

A Aplicação de estratégias de Cross e Upselling
em contexto Hoteleiro: O Estudo de Caso do Água
Hotels Riverside
Júlio Gomes Salgado Fernandes

11/2022

Júlio Gomes Salgado Fernandes. A aplicação de estratégias de Cross e Upselling em
contexto Hoteleiro: O Estudo de caso do Água Hotels Riverside

A aplicação de estratégias de Cross e Upselling em contexto Hoteleiro: O Estudo de caso do Água Hotels Riverside

Júlio Gomes Salgado Fernandes

11/2022

Politécnico do Porto
Escola Superior de Hotelaria e Turismo

Júlio Gomes Salgado Fernandes

**A aplicação de estratégias de Cross e Upselling em contexto Hoteleiro:
O Estudo de caso do Água Hotels Riverside**

Relatório de Estágio
Mestrado em Direção Hoteleira: Direção Comercial e Marketing
Orientação: Prof. Doutor António Melo

Vila do Conde, novembro de 2022

Politécnico do Porto
Escola Superior de Hotelaria e Turismo

Júlio Gomes Salgado Fernandes

**A aplicação de estratégias de Cross e Upselling em contexto Hoteleiro:
O Estudo de caso do Água Hotels Riverside**

Relatório de Estágio
Mestrado em Direção Hoteleira: Direção Comercial e Marketing
Orientação: Prof. Doutor António Melo

Vila do Conde, novembro de 2022

Júlio Gomes Salgado Fernandes

**A aplicação de estratégias de Cross e Upselling em contexto Hoteleiro:
O Estudo de caso do Água Hotels Riverside**

Relatório de Estágio

Mestrado em Direção Hoteleira: Direção Comercial e Marketing

Membros do Júri

Presidente

Prof. Doutor Eduardo Rui Viana Barbas de Albuquerque
Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Instituto Politécnico do Porto

Prof. Doutor António Manuel da Silva de Melo
Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Instituto Politécnico do Porto

Prof.^a Doutora Mónica Pereira de Oliveira
Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Instituto Politécnico do Porto

AGRADECIMENTOS

Estas são sem dúvida as palavras que mais ansiava escrever, significam o fim da elaboração do presente relatório, porém também de todo um ciclo de estudos, repleto de desafios, mas também de coisas positivas.

Antes de mais, agradecer ao meu orientador António Melo por toda a paciência, dedicação e acima de tudo, disponibilidade, para me ajudar ao longo destes meses.

Agradecer a toda a equipa do Água Hotels Riverside pela forma como fui recebido, com especial atenção para os colaboradores da Receção.

A todos os colegas de Licenciatura e Mestrado com quem tive a felicidade de me cruzar e que bastante me ajudaram neste percurso.

Agradecer à minha família por todo o apoio e motivação demonstrados. Acima de todos, agradecer aos meus pais, por todo o esforço físico e financeiro que fizeram ao longo dos anos para permitir que esteja, neste momento, a escrever estas palavras.

Obrigada a todos!

RESUMO ANALÍTICO

A procura hoteleira em Portugal apresenta-se em níveis históricos, o que cria um clima de concorrência no setor, pelo que as unidades hoteleiras devem criar formas de aumentar as suas receitas. Através da aplicação de técnicas de Cross -Selling e Upselling, é possível, através do mesmo número de hóspedes, um Hotel aumentar significativamente o seu nível de faturação, sendo fulcral que sejam desenvolvidas estratégias que fomentem estas técnicas de venda.

O presente relatório foi elaborado aquando do estágio no Água Hotels Riverside, pertencente ao Grupo Água Hotels Spa & Resorts, tendo a duração de seis meses, entre setembro de 2021 e março de 2022, sendo realizadas atividades de Front Office, no departamento de Receção.

Além do estágio, foi realizada uma investigação acerca da aplicação das estratégias de Cross-Selling e Upselling na unidade hoteleira. Através da aplicação de entrevistas, foram ouvidas as opiniões dos colaboradores da Direção e Operação do Hotel, sendo possível verificar lacunas e oportunidades que permitiram a criação de uma proposta orientadora para uma mais bem-sucedida aplicação destas estratégias no Hotel.

A presente investigação apresenta pertinência para a realidade do Água Hotels Riverside, assim como também para outras unidades hoteleiras, pois permite identificar problemas e dificuldades no processo destas técnicas de vendas, bem como apresentar medidas para as solucionar.

Palavras-chave: Hotelaria; Cross-Selling; Upselling; Água Hotels Riverside

ABSTRACT

Hotel demand in Portugal is at historical levels, which creates a competitive environment in the industry, so hotels must create ways to increase their revenues. By applying Cross-Selling and Upselling techniques, it is possible, through the same number of guests, for a hotel to significantly increase its revenue level, so it is crucial that strategies are developed to promote these types of sales.

This report was written during the internship at Água Hotels Riverside, part of the Água Hotels Spa & Resorts Group, lasting six months, between September 2021 and March 2022, where Front Office activities were performed in the Reception department.

Besides the internship, an investigation was carried out about the application of Cross-Selling and Upselling strategies in the hotel unit. Through the application of interviews, the opinions of employees of the Direction and Operation of the hotel were heard, and it was possible to verify gaps and opportunities that allowed the creation of a guiding proposal for a better application of Cross-Selling and Upselling strategies in the hotel unit.

This research is relevant to the reality of the Água Hotels Riverside, but also to other hotel units, because it allows us to identify problems and difficulties in the process of this type of sales, as well as to present measures to solve them.

Keywords: Hospitality; Cross-Selling; Upselling; Água Hotels Riverside

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS.....	I
RESUMO ANALÍTICO.....	II
ABSTRACT.....	III
SUMÁRIO.....	IV
Índice de Figuras.....	VII
Índice de Tabelas.....	VIII
Lista de Siglas.....	IX
Glossário.....	X
INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO 1: REVISÃO DA LITERATURA.....	3
1: Turismo e Hotelaria.....	3
1.1: Turismo: Conceito e evolução.....	3
1.2: Turismo e Hotelaria: Impacto na economia portuguesa.....	5
2: Cross e Upselling.....	8
1.1 Cross-Selling.....	8
1.2: Vantagens e desvantagens do Cross-Selling.....	9
1.3: Upselling.....	10
1.4: Vantagens e desvantagens do Upselling.....	11
3: Cross e Upselling: Aplicação em Hotelaria.....	13
1.1: Cross-Selling.....	13
1.2: Upselling.....	13
1.3: Aplicação.....	15
4: O papel central dos colaboradores na aplicação destas estratégias.....	17
1.1: Desafios na gestão dos colaboradores em Hotelaria.....	18
1.2: Motivação dos colaboradores.....	18
1.3: Sistema de recompensas em Hotelaria.....	19
CAPÍTULO 2: CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE DE ESTÁGIO.....	21
1.1: Apresentação do Grupo Água Hotels Spa & Resorts:.....	21
1.1.1: Água Hotels: Missão, Visão e Valores.....	23
1.1.2: Estrutura organizacional do Grupo Hoteleiro.....	23
1.2: Apresentação do Água Hotels Riverside.....	25

1.2.1: Alojamento	26
1.2.2 SPA Água Viva.....	31
1.2.3: Restaurante Vista Rio.....	32
1.2.4: Bar Vista Rio.....	33
1.2.5: Outros serviços da unidade:.....	34
1.3: Estrutura organizacional do Hotel.....	35
CAPÍTULO 3: ATIVIDADES REALIZADAS DURANTE O ESTÁGIO.....	37
1.1: Recepção: Conceito e funções	37
1.2: Departamento de Recepção do Água Hotels Riverside.....	40
1.3: Tarefas realizadas durante o estágio.....	41
1.3.1 Descrição das atividades por turnos:.....	41
1.3.2: Preparação de entradas.....	44
1.3.3: Check-in.....	44
1.3.4: Chegadas de Grupos.....	46
1.3.5: Faturação.....	47
1.3.6: Relatórios de Ocorrências de Turno e do Dia.....	48
1.3.7: Check-Out.....	49
1.3.8: Outras Tarefas e Atendimento ao Público	49
1.4: Reflexão crítica do estágio	54
1.5: Contribuições e competências desenvolvidas.....	57
CAPÍTULO 4: ESTUDO DE CASO- APLICAÇÃO DE TÉCNICAS DE CROSS E UPSELLING NO ÁGUA HOTELS RIVERSIDE.....	59
1.1: Metodologia de Investigação	60
1.1.1: Objetivos.....	61
1.1.2: Instrumento de recolha de dados.....	61
1.1.3: Seleção de participantes no estudo.....	64
1.1.4: Recolha e tratamento de dados.....	66
1.2: Análise e discussão de resultados.....	67
1.3: Resposta aos objetivos do estudo.....	80
1.3.1: Objetivo Específico 1	80
1.3.2: Objetivo específico 2	81
1.3.3: Objetivo Específico 3.....	84
1.3.4: Objetivo específico 4.....	87
1.4: Conclusão do Estudo Empírico.....	106
1.5: Limitações do estudo e recomendações para investigações futuras.....	108

CONCLUSÃO.....	110
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	111
ANEXOS.....	117
Anexo A: Boletim de hóspede.....	118
Anexo B: Envelope de Boas-Vindas.....	119
Anexo C: Promoção da semana.....	120
Anexo D: Carta de Snacks.....	121
Anexo E: Sugestão do Chefe.....	123
Anexo F: Pedido de Manutenção.....	124
Anexo G: Menu dos tratamentos do SPA Água Viva.....	125
Anexo H: Relatório do estado das camas.....	127
Anexo I- Preçário do serviço de lavanderia e engomaria.....	128
Anexo J: Relatório de quartos limpos e inspecionados.....	129
APÊNDICES.....	130
Apêndice A: Consentimento Informado.....	131
Apêndice B: Questionário de Dados Sociodemográficos.....	132
Apêndice C: Guião da entrevista.....	133
Apêndice D: Tabelas de análise de conteúdo das entrevistas.....	135

Índice de Figuras

Figura 1: Cronograma do Grupo Água Hotels Spa & Resorts.....	22
Figura 2: Organograma do Grupo Água Hotels Spa & Resorts.....	24
Figura 3: Logótipo do Grupo Água Hotels Spa & Resorts.....	25
Figura 4: Água Hotels Riverside.....	26
Figura 5: Quarto Duplo.....	26
Figura 6: Estúdio.....	27
Figura 7: Suíte Júnior.....	28
Figura 8: Suíte Riverside.....	29
Figura 9: Suíte Familiar.....	29
Figura 10: Circuito de Spa Água Viva.....	32
Figura 11: Restaurante Vista Rio.....	33
Figura 12: Bar Vista Rio.....	34
Figura 13: Organograma do Água Hotels Riverside.....	35
Figura 14: Criação de uma nova reserva.....	46
Figura 15: Planning/Atribuição de quartos.....	51
Figura 16: Gestão do estado dos quartos.....	52
Figura 17: Exemplo de uma abordagem de venda via Chatbot.....	103

Índice de Tabelas

Tabela 1: Áreas de ação da Recepção.....	38
Tabela 2: Relação entre os objetivos da investigação e questões da entrevista.....	63
Tabela 3: Dados caracterizadores dos entrevistados.....	65
Tabela 4: Categorização do conteúdo das entrevistas	67
Tabela 5: Proposta orientadora para a aplicação de estratégias de Cross e Upselling.....	90

Lista de Siglas

APA: Alojamento e Pequeno-Almoço

F&B: Food and Beverage (Comida e Bebida)

INE: Instituto Nacional de Estatística

MP: Meia Pensão

OMT: Organização Mundial de Turismo

PIB: Produto Interno Bruto

POS: Point Of Sale

SEF: Serviço Estrangeiros e Fronteiras

SPA: Sanum per Aquam

WTTC: World Travel & Tourism Council

Glossário

Back Office: São departamentos de uma empresa associados a processos mais administrativos e de planeamento, sendo que num hotel é a área da Receção que não tem contacto direto com o cliente.

Chatbot: Programa informático que permite manter uma conversa com um determinado indivíduo, simulando o diálogo e interatividade de um Ser Humano.

Cliente Corporate: Cliente cuja motivação da estadia se prende por questões de negócios ou trabalho.

Cross-Selling- Técnica de venda que se foca na venda de produtos e serviços complementares àqueles já adquiridos pelo consumidor, levando este a aumentar os seus gastos.

Front Office: Refere-se, em contexto hoteleiro, à Receção do hotel e todos os procedimentos adotados por esta.

Housekeeping: Departamento de limpeza de uma determinada unidade hoteleira, responsável por todo o processo de preparação dos quartos e áreas comuns do hotel para a chegada dos hóspedes.

Night Auditor: Rececionista que trabalha durante o horário noturno, tendo para além das funções típicas de atendimento de Front Office, funções de aspeto mais contabilístico, devendo retirar/realizar relatórios diários, bem como todo o processo envolto na análise do fluxo diário de receita.

No-Show: Termo utilizado em hotelaria para caracterizar as reservas nas quais não houve o comparecimento do hóspede.

Overbooking: Processo deliberado ou acidental, no qual um hotel vende um número de quartos superior àquele que tem disponível.

PMS: O Property Management System, é considerado o cérebro do hotel, é o software operacional usado por todas as unidades hoteleiras para efeitos de tarefas operacionais, como efetuar reservas e proceder ao check-in e check-out de clientes, bem como para tarefas financeiras, como consulta de contas a pagar e receber e análises de relatórios de receitas e despesas.

Rack: Armário de exposição.

Revenue Management: Técnica de gestão comercial que visa compreender, antecipar e reagir ao mercado, de forma a aumentar as receitas e lucro da empresa, tendo sempre como objetivo apresentar o produto certo, no momento certo e preço certo, ao cliente certo.

Rooftop Bar: Bar situado em espaço altos, normalmente o terraço de um edifício, proporcionando vistas privilegiadas aos seus clientes.

Rooming List: Lista com o número de hóspedes, identificações e tipologia de quarto a ocupar, enviada para o hotel num momento prévio ao check-in.

Upselling- Técnica de venda que tem como objetivo levar o consumidor a adquirir um serviço de valor mais elevado ou em maior quantidade.

INTRODUÇÃO

A presente investigação está inserida no relatório de estágio realizado no Água Hotels Riverside, hotel pertencente ao grupo português Água Hotels Spa & Resorts. O hotel encontra-se localizado no Algarve mais, concretamente no Parchal, próximo da cidade de Portimão, sendo categorizado como 4 estrelas.

O estágio teve a duração de seis meses, sendo realizado, entre setembro de 2021 e março de 2022, na Recepção do Hotel. As funções desempenhadas foram maioritariamente de atendimento ao público, ou seja, Front Office, tendo entre outras funções, a realização de Check-ins e Check-out, bem como o atendimento de qualquer reclamação ou pedido dos hóspedes. Com a evolução do estágio, outras tarefas foram atribuídas, de carácter de Back Office, tais como a verificação de reservas e resposta a e-mails.

Sendo este o primeiro contacto com o mercado de trabalho, e o setor da hotelaria em particular, esta assume-se como uma experiência enriquecedora, podendo transpor da teoria para a prática os conhecimentos académicos adquiridos.

Durante este período, devido à abordagem constante por parte da Direção do hotel para uma maior venda de serviços do Restaurante, nomeadamente venda de refeições, surgiu a ideia de investigar o estado de aplicação das vendas de Cross e Upselling no Água Hotels Riverside.

Desta feita, o presente estudo, através de uma abordagem qualitativa, foram aplicadas entrevistas aos colaboradores da Direção e dos diferentes departamentos onde podem ser aplicadas estas técnicas de venda, sendo eles o Restaurante/Bar, o Spa e claro, a Recepção, de forma a perceber o estado atual da aplicação de ambas estratégias no Hotel e compreender as suas debilidades e potencialidades, entendendo também o ponto de vista dos colaboradores, sendo estes um elemento fulcral para o sucesso deste tipo de venda.

Dados os resultados do estudo, que demonstram o estado embrionário do planeamento deste tipo de vendas, bem como a revisão bibliográfica, notou-se a pertinência de realizar uma proposta orientadora para a prática das técnicas de Cross e Upselling no Água Hotels Riverside.

Abordando a estrutura do relatório, este está dividido em 4 capítulos, sendo eles:

O primeiro capítulo, composto pela revisão de literatura, focando-se claro, nos conceitos de Cross e Upselling, as suas características e a importância dos colaboradores para a sua prática.

No segundo capítulo é apresentado, primeiramente o Grupo hoteleiro Água Hotels, Spa & Resorts, e seguidamente, o Hotel, sendo feita uma descrição do mesmo e dos seus serviços.

No terceiro capítulo são descritas as atividades realizadas durante o estágio na Recepção do Hotel, sendo também efetuada uma reflexão crítica acerca das mesmas.

O quarto e último capítulo, engloba toda a investigação realizada, contendo assim a apresentação da metodologia do estudo e todo o desenvolvimento do mesmo.

CAPÍTULO 1: REVISÃO DA LITERATURA

A revisão de literatura é a base e ponto fulcral de qualquer documento de investigação científica. Permite investigar, recolher e analisar informação, construindo assim uma base fundamentada para a obtenção de respostas à questão científica (Webster & Watson, 2002).

Desta forma, de seguida apresenta-se a revisão de literatura para o presente estudo.

1: Turismo e Hotelaria

Neste tema introdutório serão abordados o setor do Turismo e a sua história, seguido da Hotelaria e a conexão histórica entre ambos.

1.1: Turismo: Conceito e evolução

O Turismo, devido a toda a sua grande envolvência, acaba por ser alvo de vários conceitos, pois vários autores e organizações têm a sua própria definição que, a seu ver, melhor definem este conceito. Para a OMT (1994) “o turismo compreende as atividades que as pessoas realizam durante suas viagens e estadas em lugares diferentes do seu entorno habitual, por um período consecutivo inferior a um ano, com finalidade de lazer, negócios ou outras”. É importante denotar que a OMT através desta definição, delimita desde logo a motivação da viagem, a sua duração e o seu limite de tempo, bem como a sua localização. Outras definições existem, tais como Burkart & Medelik (1981), que definem o turismo como “As deslocações curtas e temporais das pessoas para destinos fora do lugar de residência e de trabalho e as atividades empreendidas durante a estada nesses destinos”. Todavia, não colocando de parte estas definições e o seu valor, destacam-se também Goeldner & Ritchie, (2012), cuja definição de turismo passa por caracteriza-lo como um compósito de serviços, atividades e indústrias que oferecem uma experiência de viagem, tais como os transportes, alojamentos, estabelecimentos de F&B, lojas de retalho, animação cultural e turística, entre outros serviços de hospitalidade que estão disponíveis para indivíduos ou grupos que estão a viajar para uma localização afastada do seu domicílio. Contém desta forma todos os provedores de serviços relacionados diretamente com visitantes.

Desta forma, o turismo pode ser estudado de distintas formas, pois existe uma complexa relação entre os vários elementos que o constituem, havendo espaço para a discussão e reformulação do seu conceito. Todavia, tendo por base as várias definições de turismo, existe

algo sempre em comum, este conceito implica sempre a saída de um visitante para um local fora do seu espaço habitual de residência, para um determinado fim, necessitando dessa forma de usufruir de serviços complementares, tais como os transportes e alojamento e as diversas facilidades que o destino concentra.

Ignarra, (2000), na sua obra “Fundamentos do Turismo”, aborda toda a história conhecida do Turismo. Na antiguidade, os helénicos aglomeravam dezenas de milhares de pessoas de toda a nação para a realização dos jogos olímpicos, sendo este possivelmente o primórdio do turismo de desporto e eventos. Também as visitas às pirâmides do Egito atraíam centenas de milhares de todo o império egípcio e arredores que, em embarcações, subindo o rio Nilo ou através de carruagens visitavam os famosos monumentos. Na Época Medieval, com o fim do Império Romano, e a reconstituição da sociedade em feudos independentes, as viagens tornaram-se muito mais perigosas, devido aos constantes assaltos, porém nesta época destacam-se as Cruzadas, enormes expedições, que tinham como finalidade expulsar os muçulmanos de Jerusalém, como também propagar a religião cristã e visitar os diversos centros religiosos da Europa. Mais tarde, tornou-se também quase que uma norma, as famílias nobres abastadas enviarem os seus filhos para estudar nas mais diversas capitais e centros de cultura da Europa, começando a haver assim cada vez mais um desejo e aproximação cultural.

Abordando a Idade Moderna, muitos eventos se poderiam destacar, tais como o avanço do capitalismo mundial, as viagens de Marco Polo, o turismo de feiras, bem como certas invenções tais como a ferrovia, barcos a vapor e claro a aviação comercial. Contudo, o acontecimento mais icónico foi impulsionado por Thomas Cook, cujo desejo era tornar o Grand Tour algo para as massas e não apenas para as elites. Cook programou a sua primeira excursão em 1841, para um grupo seletivo de passageiros, porém, ao longo dos anos, foi criando recursos e investimentos que tornou possível as classes sociais mais baixas viajarem também. Foi reconhecido por ter criado a primeira agência de viagens do mundo, fomentando viagens não só europeias, mas também intercontinentais, com especial importância no norte de África.

Toda esta evolução culminou com o Turismo de massas que existe na atualidade, pois nunca foi tão fácil e acessível viajar nacional e internacionalmente, bem como nunca existiram tantos motivos e atividades que o motivassem.

1.2: Turismo e Hotelaria: Impacto na economia portuguesa

Ao longo das últimas décadas, o Turismo assumiu-se como um dos maiores impulsionadores e contribuidores económicos de vários países ao largo do globo, razão que se pode prender a vários fatores, tais como a evolução dos meios de transporte e comunicações, que encurtaram o mundo, de onde se destacam as companhias aéreas de baixo custo. Estes fatores conjugados com a prosperidade global e os novos estilos de vida que dela originam, levam o turismo a patamares mais elevados, a cada década que passa (Ribeiro, 2020).

Durante todo este processo de evolução, a hotelaria, devido ao facto de estar conectada com o turismo também se desenvolveu, sendo que a fase de evolução do turismo, representou a criação e desenvolvimento da hotelaria tal como é conhecida e apresentada atualmente. (Barros, 2016). Os primeiros hotéis surgiram em Inglaterra no século XVIII, sendo que em meados do século XIX, por toda a Europa a hotelaria ganhou dimensões enormes, havendo uma clara profissionalização do setor. O atendimento dos hóspedes subiu para novos parâmetros, estes passaram a receber mais atenção, assim como a oportunidade de usufruir de um leque de serviços mais inovadores e complementares à sua estadia. Toda esta nova oferta originou novas ideias e empreendimentos, que são a base daqueles que existem na atualidade (Barros,2016).

Portugal destaca-se evidentemente neste setor, segundo o Turismo de Portugal (2017), mais concretamente a Estratégia Turismo 2027, devido aos seus ativos estratégicos, onde o mais importante, o transversal, são as pessoas. Portugal é um país acolhedor, que gosta de receber e na sua grande maioria entende o Turismo como benefício. Entre os ativos diferenciadores, destacam-se o clima e a luz, história cultura e identidade, mar, natureza e água, sendo que nos qualificadores são mencionadas a gastronomia e vinhos e os eventos. Por fim, nos emergentes são mencionados o bem-estar e o living, o viver em Portugal. Todos estes ativos demonstram que Portugal tem uma diversidade enorme na sua oferta, bem como cada vez mais recursos para a aumentar ainda mais. Tudo isto torna Portugal um país extremamente competitivo, realçando cada vez mais o contributo do Turismo para a economia nacional.

Segundo o WTTC- *World Travel & Tourism Council*,(2022), em Portugal, os níveis de receita no setor em 2021 e na primeira parte de 2022 foram tão promissores que segundo as suas estatísticas, as receitas deste setor para 2023 podem mesmo subir 4,8% acima dos níveis de 2019, que é considerado o melhor ano de sempre do setor em Portugal. O setor representou em 2019 17,1% do PIB da economia, sendo que em 2023 as estatísticas apontam que este chegue a 17,4%, representado um valor de 39.5 mil milhões de euros. De uma forma geral, as previsões desta instituição acerca do turismo português são imensamente positivas, afirmando que até 2032, esta

subida vai continuar a um ritmo de 3,4%, chegando a constituir 20,2% do PIB e criando 193 mil novos empregos no processo.

O ano de 2019 é sem dúvida uma referência para o turismo nacional devido aos recordes batidos, tais como a chegada ao país de 24,6 milhões de turistas não residentes, bem como um aumento da despesa média por turista, que sofreu um aumento de cerca de 18% comparativamente com o ano transato, demonstrando não só o aumento de pessoas, mas também do capital despendido pelas mesmas (INE, 2022). Todavia, e apesar de para muitos economistas e profissionais do turismo, o ano de 2020 não dever ser tido em conta relativamente aos seus números, por se tratar de um ano atípico e excecional devido à pandemia causada pelo Covid 19, a verdade é que o seu efeito surtiu um grande impacto, colocando um enorme travão na evolução do turismo nacional que se vinha a sentir na última década. Segundo Turismo de Portugal, em 2020 houve uma diminuição de 74% nas chegadas internacionais, em relação ao ano de 2019. Apesar disto, segundo o INE, (2022), em 2021 houve um acréscimo de 48,4%, representado cerca de 9,6 milhões nas chegadas face a 2020, demonstrando que aquele se tratou apenas de um ano atípico, cujos valores representam apenas 39% dos valores de 2019.

Abordando mais especificamente a hotelaria, segundo o *Atlas da Hotelaria 2020* (2020), as tipologias de empreendimento mais comum em Portugal são o hotel, representando cerca de 72% de todos os empreendimentos turísticos em Portugal, seguido pelo apartamento turístico e hotel apartamento. Em 2019 estavam registados e em atividade 7155 estabelecimentos de alojamento (englobando todas as tipologias), sendo que houve um decréscimo no ano de 2020, mais uma vez sendo recuperado em 2021, totalizando-se naquele ano 6571 estabelecimentos.

Segundo o ranking dos 20 grupos hoteleiros com maior capacidade de alojamento, em primeiro lugar está o grupo Pestana, com 8337 unidades de alojamento (quartos), seguido do Grupo Vila Galé com 4586, Grupo Accor Hotels 3418, Grupo Minor Hotels com 2950 e por fim o grupo Meliá com 2767 unidades de alojamento (*Atlas da Hotelaria 2020, 2020*).

Todas estas unidades de alojamento, associadas aos números de turistas internacionais que Portugal tem vindo a receber, pois são estes turistas que usam maioritariamente as unidades de alojamento, já que uma cota significativa do mercado português opta por ficar em casa de familiares e amigos, gera uma receita imensamente elevada, que nenhum outro setor no mundo do turismo português consegue igual. Por exemplo, tendo em conta o ano de 2021, que como tem vindo a ser referido, é um ano de recuperação, ainda que incomparável com 2019, nos estabelecimentos de alojamento turístico a receita totalizou 2,3 mil milhões de euros. (INE, 2022). Estes números continuam, todavia, a aumentar, sendo que segundo dados do INE (2022), Julho

de 2022 é considerado o melhor ano de sempre da hotelaria em Portugal, sendo que comparativamente com 2019, houve um aumento de 179,8 mil hóspedes, sendo que no total, neste único mês, registraram-se, segundo estimativa do INE, cerca de 3 milhões de hóspedes e 8628,4 dormidas.

Desta forma, torna-se notório a importância da Hotelaria para o setor do Turismo, sendo que é a razão de grande parte da sua receita , assim é, fundamental a necessidade de encontrar ferramentas que de certa forma aumentem ainda mais a receita das unidades de alojamento, tais como técnicas de venda complementares, como o Cross e Upselling, que podem gerar valores de outros recursos destas unidades, tais como a restauração e as unidades de spa e lazer.

2: Cross e Upselling

Neste ponto serão apresentados os conceitos centrais do estudo, o Cross-Selling e o Upselling, bem como todas as suas características e aplicação em Hotelaria.

1.1 Cross-Selling

Segundo Schmitz et al. (2014), Cross-Selling é a venda de itens adicionais a um indivíduo, que diferem daqueles anteriormente adquiridos, ou que o indivíduo tenha mostrado interesse em adquirir. O autor refere que o Cross-Selling não deve ser analisado apenas como uma ferramenta, mas como um processo especialmente criado para a venda de produtos e serviços adicionais, ou uma combinação de ambos, tendo sempre como principal ator o vendedor. Talvez o melhor exemplo deste tipo de venda seja a típica pergunta efetuada pelos colaboradores do McDonalds, quando questionam “Vai desejar batatas para acompanhar?”. Uma pergunta simples, que gera milhões de receita para esta multinacional.

Esta é uma ferramenta muito persuasiva devido ao seu poder de complementaridade em relação a um determinado produto ou serviço, sendo que a relação entre vendedor e cliente é também muito importante, podendo influenciar o sucesso desta ferramenta, assim como beneficiar da mesma (Wang & Keh, 2017). Torna-se importante realçar que o Cross-Selling é diferente de uma venda normal, sendo que para a sua prática é necessário, a existência de uma relação prévia entre o vendedor e o consumidor, onde o desejo por parte do consumidor em manter esta relação, ou seja, o seu desejo de compra, deve-se às características complementares do produto oferecido, tornando esta técnica de venda altamente persuasiva, pois assume-se como adequada perante a situação dos clientes (Wang & Keh, 2017). Acima de tudo, o cross-selling é uma técnica de venda que procura vender um serviço/produto, no seu global, tentando vendê-lo em todas as suas vertentes. É uma antiga ferramenta/técnica de venda usada por vendedores para transformar compradores de um produto único em compradores de multiprodutos.

Atualmente, existe uma tendência/necessidade por parte das empresas em aumentar as suas políticas de venda assentes no marketing relacional, o que lhes permite encontrar mais benéficos, sendo que as vendas de Cross-Selling se incluem neste setor, que para além dos seus benefícios aumentam também a satisfação do hóspede e melhoram, quando bem aplicadas a sua experiencia (Jiménez, 2014).

1.2: Vantagens e desvantagens do Cross-Selling

Começando pelo Cross-Selling, esta apresenta-se como uma ferramenta extremamente útil para vendedores, para aumentar o nível de vendas, e desta forma transformar um comprador de produto único, num comprador de vários produtos. É uma tática eficiente pois, muitas vezes é difícil para um indivíduo evitar não ser “vítima” deste tipo de negócio, dado que o retorno, ao investir um pouco mais é satisfatório (Kamakura, 2008).

A literatura existente aponta para uma alta relação entre o ato de cross-selling e a lucratividade de uma determinada organização, pois a lógica é que, quanto mais recursos uma organização venda, maior será a sua percentagem de lucro. Tendo isto em conta, Shah et al. (2012), aponta para a pouca atenção dada ao lado negativo do Cross-selling, ou seja, o não rentável. Refere que não é prudente fazer cross-selling a um qualquer cliente que esteja disposto a comprar um produto/serviço adicional, sendo que uma empresa consegue diminuir as perdas com clientes “não-rentáveis” de Cross-selling, caso seja possível uma identificação e possível dissuasão dos mesmos, a determinados serviços. Por outras palavras, é necessário ter alvos definidos.

Isto significa que é necessário, aquando de qualquer estratégia de Cross-Selling, ter sempre em conta não só o ganho interno da organização que a implementa, mas também os ganhos do cliente, pois caso este fique insatisfeito, isso irá afetar a sua experiência, e possivelmente a da organização, uma vez que, quando um cliente aceita as ofertas de cross-selling, começa, muitas vezes, a fazer imensas exigências, nos campos do atendimento ao cliente (entre outros), algo que se relaciona bastante com o campo da hotelaria (Dowling & Uncles, 1997). A isto se denomina de um cliente “não-rentável de Cross-Selling”, de modo que é necessário, construir uma estratégia que logicamente o consiga evitar.

Posto isto, Kamakura, (2008), refere que do ponto de vista da gestão de relacionamento com o cliente, o Cross-Selling oferece 5 grandes vantagens: 1: o custo de adquirir um novo cliente é menor do que mante-lo; 2: O índice de resposta a tentativas de venda de Cross-Selling são 2 a 5 vezes superiores do que tentativas de “ligação fria”; 3: Cross-Selling origina não só um maior range de lucros mas também uma maior conexão com o cliente; 4: Conseguindo atingir uma conexão com o cliente a hipótese de levar a uma retenção do mesmo aumentam substancialmente; 5: À medida que o cliente compra mais serviços de uma determinada empresa e aumenta o laço de afinidade com a mesma, esta obtém mais informação acerca do mesmo.

Todavia, ao abordar a questão do relacionamento dos colaboradores com os clientes, segundo Zhou & Charoensukmongkol, (2022), para um bom aproveitamento, é necessário que os colaboradores tenham inteligência cultural, ou seja, um conjunto de habilidades sociais que lhes permitam iniciar atividades com indivíduos de outras culturas/países, bem como lidar com problemas derivados de diferenças culturais, sendo ainda necessário que tenham capacidades adaptativas de venda, ou seja, conseguir identificar num cliente, as suas necessidades e produtos associados. Tudo isto integra-se perfeitamente em contexto hoteleiro, no qual existe um grande relacionamento entre diferentes culturas. Para este autor, no momento em que estes dois fatores sejam aperfeiçoados, o nível de efetividade deste tipo de venda será extremamente elevado.

Kamakura, (2008), refere também dois aspetos a ter em conta, que quando não considerados devidamente se tornam desvantagens, sendo eles o papel central do colaborador, que deverá tornar-se um vendedor, não apenas um peão que acarreta e cumpre tarefas. Para esse efeito, este deve ser treinado e deverá receber incentivos, que por sua vez devem ser suficientes para que a motivação aumente, porém que não abstenha o colaborador das suas principais responsabilidades. O segundo aspeto é a saturação do cliente devido a uma incessante e agressiva abordagem de venda por parte dos colaboradores.

1.3: Upselling

Upselling é uma técnica de venda, ou ferramenta, consistindo na oportunidade oferecida por um vendedor a um determinado cliente, em melhorar um determinado serviço já adquirido, comprando outros serviços ou itens que proporcionem uma melhor experiência (Sharma, 2015). Trata-se, portanto, da intenção do aumento do volume de vendas, através da venda de mais unidades ou elevando o serviço para um mais exclusivo e dispendioso (Kamakura, 2008).

Em várias indústrias, principalmente naquelas ligadas à hospitalidade, é comum que um cliente, após a abordagem de um vendedor, receba a oportunidade de rever a sua opção de compra inicial e, dessa forma, por um determinado preço, adquirir um serviço melhor, mais completo, sendo o preço do mesmo, logicamente mais dispendioso (Heidig et al., 2017). Posto isto, a autora aponta para a necessidade de entender que o processo de uma estratégia de Upselling está dividido em 2 pontos: o primeiro aborda a interação entre o vendedor e o cliente, que dará origem ao momento da decisão da estratégia, que por sua vez culminará no segundo ponto, a resposta ao produto vendido, que consoante o acordado e pretendido pelo cliente no primeiro ponto, irá afetar a perceção do mesmo. Para Heidig et al. (2017), o momento da decisão inicial, o processo de decisão por parte do cliente irá afetá-lo mais tarde, devendo desta forma

haver uma grande preparação por parte do vendedor, para garantir a venda correta, ao cliente correto.

1.4: Vantagens e desvantagens do Upselling

O Upselling, tal como o Cross-Selling, permite também um maior poder de venda de um determinado serviço. Upselling é, acima de tudo, a ideia de um negócio, através dos seus clientes já existentes, aumentar o seu volume de vendas, diminuindo assim determinados custos (pois obter um novo cliente custa mais do que manter um já existente) bem como que se apresenta como uma forma de diferenciação competitiva (Johnson & Friend, 2015). Os clientes hoteleiros do mundo atual estão mais alerta do que nunca, relativamente aos melhores preços e oportunidades, o que naturalmente dificulta a aquisição novos clientes, pois a exposição dos mesmo a inúmeros canais de distribuição de marketing, cria um certo clima de instabilidade para o hoteleiro, que já não pode depender apenas de uma boa taxa de ocupação dos seus quartos para garantir sucesso económico (Sharma, 2015).

Por outro lado, como refere Norvell et al. (2018), quando um hóspede aceita o Upselling e, por sua vez, fica com uma perceção de qualidade negativa, bem como julga que o valor e a sua experiência em geral é negativa, a sua intenção de visitar a organização irá decrescer, de modo que é necessário estudar bem as situações em que se deve de facto aplicar esta técnica de venda. Desta forma, denota-se mais uma vez a importância de existirem mecanismos que ajudem/auxiliem os colaboradores a identificarem e a executarem situações de Upselling. Entender o hóspede, perceber as suas motivações e necessidades é a forma mais eficaz que um sistema de Upselling tem para aumentar o nível de satisfação do hóspede. Posto isto, uma das grandes vantagens de uma venda de Upselling, é o facto de esta poder ser efetuada ao longo de vários estados da reserva, ou seja, no momento da reserva, durante o momento do check-in, ou depois ao longo da estada.

Não é correto fazer uso da estratégia de Upselling para vender um produto apenas pela parte do lucro ou da sua curta validade. Deverá ser tido em conta que o aspeto mais importante é a satisfação do cliente, sendo que é necessário vender o produto certo ao cliente certo. Deste feita, uma forma eficaz, segundo Sharma, (2015), é adequado seguir uma linha de orientação que se foque primeiro no perfil do cliente, depois no seu comportamento e, por fim, no propósito da sua viagem, culminando na criação da oferta de venda a ser aplicada.

A implementação de um sistema de vendas a partir do Front Office tem aspetos positivos, tais como o baixo custo e o contacto direto com o cliente, que certamente terá um maior efeito no mesmo, porém é necessário perceber que este sistema é certamente afetado por uma possível inconsistência do Front Office ou qualquer outro departamento, por exemplo, uma longa fila de hóspedes a tentarem fazer check-in, que certamente influenciará o modo de operar do rececionista, não dando prioridade à venda de Cross ou Upselling (Yılmaz et al., 2017). Para além disto, deverá ter-se em conta, que a perceção de qualidade de serviços adquiridos através do Upselling, por parte dos clientes, poderá ser diferente nos casos em que os clientes tenham por iniciativa própria, escolhido um determinado produto, ou tenham sido levados a escolhê-lo pelo vendedor (Norvell et al., 2018). Desta forma, a partir do momento que um vendedor incentiva a compra de um produto, deverá existir toda uma preparação, que garanta o sucesso do mesmo.

Para Charles, (2011), uma aplicação correta de um processo de vendas, independentemente da sua caracterização, seja Cross ou Upselling, deverá também trazer benéficos para os clientes, estes devem sentir que o valor extra que pagaram foi benéfico. Quando isto acontece, a empresa obtém também mais benefícios. Para tal, é necessário o seguinte:

1. Quando o colaborador conhece bem o produto que está a vender, este consegue apresentar soluções mais eficazes e adequadas ao cliente, o que ficará satisfeito e com a sensação de que a empresa consegue ir de encontro a todas as suas necessidades, levando ao seu retorno e possível fidelização.
2. É necessário o cliente sentir que não está esquecido, que está a ser acompanhado e que a empresa se lembra de si. Para este efeito, é de capital importância que seja efetuado um follow-up ao cliente, para que se sinta acompanhado. Muitas vezes, o interesse dos vendedores pelo cliente decresce após a venda estar concretizado, algo errado, pois um acompanhamento no pós-venda cria uma relação de longo termo entre vendedor e consumidor.
3. Quando o produto oferecido é de qualidade, o cliente sente que apesar de ter pago um valor superior, foi beneficiado, pois tem acesso a um leque de produtos, dos quais provavelmente não obteria conhecimento, caso não fosse abordado pelo colaborador, ou seja, não olha para a venda como uma venda, porém como uma ajuda.
4. O cliente ao longo do tempo, constrói relações de afinidade com um determinado colaborador, o que lhe dará um sentimento de conforto e comodidade aquando do uso

dos serviços da empresa. Isto é logicamente também benéfico para a empresa, pois é mais fácil vender produtos a um cliente fidelizado satisfeito, do que a um desconhecido.

5. Clientes fidelizados, sentem que a empresa consegue atender a todas as suas necessidades, bem como tê-lo em atenção relativamente a descontos e preços praticados. Este fator, do ponto de vista da empresa, também é compensatório, pois é menos dispendioso fazer pequenos descontos para clientes habituais, do que adquirir um novo cliente.

3: Cross e Upselling: Aplicação em Hotelaria

Abordados os conceitos de Cross e Upselling, bem como as suas características, é também importante abordar a sua aplicação em Hotelaria, que se apresenta de seguida.

1.1: Cross-Selling

Abordando o Cross-Selling no setor da Hotelaria, e citando o trabalho de Santos, (2019), cujo estudo aponta para os resultados do Cross-Selling do lado do cliente e do lado dos colaboradores/gestão do hotel, na ótica dos hóspedes, estes gostam de ser informados sobre todos os serviços que uma unidade dispõe, assim como, a opinião dos outros hóspedes e a sua relação com os colaboradores, influencia a sua apreciação global da estadia, que também se pode compreender, como a noção de qualidade. Por outro lado, do lado dos colaboradores, denota-se que as aplicações das técnicas de venda cruzada têm uma alta importância para a operação do dia-a-dia de um hotel, a necessidade dos colaboradores terem toda a informação disponível acerca do funcionamento do hotel, bem como o facto dos hóspedes também apreciarem ter o máximo de informação, para poderem usufruir em pleno dos serviços existentes. Santos, (2019), aponta também para a necessidade de os colaboradores serem sujeitos a um certo tipo de formação, para melhor enfrentarem os vários tipos de vendas e situações.

1.2: Upselling

Norvell et al. (2018), no seu estudo, abordando a hospitalidade, especificamente a restauração, refere que a aplicação de medidas de Upselling melhorou os resultados financeiros a curto-prazo, porém afetando as respostas comportamentais dos clientes a um longo prazo, dependendo do sucesso ou insucesso da venda. Para além disto, o autor aponta também que clientes que comprem um produto proveniente de uma estratégia de Upselling, terão uma

redução na vontade de compra de outros serviços, devido à necessidade do cliente em reorganizar o seu orçamento financeiro e mental.

Segundo Guillet, (2020), apesar da popularidade crescente do termo Upselling, no setor da hotelaria são poucos os estudos que abordam o tema, sendo que os poucos que o fazem focam-se unicamente no Upselling Offline. Atualmente, cada vez mais, os hóspedes usam meios tecnológicos para efetuar as suas reservas, bem como os hotéis têm na base dos seus processos de decisão, avançados sistemas tecnológicos, pelo que é notória a necessidade da abordagem do tema. O autor não defende a substituição das estratégias online pelas offline, porém que exista um maior investimento nas últimas, pois a potencialidade de complementaridade entre ambas a forma é enorme. Após a reserva online por parte dos clientes, um determinado hotel ira abordá-los acerca de produtos de Upselling, através de e-mail, telefone, extranet da agência de viagens (quando aplicável) e no momento de check-in pelos rececionistas, porém a questão prende-se pelo facto de não haver uma estratégia global que inclua todos os meios referidos e onde seja partilhada e arquivada toda a informação adquirida, potencializando o sucesso da venda. Os hotéis devem adquirir a maior informação possível acerca dos hóspedes, algo que vá para além de detalhes mais genéricos, tais como os habituais segmentos de mercado, duração de estadia, ou seja, perceber quais as preferências dos hóspedes, que por vezes, aquando do momento do check-in ou anteriormente em conversas via telefone ou e-mail com o departamento de reservas, que na maioria das vezes são referidas pelo hóspedes, porém não anotadas, formariam uma base importante para uma estratégia de Upselling bem-sucedida.

Segundo Yilmaz et al. (2017), não é dada, na prática ou na literatura de Revenue Management, a atenção necessária à venda de *Premier Rooms*, através do Upselling. Para este autor é extremamente lucrativo para um hotel, a implementação de um sistema de “Upgrades Stanby”, ou seja, a tentativa de venda de quartos premium no momento do check-in- quartos que estão preparados a utilizar, porém o departamento comercial foi incapaz de os vender, perdendo assim o lucro providenciado pelos mesmos, definitivamente.

O autor aponta também para a necessidade de saber identificar e caracterizar os hóspedes enquanto míopes (sem visão, que tomam decisões impulsivas e com pouco planeamento) e estratégicos (planeiam bem as suas decisões e têm ideia exato daquilo que estão a comprar, sendo normalmente clientes repetentes e/ou de negócios), sendo que as estratégias de “Standby Upselling” são lucrativas quando se tratam de hóspedes míopes, porém o rácio de quartos Premium-Standart é elevado, normalmente em Resorts, ou em casos que o cliente é estratégico, porém o hotel tem um rácio baixo de quartos Premium-Standart. Ainda assim, Yilmaz et al. (2017), refere que é possível haver uma adaptação por parte de qualquer hotel, sendo

que nos casos em que o cliente é míope, o valor da diferença entre quartos Standart e Premium deverá ser elevado, aumentando assim os lucros, mas com clientes estratégicos, de forma a levá-los a fazer o upgrade, a diferença de preço praticada deverá ser mais residual.

1.3: Aplicação

Cross-Selling:

Para Santos, (2016), para uma boa estratégia de Cross-selling, a empresa deve desenvolver uma base dados, com o maior número de informação e características possíveis acerca dos seus clientes, de forma a compreender os seus padrões de comportamento e de compras efetuadas, identificando os melhores serviços e produtos a serem oferecidos, de forma a que estes surtam um sentimento de interesse nos clientes. O autor vai mais longe, referindo que todo este processo de venda deverá ser baseado no comportamento do consumidor, que apesar de ser algo complicado de efetuar, é de extrema importância, pois no Cross-Selling é necessário ter um bom timing, é necessário escolher o momento ideal para aplicar uma nova oferta, algo que mais uma vez, só é possível saber através do estudo do cliente, categorizando-o em várias categorias. Tal como referem Akçura & Srinivasan, (2005), Cross-Selling envolve um alto grau de intimidade com o mesmo, aliado a informação de carácter sociodemográfico e de preferências do consumidor.

Segundo Homburg et al. (2020), apesar de vários autores apontarem para os benefícios do Cross-Selling, quer a nível individual quer a nível de equipas, a realidade é que poucas pesquisas existem, que apresentem propostas de estruturas ou ferramentas que organizações possam implementar para de facto melhorar o desempenho das vendas de cross-selling. A mesma situação sucede com o Upselling de modo, que a aplicação de medidas que envolvam uma padronização dos serviços, têm capacidade de melhorar a performance de vendas de Cross-Selling e Upselling, possivelmente aumentando o nível de qualidade do serviço.

Desta forma, Sharma, (2015), aponta para 7 fatores a serem tidos em conta aquando do delineamento e conseqüente abordagem do cliente pelo Front Office: 1: Conversar com o cliente, tentar abordar mais pontos e perguntas do que aquelas típicas de um check-in ou outro momento do atendimento ao hóspede; 2: Observar o comportamento do cliente, tentando perceber aquilo em que este está interessado; 3: Conhecer minuciosamente o produto ou serviço que está a ser vendido, podendo apresentar as suas vantagens relativamente a outro; 4: Não

antecipar a capacidade financeira de um cliente, apresentando todos os serviços possíveis, deixando a questão do preço a ser decidida pelo cliente; 5: Apresentar os serviços vendidos, por exemplo através de uma banca de livros, panfletos ou um espaço de venda específico que puxe o olhar do cliente; 6: Ser específico, deve ser oferecido um produto específico que quando comprado oferece uma melhoria daquele já adquirido, aquele que melhor se adequa; 7: O ponto final é o fecho da venda, no qual o rececionista deverá sempre assegurar o cliente que a escolha feita foi a ideal fazendo-o sentir satisfeito, pois como referido anteriormente, uma venda de UP-Selling (e Cross-Selling também), é bem-sucedida apenas nos casos que os compradores sentem que comprar uma experiência ou produto valioso a vários níveis.

As características do Cross-Selling, bem como o seu objetivo principal de aumentar a venda de uma determinada gama de serviços, vai de encontro aos objetivos de qualquer empresa hoteleira, que passam por maximizar os lucros e fidelizar o cliente (Expósito, F, 2006). Segundo este autor, num ponto inicial, é necessário implementar medidas para uma melhor aplicabilidade da venda cruzada:

1. Fazer uma análise de todo o inventário de produtos e serviços e entender quais os mais adequados a uma venda cruzada
2. Planear vendas proativas (perceber o tipo de clientes que poderá estar interessado num determinado produto) e vendas reativas (perceber que tipo de produtos melhor se adequa a um determinado cliente)
3. Garantir que o produto adicional esteja de alguma forma relacionado com aquele já vendido e garantir que os clientes tenham a mesma perceção.
4. Assegurar que a venda conjunta de dois determinados serviços, ou seja, o principal e o adicional, fica menos dispendiosa do que simplesmente adquirir ambos, porém, separadamente.

Upselling:

A aplicação de técnicas de Upselling é uma prática comum em hotelaria, sendo que apesar de existir um risco de danificar a relação com o cliente, por motivos já anteriormente descritos, vários colaboradores aceitam o desafio de influenciar os clientes na sua decisão inicial. Para esse feito, segundo Heidig et al. (2017), a estratégia de comunicação usada pelo colaborador do Front Office é crucial para o sucesso da estratégia, estes devem fazer uso de várias táticas, sendo que o estilo e quantidade de linguagem aplicada e a manipulação são as duas mais úteis.

De acordo com o tipo de cliente, o colaborador deve adaptar a sua linguagem, dividindo as suas vendas entre vendas que usem uma necessidade cognitiva elevada ou mais diminuta por parte do cliente. No caso da manipulação, este poderá focar-se nos pontos positivos da compra de Upselling em questão, referindo as suas potencialidades e atributos, ou por outro lado, referir os aspetos negativos da não efetuação da compra, como por exemplo, perda de espaço, conforto e vista, no caso de abordar um quarto.

4: O papel central dos colaboradores na aplicação destas estratégias

Nos casos que um colaborador adote uma visão orientada para as vendas de Upselling, este conseguirá, individualmente, levar o cliente a adquirir produtos, que de outra forma não adquiriria (Norvell et al., 2018). Caso o colaborador adote uma postura correta e cooperativa com o cliente, (pondo em prática todos os procedimentos associados ao processo de venda) este irá assumi-lo como fidedigno, assumindo de imediato uma maior predisposição para ouvir os seus conselhos e, eventualmente, realizar uma compra.

No caso do Cross-Selling, Schmitz et al. (2014), define a “performance” de Cross-Selling como o nível de comprometimento, ou o ponto que um determinado colaborador/vendedor chega, para tentar motivar um cliente a efetuar uma venda cruzada, ou seja, tentar desenvolver o potencial de compra de um determinado comprador. O autor aponta depois para o papel central do colaborador, do vendedor, bem como medidas que o motivem, sendo elas divididas em dois grupos: as recompensas, maioritariamente de foco financeiro, e a supervisão do superior hierárquico, especificamente o estilo de liderança adotado. O colaborador é uma peça central do processo de Cross-Selling, com um range de comportamentos que se estendem a limites internos e externos (Bettencourt & Brown, 2003). No primeiro caso, o vendedor deve selecionar do seu portefólio a oferta mais apropriada, mobilizar outros colaboradores e departamentos e coordenar recursos internos para oferecer ao cliente o melhor serviço e/ou produto possível. No limite externo, é apontada o facto do vendedor ser a cara da empresa, representando-a, devendo identificar as necessidades dos seus clientes, e apresentar-lhes ofertas de serviços atrativos, convencendo-os do seu valor.

1.1: Desafios na gestão dos colaboradores em Hotelaria

A Hotelaria conta com imensos problemas crónicos relativamente à gestão de recursos humanos, sendo talvez o mais notório a alta intenção de despedimento dos colaboradores, que pode ter vários antecedentes, tais como o ambiente de trabalho, suporte organizacional, insegurança laboral e Burnout dos colaboradores (Park & Min, 2020).

A insegurança laboral é muito provocada pela precariedade existente em Hotelaria devido à contratação temporária muito existente, sendo que na Europa do Sul a introdução do contrato de trabalho temporário na década de 1980 mudou completamente o panorama do mercado de trabalho. No caso específico português, a crise económica de 2008 veio acentuar o crescimento deste tipo de contrato, devido ao menores custos dos mesmos para as empresas (Damas de Matos & Parent, 2016). A insegurança laboral leva a um menor envolvimento e consequente desempenho, sendo que a insatisfação dos colaboradores será crescente e acabará no deu despedimento voluntário ou involuntário (Jung et al., 2021).

Para Zhou et al. (2021), o ambiente de trabalho em hotelaria deverá ser tido em conta, como sendo hostil, em muito devido à alta exposição dos colaboradores para com os clientes e todas as suas exigências, que devem ser atendidas ao máximo, bem como muitas vezes terem de lidar com superiores hierárquicos que fazem uso de um estilo de liderança autoritário. A tudo isto, juntam-se os horários e esforços a que o colaborador hoteleiro está sujeito, que irão afetar a sua vida pessoal, o seu Work-Life-Balance, e progressão pessoal, pois a capacidade psicológica e muitas vezes financeira não a permite (Staufenbiel & König, 2010).

Uma considerável parte dos colaboradores hoteleiros não têm qualificações académicas de nível universitário, sendo que os ordenados correspondem a isso mesmo. Desta forma, existe uma maioria de colaboradores do setor, sobretudo da área operacional, que não usufruem da quantidade de regalias salariais e intrínsecas que colaboradores de áreas administrativas usufruem (Passos et al., 2014). Tudo isto leva os colaboradores a uma constante procura de melhores condições em outras organizações hoteleiras ou mesmo outros setores, sendo uma das razões da alta taxa de despedimento do setor hoteleiro.

1.2: Motivação dos colaboradores

É notório o papel que os colaboradores têm no sucesso da aplicação de ambas as estratégias, pois para a sua implementação abonatória, os colaboradores devem ter um alto conhecimento dos serviços e acima de tudo saber abordar os clientes.

Posto isto, a motivação deve ser um ponto abordado, pois é devido a este fator que um colaborador aumenta o seu grau de desempenho, sendo que um sistema de recompensas poderia estar na base da motivação (Ferreira et al., 2018). Este autor diferencia a motivação em dois tipos: a intrínseca e a extrínseca. A primeira refere-se ao sentimento que um colaborador sente quando realiza as suas funções, sentimentos tais como realização pessoal e satisfação, não estando em nenhum aspeto relacionadas com as extrínsecas. A motivação extrínseca está relacionada com algo externo à atividade, como salário, um bônus de produtividade ou um presente, basicamente algo que beneficie o colaborador fora do contexto da empresa.

Também Chiang & Birtch, (2006), decidiram segmentar o tipo de motivação, em motivação financeira e não financeira. A motivação financeira, por sua vez, subdivide-se em motivações diretas, tal como o ordenado e indiretas, tais como acordos mútuos entre colaboradores e entidade empregadora, e benefícios tais como subsídios e seguros. A motivação não financeira é também subdividida entre extrínseca e intrínseca. Para Chiang & Birtch, (2006), a motivação não financeira extrínseca engloba todo o processo criado por uma empresa na tentativa de estimular o desempenho dos colaboradores, através de medidas tais como oferecer mais autonomia e poder de decisão, criar um ambiente de trabalho não tóxico ou a adoção de um estilo de liderança mais adequado, que irá desenvolver as capacidades dos colaboradores, isto leca a que comece a ser procurada pelas empresas, pois é uma forma de controlar custos. A motivação não financeira intrínseca refere-se naturalmente a aspetos pessoais de cada colaborador, aos seus sentimentos, sejam eles de satisfação, responsabilidade ou orgulho nas suas capacidades e funções.

1.3: Sistema de recompensas em Hotelaria

Lazear, (2000), no seu estudo, denotou uma clara evolução no desempenho dos colaboradores de uma empresa manufactureira, a partir do momento em que estes começaram a receber o seu pagamento mensal, não segundo o número de horas trabalhadas, porém segundo o seu nível de produção, denotando-se um aumento de 44%. Também Bustamam et al., (2014), aponta para os impactos de um sistema de recompensas, tendo benefícios para o sentimento de satisfação laboral dos colaboradores, que por sua vez afetará o seu comprometimento e rendimento. Este autor aponta que, em hotelaria deve existir um sistema de recompensas bem balanceado, ou seja, deverá conter todo o tipo de recompensas, financeiras ou não financeiras, que promovam acima de tudo, a satisfação laboral dos colaboradores de atendimento ao público.

Para Kamakura, (2008), o mesmo é possível no setor hoteleiro, especificamente no Front Office através de vendas de Cross e Upselling, embora a um custo relativamente baixo, sendo

necessário contudo haver uma recompensa para o seu esforço, caso contrário os níveis de desempenho não serão notórios.

Apesar disto, há que compreender os aspetos menos positivos de um sistema de recompensas financeiro, sobretudo a diminuição do nível de qualidade do serviço prestado, pois os colaboradores são tentados a vender o máximo possível (Lazear, 2000). Um serviço de qualidade é um dos mais importantes fatores diferenciadores em hotelaria, é um dos atributos mais tidos em conta por um cliente aquando do momento da sua reserva, constituindo-se desta forma, como uma alavanca que promove o distanciamento para com a concorrência e consequentemente a atração e fidelização de clientes (Al-Ababneh, 2017).

Para Ro & Chen, (2011), é essencial que existam medidas de empoderamento dos colaboradores, que estes tenham um maior poder de decisão, bem como que os mesmos sejam sujeitos a treinos e formações. Tendo em conta que a hotelaria é um setor que depende imensamente da interação entre colaborador e cliente, especificamente vendas de Cross e Upselling, é de capital importância que os colaboradores adquiram aptidões e conhecimentos que lhes permitam lidar com vários tipos de situações e problemas, sem necessitar de um apoio e conhecimento de um superior hierárquico. Tendo isto em mente, assim como os problemas relativos ao ambiente de trabalho em hotelaria (Y. Zhou et al., 2021), bem como a dificuldade que os colaboradores hoteleiros têm em conciliar a vida pessoal e profissional (Staufenbiel & König, 2010), é notória a necessidade de implementação de um sistema de recompensas que aborde também as recompensas não financeiras, melhorando o dia de trabalho dos colaboradores hoteleiros e que amenizando determinados problemas crónicos em hotelaria.

CAPÍTULO 2: CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE DE ESTÁGIO

O estágio decorreu no Água Hotels Riverside, localizado no Algarve, mais concretamente no Parchal, concelho de Lagoa, muito próximo da cidade de Portimão. O Hotel é englobado pelo grupo hoteleiro Água Hotels Spa & Resorts, sendo uma referência do mesmo na região Algarvia. Dito isto, ao longo do presente capítulo será apresentada, primeiro, uma rápida apresentação do Água Hotels Spa & Resorts, como também da unidade hoteleira Água Hotels Riverside, local onde foi realizado o estágio.

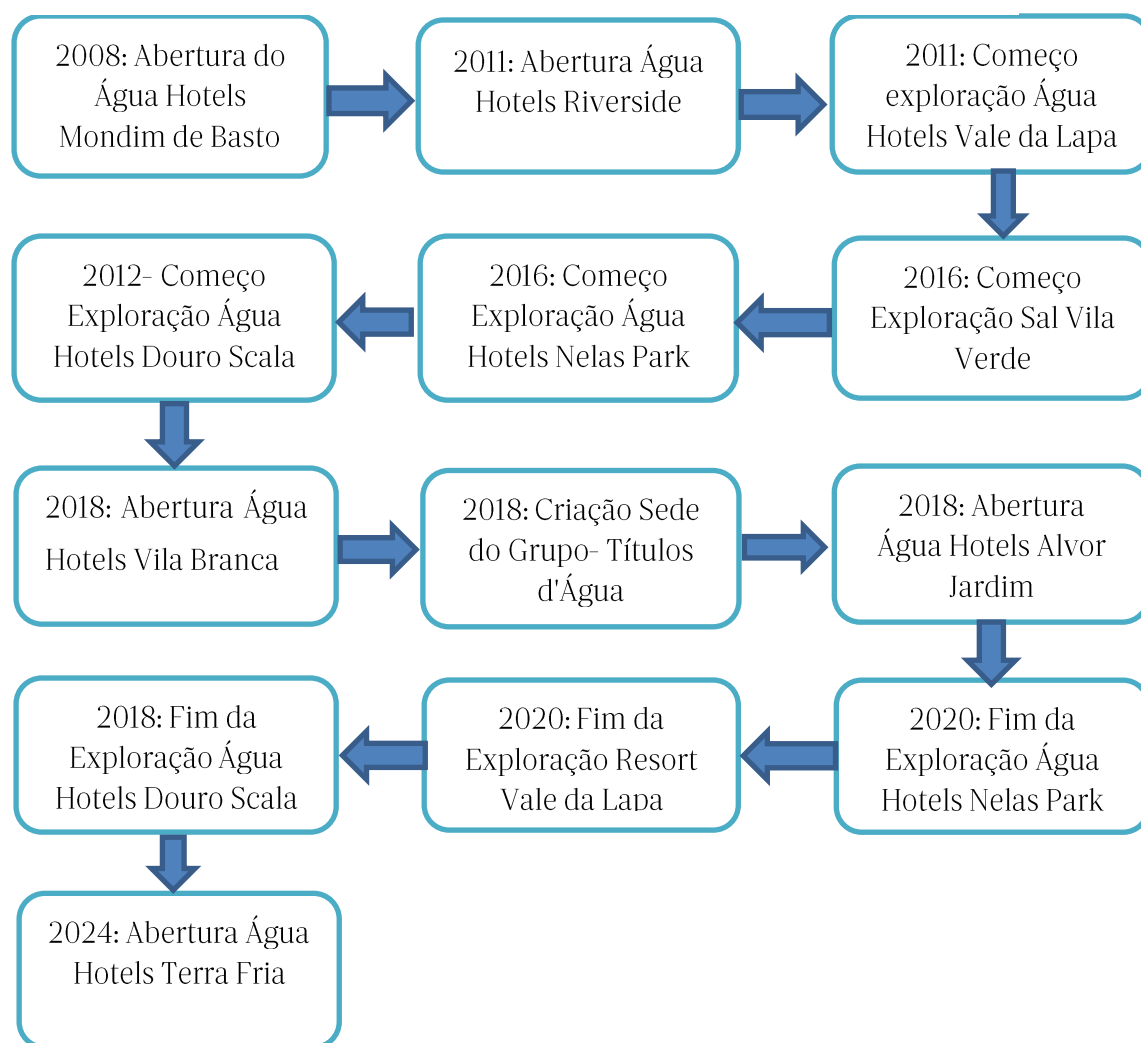
1.1: Apresentação do Grupo Água Hotels Spa & Resorts:

Como aponta a seguinte figura, o grupo foi criado no ano de 2008, quando os engenheiros Adriano Martins e Mário Guerreiro decidiram fundar a marca Água Hotels Spa & Resorts com a abertura da primeira unidade hoteleira, o Água Hotels Mondim de Basto, situado perto do Monte da Nossa Sra. da Graça, em Mondim de Bastos. Ao longo dos anos o grupo tem vindo a adquirir mais unidades hoteleiras, quer através da sua construção, quer através de contratos de exploração, tentando sempre aumentar a oferta e a variedade de serviços, tendo unidades hoteleiras com diferentes características e em diferentes localizações.

Os hotéis adquiridos situam-se principalmente no Algarve, todavia como é possível observar na Figura 1, que o grupo tentou também iniciar explorações hoteleiras no norte do país nomeadamente na região do Douro e na Serra da Estrela, porém devido a situações de arrendamento, bem como de aproveitamento financeiro, ambos os hotéis acabaram por sair da administração do grupo.

Ainda assim, o grupo continua a crescer, adquirindo cada vez mais unidades no Algarve, bem como no estrangeiro, sendo que a aposta no norte do País vai voltar a ser uma realidade, já que em 2024 irá abrir o Água Hotels Terra Fria, sediado em Pinela, uma pequena aldeia do concelho de Bragança.

Figura I: Cronograma do Grupo Água Hotels Spa & Resorts



Fonte: RH- Água Hotels

Atualmente o grupo apresenta cinco unidades hoteleiras, três situadas no Algarve, (*Vila Branca, by Água Hotels* ***; *Água Hotels Alvor Jardim* **** e *Água Hotels Riverside* ****), uma no Norte do País, em Mondim de Bastos (*Água Hotels Mondim de Basto* ****) e Cabo Verde, na Ilha do Sal, (*Água Hotels Sal Vila Verde* ****) e a marca Casa do Rio, um restaurante à beira-rio situado na Mexilhoeira da Carregação (Lagoa, Algarve).

Do grupo, também faz parte uma empresa de serviços centrais, Títulos d'Água, na cidade de Lagoa, assumindo-se como a sua sede. Aqui estão localizados os departamentos centrais do Água Hotels Spa & Resorts, sendo eles: Departamento Comercial & Marketing

(incluindo Reservas, Revenue, Grupos, Design, Social Media e Reservas), Departamento Financeiro e Departamento de Recursos Humanos.

1.1.1: Água Hotels: Missão, Visão e Valores

O grupo Água Hotels Spa & Resorts, considera-se um grupo em expansão, tentando alargar-se, como visto, por vários pontos do país, tendo como visão, crescer estrategicamente e de forma sustentável “trabalhando diariamente para que todos os que tenham contacto com o Grupo Água Hotels, sintam e transmitam a experiência vivenciada com orgulho (RH- Água Hotels, 2022).

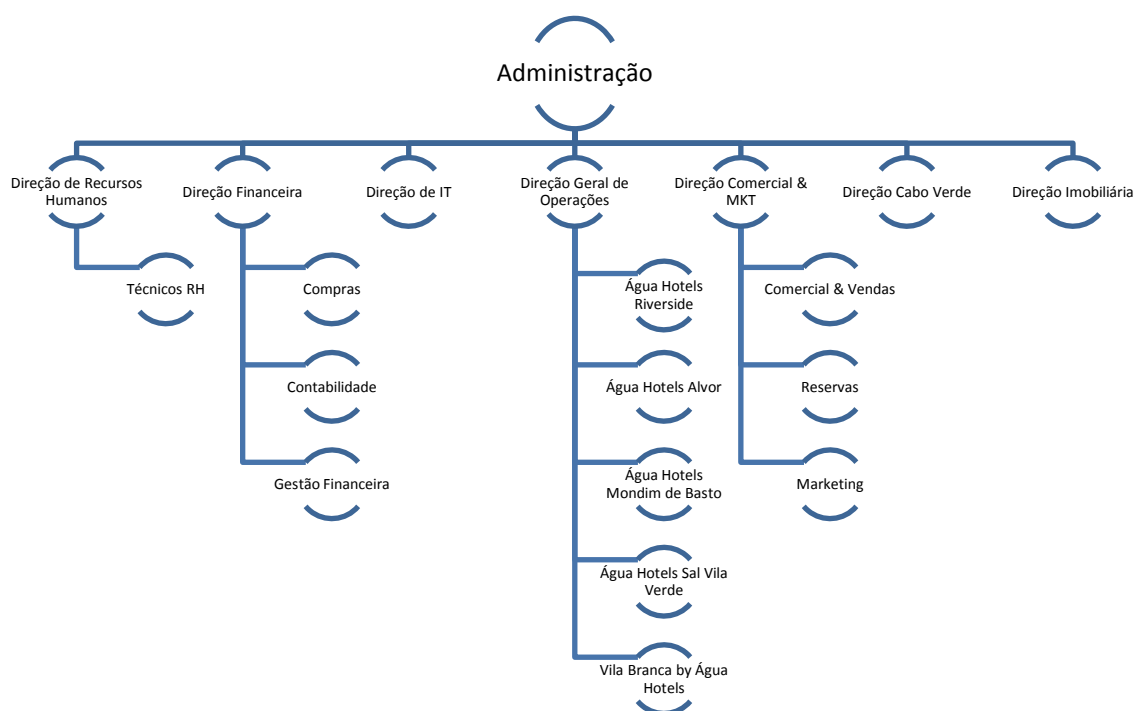
A missão, por sua vez, centra-se por marcar a diferença nos diferentes mercados em que o grupo se insere, proporcionando aos suas hóspedes experiências únicas e memoráveis, enquanto existe a tentativa de criar valor e enriquecimento para as comunidades onde está inserido, bem como o desenvolvimento da aprendizagem de todos os seus colaboradores, conduzindo o grupo a assumir-se como uma referência no mundo hoteleiro português.

1.1.2: Estrutura organizacional do Grupo Hoteleiro

O grupo estrutura-se de forma linear, sendo o seu órgão máximo a administração, à qual respondem diretamente as várias direções dos departamentos inclusas no grupo.

Todavia, o grupo tem determinadas particularidades na sua estrutura e organização que por vezes um simples organograma não é hábil o suficiente para o demonstrar. Como referido, o grupo é detido por vários acionistas, todos eles ligados à construção civil, de modo que, determinados departamentos, tais como o de Recursos Humanos, bem como o financeiro, muitas vezes têm funções em ambos os espetros, ou seja, relativas ao contexto hoteleiro em si, o Grupo Água Hotels, e às restantes empresas de construção civil, das quais os seus administradores são detentores. A este fator, junta-se também o de determinados hotéis do grupo terem diferentes investidores, havendo assim, de alguma forma, uma separação dentro do próprio grupo hoteleiro. De qualquer forma, na figura abaixo é possível observar a forma como o grupo está estruturado, ou seja, de forma relativamente simples, já que cada departamento tem o seu diretor, sendo que o departamento de operações, ou seja, os vários hotéis, é o único que à exceção do seu diretor geral, tem também outros diretores, sendo eles os diretores de hotel, que respondem diretamente ao diretor geral.

Figura 2: Organograma do Grupo Água Hotels Spa & Resorts



Fonte: RH- Água Hotels, (2022)

É um grupo que tenta ser abrangente na sua abordagem ao mercado, tentando agradar os vários segmentos turísticos que existem, para assim conseguir progredir no mesmo. Para esse feito, os valores do grupo passam pela integridade, agindo sempre segundo os procedimentos do grupo e em conformidade com o bem-estar dos hóspedes e colaboradores. Receber sempre o cliente com simpatia e sorriso no rosto e disponibilidade, estando sempre dispostos a oferecer a melhor estadia possível ao mesmo; Também a responsabilidade é tida em conta, pois o grupo valoriza a responsabilidade das suas ações, para dessa forma alcançar um crescimento sustentável.

Figura 3: Logótipo do Grupo Água Hotels Spa & Resorts

ÁGUA HOTELS
SPA & RESORTS

Fonte: Água Hotels, (2022)

Os hotéis do grupo são explorados de forma a serem especiais, a serem modernos, a terem uma capacidade polivalente de uma atmosfera familiar, assim como uma atmosfera mais prática procurada por outros segmentos. Segundo o grupo hoteleiro, os seus hotéis recaem sobre 3 categorias de hotel, as Villas & Resorts, sendo estes empreendimentos possuidores de todo o tipo de serviços e comodidades que permitem ao hóspede usufruir do mesmo durante um alargado período sem ter de abandonar o abandonar; os Drop Hotels, situados em locais de fácil e rápido acesso com uma grande envolvente de serviços. Por fim, os Hoteis Landscape, são aqueles que são construídos de raiz em locais idílicos, sendo o hóspede totalmente dominado pela paisagem e serviços que promovam a tranquilidade, tal como os circuitos de SPA.

1.2: Apresentação do Água Hotels Riverside

O Água Hotels Riverside é uma unidade hoteleira com a classificação de 4 estrelas, situado nas margens do Rio Arade, rio que separa a cidade de Portimão e a localidade do Parchal, concelho de Lagoa, onde o hotel se situa.

O hotel dispõe de 134 unidades de alojamento, distribuídas ao longo dos seus 3 pisos, e inclui-se na categoria anteriormente descrita, de Hotel Landscape, sendo os seus pontos fortes a sua localização, tanto pela beleza natural, quer pela tranquilidade do local, permitindo assim evitar os ritmos acelerados da cidade de Portimão e todas as suas atrações, enquanto está a uma curta viagem das mesmas.

Figura 4: Água Hotels Riverside



Fonte: Água Hotels, (2022)

1.2.1: Alojamento

Abordando primeiramente as diferentes tipologias de quarto, o hotel dispõe de 60 Quartos Duplos, que depois se subdividam nas categorias de Standart e Superior, sendo que o único fator diferenciador entre ambos é a vista e localização, pois os m² bem como o conteúdo dos quartos é idêntico. Cada quarto Duplo dispõe de 30 m², bem como de WC com chuveiro, varanda, secretária e televisão, podendo ser composto por duas camas de solteiro ou uma de casal.

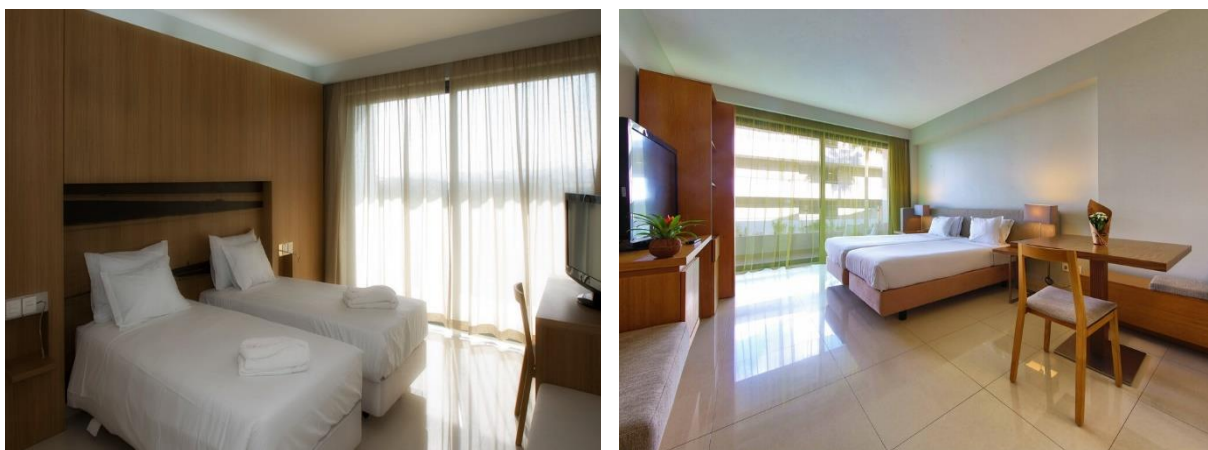
Figura 5: Quarto Duplo



Fonte: Água Hotels, 2022

A seguinte tipologia, também ela dividida em quartos Standart e Superiores, é o Estúdio. O hotel é composto por 18 destes quartos, sendo estes um upgrade bastante significativo em relação aos Quartos Duplos pois já dispõem de uma Kitchenette, área de refeições, bem como de uns adicionais 2 m², perfazendo um total de 32 m². Para além disto todas as casas de banho destes quartos possuem banheira. É portanto, um meio-termo, entre o quarto duplo e o seguinte quarto apresentado, a Suíte Júnior.

Figura 6: Estúdio



Fonte: Água Hotels, 2022

As Suítes Juniores são como que a combinação das duas tipologias anteriores, e destacam-se pelas suas comodidades, pois um dos seus objetivos é terem as condições e serviços de habitabilidade de um apartamento T1, junto com todo o requinte e modernidade da sua decoração e arquitetura moderna. Composta por 64 m², dispõe de uma ampla zona de refeições, bem como uma Kitchenette mais completa, ao que se junta uma zona de sala de estar, devidamente equipada com secretária, sofá-cama e armário. O hotel dispõe de 50 suites, também elas subdividas entre Standart e Superior, onde, mais uma vez, é necessário denotar que a distinção se prende meramente pela localização e obviamente, o fator comercial, pois esta distinção permite que o mesmo quarto, que como já referido, a sua planta é idêntica ao longo do hotel, possa ser vendido a preços e públicos diferentes.

Figura 7: Suíte Júnior



Fonte: Água Hotels, (2022)

As Suítes Riverside, são aquelas, que como o nome indica, são frontais ao Rio, contando com uma vista de cortar a respiração, podendo avistar-se a cidade de Portimão e o estuário do Rio Arade. Todas as suas características são idênticas às da Suite Júnior anteriormente descrita, à exceção da varanda, que duplica em dimensão. O hotel apenas dispõe de 6 quartos desta tipologia, ou seja, duas suítes por cada piso. Estas suítes devido ao seu menor número, bem como localização, assumem-se como o melhor e mais procurado quarto do Água Hotels Riverside, apesar de que o seu interior, particularmente a sua mobília, seja completamente idêntica àquela de todas as outras suítes. Todavia, estão traçados planos, para finais de 2022, para uma remodelação completa destas suítes, para assim começarem a ser vendidas a preços muito acima daquelas praticados atualmente, começarem a ser praticados preços premium, tirando assim total partido da sua localização privilegiada, quer na vertente interna do hotel, quer no aspeto mais geral, Portimão, pois poucos hotéis conseguem apresentar quartos que rivalizem esta vista.

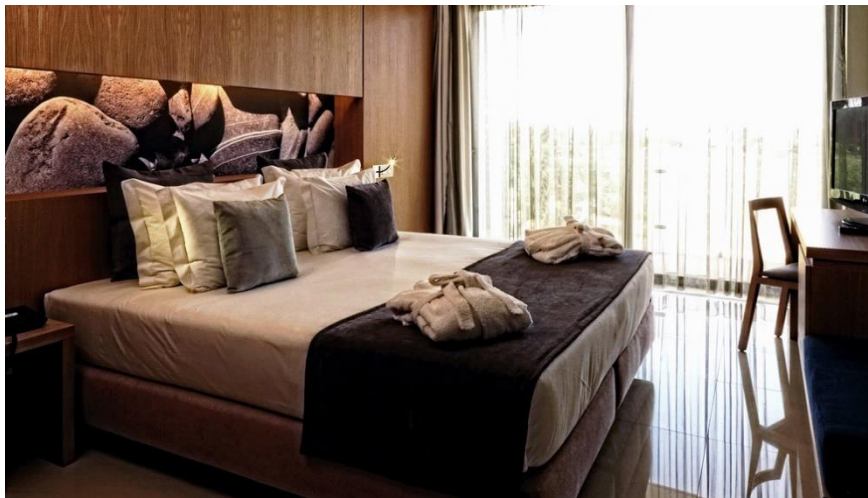
Figura 8: Suíte Riverside



Fonte: Água Hotels, 2022

Por fim, e sendo o Água Hotels Riverside um hotel que se foca muito no segmento familiar, apresenta-se a Suite Familiar, composta por uns impressionantes 100 m², é uma suíte que tira o maior partido da distribuição das diferentes tipologias de quartos pelo hotel. Este quarto é a junção de uma Suite Júnior, com todas as suas funcionalidades já apresentadas, com um Quarto Duplo, criando assim, muito facilmente, um quarto com as características de um apartamento T2, tendo capacidades de alojar famílias mais numerosas.

Figura 9: Suíte Familiar



Fonte: Água Hotels, 2022

É importante referir que as diferentes tipologias de quarto se distribuem pelo Hotel, ou seja, não estão agrupadas por piso, é possível encontrar um quarto de cada tipologia em qualquer piso ou extremidade do hotel, que é o fator que permite a sua diferenciação em termos de vista, daí existirem as subcategorias, Standard e Superior. Para além disto, 12 dos Quartos Duplos, são adaptados para clientes com mobilidade reduzida, oferecendo, maior espaço no chuveiro para uma cadeira de rodas, bem como sistema de alarme no chuveiro em caso de queda. Um dos grandes pontos positivos da unidade Riverside é a sua acessibilidade para hóspedes com maiores dificuldades motoras, sendo que todos os pisos têm elevadores, e todas as facilidades do hotel, incluindo as piscinas, têm rampas de acesso.

Durante o período da realização do estágio, o departamento comercial resolveu proceder à reestruturação das tipologias de todos os quartos do hotel. Anteriormente, era dada uma elevada importância à localização dos quartos face ao Rio Arade, sendo que todos os quartos eram apelidados de Standart ou Vista Parcial Rio. Devido à ambiguidade da última subtipologia, em que, um determinado quarto poderia ter uma boa vista parcial para o rio segundo a opinião de um determinado hóspede, como uma vista menos positiva segundo outro, e para acabar com toda esta questão que gerava muitas reclamações junto dos rececionistas do hotel, o departamento comercial, decidiu aplicar uma categorização mais simples. Desta forma, independentemente do tipo de quarto, seja quarto duplo, estúdio, ou suíte, se este estiver num piso térreo, independentemente da vista, ou no segundo ou terceiro piso, porém voltado para o interior do hotel, será caracterizado como Standart, ou Superior caso esteja num piso superior voltado para o exterior.

Originalmente, o edifício, que hoje dá corpo ao hotel, teria objetivos meramente imobiliários, ou seja, os apartamentos, que hoje são as suítes juniores, seriam vendidos a famílias, empresários entre outros. Porém a crise de 2008 mudou os planos, dando origem à exploração do edifício para fins hoteleiros, sendo acrescentada uma nova ala, bem como todas as outras facilidades de restauração e SPA.

Ora, toda esta estrutura inicial para fins de venda habitacional, confere ainda atualmente ao hotel, bem como aos seus hóspedes, todas as condições de habitabilidade durante um longo período de tempo, pois os quartos, em concreto as suítes juniores, têm todas as condições de que individuo necessita, pelo que todas as outras facilidades, tais como o SPA e a garagem interior, são bónus apetecíveis para os clientes que buscam viver no Algarve durante um período de tempo mais alargado.

Deste modo, durante a época baixa, mais especificamente outubro e maio, o departamento comercial procede à venda mensal de vários quartos do hotel, mais especificamente as suítes juniores e os estúdios, sendo que os quartos duplos apenas são vendidos nos casos em que o hóspede deseja uma suíte familiar. Durante a duração da estadia o hóspede, terá todas as regalias que um hóspede normal, bem como acima algumas mais especiais, tendo direito a um desconto de 10% em todos os serviços e acesso limitado à lavandaria do hotel. Durante os meses de janeiro e fevereiro de 2022, cerca de 20% dos hóspedes do hotel, eram clientes de longa duração. Esta é uma das táticas do departamento comercial, a par das reservas de grupos e corporate, para evitar o encerramento do hotel durante a época baixa, sendo que por vezes, este tipo de clientes, tem certos efeitos na operação do mesmo.

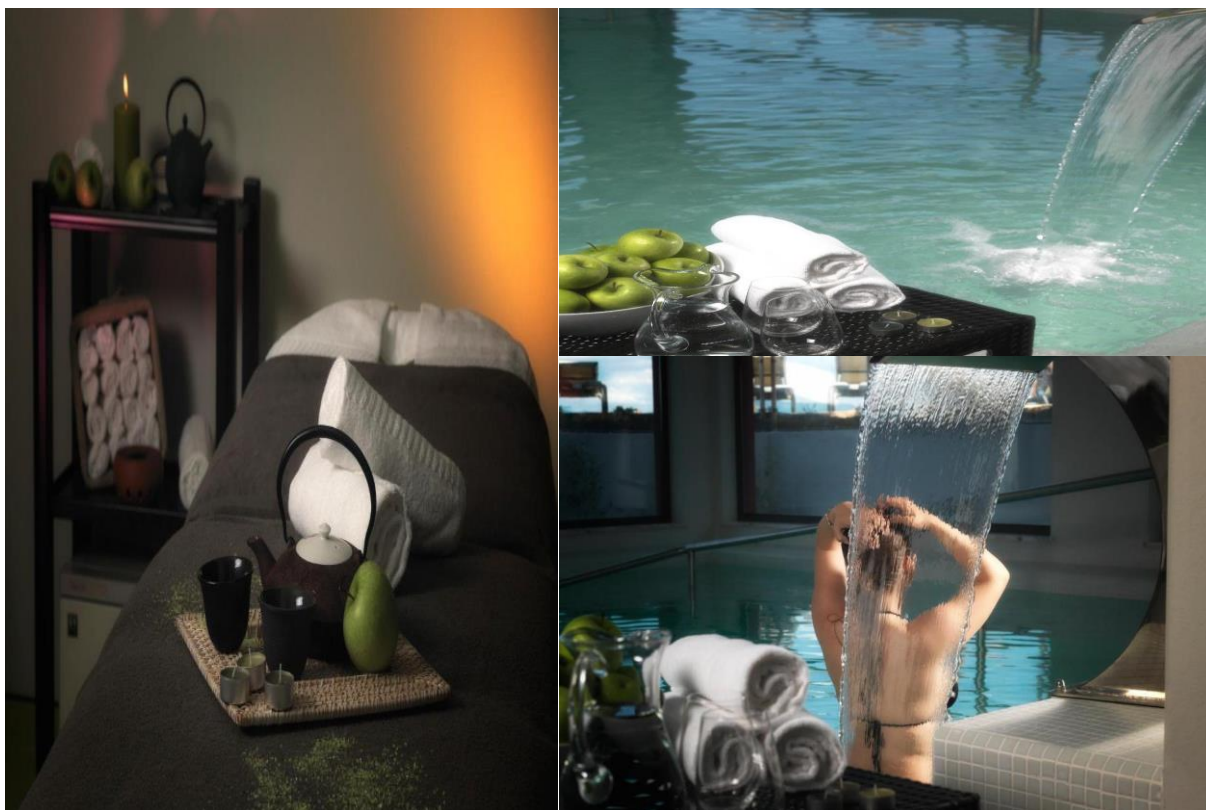
A unidade hoteleira conta com três outros serviços que os seus hóspedes poderão utilizar, sendo eles o Circuito de SPA “Água Viva”, o “Restaurante Vista Rio” e o “Bar Vista Rio”, que satisfazem assim as necessidades dos variados hóspedes, como também de clientes passantes.

1.2.2 SPA Água Viva

O circuito de SPA está localizado no piso inferior do Hotel, constituindo-se como um dos maiores elementos diferenciadores do Água Hotels Riverside em relação aos demais concorrentes diretos nas proximidades, e principalmente como um fator de atração e retenção de hóspedes durante a época baixa. Os serviços que constituem o circuito são a Piscina Interior, Sauna e Banho Turco, Ginásio e Serviço de Massagens. De todos os serviços listados, apenas o último tem um custo adicional para o hóspede, sendo que os restantes estão incluídos na reserva, independentemente da tarifa escolhida.

O circuito funciona entre as 10 horas da manhã e as 19 horas da tarde, sendo que de momento todos os serviços requerem de marcação prévia, executada diretamente na receção do SPA, após o momento do Check-in. Apesar do seu reduzido espaço, este circuito consegue oferecer aos seus hóspedes uma variedade de serviços considerável, sem ter de cobrar nenhum custo adicional, o que durante a época baixa, segundo vários comentários dos hóspedes, constituem-se como uma das razões da escolha do hotel, por parte de clientes de lazer. Todavia, o Spa apesar de ser uma mais-valia para o Hotel durante a época baixa, ou seja, o inverno, cuja sua utilização é elevada, muitas críticas são levantadas, pois devido à necessidade da marcação de horários, muitos são os hóspedes que ficam sem a oportunidade de usar as facilidades. Curiosamente, devido às reduzidas tarifas praticadas durante o inverno, existe dificuldade em vender o serviço de massagem.

Figura 10: Circuito de Spa Água Viva



Fonte: Água Hotels, 2022

1.2.3: Restaurante Vista Rio

Situado em frente à piscina exterior, sobre o rio Arade, com vista para o mesmo e para a cidade de Portimão, este restaurante apresenta pratos que consistem na combinação de ementas tipicamente algarvias com todo o requinte e pormenor da cozinha de autor. É o local ideal para desfrutar de um almoço leve para mais tarde poder desfrutar as águas da piscina, como também de um tranquilo jantar a dois ou em família. Os seus jantares requerem de marcação prévia na receção do Hotel, sendo que o menu é atualizado todos os dias, pois diariamente é apresentada uma nova sugestão do chefe. O Restaurante, mediante disponibilidade, também consegue providenciar serviço de Room Service, ao qual acresce um custo adicional.

Figura 11: Restaurante Vista Rio



Fonte: Água Hotels, 2022

Todavia, a modalidade do serviço de restauração muda consoante a ocupação do hotel, quando a ocupação é mais reduzida, é possível optar por um serviço mais personalizado, apresentar um menu com carta, a então “Sugestão do Chefe”. Porém quando a ocupação é significativamente elevada, quer seja verão, quer o hotel esteja a receber algum grupo, o serviço de restauração passa a ser efetuada em modalidade de buffet com serviço próprio, nos quais os próprios hóspedes se servem. Esta é uma forma de combater a falta de staff da cozinha e de restaurante, porém mantendo um bom serviço, comida de qualidade, bem como preços competitivos.

Importante referir que o restaurante também serve almoços, durante um horário bastante alargado, entre as 12 horas e as 17 horas, apresentando um carácter mais informal, sendo à base de uma carta de snacks (Anexo D), possibilitando muitas vezes a venda de refeições a passantes.

1.2.4: Bar Vista Rio

Situado no mesmo edifício que o Restaurante, o Bar Vista Rio está aberto todo o ano e aqui o hóspede consegue encontrar refeições ligeiras, cafetaria, cocktails e gelados. Mediante a altura do ano é possível encontrar promoções e produtos especiais, como por exemplo chocolate-quente na altura do Inverno, ou cocktails especiais no verão.

Figura 12: Restaurante Vista Rio



Fonte: Água Hotels, 2022

Ocasionalmente, existe também a “Happy Hour”, principalmente durante o verão, junto à hora de pôr-do-sol. O bar dispõe também uma esplanada que se estende até à zona da piscina, permitindo assim aumentar o seu espaço de venda, não só aos seus clientes bem como também a clientes frequentadores da piscina.

1.2.5: Outros serviços da unidade:

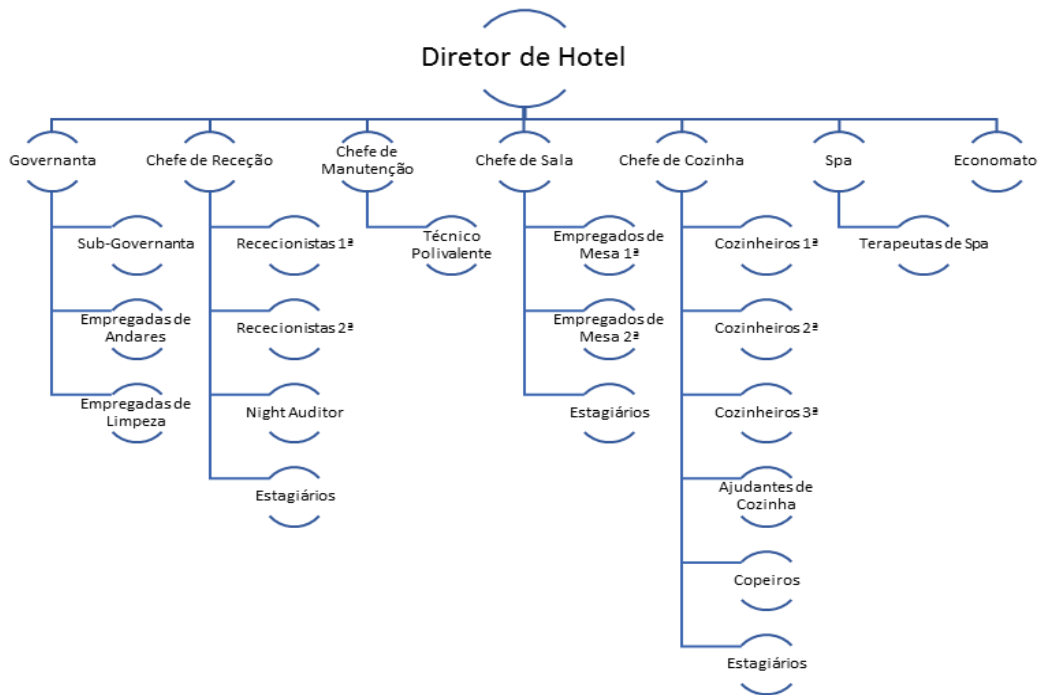
1. Room-service
2. Estacionamento privado e gratuito (ar-livre e subterrâneo)
3. Serviço de transfer para Aeroporto de Faro
4. Reserva de táxi
5. Serviço de Lavandaria e Engomaria
6. Ancoradouro
7. Cofre individual
8. Serviço de Impressão
9. Quartos preparados para clientes com mobilidade reduzida
10. Serviço de despertar
11. Serviços de babysitting (mediante disponibilidade e época do ano)
12. Ar condicionado

- 13. Recepção 24 horas
- 14. Garagem Interior

1.3: Estrutura organizacional do Hotel

A seguinte figura apresenta o organograma do Água Hotels Riverside, sendo este composto por 6 departamentos, cada um com o seu chefe, que reporta, por sua vez, diretamente ao diretor da unidade.

Figura 13: Organograma do Água Hotels Riverside



Fonte: Água Hotels, 2022

Dito isto, apesar de não estar incluído no organograma do Água Hotels Riverside, é necessário ter em atenção que apesar do Hotel não ter um departamento de Grupos, como trabalha bastante o mercado dos grupos, o subdepartamento de grupos do departamento comercial assume uma grande influência no Hotel, trabalhando em grande proximidade com o mesmo, acabando por envolver todos os seus departamentos.

O Água Hotels Riverside, como tentativa de combater a sazonalidade, tão ela marcante na região do Algarve, tem nos grupos, um dos seus principais alvos para a época baixa. Os grupos variam entre equipas desportivas ou grupos de viagens e lazer. Antes da sua chegada existe toda uma coordenação entre o departamento de grupos e os vários departamentos do hotel para garantir que todos os momentos da sua estadia estão programados de modo que tudo corra da melhor forma, não afetando o programa do grupo, nem os restantes hóspedes individuais. A programação passa pela marcação prévia dos horários das refeições, bem como a reserva e preparação de determinados espaços do hotel, como o restaurante, sala de reuniões e certos serviços do circuito de SPA.

Relativamente aos eventos, estes focam-se principalmente na celebração de ocasiões especiais, como por exemplo o Jantar de Natal, festa de Réveillon e o Jantar de Páscoa, os quais são vendidos em pacotes incluídos em reservas exclusivamente vendidas pelo departamento comercial e pelo departamento de reservas. Neste ponto inclui-se também a preparação de espaços e de prestação de serviços para eventos programados pelos próprios grupos, a decorrer nas instalações do hotel.

CAPÍTULO 3: ATIVIDADES REALIZADAS DURANTE O ESTÁGIO

O estágio em questão teve a duração exata de seis meses, tendo sido todo ele realizado na Recepção do Água Hotels Riverside. Ao longo do capítulo em questão será feita uma caracterização da Recepção no seu conceito geral e no caso do Hotel Riverside, bem como as descrições das atividades realizadas durante o estágio.

1.1: Recepção: Conceito e funções

A recepção é o ponto central de qualquer unidade hoteleira, que norma geral se encontra na entrada do mesmo, do lado direito. É o departamento mais icónico de todo o hotel, como também aquele que deve ter a capacidade de receber e ajudar os hóspedes ao longo da sua estadia, é o departamento que transmite todo o feedback passado pelo hóspede relativamente a todos os outros departamentos. Para um bom funcionamento da recepção é essencial atender sempre o cliente da melhor forma possível, da maneira mais aprazível possível, pois é a imagem do hotel que está em causa (Xiang et al., 2022).

Dependendo da dimensão do hotel a recepção adota vários moldes, ou seja, num hotel de média dimensão, como é o caso do Água Hotels Riverside, os rececionistas têm de adotar uma postura de trabalho mais polivalente, pois as funções e o número de staff obrigam a isso mesmo. O rececionista deverá conciliar as funções de Front Office, nomeadamente o atendimento a clientes, bem como toda a parte de BackOffice, como por exemplo a faturação. Em hotéis de maior dimensão, no qual o fluxo de hóspedes é imenso, torna-se necessário que a recepção assuma postos de trabalho mais focalizados, ou seja, cada rececionista tem uma função específica para si mesmo, por exemplo, ou é rececionista de Front Office, focando-se exclusivamente no serviço ao público, ou assume outras funções de BackOffice como por exemplo telefonista.

Segundo Chakravarti, (2006), a recepção tem, ao longo dos anos, sofrido várias alterações, principalmente devido a novos procedimentos implementados à escala internacional, bem como devido ao aparecimento contínuo de novos softwares. Tudo isto resultou numa poupança de tempo, que providencia ao rececionista uma possibilidade de uma maior eficácia para responder aos problemas e necessidades dos hóspedes. Desta forma, este autor defende que as funções de uma recepção passam por preparar toda o processo anterior à chegada do hóspede e, após a sua chegada, garantir que tudo corre da melhor forma possível tentando para isso manter uma coordenação com os restantes departamentos.

A tabela 1 demonstra as várias funções praticadas por este departamento, em duas vertentes, na vertente de atendimento ao público, ou seja, aquela que o cliente assiste e interage e depois a vertente de BackOffice, ou seja todo o processo de preparação até à chegada, estada e partida do hóspede.

Tabela 1: Áreas de ação da Receção

Lista de tarefas e funções desempenhadas pela Receção		
Contacto com o cliente	Chegada de Hóspedes	<ul style="list-style-type: none"> • Cumprimentar os hóspedes e fazê-los sentir bem-recebidos • Confirmação de todos os detalhes da reserva • Informar o cliente acerca de todos os detalhes e serviços do hotel bem como a localização do seu quarto. • Tratar do pagamento da reserva em falta
	Durante a Estadia	<ul style="list-style-type: none"> • Ouvir todos os problemas apresentados pelos hóspedes e tentar solucioná-los • Fazer um follow-up do hóspede, quer diretamente com o cliente ou internamento com os vários departamentos
	Momento de Check-Out	<ul style="list-style-type: none"> • Tratar de qualquer pagamento pendente • Questionar o hóspede acerca da sua experiência e opinião • Despedida do hóspede, incentivando o seu regresso
BackOffice	Reservas	<ul style="list-style-type: none"> • Envio e confirmação de reservas, bem como de disponibilidade de quartos • Atualização dos processos de reservas atuais e futuras

		<ul style="list-style-type: none"> • Informar todos os departamentos do nível de chegadas e da taxa de ocupação dos próximos dias
	Informação/Coordenação	<ul style="list-style-type: none"> • Informar a Direção de qualquer ocorrência anormal que tenha ocorrido • Informar outros departamentos acerca das ocorrências e tentar ajudar na coordenação dos mesmos
	Faturação/contabilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Efetuar a faturação de reservas vindas através de agências turísticas ou outros serviços vindos de parceiros externos • Fazer o controlo e fecho de caixa de todos os departamentos • Criação de resumos diários referentes ao movimento para enviar para os serviços administrativos. • Elaboração de mapas estatísticos
	Relações Públicas	<ul style="list-style-type: none"> • Telefone- Atendimento competente e cuidado, pois é uma forma de divulgação da imagem do hotel. • Tratamento e envio de e-mails. • Criar boas relações com parceiros externos, tais como bancos, agências de viagens, negócios locais e concorrentes

Fonte: Adaptado de Chakravarti, (2006)

1.2: Departamento de Recepção do Água Hotels Riverside

A recepção no Água Hotels Riverside encontra-se logo na entrada principal do edifício, pelo lado direito. Ao contrário da tradicional recepção, na qual o balcão é elevado e os rececionistas se encontram de pé, esta recepção é diferente, optando por um balcão de estilo secretária, onde os rececionistas se encontram sentados nas suas secretárias, sendo que os clientes podem optar por se sentarem também. A altura do balcão deve-se também aos clientes deficientes motores, estando assim, mais uma vez, demonstrada a capacidade do hotel para receber este tipo de cliente.

Como referido anteriormente, esta recepção é de um estilo mais polivalente na qual os rececionistas, incluindo o chefe de recepção, têm de fazer trabalho de atendimento ao público, bem como todo o processo de BackOffice. A recepção é apenas constituída por 4 rececionistas diurnos e 2 Night Auditor que dividem entre si os turnos semanais, sendo que também trabalham, nas mesmas funções, em outros hotéis do grupo Água Hotels no Algarve. Durante a época alta a equipa é normalmente reforçada por estagiários, bem como por um segurança. Posto isto, a recepção não tem qualquer outro elemento, não existindo o serviço de bagageiro ou de valete.

O grupo possui um departamento de Reservas, que por sua vez está inserido dentro do departamento Comercial, pelo que existe uma certa limitação, relativamente ao processamento de reservas por parte da Recepção. Todo o processo relativo a Revenue Management e acordos comerciais são tratados pelo departamento comercial e todos os envios de propostas de reserva, de confirmação, disponibilidade, bem como todo o processo de gestão, resolução de problemas e contacto diretos com as agências é executado pelo departamento de reservas. Deste modo, o papel da recepção, aquando da resposta de e-mails e telefonemas relacionados com este assunto é de uma perspetiva de triagem de informação, para depois passar a informação aos colegas dos referidos departamentos.

As funções da recepção são viradas quase em exclusivo para a área operacional, servindo como o ponto coordenador do Hotel, estando em constante contacto com os restantes departamentos, especificamente o de Housekeeping e o de Manutenção, para ter a todo o momento noção do estado dos quartos e a sua disponibilidade a serem utilizados. A recepção do Hotel Riverside, devido às características e condicionantes de outros departamentos deve ter a todo o momento a capacidade de providenciar respostas rápidas acerca de todas as ações praticadas no hotel, na tentativa de melhor orientar o serviço. Por vezes, essas condicionantes, nomeadamente falta de staff, obrigam a que os próprios rececionistas tenham de ajudar diretamente os restantes departamentos.

1.3: Tarefas realizadas durante o estágio

Inicialmente estava programado que o período de estágio fosse dividido entre o departamento de Economato e a Recepção do Hotel, porém, como o estágio se desenrolou durante a época baixa e a atividade do economato era mínima, o estágio acabou apenas circunscrito à recepção.

Como referido, todo o estágio decorreu na Recepção do hotel, entre setembro de 2021 e março de 2020, sendo que passados os 6 meses, esta experiência é considerada como mais-valia pois, como referido, a recepção é ponto central de qualquer hotel, algo mais acentuado no Hotel Riverside, devido às suas características.

Tudo isto permitiu adquirir conhecimentos práticos de hotelaria, conhecer e implementar os processos que tornam possível o funcionamento de um hotel e todas as suas dificuldades e desafios. Para além disto, estagiar numa recepção, exige obviamente um grande contacto direto com o cliente, exige o melhoramento das capacidades comunicativas e interpessoais, algo que é uma base importante para a hotelaria, pois independente da posição ou cargo, qualquer colaborador hoteleiro, operacional ou não, deve saber lidar com pessoas, pois o negócio da hospitalidade é isso mesmo.

Posto isto, são de seguida apresentadas as tarefas realizadas ao longo do estágio, sendo que, como o estágio foi realizado exclusivamente em horário diurno, não será colocado tanto enfoque nas tarefas e procedimentos do horário noturno.

1.3.1 Descrição das atividades por turnos:

Turno A: Turno da Manhã

1. Questionar o Night Auditor acerca das ocorrências da noite e tratar da passagem de turno para ficar com conhecimento de situações ocorridas em turnos anteriores.
2. Analisar a lista de Check-out e analisar as contas com contas pendentes.
3. Enviar o Relatório do Dia para o diretor do hotel, diretor geral e diretor comercial.
4. Analisar as reservas com entradas para o dia, confirmando a informação no PMS com aquela do processo das reservas e depois preparar as chaves para os quartos.
5. Fazer o Check-out aos hóspedes, perguntando sempre o seu feedback acerca da sua experiência.
6. Responder a e-mails pendentes e atendimento telefónico.

7. Atualizar a governanta acerca dos quartos que já fizeram Check-out, com especial atenção para aquelas que têm entrada no mesmo dia.
8. A partir as 12 horas ligar para os quartos que ainda não tenham feito Check-out e explicar a situação.
9. Faturação das reservas realizadas através de agências com Check-out no próprio dia e de No-Shows reportados pelo Night Auditor.
10. A partir das 14 horas contactar a Governanta para que esta atualize os estados dos quartos antes das 15 horas, a hora de Check-in.
11. Cerca de 20 minutos antes do final do turno contar a caixa e realizar a passagem de turno.

Turno B: Turno da Tarde

1. Fazer a caixa em conjunto com o colega do turno da manhã e ficar a par de qualquer ocorrência.
2. Nos dias com elevado número de entradas estar em permanente contacto com a governanta para o estado dos quartos e oferecer uma bebida no restaurante a hóspedes cujo quarto não esteja pronto pelas 15 horas.
3. Preparar as entradas do dia seguinte, bem como confirmar se as reservas estão bem inseridas no PMS.
4. Responder a telefonemas, mensagens via Chat-Bot. e a mensagens de clientes via Extranet de plataformas de reservas como Booking e Expedia.
5. Após as 17 horas atender a quaisquer pedidos/reclamações de hóspedes relativamente a assuntos de Housekeeping e de manutenção.
6. Após as 19 horas as chamadas do departamento de reservas relativas à unidade são reencaminhadas para a Recepção, devendo ser feita uma filtragem da informação, para esta ser passada ao Departamento de reservas.
7. Receber o fecho de caixa do Restaurante e do SPA e confirmar se os valores estão corretos, caso não estejam não aceitar a caixa.
8. Retirar os processos e boletins de hóspede com Check-out do dia seguinte que se encontrem na rack, para depois o Night Auditor arquivar.
9. Contar a caixa em conjunto com o Night Auditor e avisá-lo de situações a ter em atenção durante a noite (hóspedes mais problemáticos, problemas de manutenção, segurança, entre outros).

Turno N: Turno da noite

Apesar de este turno não fazer parte das tarefas realizadas durante o período de estágio, para uma melhor percepção das tarefas realizadas no departamento de recepção, serão de seguida também descritas as mesmas.

1. Contar a caixa da recepção juntamente com o colega do turno da tarde
2. Receber a passagem de turno, inteirando-se de situações mais importantes a ter em consideração durante o seu turno
3. Realizar todos os check-ins necessários e efetuar qualquer tarefa passado pelo turno anterior.
4. Após a chegada de todos os check-in, ou no caso de não comparecência marcar as reservas como no-show, enviar os relatórios de clientes residentes estrangeiros para o SEF.
5. Efetuar o fecho do P.O.S do restaurante. Apesar dos colaboradores do restaurante o fazerem no próprio P.O.S, é necessário fazê-lo também no PMS Host 10. Este processo consiste em fechar a conta diária do restaurante, não podendo ser mais efetuada qualquer tipo de faturação. No caso do P.O.S do Spa não é necessário, pois este é efetuado pelas próprias terapeutas.
6. Efetuar a auditoria da noite. Este passo encerra as contas todas dos clientes residentes, e passa o PMS para o dia seguinte, pois o sistema por “default” não o faz automaticamente.
7. Envio de relatórios referentes ao dia anterior, para o departamento financeiro, administração, diretor geral e diretor do hotel. Entre estes, destacar o relatório de faturação diário de caixa, previsão ocupação mensal e anual e o “manager report”.
8. Efetuar o fecho de caixa de todos os departamentos do hotel. Verificar o dinheiro obtido, bem como os pagamentos em cartão, comparando depois com os valores faturados em sistema, verificando se existe alguma divergência de caixa. Caso existe tentar identificá-la e solucioná-la.
9. Durante todo o turno o Night Auditor deverá, também, fazer várias rondas pelo hotel, sendo o responsável pela sua vigilância.
10. Próximo do final de turno, imprimir os relatórios necessários para os vários departamentos, principalmente aqueles relacionados com o departamento de Housekeeping.
11. Efetuar os check-outs e fazer a passagem de turno juntamente com o colega do turno A.

1.3.2: Preparação de entradas

Preparação de entradas é o nome atribuído pela equipa da receção ao processo de impressão dos boletins de hóspede, bem como os processos de reservas dos mesmos. Após isto, o procedimento consiste em “picar” as reservas, verificando se aquilo presente nos seus processos está em concordância com a informação presente no PMS. Caso exista algum erro, este deve ser reportado ao departamento de reservas que o deverá solucionar.

Os processos estão inseridos dentro de pastas partilhadas e devem ser inseridos dentro das mesmas pelo departamento de reservas, sendo que quando existe um processo em falta, a receção deve fazer o pedido do mesmo. Esta é habitualmente uma das primeiras tarefas atribuídas aos estagiários, pois é bastante simples, porém permite conhecer/perceber os vários tipos de parceiros comerciais com o qual o hotel opera, bem como perceber quais as reservas que estão sujeitas de pagamentos ao check-in e aquelas que não, evitando mal-entendidos na altura do mesmo.

1.3.3: Check-in

O check-in é uma das principais funções de uma receção, tratando-se do primeiro contacto que o cliente tem com o hotel, sendo que é necessário criar de imediato um bom relacionamento. Desta forma, a partir do momento que o cliente entra no Hotel Riverside são dadas as boas-vindas e dá-se o início do check-in

1. Questionar o nome associado à reserva, bem como o documento de identificação, sendo que enquanto o cliente busca pelo mesmo, aproveitar para encontrar o seu boletim de hóspede e o processo de reserva. Após isto, pedir o voucher da reserva, e pedir para que este assine o boletim de hóspede onde estará presente os dados da reserva bem como a política de privacidade de dados (Anexo A). Enquanto o hóspede assina o boletim, os dados do documento de indentação são inseridos em sistema, ou no caso de se tratar de clientes internacionais   tirada cópia do mesmo, sendo os dados inseridos mais tarde.
2. Concluído o processo anterior, os hóspedes são alertados para a necessidade da marca o do horário das refei es, sendo questionado o horário pretendido.
3. De seguida, são fornecidas informa es relativas ao hotel, sendo explicado onde se situam o quarto, Restaurante, Bar, (indicando o seu horário de funcionamento e o menu do dia) e o SPA, indicando as limita es do horário, entre as 10 e as 19 horas, bem como a

necessidade da reserva de horário para os diferentes serviços e outros procedimentos, tais como a caução das toalhas e a necessidade de usar touca para usufruir da piscina interior. Informar também acerca do uso e localização da garagem interior.

4. Cedidas todas as informações, no caso de se tratar de reservas diretas ou da Booking.com com cancelamento gratuito, solicitar o restante pagamento, questionando sempre a necessidade da inclusão de dados de faturação pessoais ou de empresa.
5. Caso seja denotado que o cliente não conhece a região ou caso ele pergunte devem ser oferecidos mapas da região e entregues panfletos promocionais de empresas de animação turística parceiras do hotel.
6. Concluindo o Check-in, é entregue o cartão do quarto e arquivado o boletim de hóspede bem como o processo de reserva e colocar na rack.

Durante o Check-in é especialmente importante dar enfoque na informação relativa ao Spa, pois é o departamento que mais reclamações gera, seja devido ao seu horário, considerado inadequado para boa parte dos hóspedes, seja pela política de reserva de toalhas para a piscina, na qual é necessário um depósito de 10 euros em dinheiro ou então abrir a conta do quarto, sendo para isso necessário o cliente facultar os dados do cartão bancário.

Neste ponto, torna-se também necessário referir as reservas Walk-ins, que durante a época baixa se fazem muito sentir, sendo estas maioritariamente de clientes de negócios

Apesar do Água Hotels Riverside não ser um hotel de cidade ou hotel de praia, ou seja, hotéis que trabalham imenso com este tipo de venda, dando o exemplo de um outro hotel do grupo, o Água Hotels Alvor Jardim, a verdade é que frequentemente durante a época baixa (clientes de negócios) e ocasionalmente durante a alta, existem situações em que um hóspede aparece ao balcão sem reserva prévia. Nestes casos, o rececionista deverá questionar todos os detalhes da reserva, como o número de pessoas e regime de alimentação pretendido e em seguida verificar o preço presente no website de reservas, aplicando descontos nos casos adequados, sendo mais frequente o desconto de 10% para empresas e possivelmente para clientes muito habituais.

De seguida, é necessário criar uma reserva diretamente no PMS, sendo para esse efeito necessário os dados de identificação do cliente e preencher todos os outros detalhes da reserva, tais como o número de pessoas, datas da reserva, tipologia de quarto e subsequente atribuição e detalhes de faturação, como o NIF pessoal ou empresarial. No final é apenas necessário programar o cartão do quarto e proceder de acordo com um Check-in normal.

Figura 14: Criação de uma nova reserva

The screenshot displays the 'Nova Reserva - Riverside' interface, which is organized into several panels:

- Datas e Estado:** Includes fields for Check In (Sáb 04 Jun 2022), Check Out (Dom 05 Jun 2022), Noites (1), Hora Chegada (15:00), Hora Saida (12:00), Tipo Reserva (Normal), Estado Adicional (nenhum), and Tipo de oferta (nenhum).
- Entidades:** Features a red warning message: "Por favor adicione um hóspede ou grupo!". It includes buttons for "Adicionar" and "Adicionar (como hóspede)", and a "Pessoa de contacto:" field.
- Disponibilidade:** Shows a summary of room availability: "Incluir Allotments: Não", "Livres: 2" (green bar), "Opção: 0" (cyan bar), "Ocupado: 30" (red bar), and "Lista Espera: 0" (orange bar).
- Ocupação:** Contains fields for Quartos (1), Upg. de: (nenhum), Categoria: DBL_STD (DBL_STD), Allotment: (nenhum), and Quarto: (empty). It also has checkboxes for "Não Mudar Qrt:" and "Walk-in:", and a "Tipos de limpeza" section.
- Package e Preço:** Includes a table with columns "Adultos", "Cr (grp 1)", "Cr (grp 2)", and "Ch (grp 3)". The "Adultos" value is 2. Other fields include Package (0), Lista Preços (0), Desconto (nenhum), Regra de Desc. (nenhum), and Preço (0.00). There are checkboxes for "Preço Manual" and "Preço fixo".
- Outros:** Features a "Garantido" checkbox, a "Cor:" dropdown (nenhum), "Código VIP:" (nenhum), "Segmento:" (nenhum), "Sub-Segmento:" (nenhum), and "Canal de Dist.:" (nenhum). There is also a "Notas:" text area.

At the bottom of the interface, there are "Gravar" (Save) and "Fechar" (Close) buttons.

Fonte: PMS Host 10

1.3.4: Chegadas de Grupos

De forma a combater a típica sazonalidade do Algarve e desta forma manter os seus hotéis em funcionamento durante todo o ano, o grupo Água Hotels trabalha imenso com grupos, tendo para esse feito criado o Departamento de Grupos. Devido ao seu elevado número de quartos, 134 para ser mais preciso, o Riverside é a maior unidade do grupo no Algarve, constituindo-se assim como o hotel mais explorado para este efeito, pois a sua capacidade de serviços e recursos é propícia ao recebimento de grupos.

A chegada de um grupo, obviamente, é completamente diferente da chegada de um cliente individual, é necessária toda uma preparação que é feita em coordenação com o departamento de grupos, pelo que norma geral, para todos os grupos, existe um intervalo de tempo de aproximadamente duas semanas desde a sua confirmação e aparecimento da sua reserva em sistema, até à sua data de chegada, para que a direção, em conjunto com os restantes chefes de departamentos coordenem toda a estadia do grupo.

Do ponto de vista da Recepção, as tarefas passam pela atribuição de quartos, o que por vezes exige uma completa mudança nos quartos já atribuídos, pois é necessário manter o grupo em quartos mais próximos, por 3 razões, sendo elas do ponto de vista do próprio grupo, pois costuma ser uma exigência dos mesmos, do ponto de vista da limpeza dos quartos por parte do departamento de Housekeeping, e do ponto de vista dos clientes individuais, ou seja, por muito bem comportado que um grupo seja, existirá sempre algum ruído envolvido, pelo que o direito ao silêncio e descanso dos clientes individuais deverá sempre ser salvaguardado.

A segunda etapa passa pela inserção em sistema da Rooming List dos hóspedes, bem como os seus dados pessoais, e pedidos especiais, de forma a facilitar e agilizar a chegada do grupo.

Antes da chegada, todos os valores já estarão acordados e na maioria dos casos pagos totalmente ou parcialmente, bem como os menus das refeições acordados e o seu horário. Desta forma, ao longo dos 6 meses de estágio, o check-in dos grupos decorreu quase sempre pela normalidade, sendo entregue o envelope de boas-vindas (Anexo B), contendo a chave do quarto e no seu verso o código da Internet móvel, e tal como no check-in normal é explicado o hotel e os seus serviços.

Apesar disto, em grupos com elevados números de quarto e hóspedes, com estadias superiores a 2 semanas, como o exemplo das 3 equipas de ciclismo relativas à Volta ao Algarve, é necessária uma constante atualização do estado dos quartos e dos seus ocupantes, bem como entradas e saídas dentro do grupo, sendo a Rooming List atualizada diariamente. Toda esta informação deverá ser passada ao departamento de grupos, para a partir daí este criar a fatura final, sendo que a faturação da mesma fica a cargo do chefe de recepção.

1.3.5: Faturação

A venda direta é sempre mais pretendida, através do departamento de reservas ou Website, devido à sua óbvia rentabilidade, é natural que este tipo de venda seja procurado pelo departamento comercial. Porém, tal como qualquer hotel, o Riverside vende os seus serviços de diferentes modos, a várias agências, variando entre estas o seu modo de pagamento.

Começando pelas reservas diretas, a faturação destes clientes é relativamente simples, pelo que estes devem efetuar um pagamento de 100% tratando-se de uma tarifa não reembolsável, ou 30% tratando-se de uma tarifa com cancelamento gratuito, o valor do depósito é de 30%. O valor do pagamento é lançado como depósito pelo departamento de reservas. O restante pagamento é efetuado no momento do check-in, sendo a fatura emitida no mesmo

momento e entregue, ou enviada por e-mail ao cliente. No caso de empresas que servem apenas de intermediário entre o cliente e o hotel, como é o caso da Booking.com, o processo é exatamente o mesmo, sendo que a comissão da Booking.Com é mensal, ou seja, no final de cada mês é enviado pela agência um extrato do valor a pagar, sendo a tarefa da recepção confirmar se o valor é o correto, sendo que deve confirmar o valor de todas as reservas e depois enviar as suas anotações para a direção do hotel e departamento financeiro.

No caso de outras agências como On The Beach, EC Travel, Hotel Beds e On Pro Travel Solutions, as quais quererem aos seus clientes o pagamento na totalidade da reserva, o método de faturação é diferente. No dia do check-out, o rececionista que fizer o turno da manhã deve emitir a fatura, enquanto conta corrente, e enviá-la via e-mail para a respetiva agência, sendo que esta tem um limite de 30 dias para proceder ao seu pagamento. Agências como a Odisseias ou CnTravel, operam da mesma forma, com a exceção que a fatura deverá ser colocada diretamente na sua plataforma. Aquando da faturação de faturas para todas estas agências enviadas, a fatura original deverá ser guardada numa pasta partilhada, e a duplicada impressa e arquivada juntamente com todas as outras faturas de clientes, para mais tarde ser arquivada pelo Night Auditor.

Outras agências como World 2 Meet, Traveltino, Agoda ou WebBeds, optam pelo envio de um cartão de crédito que poderá ser cobrado logo após o momento do check-in ou apenas no dia do check-out, diretamente através do TPA da recepção.

Nos casos de faturação de No-Shows o processo de faturação é completamente igual, com a exceção de que a agência deverá ser informada do mesmo.

1.3.6: Relatórios de Ocorrências de Turno e do Dia

No final de cada turno o rececionista de serviço deverá elaborar o relatório de ocorrências do turno, onde serão incluídos apenas as questões/problemas de maior importância, que mereçam ser relatadas. Deverá conter todas as ocorrências com clientes relativas a reclamações dos mesmos, devendo as mesmas ser minuciosamente descritas. Devem também ser incluídas quaisquer questões relacionadas com problemas de manutenção ou limpeza/preparação dos quartos. O relatório é enviado em forma de texto corrido, via e-mail, para o diretor e chefe de Recepção, incluindo os outros chefes de departamento sempre que a sua ação ou conhecimento seja necessário.

Por outro lado, o Relatório do Dia, deverá ser enviado pelo rececionista do turno da manhã até às 9 horas. Ao contrário do anterior, este é um documento Word, com um modelo pré-

definido que deverá conter numa parte inicial todos os dados da ocupação do hotel, a taxa de ocupação e refeições vendidas, sendo que no final deverá apresentar as ocorrências com clientes e os problemas de manutenção reportados. Este documento deverá ser enviado para o diretor geral de operações do grupo hoteleiro, bem como para o diretor comercial.

1.3.7: Check-Out

O check-out dos quartos deverá ser efetuado até ao meio-dia, sendo que neste momento é recebido o cartão do quarto, e cobrado qualquer valor em falta de um serviço que o cliente tenha usufruído partir do momento do check-in, bem como é devolvida qualquer caução que o cliente tenha efetuado, sendo o mais comum a caução de 10€ das toalhas da piscina. É questionado se o cliente teve uma boa estadia e ouvida qualquer reclamação/sugestão que este tenha a fazer. Caso o cliente necessite, poderá colocar as suas malas de viagem na sala de bagagens do hotel, enquanto espera pelo seu transporte, ou deseja simplesmente aproveitar o hotel por mais um tempo.

Nos casos em que os clientes não abandonem o seu quarto até as 12 horas, o rececionista deverá telefonar para o quarto e explicar que necessita que os senhores façam check-out pois o quarto será ocupado. Caso os clientes não atendam ou se recusem a sair brevemente, é necessário solicitar à governanta que se dirija ao quarto e verifique a situação.

1.3.8: Outras Tarefas e Atendimento ao Público

- Reclamações

Qualquer reclamação deverá ser tida em consideração e levada a sério, pois do outro lado do balcão está um cliente descontente com um determinado serviço do hotel. O cliente deve ser escutado, de forma a perceber exatamente com o seu problema e como pode ser solucionado.

Caso seja um problema de simples e de fácil resolução, ao alcance do poder de decisão do rececionista, uma solução deverá ser imediatamente apresentada, por outro lado em questões mais complicadas, quer à dificuldade do pedido ou atitude do cliente, a informação deverá ser passada ao chefe de receção ou direção, informando o cliente que uma destas entidades o irá contactar com a maior rapidez possível.

- Pedidos de Manutenção

Durante a estadia, qualquer pedido de manutenção deverá ser anotado e comunicado ao técnico de manutenção, devendo ser realizado um pedido de manutenção (Anexo F) e colocar o mesmo na bandeja de tarefas do departamento de manutenção. À medida que o técnico vai solucionando os pedidos, irá rubricar os mesmos, sendo que como este não tem acesso a um computador, a baixa dos pedidos em sistema deverá ser efetuada pelo rececionista, que as arquiva de seguida.

Após o horário de trabalho do técnico, bem como durante as suas folgas, a receção deverá tentar solucionar quaisquer problemas apresentados. Os problemas mais comuns costumam estar associados a falhas no ar condicionado, sendo necessário fazer a reinicialização do mesmo, problemas com a fechadura da porta, normalmente devido à falta de pilhas, abertura de cofres, pois os clientes não se recordam do código por eles escolhido e problemas de canalização tais como o entupimento de ralos.

Em casos de problemas mais graves o técnico deverá ser alertado e convocado ao hotel, ou em último caso proceder à troca do cliente de quarto, dando uma melhoria de quarto sempre que possível.

- Atribuição de quartos- Planning

A atribuição de quarto é um processo simples, porém importante, devendo esta atribuição ser feita respeitando a tipologia de quarto reservada pelo cliente, bem como quaisquer pedidos especiais dos mesmos. No hotel Riverside é comum haver overbooking de quartos duplos e mesmo até de estúdios, sendo que nestes casos é dado um upgrade de quarto, tentando sempre dar-se preferência aos clientes diretos.

Como referido pelo chefe de receção, durante a época alta, em que a ocupação do hotel ronda os 100%, a atribuição de quartos é um autêntico “puzzle”, devido às diferentes características e acima de tudo, à duração das estadias dos hóspedes.

Figura 15: Planning/Atribuição de quartos

The screenshot displays a room planning interface for June 2022. At the top, there are filters for 'De data:' (Sáb 04 Jun 2022), 'Noites:' (30), 'Tipo:' (Quarto), and 'Categorias:' (Hotel (^9)). Below these are navigation buttons for 'Anterior' and 'Próx.' and a search bar for 'Nome:'. The main table shows room assignments for rooms 117A through 122A. Each row represents a room, and columns represent dates from June 4th to 22nd. Black arrows indicate the duration of a stay for a specific guest in a room. For example, room 117A is occupied by 'Makepeace, Rohan' from June 4th to 5th. Other guests include 'Vanden', 'Oliveira, R', 'Ferreira, V', 'Silva, Catia', 'Ferreira, V', 'Barata, Ga', 'filipe semedo vaz, Rui', 'Silva, Ama', and 'Mendes, P'. The 'Sem quarto' section below shows assignments for the category 'DBL_STD' with guests like 'ICETA, JESUS', 'Vieira, Ricardo', 'Young, Scott', 'Nova, Kairen', etc., with their respective stay durations.

Fonte: PMS Host 10

- Pedidos de informações

Os clientes muitas vezes dirigem-se à receção para colocar questões relativas a locais a visitar ou onde tomar refeições, pelo que lhes é entregue um mapa da região bem como indicações pessoais por parte do rececionista. Devido à localização isolada do hotel, existem várias questões acerca de transportes públicos e quais os seus horários, bem como empresas/locais de aluguer de veículos.

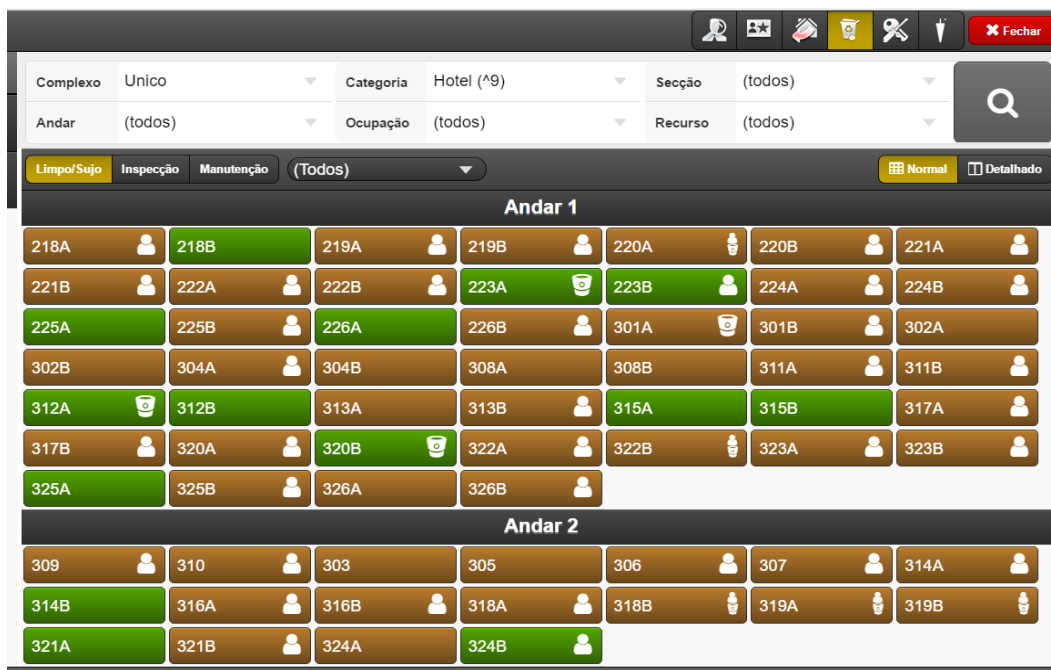
- Gestão dos quartos

Devido ao facto do chefe de manutenção e a governanta não terem tempo suficiente para atualizar o estado dos quartos, bem como no caso da governanta não possuir conhecimentos do PMS necessários para fazer as atualizações dos estados dos quartos, toda esta tarefa recai sobre a receção, o que acaba por ser algo positivo, pois assim esta tem sempre uma noção imediata do estado de um determinado quarto.

Deste modo, como já referido anteriormente, durante a manhã até ao horário do check-in, a governanta informará quais os quartos limpos e inspecionados, prontos a fazer check-ins. Tendo em conta que todos os quartos do hotel são compostos por 2 camas individuais que quando juntas formam uma de casal, a governanta, no final do dia deverá apresentar o relatório do estado das camas (Anexo H), pois é importante que a receção saiba este pormenor aquando da atribuição de um determinado quarto. Para além disso, no final no dia a governanta entrega a lista de quartos livres, que estejam limpos e inspecionados, sendo necessário atualizar o seu estado no PMS (Anexo J).

A pedido do chefe de manutenção, quando um quarto necessitar de obras de manutenção mais complicadas e morosas, este deverá ser colocado fora de serviço, impossibilitando assim a sua atribuição, como também a necessidade do departamento comercial ajustar a sua disponibilidade de vendas, em funções do mesmo.

Figura 16: Gestão do estado dos quartos



Fonte: PMS Host 10

- Serviço de lavandaria

Ao contrário de outros hotéis do seu género, o Água Hotels Riverside não disponibiliza ferro de engomar e a sua lavandaria para o seu cliente, excetuando os seus clientes de longa duração, ou seja, clientes que ficam hospedados no hotel durante vários meses durante a época baixa, que têm desta forma acesso a várias funcionalidades do hotel, completamente restritas a um hóspede normal. Nestes casos, este cliente tem direito ao uso da lavandaria do hotel durante 3 horas por dia, devendo esta duração ser controlada pela receção.

Dito isto, o hotel mediante um custo adicional, oferece um serviço de lavandaria e engomaria que será executado pelo departamento de Housekeeping. O seu preçário (Anexo I) está colocado acima do cofre, no quarto dos hóspedes, sendo que após a sua consulta estes devem-se dirigir à receção, onde juntamente com o rececionista deverão confirmar os preços do serviço e entregar as peças de roupa, sendo também este o ponto de recolha.

- Marcação de Serviços e Transporte para o Aeroporto

Para a marcação de serviços de animação turística deverá ser necessário o seguinte:

- 1- Apresentar as várias empresas que executam os serviços pretendidos pelo cliente caso este não tenha nenhuma em mente.
- 2- Questionar o nome do cliente, número de pessoas a participar, dados telefónicos e informá-lo do preço.
- 3- Entrar em contacto telefónico com a empresa a solicitar disponibilidade e executar reserva.
- 4- No caso de o serviço ser faturado diretamente pelo hotel, o cliente deverá fazer o pagamento na sua totalidade na receção, recebendo depois o bilhete ou voucher. No caso de não ser faturado o cliente deverá deixar um pagamento de, por norma, 25% em dinheiro.

Para a marcação de Transporte para o Aeroporto de Faro:

- 1- Questionar os detalhes do voo e o número de pessoas e informar o cliente acerca do preço. Todos os transferes do hotel são realizados pela empresa Easy Go.
- 2- Enviar e-mail ou ligar diretamente para a empresa a questionar disponibilidade

- 3- Caso o cliente pretenda uma viagem de vinda, deverá fazer o pagamento no Check-in e caso seja de ida, deverá fazer o mesmo no momento da reserva ou Check-out. Entregar o voucher ao cliente.
- 4- Este serviço é faturado, pelo que o pagamento deverá ser efetuado na totalidade no hotel, sendo o valor das comissões devolvido pelo departamento financeiro.
- 5- Para a marcação de táxi normal, basta ligar para a central de táxis com cerca de 20 minutos de antecedência e explicar os detalhes do serviço.

1.4: Reflexão crítica do estágio

Abordando primeiramente o hotel e toda a sua estrutura, como referido anteriormente na sua descrição, este é um hotel moderno, que oferece aos seus hóspedes todas as comodidades e serviços expectáveis de um hotel de 4 estrelas. Os quartos são todos eles bem equipados, bem como espaçosos, sendo esta, segundo as críticas dos hóspedes, a sua característica mais apreciada. Para além do mais, o facto de existirem vários tipos de quartos, divididos na tipologia Standard e Superior, permite uma vasta gama de oferta e de preços, que vai de encontro à política de vendas extensiva praticada. Outras facilidades, como a garagem interior gratuita, são um bónus importante na aquisição de clientes, se bem que devido à evolução dos veículos elétricos no mercado nacional, bem como os pedidos/reclamações dos clientes, torna-se necessário e viável, a instalação de postos de carregamento rápidos no seu interior. A piscina exterior infinita é claramente a imagem de marca do hotel, onde os hóspedes despendem grande parte dos seus momentos, quando a temperatura assim o permite, porém é notório que as dimensões da mesma são demasiado reduzidas para o número de hóspedes, um problema partilhado também pela piscina interior, bem como pelo restaurante e bar, algo que a direção do hotel tenta colmatar através da reserva de horários. Apesar de tudo isto, é normal que certas situações sucedam, principalmente durante a época alta, o verão, onde o período de utilização de cada hóspede será naturalmente mais elevado, não permitindo a utilização por outros hóspedes.

A receção do Água Hotels Riverside, devido a todas as características do hotel, assume-se como uma receção imensamente polivalente. Todos os rececionistas têm funções que vão para além daquelas de Front Office, como é possível perceber através das atividades realizadas durante o estágio e descritas anteriormente. Para além do atendimento ao cliente, que por si só, num hotel de 134 quartos, é já uma tarefa relativamente árdua, todo o trabalho de Back Office deverá também ser tratado pelos rececionistas, independentemente do seu cargo.

Na realidade, aquando do período de 6 meses da duração do estágio, todos os rececionistas, excluindo obviamente o chefe de receção, detinham o cargo de rececionista de 2ª, que significaria, na teoria, que as suas funções passariam por tarefas mais simples como atendimento ao público e apoio ao rececionista de 1ª, porém a verdade é que todos estes, talvez à exceção de um elemento que fazia parte da equipa há menos de 8 meses, executavam tarefas associadas a rececionistas de 1ª e até mesmo de chefe de receção. Para além do mais, durante grande parte do ano, o departamento de reservas encerra durante o fim-de-semana, o que provoca dois acontecimentos: Primeiro, as chamadas são redirecionadas para a receção do hotel, sendo que os rececionistas devem tentar solucionar as questões dos clientes ou fazer um filtro da informação para mais tarde passar aos colegas do departamento de reservas. Segundo, existe uma falta de apoio aquando do aparecimento de algum problema relacionado com uma determinada reserva, normalmente associado ao pagamento ou cancelamento da mesma, o que implica, que os rececionistas devam estar preparados, e ter um conhecimento razoável acerca destas questões, para assim sozinhos, solucionarem-nas.

Referindo também os seus outros departamentos, o Água Hotels Riverside, tem uma oferta de serviços bastante variada, como foi possível denotar aquando da sua apresentação, serviços esses associados a preços bastante competitivos, distribuídos tanto diretamente, como também através de vários parceiros, focando-se em vários mercados, quer a nível de nacionalidade como de tipo de turista. Esta política de vendas, apesar de rentável, cria certos problemas a nível operacional. Primeiro, existe uma aglomeração de vários tipos de clientes- muitas vezes estão no hotel clientes corporate, grupos (maioritariamente equipas de desporto) e clientes de lazer, que devido às suas diferentes motivações, têm horários completamente distintos, o que em determinados serviços como o Restaurante, causa certos problemas, tais como queixas de ruído e de apropriação abusiva do espaço, entre outros. Posto isto, durante a época de verão, especialmente os meses de julho e agosto, naturalmente, o tipo de cliente hospedado no hotel é esmagadoramente um cliente de lazer, principalmente famílias. Segundo, o preço reduzido praticado, muitas vezes atrai clientes menos pretendidos, de certa forma conflituosos, que proporcionam uma experiência menos positiva aos demais, gerando assim várias reclamações.

Apontados os fatores positivos do Água Hotels Riverside, sendo eles, a estrutura do hotel e as facilidades que este apresenta, desde os quartos modernos, bem equipados e espaçosos, até às facilidades de F&B nas suas duas vertentes e claro de Wellness, na sua maioria gratuitas e incluídas numa tarifa competitiva, são também notórios alguns aspetos menos positivos, que não se prendem tanto pela questão da estrutura, porém do serviço prestado.

Durante a realização do estágio foram várias as notícias apresentadas pelas associações de turismo e hoteleiras, relatando a falta de colaboradores do setor hoteleiro, algo completamente aplicável ao Água Hotels Riverside, que particularmente, no departamento de Housekeeping apresenta imensa falta de recursos humanos.

Certos dias, o alto volume de entradas de hóspedes, bem como as limpezas diárias, aliadas à falta de colaboradores neste departamento dá origem a atrasos na limpeza dos quartos, que por vezes ao invés de estarem prontos pelas 15 horas, o horário normal de check-in, estavam apenas prontos pelas 17 horas ou mesmo 18 horas, causando algum desconforto para os hóspedes e gerando, logo desde o início da sua estadia, um sentimento de insatisfação relativamente a esta. Nestes casos, a receção tentava combater esta insatisfação através da oferta de bebidas no Bar Vista Rio, ou da entrega de um VIP no quarto, bem como, em casos de atrasos mais elevados, oferta de jantares no restaurante. Por fim, este departamento debate-se também com outra questão, a falta de mudas de roupa, principalmente toalhas, estando totalmente dependente da entrega, por parte de uma lavandaria externa, de toalhas lavadas, sendo que em determinados dias, a lavandaria ao invés de entregar/mudar as toalhas da parte da manhã, como suposto, entregava-as ao final da tarde, dando assim origem a falhas na preparação dos quartos com novas entradas e também das limpezas diárias, sendo que, muitas vezes, teria de ser a receção a repor as toalhas em falta. Denota-se alguma falta de investimento em recursos básicos, o que leva a piores condições de trabalho e conseqüentemente uma mais elevada intenção de despedimento.

Relativamente aos outros departamentos, também na manutenção se denota falta de colaboradores, existindo apenas um, sendo que após a sua saída, bem como durante as suas folgas, o hotel não tem qualquer resposta ao aparecimento de problemas, sendo assim necessário a própria receção encontrar uma solução ou pedir o auxílio de um técnico de manutenção de outro hotel do grupo, na região. Relativamente ao restaurante e ao Bar, o problema não se foca tanto na questão da falta de colaboradores, porém na formação dos mesmos, o que implica um pouco a qualidade do serviço prestado.

Tendo tudo isto em conta, o Água Hotels Riverside, assume-se como um hotel claramente de 4 estrelas, na sua estrutura, na sua localização, na forma como é vendido, e claro, a sua oferta de serviços fazem-no elevar-se da sua concorrência, algo que se demonstra na sua elevada taxa de ocupação anual. Porém, devido aos problemas apontados anteriormente, ou seja, a falta de staff e formação do mesmo, aliado à falta de investimento em recursos básicos, leva a que por vezes, especialmente em dias mais agitados, o serviço prestado fique um pouco aquém da sua potencialidade num empreendimento turístico deste nível.

1.5: Contribuições e competências desenvolvidas

O estágio apresenta-se claramente como um fator positivo no processo de aprendizagem de um aluno da área da hotelaria, principalmente quando o mesmo não tem nenhuma outra experiência prévia com o mercado de trabalho do setor, possibilitando assim que este adquira conhecimentos práticos, que de outra forma nunca obteria, bem como testar e/ou colocar em prática aqueles adquiridos ao longo do período da sua formação acadêmica e perceber, assim, da sua aplicabilidade.

Devido ao elevado nível de interação com os hóspedes e o elevado nível de profissionalismo e educação que um colaborador de Front Office deverá ter, um estágio na recepção de um hotel, estimula a relação social de um indivíduo, assim como a relação e a aproximação pessoal, tão importante em hotelaria. Esta questão é importante, pois no setor hoteleiro, independentemente do cargo do colaborador, este deverá ser um ótimo comunicador, deverá construir uma boa relação com o cliente ou parceiros, pois o turismo é um negócio de pessoas para pessoas e uma boa comunicação/interação é chave para o seu sucesso. No caso do Água Hotels Riverside, devido à sua exposição aos vários mercados e vários tipos de cliente, um estágio na recepção, possibilita toda esta interação descrita, bem como o desenvolvimento linguístico.

Acima de tudo, a realização do estágio permitiu perceber o funcionamento base de uma unidade hoteleira, como tudo se desenrola, algo ainda mais notório na recepção, pois este é o ponto central de qualquer unidade hoteleira, aquele que de certa forma coordena e informa os restantes. Foi também possível aprender que as funções de um rececionista vão muito para além do processo de check-in e de check-out ou de atendimento ao público, como por exemplo, ouvir os pedidos e reclamações de hóspedes.

Existe todo um processo de Back Office, desde a preparação da chegada do hóspede, até ao momento da sua partida, ou seja, a preparação das reservas, atribuição de quartos, faturação, todas essas etapas não visíveis perante os olhos do hóspede. Para além do mais, o rececionista é o representante do hotel, devendo apresentar sempre uma postura e higiene exemplares, sendo que no caso particular do Água Hotels Riverside, em que muitas vezes, após o fecho dos outros departamentos, o rececionista é o único colaborador no hotel, a sua responsabilidade é alargada, quer em aspetos de segurança do hotel, quer em termos de tentar solucionar, o melhor possível, os pedidos dos hóspedes- por exemplo, a partir das 17 horas o departamento de manutenção encerra, pelo que qualquer problema de manutenção deverá ser tratado pelo rececionista e caso este não o consiga solucionar, deverá localizar outras soluções.

Dito isto, devido a todas as questões relacionadas com a falta de colaboradores, com a questão dos horários de funcionamento do departamento de reservas e determinados problemas de manutenção e limpeza de quartos, um estágio na recepção do Água Hotels Riverside, assume-se como desafiador, pois são várias as questões a resolver, e devido ao papel central da recepção, de uma forma ou de outra, todas elas, apesar de pertencentes a outro departamento, acabam por se relacionar com a recepção, pois naturalmente será este o departamento abordado pelo hóspede. Desta forma, todas estas características, aliadas ao grande número de quartos e diversos mercados trabalhados, levam qualquer colaborador ou estagiário a adquirir imensa experiência e acima de tudo “estofo” e capacidade de solucionar vários problemas de forma independentemente. Certamente apresenta-se como uma ótima base para um futuro em hotelaria.

CAPÍTULO 4: ESTUDO DE CASO- APLICAÇÃO DE TÉCNICAS DE CROSS E UPSELLING NO ÁGUA HOTELS RIVERSIDE

Ao longo deste capítulo, será apresentada toda a investigação científica desenvolvida durante e após o estágio realizado no Água Hotels Riverside. A investigação está envolvida nas práticas das técnicas de venda de Cross e Upselling na unidade hoteleira.

Iniciado o estágio, foram constantes os comentários por parte da direção e várias chefias da unidade, alertando para a necessidade de fomentar as vendas dos serviços complementares do hotel, ou seja, os serviços de Restauração e Bar, bem como os serviços de SPA. O Água Hotels Riverside, conta três fatores muito importantes, sendo eles, a sua localização, o seu conceito e a sua dimensão/capacidade de albergar hóspedes, pelo que tem quase a obrigação financeira de apresentar resultados positivos relativamente às vendas dos serviços mencionados.

A unidade situa-se numa zona calma e sossegada, não estando cercada por uma imensidão de serviços de bar e restauração, ao contrário da grande parte dos hotéis da zona de Portimão, o que potencia um bom aproveitamento das suas facilidades. Para além do mais, todo o seu conceito de Hotel Resort, que disponibiliza uma maior gama de serviços ao cliente e por consequência, o irá manter mais tempo dentro das instalações do hotel, é um ponto importante aquando da tentativa de perceber o sucesso económico da unidade. Estes dois fatores, aliados ao razoável número de quartos, os 134, que como referido, devido às suas especificidades e dimensão, permitem alojar um número de hóspedes, incluindo crianças, em quantidades triplicadas em relação ao número de quartos, confere as possibilidades ideias para um sucesso de vendas nos vários departamentos do hotel.

No entanto, como referido, foram apontadas algumas deficiências e falhas relativas às vendas complementares, ou seja, de Cross e Upselling, sendo que as receitas alcançadas pelos departamentos de F&B e Wellness não são as pretendidas pela direção do hotel, bem como pelo diretor geral do grupo Água Hotels. Desta forma, um estudo que tente perceber a razão dos défices de receita, torna-se pertinente, de forma a compreender se a falha recai inteiramente nas atitudes e capacidades dos colaboradores de toda a unidade hoteleira ou em falhas relacionadas com a gestão da unidade.

1.1: Metodologia de Investigação

A investigação desenvolvida teve uma abordagem qualitativa, a qual consiste num armazenamento e estudo de informação não-numérica, de forma a compreender o ponto de vista de determinados indivíduos ou grupos (LaMarre & Chamberlain, 2022), neste caso os colaboradores entrevistados do hotel Água Hotels Riverside.

Quando se pretende conhecer em profundidade, o “como” e o “porquê” de um certo fenómeno, estamos a entrar dentro do campo da investigação qualitativa, que tem como ponto central os indivíduos e as suas experiências e características, que não são possíveis de quantificar, tornando-se assim necessária a sua interpretação e descrição (Azevedo et al., 2017).

Segundo Godoy, (1995), um estudo qualitativo pode seguir 3 caminhos: a pesquisa de documentos, estudo de caso e etnografia, sendo que consoante o objetivo de estudo, bem como as características do tema a ser abordado, o investigador envereda pelo caminho mais adequado.

A atual investigação é considerada um estudo de caso, que segundo Yin, (2018), é uma forma de investigação empírica, dentro de um contexto real, com enfoque num caso contemporâneo que será estudado em profundidade.

Segundo Benbasat et al., (1987), um estudo de caso possui um vasto conjunto de características que garantem o seu sucesso e consistência de resultados. Seguem abaixo as mesmas, cujo autor refere que são as mais comuns e abordadas na literatura relativa ao tema:

- A- O fenómeno a ser estudado deverá ser examinado num ambiente/contexto natural e real, nunca de laboratório.
- B- A informação é recolhida de diferentes formas.
- C- Uma ou várias entidades são examinadas, tais como indivíduos, grupos ou organização
- D- A complexidade da unidade em estudo é examinada intensivamente.
- E- O estudo de caso é mais adequado para a exploração, sendo que o investigador deverá ter uma mente aberta para a mesma.
- F- O investigador examina o fenómeno no seu ambiente natural, não podendo exercer algum tipo de controlo ou manipulação sobre o mesmo.
- G- O investigador poderá implementar certas alterações na sua investigação, tais como os métodos de recolha de informação.
- H- Estudos de caso focam-se sobretudo em responder a questões do tipo “Como?” e “Porquê?”
- I- Focam-se sobretudo em fenómenos contemporâneos

Benbasat et al. (1987) refere também que o estudo de caso, através da sua metodologia qualitativa é a forma mais apropriada de estudar um determinado fenómeno, principalmente em casos onde não existe uma base teórica, sendo que um fenómeno investigado desta forma, poderá ser uma base geradora de novas teorias.

Desta forma, a presente investigação engloba várias das características apresentadas, caracterizando-se pela sua base qualitativa, fazendo um estudo de caso, que como referido, foca-se na interpretação de um determinado fenómeno que, neste caso, é a aplicação de técnicas de Cross e Upselling no Água Hotels Riverside, tentando perceber as razões dos seus níveis de eficácia e os motivos por detrás da mesma.

1.1.1: Objetivos

O objetivo principal é perceber da aplicabilidade das estratégias de Cross e Upselling aos serviços da unidade Água Hotels Riverside. Os objetivos específicos são os que se apresentam:

- 1-Analisar a sensibilidade às estratégias de Cross e Upselling por parte dos colaboradores do Água Hotels Riverside.
- 2-Identificar os serviços passíveis de Cross e Upselling no Água Hotels Riverside.
- 3: Identificar o nível de aplicação destas estratégias na atualidade no Água Hotels Riverside.
- 4- Apresentar uma proposta orientadora para a aplicação de estratégias de Cross e Upselling no Água Hotels Riverside.

1.1.2: Instrumento de recolha de dados

Como referido anteriormente, este trata-se de um estudo de carácter qualitativo mais concretamente um estudo de caso. Segundo Yin, (1994), existem três métodos de recolha de informação que se destacam, sendo eles a observação, leitura de textos e documentos e realização de entrevistas. No presente estudo, a entrevista foi usada como técnica de recolha de dados, sendo que segundo Yin (1994), estas devem ser aplicadas de forma espontânea e imparcial, de forma a permitir uma maior partilha de informação por parte dos entrevistados. Dito isto, este autor refere 2 pontos positivos acerca deste instrumento de investigação: a

capacidade de se focalizarem nos tópicos do caso em estudo, bem como apresentarem conclusões causais. Nos pontos fracos, destacam-se o facto das questões pouco-estruturadas poderem ser tendenciosas, tal como as respostas, falta de precisão das mesmas, bem como respostas falaciosas, que vão de encontro às pretensões do entrevistado.

Tendo em conta as características do estudo em questão, as características de um estudo qualitativo, bem como os entrevistados e as suas características, foi decidida a elaboração de uma entrevista semiestruturada. Para Nunes et al. (2016), este tipo de entrevista permite retirar alguma rigidez e constrangimento ao entrevistado. Para além disso, este tipo de entrevista permite manter a padronização das questões, ao mesmo tempo que dá mais liberdade ao entrevistado, pois este não tem de escolher opções de resposta, sendo que assim o entrevistador não interfira, resguardando a sua neutralidade, enquanto o entrevistado formula uma resposta mais elaborada e pessoal.

Todavia, como referido por Yin, (1994), a entrevista não é a única fonte de informação existente num estudo de caso. Tendo em conta o facto da presente investigação ter sido elaborado aquando da realização de um estágio no Água Hotels Riverside, a observação será outra fonte a ser utilizada, sendo que mais adiante, as respostas obtidas serão conjugadas e comparadas com a observação do entrevistador, bem como, claro, a revisão de literatura.

O processo de elaboração da entrevista teve por base a revisão de literatura efetuada, bem como os objetivos específicos definidos. Desta forma, as 11 perguntas que constituem a entrevista podem ser divididas, de forma a serem agrupadas por objetivo. Sendo esta uma entrevista aberta, e cujo objetivo era tentar perceber as opiniões reais dos colaboradores, foi decidido não elaborar um número mais reduzido de perguntas, propondo, porém, aos entrevistados que elaborassem e fundamentassem sempre o melhor possível as suas respostas.

Desta forma, as questões ao longo da entrevista são abertas, de fácil compreensão tentando levar o entrevistado a explicar o seu ponto de vista acerca do estado das vendas de Cross e Upselling na unidade. A primeira questão é introdutória, tentando perceber a exposição do entrevistado ao tema, especificando-se depois à atualidade da estratégia presente no hotel e todas as suas envolventes, bem como, mais para o final, tentar perceber as opiniões dos mesmos relativamente ao futuro da estratégia e formas de a melhorar.

A tabela 2, exposta abaixo, demonstra o referido, o agrupamento das questões de forma a correlacionarem-se com os objetivos específicos da investigação.

Tabela 2: Relação entre os objetivos da investigação e as questões da entrevista

Conexão dos objetivos da investigação com as perguntas do guião de entrevista		
Objetivo	Conteúdo de investigação	Questão
Objetivo 1: Analisar a sensibilidade às estratégias de Cross e Upselling por parte dos colaboradores do Água Hotels Riverside	1) Perceber o nível de conhecimento dos colaboradores 2) Analisar o nível de exposição face a ambas estratégias	Consegue demonstrar o seu conhecimento acerca das estratégias de: 1.1: Cross-selling? 1.2: Upselling?
Objetivo 2: Identificar os serviços passíveis de Cross e Upselling no Água Hotels Riverside	3) Identificação dos serviços passíveis à aplicação de ambas estratégias	Consegue identificar os serviços no Água Hotels Riverside onde seria possível adotar estratégias de 1.1: Cross-selling? 1.2: Upselling?
	4) Potencialidade de maior nível de vendas por parte dos serviços do hotel	Acredita na potencialidade de uma maior venda por parte dos serviços de restauração e SPA da unidade Riverside?
	5) Potencialidade de maior nível de vendas de serviços de parceiros externos	Acredita na potencialidade de uma maior venda de serviços de parceiros externos?
Objetivo 3: Identificar o nível de aplicação destas estratégias na atualidade no Água Hotels Riverside	6) Perceber o nível de incentivo à aplicação de técnicas de Cross e Upselling na unidade hoteleira	Até hoje já, alguma vez, foi incentivado a aplicar estas estratégias? 1.1: No setor da hotelaria ou outro? 1.2: No Água Hotels Riverside?
	7) Perceção do impacto económico das estratégias de Cross e Upselling por parte dos colaboradores	Qual considera ser o impacto económico e financeiro da aplicação destas estratégias?
	8) Associação das estratégias de Cross e Upselling com o nível de satisfação dos hóspedes	Julga que a aplicação de técnicas de Cross e Upselling poderá aumentar os níveis de satisfação dos hóspedes?
	9) Autonomia dos colaboradores para a prática de vendas	Julga que reúne as condições necessárias e a autonomia de decisão para aplicar estas estratégias?
	10) Impacto da existência de um sistema de recompensas	Qual seria o impacto da existência de um sistema de recompensas no seu nível de comprometimento e empenho para mais vezes aplicar as estratégias de Cross e Upselling?

Objetivo 4: Apresentar uma proposta orientadora para a aplicação de estratégias de Cross e Upselling no Água Hotels Riverside	11) Necessidade de um documento orientador para as práticas de vendas de Cross e Upselling	Na sua opinião a criação de um documento que o auxilie na aplicação de estratégias de Up e Cross Selling será: 1.1: Necessário? 1.2: Benéfico? 1.3: Exemplos de benefício?
	12) Considerações dos colaboradores para a criação do documento	Deseja apresentar alguma ideia complementar ou sugestão para uma melhor aplicabilidade deste documento?

Fonte: Elaboração própria

1.1.3: Seleção de participantes no estudo

A amostra selecionada para a realização das entrevistas (Apêndice C) foram os colaboradores do Água Hotels Riverside. A seleção dos mesmos está relacionada com os objetivos específicos e com a informação a ser recolhida, sendo que todos os colaboradores entrevistados têm contacto direto, ou de gestão das técnicas de Cross e Upselling no hotel. Desta feita, os entrevistados integram departamentos que lidam com o atendimento ao público e venda ao mesmo, pelo que departamentos como Manutenção, Cozinha, e Housekeeping não se adequavam às questões presentes nas entrevistas.

Na tabela 3 está presente a caracterização dos entrevistados, obtida através do preenchimento do questionário de dados sociodemográficos entregue aos colaboradores (Apêndice B).

Tabela 3: Dados caracterizadores dos entrevistados

Caracterização dos entrevistados						
Entrevistado	Idade	Género	Anos de experiência	Anos de trabalho no hotel	Habilitações	Departamento
E1	41	F	20	3	Licenciatura	Direção
E2	22	F	4	9 meses	Licenciatura	Receção
E3	26	F	7	4	12º ano	Receção
E4	26	M	5	5	12º ano	Receção
E5	23	F	6	6	12º ano	Spa
E6	36	M	17	10	12º ano	Receção
E7	43	F	25	8	11º ano	Restaurante
E8	53	M	33	2 meses	Mestrado	Direção
E9	30	F	5	5	Licenciatura	Receção

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à caracterização sociodemográfica dos vários intervenientes é possível denotar as seguintes características dos mesmos:

1. 3 entrevistados do sexo masculino e 6 entrevistados do sexo feminino
2. Faixa etária entre 22 e 53 anos
3. Nível de formação: 5 participantes com 12º ano, 3 participantes com licenciatura e 1 participante com mestrado.
4. Período de trabalho na unidade hoteleira, entre 2 meses e 6 anos
5. Anos de experiência entre 4 e 33 anos

A entrevista a elementos da direção era capital, pois ambos os entrevistados se assumem como uma fonte segura de informação, com vários anos de experiência, quer seja fora ou dentro da unidade, tendo desta forma a necessidade de ter um conhecimento alargado sobre o tema, pois recai sobre os mesmos o poder de decisão final acerca das mesmas. Por outro lado, os entrevistados da operação, sendo aqueles que interagem diretamente com o cliente e tentam implementar as vendas de Cross e Upselling, sabendo as dificuldades reais, para além de que devido às suas distintas funções, experiência e habilitações, permitem uma maior e variada informação.

1.1.4: Recolha e tratamento de dados

Uma esmagadora parte das entrevistas foi realizada nas instalações do Água Hotels Riverside durante a realização do estágio, à exceção de duas, que devido à agenda de um entrevistado, bem como por motivos de doença de outro, foram enviadas para os mesmos via e-mail e retornadas pela mesma forma.

Após a aplicação das entrevistas, procedeu-se à sua transcrição, fase esta, que apesar da sua aparente facilidade e mecanização é um ato extremamente importante para a análise de conteúdo, que vai muito para além da transcrição, sendo que deve ser feito com o máximo de rigor. Este deverá ser um processo teórico e interpretativo, pelo que o entrevistador deverá ter em atenção tudo aquilo que é referido, como é referido, bem como outros pequenos gestos e ações dos entrevistados (Davidson, 2009).

O seguinte passo foi a análise de conteúdo, que segundo Bardin, (1979), possivelmente a autora mais reconhecida pela sua associação ao tema, o objetivo primordial da análise de conteúdo deverá ser sempre o descobrimento crítico e o reforçar do ato exploratório. Para Bardin (1979), através da análise de conteúdo, é possível reduzir uma enorme quantidade de informação, de “corpus linguístico”, a um grupo de categorias ou temas, tornando-se desta forma mais fácil identificar e interpretar as ideias com maior importância para o estudo. Mais simplificada, é classificar todas as componentes da mensagem recebida e colocá-las em espécies de “gavetas”. No apêndice D, é possível observar as tabelas de análise de conteúdo do presente estudo.

Procedeu-se à codificação dos textos das entrevistas, fazendo sobressair em cada um dos mesmos os aspetos mais e menos relevantes, consoante os objetivos em estudo. Recorreu-se à codificação do texto através do uso de cores.

O ponto seguinte da análise de conteúdo foi a divisão do conteúdo das entrevistas entre várias categorias e subcategorias. Para Bardin, (2011), as categorias são nada mais do que rubricas ou classes, que juntam componentes das entrevistas cujas particularidades são similares, quer a nível semântico ou mesmo léxico.

No geral, a análise de conteúdo, está assente na descrição sistemática, quantitativa e objetiva da informação retirada dos meios metodológicos, estando sempre dependente de uma interpretação de qualidade da mesma.

1.2: Análise e discussão de resultados

Neste ponto, serão analisadas as entrevistas segundo o método análise de conteúdo Bardin (1979), consistindo na categorização da informação, sendo as respostas obtidas agrupadas por tema, categoria e subcategoria, como é possível observar na tabela 4.

Para Benbasat et al. (1987), num estudo de caso, a análise dos resultados deve ser apresentada da forma mais linear possível, em cadeia e uma clara lista de provas da investigação devem ser expostas. As relações de causas e efeitos apresentadas pelo investigador devem ser intensamente defendidas, assim como este deve avançar dos seus objetivos e questões, para a apresentação dos dados da investigação e conclusões retiradas, sendo que tudo isto deverá ser exposto de forma que o leitor consiga seguir esta linha orientadora.

Tendo isto em conta, neste ponto inicial da análise, o conteúdo será analisado mediante o processo de análise de conteúdo de Bardin (1979), pois permite uma mais detalhada análise e compreensão da informação providenciada. Após esta exposição total da informação obtida, no ponto seguinte, a informação será reagrupada, desta vez pelos objetivos do estudo, para assim responder aos mesmos e poder retirar conclusões.

Tabela 4: Categorização do conteúdo das entrevistas

Tema	Categoria	Subcategoria
Conhecimento e relação dos colaboradores com as estratégias de Cross e Upselling:	Nível de conhecimento	Cross-Selling
		Upselling
	Identificação dos serviços para a aplicabilidade	Cross-Selling
		Upselling
	Estímulos e incentivos para a prática	Experiências Prévias
		Experiências no Água Hotels Riverside
Motivação		
Impactos das estratégias de Cross e Upselling	Satisfação dos hóspedes	Cross-Selling e Upselling
	Perspetiva económica	Cross-Selling e Upselling
Potencialidade de maior nível de vendas	Aumento de vendas internas	Vendas no Restaurante e no SPA
	Aumento das vendas dos serviços externos	Parceiros externos
Fatores Organizacionais	Nível de autonomia	Cross-Selling
		Upselling

Proposta de operacionalização da estratégia de Cross e Upselling	de	Criação da proposta	Necessidade
			Benefício
			Cross-Selling e Upselling

Fonte: Elaboração própria

Estando apresentado todo o processo associado à aplicação das entrevistas, neste ponto proceder-se-á à apresentação e comentários dos resultados das mesmas. É importante referir que as entrevistas foram aplicadas a vários membros dos departamentos do hotel, para desta forma ser possível obter não só o maior número de informação, bem como respostas e pontos de vista, pois trata-se de indivíduos com diferentes idades, formações e experiência hoteleira. Desta forma, é necessário referir que foi feita uma distinção entre os colaboradores entrevistados, sendo divididos entre “Direção”, ou seja, os Diretores do hotel (E1) e (E8), e Operação, onde se encaixam os colaboradores da Recepção, Restaurante e SPA. É necessário referir que foram entrevistados 2 diretores, pois durante o período da realização das entrevistas, houve uma mudança de diretores, considerando-se necessário perceber o ponto de vista do novo elemento da direção, aplicando-se dessa forma a entrevista ao mesmo.

Desta forma, a seguinte análise seguirá exatamente a orientação presente na tabela 4, sendo feita a análise de cada um dos temas, as suas categorias e subcategorias.

Começando pela demonstração de conhecimento dos colaboradores do Água Hotels Riverside, relativamente à estratégia de Cross-Selling, para o entrevistado 4 (E4), uma estratégia deste tipo passa por tentar fazer o possível para que o cliente adquira um produto extra, “*é vender um serviço complementar àquele que o cliente já tem*”, visão partilhada também pelo entrevistado 8 (E8) caracterizando a estratégia como “*venda de artigo ou serviço de outra área da empresa permitindo potenciar vendas*”, tal como o entrevistado 6 (E6):

“*Conheço o conceito, sei que significa que será algo complementar ao produto que estamos a vender, neste caso no hotel (...) será, portanto, juntar algo ao pacote do cliente, fazendo essa venda cruzada, se falarmos em português*” (E6)

De uma forma geral, através de uma linguagem mais simplória ou mais tecnicista e conhecedora, bem como o número de palavras empregue ser maior ou menor, existe uma clara homogeneidade nas respostas por parte dos colaboradores, sendo possível perceber que os mesmos têm uma noção básica do conceito, referindo mesmo alguns exemplos específicos ao hotel, tais como, “*tentar vender, imaginem, uma refeição para o restaurante, a recepção tentar fazer isso*” (E7). O E2, mencionada uma questão importante, que é a necessidade de haver um

relacionamento entre os produtos complementares a serem vendidos e aquele já adquirido pelo cliente. Denota-se que o nível de conhecimento é satisfatório, todavia denota-se que existem elementos, principalmente da parte da direção e certos colaboradores da recepção, que têm um conhecimento mais aprofundado do tema.

No caso da estratégia de Upselling, a homogeneidade de resposta mantém-se, denotando-se um nível de conhecimento muito razoável dos colaboradores acerca do conceito e a sua aplicação em hotelaria. As respostas identificam que a estratégia de Upselling “*é tentar vender ao cliente algo melhor*” (E7), ou seja, “*vender um serviço melhor, do que aquele que o cliente já adquiriu*” (E4). A componente do colaborador é tida em conta, a sua capacidade de venda é fulcral, pois qualquer serviço ou produto “*é pedido ou reservado mediante persuasão do colaborador (...) permitindo aumentar a faturação e gerar comissão ao colaborador*” (E8).

É referida também a componente do cliente, ou seja, a necessidade de apresentar um serviço satisfatório e atrativo ao cliente, para que depois o colaborador consiga influenciar mais facilmente o mesmo, como refere o entrevistado 5, “*Acho que consiste em influenciarmos os clientes a comprar um produto ou serviço mais vantajoso para a empresa*” . Como aponta o entrevistado 1 (E1) esta estratégia de vendas, é uma forma de dinamização de vendas.

“*A nível da receção, independentemente da posição que a pessoa tenha na receção (...), tentar fazer uma venda para uma categoria superior é sim, é uma das formas de fazer um Upselling, ou seja, dinamizar, mais uma vez, as vendas a nível interno.*” (E1)

A identificação dos serviços do hotel passíveis das estratégias de Cross e Upselling é importante, sendo uma forma de perceber se de facto os razoáveis conhecimentos gerais dos entrevistados acerca das estratégias, especificamente os conceitos e no que consistem, são aplicáveis no caso em concreto do Hotel Riverside e assim perceber a envolvência dos mesmos com ambas as estratégias.

Para o entrevistado 2, é possível a aplicação de vendas de Cross-Selling no departamento de SPA, sendo que para o entrevistado 7, os serviços do restaurante bem como da recepção assumem-se como potenciais alvos de uma estratégia deste tipo. Todavia para o E5 este tipo de venda poderá ser efetuada em e a partir dos 3 departamentos, da Recepção, Spa e Restaurante, visão partilhada pelo E9.

“*Para mim qualquer departamento do hotel tem ou deve ter capacidade para adotar estratégias de Cross-Selling. Acho que não deve ser algo feito apenas aqui à receção, não deve ser apenas a receção a vender os serviços dos outros departamentos, o Restaurante e o Spa, estando tão perto um do outro podiam perfeitamente aliciar os clientes a experimentar um determinado produto do outro departamento*” (E9)

Segundo o entrevistado da direção (E8), deverá haver uma complementaridade entre departamentos, sendo que a estratégia deverá ser aplicada *“na receção obviamente, e no restaurante/bar. Nestes departamentos podem-se vender refeições, excursões, visitas etc. No restaurante pode-se potenciar vendas do spa”*.

A questão das refeições teve um claro destaque entre as respostas providenciadas, sendo que a venda de refeições extra, particularmente jantares, é necessária, existindo um défice entre reservas com jantares incluídos e aquelas em regime único de alojamento ou com pequeno-almoço, o que leva o entrevistado E4 a referir: *“vendemos muito os jantares, mas não vendemos muito a modalidade de Meia-Pensão e sem dúvida que isso é uma vantagem muito superior a vender um ou dois jantares por noite, porque a Meia-Pensão é mais duradoura”*. Também o entrevistado da direção aponta para a questão do tipo de reserva aplicada e a importância de uma análise das reservas, pois através de *“um estudo prévio das reservas, conseguimos identificar as reservas que estão apenas com alojamento ou apenas com pequeno-almoço e podemos tentar sempre, vender os nossos serviços”* (E1).

Por outro lado, o entrevistado 2 (E2), na identificação dos serviços, sugere a oferta de determinados produtos como uma forma de fomentar vendas cruzadas, pois *“na área do SPA, (...) quando eles querem usar a piscina interior, nós poderíamos fornecer as toucas aos clientes ao invés de eles estarem a comprar”*, sendo que o E6 aponta para a possibilidade de venda de pacotes de serviço do Spa, ao invés de apenas um produto. Também o entrevistado 3 (E3) partilha da mesma ideia aquando da fomentação de vendas de refeições, sendo possível *“oferecer uma garrafa de vinho na compra de dois jantares, ou seja, estaríamos a oferecer um produto como complemento à refeição”*.

Relativamente à identificação de serviços para a aplicabilidade de uma estratégia de Upselling, todos os entrevistados escolheram os serviços que tinham anteriormente abordado aquando da referência à estratégia de Cross-Selling, bem como o departamento da receção, que segundo as respostas obtidas, é o departamento mais adequado à aplicação deste tipo de venda

“Dentro da unidade Riverside penso que o que é mais fácil de fazer é mesmo o Upgrade de quarto. Noutros setores não estou a ver como, a não ser no restaurante, claro vender uma garrafa de vinho ou algo, tentar subir os preços que estão na carta, vender algo que está mais superior na carta” (E4).

O exemplo mais referido foi claramente o Upgrade de tipologia de quarto, não só pela facilidade de execução, porém também pelas particularidades do hotel e a forma como este é vendido, pois *“no Riverside existem muitos overbookings de quartos duplos”* (E2), seja pela estadia de grupos, que na sua maioria das vezes, tendo todas as refeições incluídas, não necessitam de um quarto mais completos, com cozinha e sala, acabando por usufruir de quartos

duplos. Tudo isto leva a um overbooking desta tipologia, havendo a necessidade de oferecer um Upgrade gratuito aos demais clientes individuais.

Posto isto, dois entrevistados abordaram também a possibilidade e capacidade dos demais departamentos, sendo que o entrevistado (E9) refere que *“na receção vai sempre existir um quarto mais caro, no restaurante um vinho ou prato mais caro, e no SPA a mesma situação com as massagens ou um produto cosmético qualquer”*, pelo que existe sempre serviços e produtos disponíveis a serem vendidos, a substituírem um outro produto, elevando assim o preço e a faturação do departamento em questão. Também o entrevistado da Direção, aponta para a capacidade de Upselling no restaurante do hotel, pois é possível *“transformar clientes APA em MP. Vender bebidas de valor mais elevado, por exemplo, como vinhos.”* (E8).

Relativamente a estímulos e incentivos para a prática destas técnicas de venda, abordando primeiramente a exposição no passado por parte dos entrevistados, particularmente no setor da hotelaria, grande parte referiu que no seu caso a questão não era aplicável de certa forma, pois devido à sua idade, bem como pelo facto de toda a sua carreira até ao momento da entrevista ter sido toda efetuada no Água Hotels Riverside não conseguiriam dar uma resposta. Todavia, aqueles com experiência prévia, o E6 refere que já tinha sido incentivado, de várias formas, a aplicar este tipo de vendas e mecanismos, tal como o E9 que refere *“Não oficialmente, mas sim, noutras hotéis que trabalhei existia sempre o incentivo a tentar vender mais, principalmente na Receção”*. Por outro lado o E7 refere que nunca tinha sido exposto a estas técnicas de venda, apesar da sua já longa experiência hoteleira, tal como o E2, que devido ao facto do seu emprego anterior não o expor à oportunidade de trabalhar com estes conceitos. O E8, entrevistado da direção, que se destaque entre os demais pela sua experiência hoteleira menciona, que é algo comum na hotelaria, bem como necessário.

“Aquando da minha passagem pelo Grupo Pestana, os empregados de mesa eram comissionados (...) a fazer vendas de vinhos. Os rececionistas eram comissionados se vendessem um quarto de categoria superior à reservada ou a venderem meias-pensões. Os incentivos eram convertidos em dinheiro, pago no vencimento, ou em prémios, como estadias em outras unidades do grupo.” (E8)

Relativamente às experiências no Água Hotels Riverside, o entrevistado da direção (E1), relativamente a estratégias de venda de Cross e Upselling, menciona que *“Sim, está sempre a ser motivado com incentivos de venda à equipa, (...) o desenvolvimento de campanhas promocionais como a que está a acontecer no momento com o SPA”*. O entrevistado, refere também as promoções no Restaurante Vista Rio, particularmente a oferta de uma bebida especial, ou uma garrafa de vinho, sempre dependendo da situação e do tipo de cliente, no ponto das bebidas o entrevistado aprofunda mencionado que *“teremos sempre algo a acontecer, seja o chocolate*

quente neste momento, seja uma sangria, seja o cocktail do dia, pois isso é bastante importante para dinamizar a unidade e as vendas”.

Os restante entrevistados, os operacionais, de uma forma geral, também concordam com a opinião da direção, referindo, que de uma forma ou de outra já tinham sido incentivados a aplicar este tipo de estratégias. O E5 refere que a abordagem que recebera foi de uma indireta, ou seja, não foi algo formal, um documento ou algo similar, resposta partilhada pelo E9, que também nunca houve nenhum incentivo oficial porém que *“existe sempre aquela pressão por parte da Diretora e do Diretor Geral, que estão sempre a dizer que a receção vende poucos jantares, não conseguindo levar os clientes a comer no hotel e também são muitas vezes abordadas as fracas vendas de massagens do SPA.”*

O E6 refere que numa tentativa de aumentar os níveis de produção e receita do hotel, é incentivada a aplicação, específica, de estratégias de Cross e Upselling, todavia não especifica o tipo de vendas. Por outro lado, o E2 menciona o incentivo recebido para o aumento da venda de jantares, tal como o E3, que refere a necessidade e incentivo recebido para tentar vender jantares e almoço a clientes em tarifas com apenas regime de alojamento. Também o E4 refere que na unidade hoteleira, já por várias vezes existiu a discussão relativa ao tópico dos incentivos de vendas, muitas vezes promovendo o uso de ferramentas que possam fomentar os números de venda, tais como o Chat-Bot, que segundo o entrevistado *“permite fazer um contacto remoto, não sendo necessário o cliente estar à nossa frente”*. Denota-se desta forma, generalizando as respostas que existe uma certa exposição dos entrevistados a estas técnicas de venda, bem como incentivos, que apesar de não formais/oficiais estão bem presentes no seu dia de trabalho.

Abordando agora a motivação, mais concretamente o impacto da aplicação de um sistema de recompensas na motivação dos colaboradores do Água Hotels Riverside para a aplicação de estratégias de Up e Cross-Selling, ambos os entrevistados da direção apresentam um consenso nas suas respostas sendo que o E1 aponta para a necessidade dos colaboradores sentirem que existe um objetivo a alcançar, quer pessoal quer para a empresa, bem como que sintam que exista uma recompensa por todo o seu esforço, sendo que para além do empenho, irá também criar competitividade. *Para além disto “é necessário que existam metas bem definidas” (E1)*. O E8, apresenta uma ideia mais sucinta referindo que a presença de um sistema de recompensas é fulcral, pois *“sem recompensas o sistema não funciona devidamente” (E8)*. Ambas as respostas demonstram que ambos os entrevistados têm total noção da necessidade de um sistema de recompensas, caso contrário, de nada valerá abordar e incentivar o tema das vendas junto dos colaboradores.

Abordando a percepção dos entrevistados operacionais, ou seja, aqueles que abordam diretamente os clientes, colocando em prática as vendas, bem como os possíveis beneficiários do sistema de recompensas, houve um consenso quase total relativamente à necessidade de aplicação de um sistema, que de alguma forma, compensasse os colaboradores do hotel.

Segundo o E5 a existência de um sistema do género iria certamente influenciar a prática destas vendas complementares, sendo que considera que não existe um sistema de recompensas gratificante. Esta opinião é também partilhada pelo E4, que refere o impacto que o mesmo teria no colaborador, seria um incentivo para a prática, fazendo imensa falta, porém segundo o mesmo, não existe nenhum sistema deste tipo implementado no Água Hotels Riverside, possivelmente devido às restrições por causa dos orçamentos. Denota-se desta forma que a própria administração do grupo hoteleiro não inclui a gratificação dos colaboradores nos seus orçamentos, sendo assim difícil a sua implementação por parte dos elementos da direção, apesar dos mesmos enaltecerem a necessidade das recompensas.

O E9 realça ainda mais o sistema de recompensas referindo que *“é realmente a única forma de incentivar os colaboradores de todos os departamentos a levarem este tipo de venda mais a sério, porque se não houver um incentivo, só o hotel é que recebe algo mais, o colaborador só vai ter mais trabalho que no final não é recompensado”*. Esta ideia também é referida pelo E6, apontando que é lógico que exista mais empenho quando existe uma recompensa, independente da relação que um determinado colaborador tem com a entidade empregadora, sendo que *“o empregado gosta do bem-estar, do desempenho e da produção da empresa, mas obviamente que se tiver um incentivo ou uma recompensa, se calhar poderá duplicar ou triplicar toda essa questão”*. O impacto, segundo o E3, poderá também ser positivo para os clientes, pois seriam expostos a melhores serviços, através de uma equipa motivada a satisfazer as necessidades dos mesmos, enquanto satisfaz as suas e as da empresa. Todas estas recompensas abordadas não necessitam obrigatoriamente de ser monetárias, como refere o E2: *a oferta de uma noite num dos hotéis do grupo, não estou a falar aqui, mas noutros hotéis e até mesmo oferta de um jantar no restaurante, seria muito vantajoso*.

Todavia, unicamente para o E7, um sistema de recompensas não iria aumentar a sua motivação/comprometimento para com as vendas complementares, argumentando que o seu trabalho é satisfazer o cliente, sendo que as vendas complementares com o intuito de cativar os clientes fazem parte das suas funções.

Prosseguindo, relativamente aos impactos das estratégias de Cross e Upselling, primeiramente na satisfação dos hóspedes, um dos fatores que se destaca várias vezes nas

respostas dos entrevistados, é o facto de que a abordagem por parte dos colaboradores para com os clientes, acerca da venda de produtos complementares, fará com que estes fiquem a conhecer produtos e serviços que desconheciam antes do momento do seu check-in e não ficariam a conhecer durante a sua estadia, caso não fossem abordados pelos colaboradores. Desta forma, o *“cliente fica com a oportunidade de conhecer o que o hotel tem de melhor para dar”* (E5), ou seja, levar o cliente a experimentar algo diferente, tal como refere o E7: *“se nós também incentivarmos o cliente, a beber ou a comer algo diferente, também ajuda e o cliente fica satisfeito”*.

“Todos ganham. O cliente toma conhecimento de serviços/produtos que porventura desconhecia, sendo surpreendido positivamente e o hotel aumenta a sua receita” (E8)

O E1 aborda o aspeto humano do Cross e Upselling, o hotel comunica indiretamente com o os clientes, através das ferramentas tecnológicas disponíveis, o que aproxima desde logo o cliente e o os colaboradores, mas também diretamente, sendo o mais importante, dando ao cliente uma sensação de proximidade, pois *“maioritariamente é o contacto mais pessoal com as pessoas e isso leva-as a sentir que estamos a dar uma atenção especial, que estamos a falar diretamente com eles”* (E1). Esta opinião é partilhada pelo E2, que para além da proximidade, aborda o acompanhamento dado ao cliente, em que estes aquando da abordagem dos colaboradores irão sentir-se mais acompanhados, existirá todo um follow-up à sua volta, que será positivo.

Contudo o E4, refere algo a seu ver fulcral, as vendas têm de ser bem feitas, ou seja, deve-se sempre saber o que se está a vender e a quem, deve-se saber diferenciar os clientes e as suas diferentes necessidades, sendo que *“é diferente algo que queremos vender a um casal novo, um casal mais jovem, ou a umas pessoas mais velhas, se calhar as pessoas mais velhas preferem meia pensão, enquanto um casal mais novo se calhar prefere que nós tentemos fazer um contacto para algo no bar ou alguma massagem”* (E4). Também o E6 vai ao encontro desde pensamento, referindo que o Cross e Upselling deve ser feito de uma forma sustentada, ou seja, o produto/serviço a ser vendido deverá ser sempre de qualidade, para ir de encontro àquilo vendido pelos colaboradores e as expetativas dos clientes.

Acerca dos impactos económicos das estratégias de Cross e Upselling no Água Hotels Riverside, ou seja, a sua capacidade de gerar receita adicional, é possível denotar um consenso ao longo das respostas apresentadas pelos entrevistados. Para o E4 os impactos serão sempre positivos, pois estas vendas trazem para o hotel mais receita, algo que vai de encontro ao referido pelo E5, que são uma forma positiva de aumentar os lucros. De notar que o teor da questão não

era tão voltado para os números, porém para a percepção dos colaboradores, pois muitos dos entrevistados não têm acesso a esses valores.

Para ambos os entrevistados da direção o impacto é positivo, sendo que o E8 aponta para a capacidade que estas estratégias têm em potenciar os recursos já existentes no hotel e aumentar as margens de receitas sem um aumento exponencial de custos. Visão partilhada pelo E1, que aponta que caso estas sejam bem fundamentadas conseguiriam obter um peso considerável principalmente em vendas de refeições e produtos e serviços de Spa.

Todavia o E6 é um pouco mais relutante na resposta, referindo que o impacto económico será sempre dependente do sucesso da implementação da estratégia, sendo que apesar de existir todo uma estratégia de incentivo a estas práticas, se no final a taxa de aplicação for reduzida, também será a receita, ou seja, *“uma percentagem muito baixa de aplicação, o impacto acaba por ser muito residual (...) Se for bem aplicado, se essas estratégias forem aplicadas de uma forma agressiva num bom sentido, pode ter um bom impacto, pode ter um impacto que faça realmente alguma diferença”* (E6). Este argumento é tido em parte pelo E9, que aponta também para a necessidade destas estratégias terem um certo número de vendas, para assim serem impactantes.

Ainda assim, para o E2, existe ainda outro benefício económico de uma positiva estratégia de Cross e Upselling, o regresso dos clientes, a sua fidelização, conseguir duplicar as receitas através do retorno dos clientes no futuro, para o E2 todo este envolvimento entre colaboradores e clientes, este follow-up, motiva o regresso.

Tem um grande impacto, tanto económico como financeiro, ou seja, estas técnicas ajudam a fidelizar os clientes, uma coisa que bem queremos” (E3).

Prosseguindo, relativamente à potencialidade de maior nível de vendas, nomeadamente o aumento das vendas internas, no Restaurante e no Spa, o E1 acredita na sua potencialidade, considerando que existe abertura/possibilidade de melhor trabalhar estas técnicas de venda, para depois as aplicar juntamente com os chefes de departamento e os seus colaboradores, pois para o entrevistado, estas, quando bem dinamizadas, têm um impacto financeiro considerável. O E3 refere que a potencialidade é lógica, visto que ao serem expostos os serviços através do Cross e Upselling, deverá haver mais vendas; este positivismo é partilhado pelo E6, que por sua vez, aponta para a necessidade de existirem investimentos prévios à aplicação das técnicas de Cross e Upselling, para desta forma, serem apresentados serviços e produtos que justifiquem a potencialidade das vendas.

A questão do retorno dos clientes é novamente abordada, sendo que para o E2, medidas tais como a aplicação de um desconto de 15% nos serviços do Spa são pontos positivos, e possivelmente impulsionadores de uma nova visita a este departamento, assim como no restaurante, basicamente o hotel no seu todo. Tendo estas respostas em conta, existiram duas que se destacaram pela sua precisão de ideias, como o E9 que refere que *“é necessário começar a haver mais oferta e mais flexibilidade, principalmente no restaurante. O menu da sugestão do chefe, apesar de ser bom, tem apenas 3 escolhas o que dá origem a várias reclamações dos hóspedes e depois pronto, é a taxa de Room Service que é muito alta, não existe pessoal suficiente no restaurante para se poder ter uma conversa longa com os clientes para poder vender mais, etc.”*. Também o E8 acredita na potencialidade, particularmente do Restaurante, porém após certas intervenções nomeadamente físicas.

“Uma vez realizadas determinadas beneficiações nessa área, nomeadamente a construção de um bar, pois não existem espaços de convívio. Tal leva a que os clientes saiam da unidade à noite, reduzindo o potencial de receitas e de satisfação. Seria benéfica a construção de um segundo espaço restaurativo, permitindo alternância e menor monotonia, sobretudo numa zona pouco servida desses serviços” (E8)

Relativamente à potencialidade do aumento das vendas dos serviços externos, nomeadamente aqueles praticados por parceiros externos da unidade hoteleira, para o E1, existe potencialidade pois esta conexão com entidades externas é um aspeto positivo para o Hotel, uma vez que aumenta o leque da oferta e conseqüentemente, a satisfação do hóspede, todavia o entrevistado também aponta para o fraco volume monetário deste tipo de vendas. Ainda assim, a sua recompensa ao nível de serviço prestado, acaba por ser compensatório, opinião partilhado pelo E3, que refere que os parceiros externos conseguem muitas vezes satisfazer as necessidades de determinados hóspedes. O E2 menciona os principais parceiros externos, referindo que *“no Riverside temos os livros de vouchers para as grutas, os parques aquáticos, onde uma maior venda dos mesmos também representa depois um aumento do lucro aqui para o hotel, e não só para o hotel, mas também para cada departamento em si”*. O E9 aponta para a imensa oferta da região do Algarve, bem como de empresas de animação turística existentes, para além de um fator capital, a comissão recebida pela equipa da receção aquando de cada venda, que logicamente aumenta a sua predisposição para este tipo de vendas.

Curiosamente, dada a conjuntura vivida aquando da aplicação das entrevistas, apenas dois entrevistados puxaram o tema do Covid 19 para a discussão. Para o E6 a pandemia colocou vários parceiros externos num clima de “Standby”, diminuindo imenso a sua atividade, porém com o decréscimo da pandemia também os seus níveis de atividade ressurgiriam, voltando ao normal, pois *“o Hotel fica numa zona turística onde há muita diversidade de facilidades e de*

experiências há sempre muita para também se fazer boas e muitas vendas em parceiros externos". Precisamente, para o E4 os níveis de venda em momentos anteriores à pandemia eram muito mais superiores, pois existiam imensos folhetos expostos na receção, chamando assim a atenção dos clientes, porém para que fosse evitada a passagem do vírus, estes foram retirados.

Abordando o nível de autonomia dos entrevistados, especificamente as condições e autonomia que estes possuem para implementar estas duas técnicas de venda, no que respeita ao Cross-Selling, para o entrevistado da direcção, E1, quando questionado da necessidade da aprovação por parte do departamento comercial ou se a própria direcção do hotel, pode implementar medidas de venda complementares, este aponta que *"deve ser uma conjugação de esforços de parte a parte, tanto eles ajudarem-nos através por exemplo, das redes sociais a fazer esta dinamização das campanhas lá para fora, depois nós a nível interno também porque nós aqui temos uma percepção precisa, mais exata do que está a acontecer aqui na unidade"*.

Relativamente às respostas dos entrevistados operacionais, para o E4, existem as condições necessárias, porém a autonomia não, pois o hotel Riverside possui limitações relativamente aos departamentos do restaurante e cozinha, sendo que antes de fazer uma venda de um simples jantar é necessário *"ter perfeita noção que a cozinha tem capacidade ou não, ou seja, depende bastante dos dias"* (E4). Tudo isto retira o fator da autonomia ao rececionista, porque este está sempre dependente dos outros departamentos e se estes conseguem efetuar as suas funções básicas. O E3 aponta também a complicação em efetuar vendas de Cross-Selling, pois estas terão de ser aprovadas pelos superiores, bem como tratadas pelos outros departamentos, também referido pelo E2, que dando o exemplo do Spa, indica a dificuldade em marcar serviços para este departamento a partir da receção, porque simplesmente a receção não tem acesso às marcações das terapeutas, o que logicamente barra completamente uma possibilidade de venda, de tentar agarrar de imediato o cliente.

"Relativamente ao Cross-Selling, muito sinceramente não sinto que enquanto rececionista tenha autonomia, à exceção da marcação de jantares, porque para tudo o resto é complicado, porque ou não há staff ou existe muito pouca flexibilidade dos outros departamentos e até mesmo da direcção que assume grande parte das decisões." (E9)

Abordando a autonomia relativa à aplicação de técnicas de Upselling, as respostas são mais positivas, sendo que o E2 considera existir autonomia para a prática, a par do E6, porém esta deve ser combinada com uma boa noção/conhecimento do que está a ser vendido, bem como formas adequadas de o complementar e melhorar. Para o E3 o facto dos produtos vendidos através de Upselling serem adquiridos juntamente da receção faz toda a diferença na sensação

de autonomia dos colaboradores do departamento, todavia para o E5, no departamento do Spa, existe essa autonomia, porém necessita sempre de uma última aprovação por parte da direção. O E9, resume muito bem as respostas da maioria dos colaboradores, referindo que o *“Upselling é diferente, porque, que eu saiba, apenas consiste no upgrade de quarto e já não estamos dependentes de outros departamentos, apenas da recepção, basta verificar em sistema quais os quartos disponíveis e inspecionados pela governanta e proceder a partir daí”*.

Abordando o ponto final da estrutura da entrevista, o qual se centra na proposta de criação de um documento de auxílio à aplicação de técnicas de Cross-Selling, começando pela necessidade da mesma, ambos os entrevistados da direção apontam para a sua hipotética importância, sendo que o E8 considera que esta é sem dúvida necessária, e para o E1 é *“adequado ver um documento, uma fundamentação, até para ajudar se for algo que seja aplicável, por exemplo, numa formação ou num apoio a dar às equipas para melhorarmos essas técnicas de venda”*.

Apesar de reconhecer a sua capacidade de auxílio, para com um colaborador que esteja a tentar fazer vendas do género, o E6 não considera um documento de auxílio indispensável, porém compreende que pode ser uma ótima ferramenta auxiliar. O E2 acredita um pouco mais na necessidade do documento, indicando ser necessário algo que ajude a combater o overbooking de quartos duplos, que assola bastante o Água Hotels Riverside, sendo que um upgrade para um quarto superior seria uma solução lógica.

“Sim acho que é necessário, porque seria o primeiro documento orientador alguma vez proposto para esta unidade, seria algo diferente, porque como disse até agora todo o incentivo é apenas oral, conversas rápidas.” (E9)

Abordando o benefício da proposta de um documento, um fator que se destacou deveras nas respostas foi a potencialidade do documento servir como uma linha orientadora. Para o E1, através do formato digital ou físico, um documento poderia auxiliar no processo de treino de um novo colaborador, permitindo que este adquirisse um certo nível de formação. Este aspeto é particularmente importante pois para o E4, para que um colaborador tenha sucesso ao nível de vendas complementares, *“é necessário vender bem e ter um bom relacionamento com o cliente e isso vem com experiência, uma pessoa que atende cliente há muito tempo, ou que está habituado a falar com clientes e tem esse à-vontade”*. É necessário que o colaborador conheça o que está a vender, que consiga dar conselhos, que perca alguma rigidez, e que se adapte ao processo de vendas, pois para o E6, a hotelaria é um setor muito variante, onde vários serviços e produtos podem ser vendidos.

Por outro lado, o E5 refere que o seu benefício recai mais na possibilidade da proposta poder criar uma estratégia de venda que é de momento inexistente, referindo que no departamento de Spa existem imensos produtos que não apresentam grandes vendas, porém que poderiam, caso fossem associados a outros, cujas vendas fossem significativas. Também o E9 aponta para o mesmo problema, indicando que um claro benefício de um documento de auxílio, seria certamente a criação de formas de escoar inventário que tem pouca saída, através da aplicação de promoções ou de venda dos produtos em pacote.

O E2, unicamente, aponta para a possibilidade de os colegas do departamento de reservas poderem colocar em prática vendas de Cross e Upselling, pois apenas este departamento tem acesso aos dados dos clientes previamente ao seu check-in na unidade, podendo assim enviar informações promocionais, já pré-preparadas, relativas ao hotel, tentando assim aumentar os volumes de venda. O E1 aponta para a possibilidade, de através de um documento orientador, ser possível o “*controlo da produtividade de cada colaborador, a aferição da capacidade de cada um*”, enquanto o E7 dá maior destaque à possibilidade de avaliar as reações e comentários dos clientes.

As respostas dos entrevistados relativamente ao tópicos dos benefícios da proposta de um documento de auxílio às técnicas de Cross e Upselling, demonstra claramente, que cada um, perspetiva diferentes formas e funções para os mesmos, enquanto uns o consideram como uma linha orientadora, cujo objetivo é apresentar linhas de diálogo e discussão a ter com os clientes, outros consideram-no uma forma de melhor vender certos produtos-chave, e para outros, é um documento mais direcionado para o controlo de vendas e consequências das mesmas.

Por fim, relativamente à criação da proposta, mais concretamente as considerações dos colaboradores para a criação da mesma, para o E1 o fator principal deverá ser a sua linguagem, esta deverá ser simples e objetiva de forma a ser abrangente, pois na unidade Riverside trabalham indivíduos com diferentes níveis de formação. Por outro lado o E2, aponta novamente para a falta de autonomia do departamento da receção para colocar em prática vendas de Cross e Upselling, pelo que o documento poderia, de alguma forma, restaurar ou instaurar alguma dessa autonomia, permitindo assim, que seja possível um mais intenso follow-up ao cliente.

Todavia, para o E6, antes da sua criação, deveria existir um estudo que tentasse perceber o tipo de cliente que o hotel maioritariamente recebe e quais os serviços que mais o agradam e, a partir daí, construir um documento vocacionado para a questão. O E3, detalha um pouco mais esta questão, referindo que um dos segmentos de maior destaque, são os clientes de negócio, que se constituem como um cliente complicado, pois determinados serviços, principalmente da área

de lazer não fazem parte das suas preferências, nem as suas tarifas que são tradicionalmente baixas. O E4 não entra em questões técnicas acerca do documento, porém refere que caso o “*documento existisse, estar no manual de acolhimento do grupo, sem dúvida alguma*”, bem como deveria haver uma pressão constante para a prática de vendas complementares, pois a pressão apenas é denotada quando o volume está nos mínimos. O E5 refere apenas que o documento em questão, deveria ser apresentado aos colaboradores assim que estes entrassem para a empresa, pois assim estas filosofias de vendas ficariam de imediato inculcadas nos mesmos.

“Penso que o documento deve focar-se essencialmente em ensinar os colaboradores a vender, basicamente um documento com vária informação acerca do hotel e os seus produtos e o público-alvo a quem os vender, ou mesmo a criação de um guião a seguir, acho que seria suficiente para mudar a prestação de muitos colaboradores. Obviamente que deve haver sempre um estudo prévio do hotel, dos serviços, dos clientes, enfim da envolvência, antes da criação do documento”. (E9)

1.3: Resposta aos objetivos do estudo

Sendo o objetivo geral perceber da aplicabilidade das estratégias de Cross e Upselling aos serviços da unidade Água Hotels Riverside, após a elaboração, aplicação e análise das entrevistas, é assim possível chegar a várias conclusões relativas ao mesmo, existindo algum consenso entre as respostas obtidas, revisão de literatura e experiências obtidas durante o estágio curricular, sendo também possível responder aos objetivos específicos anteriormente estabelecidos.

1.3.1: Objetivo Específico 1

Abordando o objetivo específico **O₁- Analisar a sensibilidade às estratégias de Cross e Upselling por parte dos colaboradores do Água Hotels Riverside**, este objetivo estabeleceu-se como um ponto inicial da investigação, ou seja, era necessário perceber o conhecimento dos colaboradores do Água Hotels Riverside acerca das estratégias de Cross e Upselling, para depois tentar perceber todo o estado de implementação das mesmas

Relativamente ao conhecimento dos entrevistados acerca de ambos os conceitos, denota-se um conhecimento bastante razoável por parte de todos os colaboradores acerca da definição base dos conceitos, conseguindo apontar no que consiste cada uma das estratégias, dando para isso exemplos inerentes ao Água Hotels Riverside.

No caso do Cross-Selling, esta estratégia foi identificada como ato de uma venda cruzada, levar o cliente a comprar um produto extra de uma outra área/departamento de uma empresa

que esteja relacionado com o já adquirido. As definições apresentadas vão de encontro à definição presente na revisão de literatura, nomeadamente Schmitz et al. (2014), que caracteriza este conceito como a venda de itens adicionais e complementares a um indivíduo, mediante demonstração de interesse do mesmo ou persuasão do colaborador.

Na questão da estratégia de Upselling, o nível de conhecimento é também muito satisfatório, obtendo respostas positivas da parte de todos os entrevistados, sendo apontada como uma técnica que consiste na venda de um serviço melhor e/ou superior, mediante pagamento adicional. Os vários entrevistados referem as duas grandes componentes desta venda: o colaborador, referindo a necessidade de este ter habilidades de venda e persuasão, bem como os clientes, e a necessidade de suscitar interesse nos mesmos, sendo que para isso é também referida a qualidade do serviço oferecido e as capacidades de melhoria. As respostas vão de encontro àquilo referido por Sharma, (2015), que define Upselling como a oportunidade oferecida por um determinado vendedor a um cliente, em melhorar o produto/serviço adquirido, sendo que esta melhoria poderá ser através da venda de mais unidades ou elevando o serviço/produto para um standard mais exclusivo (Kamakura, 2008).

Dito isto, dada a extensão, uso de certos conceitos e abertura para falar do tema, denota-se que apesar de, como referido, todos os colaboradores terem um conhecimento razoável dos conceitos, os entrevistados da direção, bem como determinados colaboradores da receção, apresentam um conhecimento mais aprofundado, muito devido ao seu maior nível de habilitações literárias e anos de experiência, no caso dos elementos de Direção, sendo que no caso dos elementos da Receção as habilitações literárias têm também impacto, porém igualmente o facto de este ser um departamento altamente incentivado, como já referido, à prática destas técnicas de venda.

1.3.2: Objetivo específico 2

Seguindo para O₂- **Identificar os serviços passíveis de Cross e Upselling no Água Hotels Riverside**, este objetivo assume-se importante, pois permite perceber se os positivos conhecimentos gerais dos colaboradores acerca das estratégias se aplicam na unidade hoteleira na qual se inserem, bem como se percecionam as potencialidades de venda do mesmo.

Na identificação dos serviços de Cross-Selling é possível perceber que os 3 departamentos identificados pelos entrevistados são a Receção, o Spa e o Restaurante/Bar. Como refere o E9, *“qualquer departamento do hotel tem ou deve ter capacidade para adotar estratégias de Cross-Selling. Acho que não deve ser algo feito apenas aqui à Receção”*, pelo que nem todas

as respostas abordam os 3 departamentos, o que demonstra o pouco conhecimento de alguns colaboradores face a determinadas secções, pois centram-se demasiado na Receção para este tipo de vendas. Todavia, a verdade, é que todos eles são abordados.

Aprofundando um pouco os serviços de Cross-Selling, os serviços do Spa foram abordados, havendo a necessidade de uma maior fomentação dos mesmos, porém a questão mais abordada foi sem dúvida a venda de refeições, principalmente os jantares, que devido a fatores como as reservas apenas incluírem alojamento ou pequeno-almoço, levam a que estes apresentem níveis de venda deficitários.

Relativamente à identificação de serviços de Upselling, a identificação dos 3 departamentos manteve-se, pois é possível perceber que em qualquer departamento existirá sempre a capacidade de aplicar este tipo de venda, existira sempre a possibilidade de vender um produto de melhor categoria, existirá sempre um quarto, uma massagem ou um vinho ou prato mais caro. Ainda assim, é notório o centralismo da Receção aquando das respostas dos colaboradores, sendo que o exemplo mais referido foi o Upgrade de quarto, algo compreensível, pois o Água Hotels Riverside trabalha com overbooking de quartos duplos, principalmente na época baixa, devido à estadia de grupos e clientes corporate.

Após a identificação dos serviços é também necessário perceber a potencialidade destes, pois poderá ter sido um dos motivos da identificação dos mesmos por parte dos colaboradores.

Tentando entender a potencialidade destes departamentos, dando principal destaque ao Spa e Restaurante, pois, comparativamente com a Receção denota-se que não estão tão evoluídos, é possível demonstrar que existe positivismo nas respostas relativas à potencialidade, porém sendo necessário a intervenção para o sucesso dos serviços.

É possível perceber que através da aplicação de mais vendas de Cross e Upselling os níveis de rendimento subiriam, pois, o seu impacto é considerável. Todavia, para o efeito é necessário trabalhar melhor estas técnicas de venda juntamente com toda a equipa, bem como assegurar que existem melhorias nos serviços que justifiquem uma maior aplicação destas técnicas de venda. A melhoria dos serviços necessita de começar nas ações dos colaboradores, mas também deverá ser de carácter organizacional. É necessário existir uma maior flexibilidade, sendo que existe há enorme rigidez na forma como os serviços são prestados, demasiados procedimentos antiquados e pouca cooperação entre departamentos. Porém, a falta de colaboradores é também um problema, pois estes não têm tanta disponibilidade para as vendas, algo referido por Yilmaz et al., (2017), pois quando um rececionista tem de lidar com uma longa

fila de hóspedes, que começam a demonstrar impaciência, naturalmente o seu modo de proceder mudará, não dando tanto destaque às vendas complementares.

É apontada também a necessidade de uma intervenção física, principalmente na parte da restauração, nomeadamente a construção de um bar que leve a uma maior retenção dos clientes na unidade, aumentando logicamente o lucro, assim como um segundo espaço de restauração para assim existir uma maior possibilidade de escolha, por parte dos clientes.

Assume-se também importante compreender, a potencialidade dos serviços externos ao hotel, fornecidos por parceiros do mesmo. É possível denotar que estas vendas recaem sobretudo em empresas de animação turística e de transferes de hóspedes, sendo que dada a vasta oferta da região e a localização específica do Hotel, assume-se como possível, uma maior potencialização destas vendas.

A venda deste tipo de serviços, apesar de não ser compensatória monetariamente, acaba por ser o nível de satisfação do hóspede, pois este tem ao seu dispor um maior conjunto de serviços, conseguindo satisfazer as suas necessidades. A conjuntura de pandemia causada pelo Covid 19, levou imensas empresas a colocarem em pausa os seus serviços, pelo que lentamente os níveis de venda estão a subir, alcançando de novo os de pré-pandemia, que se assumiam como muito positivos.

Denota-se um menor entusiasmo com este tipo de vendas por parte da direção, devido à insignificância financeira, porém os entrevistados da operação, principalmente os da receção, demonstram entusiasmo, muito devido à comissão recebida pela prática, o que levará a um aumento das vendas, principalmente quando forem levantadas completamente as restrições causadas pela pandemia.

Abordando este objetivo específico **O₂** de uma forma geral, é possível perceber que os colaboradores entrevistados têm noção dos vários departamentos e serviços onde é possível implementar ambas as técnicas de venda, sendo eles o Restaurante, Spa e Receção. No caso do Cross-Selling a venda de refeições, principalmente de jantares, tem um enorme destaque nas respostas, sendo que no caso do Upselling, o Upgrade de quarto mediante pagamento suplementar, ou seja, não gratuito, é o mais mencionado. A potencialidade das vendas do Spa e Restaurante, é importante de perceber, pois permite observar se os colaboradores conseguem, para além da identificação dos serviços, perceber da sua potencialidade, sendo as respostas positivas. Porém, é notório que são necessárias reestruturações nos mesmos. A venda de serviços externos, é também intrigante, pois permite perceber a associação dos serviços externos aos do hotel com os internos, e os seus benefícios, sendo possível compreender que apesar da sua

potencialidade, o nível de preocupação e interesse, principalmente por parte da direção é diminuto, devido ao fraco impacto económico.

1.3.3: Objetivo específico 3

O objetivo específico O₃- **Identificar o nível de aplicação destas estratégias na atualidade no Água Hotels Riverside**, foca-se em compreender o estado da aplicação destas estratégias no Água Hotels Riverside, sendo para isso avaliados os vários fatores motivadores e consequentes da mesma aplicação.

Avaliando o nível de incentivo recebido pelos colaboradores para a prática destas técnicas de venda, aqueles com experiência hoteleira prévia ao Água Hotels Riverside, referem que noutras experiências hoteleiras foram incentivados à aplicação de técnicas de venda, nomeadamente aqueles com maior experiência, que referem que oficialmente ou não, havia sempre políticas de incentivo. No caso específico do Água Hotels Riverside é possível perceber que os incentivos presentes são todos eles de carácter informal, ou seja, é efetuada através de conversas informais entre os elementos da direção e os operacionais, não havendo nenhum documento orientador, ou metas a atingir. Todavia existe um incentivo à venda, principalmente de serviços do Restaurante e Bar, sendo para isso criados descontos e promoções semanais. Mais uma vez, a questão da venda de jantares é central, havendo bastante incentivo à sua venda.

Para perceber o nível de aplicação, é necessário entender o seu impacto económico, ou melhor, a perceção dos colaboradores acerca do mesmo. Desta forma, é possível denotar que o impacto destas estratégias é positivo pois permite gerar receita adicional, sem ser necessário um investimento avultado, uma vez que estas técnicas de venda potenciam os recursos do hotel, que em certos casos, como o Restaurante e Spa, estão subaproveitados, elevando ao mesmo tempo o nível de satisfação dos hóspedes. No entanto, é também possível denotar que os colaboradores têm a noção que, para que o impacto financeiro possa a ser ainda mais notório, deverá existir um elevado nível de aplicação, pois se for reduzido, logicamente o impacto acaba por ser, também ele, residual. Desta forma, apesar de reconhecido o impacto, é também reconhecida a necessidade de melhoria da corrente aplicação destas técnicas, na unidade hoteleira. Isto vai de encontro ao referido por Kamakura, (2008), que também aponta para as capacidades do aumento do nível de vendas, através de recursos já existentes, transformando um comprador de um único produto, num comprador de vários produtos, gerando assim maior receita, como também benefícios para o cliente, nomeadamente ao nível da sua satisfação.

Abordando concretamente o impacto no nível de satisfação dos hóspedes de ambas as estratégias, é possível perceber que através da aplicação de ambas as técnicas de venda, os clientes adquirem nova informação acerca do hotel, que nunca iriam obter caso não fossem abordados. Junto a isto, é salientado o uso de ferramentas online, porém, o contacto com o cliente é também referido, pois existe uma sensação de proximidade entre colaborador e cliente, o que leva a que este sinta atenção e acompanhamento. Estes dados estão na mesma linha do estudo de Santos (2019), que aponta também para o facto dos clientes apreciarem ser informados acerca de todos os serviços, enquanto a relação criada com os colaboradores irá influenciar a sua compra e a sua noção sobre a qualidade geral de um determinado serviço

Todavia, segundo Norvell et al. (2018), uma má aplicação de técnicas de venda poderá levar a uma perceção de qualidade negativa por parte dos clientes, de modo que é necessário ter perceção das situações em que se deve, de facto, aplicar as mesmas, pelo que não é correto efetuar uma venda para apenas aumentar o lucro da empresa, deverá ser tida sempre em conta a satisfação dos clientes (Sharma, 2015). As respostas obtidas estão em conformidade, apontando a necessidade de efetuar corretamente este tipo de vendas, é necessário ter uma noção completa do serviço vendido e o seu recetor, deve vender-se um produto que vá de encontro às necessidades dos clientes, devendo ter qualidade e alcançar as suas expectativas.

Compreendendo o valor dos colaboradores na aplicação destas técnicas, para perceber o nível de aplicação das técnicas de Cross e Upselling no Água Hotels Riverside, é então necessário perceber o nível de envolvimento dos colaboradores nas mesmas.

No que toca às condições proporcionadas aos colaboradores e a sua autonomia para a aplicação das mesmas, os resultados são diferentes aquando da abordagem das estratégias de Cross-Selling e de Upselling.

Relativamente à aplicação de vendas de Cross-Selling, no que diz respeito à direção, os seus elementos afirmam ter autonomia para a criação de estratégias de venda, pois têm, mais que ninguém, uma noção precisa daquilo que está a acontecer nos vários departamentos, não colocando de lado os contributos e importância do departamento comercial, para a criação e promoção das mesmas. Os entrevistados da operação revelam, no entanto, maiores dificuldades no momento da venda cruzada, pois devem sempre ter em conta as limitações dos outros departamentos, em termos de falta de colaboradores ou pouca flexibilidade para a prática, assim como o facto de, por vezes, necessitem da aprovação de superiores ou dos colaboradores de outros departamentos. É complicado reservar um jantar, pois poderá não haver colaboradores

suficientes para assegurar o jantar, ou vender uma massagem, pois a pouca preparação para a prática, leva a não ter acesso à lista de marcação das terapeutas.

Em termos de Upselling, a autonomia é maior, pois não existe uma dependência para um outro departamento no momento da venda, isto é particularmente notório na Recepção, sendo apenas necessário disponibilidade e quartos limpos. Noutros departamentos, nomeadamente no Spa, essa autonomia é sentida, apesar de haver sempre a necessidade de aprovação da direção.

Para Chiang & Birtch, (2006), as recompensas não financeiras extrínsecas, podem ser apresentadas através da oferta de uma maior economia, poder de decisão, mudança do estilo de liderança e a criação de um ambiente de trabalho de maior entreaajuda e cooperação entre colaboradores, algo que se julga adequado neste caso, pois como o autor indica, isto irá desenvolver as capacidades dos colaboradores, existindo um maior empoderamento dos mesmos.

Também o sistema de recompensas tem impacto na motivação dos colaboradores entrevistados, sendo que é possível chegar à conclusão que atualmente não existe nenhum implementado no hotel. A razão para o mesmo poderá dever-se às restrições impostas pelos orçamentos de cada hotel. Apesar disto, algumas respostas apresentam outro tipo de benefícios para além dos monetários, tais como ofertas de alojamento ou de serviços.

De qualquer modo, demonstra-se imprescindível a criação de um sistema, pois apesar dos colaboradores terem gosto em beneficiar a sua empresa, quando os próprios são também beneficiados, o comprometimento é muito maior, sendo que o sistema de recompensas apresenta-se como um dos maiores motivadores para um maior comprometimento dos colaboradores, pois caso houvesse um exponencial aumento de vendas, os mesmos apenas iriam receber mais tarefas e nenhum tipo de recompensa. Tal como refere Kamakura, (2008), em hotelaria, principalmente através do Front Office, é possível obter imensos lucros através das estratégias de Cross e Upselling, porém para manter o seu sucesso os colaboradores que as implementam devem ser recompensados pelo seu esforço.

Resumidamente, respondendo ao **O₃- Identificar o nível de aplicação destas estratégias na atualidade no Água Hotels Riverside**, é possível afirmar que a estratégias, não estão formalmente implementadas no hotel, não havendo linhas orientadoras para a aplicação das mesmas, existindo apenas um incentivo verbal, por parte da direção geral e direção do hotel, que, todavia, não se traduz na implementação de medidas estruturais, que de facto fomentem a prática destas estratégias, bem como os níveis de motivação e recompensa dos colaboradores, que não têm grande poder de decisão, nem algum tipo de recompensa. Desta forma, na

atualidade, no Água Hotels Riverside, as estratégias de Cross e Upselling, apesar de reconhecida a sua importância e necessidade, não estão verdadeiramente implementadas, o que seria importante, dado o seu impacto financeiro e na satisfação e fidelização dos hóspedes.

1.3.4: Objetivo específico 4

Por fim, apresenta-se o objetivo específico **O₄-Apresentar uma proposta orientadora para a aplicação de estratégias de Cross e Upselling no Água Hotels Riverside.** Este objetivo será a parte final do estudo, onde, estando já identificados, na resposta aos objetivos anteriores, os fatores e razões que levam ao atual estado da aplicação de estratégias de venda de Cross e Upselling no Água Hotels Riverside, nesta proposta, concisa e simples, serão apresentadas medidas que podem levar a um maior sucesso de aplicação deste tipo de vendas na unidade hoteleira.

Contudo, antes da apresentação da proposta, mais concretamente as medidas de melhoria, é necessário, como ponto inicial deste objetivo, apresentar os resultados das entrevistas acerca do ponto de vista dos entrevistados relativamente à existência de um documento orientador para a prática de Cross e Upselling, bem como alguma ideia complementar dos mesmos para a sua criação.

Começando pela necessidade do documento, as respostas demonstram que é de facto necessário um documento, uma proposta, a partir da qual seja possível apoiar as equipas na prática de venda, que seja uma ferramenta de auxílio e orientação, sendo que das cinco respostas obtidas acerca do tópico, quatro apontam para a sua necessidade, e uma para o seu potencial de auxílio nas vendas. Para além do mais seria o primeiro documento orientador para o Cross e Upselling proposta para o Água Hotels Riverside.

Os benefícios da criação do documento seriam, acima de tudo, o seu papel orientador, seria uma boa ferramenta de formação, pois como a hotelaria tem uma alta rotação de recursos humanos, algo que o Água Hotels Riverside, não é exceção, existe a constante chegada de novos colaboradores, que necessitam de conhecer os produtos e serviços a serem vendidos e a quem os vender, como também a abordagem correta ao cliente, pois no início, fruto da inexperiência, existe uma rigidez no colaborador, pelo que um documento que lhe ofereça diretrizes a seguir, permite uma melhor interação. Outro benefício referido, passa pela criação de pacotes de produtos e serviços, que de momento são inexistentes, sendo referido o exemplo do Spa, que tem para venda imensos produtos, tais como óleos, que não apresentam grande saída, pois por si só não despertam interesse, porém vendidos juntamente com outros serviços, como as massagens,

levaria a um melhor escoamento de produtos. Outros dois benefícios associados pelos colaboradores, foram o controlo da produtividade e capacidades dos colaboradores, bem como das reações e níveis de satisfação dos clientes. Para além do benefício de medidas após o Check-in do cliente, um documento orientador, poderia também apresentar medidas que levassem o departamento de reservas a ter um maior contacto com o cliente e as próprias técnicas de venda, aliciando-o, mesmo antes da sua entrada.

Abordando por fim as considerações apresentadas pelos colaboradores que segundo eles, devem ser tidas em consideração aquando da criação e aplicação do documento, é possível separá-las em dois pontos: considerações formais e considerações de conteúdo e aplicação.

As considerações formais são:

- a- O documento deve conter linguagem simples e abrangente.
- b- Apresentar o documento aos colaboradores aquando da sua entrada para a empresa.

As considerações de conteúdo e aplicação são:

- a. Apresentar informação acerca dos vários serviços e produtos do hotel e o público-alvo a quem os vender.
- b. Ter em conta a falta de autonomia dos vários departamentos, em particular a receção, arrançando formas de a aumentar.
- c. Apresentar medidas que promovam um maior follow-up ao cliente.
- d. Estudo prévio do tipo de hóspede recebido no hotel e perceber os seus interesses, de modo a abordá-lo com serviços que o agradem e que sejam adequados às suas características.
- e. Necessidade de haver uma maior pressão e importância dada ao Cross e Upselling, pois apenas são tidos em conta quando os níveis de faturação são mais reduzidos.

Desta forma, pela variedade de respostas, e funções atribuídas ao pressuposto documento de orientação, denota-se que existem várias áreas de ação relacionadas com estes dois tipos de venda que necessitam de intervenção, o que um simples documento não resolveria. São necessárias medidas mais aprofundadas que isso, principalmente ao nível de organização interna, pelos que ao invés de ser apresentado um modelo de documento orientador ao Cross e Upselling, será apresentada uma proposta com as medidas necessárias para uma melhor aplicação das técnicas, uma das quais será o documento orientador.

Os pontos a serem referidos nesta proposta têm em consideração três dimensões, a revisão da literatura, a análise das entrevistas e a experiência de estágio do investigador, que estagiando na Recepção, o departamento do hotel que mais lida com este tipo de venda, bem como tornando-se, após o estágio, colaborador do departamento, apresenta também um conhecimento alargado do ponto de aplicação de ambas as estratégias, podendo assim apresentar medidas que fomentassem as mesmas.

Desta forma as medidas a serem apresentadas incidem em três diferentes níveis: a organização interna do hotel, os colaboradores e os clientes, pois são estes os três grandes fatores/participantes num possível sucesso da estratégia de Cross e Upselling no Água Hotels Riverside. A nível da organização interna serão apresentadas medidas que possam agilizar e promover toda esta estratégia, facilitando a sua implementação e desenvolvimento. Relativamente aos colaboradores, serão apresentadas medidas que desenvolvam o seu rendimento e comprometimento para com as estratégias de Cross e Upselling. Finalizando, relativamente aos clientes, as medidas visam aumentar o conhecimento do hotel acerca dos mesmos e o aumento da sua satisfação.

Primeiramente será exibida a tabela 5, que demonstra, de uma forma mais generalizada, as medidas que constituem a proposta de Cross e Upselling a ser apresentada, sendo que seguidamente será apresentada uma descrição e explicação mais pormenorizada das mesmas, incluindo os seus vários níveis de ação.

Tabela 5: Proposta orientadora para a aplicação de estratégias de Cross e Upselling

Medidas para uma melhor aplicabilidade do Cross e Upselling		
Área de ação	Medidas	Descrição
Organização Interna	Flexibilização dos serviços	Reorganização dos horários de funcionamento do Spa e Restaurante
		Maior flexibilização da marcação de horários
		Redução da taxa de Room Service
		Flexibilização da oferta do serviço de Jantar
		Variação do preço dos serviços de Restaurante e Spa
	Autonomia dos colaboradores	Capacidade de aplicar descontos e pequenas modificações nos produtos e serviços prestados. Necessidade da adaptação ao cliente
		Maior poder de decisão
	Vendas em Pacote	Identificar os serviços com fracos níveis de vendas
		Criação de pacotes de venda de modo a conjugar serviços com dificuldades de venda, com produtos populares
		Continuar o desenvolvimento de promoções
	Alterações físicas no hotel	Ampliação do Restaurante
		Criação de um espaço de convívio
		Criação de um “Rooftop Bar” fazendo uso do inutilizado terraço do hotel
	Assunção das estratégias de Cross e Upselling pela Direção	Apresentação aos colaboradores, de um documento oficial, a incentivar a prática do Cross e Upselling e a sua necessidade.
		Apresentação das necessidades e mais-valias da aplicação de ambas as técnicas de venda.
Colaboradores	Formação para a prática do Cross e Upselling	Formação de Upselling, dada pelas chefias e direção, para

		<p>formar os colaboradores acerca de todos os serviços, produtos e possíveis vendas do departamento</p> <p>Perspetiva de troca de experiências e competências entre e Intra departamentos</p>	
	Criação de um Sistema de Recompensas	<p>Recompensas económicas e financeiras: Recebimento de comissão por venda ou prémios de produtividade</p> <p>Recompensas não-financeiras: plano de benefícios</p>	
		<p>Descrição e informação de todos os serviços e produtos do hotel</p> <p>Apresentação de guiões de procedimentos a seguir, mediante diferentes fatores</p> <p>Incentivar a venda online: Criação de mensagens e folhetos promocionais.</p>	
	Clientes	Estudo da segmentação do Hotel	<p>Categorizar os clientes segundo tipologias.</p> <p>Definir a taxa de ocupação para cada tipologia durante um determinado período temporal.</p> <p>Elaboração de adaptações e modificações na prestação de serviços e venda de produtos atuais</p>
			<p>Envio de inquéritos de satisfação relativamente aos serviços/produtos de Cross e Upselling adquiridos</p> <p>Arquivo e tratamento de dados: aplicação num possível</p>
Avaliação da satisfação dos clientes			

		retorno do cliente, levando à consequente fidelização
--	--	---

Fonte: Elaboração Própria

Proposta orientadora para a aplicação de estratégias de Cross e Upselling no Água Hotels Riverside:

Como referido, será agora apresentada uma descrição mais detalhada, das medidas a aplicar, para uma melhor prática das vendas de Cross e Upselling.

Organização Interna

1- Flexibilização de serviços

Analisadas as entrevistas, é possível perceber que, os colaboradores, apesar de realçarem a potencialidade dos serviços, demonstram que existem certas restrições, principalmente para os colaboradores da Receção, em aplicarem as estratégias de venda, nomeadamente as de Cross-Selling. Existe sempre uma clara dependência do departamento à qual a venda do serviço está inerente, quer seja pela questão de horários, possibilidade de executar o serviço ou impossibilidade/recusa em apresentar uma proposta de preço mais adequada por parte da direção do hotel. Apresentam-se desta forma, algumas questões onde é altamente necessário algum tipo de modificação.

Reorganização dos horários de funcionamento do Spa e Restaurante:

A realização do estágio no departamento da Receção, bem como a revisão de críticas online, permite perceber que existem algumas reclamações por parte dos clientes relativamente aos horários do Restaurante/Bar e principalmente relativamente aos horários do Spa.

No caso do Restaurante, as críticas são mais relativas à necessidade de reserva de um horário específico para poder jantar e não ao horário de funcionamento. O Bar pelo seu lado, pela necessidade e procura dos clientes na época alta, o seu horário de encerramento, apesar de não oficialmente, passa para a meia-noite. Todavia, durante a época baixa, fruto da menor ocupação, como também do facto de nem todos os clientes serem do segmento de lazer, existe uma menor procura, o Bar e, por conseguinte, o Restaurante, pois estando no mesmo edifício, encerram pelas 22 horas. Isto leva os clientes a procurar em outras soluções exteriores ao Hotel.

Também o horário do Spa necessita de atualização, pois segundo os clientes, este abre muito tarde e fecha muito cedo, tendo um horário de funcionamento entre as 10h00 da manhã e as 19h00. Pela parte da manhã, existem muitos hóspedes que pretendem/gostavam de usar certas facilidades do Spa antes de irem trabalhar, visitar a região, ou efetuar o Check-out, pelo que às 10 horas é já um horário tardio. Depois o horário das 19 horas, é a mesma questão, os hóspedes retornam ao hotel e gostariam de usufruir dos serviços, porém não é possível.

Dito isto, torna-se necessário o alargamento do horário de funcionamento, porém é obvio que existe um grande entrave, a falta de colaboradores para o efeito, todavia o impacto seria significativo.

Maior flexibilização na marcação de horários:

O Spa é o departamento do hotel onde mais restrições existem relativamente a horários. É necessário a marcação de horários para qualquer tipo de serviço. Durante o funcionamento diário deste departamento ou após o seu encerramento, é complicada a marcação de serviços, pois não existe uma agenda partilhada em tempo real, relativamente aos horários e disponibilidade dos serviços, dado que ainda são usados métodos físicos. Desta forma, a criação de um documento atualizado em tempo real, e utilizado pelos vários departamentos, seria completamente adequado, evitando situações menos profissionais e até mesmo amadoras, tais como um colaborador ter de se dirigir ao Spa a verificar os horários, pois as terapeutas estavam a efetuar uma massagem, não podendo efetuar atendimento ao público ou atender o telefone. O Spa foi o exemplo, porém as marcações para o jantar também poderiam ser efetuadas da mesma forma, sendo que os colaboradores do Restaurante, consoante a disponibilidade de staff e de espaço, poderiam ir fechando os horários. Basicamente o objetivo, seria acabar com situações em que é necessário referir ao cliente “Só um segundinho por favor, que terei de confirmar com os colegas se ainda há disponibilidade para hoje”.

Redução/abatimento da taxa de Room Service:

A taxa de Room Service ser 7,5€ é talvez ajustada para a realidade dos preços praticados durante o verão, pois caso o preço fosse muito mais reduzido, o uso da mesma seria demasiado elevado, algo que seria inexecutável no Água Hotels Riverside, devido ao problema crónico de falta de colaboradores. Todavia, para os restantes meses do ano, em que o preço diário, a menos que exista um evento que eleve imensamente a ocupação e consequentemente o preço, não ultrapassa os 60€, este valor é inadequado. É normal que um cliente que seja abrangido por estas tarifas julgue inadequado o preço praticado, o que explica as fracas vendas deste serviço. O serviço de Room Service tem bastante procura na época baixa, pois o facto do hotel trabalhar imenso com grupos, particularmente equipas de futebol, que muitas vezes ocupam grande parte do Restaurante, emitindo bastante ruído, prejudicam bastante a experiência dos restantes hóspedes, pelo que a redução da mesma, para um preço simbólico, suscitaria imensa procura pelos clientes.

Flexibilização da oferta do serviço de Jantar:

Durante o horário de jantar, o serviço de Snacks do Bar encerra, vendendo apenas bebidas. Inúmeros são os casos de clientes que não desejam uma refeição completa, seja menu “Sugestão do Chefe” ou menu Buffet, desejando apenas uma sopa ou algo semelhante. Muitas vezes, esse pedido é recusado, originando reclamações junto da Receção, por algo completamente exequível. Torna-se necessário existir uma maior flexibilidade na oferta dos serviços de jantar, um hóspede não deve ser forçado a escolher um dos 3 pratos da “Sugestão do Chefe”, deve ter outras escolhas que vão de encontro as suas necessidades e pretensões.

Variação do preço dos serviços de Restaurante e Spa:

As medidas de Revenue Management aplicadas no hotel são quase exclusivas ao alojamento, ou seja, valor do quarto, pois são calculados e aplicados pelo departamento comercial. Durante a época baixa, os preços diários de um quarto atingem valores muito reduzidos, pois a procura diminui, porém, os preços dos serviços de Restaurante/Bar e Spa permanecem inalterados, o que provoca dificuldade para a venda dos mesmos. É complicado vender uma massagem de 60€ a um hóspede cujo valor da tarifa diária seja de 50€. Na questão dos jantares, sucede o mesmo, um casal que consiga reservar uma tarifa competitiva pelo valor de 50€ com pequeno-almoço incluído, será muito difícil efetuar-lhe a venda de um jantar, de menu fixo, pelo preço de 17,50€ por pessoa. Denota-se a necessidade da oscilação dos preços consoante época do ano e acima de tudo, procura que o Hotel apresenta. Os preços necessitam de variar conforme a época do ano, e

acima de tudo consoante os preços do alojamento, caso contrário, estes tornam-se imensamente díspares.

2- Autonomia dos colaboradores

A autonomia para além de ser um tipo de recompensa que uma empresa pode oferecer aos seus colaboradores, não tendo custos para si e aumentando a moral e sentimento de motivação e confiança (Ferreira et al., 2018).

É essencial, para a aplicação destas estratégias, que os colaboradores tenham poder de decisão e se sintam capazes, para assim assumir uma visão orientada para as vendas, conseguindo, por si só, com apenas a sua atitude e capacidade, levar um determinado cliente a adquirir um novo produto (Norvell et al., 2020). Esta questão foi levantada pelo E5, referindo que a aplicação de vendas de Upselling, necessita sempre da aprovação da direção, tal como o E2, que refere que a receção não tem autonomia nenhuma para a aplicação de vendas de Cross-Selling.

Uma maior capacidade de aplicar descontos e modificações nos serviços apresentados é por demais evidente. Será necessário que os colaboradores tenham a capacidade de modificar certos produtos, para ir ao encontro dos desejos dos clientes., basicamente, conseguirem adaptar a oferta ao cliente. Se um cliente desejar efetuar uma massagem, porém, ao invés de realizar os 60 minutos estipulados no menu de serviços, desejar realizar apenas 40 minutos, como também uma adaptação do preço, o colaborador necessita de ter uma autonomia total para argumentar com o cliente, tentando assegurar a venda de qualquer forma, sendo que nestas situações, chamar um superior hierárquico acaba por diminuir a motivação do colaborador, bem como que o cliente assume o Hotel como estrito, não havendo uma flexibilidade por parte de quem está a vender os serviços e a relação com o colaborador é destruída, porque a partir daquele momento a pessoa que o cliente quererá abordar será logicamente superior hierárquico, pois é este que tem permissão para tomar as decisões e atender às suas necessidades. Basicamente é proposto um maior poder de decisão dos colaboradores, relativamente a decisões que estão envoltas dentro da sua área de trabalho, não havendo necessidade de estar constantemente a contactar as chefias, ou na maioria dos casos, a Direção.

Esta autonomia está também muito dependente da flexibilização dos serviços referidos anteriormente, dando ao colaborador uma capacidade de perceber os serviços disponíveis e a capacidade dos restantes colaboradores para os efetuarem.

3- Vendas em Pacote

Pegando nas afirmações do E5, que refere a dificuldade em vender determinados produtos no Spa Água Viva, como por exemplo óleos de massagem, que segundo o mesmo poderia ser combatido, caso fossem implementadas estratégias de venda que se focassem na criação de promoções, ou criação de packs, ou seja um conjunto de serviços e produtos. Também o E9, aponta que existem determinados produtos que não têm um nível de vendas satisfatório, sendo que a criação de promoções e de pacotes, é uma forma adequada para o escoamento de inventário.

A criação do pacote, numa tentativa de conjugar vários serviços e produtos, para assim melhor aliciar o cliente, entra claramente numa ótica de Cross-Selling, o cliente compra um jantar, mas é-lhe também vendido um vinho. Um fator fulcral para uma correta aplicação de uma técnica de Cross-Selling, é a complementaridade entre os serviços existentes, sendo possível efetuar uma combinação dos mesmo Schmitz et al. (2014).

Desta forma, alguns dos exemplos de pacotes de venda a efetuar seriam:

- a) Oferta de uma garrafa de espumante por cada venda de 3 jantares.
- b) Aplicação de um desconto de 50% na venda de óleos de massagens e ervas aromáticas na compra de uma massagem tipo “Ritual” (massagens com preço mais elevados).
- c) Aquando de um upgrade de quarto, oferecer em todos os jantares efetuados no Restaurante, uma garrafa de vinho.
- d) Nos casos em que os clientes façam o Upgrade para o regime de Meia-Pensão, oferecer gratuitamente o Room Service.

Relativamente às promoções, apesar de já estarem implementadas (Anexo C), tanto no Restaurante como no Spa, algo que foi uma aposta da nova direção, que surtiu impactos imediatos, o investimento nas mesmas deve continuar, e poderiam ser estendidas também à receção, tendo os rececionistas permissão para a aplicação de valores distintos daqueles providenciados pelo departamento comercial, podendo assim aliciar o cliente mais facilmente, basicamente não haver o restringimento de seguir até ao detalhe mínimo o valor do Upselling para, por exemplo, um upgrade de quarto. Desta forma, será possível argumentar e até mesmo negociar com um cliente de forma mais aberta. Relativamente ao Cross-Selling, havendo a possibilidade de efetuar uma venda para quatro jantares, porém efetuando um desconto de cinco euros no valor total, isto acabaria na mesma por ser compensatório.

4- Alterações físicas no hotel

O E8 refere que para uma maior potencialidade da aplicação das duas técnicas de venda é aconselhável uma alteração estrutural do espaço do hotel, principalmente a nível do Restaurante e Bar. A ampliação do Restaurante é necessária, pois este é demasiado pequeno para a quantidade de quartos existentes, tornando-se assim necessário aumentar o número de lugares existentes no mesmo, pois a rácio de quartos- lugares disponíveis é bastante díspar. Apesar do hotel possuir “somente” cento e trinta e quatro quartos, devido ao facto do hotel dispor de cinquenta suítes, que conseguem albergar no máximo três pessoas, durante a época alta, este acolhe cerca trezentos hóspedes, criando imensa pressão no serviço de restauração. Para além disto, é necessário notar que muitos dos lugares presentes neste espaço são também utilizados por clientes do Bar, visto que estes dois serviços partilham o mesmo edifício.

A ampliação seria relativa ao espaço interior, como também ao exterior, sendo que a zona de esplanada, junto à piscina, é bastante reduzida.

A criação de um segundo Bar, que esteja mais afastado do Restaurante, aumentando assim a capacidade do serviço do departamento de F&B, é também fulcral, pois o facto do Restaurante e Bar estarem mesmo lado a lado, apresenta limitações a nível de espaço, como também de ambiência, pois provoca um aumento de fluxo de pessoas, que pretendem usar apenas um dos serviços. Torna-se desta forma necessário a separação destes dois serviços. Dito isto, e tendo em conta que o terraço do Hotel está inutilizado, sendo desperdiçado assim o seu potencial e dada a privilegiada vista que o Hotel possui para o Rio Arade e cidade de Portimão, é proposta a construção de um “Rooftop Bar”. Esta medida resolveria a questão da necessidade de separação de serviços, fazia uso de um espaço completamente inutilizado do hotel, ao mesmo tempo que apresentava uma oferta imensamente exclusiva na zona de Portimão.

O Água Hotels Riverside, como referido, por não ter sido construído de raiz com o intuito de ser uma unidade hoteleira, apresenta determinadas limitações, sendo uma das mais evidentes, a falta de um espaço de convívio, uma sala de jogos ou algo semelhante, que consiga providenciar aos seus clientes um espaço onde possam consumir os produtos vendidos num ambiente mais relaxado. Os únicos locais no hotel, são o lobby da receção e o espaço do bar, pelo que após o fecho do mesmo, os clientes ficam apenas com duas opções; ir para os quartos ou abandonar o hotel.

O desenvolvimento das estruturas do hotel, orientadas para as práticas de Cross e Upselling, seriam benéficas para a venda a hóspedes, porém também a passantes, pois a zona do Parchal, está bastante desnutrida de ofertas do género. O objetivo é reduzir a monotonia, evitando que

estes saiam do hotel. A nova direção implementou as “Noites Temáticas” à terça e sexta-feira, com um músico ao vivo, que surtiu efeito, pelo que a criação de novos espaços, que melhor suportem estes eventos, seria claramente uma mais-valia.

5- Assunção das estratégias de Cross e Upselling pela Direção

É possível denotar que não existe um incentivo formal por parte da Direção, apenas um incentivo verbal pela parte da direção do hotel e direção geral do grupo hoteleiro. Desta forma, torna-se necessária a apresentação aos colaboradores operacionais, de um documento oficial, proveniente da Direção, que providencie as mesmas metas a atingir, e as necessidades do sucesso das mesmas. Explicar a quantidade de jantares ou massagens que devem ser vendidos por cada mês, para assim haver uma alta rentabilidade dos serviços.

Seria um documento sumário, de apresentação, onde estariam sumarizados os valores a atingir e todo o processo e fatores que o integram, tais como algumas das medidas presentes na atual proposta.

Colaboradores

1- Formação para a prática do Cross e Upselling

Os resultados do estudo demonstram que existe, apesar de muito satisfatório, um conhecimento pouco abrangente das características das vendas de Cross e Upselling, bem como dos serviços do hotel onde estas podem ser implementadas. Desta feita, e tendo em conta a enorme interação que existe entre colaborador e cliente no momento da venda, torna-se necessários que os colaboradores tenham o maior conhecimento possível acerca do hotel e dos serviços passíveis de Cross e Upselling. A análise das entrevistas, denota uma grande concentração de respostas em apenas dois ou três serviços, sendo que, para o Upselling, a maioria refere apenas o Upgrade de quarto, e para o Cross-Selling apenas a venda de refeições, nomeadamente o jantar. Isto demonstra que os colaboradores entrevistados não têm um conhecimento aprofundado de todos os serviços do hotel, o que é completamente lógico, pois nunca foram expostos a algum tipo de formação. Referindo um exemplo, durante a realização do estágio, era notório que grande parte dos colaboradores da Recepção não conseguiam identificar

e explicar todos os serviços de massagens do Spa, o que é crítico, pois este encerra às 19 horas, comprometendo assim possíveis vendas.

Tendo isto em conta, torna-se necessária a formação dos colaboradores, sendo esta dividida em dois pontos: formação dos serviços do seu próprio departamento e formação de um outro.

A nível de Upselling, as chefias, que pela sua experiência e conhecimentos demonstrados, dariam uma maior formação aos seus colaboradores, de forma que estes fiquem com um conhecimento completo de todos os serviços prestados. Dando o caso do Restaurante, o chefe de sala, teria a função de apresentar todos os tipos de vinho, a sua origem, especificidades e logicamente o preço, para os empregados de mesa, terem melhores conhecimentos e poderem assim argumentar as suas características com os clientes. O mesmo se adequa a qualquer Snack, Cocktail, enfim, qualquer produto passível desta técnica de venda. Dado o seu poder de decisão e conhecimento, a direção do hotel também deveria estar integrada no processo. É necessário que os colaboradores conheçam o departamento no seu todo, para o melhor o poder apresentar ao cliente, e assumirem-se como uma fonte fidedigna de informação, cujos conselhos possuem algum valor para o cliente (Norvel et al., 2018).

A nível de Cross-Selling é necessário um “Cross Training” dos colaboradores do Água Hotels Riverside, é necessário que acima de tudo exista um maior intercâmbio entre os departamentos de modo que a informação fique mais difundida por todos os colaboradores. Denota-se que os colaboradores estão um pouco fechados dentro o campo de conhecimentos do seu departamento e das suas funções, principalmente o Spa e Restaurante, o que é ilógico pois estes departamentos encontram-se literalmente a 15 metros de distância. O ponto fulcral desta medida é a troca de conhecimentos e experiências entre os vários colaboradores do hotel, pois denota-se que o conhecimento já está presente, os resultados do estudo demonstram isso mesmo, porém é necessário disseminá-lo pelos vários departamentos e seus integrantes.

Dito, isto é proposto que os colaboradores dos 3 departamentos de atendimento ao público, a Recepção, Spa e Restaurante/Bar, visitem outros departamentos, percebam o seu funcionamento pessoalmente, e que recebam formações dos colaboradores do mesmo, principalmente relativamente aos seus produtos, para assim mais facilmente os poder vender junto dos clientes. Para uma noção de um funcionamento correto, este plano de formação, deverá ser colocado em prática após o do Upselling, pois os colaboradores de cada departamento já tiveram tempo para interiorizar os ensinamentos passados pelos seus chefes e direção.

2- Criação de um Sistema de Recompensas

Ao longo da revisão da literatura foi demonstrado o papel central do colaborador na aplicação das técnicas de venda (Schmitz 2014), nomeadamente a sua relação com os clientes. Desta forma torna-se necessário um sistema que beneficie os colaboradores com bons níveis de rendimento, deste modo, este irão aumentar ainda mais o seu comprometimento e níveis de produtividade (Lazear, 2000). Bustamam et al., (2014), refere que em hotelaria deverá existir um sistema de recompensas bem balanceado, que conjugue recompensas financeiras e não financeiras, promovendo assim o nível de vida pessoal dos colaboradores, como também o ambiente de trabalho, que em hotelaria é algo difícil de obter (Staufenbiel & König, 2010).

A análise das entrevistas, também revela uma visão semelhante, demonstrando que não existe, no momento, nenhum implementado no hotel, que poderá prender-se por aspetos financeiros. Todavia este é necessário, pois iria aumentar o nível de comprometimento e satisfação dos colaboradores, aumentando assim as vendas e a qualidade do serviço. Tal como refere o E8, aquando da sua passagem pelo grupo Pestana, os empregados de mesa e rececionistas eram comissionados aquando da venda de um produto complementar/superior, sendo essa recompensa convertida em salário ou outro tipo de prémios, tais como estadia em outros hotéis do grupo.

Desta forma, abordando as recompensas financeiras, são aqui propostas duas formas: Recebimento de comissão pela prática de uma venda, algo que no momento apenas as terapeutas do Spa são beneficiadas. Esta forma iria certamente incentivar os colaboradores, pois quanto maior a venda, mais rentável era o valor comissionável. Contudo, esta medida do ponto de vista administrativo, levantaria oposições, pois em certos casos o valor comissionável seria bastante elevado. A outra forma de recompensa financeira seria o recebimento de prémios de produtividade, que segundo a análise de outros grupos hoteleiros, se situaria entre 5-10% do salário do colaborador. Mediante a época e mês do ano, a direção implementaria um número de receita ambicioso, que poderia ser direcionado por departamento ou por colaboradores, sendo justo e exequível, levando assim as equipas a colocar em prática toda o conhecimento e capacidade obtida.

Relativamente às recompensas não financeiras, é sugerida a aplicação de um plano de benefícios que, para uma melhor aplicabilidade e funcionalidade do mesmo, deveria ser aplicado a todo o grupo Água Hotels. À semelhança de grandes grupos hoteleiros de referência nacional, tais como o Pestana e o Vila Galé, seria adequado ter uma lista de benefícios para os colaboradores, pois não exigiria um investimento financeiro tão direto e impactante como um

programa de comissões, pois seriam oferecidos benefícios mais indiretos. Desta forma, o plano seria apenas acessível a colaboradores que apresentassem um nível de desempenho elevado. Neste ponto, a análise da performance poderia ser individual, ou seja, segundo as vendas de cada colaborador, ou por departamento, sendo que seriam estipuladas metas financeiras, mediante a época e mês do ano. O plano deveria assim conter 5 benefícios base:

- I. Estadias gratuitas com limite de duas noites em qualquer unidade hoteleira do grupo.
- II. Seguro de saúde.
- III. Desconto em todos os produtos Água Hotels, desde Alojamento, Restauração e Wellness, estendível também a familiares.
- IV. Oferta de vouchers para jantares ou massagens no Spa.
- V. Permissão para usar determinadas facilidades do hotel, tais como a lavandaria e espaços de recreio.

Todavia, um dos grandes entraves da aplicação deste plano, seria o facto de ser algo apenas não inerente e impactante apenas ao Água Hotels Riverside, abrangeria o grupo no seu todo, bem como é obvio que a capacidade financeira do grupo Água Hotels não se assemelha àquela dos referidos. Não obstante, a sua aplicação era totalmente possível, pois à exceção do seguro de saúde, nenhuma das outras medidas requer um esforço financeiro significativo por do grupo hoteleiro.

3- Criação de um Manual orientador

A criação deste manual, deverá ter por base as opiniões referidas pelos colaboradores entrevistados, sendo que aspetos mencionados, tais como maior autonomia, ou estudo de mercado, não seriam tidos em conta, sendo já apresentados como outras medidas. O conteúdo deste documento seria de carácter informativo e orientador para os colaboradores, apresentando procedimentos a seguir, para lidar com situações relativas à venda de um determinado produto ou serviço, como também formas de abordar e lidar os vários tipos de clientes frequentadores do Hotel.

Desta forma, informações do hotel, os seus quartos, serviços, produtos e especificidades, ou seja, a descrição da entidade, efetuada no início do presente estudo, com um maior destaque na vertente dos produtos e serviços, existindo uma explicação pormenorizada dos mesmos, à qual os colaboradores poderão recorrer, para estudo, ou mesmo no decorrer de uma venda. Tendo em conta, o ritmo com que novos colaboradores que incorporam a equipa, torna-se adequado haver esta descrição documentada.

Contudo, tal como referido pelo E9, o foco deverá ser na criação de guiões de conversas, adaptadas à venda de determinados produtos, direcionados a diferentes públicos. Pequenas abordagens e termos que possam ser aplicados pelo colaborador, que o levem a conversar com o cliente acerca de assuntos para além das suas funções, conduzindo-o até uma gama de serviços que este possa adquirir, sendo que quando perceber as características do cliente deverá apresentar um produto específico, apresentado, devido aos programas de formação anteriormente referidos, a melhor informação possível acerca do mesmo, para conseguir fechar a venda.

As vendas online também devem ser tidas em conta na criação do documento, pois como referido ao longo da análise das entrevistas, o hotel disponibiliza ferramentas online que podem ser utilizadas para, entre outras coisas, a venda de serviços. Dentro destas, destacam-se o “ChatBot”.

O E4 refere que através desta ferramenta é possível efetuar um contacto remoto com o cliente, algo que irá agilizar e facilitar o processo de venda. Também o E2 refere a necessidade do departamento de reservas estar mais envolvido nos processos de venda, pois, ao contrário da Receção e restantes departamentos, tem acesso privilegiado aos contactos dos clientes, mesmo antes de estes efetuarem o Check-in na unidade hoteleira. Para o Cross e Upselling online, seriam criadas mensagens. Desta forma, este departamento, ficaria responsável pelo envio de mensagens via Chatbot, com o intuito de promover os vários serviços da unidade, segmentando os clientes, tentando perceber as suas necessidades, tal como refere o E4, um casal jovem e um casal mais velho irão ter diferentes necessidades. O manual orientador, deverá conter mensagens promocionais, bem como imagens e folhetos promocionais prontos a enviar para os clientes, mediante as suas pretensões e características.

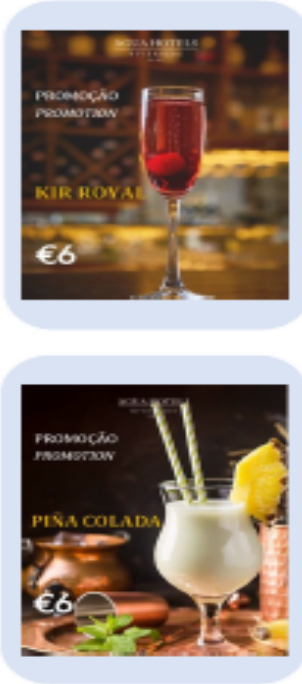
Atentando na figura 17, esta é um exemplo de uma abordagem via Chatbot, aplicada através das características dos elementos da reserva, tais como se são um casal, a sua idade, país de origem, entre outras, sendo assim apresentados produtos que se possam adequar às suas necessidades. Analisadas estas questões é enviada uma frase promocional, seguida de material promocional físico e digital, pré-realizados pelo departamento de Marketing, para o efeito.

Figura 17: Exemplo de uma abordagem de venda via Chatbot

O primeiro Olá de Muitos!
Estamos aqui, via WhatsApp para simplificar.

Cocktail é a junção de harmonia e equilíbrio.
Não perca a oportunidade de experimentar um dos nossos cocktails.

Boa Tarde, podemos ter mais informações sobre os vossos cocktails?



Obrigada pela informação
Até breve 😊

Fonte: Elaboração própria

Cientes

1- Estudo da segmentação do Hotel

O E6 aponta para a necessidade de perceber o tipo de cliente que o hotel recebe, para assim apresentar formas de o receber, como também o E1 destaca a importância de realizar o estudo prévio das reservas, para assim ser mais fácil de vender determinados serviços, tais como refeições.

Como refere Santos (2016), torna-se necessário um estudo dos clientes, tentando perceber as suas necessidades, de forma a oferecer o melhor serviço possível, ou seja, o mais adequado e que surta curiosidade nos clientes. Tal como refere o autor, é necessário escolher o momento e público ideal para lançar uma determinada campanha de vendas, algo que não está a ser efetuado no Água Hotels Riverside. Santos (2016), afirma que é necessário categorizar os clientes, o que no Água Hotels Riverside nem sempre é efetuado, pois como é possível denotar ao longo da descrição do hotel, este trabalha com vários e distintos tipos de clientes, não existindo uma categorização por segmento, mas apenas por preços e agência.

Nos meses de inverno, chegam a estar hospedados ao mesmo tempo, vários tipos de grupo, clientes corporate, clientes de lazer e clientes de longa duração, o que torna necessária esta categorização. Não está aqui de todo, a ser incentivada a exclusão de determinado tipo de cliente, pois apesar de tudo, os meses de inverno são os de época baixa, pelo que é necessário aproveitar todo o tipo de procura existente. O que está a ser referido, é que seria benéfico perceber as percentagens de ocupação de cada tipo de cliente, de modo a estruturar as ofertas de Cross e Upselling de acordo, para estas se apresentarem competitivas

Também ao longo do estágio, foi observado que durante o inverno, certos serviços tais como massagens, principalmente os “Rituais”, que apresentam um preço bastante elevado, não têm saída (Anexo G). Durante esta época o tipo de clientela do hotel é completamente dominado por grupos, que já têm atividade planeadas e clientes Corporate, que têm tarifas muito baixas, e que passam pouco tempo no hotel, algo também referido pelo E2. Os clientes de lazer, por sua vez, usando tarifas muito baixas, não fazem muitos consumos internos, sendo que muitas vezes o preço destes produtos é superior aos valores da diária.

Desta forma, juntamente com o departamento comercial, torna-se necessário perceber exatamente a percentagem de clientes de cada tipologia que dão entrada no hotel num determinado espaço de tempo, bem como as características da sua reserva, para assim

compreender, que oferta pode ser criada e quais as modificações a efetuar na existente, para se tornar mais apetecível para os mesmos, aumentando os seus níveis de satisfação e consequente faturação do hotel.

A limitação desta medida prende-se pela fraca segmentação apresentada no Água Hotels Riverside, principalmente nos meses de época baixa, pois o hotel é forçado a trabalhar com vários segmentos de mercado, os já referidos clientes corporate, grupos (maioritariamente de desporto ou turismo sénior), bem como os clientes de lazer, onde depois se subdividem os viajantes individuais, casais sem filhos e as famílias, para além dos clientes de longa duração. Desta forma, durante esta época do ano, será difícil de especificar, para uma altura concreta, o tipo de segmento dominante a ter entrada na unidade.

2- Avaliação da satisfação dos clientes

A satisfação dos hóspedes é central para a correta aplicação de uma estratégia de Cross e Upselling, pois quando o cliente se sente beneficiado após o momento da sua compra, a visão que este adquire da empresa sofre alterações, começando a criar laços de afinidade e possível fidelização (Charles, 2011).

Desta forma, tomando como ponto de partida o inquérito de satisfação que já está implementado pelo Hotel, enviado via “WhatsApp” para os clientes, após o seu Check-out, este poderia sofrer alterações, incluindo uma série de questões rápidas relativamente aos produtos complementares adquiridos ao longo da estadia. Por exemplo, se um cliente comprou uma massagem, seriam apresentadas duas ou três questões, relativamente à mesma. Tudo isto permite à organização do hotel perceber os aspetos a melhorar, e se a segmentação foi bem efetuada. Esta informação, após tratada e armazenada, seria tida em conta aquando do retorno do cliente à unidade.

Através destas simples questões, o cliente sente-se acompanhado, sente que não foi esquecido pelo Hotel após o momento da venda ou a sua saída do hotel, existindo desta forma um follow-up, pois muitas vezes os vendedores esquecem-se dos clientes após o momento da venda, algo errado, pois o acompanhamento poderá criar uma relação de longo termo.

Esta apresenta-se como o último ponto das medidas apresentadas, no qual é possível perceber, não só o seu impacto financeiro direto, mas também indireto, pois a satisfação do

cliente ditará, possivelmente, o seu retorno, e com informação adquirida acerca das suas preferências, a sua próxima estadia será ainda mais satisfatória.

1.4: Conclusão do Estudo Empírico

Finalizada a investigação, cujo tema era “A aplicação de estratégias de Cross e Upselling em contexto Hoteleiro: O Estudo de caso do Água Hotels Riverside”, tendo em consideração toda a revisão bibliográfica efetuada acerca dos conceitos e aplicação de técnicas de Cross e Upselling, e todo os fatores que determinam o sucesso da sua implementação, bem como os resultados obtidos através da aplicação da metodologia de investigação qualitativa, é possível alcançar importantes conclusões acerca do estado de implementação das estratégias de Cross e Upselling no Água Hotels Riverside, bem como formas de as melhorar.

O primeiro objetivo, **Analisar a sensibilidade às estratégias de Cross e Upselling por parte dos colaboradores do Água Hotels Riverside**, demonstra que todos os colaboradores do Água Hotels Riverside apresentam um nível de conhecimento razoável acerca das estratégias de Cross e Upselling, tendo todos referido os seus conceitos, e no que consistem as estratégias, apresentado exemplos específicos da unidade hoteleira.

O segundo objetivo, **Identificar os serviços passíveis de Cross e Upselling no Água Hotels Riverside**, permitiu perceber que os conhecimento gerais que os colaboradores detêm acerca das estratégias, são aplicáveis no caso específico do Água Hotels Riverside. Os resultados demonstram que os departamentos com serviços passíveis de Cross e Upselling são a Receção, Restaurante/Bar e o Spa, sendo que os serviços específicos mais vezes referidos foram a venda de jantares e o Upgrade de quarto. Houve uma grande incidência nestes dois serviços, o que denota que não existe um conhecimento muito aprofundado dos colaboradores, acerca dos variados produtos e serviços prestados no Água Hotels Riverside.

Relativamente à potencialidade dos serviços de Restaurante e Spa, as repostas são positivas, porém são necessárias alterações a nível organizacional e físico, para uma melhor rentabilidade dos mesmos. A mesma potencialidade está inerente à venda de serviços externos ao hotel, através do departamento de Receção, pois a localização do hotel potencializada este tipo de vendas.

O terceiro objetivo, **Identificar o nível de aplicação destas estratégias na atualidade no Água Hotels Riverside**, demonstra que a aplicação destas estratégias não está formalmente

implementada na unidade hoteleira, existindo apenas o incentivo e orientação verbal, por parte da Direção. Não existe desta forma, nenhuma linha orientadora oficial, como também a não aplicação de medidas estruturais que permitam agilizar e potenciar este tipo de vendas. Todavia, independentemente do estado de aplicação, o impacto deste tipo de vendas a nível financeiro e de satisfação dos hóspedes é positivo. Relativamente aos colaboradores, denota-se que estão não possuem as condições e autonomia necessária para a prática de vendas de Cross e Upselling, como também não recebem algum tipo de motivação ou recompensas pelas mesmas, o que é necessário.

Desta forma, na atualidade do Água Hotels Riverside, apesar de serem reconhecidas as potencialidades e impactos deste tipo de venda, estas não estão corretamente implementadas, denotando-se falhas a nível de planeamento, agilização dos serviços e reconhecimento do papel central dos colaboradores.

Por fim, o objetivo 4, **Apresentar uma proposta orientadora para a aplicação de estratégias de Cross e Upselling no Água Hotels Riverside**, demonstra primeiramente a necessidade de um documento orientador, bem como os benefícios do mesmo ao nível da formação e orientação dos colaboradores, como também de uma melhor estruturação e venda da oferta.

Conjugando os resultados do estudo, a experiência de estágio, e revisão bibliográfica, é apresentada uma proposta orientadora, contendo medidas orientadoras para a aplicação de estratégias de Cross e Upselling, divididas em três níveis de ação, a organização interna do hotel, os colaboradores e os clientes, pois são estes os 3 grandes intervenientes no processo destas vendas no Água Hotels Riverside.

Finalizando, os resultados obtidos demonstram, que as estratégias de Cross e Upselling estão pouco desenvolvidas, não havendo uma estratégia formal definida, havendo desta forma, imensas lacunas na implementação e desenvolvimento destas técnicas de venda. Embora os colaboradores apresentem bom conhecimentos acerca de Cross e Upselling e formas de as potencializar, toda a estrutura do hotel, quer física, financeira e organizacional, não proporciona aos mesmos as condições e motivação necessárias para uma aplicação bem-sucedida destas técnicas de venda, apesar das várias vantagens que estas apresentam. Desta forma, a criação de uma proposta orientadora, torna-se pertinente, pois apresenta medidas que conseguem solucionar os vários problemas e deficiências presentes na atual aplicação de ambas as estratégias de venda.

1.5: Limitações do estudo e recomendações para investigações futuras

O estágio, e por consequência toda a investigação realizada, coincidiu, apesar de já não estar no seu pico de contágio mais elevado, com a pandemia da Covid 19 o que causou algumas restrições relativas às vendas de Cross e Upselling, não sendo possível analisar claramente, todo o potencial destas técnicas de venda, pois devido a todos os procedimentos preventivos, o contacto e interação com os hóspedes era menor.

Durante a elaboração do estudo, houve uma mudança na Direção no hotel, sendo necessário colocar o novo diretor a par do projeto de investigação, bem como a sua postura mais ativa e flexível para a aplicação destas estratégias, mudou ligeiramente o estado de aplicação das mesmas, implantando descontos nas promoções do Spa, e criando noites temáticas, o que veio reduzir a monotonia noturna do hotel. Desta forma, a realidade descrita ao longo das entrevistas, apesar de ter sofrido uma mudança radical, não é a mesma que se faz sentir após a entrada da nova direção, principalmente ao nível da flexibilização da oferta.

A proposta orientadora, apesar de apresentar medidas que iriam certamente beneficiar a unidade hoteleira, está ainda num estado muito embrionário, não especificando suficientemente determinadas medidas de ação.

Concluindo o estudo, é possível denotar as imensas aplicabilidades que as estratégias de Cross e Upselling possuem, todos os seus benefícios, bem como os intervenientes e fatores que as tornam possíveis de aplicar de forma bem-sucedida.

Tendo o presente estudo em consideração, seria interessante tentar perceber qual seria o impacto de um melhor planeamento e aplicação de ambas as estratégias. O presente estudo focou-se em perceber a realidade do Água Hotels Riverside relativamente a estas duas estratégias e a sugestão de medidas que as melhorassem, sendo que seria importante num ponto posterior, tentar perceber o impacto das mesmas, principalmente a nível financeiro, não obstante, logicamente, o impacto sentido pelos colaboradores e clientes, os grandes intervenientes de todo o processo.

Relativamente a recomendações para futuras investigações, a Hotelaria dada à sua particularidade de serviços, assume-se como um ponto central de investigação imensamente promissor, até porque como foi possível constatar aquando da realização da revisão bibliográfica, não existem, muitas investigações que associem o Cross e Upselling à Hotelaria.

Especificando possíveis estudos, seria importante perceber mais aprofundadamente o impacto de um sistema de vendas comissionado na aplicação de ambas as técnicas de venda, bem como a visão dos clientes relativamente à aplicação destas vendas, perceber se a compra das mesmas provoca melhorias na sua estadia e um possível retorno e consequente fidelização.

CONCLUSÃO

Em ponto conclusivo deste relatório, no qual foi apresentada a entidade de acolhimento, a sua descrição e características internas, as tarefas realizadas durante o período de estágio, bem como o projeto de investigação que resultou do mesmo, é justo referir que toda esta experiência foi altamente enriquecedora a nível pessoal, académico e profissional.

Resumindo novamente, a presente dissertação relata o estágio realizado no departamento de Receção do Água Hotels Riverside, um hotel de 4 estrelas, localizado junto à cidade de Portimão. As especificidades da Receção, com toda a sua polivalência de serviços e funções desempenhadas pelos rececionistas, permitiu adquirir um nível de conhecimento teórico e prático acerca do Hotel que se revelou fulcral para a escolha e desenvolvimento do tema de investigação, como também para ganho profissional, sendo esta a primeira experiência com o setor hoteleiro.

Abordando a entidade de acolhimento, o Água Hotels Riverside, este é um hotel, com enorme qualidade de infraestruturas e com uma localização fantástica junto ao Rio Arade, pecando, porém em aspetos mais ligados aos serviços providenciados, havendo uma clara necessidade de um maior investimento, quer a nível financeiro, quer de planeamento.

Abordando rapidamente o projeto de investigação, considera-se que este apresenta uma pertinência relevante pois tenta, antes de mais, responder a um problema presente no Hotel, identificado pela própria Direção, sendo ele a fraca venda de refeições do Restaurante. Posto isto, verificou-se interessante analisar o estado das estratégias de vendas de Cross e Upselling na unidade, compreender todo o envolvimento dos colaboradores com as mesmas. Denotadas as suas debilidades, que assentam principalmente no fraco planeamento, flexibilidade de serviços e falta de medidas que envolvam os colaboradores nas mesmas, foi apresentada uma sucinta e simples proposta, que permitiria, segundo os resultados da metodologia qualitativa e revisão bibliográfica, aumentar o sucesso de aplicação do Cross e Upselling no Hotel.

Finalizando, todo o este processo, quer a nível mais prático, o estágio, quer a nível académico, o projeto de investigação, permitiram adquirir um conjunto de competências técnicas e transversais, que permitiram não só a permanência na empresa, após término do estágio, bem como, para o futuro profissional, em particular em Hotelaria, sendo esse o objetivo principal de um estágio curricular e dissertação de mestrado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Água Hotels. (2022). *Água Hotels Spa & Resorts- Riverside*.
<https://www.aguahotels.pt/pt/riverside/>
- Akçura, M. T., & Srinivasan, K. (2005). Research Note: Customer Intimacy and Cross-Selling Strategy. *Management Science*, *51*(6), 1007–1012.
<https://doi.org/10.1287/mnsc.1050.0390>
- Al-Ababneh, M. (2017). Service Quality in the Hospitality Industry. *Journal of Tourism & Hospitality*, *6*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3633089>
- Atlas da Hotelaria 2020 | Deloitte Portugal | Insight*. (2020). Deloitte Portugal.
<https://www2.deloitte.com/pt/pt/pages/real-estate/articles/atlas-hotelaria-2020.html>
- Azevedo, V., Carvalho, M., Fernandes-Costa, F., Mesquita, S., Soares, J., Teixeira, F., & Maia, Â. (2017). Interview transcription: Conceptual issues, practical guidelines, and challenges., *4*(14), 159–167. <https://doi.org/10.12707/RIV17018>
- Bardin, L. (1979). *Análise de Conteúdo*. Edições 70.
- Bardin, L. (2011). *Content Analyss*. Edições 70.
- Barros, V.G. (2016). *Turismo em Portugal*. Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Benbasat, I., Goldstein, D. K., & Mead, M. (1987). The Case Research Strategy in Studies of Information Systems. *MIS Quarterly*, *11*(3), 369–386. <https://doi.org/10.2307/248684>
- Bettencourt, L., & Brown, S. (2003). Role Stressors and Customer-Oriented Boundary-Spanning Behaviors in Service Organizations. *Journal of The Academy of Marketing Science - J ACAD MARK SCI*, *31*, 394–408. <https://doi.org/10.1177/0092070303255636>
- Burkart, A. J.; Medelik. S. (1981). *Tourism- Past, present and future, 2ª ed., London, Heinemann, 1981*. (2ª ed). Heinemann.
- Bustamam, F. L., Teng, S. S., & Abdullah, F. Z. (2014). Reward Management and Job Satisfaction among Frontline Employees in Hotel Industry in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *144*, 392–402. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.308>

- Chakravarti. (2006). *Concepts of Front Office Management*. APH Publishing.
- Charles, C.M. (2011). *Fundamentals of Selling: Customers for Life through Service* (12.^a ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Chiang, F., & Birtch, T. (2006). An empirical examination of reward preferences within and across national settings. *Management International Review*, 46, 573–596. <https://doi.org/10.1007/s11575-006-0116-4>
- Damas de Matos, A., & Parent, D. (2016). Which firms create fixed-term employment? Evidence from Portugal. *Labour Economics*, 41, 348–362. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2016.05.027>
- Davidson, C. (2009). Transcription: Imperatives for Qualitative Research. *International Journal of Qualitative Methods*, 8(2), 35–52. <https://doi.org/10.1177/160940690900800206>
- Dowling, G., & Uncles, M. (1997). Do Customer Loyalty Programs Really Work? *Sloan Management Review*, 38.
- Expósito, F. (2006). Cross Selling, cómo diseñar con éxito planes de venta cruzada y desarrollo de clientes. *DAEMON QUEST*, 8, 4–9.
- Ferreira, D., Baidya, T., & Freitas, A. (2018). A relação entre sistemas de compensação e motivação: Um estudo na Universidade Federal do Tocantins (UFT). *ETD - Educação Temática Digital*, 20, 27. <https://doi.org/10.20396/etd.v20i1.8646436>
- Godoy, A. (1995). Pesquisa qualitativa: Tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, 35, 20–29. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901995000300004>
- Goeldner, C & Ritchie, J.R.B. (2012). *Tourism-Principles,Pratcices, Philosophies*. Wiley.
- Guillet, B. (2020). Online upselling: Moving beyond offline upselling in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 84, 102322. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102322>
- Heidig, W., Wentzel, D., Tomczak, T., Wiecek, A., & Faltl, M. (2017). “Supersize me!” The effects of cognitive effort and goal frame on the persuasiveness of upsell offers. *Journal of Service Management*, 28, 00–00. <https://doi.org/10.1108/JOSM-03-2016-0063>

- Homburg, C., Böhler, S., & Hohenberg, S. (2020). Organizing for cross-selling: Do it right, or not at all. *International Journal of Research in Marketing*, 37(1), 56–73.
<https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2019.04.002>
- Ignarra, Luiz Renato. (2000). *Fundamentos do turismo* (2ª ed). Editora Pioneira.
- INE. (2022). *Estatísticas do Turismo 2021*. Acedido em agosto de 2022 em:
https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_tema&xpid=INE&tema_cod=1713&xlang=pt
- INE. (2022). *Estatísticas rápidas*. Acedido em agosto de 2022 em:
https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=540100835&DESTAQUESmodo=2
- Jiménez, J. A. M. (2014). Cross-selling y up-selling. *La actividad turística española en 2013: (edición 2014)*, 2014, ISBN 978-84-9077-070-2, págs. 407-410, 407–410.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5064235>
- Johnson, J. S., & Friend, S. B. (2015). Contingent cross-selling and up-selling relationships with performance and job satisfaction: An MOA-theoretic examination. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 35(1), 51–71. <https://doi.org/10.1080/08853134.2014.940962>
- Jung, H. S., Jung, Y. S., & Yoon, H. H. (2021). COVID-19: The effects of job insecurity on the job engagement and turnover intent of deluxe hotel employees and the moderating role of generational characteristics. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102703. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102703>
- Kamakura, W. A. (2008). Cross-Selling. *Journal of Relationship Marketing*, 6(3–4), 41–58.
https://doi.org/10.1300/J366v06n03_03
- LaMarre, A., & Chamberlain, K. (2022). Innovating qualitative research methods: Proposals and possibilities. *Methods in Psychology*, 6, 100083.
<https://doi.org/10.1016/j.metip.2021.100083>
- Lazear, E. P. (2000). Performance Pay and Productivity. *American Economic Review*, 90(5), 1346–1361. <https://doi.org/10.1257/aer.90.5.1346>

- Norvell, T., Kumar, P., & Contractor, S. (2018). Assessing the Customer-Based Impact of Up-Selling Versus Down-Selling. *Cornell Hospitality Quarterly*, 59(3), 215–227.
<https://doi.org/10.1177/1938965518762836>
- Nunes, G. C., Nascimento, M. C. D., & Alencar, M. A. C. de. (2016). Pesquisa científica: Conceitos básicos. *ID on line. Revista de psicologia*, 10(29), 144–151.
<https://doi.org/10.14295/idonline.v10i1.390>
- Park, J., & Min, H. (Kelly). (2020). Turnover intention in the hospitality industry: A meta-analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102599.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102599>
- Passos, A. P. L. L., Madureira, C. N. G., & Esteves, M. T. F. P. (2014). *Especificidades das práticas de gestão de recursos humanos no sector hoteleiro em Portugal*.
<http://repositorio.ulusiada.pt/handle/11067/1362>
- RH- Água Hotels. (2022). *Diretório Grupo Água Hotels Spa & Resorts*.
- Ribeiro, J. (2020). *A economia e o turismo em Portugal no pós-crise sanitária: Um olhar suportado em dados empíricos e na revisão da literatura* (pp. 152–171).
<https://doi.org/10.21814/uminho.ed.25.8>
- Ro, H., & Chen, P.-J. (2011). Empowerment in hospitality organizations: Customer orientation and organizational support. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 422–428.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.09.003>
- Robert K. Yin. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6.^a ed.). Sage Publications.
- Santos, A. I. F. (2019). *Os impactos do cross-selling na hotelaria*.
<https://widgets.ebscohost.com/prod/customerspecific/ns000290/authentication/index.php?url=https%3a%2f%2fsearch.ebscohost.com%2flogin.aspx%3fdirect%3dtrue%26db%3dedsrca%26AN%3drcaap.10400.22.15156%26lang%3dpt-pt%26site%3dedslive%26scope%3dsite>

- Santos, J. (2016). *Cross-Selling No Crescimento das Empresas*.
https://www.academia.edu/25621365/Est%C3%A1gio_Artigo_Cient%C3%ADfico_Cross_Selling_No_Crescimento_das_Empresas
- Schmitz, C., Lee, Y.-C., & Lilien, G. (2014). Cross-Selling Performance in Complex Selling Contexts: An Examination of Supervisory- and Compensation-Based Controls. *Journal of Marketing*, 78, 1–19. <https://doi.org/10.1509/jm.12.0421>
- Shah, D., Kumar, V., Qu, Y., & Chen, S. (2012). Unprofitable Cross-Buying: Evidence from Consumer and Business Markets. *Journal of Marketing*, 76(3), 78–95. <https://doi.org/10.1509/jm.10.0445>
- Sharma, K. (2015). Upselling – A High Revenue Technique for Hotels. *Spc Era International Journal of Business And Management* 23491558, 3, 62–68.
- Staufenbiel, T., & König, C. J. (2010). A model for the effects of job insecurity on performance, turnover intention, and absenteeism. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 101–117. <https://doi.org/10.1348/096317908X401912>
- Turismo de Portugal. (2017). *Estratégia Turismo 2027*.
- Wang, X., & Keh, H. T. (2017). Consumer susceptibility to cross-selling persuasion: The roles of self-construal and interpersonal harmony. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34, 177–184. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.10.008>
- Webster, J., & Watson, R. T. (2002). Analyzing the Past to Prepare for the Future: Writing a Literature Review. *MIS Quarterly*, 26(2), xiii–xxiii.
- World Travel & Tourism Council (WTTC) | Travel & Tourism Representative Council. (2022). <https://wttc.org/>
- Xiang, K., Huang, W.-J., Gao, F., & Lai, Q. (2022). COVID-19 prevention in hotels: Ritualized host-guest interactions. *Annals of Tourism Research*, 93, 103376. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2022.103376>
- Yin, R. K. (1994). Discovering the Future of the Case Study. Method in Evaluation Research. *Evaluation Practice*, 15(3), 283–290. <https://doi.org/10.1177/109821409401500309>

- Yılmaz, Ö., Pekgün, P., & Ferguson, M. (2017). Would You Like to Upgrade to a Premium Room? Evaluating the Benefit of Offering Standby Upgrades. *Manufacturing & Service Operations Management*. <https://doi.org/10.1287/msom.2016.0596>
- Zhou, J., & Charoensukmongkol, P. (2022). Cultural intelligence and adaptive selling behaviors in cross-cultural selling: The cognitive resource theory and social role theory perspective. *Journal of Business Research*, *146*, 477–488. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.079>
- Zhou, Y., Mistry, T. G., Kim, W. G., & Cobanoglu, C. (2021). Workplace mistreatment in the hospitality and tourism industry: A systematic literature review and future research suggestions. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, *49*, 309–320. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.09.024>

ANEXOS

Anexo A: Boletim de hóspede



BOLETIM DE HÓSPEDE

Apellido / Last Name	Fernandes	Nº Res. / Res. Nr.	92700
Nome / Name	Júlio	Check In / Check In	12-abr-2022
Morada / Address		Check Out / Check Out	14-abr-2022
Quarto / Room	326A	Crianças / Children	0 / 0
Adultos / Adults	2	Package / Package	Alojamento&PequenaAlmoço PVP
Código Postal / Area Code		Preço / Rate	
País / Country		Empresa / Company	
Telefone / Telephone		Agência / Agency	Direto
Telemóvel / Mobile phone		Nacionalidade / Nationality	Portugal
Fax / Fax		Data Nascimento / Birthdate	24-08-1998
e-Mail / e-Mail	4120057@esht.ipp.pt	Local Nasc. / Birth Place	
Nº Passaporte / Passport Nr.	23602885	NºContribuinte / VAT Number	
Obs. / Obs.			

O Grupo Água Hotels Spa & Resorts está empenhado em conformidade com toda a legislação e atos normativos Nacionais e Europeus na manutenção de políticas, procedimentos, instruções de trabalho e medidas técnicas adequadas à proteção da privacidade dos dados pessoais sob a sua responsabilidade de tratamento e/ou processamento. Possuímos uma Política de Proteção de Privacidade de dados que poderá consultar em www.aguahotels.pt ou pedir uma cópia na receção. No verso deste formulário encontrará informação que poderá ser do seu interesse relativamente aos dados que lhe estão a ser requisitados.

The Água Hotels Spa & Resorts Group is committed in compliance with all of the legislation and National and European normative acts on the maintenance of policies, proceedings, work instructions and adequate technical measures to ensure the protection of personal data privacy and the responsibility of its treatment and processing. We have a full Data Protection and Privacy Policy which you can consult at www.aguahotels.pt or request a copy from the reception. On the back of this form you will find information that may be of interest regarding the data you are being asked to provide

Sim / Yes Não / No

- Declaro que li e aceito o tratamento informático dos meus dados para fins estatísticos.
I have read and accepted the privacy policy concerning the treatment of personal information.
- Declaro que li e aceito receber o envio de comunicações e ações promocionais de produtos e serviços do Grupo Água Hotels Spa & Resorts, bem como de outros associados.
I have read and accepted the privacy policy and I would like to receive information about the Água Hotels Spa & Resorts Group.
- Declaro que aceito receber o questionário pós-estadia por parte da entidade Água Hotels Spa & Resorts, bem como respetivo tratamento estatístico.
I accept to receive the post-stay survey and its statistical processing.
- Declaro autorizar a cobrança no cartão de crédito/ débito ou a utilização de valores em crédito na sua conta para liquidar despesas que fiquem pendentes durante a estadia ou após o check-out - nomeadamente relativas a danos materiais no alojamento, consumos de room service, minibar ou postos de venda.
I hereby authorize to charge my credit/ debit card or apply any credits in my account during my stay and/ or after my check-out to cover for any outstanding expenses, such as damage to the rooms, room service, mini bar or other outlet consumptions.

Assinatura / Signature

ÁGUA HOTELS

SPA & RESORTS

#116B

A Equipa Água Hotels
Deseja-lhe uma fantástica estadia no Água Hotels Riverside!

Água Hotels Staff
Wish you a fantastic stay at Água Hotels Riverside!

L'Equipe Água Hotels
Je vous souhaite bien un séjour fantastique à Água Hotels Riverside!



AGUA HOTELS
RIVERSIDE

PROMOÇÃO
SEMAMAL
WEEK
PROMOTION

PIÑA COLADA

€6

Anexo D: Carta de Snacks



SOBREMESAS DESSERTS

Misto de fruta 3.00€
Assorted Fruit

Doce do dia (G, O, L, N) 3.00€
Dessert of the day (G, O, L, N)

SMOOTHIE BOWLS

Poderoso Açai (G, L, N) 4.50€
Açai, banana, frutos vermelhos, granola, iogurte grego & mel
Powerful Açai (G, L, N)
Açai, banana, red berries, granola, greek yogurt & honey

Banana Power (N, L) 4.50€
Banana, chocolate, amêndoa, gengibre, uvas passas & iogurte grego
Banana Power (N, L)
Banana, chocolate, almonds, ginger, raisins & greek yogurt

IVA incluído à taxa legal.	Legal VAT included.
Este estabelecimento dispõe de livro de reclamações.	Complaints Book available.

Nenhum prato, produto alimentar ou bebida, incluindo o "convert" pode ser cobrado se não for solicitado pelo cliente ou por este inutilizado, conforme o ART 135 do Decreto de Lei 10/2015, de 16 de Janeiro.

No plate, food or beverage, including "convert" can be charged if not requested or unused by the guest, according to article 135 of the Law Decree 10/2015 of January 16th.

G = Glúten | L = Lactose | O = Ovos | N = Frutos Secos | P = Peixe | C = Crustáceos | S = Soja | A = Amendoim
Al = Alpo | M = Mostarda | SE = Sésamo | DS = Dióxido de Enxofre e Sulfitos | T = Tramoço | MO = Moluscos
G = Gluten | L = Lactose | O = Eggs | N = Dry Fruits | P = Fish | C = Seafood | S = Soy | A = Peanut | Al = Celery
M = Mustard | SE = Sesame | DS = Sulphur dioxide and Sulphites | T = Lupines | MO = Molluscs



SNACKS

ENTRADAS STARTERS

Creme de legumes 2.50€
Vegetable cream soup

Pastéis de bacalhau com maionese de alho (O, P, M) 4.50€
Codfish pastels with garlic mayonnaise (O, P, M)

Asinhas de frango com molho bbq (G, AI, DS, S, O) 6.00€
Chicken wings with bbq sauce (G, AI, DS, S, O)

Picadinho de Novilho com pimentos padrón (DS, M, L) 8.00€
Sautéed beef with padrón peppers (DS, M, L)

Camarão frito com alho e coentros (C, L, G, DS) 10.00€
Fried shrimp with garlic and coriander (C, L, G, DS)

SALADAS SALADS

Salada de queijo Mozzarella (N, L) 8.50€
Tomate cacho, queijo mozzarella de vaca, manjeriço, azeite, salada ibérica
Mozarella cheese Salad (N, L)
Tomato, cow mozzarella cheese, basil, olive oil, Iberian salad

Salada de atum (O, P, M) 9.00€
Salada ibérica, atum, ovo cozido, tomate, maionese & azeitonas pretas
Tuna Salad (O, P, M)
Iberian Salad, tuna, boiled egg, tomato, mayonnaise & black olives

Salada César de frango (G, O, L) 9.00€
Alface iceberg, frango assado, parmesão, bacon, mate cherry, molho césar & croutons
Ceaser salad (G, O, L)
Iceberg lettuce, roasted chicken, parmesan, bacon, cherry tomato, ceaser sauce & croutons

PIZZAS

Marguerita (G, L) 10.00C
Molho de tomate, queijo e orégãos
Tomato sauce, cheese & oregano

Tropical (G, L) 12.00C
Molho de tomate, ananás, cogumelos, bacon, queijo & orégãos
Tomato sauce, pineapple, mushrooms, bacon, cheese & oreganos

MASSAS PASTA

Esparguete à bolonhesa (G, L, N, O) 9.00C
Esparguete com cogumelos, tomate, cenoura & novilho
Bolognese spaghetti (G, L, N, O)
Spaghetti with mushrooms, tomato, carrot & beef

Tagliatelle com sweet chilli e camarão (G, O, MO, C) 11.50C
Massa tagliatelle, miolo de camarão, molho sweet chilli & manjeriço
Sweet chilli tagliatelle with shrimp (G, O, MO, C)
Tagliatelle pasta, shrimp, sweet chilli sauce & basil

OMBLETES OMBLETTES

Omelete simples (O) 8.50C
Omelete simples acompanhada de salada mista e batatas palito
Simple omelette (O)
Simple omelette with mixed salad and potato chips

Omelete composta (L, O, MO, C) 10.00C
Omelete à escolha com queijo, fiambre, cogumelos
ou camarão, acompanhada de salada mista e batatas palito
Composed omelette (L, O, MO, C)
By order omelette with cheese, ham, mushrooms or shrimp,
acompanned by mixed salad and potato chips

SANDES, TOSTAS & HAMBÚRGUERS SANDWICHES, TOAST & BURGERS

Tosta mista (G, L) 4.00C
Ham and cheese toast

Sandes Club (G, O, L) 7.50C
Pão de forma, queijo, fiambre, frango, alface, tomate, maionese, ovo & bacon
Club sandwich (G, O, L)
White bread, cheese, ham, chicken, lettuce, tomato, mayonnaise, egg & bacon

Baguete de atum (G, O, P) 7.00C
Baguete, atum, salada ibérica, tomate, ovo & maionese
Tuna baguette (G, O, P)
Baguette, tuna, iberian salad, tomato, egg & mayonnaise

Baguete de frango (G, L) 7.00C
Baguete, frango, maionese, salada ibérica & tomate
Chicken baguette (G, L)
Baguette, chicken, mayonnaise, iberian salad & tomato

Prego no pão (G, L, M) 8.50C
Pão rústico, bifinho de vitela, cebola & queijo chévre
Steak sandwich (G, L, M)
Rustic bread, veal steak, onion & chevre cheese

Hambúrguer simples (G, L, M) 10.00C
Pão de hambúrguer, hambúrguer Angus, alface iceberg & tomate
Simple burger (G, L, M)
Burger bread, Angus burger, iceberg lettuce & tomato

Hambúrguer Riverside (G, L, M) 11.00C
Pão de hambúrguer, hambúrguer Angus, queijo cheddar,
compota de bacon, cebola, alface e tomate
Riverside burger (G, L, M)
Burger bread, Angus burger, cheddar cheese, bacon jam,
onion, lettuce and tomato

ÁGUA HOTELS

RIVERSIDE

07-06-2022

SUGESTÃO DO CHEF

CHEF'S SUGGESTION

ENTRADAS | APPETIZERS

Creme de Tomate e Ovo Ralado | *Tomato Cream Soup with Egg*

Ou/Or

Salada de Queijo Fresco e Tomate | *Tomato and Fresh Cheese Salad*

PRATO PRINCIPAL | MAIN COURSE

Atum com Purê de Batata-Doce e Legumes | *Tuna with Sweet Potato Purée and Vegetables*

Ou/Or

Secretos de Porco com Migas de Tomate | *Pork with Tomato Crumbs*

Ou/Or

Caril de Legumes | *Vegetable Curry*

SOBREMESAS | DESSERTS

Torta de Laranja e Frutos Vermelhos | *Orange Pie with Red Fruits*

Ou/Or

Misto de Fruta Laminada | *Sliced Fruit Mix*

Preços incluem IVA à taxa aplicável | Prices with VAT

Este estabelecimento possui Livro de Reclamações | This establishment has a Complaints Book

17,50 €

Anexo F: Pedido de Manutenção

Garden Palace, S.A. (Água Hotels Riverside)

Hotel date: 05-06-2022

Reserva

Conta

Quarto 208B

Check In

Check Out

Secção Manutenção

Secção da Tarefa Manutenção

Tarefa Nenhum

De 05/06/2022 16:00

Estado Não Iniciada

Prioridade Normal

Até 05/06/2022 16:00

Daily Task Não

% Concluído

Operadores:

Original

Rodapé logo à entrada, junto à cama, está partido

Finalizado

Enviar email Para

Print date: 05-jun-2022 21:55

Products

PRODUTOS

A linha Absolution foi desenvolvida para restaurar, manter e proteger o equilíbrio natural da pele e mantê-la em ótimas condições. As nossas fórmulas trabalham para reequilibrar a pele stressada e fornecer os nutrientes e antioxidantes mais eficazes para retardar os efeitos do envelhecimento. Trabalhando em bio afinidade com a pele, eles fornecem resultados visíveis desde as primeiras aplicações. Os produtos Absolution permitem que redescubra a beleza original da sua pele, ajudando a restaurar seu equilíbrio natural e devolvê-lo à sua condição ideal.

Desenvolvidas a partir de extratos de plantas orgânicas ou silvestres certificadas, minerais e vitaminas, as fórmulas do Absolution combinam texturas delicadas com aromas subtis, facilidade de uso e performance.

The Absolution range is designed to restore, maintain and protect the skin's natural ecosystem, to help keep it in optimum condition. Our formulas work to rebalance stressed skin and provide the most effective nutrients and antioxidants to slow the effects of time. Working in bio-affinity with the skin, they deliver visible results from the very first applications. They let you rediscover your skin's original beauty by helping to restore its natural ecosystem and bring it back to its optimum condition.

Developed from certified-organic or wild plant extracts, minerals and vitamins, Absolution's formulas combine delicate textures with subtle scents, ease of use and pure performance.

TRATAMENTOS FACIAIS

ABSOLUTION Perfect Skin
ABSOLUTION Eye-Contour
ABSOLUTION *Deluxe Anti-Age*
Expresss Man
Express Woman

FACIAL TREATMENTS

<i>ABSOLUTION Perfect Skin</i>	60min/80€
<i>ABSOLUTION Eye-Contour</i>	50min/70€
<i>ABSOLUTION Deluxe Anti-Age</i>	70min/110€
<i>Expresss Man</i>	30min/45€
<i>Express Woman</i>	30min/45€

TRATAMENTOS CORPORAIS

Peeling Corporal Aromas e Sentidos
Mergulho Nutritivo
Vichy "Chuva de Sensações"

BODY TREATMENTS

<i>Body Peeling Aromas and Senses</i>	55min/65€
<i>Nutritional Diving</i>	55min/70€
<i>Vichy "Rain of Sensations"</i>	30min/35€
	60min/70€

MASSAGENS

Momento a Dois
Água Viva – Assinatura do Hotel
Massagem Energética
Massagem Terapêutica
Localizada (pernas/costas/ombros,
face e escalpe)

MASSAGES

<i>Moment for Two</i>	60min/110€
<i>Água Viva – Hotel Signature</i>	60min/60€
<i>Energy Massage</i>	50min/55€
<i>Therapeutic Massage</i>	40min/40€
<i>Localized (legs / back / shoulders, face and scalp)</i>	30min/30€

RITUAIS

Relax & Enjoy
Stop - Just Feel
Float in the Water

RITUALS

<i>Relax & Enjoy</i>	90min/85€
<i>Stop - Just Feel</i>	120min/110€
<i>Float in the Water</i>	90min/90€

Anexo H: Relatório do estado das camas

	Tipo	TAPI (e/ou berço)	Topper		Tipo	TAPI (e/ou berço)	Topper	Quarto	Tipo	TAPI (e/ou berço)	Topper
101A	DB	Quarto Covid 19		201A	DB	Sofá novo		301A	DB	sofá novo + tapi	
101B	TW	minibar avariado		201B	TW			301B	DB		
102A	TW			202A	DB			302A	DB	1 TAPI	
102B	DB			202B	TW	1 TAPI		302B	DB	1 TAPI	
103	TW	Sofá novo		203	DB			303	DB	1 sommier	
104A	TW	Sofá novo		204A	TW	1 tapi		304A	TW	Sofá novo	
104B	DB	1 TAPI		204B	TW	minibar avariado?		304B	DB	1 tapi	
105	DB	Sofá novo + 1 tapi		205	DB	Sofá novo + 2 tapi		305	DB	Sofá novo	
106	DB	sofá novo		206	DB	sofá novo		306	DB	1 tapi	
107	DB			207	DB	sofá novo		307	DB	Sofá novo + 2 tapi	
108A	TW			208A	TW	sofá novo + tapi		308A	DB		
108B	DB	1 TAPI		208B	TW	1 tapi		308B	DB	1 tapi	
111A	TW	1 TAPI		211A	DB	Sofá novo		309	TW	Sofá	
111B	TW			211B	DB			310	DB		
112A	TW	Sofá novo		212A	TW		X	311A	DB	1 TAPI	
112B	TW	minibar avariado		212B	DB			311B	TW		
113A	DB	1 TAPI		213A	DB	ENG		312A	DB		
113B	TW			213B	TW	ENG		312B	DB		X
114A	TW			214A	DB			313A	DB		
114B	TW			214B	DB			313B	TW		
115A	TW	Sofá novo		215A	DB	1 TAPI		314A	DB		
115B	TW	minibar avariado?		215B	TW			314B	DB		
116A	TW			216A	TW			315A	TW	1 tapi	
116B	TW	1 tapi		216B	DB			315B	DB		
117A	TW	1 tapi		217A	DB	1 Tapi		316A	DB		
117B	TW			217B	DB			316B	TW		
118A	TW			218A	DB			317A	DB	Sofá novo	X
118B	TW	1 tapi		218B	DB			317B	TW	1 tapi	
119A	TW			219A	TW			318A	DB		
119B	DB			219B	DB			318B	DB		X
120A	TW			220A	TW			319A	DB		
120B	DB			220B	DB	1 tapi	X	319B	DB		
121A	TW			221A	DB			320A	DB	1 tapi	
121B	DB			221B	TW			320B	TW		
122A	TW	Sofá novo+ TAPI		222A	DB			321A	DB		X
122B	TW			222B	DB		X	321B	DB		
123A	DB	1 TAPI		223A	DB	1 TAPI	X	322A	DB	Sofá novo	X
123B	DB	1 tapi		223B	DB		X	322B	DB		X
124A	TW			224A	TW			323A	DB	Sofá novo	
124B	TW			224B	DB			323B	DB		
125A	DB	sofá novo		225A	TW	sofá novo		324A	DB		
125B	DB			225B	DB			324B	DB		
126A	TW	sofá novo		226A	TW	sofá novo		325A	DB	sofá novo	X
126B	DB			226B	DB	mnibar		325B	DB		X
								326A	DB	sofá novo	X
								326B	DB		COLCHÃO CASAL

Anexo I- Preçário do serviço de lavanderia e engomaria

ÁGUA HOTELS

RIVERSIDE

FOLHA DE LAVANDARIA | LAUNDRY SERVICE FORM

PEÇA CLOTH ITEM	LAVAR WASH	QT	ENGOMAR IRON	QT	LAVAR + ENGOMAR WASH + IRON	QT
SENHORA WOMEN						
BLAZER BLAZER	3€		4€		7€	
BLUSA BLOUSE	2€		3€		5€	
CALÇA PANTS	2€		4€		5€	
CALÇÃO SHORTS	2€		4€		6€	
CAMISA SHIRT	3€		3€		5€	
T-SHIRT T-SHIRT	2€		3€		4€	
CASACO MALHA WOOLJACKET	3€		3€		5€	
COLETE VEST	2€		3€		4€	
FATO * SUIT *	N/A		N/A		15€	
VESTIDO DRESS	4€		5€		8€	
PIJAMA PYJAMAS	3€		3€		4€	
CAMISA NOITE NIGHTGOWN	2€		3€		4,5€	
CUECA UNDERPANTS	2€		N/A		2€	
SOUTIEN BRA	2€		N/A		2€	
MEIAS (PAR) SOCKS (PAIR)	2€		N/A		2€	
HOMEM MEN						
BLUSA BLOUSE	2€		3€		5€	
POLO POLO SHIRT	2€		3€		5€	
SWEATSHIRT	2€		4€		5€	
T-SHIRT	2€		3€		4€	
CAMISA SHIRT	3€		3€		5€	
CASACO JACKET	4€		4€		8€	
FATO * SUIT *	N/A		N/A		15€	
CALÇA TROUSERS	2€		4€		5€	
CALÇÃO SHORTS	2€		4€		6€	
GRAVATA TIE	2€		2€		4,5€	
PIJAMA PYJAMA	4€		3€		7€	
BOXER/CUECA UNDERWEAR	2€		N/A		2€	
MEIAS (PAR) SOCKS (PAIR)	2€		N/A		2€	
CRIANÇA CHILDREN						
BABETE BIB	2€		2€		3€	
BABYGROW	2€		2€		4€	
BLUSA BLOUSE	2€		2€		3€	
CALÇA TROUSERS	2€		2€		4€	
CASACO JACKET	2€		3€		4€	
CUECA UNDERPANTS	2€		N/A		2€	
MEIAS (PAR) SOCKS (PAIR)	2€		N/A		2€	
PIJAMA PYJAMA	2€		3€		4€	
SAIA SKIRT	2€		3€		4€	
VESTIDO DRESS	2€		3€		5€	

DATA ENTREGA | DELIVERY DATE:

NºQUARTO | ROOM NUMBER:

ASSINATURA | SIGNATURE:

IVA INCLUÍDO. NORMAS E CONDIÇÕES DO SERVIÇO: A ROUPA ENTREGUE ATÉ ÀS 10H SER-LHE-Á DEVOLVIDA NO DIA SEGUINTE DE MANHÃ. SE DESEJAR SERVIÇO EXPRESSO (MENOS DE 24H), SERÁ ADICIONADO UM SUPLEMENTO DE 50% AO VALOR DE TABELA. SERÃO SEMPRE SEGUIDAS AS INSTRUÇÕES DE LAVAGEM PELO QUE O HOTEL NÃO ASSUME QUALQUER RESPONSABILIDADE POR ALTERAÇÕES NOS TECIDOS. POR FAVOR PREENCHAA LISTA, ASSINE E ENTREGUE JUNTAMENTE COM AS ROUPAS A SEREM TRATADAS. O PAGAMENTO DEVERÁ SER EFETUADO ANTECIPADAMENTE. OBRIGADO.

VAT INCLUDED. TERMS AND CONDITIONS OF THE SERVICE: THE CLOTHING DELIVERED UNTIL 10AM WILL BE RETURNED THE NEXT MORNING. IF YOU NEED EXPRESS SERVICE (LESS THAN 24H), A SUPPLEMENT OF 50% WILL BE ADDED TO THE NORMAL TAX. WE WILL ALWAYS FOLLOW THE WASHING INSTRUCTIONS AVAILABLE IN THE CLOTHES. THE HOTEL IS NOT RESPONSIBLE FOR ANY CHANGES IN THE ITEMS. PLEASE FILL THE LIST, SIGN IT AND DELIVER IT TOGETHER WITH THE CLOTHES YOU WANT TREATED. PAYMENT MUST BE MADE IN ADVANCE. THANK YOU.

*SERVIÇO EXTERNO AO HOTEL / EXTERNAL SERVICE

Anexo J: Relatório de quartos limpos e inspecionados

DATA: 13, 03, 22

Comentários		Comentários	Quarto	Comentários
101A		201A		301A
101B	cartão	201B		301B
102A		202A		302A
102B		202B		302B
103		203		303
104A		204A		304A
104B	cartão	204B		304B
105		205		305
106		206		306
107		207		307
108A		208A		308A
108B		208B		308B
111A		211A		309
111B	limpo	211B	limpo	310
112A		212A		311A
112B	limpo	212B		311B
113A		213A		312A
113B	limpo	213B		312B
114A		214A		313A
114B	limpo	214B		313B
115A	limpo	215A	limpo	314A
115B	limpo	215B		314B
116A		216A	limpo	315A
116B	limpo	216B	limpo	315B
117A		217A		316A
117B	limpo	217B	limpo	316B
118A		218A		317A
118B	limpo	218B	limpo	317B
119A		219A	limpo	318A
119B	limpo	219B	limpo	318B
120A		220A		319A
120B		220B		319B
121A		221A		320A
121B		221B	limpo	320B
122A		222A		321A
122B		222B		321B
123A		223A		322A
123B		223B		322B
124A		224A		323A
124B	cartão	224B		323B
125A		225A		324A
125B	cartão	225B	limpo	324B
126A		226A		325A
126B		226B	limpo	325B
				326A
				326B

APÊNDICES

Consentimento Informado

Estimado participante, a seguinte entrevista é de âmbito académico, sendo desta forma, solicitada a sua participação no seguinte estudo acerca da “Gestão e qualidade dos serviços em hotelaria”, desenvolvido durante o período de estágio curricular para a conclusão do Mestrado em Direção Hoteleira-Direção Comercial e Marketing, da Escola Superior de Hotelaria e Turismo.

Desta forma, serão realizadas entrevistas aos colaboradores dos departamentos do Água Hotels Riverside, onde será possível a aplicação de técnicas de Cross e Upselling, para assim perceber os seus conhecimentos e opinião acerca deste tema.

A informação fornecida será gravada, para permitir uma melhor interpretação da parte do investigador. Posto isto, toda a informação será confidencial e usada apenas para os propósitos do estudo.

Lida e compreendida a informação acima exposta, declaro que aceito participar neste estudo.

O entrevistado,

O entrevistador,

Data: ___/___/_____

Questionário de dados Sociodemográficos

Idade:

Sexo: Masculino Feminino Prefere não responder

Área de Formação Académica:

Habilitações Académicas:

Funções desempenhadas no Hotel:

Tempo na função desempenhada:

Tempo de experiência profissional:

Tempo de experiência na unidade hoteleira:

Apêndice C: Guião da entrevista

Informações		
Data:	Duração da entrevista:	Cargo do entrevistado:

1. Consegue demonstrar o seu conhecimento acerca das estratégias de?
 - 1.1. Cross-selling?
 - 1.2. Upselling?

2. Consegue identificar os serviços no Água Hotels Riverside onde seria possível adotar estratégias de:
 - 2.1. Cross-selling
 - 2.2. Upselling

3. Até hoje já, alguma vez, foi incentivado a aplicar estas estratégias?
 - 3.1. No setor da hotelaria ou outro?
 - 3.2. No Agua Hotels Riverside?

4. Julga que a aplicação de técnicas de Cross e Upselling poderá aumentar os níveis de satisfação dos hóspedes?
 - 4.1. Cross-selling e Upselling

5. Qual considera ser o impacto económico e financeiro da aplicação destas estratégias?

6. Acredita na potencialidade de uma maior venda por parte dos serviços de restauração e SPA da unidade Riverside?

7. Acredita na potencialidade de uma maior venda de serviços de parceiros externos?

8. Julga que reúne as condições necessárias e a autonomia de decisão para aplicar estas estratégias?

9. Qual seria o impacto da existencia de um sistema de recompensas no seu nível de comprometimento e empenho para mais vezes aplicar as estratégias de Cross e Upselling?

10. Na sua opinião a criação de um documento que o auxilie na aplicação de estratégias de Up e Cross Selling será:
 - 10.1: Necessário
 - 10.2: Benéfico
 - 10.3: Exemplos de benefício

11. Deseja apresentar alguma ideia complementar ou sugestão para uma melhor aplicabilidade deste documento?

Apêndice D: Tabelas de análise de conteúdo das entrevistas

Tema 1: Conhecimento e relação dos colaboradores com as estratégias de Cross e Upselling:

Categoria	Subcategoria	Entrevistado Direção	Entrevistados Operação
Nível de conhecimento	Cross-Selling	<p>“Cross-Selling tem a ver com a tipologia de venda que se faz de departamento para departamento e que vamos auxiliar os departamentos, por exemplo, de Bar, Restaurante, mesmo o SPA, a dinamizar as suas vendas” (E1)</p> <p>“Venda de artigo ou serviço de outra área da empresa permitindo potenciar vendas” (E8)</p>	<p>“Penso que o Cross-Selling seja a venda de produtos ou de serviços relacionados entre si e complementares com base no interesse do cliente” (E2)</p> <p>“oferecer um produto, ou um serviço que vai complementar o serviço adquirido pelo cliente” (E3)</p> <p>“é vender, um serviço complementar àquele que o cliente já tem” (E4)</p> <p>“influenciar o cliente para a compra de outro produto, ou serviço” (E5)</p> <p>“consiste em tentar vender, imaginem, uma refeição para o restaurante, a receção tentar fazer isso” (E7)</p> <p>“conheço o conceito, sei que significa que será algo complementar ao produto que estamos a vender, neste caso no hotel (...) será, portanto, juntar algo, digamos, ao pacote do cliente, fazendo essa venda cruzada, se falarmos em português” (E6)</p>
	Upselling	<p>“A nível da receção, independentemente da posição que a pessoa</p>	<p>“O Upselling é tentar vender ao cliente algo melhor” (E7)</p>

		<p>tenha na recepção (...), tentar fazer uma venda para uma categoria superior é sim, é uma das formas de fazer um Upselling, ou seja, dinamizar, mais uma vez, as vendas a nível interno.” (E1)</p> <p>“É a venda de um artigo ou serviço de valor superior, pedido ou reservado mediante persuasão do colaborador permitindo aumentar a persuasão do colaborador, permitindo aumentar a faturação e gerar comissão ao colaborador. (E8)</p>	<p>“O Upselling é uma estratégia de vendas, é um bocadinho diferente do Cross-Selling e envolve o incentivar os clientes a adquirir uma versão mais sofisticada ou mais avançada do produto que originalmente tinham planeado comprar” (E2)</p> <p>“Upselling é vender um serviço melhor, do que aquele que o cliente já adquiriu” (E4)</p> <p>“Acontece quando damos ao cliente a oportunidade de melhorar o serviço já adquirido” (E3)</p> <p>“Do Upselling é mais ou menos a mesma coisa, mas já será digamos, uma espécie de um melhorar o que já foi comprado” (E6)</p> <p>“Acho que consiste em influenciarmos os clientes a comprar um produto ou serviço mais vantajoso para a empresa” (E5)</p>
Identificação dos serviços para a aplicabilidade	Cross-Selling	<p>“especialmente a nível de Cross-Selling, muito nas refeições e olhando, fazendo um estudo prévio das reservas, conseguimos identificar as reservas que estão apenas com alojamento ou apenas com pequeno-almoço e podemos tentar sempre, vender os nossos serviços” (E1)</p>	<p>“Penso que seria possível adotar uma estratégia de Cross-selling na área do SPA, (...) portanto quando eles querem usar a piscina interior, nós poderíamos fornecer as toucas ao clientes ao invés de eles estarem a comprar” (E2)</p>

		<p>“Na receção, obviamente e no restaurante/bar. Nestes departamentos podem-se vender refeições, excursões, visitas etc. No restaurante pode-se potenciar vendas do spa.” (E8)</p>	<p>“Na receção e também no restaurante” (E7)</p> <p>“Na receção penso que nós tentamos sempre mas existe sempre a possibilidade de vender mais jantares, nós vendemos muito os jantares, mas não vendemos muito a modalidade de Meia-Pensão” (E4)</p> <p>“oferecer uma garrafa de vinho na compra de dois jantares, ou seja, estaríamos a oferecer um produto como complemento à refeição” (E3)</p> <p>“podemos juntar refeições, por exemplo, fazer um Cross-Selling, por exemplo com refeições, pequeno-almoço, jantar, portanto, algum tipo de serviço, ou mesmo vender um pacote de massagem por exemplo” (E6)</p> <p>“Por exemplo no restaurante, na receção, ou mesmo na minha secção, no SPA.” (E5)</p>
	Upselling	<p>“À conversa com o hóspede aquando do check-in, podemos ter sempre ali uma abertura em que vamos canalizar e dizer “olha, a troco de mais x, não quer antes uma suíte com vista para Portimão ou com vista para o rio?” (..) se detetarmos por exemplo, um tipo de data especial, se for um casal que vem numa</p>	<p>“Aqui no Riverside existem muitos overbookings de quartos duplos, portanto fazemos um Upgrade de tipologia” (E2)</p> <p>“Tendo um cliente reservado um quarto duplo, podemos mencionar a possibilidade de pagar um upgrade, ou para uma suíte ou para um</p>

		<p>data romântica tentar vender também” (E1)</p> <p>“No restaurante, tentar transformar clientes APA em MP. Vender bebidas de valor mais elevado, por exemplo, como vinhos.” (E8)</p>	<p>estúdio com banheira” (E3)</p> <p>“Poderá ser um upgrade, portanto alguém que alugue um quarto e é-lhe feito um upgrade” (E6)</p> <p>“Dentro da unidade Riverside penso que o que é mais fácil de fazer é mesmo o Upgrade de quarto. Noutros setores não estou a ver como, a não ser no restaurante, claro vender uma garrafa de vinho ou algo, tentar subir os preços que estão na carta, vender algo que está mais superior na carta” (E4)</p>
Estímulos e incentivos para a prática	Experiências Prévias	<p>“Sim. Aquando da minha passagem pelo Grupo Pestana, os empregados de mesa eram comissionados (...) a fazer vendas de vinhos. Os rececionistas, eram comissionados se vendessem um quarto de categoria superior à reservada, ou a venderem meias-pensões. Os incentivos eram convertidos em dinheiro, pago no vencimento, ou em prémios, como estadias em outras unidades do grupo” (E8)</p>	<p>“Sim, já fui incentivado mais na questão da hotelaria, (...) fui incentivado de várias formas a aplicar este tipo de estratégias e mecanismos” (E6))</p> <p>“Não oficialmente, mas sim, noutros hotéis que trabalhei existia sempre o incentivo a tentar vender mais, principalmente na receção.” (E9)</p> <p>“Sim” (E5)</p> <p>“No setor não” (E3)</p> <p>“Só trabalhei num hotel antes de vir para cá, mas não tinha oportunidade de trabalhar com esta parte de Up e Cross-Selling” (E2)</p>

	<p>Experiências no Água Hotels Riverside</p>	<p>“Sim, está sempre a ser motivado com incentivos de venda à equipa (...) o desenvolvimento de campanhas promocionais como a que está a acontecer no momento com o SPA.” (E1)</p> <p>“Mesmo a nível de promoção de bebidas, teremos sempre algo a acontecer, seja o chocolate quente neste momento, seja uma sangria, seja o cocktail do dia, pois isso é bastante importante para dinamizar a unidade e as vendas” (E1)</p>	<p>“Sim, indiretamente, mas sim” (E5)</p> <p>“é-nos incentivado, portanto, a fazer este tipo de vendas complementares, a tentar fazer mais produção e receita para o hotel, utilizando exatamente estes mecanismos de Cross e Upselling” (E6)</p> <p>“Sim, por exemplo para hóspedes apenas em alojamento incentivar a comprar, mais uma vez, um jantar ou almoço no nosso restaurante” (E3)</p> <p>“existe sempre aquela pressão por parte da diretora e do Diretor Geral, que estão sempre a dizer que a receção vende poucos jantares, não conseguindo levar os clientes a comer no hotel e também são muitas vezes abordadas as fracas vendas de massagens do SPA.” (E9)</p> <p>“Também, no restaurante claro (E7)</p> <p>“Fui incentivada por exemplo aqui no Riverside através, por exemplo, da venda de jantares” (E2)</p> <p>“Sim, no hotel já tivemos essa discussão várias vezes, para vender mais e vender melhor, através de ferramentas como o Chat-bot que instalámos o ano passado para fazer um</p>
--	--	---	---

			contacto com o cliente (...) fazer um contacto remoto, não sendo necessário o cliente estar à nossa frente” (E4)
	Motivação	<p>É importante que as pessoas tenham um objetivo e que sintam que há uma recompensa no final de linha, até porque vai criar alguma competitividade. É necessário que existam metas bem definidas” (E1)</p> <p>“Enorme! Sem recompensas o sistema não funciona devidamente.” (E8)</p>	<p>“Penso que teria as suas vantagens, claro, haveria uma maior motivação, para continuarmos a fazer este serviço e os clientes iam gostar também” (E3)</p> <p>“Sem dúvida, até porque nos influenciaria a praticar essas estratégias. Creio que não existe um sistema de recompensas gratificante” (E5)</p> <p>“Seria ótimo, acho que é realmente a única forma de incentivar os colaboradores de todos os departamentos a levarem este tipo de venda mais a sério, porque se não houver um incentivo, só o hotel é que recebe algo mais, o colaborador só vai ter mais trabalho que no final não é recompensado” (E9)</p> <p>“se um colaborador tiver uma recompensa por todas essas vendas complementares que possa fazer, obviamente que terá muito mais impacto, do que se não tiver qualquer tipo de recompensa (...) o empregado gosta do bem-estar, do desempenho e da produção da empresa, mas obviamente que se tiver um incentivo</p>

			<p>ou uma recompensa, se calhar poderá duplicar ou triplicar toda essa questão” (E6)</p> <p>“Seria um impacto muito positivo, porque qualquer vendedor se receber por vender, tem esse incentivo” (E4)</p> <p>“Não, porque nós também estamos aqui para satisfazer o cliente, acho que faz parte, também tentar vender e cativar o cliente” (E7)</p> <p>“Acho que por exemplo a oferta de uma noite num dos hotéis do grupo, não estou a falar aqui, mas noutros hotéis e até mesmo oferta de um jantar no restaurante (...) seria muito vantajoso” (E2)</p>
--	--	--	--

Tema 2: Impactos das estratégias de Cross e Upselling

Categoria	Subcategoria	Entrevistado Direção	Entrevistados operação
Satisfação dos hóspedes	Cross-Selling e Upselling	<p>“Sim também. Primeiro porque lhes dá uma maior sensação de proximidade, porque nós estamos a comunicar diretamente, ou indiretamente com eles, através das nossas ferramentas tecnológicas” (E1)</p>	<p>“Sim, tanto o Cross-Selling e Upselling dão a conhecer os produtos que os hóspedes muitas vezes desconhecem” (E3)</p> <p>“Sim, sem dúvida, até porque o cliente fica com a oportunidade de conhecer o que o</p>

		<p>“Mas maioritariamente é o contacto mais pessoal com as pessoas e isso leva-as a sentir que estamos a dar uma atenção especial, que estamos a falar diretamente com eles” (E1)</p> <p>“Sem duvida. Todos ganham. O cliente toma conhecimento de serviços/produtos que porventura desconhecia, sendo surpreendido positivamente e o hotel aumenta a sua receita” (E8)</p>	<p>hotel tem de melhor para dar, o serviço que ele tem de melhor para dar” (E5)</p> <p>“Sim (...), mas tem de ser bem feito, nós temos de saber a quem é que estamos a vender, é diferente algo que queremos vender a um casal novo, um casal mais jovem, ou a umas pessoas mais velhas, se calhar as pessoas mais velhas preferem meia pensão, enquanto um casal mais novo se calhar prefere que nós tentemos fazer um contacto para algo no bar ou alguma massagem” (E4)</p> <p>“penso que sim, vai aumentar com certeza os níveis de satisfação dos hóspedes pois vão sentir-se mais acompanhados, vai todo um “follow-up” à volta dos clientes que penso que é muito positivo” (E2)</p> <p>“Sim, porque se nós também incentivarmos o cliente, a beber ou a comer algo diferente, também ajuda e o cliente fica satisfeito” (E7)</p> <p>“Sim claro, muitas vezes um cliente paga mais por serviços do hotel ou compra um bilhete de visita às grutas ou a um parque aquático, mas no final fica satisfeito com o serviço e sai daqui com um grande sorriso no rosto” (E9)</p>
--	--	--	---

			<p>“Sim se forem bem aplicadas, portanto de for feita de uma forma, digamos, sustentada, fazer um Cross-Selling ou Upselling convém que o nosso produto já seja bom e tenhamos algo para oferecer que vá de encontro com essas questões” (E6)</p> <p>“se nós lhe conseguirmos fazer o upgrade e ele pague por isso, por uma suíte, o cliente tudo bem que paga, mas irá ficar satisfeito porque irá ter um produto melhor” (E6)</p>
Perspetiva económica	Cross-Selling e Upselling	<p>“Sendo campanhas bem fundamentadas pode ter um peso relevante especialmente naquilo que se refere a vendas de refeições e vendas de produtos de SPA.” (E1)</p> <p>“Podem acrescentar margens de receita a priori difíceis de atingir, sem aumento de custos. Permitem potenciar recursos existentes” (E8)</p>	<p>“Considero ser um impacto muito positivo” (E7)</p> <p>“Tem um grande impacto, tanto económico como financeiro, ou seja, estas técnicas ajudam a fidelizar os clientes, uma coisa que bem queremos” (E3)</p> <p>“o cliente ao ter este, mais uma vez, follow-up, vai-se sentir mais motivado a regressar e acho que é com certeza o objetivo principal de cada hotel é que os clientes tenham sempre em mente o regresso ao mesmo” (E2)</p> <p>“Positivo, não vejo como dar outra resposta” (E4)</p> <p>“Caso tenham vendas suficientes, estas estratégias iram sempre ter um impacto positivo, na medida em que estão</p>

		<p>a gerar receitas adicionais que de outra forma não existiriam, para não falar que o seu custo de implementação e basicamente nulo, pois passam basicamente pelo ato dos rececionistas principalmente, tentarem vender um produto do hotel.” (E9)</p> <p>“a prática destas estratégias é benéfica para a empresa, até porque é uma boa forma de aumentar os lucros” (E5)</p> <p>“O impacto económico e financeiro terá sempre mãos dadas com o sucesso da implementação da estratégia, portanto poderá, por exemplo no meu departamento as pessoas poderão ser incentivadas a aplicá-lo, mas se andar uma percentagem muito baixa de aplicação, o impacto acaba por ser muito residual (...) Se for bem aplicado, se houver uma, digamos, se essas estratégias forem de uma forma agressiva num bom sentido, pode ter um bom impacto, pode ter um impacto que faça realmente alguma diferença” (E6)</p>
--	--	---

Tema 3: Potencialidade de maior nível de vendas

Categoria	Subcategoria	Entrevistado Direção	Entrevistados operação
Aumento de vendas internas	Vendas no Restaurante e Vendas no SPA	<p>“Sim, temos aqui abertura para melhorar essas técnicas de venda e aplicá-las e trabalhar com as equipas e com os responsáveis de departamento” (E1)</p> <p>“dinamizando ainda melhor estas vendas, sim, pode tem um impacto considerável a nível financeiro no final do mês.”(E1)</p> <p>“Sim, uma vez realizadas determinadas beneficiações nessa área, nomeadamente a construção de um bar, pois não existem espaços de convívio. Tal leva a que os clientes saiam da unidade a noite, reduzindo o potencial de receitas e de satisfação. Seria benéfica a construção de um segundo espaço restaurativo, permitindo alternância e menor monotonia, sobretudo numa zona pouco servida desses serviços” (E8)</p>	<p>“Sim, sem dúvida alguma” (E4)</p> <p>“Acredito sim, mas é necessário começar a haver mais oferta e mais flexibilidade, principalmente no restaurante. Por exemplo, o menu da sugestão do chefe, apesar de ser bom, tem apenas 3 escolhas o que dá origem a várias reclamações dos hóspedes e depois pronto, é a taxa de Room-service que é muito alta, não existe pessoal suficiente no restaurante para se poder ter uma conversa longa com os clientes para poder vender mais, etc.” (E9)</p> <p>“Sim, acho que existe sempre potencial, acho que se antes de aplicarmos estes tipos de estratégias, forem feitos investimentos na questão de, portanto, se antes de vertermos o produtos termos a certeza de que efetivamente vamos ter algo para vender nesse sentido penso que há sempre essa potencialidade e, portanto, neste caso específico no Riverside (...) penso que tem todo o potencial para se fazer mais vendas nesses aspeto” (E6)</p> <p>“Por exemplo, as promoções de 15% que estamos a fazer no SPA, já é um ponto</p>

			<p>positivo e acho que com esses fatores o cliente vai conseguir vir mais vezes visitar não só a parte da massagem, também o restaurante, enfim, o hotel em si” (E2)</p> <p>“Claro, mais uma vez, ao mostrarmos os nossos serviços, deverá existir um maior volume de vendas” (E3)</p>
Aumento das vendas dos serviços externos	Parceiros externos	<p>“O criar parcerias com embarcações que fazem visitas aqui ao Algarve, claro que sim, claro que é um serviço que estamos a adicionar aos nossos da unidade, representam, no entanto, um volume diferente a nível monetário, mas compensa depois a nível de serviço prestado” (E1)</p> <p>“Permite-nos alargar o leque de oferta, permite-nos aumentar a satisfação de quem nos visita” (E1)</p>	<p>“Sim claro, de momento não temos quaisquer tipos de flyers para serviços externos expostos em algum lado do hotel e antes do Covid tínhamos e tirámos para evitar passagem de Covid, neste caso, mas na altura que tínhamos efetivamente esse tipo de serviços expostos, a venda era muito superior” (E4)</p> <p>“Claro que sim, o algarve tem uma imensidão de lugares a conhecer e</p>

		<p>“Pelo que sei, temos já imensas parcerias. Apenas desconheço se, a nível do staff, se não seria possível estender essas parcerias aos colaboradores, aumentando o seu grau de satisfação, aumentando assim a taxa de retenção de colaboradores, tão difíceis de conseguir atualmente.” (E8)</p>	<p>empresas de animação turística, sendo que para além disso, muitas dessas vendas garantem à equipa da receção uma comissão bastante boa” (E9)</p> <p>“Penso que sim, porque se dermos a conhecer aos parceiros externos as possibilidades de ofertas e melhorias nas estadias dos hóspedes, estes acabam por funcionar da mesma forma quando estão em contacto diretamente com os clientes” (E3)</p> <p>“Sim, penso que sim no Riverside temos os livros de vouchers para as grutas, os parques aquáticos, onde uma maior venda dos mesmos também representa depois um aumento do lucro aqui para o hotel, e não só para o hotel, mas também para cada departamento em si. Aqui na receção trabalhamos muito com os transferes” (E2)</p> <p>“Sim, é uma fase complicada porque passamos pela questão do Covid e muitos, muitos desses parceiros externos de certa forma ficaram um pouco em Standby, portanto, não tão ativos, mas quando tudo está a funcionar, existe também muito potencial em todos esses parceiros externos” (E6)</p>
--	--	--	--

			<p>“algo complementar, não do hotel, mas de fora e tendo em conta que o hotel fica numa zona turística onde há muita diversidade de facilidades e de experiências há sempre muita capacidade para também se fazer boas vendas e muitas vendas em parceiros externos” (E6)</p>
--	--	--	---

Tema 4: Fatores Organizacionais

Categoria	Subcategoria	Entrevistado Direção	Entrevistados operação
Nível de autonomia	Cross-Selling	<p>“Deve ser uma conjugação de esforços de parte a parte, tanto eles ajudarem-nos através por exemplo, das redes sociais a fazer esta dinamização das campanhas lá para fora” (E1)</p>	<p>“Condições necessárias sim, autonomia não, especialmente num hotel como o Riverside que tem as suas restrições no que toca a restaurante e cozinha” (E4)</p> <p>“Tem de passar por alguém superior, sempre” (E7)</p> <p>“Relativamente ao Cross-Selling muito sinceramente não sinto que enquanto rececionista tenha autonomia, à exceção da marcação de jantares, porque para tudo o resto é complicado, porque ou não há staff ou existe muito pouca flexibilidade dos outros departamentos e até mesmo da direção que assume grande parte das decisões.” (E9)</p>

		<p>“Acho que em relação ao Cross-Selling, nós enquanto recepção não conseguimos, porque por exemplo, em relação ao SPA, não temos acesso às marcações das colegas (...) e no restaurante a mesma coisa em relação aos jantares” (E2)</p> <p>“Estarmos a vender desalmadamente jantares temos que ter perfeita noção que a cozinha tem capacidade ou não, , ou seja, depende bastante dos dias“ (E4)</p> <p>“Em relação ao Cross-Selling é mais complicado porque essas decisões serão tomadas pelos nossos superiores e terão de ser sempre tratadas com todos os outros departamentos” (E3)</p>
--	--	--

	Upselling		<p>“Reunindo essas condições, que é saber o que estamos a vender e o que podemos ainda complementar nesse tipo de vendas, penso que numa questão global, no geral, penso que sim, que é possível e que reúne as condições e essa autonomia para se aplicar” (E6)</p> <p>“Upselling é diferente, porque que eu saiba apenas consiste no upgrade de quarto e já não estamos dependentes de outros departamentos, apenas da recepção, basta verificar em sistema quais os quartos disponíveis e inspecionados pela governanta e proceder a partir daí.” (E9)</p> <p>“Em termos de Upselling sim, uma vez que damos a conhecer serviços que os hóspedes possam adquirir ou comprar diretamente conosco.” (E3)</p> <p>“No que diz respeito ao Upselling penso que sim, que temos autonomia necessária para tal” (E2)</p> <p>“Acredito que sim, apesar de necessitar sempre da última aprovação da diretora.” (E5)</p>
--	-----------	--	--

Tema 5: Proposta de operacionalização da estratégia de Cross e Upselling

Categoria	Subcategoria	Entrevistado Direção	Entrevistados operação
Criação da proposta	Necessidade	<p>“É adequado, ver um documento, uma fundamentação, até para ajudar se for algo que seja aplicável, por exemplo, numa formação ou num apoio a dar às equipas para melhorarmos essas técnicas de venda” (E1)</p> <p>“Necessário sim, sem dúvida (E8)</p>	<p>“Não diria necessário, acho que poderia ser uma boa ferramenta (...), neste caso com um documento que pudesse auxiliar quem está mais distante da questão, claro que é necessário, mas não penso que seja indispensável.” (E6)</p> <p>“Sim acho que é necessário, porque seria o primeiro documento orientador alguma vez proposto para esta unidade, seria algo diferente, porque como disse, até agora todo o incentivo é apenas oral, conversas rápidas.” (E9)</p> <p>“Sim, penso que seria necessário a existência de um documento, que ajude a fazer face, por exemplo ao overbooking de duplos que há no hotel.” (E2)</p>
	Benefício	<p>“Um documento desse tipo pode auxiliar, por exemplo, no treino de uma chegada nova à equipa, ou eventualmente até de um estagiário, pode ser algo que exista, num formato digital ou mesmo físico, e que a pessoa tenha como complemento de formação” (E1)</p>	<p>“Sim é benéfico, tudo o que possa suportar, ou seja, se houver uma linha orientadora, se houver um documento, houver algo que para quem não esteja tão dentro da questão, sim é sempre benéfico.” (E6)</p>

		<p>“Permite o controlo da produtividade de cada colaborador, aferição da capacidade de cada um.” (E8)</p>	<p>“Portanto, o Up e Cross-Selling como eu referi é necessário vender bem e ter um bom relacionamento com o cliente e isso vem com experiência, uma pessoa que atende cliente há muito tempo, ou que está habituado a falar com clientes e tem esse “à vontade” (...) consegue vender muito melhor do que alguém que é muito mais rígido porque não sabe, primeiro o que está a vender, como vender, não tem qualquer tipo de conselhos, tópicos que deva abordar” (E4)</p> <p>“É benéfico porque permite criar uma estratégia de venda que é inexistente de momento, como por exemplo, nos temos alguns produtos no SPA, que de momento não têm saída, e que poderiam ter caso fossem associados a outro tipo de massagem, a outro tipo de serviços” (E5)</p> <p>“Para além de ajudar novos trabalhadores a vender melhor, ou seja, a saberem falar bem com os clientes, podia também ser uma forma de vender produtos e serviços que têm pouca saída e que é necessário arranjar forma de os vender, ou seja, bem aplicadas, estas técnicas de vendas poderiam ser uma forma de libertar inventário mais complicado de</p>
--	--	---	--

			<p>vender, através de promoções ou de packs” (E9)</p> <p>“os colegas do departamento de reservas, como têm acesso às informações dos clientes mais facilmente, poderiam mandar logo os nosso VIP’s ou o menu do SPA, para depois os clientes terem acesso a tudo e quando chegarem cá ao hotel já terem uma ideia de como funcionam as coisas aqui” (E2)</p> <p>“Pois, assim veríamos os comentários dos clientes. Acho que seria uma linha de orientação, sem dúvida.” (E7)</p> <p>“É uma linha orientadora, falando mais na questão da hotelaria, as coisas são muito variantes” (E6)</p>
	Cross-Selling e Upselling	<p>“Deve ser algo que tenha uma linguagem simplificada e objetiva, que não seja um documento muito complexo porque podemos estar a falar com pessoas com diferentes tipos de formação” (E1)</p>	<p>“Neste caso, se esse documento existisse, estar no manual de acolhimento do grupo, sem dúvida alguma, haver mais pressão para vendas sempre, porque parece que simplesmente se lembram disso quando as vendas não estão boas” (E4)</p> <p>“do facto da receção ter pouco autonomia na decisão para aplicar estas estratégias de UP e Cross Selling, acho que seria um ponto positivo então colocar</p>

		<p>mais autonomia nos colegas da recepção, para que todo o follow-up do cliente seja feito da melhor maneira possível.” (E2)</p> <p>“A minha sugestão ou ideia seria tentar fazer uma espécie de um estudo para ver realmente que tipo de cliente costumamos receber e o que é que esse tipo de cliente costuma ficar agradado com o nosso tipo de ideia para melhorar a sua estadia, aqui no nosso hotel” (E6)</p> <p>“Penso que o documento deve focar-se essencialmente em ensinar os colaboradores a vender, basicamente um documento com várias informações acerca do hotel e os seus produtos e o público-alvo a quem os vender, ou mesmo a criação de um guião a seguir, acho que seria suficiente para mudar a prestação de muitos colaboradores. Obviamente que deve haver sempre um estudo prévio do hotel, dos serviços, dos clientes, enfim da envolvente, antes da criação do documento”. (E9)</p> <p>“penso que ter em conta a segmentação do hotel, neste caso, trabalhamos com pessoas em negócios o que torna difícil a venda de massagens</p>
--	--	---

			<p>por exemplo, uma vez que veiem com tarifas comerciais um pouco mais baixas que o normal” (E3)</p> <p>“Acredito que deveria ser uma estratégia apresentada aos colaboradores assim que dão entrada na empresa” (E5)</p>
--	--	--	---