *food cost* e do desperdício.

3.5. Departamento Financeiro

No departamento financeiro, a estagiária esteve presente de 1 a 3 de Dezembro. Segundo Sorin e Carmen (2012), o departamento financeiro de uma unidade hoteleira deve aproveitar as oportunidades do mercado e os seus recursos criar estratégias baseadas no custo, na informação contabilística e ter em consideração as capacidade e condições da empresa. Em concordância com Quintas (1988), o departamento financeiro deve definir a política económica da empresa, analisando as informações sobre as suas finanças; deve também conhecer as limitações financeiras da empresa e definir a rentabilidade.

3.5.1. Controlo de Crédito - *City Ledger*

No controlo de crédito, realizou-se um acompanhamento da responsável, onde se observaram as seguintes tarefas:

- Conciliação das listas (onde está o descritivo e valores das contas) com o sistema Fidélio;
- Encontro de contas;
- Preenchimento da aplicação de crédito;
- Introdução de faturas *online* nos *sites* de cada operador;
- Inserção e envio de faturas (online e por carta);
- Realização do relatório *Reports city ledger - agency reports*;
- Utilização do programa de contabilidade Query pro (aplicação);
- Identificação dos pagamentos dos Terminais de Pagamento Automático;
- Transação de pagamentos;
- Verificação de pagamentos por cartão de crédito, verificação e contabilização;
- Encontros de contas com agências;
- Fecho de caixa do dia;
- Processar cartões de crédito manualmente e automaticamente;
- Processamento dos pagamentos diretos;
- Processamento de comissão de viagens/operadores;
- Utilização do *site* Redunivre;
- Movimentação de cartões;
- Transações e pagamentos;
- Fecho dos Terminais de Pagamento Automático;
- Pagamentos e cobranças;
- Pagamento a comissões no estrangeiro.

3.5.2. Controlo de Custos

Com a responsável do controlo de custo, realizou-se um acompanhamento em que foi possível observar as seguintes tarefas:

- Contabilização dos pagamentos;
- Utilização do programa de contabilidade Query Pro;
- Análise do que está por ser pago;
- Carregamento de faturas no banco;

- Impressão dos extratos bancários;
- Análise dos pagamentos;
- Contabilizar - lançamento no sistema de faturas;
- Classificação das faturas;
- Verificação dos documentos em aberto - por pagar;
- Conferências de faturas dos carros;
- Conferência de faturas das mensagens;
- Conferência do gasóleo;
- Conciliação dos estratos com os fornecedores;
- Recapitulativos;
- Gestão de pagamentos e prazos;
- Plano de contas.

3.5.3. Contabilidade financeira e analítica

Com a técnica oficial de contas, sucedeu-se um acompanhamento onde foi possível observar:

- Plano de contas;
- Análise de balancete analítico do mês;
- Plano de tesouraria;
- Previsão;
- Lançamento de cartão de crédito;
- Contabilização das vendas diárias;
- Verificação das contas;
- Diários;
- Arquivamento de pagamentos;
- Processamento de salários;
- Depreciações de períodos;
- Emissão de recibos salariais;
- Apuramento do Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA);
- Declaração modelo 22 - onde esta refletida a fatura fiscal;

- Elaboração da Informação Empresarial Simplificada - declaração anual de IVA;
- Conciliações bancárias;
- Consultas;
- Relatórios;
- Relatório de consolidados;
- Movimentos não consolidados;
- *Trial balance* do balanço;
- Atualização do mapa de vendas;
- *Guest ledger*;
- *Pre arrival ledger*;
- *Revenue report* e comparação a dia, mês, ano do ano passado;
- Faturas que foram emitidas;
- Ficheiro *Standard Audit File for Tax* (SAF-T).

3.6. Departamento *Housekeeping*

No departamento do *Housekeeping* o estágio decorreu de 3 a 5 de novembro de 2015. Ao longo dos últimos anos o trabalho da governanta geral alterou-se, para além de aprender as competências técnicas para manter o hotel limpo, passa a planear, organizar e controlar o departamento do *housekeeping* e a sua equipa, de forma a melhorar a qualidade e criar na equipa um sentimento de preocupação e compromisso com o trabalho, controlando melhor a eficiência dos trabalhadores e o controlo de custos (Jones, 2008).

No HQdL a perspetiva de Jones (2008) aplica-se no estágio foram desempenhadas tarefas relacionadas com a técnica da limpeza mas também sobre o planeamento do trabalho e a forma de organização do departamento, algumas das seguintes tarefas desempenhadas:

- Aprendizagem dos *standards* da LHW a nível técnico (forma de arrumação do quarto) e a nível empático (como abordar os clientes);
- Explicação do método de trabalho e organização, de todo o *housekeeping* e da coordenação com os outros departamentos, por consequente os relatórios usados

no dia-a-dia, entre eles o relatório de chegadas para o dia, o relatório de chegadas para o dia seguinte, o relatório de saídas, o relatório de quartos livres, o relatório de quartos ocupados, o relatório de quarto *out of order* (fora de serviço);

- A nível prático, limpeza de quartos, verificação dos quartos com chegadas do dia, inserção em sistema do quarto pronto a ocupar, verificação dos quartos para o dia seguinte, inserção da categoria de *verificado* no sistema;
- Explicação de algumas particularidades, diferença entre limpo, verificado e pronto a ocupar (conceito criado pelo hotel), explicação do dia-a-dia da governanta geral, governantas e empregas de quarto;
- Explicação das diferenças entre um quarto clássico, *premium*, *suite*: as camas, a limpeza, os *amenities*, a roupa de cama, o tratamento, os *packages*, flores, (se tem fruta, água, vinho, porto...);
- Explicação onde se encontra o material e os procedimentos;
- Verificação dos quartos ocupados (se foram bem limpos e tudo se encontra nas normas);
- Explicação das diferenças entre as camas e formas de fazer;
- Orientação da equipa da lavandaria, explicação do funcionamento da lavandaria sendo a única para 3 hotéis;
- Explicação sobre as flores (locais públicos e que quartos recebem);
- Explicação entre o tratamento de clientes habituais e novos;
- Explicação das preocupações (2 senhores chinelos grandes, cama single, kit barbear; 2 senhoras chinelos pequenos, cama *single*; um casal de cada chinelos, cama *kingsize*, kit barbear);
- Explicação entre a diferença de oferta tanto dos grupos como dos individuais;
- Acompanhamento da governanta geral, governantas e empregada de andares.

3.7. Departamento do SPA

No departamento do SPA o estágio decorreu de 2 de março a 4 de março de 2014. Segundo Rutherford (2007) o termo SPA foi estava inicialmente associado aos destinos europeus de *resort*, onde os clientes “iam para as águas” com o objetivo de restaurar a

saúde e o equilíbrio corporal; nos dias de hoje, este termo descreve diferentes facilidades e produtos. Conforme Rutherford (2007) descreve, o SPA do HQdL tem diferentes facilidades e produtos. Algumas das tarefas desempenhadas foram:

- Aprendizagem dos *standards* de atendimento telefónico;
- Aprendizagem dos *standards* de acolhimento;
- Aprendizagem das informações técnicas, em relação ao SPA, tais como: temperaturas das piscinas, carta de massagens, produtos disponíveis para venda.

3.7.1. Kids Club

Como parte do SPA, no *Kids Club* o estágio decorreu de 2 a 3 de fevereiro de 2015 e algumas das tarefas desempenhas no estágio foram:

- Análise da ocupação de crianças e da necessidade de abertura do *Kids Club*;
- Preparação de abertura do *Kids Club* a nível de contratação de *staff*;
- Verificação das normas de segurança;
- Verificação das instalações;
- Verificação dos materiais;
- Criação de um formulário com informação sobre as crianças (nome e alergias) e sobre os pais (nome, número de quarto e contacto direto);
- Inventário do material.

Neste capítulo é apresentado um dos projetos desenvolvidos durante o estágio com o respetivo enquadramento teórico. Será apresentado o projeto de CRM na sua vertente de SFA, de apoio aos departamentos de comercial do HQdL e do RPH que consiste no desenvolvimento de uma ferramenta *online*. Nesta sessão é apresentada uma explicação do que é o CRM, o que é o SFA, a razão do desenvolvimento do projeto, quais as funções que se pretende desenvolver, o desenvolvimento e a sua implementação.

4.1. Projeto CRM

A indústria hoteleira caracteriza-se por ter um mercado competitivo. Sendo importante distinguir-se da concorrência, o fator chave “localização” do empreendimento hoteleiro passa a ser as estruturas, os serviços disponíveis e os *standards* das marcas. Não sendo isto suficiente para o cliente, à competitividade baseada no preço a qual verifica-se não ser atrativa para o cliente e porque também origina problemas financeiros para os hotéis foi necessário criar algo para os consumidores, uma estratégia baseada no serviço ao cliente de forma a adicionar valor e a diferenciar-se dos concorrentes o CRM (Piccoli *et al.*, 2003).

O CRM é um termo original inglês que pode ser apresentado na língua portuguesa como Gestão da Relação com o Cliente. A definição de CRM não é linear na literatura, existindo diferentes definições, como podemos verificar na Tabela 4.1, ver abaixo:

Navarro (2002)	•CRM como estratégia de negócio, antecipando, conhecendo e satisfazendo as necessidades e vontades do cliente.
Oliveira (2002)	•CRM como mudança da organização, alterando o foco do produto para passar para o cliente, formando pessoas, alterando processos, modificando a organização e adaptando a tecnologia.
Reichheld e Shefter (2002)	•CRM como ferramenta que combina os processos e as estratégias, com o intuito de fidelizar o cliente de forma a maximizar as receitas ao longo do tempo.
Bull (2003)	•CRM um conceito com abrangência e complexo onde os processos de negócio e a utilização das tecnologias levam aos clientes.
Chen e Popovich (2003)	•CRM um modelo de negócio focado no cliente, onde é necessário um contributo continuado, levando à alteração dos processos de negócios, para centralizar no cliente. Sendo as tecnologias de informação importantes, as bases assentam no marketing relacional, no valor do cliente, no ciclo de vida do cliente, na fidelização e na satisfação.
Chen e Ching (2004)	•CRM é dirigido para um sistema de informação que melhora a fidelização dos clientes ou numa metodologia em que se verifique a tecnologia de informação.
Payne (2006)	•CRM está relacionado com o relacionamento personalizado para cada cliente.
Duque <i>et al.</i> (2013)	•CRM como uma estratégia de gestão que integra de forma dinâmica um conjunto de serviços criando valor para a empresa e para os clientes.
Mesquita <i>et al.</i> (2013)	•CRM é um conjunto de processos, estratégias e tecnologias que tornam possível um relacionamento com o cliente mais forte e duradouro.

Figura 4.1: Definições de CRM
Fonte: Adaptado de Sabio (2011)

Segundo Marques (2012), o CRM é um processo de gestão da informação com base nas interações entre a equipa, parceiros e clientes de forma automática que pretende fidelizar e maximizar o lucro das empresas. O CRM é um sistema focado no cliente que tem como objetivo integrar e gerir todos os contactos de toda a equipa com os clientes e potenciais clientes, o conceito de CRM está interligado com o conceito de marketing relacional, pois o marketing relacional analisa cada cliente individualmente, criando um relacionamento duradouro e analisa o “tempo de vida do cliente” (Dionísio *et al.*, 2009).

Segundo Gouveia (2014) o CRM permite realizar vendas diretas adicionais que não seriam possíveis de outra forma, ou muito difíceis de conseguir. Segundo Tsiotsou e Goldsmith (2012), o CRM na indústria hoteleira tem três principais benefícios, o primeiro é o custo de angariação de novos clientes é muito mais elevado do que reter os clientes já existentes. Como Marques (2012) refere o custo de aquisição de um novo cliente pode ir entre cinco a dez vezes mais dispendioso do que manter um cliente já existente.

Em segundo lugar os gestores já conhecem os desejos dos clientes sendo mais fácil agradá-los (Tsiotsou & Goldsmith, 2012), o CRM foi concebido para compreender e antecipar as necessidades indispensáveis dos potenciais clientes e clientes atuais, de forma a colmatar lacunas (Newell, 2003). Por último os clientes fidelizados transmitem comentários positivos – *word of mouth* – que pode promover fortemente o hotel (Tsiotsou & Goldsmith, 2012), além que a integração do CRM com o sistema de promoções a nível de *email marketing* permite segmentar e dirigir promoções a *targets* específicos, obtendo taxas de sucesso muito mais elevadas (Gouveia, 2014).

É importante salientar que o CRM é uma estratégia empresarial, sendo que os *softwares* que colaboram e suportam esta gestão são usualmente intitulados de “sistemas de CRM”, no entanto estes não são apenas um sistema informático e as tecnologias não são o suficiente para tornar um CRM bem-sucedido, a implementação do mesmo deverá ser feita como uma prática de marketing e não apenas como numa tecnologia (Newell, 2003).

Foi realizada uma análise bibliográfica no Scopus sobre CRM e hotelaria, sobre os dados recolhidos podemos afirmar que a esmagadora maioria da bibliografia está em

inglês com 104 em 108 documentos e 80% são artigos e apenas 20% são artigos de conferências. A liderar as publicações destaca-se o “International Journal of Contemporary Hospitality Management” com 10 publicações e o “International Journal of Hospitality Management” com 9, no que respeita a filiações não existe uma universidade ou departamento que mais se destaca. Em 1987 é escrito o primeiro artigo entre CRM e hotel, em 2006 podemos observar um aumento para 8 publicações, em 2009 há uma explosão de conhecimento com 15 publicações, por sua vez em 2011 regista-se 9 publicações, 11 publicações em 2011, em 2012 verifica-se 14 publicações, reduzindo para 9 em 2013 e aumentando para o pico em 2014 de 17 publicações (vide Anexo 4).

A nível de CRM existem segundo Peppers e Rogers Group Brasil (2001) três tipos de CRM, o operacional, o analítico e o colaborativo. Segundo os mesmos autores, o CRM operacional, também apelidado de CRM de “*front-office*” lida com os aspetos operacionais. Segundo Buttle e Maklan (2015), o CRM operacional está subdividido em serviço de atendimento a clientes, Sistema de Automatização de Vendas (SFA) e a Automatização do Marketing (MA). Segundo Peppers e Rogers Group Brasil (2001), o serviço de atendimento a clientes é onde se registam todas as interações entre a empresa e o cliente, o SFA é vocacionado para os vendedores onde permite um registo dos clientes, dos *leads* e dos indicadores de vendas.

Segundo os mesmos autores, o CRM analítico conhecido também por CRM de “*back-office*” ou CRM estratégico, é onde se tem uma visão abrangente dos números da empresa e em que é possível trabalhar as estratégias, o CRM colaborativo é uma combinação do CRM operacional e do CRM analítico, que integra todos os contactos com o cliente e a empresa, onde os diferentes canais são englobados.

Em particular, o SFA pretende automatizar algumas fases do processo de vendas, não automatiza as vendas por si só, este sistema é implementado com o intuito de maximizar a produtividade dos vendedores e quando está corretamente implementado os vendedores deverão ser mais eficientes, pois a tecnologia ajuda-os a realizar mais em menos tempo além de os ajudar a manter o contato com o cliente com menos esforço o que melhora a comunicação com os clientes (Buecher *et al*, 2005).

Segundo Buttle e Maklan (2015), o sistema de SFA é adotado para *business-to-business* e deve conter funcionalidade de registo de informações sobre o indivíduo, deve gerir contactos, gerir *leads* e todas as fases da venda.

Com a necessidade crescente de eficácia, qualidade das informações, e sendo este tópico um ponto fraco apresentado na análise SWOT (ver Tabela 2), foi criada uma ferramenta que ajudasse na melhoria do sistema de informação para o HQdL e o RPH utilizando as novas tecnologias. A ferramenta foi pensada para todo o departamento comercial (HQdL e RPH), de forma a apoiar os vendedores, os responsáveis pelos grupos e o marketing.

Nos hotéis apenas existia uma base de dados em Excel, com as seguintes informações: data do contato, empresa, nome do contato e notas. Esta base de dados era partilhada para ambos os departamentos comerciais (HQdL e RPH), no entanto havia algumas dificuldades, entre elas:

- A necessidade de poder trabalhar numa base de dados em simultâneo, ou seja, ambos os comerciais quando regressavam das visitas necessitavam inserir as informações, sendo que tinham que esperar que o outro comercial terminasse para que este lhe pudesse enviar a base de dados;
- Outra dificuldade sentida era pesquisar na base de dados, como não havia uma matriz a seguir, a atribuição do nome da empresa e do nome do contato variava, sendo que no nome do contato por vezes estava o primeiro e último nome, outras vezes apenas a primeira letra do nome e o apelido, quanto ao nome da empresa em particular a agências mesmo sendo a mesma o seu nome variava.

Devido às dificuldades sentidas surgiu o projeto de CRM com vertente SFA. Para o desenvolvimento deste projeto de CRM foram utilizadas as atividades de Desenvolvimento de Sistemas de Informação (DSI) identificadas por Varajão (1998). O DSI caracteriza-se por ser um processo de transformação que tem como objetivo aperfeiçoar um sistema de informação. As atividades do DSI completam as seguintes fases (Varajão, 1998):

- Análise de sistemas;
- Conceção de sistemas;
- Construção de sistemas;

- Implementação de sistemas;
- Manutenção de sistemas.

4.1.1. Análise de sistemas

Segundo Varejão (1998), a análise de sistemas envolve uma pesquisa dos requisitos que a empresa e os utilizadores necessitam, das atividades, dos meios e dos sistemas de informação presentes.

Na Tabela 4.1 é apresentada a calendarização das atividades de DSI, compreendendo a identificação dos participantes em cada fase do desenvolvimento. Segundo Speawak *et al.*, (1992) o planeamento dos participantes é importante pois uma má escolha pode comprometer o desenvolvimento de todo um sistema.

Data	Atividades	Participantes
17 de novembro a 28 de novembro	Análise de sistemas	Equipa de desenvolvimento, equipa do comercial do HQdL e RPH e direção
24 de novembro a 28 de novembro	Conceção de sistemas	Equipa de desenvolvimento
1 de dezembro a 12 de dezembro	Construção de sistemas	Equipa de desenvolvimento
15 de dezembro a 26 de dezembro	Implementação de sistemas	Equipa de desenvolvimento, equipa do comercial do HQdL e RPH e direção
29 de dezembro a 2 de janeiro	Manutenção de sistemas	Equipa de desenvolvimento

Tabela 4.1: Objetivos das atividades por data e participantes
Fonte: Elaborado pelo autor

Nesta fase de análise de sistemas foi realizado um levantamento das necessidades com a equipa comercial dos três hotéis, tendo sido identificados os seguintes requisitos, é de

salientar que muitos dos termos que surgem na fase dos requisitos, irão surgir na fase de conceção em inglês.

- Base de dados única para concentrar as informações de todos os clientes;
- Utilização por parte de todas as unidades hoteleiras;
- Utilização *online*;
- Diferentes utilizadores;
- Utilização em qualquer lugar e hora;
- Garantia da segurança da informação;
- Registo da informação de empresas, agências, contactos, notas, leads, follow-up;
 - Empresa: Nome da empresa; Tipos de negócios da empresa; Mercados alvos da empresa;
 - Agência: Nome da agência; Morada; Tipo de negócio; Mercado; *Site*; Outros *sites*; *Email* geral; Número de telefone; Outro número de telefone; *Fax*; Origem do contacto; A agência foi visitada; Quem deu a conhecer a agência;
 - Contato: Nome do contacto (primeiro e último); Cargo; *Email*; Número de telefone; Número de telemóvel; Origem do contacto; O contato está atualizado; Quem deu a conhecer o contacto;
 - Notas: Notas; Data e Hora; Origem do contacto; Para que hotel se refere; Quem inseriu a nota; Observações;
 - Leads: Leads; Data do pedido; Data de *check in* e *check out*; Número de pessoas; Ponto de situação do *lead*; Para que hotel se refere; Quem inseriu a nota; Motivo de cancelamento;
 - Follow-up: Follow-up; Data; Quem fez follow-up; Poder procurar na base de dados por qualquer informação.
- Pesquisar por: grupo (exemplo: Top Atlântico), agência (exemplo: Top Atlântico do Fórum Algarve), contato, notas, *leads* e *follow-ups*;
- Associar uma agência a um grupo;
- Associar um contacto a uma agência;
- Associar uma nota a um contacto e a uma agência;
- Associar um *lead* a um contacto e a uma agência;
- Associar um *follow-up* a uma nota ou a um *lead*, a um contato e a uma agência;
- Possibilidade de lembrete para as notas;

- “Origem do Contato” e ver todas as notas associadas.

4.1.2. Conceção de sistemas

Segundo Varajão (1998), a conceção de um sistema é feita com suporte nos requisitos do sistema e deve contemplar as especificações detalhadas das funções que o sistema integra. Para a conceção do sistema foi adquirido um serviço de desenvolvimento de bases de dados e aplicações *online* (vide Anexo 1), em modo *Software As A Service* (SAAS), em que o serviço, o *back-up* e a segurança está a cargo do Knack (Knack, 2015).

Esta escolha de serviço deveu-se à necessidade de agregar várias bases de dados num só serviço e da possibilidade de construção de raiz de um sistema de informação totalmente personalizado para a empresa em questão. Nesta atividade são definidos os níveis de acesso, que cada utilizador irá obter após a implementação, estes níveis de acesso são atribuídos conforme a função que a pessoas desempenha na organização.

A nível da definição do conteúdo é apresentado o modelo de base de dados relacionais (vide Anexo 2), que consiste nas tabelas, nos campos e nas relações (Spewak *et al.*, 1992). Apresenta-se também o modelo relacional, abaixo descrito:

- Companies (Companies; Source; Market)
- Subsidiaries (Subsidiaries; Address; Source; Market; Site; Site2; General Email; Telephone Number; Telephone Number2; Fax; Contact Origin; Updated; Companies)
- Contacts (Name; Profile ID; Profile Number; Occupation; Email; Telephone Number; Mobile; Contact Origin; Updated ; Subsidiaries)
- Notes (Note ID; Note; Date; Contact Origin; Hotel; Obs; Profile Number)
- Leads (Leads ID; Leads; Request Date; Check in & Check Out; Pax; Status; Hotel; Cancellation Reason; Profile Number)
- Follow-up (Follow-up ID; Follow-up; Date; Profile Number)
- User (Name; Email; Status)
- Notes-Follow-up (Note ID; Follow-up ID)

- Leads-Follow-up (Leads ID; Follow-up ID)
- SU (Name; Subsidiaries)
- CU (Name; Profile Number)
- NU (Name; Note ID)
- LU (Name; Leads ID)
- FU(Name; Follow-up ID)

4.1.3. Construção de sistemas

Segundo Varajão (1998), nesta atividade de construção de sistemas dá-se a transformação das especificações do sistema, para o programa de *software* que irá executar as funções identificadas no levantamento dos requisitos, é nesta atividade que se compra e/ou se desenvolve o *software* e o *hardware*. Após a aquisição do serviço o Knack desenvolveu-se o sistema de informação, a nível de *software*, isto é foi construído uma ferramenta de CRM com vertente SFA.

Após a construção, são conduzidos testes de forma a garantir que o sistema funciona corretamente, verificando o *software* e problemas que possam estar associados, verificando o sistema como um só, se todas as componentes operam conforme delineado e realizam-se testes de aceitação, onde o sistema é analisado pelos utilizadores finais com dados reais (Kendall & Kendall, 2011). Depois de se verificar o que anteriormente está descrito o sistema pode ser implementado.

4.1.4. Implementação de sistemas

Segundo Speawak *et al.* (1992), se não existir um plano de implementação o benefício que a empresa vai ter será muito pequeno, em alguns casos o próprio plano de implementação é uma estratégia para enaltecer o negócio. A implementação consistiu na conversão do ficheiro antigo de excel para o novo sistema, este ficheiro foi todo reformulado para poder ser adaptado à nova ferramenta de SFA. Na anterior base de dados era possível encontrar alguns problemas tais como: empresas com nomes

diferentes, sendo a mesma e contactos com nomes escritos de forma diferentes (exemplo M. Fernandes; M.^a Fernandes; Maria Francisca Fernandes). Após a reformulação do antigo sistema, dá-se a migração da base de dados para a nova ferramenta, de forma a fasear esta atividade realizaram-se primeiramente as formações no HQdL e mais tarde no RPH.

Durante a transição entre sistemas, manteve-se o antigo sistema a funcionar em paralelo com o novo sistema, de forma a garantir que este último funciona corretamente. Durante o período experimental foi realizada uma reunião entre as equipas do comercial para analisar o que se poderia adaptar e acrescentar à ferramenta, sendo que o sistema estava como inicialmente previsto (vide Anexo 3), o sistema anterior da folha de excel foi desativado.

4.1.5. Manutenção de sistemas

Como refere Varajão (1998), apesar do sistema de informação ter sido implementado não representa que o desenvolvimento esteja acabado, pois precisa de manutenção e desenvolvimento. A nível da manutenção no sistema desenvolvido, são feitas as atualizações ao sistema conforme necessário principalmente a nível de incorporação de novas tecnologias e funcionalidades.

Neste capítulo é apresentada a conclusão do relatório de estágio, as limitações encontradas durante o estágio e os trabalhos futuros que se pretende desenvolver.

5.1. Conclusão

O relatório de estágio apresentado caracteriza a empresa onde o estágio decorreu, o HQdL, e descreve as atividades desenvolvidas, em cada departamento, com fundamentação técnico-científica dos respetivos departamentos. Durante o período de estágio foram determinados vários objetivos, consoante a fase do estágio. Inicialmente seria a passagem pelos diversos departamentos do hotel, entre eles a direção, o comercial, o *front-office*, o *housekeeping*, o F&B, o financeiro, o SPA, onde foram realizadas diversas funções, algumas a nível operacional do respetivo departamento e outras funções a nível da gestão do departamento. Esta fase tinha como objetivo primordial angariar um grande leque de conhecimentos e aumentar, do nível de competências operacionais para competências na gestão de um empreendimento turístico.

Numa segunda instância surge a criação do projeto de CRM numa vertente operacional ligada às vendas denominada de SFA. Este projeto consistiu na definição do problema, criação de objetivos, levantamento dos requisitos para a construção de um sistema de informação *online* para os departamentos de comercial dos hotéis HQDL e RPH, escolha do sistema de informação utilizado para a construção efetiva da ferramenta, teste, manutenção e por fim implementação e evolução do sistema de informação. Este projeto contribuiu de forma significativa para a coesão dos departamentos de comercial dos hotéis, tornando os comerciais mais eficientes na realização do seu trabalho.

5.2. Limites e trabalhos futuros

Durante o estágio foram encontradas algumas limitações, principalmente a nível da informação e da sua exposição, sendo o HQdL um hotel de cinco estrelas existe uma grande preocupação na forma como se armazena os dados dos clientes, dos fornecedores e financeiros. No que respeita a informações financeiras ou sobre os clientes, o hotel não autoriza o acesso a todos os seus trabalhadores, cada utilizador tem uma palavra *pass* e dependendo do seu posto de trabalho são atribuídas as permissões.

Estas informações sobre o cliente apenas podem ser acedidas no hotel através do sistema, o Fidélio, para a realização do relatório “*Year View*” era necessário extrair algumas informações sobre os clientes, sobre o seu histórico e as informações dos seus gastos. Esta limitação foi superada através do acesso aos relatórios necessários para a realização do projeto e de uma autorização, para poder trabalhar nelas, devido a esta limitação não é possível a apresentação dos dados sobre o “*Year View*”.

A informação sobre os clientes também foi uma limitação, uma das características pretendidas para o CRM era a possibilidade de entrar remotamente e de forma segura na ferramenta, ou seja, entrar *online* sem a possibilidade de roubo das informações. Esta limitação foi superada com a ferramenta escolhida pois era possível atribuir um *user* e uma palavra *pass* a cada utilizador, a atribuição de diferentes permissões e a garantia da segurança de informação por parte do serviço utilizado.

Após o estágio a estagiária foi convidada a permanecer no hotel como colaboradora do comercial, com a função principal de *Guest Relations* sendo necessário o apoio aos departamentos de comercial, direção e administração. Um trabalho futuro está proposto realizar no HQdL, ainda este ano, é a criação de uma visão do valor dos clientes utilizando as técnicas de RFM (*Recency, Frenquency, Monetary*) e de CLV (*Customer Life Value*).

Bibliografia

- AMA. (2013). Definition of Marketing. Obtido 20 de Setembro de 2015, de <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
- Aziz, H., Seleh, M., Rasmy, M., & ElShishiny, H. (2011). Dynamic room pricing model for hotel revenue management systems. *Egyptian Informatics Journal*, 12(3), 177–183.
- Bardi, J. (2007). *Hotel Front Office Management* (4ª Edição). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Bowie, D., & Buttle, F. (2011). *Hospitality Marketing: Principles and Practice* (2ª Edição). Butterworth-Heinemann.
- Buehrer, R. E., Senecal, S., & Bolman Pullins, E. (2005). Sales force technology usage—reasons, barriers, and support: An exploratory investigation. *Industrial Marketing Management*, 34(4), 389–398. <http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.09.017>
- Bull, C. (2003). Strategic issues in customer relationship management (CRM) implementation. *Business Process Management Journal*, 9(5), 592–602. <http://doi.org/10.1108/14637150310496703>
- Buttle, F., & Maklan, S. (2015). *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies* (3ª Edição). Oxon: Butterworth Heinemann.
- Chen, J.-S., & Ching, R. (2005). An empirical study of the relationship of IT intensity and organizational absorptive capacity on CRM performance. *Advanced Topics in Global Information Management*.
- Cross, R. G. (2011). *Revenue Management*. Crown Publishing Group.
- Darrell, R., Reichheld, F., & Schefter, P. (2002). Avoid the Four Perils of CRM. *Harvard Business Review*. Obtido de <http://sb-admin.1parkplace.com/stevefoxtest/files/downloads/2011/03/Avoid-Four-Perils-CRM.pdf>
- Dionísio, P., Rodrigues, J., Faria, H., Nunes, R., & Canhoto, R. (2009). B-Mercator. Lisboa: Dom Quixote. Obtido de <http://www.wook.pt/ficha/b-mercator/a/id/1553601>
- Duque, J., Varajão, J., Vitor, F., & Dominguez, C. (2013). Implementation of CRM systems in Portuguese Municipalities, 17.
- Freire, A. (1997). *Estratégia: sucesso em Portugal*. Braga: Verbo.
- Gouveia, L. (2014). Grupo Pestana otimiza programas de fidelização com plataforma CRM. Obtido de http://az370354.vo.msecnd.net/pt-pt/caso-de-estudo-grupo-pestana-crm_final.pdf
- Haddad, R. E., Roper, A., & Jones, P. (2008). The Impact of Revenue Management Decisions on Customers' Attitudes and Behaviours: A Case Study of a Leading UK Budget Hotel Chain. *ResearchGate*. Obtido de http://www.researchgate.net/publication/266525349_The_Impact_of_Revenue_Management_Decisions_on_Customers'_Attitudes_and_Behaviours_A_Case_Study_of_a_Leading_UK_Budget_Hotel_Chain
- Hcareers. (2015, Janeiro 8). Job Description For A Hotel Guest Relations Officer - Hcareers. Obtido 29 de Setembro de 2015, de <http://www.hcareers.com/us/resourcecenter/tabid/306/articleid/598/default.aspx>
- HQdL. (2015). Hotel Quinta do Lago | Hotel. Obtido 29 de Setembro de 2015, de <http://www.hotelquintadolago.com>
- Ivanov, S. (2014). *Hotel Revenue Management: From Theory to Practice*. Varna: Zangador.
- Ivanov, S., & Zhechev, V. (2012). Hotel revenue management – a critical literature review. *TOURISM - An International Interdisciplinary Journal*, 60(2), 175–197.

- Jones, T. J. A. (2008). *Professional Management of Housekeeping Operations* (5ª Edição). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Kendall, J. E., & Kendall, K. (2011). *Análisis y diseño de sistemas* (8ª Edição). Pearson Educación.
- Knack. (2015). Knack Pricing - affordable online databases. Obtido 29 de Setembro de 2015, de <https://www.knackhq.com/pricing/>
- Kokemuller, N. (2015). What Does a Sales Coordinator for Hotels Do? Obtido 29 de Setembro de 2015, de <http://work.chron.com/sales-coordinator-hotels-do-16185.html>
- Lisboa, J., Coelho, A., Coelho, F., & Almeida, F. (2011). *Introdução à Gestão de Organizações* (3ª Edição). Porto: Vida Economica Editorial.
- Madeira, N. (2010). *Marketing e Comercialização de Produtos e Destinos*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação. Obtido de http://web.spi.pt/turismo/Manuais/Manual_IV.pdf
- Marques, A. (2014). *Marketing Relacional - Como transformar a fidelização de clientes numa vantagem competitiva* (2ª Edição). Edições Sílabo. Obtido de <http://www.silabo.pt/livros.asp?num=459>
- Mesquita, V., Faria, J., Gonçalves, D., & Varajão, J. (2013). Motivations for the adoption of ERP and CRM systems: a comparative analysis. MOTIVATIONS FOR THE ADOPTION OF ERP AND CRM SYSTEMS: A COMPARATIVE ANALYSIS. Apresentado na 10th International Conference on Information Systems and Technology Management, São Paulo: CONTECSI. Obtido de <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/26256/1/contecsi2013.pdf>
- Morais, L. (2002). Yield management nos hotéis do Rio de Janeiro: levantamento e análise - Google Acadêmico. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. Obtido de <http://scholar.google.pt/scholar?hl=pt-BR&q=+Yield+management+nos+hot%C3%A9is+do+Rio+de+Janeiro%3A+levantamento+e+an%C3%A1lise&btnG=&lr=>
- Moser, F. (2002). *Manual de Gestão de Alimentação e Bebidas*. Edições CETOP.
- Navarro, E. (2002). « Qué es CRM? » Editorial Limusa. Obtido de <http://www.monografias.com/trabajos21/marketing-relacional-crm/marketing-relacional-crm.shtml>
- Newell, F. (2003). *Why CRM Doesn't Work: How to Win by Letting Customers Manage the Relationship*. Bloomberg. Obtido de https://books.google.pt/books?hl=pt-BR&lr=&id=Yc6YzpkZ1IsC&oi=fnd&pg=PR1&dq=Why+CRM+Doesn%27t+Work&ots=FjC4piBtTQ&sig=bSmcZZRXAZISHvhBHOTvmiQkC9A&redir_esc=y#v=onepage&q=Why%20CRM%20Doesn%27t%20Work&f=false
- Oliveira, W. (2000). CRM e e-business - *crm_e_ebusiness_excerto.pdf*. Edições Centro Atlântico. Obtido de http://www.centroatl.pt/titulos/si/imagens/crm_e_ebusiness_excerto.pdf
- Payne, A. (2006). *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*. Burlington: Butterworth Heinemann.
- Peppers and Rogers Group Brasil. (2001). *CRM Series Call Center 1 to 1*. São Paulo: Makron Books. Obtido de <http://www.dozen.com.br/nakamura/biblioteca/guiacallcenter.pdf>
- Piccoli, G., O'Connor, P., Capaccioli, C., & Alvarez, R. (2003). Customer relationship management - A driver for change in the structure of the US lodging industry. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, pp. 61–73.
- Pinto, F. (2007). *Balanced Scorecard - Alinhar Mudanças, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos* (Vol. 1). Edições Sílabo. Obtido de <http://www.tmstudies.net/index.php/ectms/article/view/92>

- Quintas, M. A. (1988). Tratado de hotelaria. Lisboa: Instituto Nacional de Formação Turística.
- Rutherford, D., & O'Fallon, M. (2007). Hotel Management and Operations (4ª Edição). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. Obtido de <http://eu.wiley.com/WileyCDA/WileyTitle/productCd-0470073608.html>
- Sábio, D. J. A. R. H. (2011, Abril). Customer Relationship Management (CRM) e a Indústria Hoteleira: uma Análise das Competências Organizacionais. Universidade Técnica de Lisboa. Obtido de <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/3393>
- Sorin, B., & Carmen, S. (2012). The Relevance of Management Accounting for the Hospitality Industry. The Annals of the University of Orade, (1ª Edição), 880–887.
- Spewak, S., Zachman, J., & Hill, S. (1992). Enterprise Architecture Planning: Developing a Blueprint for Data, Applications, and Technology. Princeton: John Wiley & Sons, Inc. Obtido de <http://eu.wiley.com/WileyCDA/WileyTitle/productCd-0471599859.html>
- Starwood Hotels e Resorts. (2015). Hotéis e resorts Starwood. Obtido 29 de Setembro de 2015, de <http://www.starwoodhotels.com/corporate/careers/paths/description.html?category=9912>
- The Leading Hotels of the World. (2015). Quality Standards : Leading Hotels of the World. Obtido 29 de Setembro de 2015, de <http://www.lhw.com/corporate/standards>
- Treacy, M., & Wiersema, F. (1993). Customer Intimacy and Other Value Disciplines. Janeiro- Fevereiro 1993. Obtido de <http://scholar.google.pt/scholar?hl=pt-BR&q=Treacy%2C+M.%2C+%26+Wiersema%2C+F.+%281993%29.+Customer+Intimacy+and+Other+Value+Disciplines.+Harvard+Business+Review.&btnG=&lr=>
- TripAdvisor. (2015). Quinta Do Lago Hotel, Algarve: 143 avaliações - TripAdvisor. Obtido 29 de Setembro de 2015, de http://www.tripadvisor.com.br/Hotel_Review-g1190869-d197703-Reviews-Quinta_Do_Lago_Hotel-Quinta_do_Lago_Faro_District_Algarve.html
- Tsiotsou, R. H., & Goldsmith, R. E. (2012). Strategic Marketing in Tourism Services (1ª Edição). Bingley: Emerald Group Publishing.
- Varajão, J. (1998). A arquitetura de gestão de sistema de informação. Lousã: FCA - Editora de Informática.

Anexo 1

Conceção do sistema no Knack

Knack Dashboard

APPS **YOUR APPS** SHARED APPS

Your Apps

- Account Settings
- User Settings
- Billing
- Cancel Account
- Log Out

HQL Maintenance Control ⚙️ ✕

Records: 1483 Storage: 0 KB

[build](#) [view](#)

CRM Comercial ⚙️ ✕

Records: 13468 Storage: 0 KB

[build](#) [view](#)

HQL Preventive Maintenance Plan ⚙️ ✕

Records: 31 Storage: 0 KB

[build](#) [view](#)

[Add a new App](#)

CRM Comercial Companies **FIELDS** **RECORDS** TASKS Messages View App Help

Database Interface

Showing 1-25 of 3134 [add filter](#) [export](#) 25 per page Page 1 of 126

Companies	Source	Market
029 ZEROTWONINE GmbH	Agencia MICE	
1 Platinum Concierge	Agencia MICE	
1. FSV Mainz 05 e.V	Agencia MICE	
1.2.3. Events	Agencia MICE	
100 limites	Agencia MICE	
180 sud Novo	Agencia MICE	
2CO Event	Agencia MICE	
2PAX Events e Incentivos	Agencia MICE	Incentivos, Meetings
360 Experience	Outros	
360 Vision	Outros	
3D Golfvakanties	Tour operador	Golf
3M Deutschland GmbH	Outros	
3M Portugal, Lda	Empresa	
4 Air Crew	Outros	
4 Any Case I	Agencia MICE	
4Sure Preevents b.v	Agencia MICE	
9online	Agencia FIT	Golf
A - Travel	Agencia MICE	
A FOR O AGENCY FOR ORGANISATION	Agencia MICE	
A Golfing Experience	Tour operador	Golf
A Squared Events Ltd	Agencia MICE	
A Top Travel e Incentivos	Agencia MICE	Incentivos, Meetings
A-Tours	Outros	
A. Menarini Portugal - Farmaceutica, S.A.	Empresa	Meetings
A.C.A. Riegelsberger	Agencia MICE	

[Add Company](#) [Edit](#) [Delete](#)

Settings

- Rename Companies Object
- Set Display Field
- Set Default Sort Order

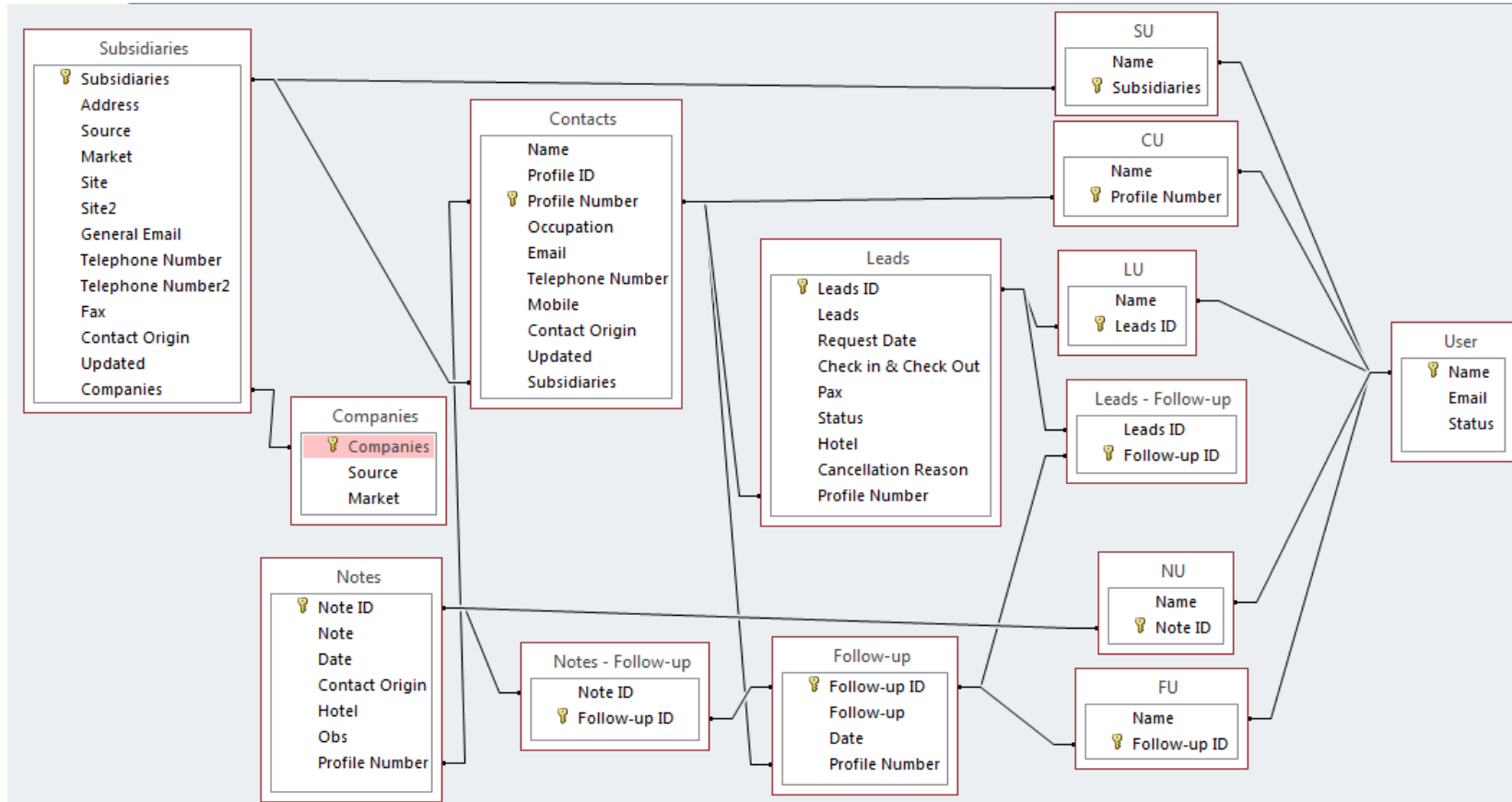
Records

- Import Records
- Batch Update

Delete

Anexo 2

Esquema de base de datos relacional



Anexo 3

Sistema de informação desenvolvido no Knack

HOTEL QUINTA DO LAGO
RIA PARK HOTELS

CRM

DEPARTAMENTO COMERCIAL

Companies
Subsidiaries
Contacts
Notes
Leads
Followups
Report
City
Users

Login

Enter your email address and password to login.

Email Address

Password (forgot?)

Remember me

Login

HOTEL QUINTA DO LAGO
RIA PARK HOTELS

CRM

DEPARTAMENTO COMERCIAL

Companies
Subsidiaries
Contacts
Notes
Leads
Followups
Report
City
Users

Logged in as Kelly Siqueira - [Account Settings](#) - [Log Out](#)

[Add Companies](#)

Companies

search by keyword [search](#)

Showing 1-25 of 3134 [add filter](#)

Page 1 of 126 < >

Companies	Source	Market	Details	Edit
029 ZEROTWONNE GmbH	Agencia MICE		view	edit
1 Platinum Concierge	Agencia MICE		view	edit
1 FSV Mainz 05 e.V	Agencia MICE		view	edit
1.2.3. Events	Agencia MICE		view	edit
100 limites	Agencia MICE		view	edit
180 sud Novo	Agencia MICE		view	edit
200 Event	Agencia MICE		view	edit
2PAX Events e Incentivos	Agencia MICE	Incentivos, Meetings	view	edit
360 Experience	Outros		view	edit
360 Vision	Outros		view	edit
3D Golfvakanties	Tour operator	Golf	view	edit
3M Deutschland GmbH	Outros		view	edit
3M Portugal, Lda	Empresa		view	edit
4 Air Crew	Outros		view	edit
4 Any Case I	Agencia MICE		view	edit
4Sure Preevents b.v	Agencia MICE		view	edit
Sonline	Agencia FIT	Golf	view	edit
A - Travel	Agencia MICE		view	edit

Anexo 4
Base de datos para a análise bibliográfica

ID	Year	Title	Affiliations	Document Type	Source	Language of Original Document	Source title	Cited by
1	2015	The mediating effect of superior CRM capability: The impact of organizational wide implementation and training orientation on profitability,	Department of Business Administration, National Dong Hwa University, Hualien, Taiwan	Conference Paper	Scopus	English	Theory and Practice in Hospitality and Tourism Research - Proceedings of the 2nd International Hospitality and Tourism Conference 2014	
2	2015	Supplier relationship management model for SME's e-commerce transaction broker case study: Hotel rooms provider,	Information System Department, Maranatha Christian University, Indonesia	Article	Scopus	English	Journal of Theoretical and Applied Information Technology	
3	2014	Customer relationship management (CRM) technology and organization performance: Is marketing capability a missing link? An empirical study in the Malaysian hotel industry,	School of Tourism, Hospitality and Environmental Management, Univerisiti Utara Malaysia, Sintok, Malaysia	Article	Scopus	English	Asian Social Science	
4	2014	Functional integration and systems implementation of customer relationship management in hotel industry: A multilevel analysis,	Department of Travel Management, National Kaohsiung University of Hospitality and Tourism, No.1, Songhe Rd., Xiaogang Dist., Kaohsiung City, 81271, Taiwan	Article	Scopus	English	International Journal of Information Technology and Decision Making	

5	2014	Paving the way for CRM success: The mediating role of knowledge management and organizational commitment,	Faculty of Social Studies and Social Work, Campus de Teatinos (Ampliación), University of MalagaMálaga, Spain	Article	Scopus	English	Information and Management	
6	2014	CRM and the bottom line: Do all CRM dimensions affect firm performance?,	Copenhagen Business School, Denmark	Article	Scopus	English	International Journal of Hospitality Management	1
7	2014	Impact of e-CRM implementation on customer loyalty, customer retention and customer profitability for hoteliers along the Vaal Meander of South Africa,	Vaal University of Technology, Vanderbijlpark, 1900, South Africa	Article	Scopus	English	Mediterranean Journal of Social Sciences	
8	2014	Exploring effects of hotel chain loyalty program,	ISEG – Lisbon School of Economics and Management, Technical University of LisbonLisbon, Portugal	Article	Scopus	English	International Journal of Culture, Tourism, and Hospitality Research	
9	2014	Organisational culture perspective and implementing customer relationship management (CRM) in hotel industry: Case of a Chain hotel in the UK,	Lecturer of Tourism and Hospitality Management, Department of Marketing, Innovation, Leisure and Enterprise, Business School, University of Wolverhampton, United Kingdom	Article	Scopus	English	European Journal of Tourism Research	
10	2014	Drivers of Customer–Brand Relationship Quality: A Case of Mainland Chinese Hotel Loyalty Program Members,	School of Hotel & Tourism Management, The Hong Kong Polytechnic University, 17 Science Museum Road, Tsim Sha Tsui EastHong Kong, SAR, China	Article	Scopus	English	Journal of Travel and Tourism Marketing	

11	2014	On the china tourist hotel E-business management,	School of Economics and Management Hunan Institute of Science and Technology, 414006, Yueyang, Hunan, China	Conference Paper	Scopus	English	Advanced Materials Research	
12	2014	Where is the love?: Investigating multiple membership and hotel customer loyalty,	College of Business, Marshall University, Huntington, WV, United States	Article	Scopus	English	International Journal of Contemporary Hospitality Management	1
13	2014	Factors Affecting the Hotel's Service Quality: Relationship Marketing and Corporate Image,	Hospitality Management Department, De Lin Institute of Technology, New Taipei City, Taiwan	Article	Scopus	English	Journal of Hospitality Marketing and Management	2
14	2014	Preparing Students to Fit Within the Hospitality Industry Culture: Does the Educational Background Make a Difference?,	University of Houston, Houston, TX, United States	Article	Scopus	English	Journal of Teaching in Travel and Tourism	
15	2014	A framework for key account management and revenue management integration,	London School of Hospitality and Tourism, University of West London London, United Kingdom	Article	Scopus	English	Industrial Marketing Management	
16	2014	Maximizing player value through the application of cross-gaming predictive models,	School of Hospitality and Tourism Management, Florida International University North Miami, FL, United States	Article	Scopus	English	International Journal of Contemporary Hospitality Management	
17	2014	Hospitality-based critical incidents: A cross-cultural comparison,	Department of Management and Marketing, University of Wisconsin-Eau Claire, Eau Claire, WI, United States	Article	Scopus	English	International Journal of Contemporary Hospitality Management	1
18	2014	Social media and customer behavior analytics for personalized customer	IBM Research Division, Thomas J. Watson Research Center Yorktown Heights,	Article	Scopus	English	IBM Journal of Research and Development	

		engagements,	NY, United States					
19	2014	Antecedents of successful relationship between restaurants and customers [Antecedentes del éxito de la relación entre restaurantes y sus clientes],	Universidad de Comercialización e Investigación de Mercados, Departamento de Organización de Empresas y Marketing, Universidad Pablo de Olavide, Spain	Article	Scopus	English	Innovar	
20	2013	Exploring usefulness of CRM and it in Malaysian hotel industry: A qualitative approach,	School of Technology Management and Logistics, UUM College of Business, Universiti Utara Malaysia, 06010 Sintok, Kedah, Malaysia	Article	Scopus	English	Journal of Information and Communication Technology	
21	2013	CRM fit and relationship quality in hotel industry,	College of Business Administration, Kookmin University, Seoul, South Korea	Article	Scopus	English	International Journal of Smart Home	
22	2013	Emotional labour and its consequences: The moderating effect of emotional intelligence,		Article	Scopus	English	Research on Emotion in Organizations	1
23	2013	Customer decision-making processes and motives for self-service technology usage in multi-channel hospitality environments,	Dublin Institute of Technology, Sackville Place, Dublin 1, Ireland	Article	Scopus	English	International Journal of Electronic Customer Relationship Management	
24	2013	Barriers to Intra-Aircraft Communication and Safety: The Perspective of the Flight Attendants,	Department of Psychology, University of Otago, Dunedin, New Zealand	Article	Scopus	English	International Journal of Aviation Psychology	1
25	2013	Assessing the influence of customer relationship management (CRM)	School of Tourism and Hospitality, University Utara Malaysia, Sintok,	Article	Scopus	English	Journal of Hospitality and Tourism Technology	1

		dimensions on organization performance: An empirical study in the hotel industry,	Malaysia					
26	2013	Progress in Loyalty Program Research: Facts, Debates, and Future Research,	Temple University, Fox Business School, 1810 North 13th St., Philadelphia, PA 19122, United States	Article	Scopus	English	Journal of Hospitality Marketing and Management	2
27	2013	An importance-performance analysis of sustainability factors for long-term strategy planning in Slovenian hotels,	Faculty of Economics, University of Ljubljana, Kardeljeva ploščad 17, Ljubljana, 1000, Slovenia	Article	Scopus	English	Journal of Sustainable Tourism	2
28	2013	The significance of CRM to the strategies of hotel companies,	London Metropolitan University, London, United Kingdom	Article	Scopus	English	Worldwide Hospitality and Tourism Themes	
29	2012	Customer relationship management and information technology as determinants of Malaysian hospitality industry: A qualitative approach,	Pakistan Air Force, Karachi Institute of Economics and Technology, Karachi, Pakistan	Conference Paper	Scopus	English	Proceedings of the 2012 International Conference in Green and Ubiquitous Technology, GUT 2012	
30	2012	Managing client relations as a strategic initiative: Implementation in hotels [Gestión de relaciones con clientes como iniciativa estratégica: Implementación en hoteles],	Universidad de Málaga, Spain	Article	Scopus	English	Revista Venezolana de Gerencia	
31	2012	Comparison between hotels and motels using CRM effect model - An empirical study in Taiwan,	Department of Business Administration, National Chin-Yi University of Technology, Taiwan	Article	Scopus	English	International Journal of Hospitality Management	1
32	2012	A review of customer satisfaction towards service quality of banking sector,	School of Management, SASTRA University, Thirumalaisamudrum, Thanjavur, Tamil Nadu, India	Article	Scopus	English	Periodica Polytechnica, Social and Management Sciences	4

33	2012	Customer relationship management in small and medium sized hotels,	Faculty of Management, University Technology Malaysia, Kuala Lumpur, Malaysia	Conference Paper	Scopus	English	Current Issues in Hospitality and Tourism Research and Innovations - Proceedings of the International Hospitality and Tourism Conference	IHTC 2012
34	2012	Relationship or revenue: Potential management conflicts between customer relationship management and hotel revenue management,	Middlesex University, The Burroughs, London, NW4 4BT, United Kingdom	Article	Scopus	English	International Journal of Hospitality Management	4
35	2012	Identifying the attributes of blue ocean strategies in hospitality,	Department of Hotel Management, National Kaohsiung University of Hospitality and Tourism, Kaohsiung City, Taiwan	Article	Scopus	English	International Journal of Contemporary Hospitality Management	3
36	2012	Role of information systems in supply chain management and its application on five-star hotels in Istanbul,	Faculty of Business Administration, Anadolu University, Eskisehir, Turkey	Article	Scopus	English	Journal of Hospitality and Tourism Technology	1
37	2012	Impact of CRM implementation on hotel efficiency: Evidence from the Slovenian hotel sector,	Department of Marketing, Copenhagen Business School, Solbjerg Plads 3C, DK-2000 Frederiksberg C, Denmark	Conference Paper	Scopus	English	Tourism Economics	2
38	2012	The impact of revenue management on hotel key account relationship development,	School of Health and Social Sciences, Middlesex University, London, United Kingdom	Article	Scopus	English	International Journal of Contemporary Hospitality Management	3
39	2012	A framework for measuring the performance of service supply chain management,	Department of Industrial and Management Engineering, Hanyang University, South Korea	Article	Scopus	English	Computers and Industrial Engineering	23

40	2012	Post-recovery customer relationships and customer partnerships in a restaurant setting,	College of Hotel and Tourism Management, Kyung Hee University, Seoul, South Korea	Article	Scopus	English	International Journal of Contemporary Hospitality Management	5
41	2012	The relationship between CRM, RM, and business performance: A study of the hotel industry in Taiwan,	Department of Business Administration, National Chin-Yi University of Technology, No. 35, Lane 215 Section 1 Chungshan Road, Taiping, Taichung 411, Taiwan	Article	Scopus	English	International Journal of Hospitality Management	10
42	2012	Customer profitability analysis - An avant-garde approach to revenue optimisation in hotels,	Institute of Hotel Management - Aurangabad, Dr. Rafiq Zakaria Campus, Rauza Bagh, Aurangabad 431 001, Maharashtra, India	Article	Scopus	English	International Journal of Revenue Management	
43	2011	Exploring usefulness of CRM and IT in Malaysian hospitality industry: A qualitative approach,	Pakistan Air Force, Karachi Institute of Economics and Technology, Karachi, Pakistan	Article	Scopus	English	International Journal of Business and Management Science	
44	2011	An efficient method to identify customer value in tourist hotel management,	Tourism Management Department, Zhengzhou Tourism College, Zhengzhou, China	Conference Paper	Scopus	English	ICEIS 2011 - Proceedings of the 13th International Conference on Enterprise Information Systems	
45	2011	Behavior and preferences in browsing the travel and tourism websites,	Faculty of Business and Management, Asia Pacific University College of Technology and Innovation (UCTI), Technology Park Malaysia, Bukit Jalil, Kuala Lumpur, Malaysia	Conference Paper	Scopus	English	2011 IEEE Colloquium on Humanities, Science and Engineering, CHUSER 2011	
46	2011	Analyzing the impact of knowledge management on CRM success: The mediating	University of Malaga, Management, Facultad de Economicas, Campus El	Article	Scopus	English	International Journal of Information Management	24

		effects of organizational factors,	Ejido S/N, 29071 Malaga, Spain					
47	2011	The relationships between CRM, RQ, and CLV based on different hotel preferences,	National Chin-Yi University of Technology, Department of Business Administration, Taiwan	Article	Scopus	English	International Journal of Hospitality Management	10
48	2011	The Hospitality Culture Scale: A measure organizational culture and personal attributes,	Conrad N. Hilton College, University of Houston, 229 C. N. Hilton Hotel and College, Houston, TX 77204-3028, United States	Article	Scopus	English	International Journal of Hospitality Management	6
49	2011	Customer Relationship Management (CRM) as a business strategy: Developing a success model and empirical analysis in the Spanish hospitality sector [El CRM como estrategia de negocio: desarrollo de un modelo de éxito y análisis empírico en el sector hotele	Universidad de Málaga, Spain	Article	Scopus	Spanish	Revista Europea de Direccion y Economia de la Empresa	
50	2011	Critical success factors for CRM implementation: A study on Indian banks,	JSPM Eniac Institute of Computer Application, Pune, India	Conference Paper	Scopus	English	Communications in Computer and Information Science	1
51	2011	Central regional meeting call for papers,		Conference Paper	Scopus	English	Chemical and Engineering News	
52	2011	Consumers' perceived important features and dimensions of E-CRM: An empirical study on hotels' web sites,	Faculty of Business Administration, Tun Abdul Razak University (UniRazak), PINTAR Campus, Petaling Jaya, Selangor, Malaysia	Conference Paper	Scopus	English	Innovation and Knowledge Management: A Global Competitive Advantage - Proceedings of the 16th International Business Information Management	

							Association Conference, IBIMA 2011	
53	2011	A Research on website function of high-star hotel based on customers perspective: A case of Xiamen, China,	School of Management, Xiamen University, Xiamen, China	Article	Scopus	English	International Journal of Digital Content Technology and its Applications	5
54	2010	Examining the mediating effect of innovative culture in the relationship between leadership and knowledge-based customer relationship implementation,	Department of Hospitality Management, MingDao University, Taiwan	Conference Paper	Scopus	English	IEEM2010 - IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management	
55	2010	E-reputation: What stakes for the hospitality/tourism sector? [L'e-reputation: Quels enjeux pour le secteur hotelier?],	Université de La Rochelle, CEREGE LR-MOS, EA 1722, France	Conference Paper	Scopus	French	15th International Conference of the Association Information and Management 2010, AIM 2010	
56	2010	Port aventura: From theme park to resort,	ESADE, Universitat Ramón Llull, Av. Pedralbes 60-62, 08034 Barcelona, Spain	Conference Paper	Scopus	English	ICIS 2010 Proceedings - Thirty First International Conference on Information Systems	
57	2010	Using an opinion mining approach to exploit web content in order to improve customer relationship management,	Human Language Technology (HLT) Laboratory, National Electronics and Computer Technology Center (NECTEC), Thailand Science Park, Thailand	Conference Paper	Scopus	English	PICMET '10 - Portland International Center for Management of Engineering and Technology, Proceedings - Technology	1

							Management for Global Economic Growth	
58	2010	The impact of customer relationship management through implementation of information systems,	Department of Travel Management, National Kaohsiung University of Hospitality and Tourism, 1, Sung-Ho Road, Hsiao-Kang, Kaohsiung City 81, Taiwan	Article	Scopus	English	Total Quality Management and Business Excellence	4
59	2010	Intelligent marketing strategies for the Hard Rock Hotel and Casino, Las Vegas; market segmentation and customer analysis,		Conference Paper	Scopus	English	2010 IEEE Systems and Information Engineering Design Symposium, SIEDS10	
60	2010	Customer relationship management for hotels in Hong Kong,	School of Hotel and Tourism Management, The Hong Kong Polytechnic University, Kowloon, Hong Kong	Article	Scopus	English	International Journal of Contemporary Hospitality Management	24
61	2010	The drivers of loyalty program success: An organizing framework and research agenda,	School of Business, Ithaca College, United States	Article	Scopus	English	Cornell Hospitality Quarterly	23
62	2010	Key issues for ICT applications: Impacts and implications for hospitality operations,	School of Hotel, Restaurant and Tourism Management, University of South Carolina, Columbia, SC, United States	Article	Scopus	English	Worldwide Hospitality and Tourism Themes	5
63	2009	Linking CRM strategy, customer performance measures and performance in the hotel industry,	Graduate School of Management, Universiti Putra, Malaysia	Article	Scopus	English	International Journal of Economics and Management	8
64	2009	Guest relationship management principles as a reference point for building	NHTV University of Applied Sciences, Academy of Hotel Management,	Article	Scopus	English	Tourismos	1

		your brand: The case of a hospitality group's brand building process,	Breda, Netherlands					
65	2009	Analyzing the quality of e-mail responses of leading hotels of the world to customer enquiries,	School of Hotel and Tourism Management, Hong Kong Polytechnic University, Hung Hom, Kowloon, Hong Kong	Article	Scopus	English	Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism	
66	2009	The impact of e-Customer relationship marketing in hotel industry,	Technological Educational Institute of Piraeus, P. Ralli and Thivon 250 12244Aigaleo, Athens, Greece	Conference Paper	Scopus	English	Communications in Computer and Information Science	
67	2009	The strategic management of information technology in UAE hotels: An exploratory study of TQM, SCM, and CRM implementations,	American University of Sharjah, School of Business and Management, P.O. Box 26666, Sharjah, United Arab Emirates	Article	Scopus	English	Technovation	30
68	2009	How analytical CRM is touching the casino business- Part 1,	Cognitive Box, United Kingdom	Article	Scopus	English	Journal of Database Marketing and Customer Strategy Management	2
69	2009	The study on service quality and customer satisfaction by applying discriminate analysis for taiwan's nursing hotel,	Department of Marketing and Logistics Management, Chung Chou Institute of Technology, No. 6, Lane 2, Sec. 3, Shanjiao Rd., Yuanlin Township, Changhua County 510, Taiwan	Article	Scopus	English	International Journal of Electronic Customer Relationship Management	
70	2009	Proposals on improving customer relationship management to improve quality of hospitality [Propuneri privind îmbunătățirea managementului	la Ministerul Turismului, la Academia de Științe Economice București, Calea Victoriei nr. 152, București, Romania	Article	Scopus	Romanian	Quality - Access to Success	

		relațiilor cu clienții în scopul îmbunătățirii calității serviciilor hoteliere],						
71	2009	Enhancing the relationship benefit to develop relationship value,	Graduate Institute of International Business, National Taipei University, No. 151, University Road, Sanhsia, Taipei County, 23701, Taiwan	Article	Scopus	English	International Journal of Electronic Customer Relationship Management	
72	2009	The employee-customer relationship quality Antecedents and consequences in the hotel industry,	Departamento de Administración de Empresas y Marketing, Universidad de Sevilla, Sevilla, Spain	Article	Scopus	English	International Journal of Contemporary Hospitality Management	13
73	2009	A transactional approach to customer loyalty in the hotel industry,	Bournemouth University, Bournemouth, United Kingdom	Article	Scopus	English	International Journal of Contemporary Hospitality Management	7
74	2009	A benchmarking analysis of customer relationship management for international tourist hotels,	Department of International Trade, Kun Shan University of Technology, No. 949, Da Wan Rd., Yung Kang City, Tainan Hsien, 701, Taiwan	Article	Scopus	English	International Journal of Management and Enterprise Development	3
75	2009	Joy and disappointment in the hotel experience: Managing relationship segments,	Cornell University School of Hotel Administration, Ithaca, NY, United States	Article	Scopus	English	Managing Service Quality	5
76	2009	The effects of perceived justice on recovery satisfaction, trust, word-of-mouth, and revisit intention in upscale hotels,	BK21 Institute for HRD in Tourism Research for Jeju International Free City, Cheju National University, 66 Jejudaehakno, Jeju Special Self-Governing Province, Jeju City 690-756, South Korea	Article	Scopus	English	Tourism Management	71

77	2009	OLAP technique - An It&C support for marketing managers decision-making process (Case study: Sales multidimensional analysis applied in hotel services industry),	Faculty of Economics, Dunărea de Jos University of Galați, 29, Nicolae Balcescu, nr. 39-41, RO-810017, Romania	Article	Scopus	English	WSEAS Transactions on Business and Economics	2
78	2008	eCRM system adoption by hospitality organizations: A technology-organization-environment (TOE) framework,	National Laboratory for Tourism and eCommerce, School of Tourism and Hospitality Management, Temple University, 1700 N. Broad Street, Suite 201, Philadelphia, PA 19121-3429, United States	Article	Scopus	English	Journal of Hospitality and Leisure Marketing	3
79	2008	The implementation of DSpace at the InterContinental Hotels Group: A knowledge management project success,	Business Information Technology Department, Pamplin College of Business, Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, VA, United States	Article	Scopus	English	Journal of Cases on Information Technology	
80	2008	An empirical study of the effects of Guanxi investment on customer loyalty in Chinese market : AAA Survey on customer winning-back management in hotel industries from Sichuan, Yunnan and Zhejiang,	School of Economics and Management, Southwest Jiaotong University, Chengdu 610031, China	Article	Scopus	English	Frontiers of Business Research in China	1
81	2008	A data envelopment analysis for establishing the financial benchmark of Korean hotels,	Department of Management, College of Business Administration, Bowling Green State University, Bowling Green, OH 43403,	Article	Scopus	English	International Journal of Services and Operations Management	9

			United States					
82	2007	Implementation of RFID technology for the differentiation of loyalty programs,	University of Marmara, Department of Operations Management and Marketing, 34590 Bahçelievler Istanbul, Turkey	Conference Paper	Scopus	English	2007 1st Annual RFID Eurasia	
83	2007	The customers' revenge,	Department of Behavioral Economics, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, United States	Article	Scopus	English	Harvard Business Review	6
84	2007	The current state of internet marketing of UK-based multi-unit hotel brands: Does it allow for customer relationship building,	Department of Tourism, Hospitality and Events School, Leeds Metropolitan University, 1st Claverly Street, Leeds, LS1 3HE, United Kingdom	Article	Scopus	English	International Journal of Hospitality and Tourism Administration	3
85	2007	Intellectual capital in the hotel industry: A case study from Slovenia,	Turistica-College of Tourism, University of Primorska, Senčna pot 10, 6320 Portorož, Slovenia	Article	Scopus	English	International Journal of Hospitality Management	19
86	2007	Innovation Management in the Hospitality Industry: Different Strategies for Achieving Success,	Hospitality and Tourism Management Program, San Diego State University, CA, United States	Article	Scopus	English	Journal of Hospitality and Tourism Research	25
87	2006	e-Customer Relationship Management in the hotel sector: Guests' perceptions of perceived e-service quality levels,	Business School, University of the Aegean, Chios, Greece	Article	Scopus	English	Tourism	4
88	2006	Investigating the impact of e-customer relationship management on hotel's website service quality,	University of Aegean, Michalon 8, Chios Island, Chios, 82100, Greece	Conference Paper	Scopus	English	Proceedings of the 14th European Conference on Information Systems,	

							ECIS 2006	
89	2006	What hotel sales and marketing executives should know before investing dollars in sales technology,	San Francisco State University, Department of Hospitality Management, 1600 Holloway Avenue, San Francisco, CA 94132, United States	Article	Scopus	English	Journal of Convention and Event Tourism	2
90	2006	From satisfaction to delight: A model for the hotel industry,	Department of Hospitality and Tourism Management, Purdue University, West Lafayette, IN, United States	Article	Scopus	English	International Journal of Contemporary Hospitality Management	31
91	2006	Marketing research, market orientation and customer relationship management: A framework and implications for service providers,	Department of Marketing, James J. Nance College of Business, Cleveland State University, Cleveland, OH, United States	Article	Scopus	English	Journal of Services Marketing	42
92	2006	The internet and small hospitality businesses: B&B marketing in Canada,	Haskayne School of Business, University of Calgary, 2500 University Drive NW, Calgary, Alta. T2N 1N4, Canada	Article	Scopus	English	Journal of Hospitality and Leisure Marketing	10
93	2006	The comparative evaluation of hotel service quality from a managerial perspective,	UPS Center for World Wide Supply Chain Management, United States	Article	Scopus	English	Journal of Hospitality and Leisure Marketing	10
94	2006	Effects of Firms' Relationship-Oriented Behaviors on Financial Performance: A Case of the Restaurant Industry,	Department of Hotel and Tourism Management, The University of Suwon, South Korea	Article	Scopus	English	Journal of Hospitality and Tourism Research	5
95	2005	Performance measurement systems in tourism, hospitality, and leisure small medium-sized enterprises: A balanced scorecard perspective,		Article	Scopus	English	Journal of Travel Research	24

96	2005	Integrating customer relationship management in hotel operations: Managerial and operational implications,	Department of Business Administration, University of the Aegean, 82100 Chios, Greece	Article	Scopus	English	International Journal of Hospitality Management	58
97	2005	Modeling consumer satisfaction and word-of-mouth: Restaurant patronage in Korea,	The University of Southern Mississippi, Hattiesburg, MS, United States	Article	Scopus	English	Journal of Services Marketing	84
98	2005	Modeling Roles of Service Recovery Strategy: A Relationship-Focused View,	Department of Hotel, Restaurant, Institution Management and Dietetics, Kansas State University, United States	Article	Scopus	English	Journal of Hospitality and Tourism Research	44
99	2004	GHIRS: Integration of hotel management systems by web services,	School of Information Technology, Deakin University, Melbourne Campus, Burwood 3125, Australia	Article	Scopus	English	Lecture Notes in Computer Science (including subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics)	
100	2004	A framework for the identification of electronic commerce design elements that enable trust within the small hotel industry,	Nova Southeastern University, 6100 Griffin Road, Davie, FL 33314, United States	Conference Paper	Scopus	English	Proceedings of the Annual Southeast Conference	15
101	2003	Strategic analysis of customer relationship management - A field study on hotel enterprises,	Department of Industrial Management, S. Taiwan University of Technology, 1 Nan-Tai Street, Yung-Kang City, Tainan, Taiwan	Conference Paper	Scopus	English	Total Quality Management and Business Excellence	29
102	2003	Exploitation of the DataWarehouse in the hotels services: A proposal of client orientation,	Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Spain	Conference Paper	Scopus	English	ICEIS 2003 - Proceedings of the 5th International Conference on Enterprise Information Systems	

103	2003	Managing customer behaviour dynamics in the multi-channel e-business environment: Enhancing customer relationship capital in the global hotel industry,	School of Management, University of Surrey, Guildford GU2 7XH, United Kingdom	Article	Scopus	English	Journal of Vacation Marketing	9
104	2002	Study on quantitative analysis model of CRM about hotel,		Article	Scopus	Chinese	Huanan Ligong Daxue Xuebao/Journal of South China University of Technology (Natural Science)	
105	2002	DBM as a competitive strategy: The state of the art in the Spanish hotel industry,	Business and Economics Department, Univ. of the Balearic Islands, Spain	Article	Scopus	English	Tourism	
106	2000	Conference to address e-commerce,		Article	Scopus	English	Official Board Markets	
107	1999	Hospitality 2000 - The technology: Building customer relationships,	Hospitality Consulting Services, Arthur Anderson, 1345 Avenue of the Americans, New York, NY 10105, United States	Article	Scopus	English	Journal of Vacation Marketing	2
108	1987	Role of budgeting in planning, implementing, and monitoring hotel marketing strategies,	Department of Management Studies, University of Glasgow, Glasgow, G12 8RT, United Kingdom	Article	Scopus	English	International Journal of Hospitality Management	2