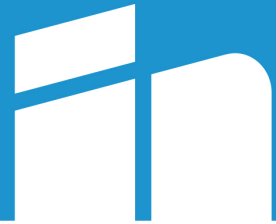


**POLITÉCNICO
DO PORTO**



Abertura de um Hotel no Vale do Douro

Joaquim António Loureiro de Sousa

2015

Abertura de um Hotel no Vale do Douro

Joaquim António Loureiro de Sousa

Trabalho apresentado no cumprimento dos requisitos
para obtenção do título de Especialista
em Hotelaria e Restauração no
Instituto Politécnico do Porto

2015

Dedicatória

À minha família,
em especial ao meu pai Francisco, à minha mãe Celeste,
à minha mulher Isabel e ao meu filho Rodrigo,
pelo apoio, dedicação e amor que recebi durante a minha caminhada até aqui.

A Deus, pela força que me entrega diariamente.

Dedicatória	3
Agradecimentos.....	7
Apresentação sumária do autor	8
Preambulo	12
1. CAPITULO I - Abertura de um Hotel no Vale do Douro - Comercialização e Marketing.....	13
1.1. Introdução.....	13
1.2. A importância do tema do trabalho	14
2. CAPITULO II – Enquadramento Teórico	15
2.1. O Turismo e a Hoteleira	15
2.2. O Passado da Hotelaria em Portugal.....	16
2.3. Alguma história da Hotelaria.....	17
2.4. O Marketing e a Hotelaria em Portugal	18
2.5. Marketing Digital na Hotelaria	22
2.6. Orçamentação de um hotel na área de Marketing Digital	25
2.7. Conclusão	26
2.8. Tecnologia Web 2.0 na Hotelaria	27
2.9. O Site do Hotel na Internet (<i>hotel website</i>).....	28
2.10. O Marketing de Correio Electrónico (e-mail marketing).....	29
2.11. Como funciona um Motor de Busca (<i>Search Engine</i>).....	31
2.12. A Optimização de Motores de Busca (<i>search engine optimization</i>).....	33
2.13. A Web Semântica	37
2.14. As Redes Sociais (<i>social media</i>).....	42
2.15. Os motores de Reservas de Hotel (<i>hotel booking engine</i>).....	42
2.16. A segmentação de mercado	42
2.17. A Gestão de Marca (<i>branding</i>)	50
2.18. Cultura de Marca (<i>Brand Equity</i>)	52
2.19. A Gestão Comercial	54
2.20. A Performance dos Hotéis	54
2.21. A Avaliação de Performance de um Hotel	55
2.22. Rácios de atividade e Indicadores de Performance	56
2.23. A Gestão de Receitas (<i>Revenue Management</i>).....	58
3. CAPITULO III – Plano de <i>Marketing</i> do Douro River Hotel & Spa	59
3.1. Resumo.....	60

3.2.	Introdução.....	60
3.2.	Factores económicos.....	60
3.5.	Perspectivas para 2009	64
3.6.	O Turismo	67
3.7.	Definição do Produto	68
3.8.	Análise da Concorrência	71
3.9.	Taxa de ocupação prevista para o Douro River Hotel - ano 2009	74
3.10.	Análise Estratégica	75
3.11.	Análise SWOT	75
3.12.	Objectivos Estratégicos e Operacionais	79
3.13.	Programas de Ação de Curto Prazo.....	80
3.14.	Material Promocional	80
3.15.	Viagens de Promoção.....	80
3.16.	Mercado Interno	80
3.17.	Mercado externo	81
3.18.	Feiras e Workshops	81
3.19.	Publicidade.....	81
3.20.	Visitas educacionais ao Hotel.....	82
3.22.	Relações Públicas	82
3.23.	Conclusão	82
3.24.	Tarifas Douro River Hotel 2009	84
4.1.	Índice de ilustrações.....	88
4.2.	Introdução.....	88
4.3.	Enquadramento Geográfico	88
4.4.	Caracterização do Hotel	89
4.5.	Conceito	89
4.6.	Equipa de Gestão	90
4.7.	A Marca	90
4.8.	Localização	91
4.9.	Ficha Técnica do Hotel	92
4.11.	Descrição dos Departamentos.....	94
4.11.1	Direção do Hotel	94
4.11.2	Recepção.....	94
4.11.3	Reservas	95

4.11.4	Conciérge ou Portaria	95
4.11.5	Lazer / Entretenimento.....	95
4.11.6	Departamento de Andares	96
4.11.7	Departamento de Alimentos e Bebidas	96
4.11.8	Restaurante/Banquete/Cozinha/Copa	96
4.11.9	Recursos Humanos e Departamento de Pessoal	98
4.11.10	Departamento de Segurança no Trabalho e HACCP	98
4.11.11	A secção de Compras.....	98
4.11.12	Manutenção e Custos	98
4.11.13	Departamento de Marketing (Ver Plano de Marketing).....	99
4.11.14	Departamento de Comunicação.....	99
4.11.15	Departamento de Eventos.....	99
4.11.16.	Departamento de Vendas.....	100
4.12.	Política de Custos	100
4.13.	Política de Produto.....	100
4.14.	Política de Preço.....	101
4.15.	Política de Comunicação	102
4.16.	Política de Distribuição.....	102
4.17.	Indicadores de Gestão	105
4.18.	Política de Recursos Humanos	105
4.19.	Orçamento	108
4.19.1	Funções dos Orçamentos.....	108
4.19.2	Orçamento da Receita e Despesa	109
4.19.3	Controlo Orçamental	109
5.	CAPITULO V - Considerações Finais	110
ANEXOS:	117

Agradecimentos

Os nossos dias são uma luta constante contra o tempo.

Para além da necessidade de arranjar tempo para estarmos juntos da família, para a profissão que consome praticamente todas as nossas horas do dia e tirando alguns momentos para dedicar socialmente, temos de conseguir gerir ainda mais o tempo para que trabalhos como este possam chegar a bom porto.

É em situações de grande desgaste físico e mental que necessitamos de um ombro amigo ou uma palavra de incentivo, fazendo assim toda a diferença.

É nesse enquadramento sentido que quero expressar aqui o meu *Muito Obrigado* à minha família e aos hotéis por onde passei nestes vinte e quatro anos de carreira porque sem eles a minha experiência hoteleira seria virtual.

O que torna este trabalho possível é uma vida dedicada à causa hoteleira como gestor, consultor e também como formador e professor.

Esta hospitalidade que nos move, e que transmitimos ao cliente que nos entra pela porta dentro, tem ainda uma outra vertente à qual não queria deixar de manifestar aqui o meu apreço. Refiro-me às dezenas de profissionais que colaboraram e colaboram comigo, integrados nas equipas que estiveram e estão ao meu lado, desde o Sol Lisboa, Sol Coimbra, Quality Hotel Lisboa, Hotel Lamego, Hotel Régua Douro, Pousada Solar da Rede, Douro River Hotel e Douro Azul River Cruises.

Bem Hajam !

Apresentação sumária do autor

Joaquim António Loureiro de Sousa, concluiu **Gestão e Técnica Hoteleira** na Escola de Hotelaria e Turismo do Porto em 1991, tendo feito no final uma pós-graduação em **Hotel Management** com o *Centre Internacional de Glion*, sediado na Suíça. Licenciou-se em **Informação Turística** na Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego em 2009. Concluiu o *Masters* de **E-Marketing e Social Media** com a Middlesex University, Londres. Obteve o **Diploma de Estudos Avançados em Gestão** pela Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro em 2011.

A sua experiência como profissional resulta do desempenho nos vários hotéis onde trabalhou desde Lisboa até ao Vale do Douro, e onde reside desde 1995, nos quais estão incluídas seis aberturas de hotéis. Profissionalmente divide a sua atividade entre a gestão hoteleira, a consultadoria e a docência. Teve ainda alguma atividade empreendedora em algumas empresas e associações empresariais do sector na Região Duriense destacando a presidência na HT Douro– Associação de Empresários de Hotelaria e Turismo do Douro e a organização do Fórum “ Douro: Que turismo? ”.

Elenco de siglas

OTA – *Online Tour Operator*

CRM – *Customer Relationship Management*

PMS – *Property Management System*

IDS – *Internet Distribution System*

GDS – *Global Distribution System*

AVAC – *Ar condicionado, Ventilação, Aquecimento e Climatização*

AQS – *Águas Quentes Sanitárias*

OMT – *Organização Mundial do Turismo*

INE – *Instituto Nacional de Estatística*

PENT – *Plano Estratégico Nacional de Turismo*

PITER – *Programa Regional*

POS – *Point of Sales*

LAN – *Local Area Network*

USALI – *Uniform System of Accounts of Lodging industry*

CRS – *Customer Relationship System*

MIS – *Management Information System*

WAN – *Wide Area Network*

EMS – *Express Mail Service*

YM – *Yield Management*

SEM – *Search Engine Marketing*

SEO – *Search Engine Optimization*

ROI – *Return on Investment*

SERP – *Search Engine*

HTML – *HiperText Meta Language*

ALT – *Alternative Language Text*

B2C – *Business to Consumer*

PIB – Produto Interno Bruto

UE – União Europeia

FBCF – Formação Bruta de Capital Fixo

PEC – Política Económica Comum

IRC – Rendimento de Pessoas Coletivas

TT – Todo-o-Terreno

SWOT – *Strenght, Weakness, Opportunities and Threats*

ADTURN – Associação de Desenvolvimento do Turismo do Norte

AICEP – Comércio Externo Português

BAR – *Best Available Rate*

GOP – *Gross Operting Profit*

NOP – *Net Operating Income*

GOI – *Gross Operating Income*

RDF – *Ressource Description Framework*

Lista de Tabelas

Tab. 1 – Uso de sistemas tecnológicos em hotéis croatas.

Tab. 2 – Fontes de reservas avançadas.

Tab. 3 – Quadro de um orçamento de marketing digital em 2003.

Tab. 4 – Estatísticas sobre desempenho de hotéis no mundo em 1993.

Índice de Figuras

Fig. 1 – Papel do Marketing nas organizações.

Fig. 2 – Esquema do funcionamento de um motor de busca.

Resumo

Este trabalho debruça-se sobre o trabalho desenvolvido na abertura de um hotel no Vale do Douro, em Lamego, na marginal do Rio Douro frente à cidade de Peso da Régua. Pretende-se verter aqui os passos e as ações que foram necessários ao investidor que decidiu avançar para a construção de um hotel e que assim se juntaram as ferramentas e os conhecimentos que foram a base de sustentação de um hotel que quer abrir portas e se afirmar no mercado competitivo de hoje.

Entre as várias áreas que se agrupam num hotel pode-se indicar a operação hoteleira, incluindo a gestão de recursos humanos, os custos das matérias-primas e a comercialização e marketing que define o posicionamento nos mercados, como sendo uma das traves mestras no sucesso final do hotel.

Como atrás foi referido, a Gestão Comercial e Marketing permite analisar o mercado relativamente aos segmentos, à concorrência, à distribuição dos seus produtos junto dos operadores, saber como foram organizados os ativos para conquistar este ou aquele público. Quais os operadores que devem ser contratados, quais os mercados que interessa conquistar, em que feiras turísticas deve estar presente, quais os programas de fidelização ou ações comerciais a levar a efeito, que gestão de canais de distribuição implementar. Quais os OTA contratar ou *Chanel Management Software* escolher ou ainda qual o PMS selecionar ou mesmo relativamente ao CRM como implementar tão importante ferramenta de gestão. O próprio *website* do hotel e todas as suas ferramentas a ser trabalhadas. O *Social Media Marketing* e ainda a gestão de sites que suportam *guest reviews* como o Trip Adviser e o Trivago, que devem ser geridos de perto.

São imensas as dimensões que existem demonstrando assim a diversidade da atividade hoteleira.

Importa ver neste trabalho técnico a experiência e os conhecimentos diversos em Hotelaria e Restauração do autor também relacionados com o Marketing Hoteleiro. Pretende-se demonstrar com este trabalho, como o diretor de hotel e ainda responsável pela área comercial, esteve na base da estratégia de marketing e comercial que esta unidade hoteleira implementou na sua abertura para conquistar o mercado e o cliente - razão fundamental para a existência de qualquer negócio.

Preâmbulo

Este trabalho reflete o culminar de anos de experiência adquirida durante o período de 1991 e 2014. Após ter desempenhado posições a nível departamental, o autor assumiu em 2005 a posição de diretor de hotel na abertura de vários hotéis na Região do Vale do Douro acumulando, em alguns deles, a função de diretor comercial.

O Douro River Hotel & SPA **** localizado na margem esquerda do Rio Douro em Lamego, foi a última unidade hoteleira que lhe permitiu implementar um conjunto de soluções de gestão hoteleiras onde entrou ainda em obra para organizar as várias valências e o seu lançamento no mercado. Estas soluções de gestão integraram a gestão de recursos humanos, gestão operacional, gestão comercial, vendas e marketing, agrupando assim a gestão hoteleira da unidade.

A sua carreira profissional integra praticamente todo o leque de atividades provenientes da área hoteleira. Como consta no Curriculum Vitae detalhado, começou a atividade na área operacional hoteleira na área de alojamentos, passando depois para a área de *Food & Beverage* onde fez parte da equipa de três hotéis. Mais tarde assumiu a direção hoteleira no Hotel Lamego em 1995 e nesta posição desempenhou a referida função de gestor hoteleiro, onde também acompanhou a gestão de vendas & marketing.

Foi neste sentido que o autor entendeu importante trazer à liça um trabalho como este em que se mostra a atividade que importa realizar quando se prepara um produto hoteleiro para lançar no mercado e as vertentes que devem ser enquadradas para que se seja bem sucedido.

1. CAPITULO I - Abertura de um Hotel no Vale do Douro - Comercialização e Marketing.

1.1. Introdução

Um investimento familiar no Vale do Douro, com suporte de gestão feito por um diretor de hotel, acaba necessariamente por ter uma gestão diferenciada face ao tipo de gestão que se faz numa cadeira hoteleira na vertente da gestão comercial, marketing e gestão de marca.

Iniciei a minha colaboração no Douro River Hotel como consultor em todas as áreas envolvidas desde o projeto de áreas públicas, unidades de alojamento, áreas de serviço, cozinhas, lavandarias, armazéns, *Wellness Centre*, restaurantes, sala de banquetes, AVAC e AQS, decoração de interiores, *Branding* (estacionário, logótipos, loiças, mobiliário, recrutamento de Recursos Humanos, Engenharia de Menus, *Pricing* de bens e serviços, área comercial (promoção e venda). *Design* de *Website* e ainda a contratação com o *Trade*: Tour Operadores, Agentes de Viagem, IDS e GDS.

A importância desta última parte desde o *Pricing* de bens e serviços até à contratação com o *Trade* é muito grande e por isso neste trabalho importa demonstrar que uma unidade hoteleira na margem do Rio Douro e com uma localização geográfica excelente direciona-se para segmentos de mercado específicos e determina o seu posicionamento face à concorrência. Para além disso está muito relacionada com a estratégia de negócio adoptada desde logo quando o diretor de hotel entrou como consultor e quando ainda o projeto estava a ser estruturado. Todo o projeto, desde a arquitetura, decoração de interiores, espaços e valências que são definidas e aprovadas em função do público-alvo, dos segmentos que estão apontados como alvo de negócio espelhado no Plano de Negócio e o Plano de Marketing aprovado em função do *Revenue* desejado (ROI). Para isso a performance do negócio deve ser cuidadosamente avaliada nas suas variáveis e coordenadas.

É fundamental que o gestor hoteleiro, ligado à abertura de unidades hoteleiras, estabeleça uma relação de performance da estrutura hoteleira assentando esta de sobremaneira na gestão operacional e a gestão comercial e marketing. Deve-se evitar criar o produto e mais tarde chegar à conclusão que não é viável rentabiliza-lo. Claro que é possível fazer estudos de viabilidade (devem ser feitos) mas por vezes estão assentes em pressupostos intangíveis.

Este trabalho integra uma revisão da literatura relativamente ao estado da arte relacionado com hotelaria, turismo, marketing hoteleiro. São introduzidos dois documentos escritos e suportes de memória na sua maioria criados e organizados durante a minha atividade como diretor de hotel nesse período.

A fundamentação teórica dos conceitos, e respectivo enquadramento na gestão do hotel, é uma parte muito importante do trabalho porque garante que o trabalho de análise posterior esteja alicerçado nesses conceitos. Também os anexos deste trabalho que o suportam em termos da atividade implementada, foram guardados e permitiram agora serem inseridos neste documento. Como exposto anteriormente, a minha experiência (1991-2013) foi o alicerce que me permitiu a realização deste documento agora escrito.

1.2. A importância do tema do trabalho

A hotelaria é uma indústria, que a par de muitas outras, tem uma complexidade operacional devido às suas múltiplas vertentes. Kim e Oh (2004) estudaram o conceito do modelo das cinco forças de Porter e a abordagem baseada nos recursos na medição do desempenho do hotel, e como essas teorias explicam a capacidade dos hotéis competirem no mercado.

Este trabalho pretende mostrar a realidade de um hotel que inicia a sua atividade e necessita de ter um conjunto de ferramentas que irão permitir que consiga implementar-se no mercado paralelamente com as unidades que já existem e que serão a sua concorrência em função da estratégia comercial e de marketing que vai adoptar, relativamente ao tipo de cliente que vai querer conquistar, ainda qual o preço de alojamento que vai querer praticar, a taxa de ocupação que vai quer obter e o RevPAR que pretende atingir no final do exercício.

A abertura de uma unidade hoteleira tem várias vertentes e neste trabalho pretende-se abordar a estratégia Comercial e Marketing na abertura de um hotel e de como este hotel percorreu o caminho das pedras para chegar aos objectivos traçados.

O caminho de um hotel que “abre as portas” tem necessariamente que ser mais árduo do que um hotel que já está no mercado com uma imagem bem marcada relativamente aos serviços que presta, às infraestruturas que disponibiliza aos seus clientes, aos preços que foi ao longo dos anos praticando e acertando e ainda relativamente à sua presença nos canais de distribuição sejam *online* ou *offline*.

O início de uma atividade requer um esforço suplementar e ainda um consumo de meios financeiros maiores que serão o garante de que a unidade vai ter fundos de suporte quando for necessário investir nos meios de comunicação sejam eles tradicionais ou digitais referindo em especial os canais de *social media*.

Hoje a distribuição *online* é um meio mais rápido de se fazer conhecer. Permite chegar ao tipo de cliente muito mais cedo do que no passado recente.

Por isso entende-se que a vontade de escrever sobre a abertura de uma unidade hoteleira na sua vertente estratégica de comercial e marketing tem relevância. Espera-se assim contribuir de alguma forma com esta experiência para quem está diariamente no terreno com os mesmos objectivos.

2. CAPITULO II – Enquadramento Teórico

2.1. O Turismo e a Hoteleira

A indústria de Viagens e Lazer está cada vez maior atendendo que as características intrínsecas estão diretamente ligadas à influência de factores externos de grande importância e complexidade tais como fenómenos demográficos, factores económicos e políticos, tecnológicos e mesmo ambientais.

Embora não haja uma definição única do que seja do Turismo, as recomendações da Organização Mundial de Turismo, definem como "as atividades que as pessoas realizam durante as suas viagens e permanência em lugares diferentes dos que vivem, por um período de tempo inferior a um ano consecutivo, com fins de lazer, negócios e outros."

Se quisermos procurar uma definição para turismo, a Organização Mundial do Turismo define como sendo o «conjunto de atividades desenvolvidas por pessoas durante as viagens em locais situados fora do seu ambiente habitual por um período consecutivo que não ultrapasse um ano, por motivos de lazer, de negócios e outros».

O turismo está ligado a várias atividades e deve ser interpretado pelas relações que constitui em termos políticos, económicos, sociais, culturais, tecnológicos e hoje cada vez mais ambientais.

Mathieson e Wall consideram que "o turismo é o movimento temporário de pessoas para destinos fora dos seus locais habituais de trabalho e residência, as atividades desenvolvidas durante a permanência nesses destinos e as facilidades criadas para satisfazer as suas necessidades". A atividade turística é complexa e as relações envolvidas nela criam necessidades que mais tarde serão colmatadas pela atividade hoteleira.

2.2. O Passado da Hotelaria em Portugal

Para Cunha (2001) e abordado por Pimentel (2013), o turismo insere-se no sector dos serviços, com características particulares que pressupõem uma abordagem de marketing algo diferente da que tradicionalmente se considera para o produto, destacando-se a sua intangibilidade, inseparabilidade, produção e consumo simultâneo, heterogeneidade/variabilidade. No entanto os serviços turísticos têm também características específicas: custo elevado, sazonalidade, interdependência, impacto na sociedade, vulnerabilidade perante envolvente contextual. (Cunha, 2001)

Sendo um sector prioritário para Portugal, tem uma importância verdadeiramente estratégica para a economia portuguesa em virtude da sua capacidade em criar riqueza e emprego. “A aposta no turismo vai continuar. (...) Acredito no potencial do turismo. Acredito na vontade, no talento e na determinação dos protagonistas do sector. Acredito que é possível subirmos na escala de valor. Acredito que é possível irmos mais longe. Temos recursos excepcionais em termos de localização, segurança do País, património histórico e cultural, afabilidade e adaptabilidade dos portugueses, qualidade das praias, potencial em desenvolver o golfe e as atividades náuticas.” (Pinho, 2007, p.1).

O Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT) foi uma iniciativa do Governo, da responsabilidade do Ministério da Economia e da Inovação, que serviu de base à concretização de ações definidas para o crescimento sustentado do Turismo nacional, e orientar a atividade do Turismo de Portugal, entidade pública central do sector.

A hotelaria deve proporcionar experiências relevantes para os seus clientes. Dentro de um hotel deve existir o momento mágico, o diferente, o excepcional e algo que ninguém esperava mas que criou o “woow”, pois dentro de um hotel o hóspede espera viver algo absolutamente novo.

Quando falamos da atividade hoteleira temos de ter em mente que este conceito engloba as operações hoteleiras e conseqüentemente a gestão das mesmas. A atividade diária de um hotel necessita de ter os recursos humanos, o recheio das respectivas secções, a promoção e venda dos bens e serviços nos mercados previamente definidos e a área de contabilidade e finanças que deve garantir o *cash-flow* e níveis de investimento periódicos que mantenham o hotel em bom funcionamento. O gestor hoteleiro tem ao seu encargo a gestão global desta unidade e deve zelar pela implementação e cumprimento do plano de negócios, plano de marketing e tudo o que está englobado na área operacional. Deve ter controlo sobre os objectivos traçados e fazer análise periódica, seja diária, semanal ou mensal sobre a situação em que se encontra o hotel, tendo em atenção desvios e as estratégias que foram aprovadas.

Podemos dizer que a organização de um estabelecimento hoteleiro é influenciada por grande número de factores, tais como (Quintas, 2006):

- Objectivos da empresa
- Dimensão do estabelecimento
- Natureza e nível funcional das instalações
- Tipo e complexidade da exploração
- Categoria do estabelecimento
- Grau de eficiência do pessoal
- Equipamento e tecnologia disponível
- Estratégia comercial
- Situação conjuntural do ambiente externo

As diversas valências hoteleiras tais como alojamento, higiene e limpeza, alimentação e bebidas, eventos e reuniões, animação temática e cultural, atividade comercial e marketing, área administrativa e recursos humanos, área financeira e ainda as secções técnicas: segurança e manutenção formam o puzzle que desafia diariamente o diretor de hotel.

Este profissional é responsável por gerir a empresa hoteleira com as características e factores supra citados de forma que a atividade seja lucrativa no fim do exercício.

2.3. Alguma história da Hotelaria

No fim da segunda guerra e logo após, o modelo americano de hotelaria, assente nos princípios da standards repetidos e massificados, assiste-se ao início e crescimento de algumas empresas ainda hoje no mercado como a Holiday Inn, Sheraton e InterContinental.

Mais tarde aparece outra tendência que são os hotéis menores e independentes que se organizam em redes de hotéis, exemplo da Best Western ainda hoje no mercado.

A excelência do serviço, a experiencia na profissão e levar o hóspede a ter experiências inovadoras conduzem ao sucesso do produto no mercado.

Os limites em termos de hotelaria são impostos pela imaginação e inovação e em breve teremos hotéis submarinos ou no espaço; sendo que os padrões não são a prioridade mas sim a inovação e capacidade de criar experiencias inesquecíveis para os hóspedes.

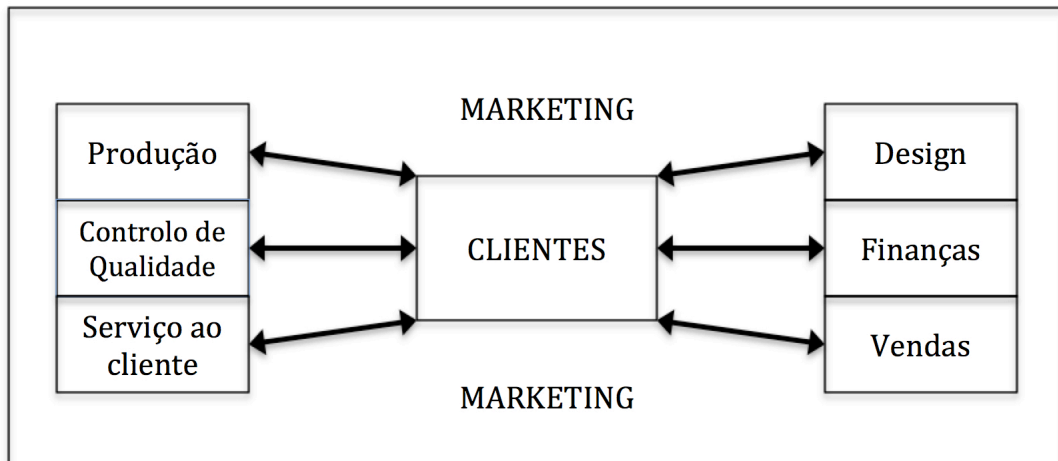
Esta necessidade de inovar para enriquecer a oferta hoteleira é bastante vincada no Plano Estratégico Nacional para o Turismo:

É fundamental atuar ao nível do enriquecimento da oferta, desenvolvendo e inovando conteúdos tradicionais portugueses que constituam factores de diferenciação turística. Assim, pretende-se partilhar com o turista momentos da História e Cultura Portuguesas, literatura, música ou outros, em função do contexto. Pretende-se ainda desenvolver e adequar elementos da oferta cultural que possibilitem experiências distintas ao turista, melhorar o marketing da oferta museológica e monumental – adequando horários de funcionamento e integrando a oferta – e reforçar o conceito da riqueza da gastronomia portuguesa pela criação de pratos de referência. (...) Na promoção e distribuição existe a necessidade de inovar e de comunicar uma proposta de valor diferenciada, atuando em segmentos alvo por mercado emissor. De destacar neste ponto o maior enfoque no canal internet e na gestão proactiva da relação com os prescritores (Pent, 2013).

2.4. O Marketing e a Hotelaria em Portugal

Cooper *et al.* (2005) afirmaram que o segmento hoteleiro é o maior sector dentro da economia turística, sendo uma estrutura de apoio importante para um destino turístico. A hotelaria também pode surgir como um elemento importante em estratégias mais amplas de desenvolvimento económico.

O importância do Marketing para a hotelaria traduz-se em aproximar quem tem um produto hoteleiro para vender e quem quer ou tem intenção de o comprar. Pelo meio está o “*trade*” que através dos vários canais de distribuição (*distribution channels*) estabelecem esta ponte ganhando com isso a sua comissão no negócio, seja numa venda inicial ou em vendas consecutivas criando assim os “*repeaters*” ou clientes fidelizados.



Design: Joaquim de Sousa

Figura 1 – Papel do Marketing nas Organizações

Fonte: Adaptado de Brown (1987, p. 27)

A oferta dos produtos hoteleiros no mercado tem vindo a disseminar-se cada vez mais fazendo com que as unidades hoteleiras, umas mais que outras em função da sua localização e concorrência, tenham de aplicar os seus conhecimentos e ferramentas de marketing para angariar ou se quisermos conquistar os seus clientes para que criem receita e com elas manterem os hotéis abertos.

Atualmente o cliente está esclarecido cada vez mais relativamente à oferta do mercado, que através das várias possibilidades que se desenvolvem cada vez mais, mostram ao mercado a oferta dos serviços e produtos que querem vender. O profissionalismo, uma arquitetura atrativa, uma decoração mais clássica ou mais moderna, uma localização central ou ainda outra vantagem que se possa pensar não é certamente suficiente para atingir níveis de ocupação a nível do alojamento ou rotação de lugares no restaurante ou mesmo na venda de salas de reunião ou eventos.

É necessário que o gestor hoteleiro entenda a necessidade de se expor através dos canais de comunicação promovendo o seu negócio e criando a necessidade no cliente informando da sua existência por um lado e ainda criando sentimentos de bem-estar por outro. Se um gestor hoteleiro entender que o seu produto fala por si só, certamente haverá alguém no mercado que está atento e fará *benchmarking* e com um trabalho bem feito a nível de *pricing*, promoção e distribuição conseguirá ultrapassar o concorrente.

“O êxito comercial dos empreendimentos hoteleiros depende, pois, fundamentalmente da clara identificação das necessidades e problemas dos clientes e da correta definição das prioridades destes. No essencial, ao adquirirem os produtos e serviços hoteleiros, os clientes procuram, sobretudo, a resolução de problemas específicos, pelo que o hotel que melhor responda às suas preocupações obterá, normalmente, a maior e melhor fatia do negócio disponível”. (Quintas, 2006)

De uma forma geral, o gestor hoteleiro deve inscrever no Orçamento Anual do Hotel, uma parcela relativamente ao investimento a disponibilizar para o Plano de Marketing. Esta parcela poderá ser maior ou menor em função das ambições do gestor/proprietário do hotel. Devem ser considerados variáveis como por exemplo o aumento da taxa de ocupação em X por cento; aumento do preço médio por quarto ocupado ou disponível (RevPAR); conquistar novos segmentos de mercados que tem pouca expressão em termos percentuais nas vendas do hotel ou então simplesmente não fazem parte da lista de clientes; aparecimento de novas unidades concorrentes ou ainda a necessidade de alavancar a imagem para contrariar o desgaste da estrutura exterior do hotel ou a decoração que vai ficando desgastada com o tempo.

Neste prisma do Plano de Marketing, Quintas (2006), lista os seguintes pontos que devem fazer parte do Objectivos Principais do Marketing Hoteleiro:

- Reter e aumentar o negócio representado pelos clientes atuais, garantindo um importante *repeat business*.
- Estimular a procura do hotel por novos clientes, através da criação de produtos e serviços susceptíveis de satisfazer as suas necessidades.
- Aconselhar as estratégias e meios técnicos capazes de influenciar a decisão dos compradores.
- Assegurar a manutenção dos níveis de serviço desejáveis em todas as áreas da exploração.

Ainda neste sentido, Ai Quintas entende que o *Marketing* deve proporcionar os alicerces sobre os quais deverá assentar o trabalho das vendas, mas deverá confundir-se com este. Assim, o marketing é fundamentalmente orientado para as seguintes tarefas:

- Efetuar a análise do mercado e permitir a definição de estratégias e o planeamento das ações de *Marketing*.
- Detectar tendências de longo prazo por forma a facilitar a criação de produtos

susceptíveis de dar resposta aos novos problemas e oportunidades de negócio proporcionados pelo mercado.

- Determinar o *mix* de negócio mais conveniente, baseado nos segmentos de mercado disponíveis.

No seguimento desta informação importa ainda dizer que as vendas estão ligadas a um serviço administrativo e no terreno tendo em consideração o produto e a sua gama, os mercados e a resposta aos produtos que se entende vender, os consumidores e resposta à estratégia implementada, e naturalmente o tratamento de relatórios de vendas diários, semanais ou mensais para se entender se a empresa está no rumo traçado ou que desvios está a ter. Desta forma podemos analisar as quotas de mercado que cada produto tem e como esta a vida de cada produto em termos de entrada, período de maturação e declínio.

Nem sempre os hoteleiros utilizam ou rentabilizam as possibilidades que estão à sua disposição, e assim, chegam muitas vezes a um beco sem saída quando vêm os seus resultados operacionais ou financeiros baixarem. Por outro lado, muitas vezes ignoram o nível de satisfação dos clientes, que saem da unidade, sem que saibam o que vai acontecer mais tarde.

Os gestores estão a aderir às novas realidades virtuais que são, com certeza, uma realidade inultrapassável para quem quer gerir o seu negócio através da nova vertente de marketing: o marketing digital e as suas ferramentas presentes na internet, como as redes sociais, o *search engine optimization*, o *Google AdSense*, os *blogs* e o *internet branding*, entre outros (Constantinides, 2004).

Com estas ferramentas de *marketing digital*, o diretor de hotel poderá promover o seu hotel, permitir que o mercado fique a conhecer o produto que pretende comercializar e definir o preço que entende ser o mais adequado.

Por outro lado, para além do marketing digital, pode ainda implementar a promoção da sua empresa nas feiras e fazer assim uma distribuição dos seus produtos pelos canais tradicionais.

O caminho óbvio para os *marketers* é comprometer novos meios de comunicação, de forma passiva e ativa, como parte da estratégia global de marketing para ouvir o cliente e para operacionalizar ações de *one-to-one marketing*. Estas áreas já estão a ser exploradas por empresas pioneiras, testando e adoptando novas táticas baseadas na abertura, diálogo e abordagem individual (*one-to-one*), oferecendo aos clientes a possibilidade de expressar as suas necessidades, criatividade e experiências e, em alguns casos, até mesmo envolvendo-os na produção de mensagens de comunicação e no *design* dos seus produtos.

Philip Kotler define marketing como “o processo social e organizacional pelo qual indivíduos e instituições obtêm o que necessitam, através da criação e troca entre eles de produtos com valor” (Kotler, 2004)

Esta definição de *Marketing* vai para além da relação que existe muitas vezes e apenas com publicidade e vendas. A preocupação da gestão deve ser na satisfação das necessidades dos clientes e desta forma conhecer o mercado e trazer mais-valias.

Sabemos que uma eficaz orientação para o mercado cria a satisfação dos clientes e consequentemente gera lucro. A orientação para o mercado é uma técnica de gestão em que o cliente passa a centrar a atividade da empresa e a satisfação das suas necessidades a razão da existência da própria empresa.

Já foi dito que a publicidade e vendas não se devem misturar com *marketing*. Se analisarmos essas funções num esquema que possibilita compreender a importância que a atividade de *marketing* exerce sobre nível de sucesso das organizações:

- Permite identificar as necessidades e oportunidades do mercado, que possam posteriormente ser transformadas em volume de negócio;
- Alavanca o desenvolvimento do *core business* de cada organização na concepção de produtos e marcas, mas ajuda também a criar o preço, na distribuição e ainda em outros potenciais serviços associados;
- Desenvolve ainda uma ação de promoção e comunicação dos produtos e serviços da empresa.

2.5. Marketing Digital na Hotelaria

O marketing digital muitas vezes referido na literatura como e-marketing ou marketing on-line tem diversas ferramentas, muitas delas permitindo uma interatividade com os clientes.

Podemos definir *E-marketing* como sendo uma ciência em que uma empresa ou uma organização utiliza as tecnologias de comunicação moderna para transformar o mercado potencial em mercado real. É uma parte importante da estratégia total de marketing e é uma espécie de tática de marketing para alcançar os objectivos de marketing baseado na Internet (Feng, 2005:3-10). Acontece em todas as operações do processo de marketing da empresa e inclui a busca de novos clientes bem como a retenção de clientes antigos. É o processo que se baseia na teoria do marketing moderno e no uso da tecnologia da Internet bem como nas suas funções para atender as necessidades dos clientes a fim de perceber os objectivos de desenvolvimento do novo marketing e aumentar o lucro operacional (Feng, 2005:3-10).

Yeh *et al.* (2005:32) definem o significado das tecnologias da informação (TI) como "qualquer *hardware*, *middleware* e/ou *software*, incluindo as transações que utilizam a internet, redes sociais e outras tecnologias digitais".

Nunca se ouviu uma adesão tão forte a uma nova tecnologia. Ao longo dos anos, a internet, como meio global de comunicação e trocas, testemunhou um crescimento enorme. Globalmente, o número de *websites* aumentou exponencialmente. Exemplo disso são os dados que nos mostram que, numa década, os mesmos passaram de 23.000 em 1995 para mais de 55 milhões em 2005 (Zakon, 2005).

Sabemos também que a internet foi o motor para que a comunicação sofresse alterações substanciais e assim como resultado desta nova revolução apareceu a *web 2.0* permitindo a interação entre o emissor e o receptor por vezes em tempo real. A mensagem tornou-se imediata e os resultados ao minuto.

A definição de *web 2.0* aplicada neste trabalho é a proposta por Constantinides e Fountain (2007): "A *web 2.0* é um conjunto de aplicações on-line, interativas e controladas pelo utilizador, de código aberto e abertas a experiências. Os seus utilizadores participam com conhecimento e poder de mercado nos processos empresariais e sociais. As aplicações *Web 2.0* suportam a rede de utilizadores informais, facilitando a fluxo de conhecimento e permitindo a criação eficiente, disseminação, partilha, edição/ refinação de conteúdos".

Para Ruzic e Andric (2009) a tecnologia de informação alterou de forma profunda a natureza do marketing hoteleiro. A grande maioria dos hotéis começou a desenvolver estratégias de marketing digital para a internet. Como resultado, o marketing digital cresce cada vez mais a um ritmo impressionante e tem por isso um resultado com impacto nos turistas. Uma atenção especial é dedicada à Internet que, como qualquer outro negócio, mudou a atividade clássica de negócio e desta forma é utilizada como meio de comunicação, transação financeira e canal de distribuição. Como resultado, criou-se a necessidade de apresentação de novas tecnologias *web 2.0*.

Como a mudança das condições económicas, novas formas de comportamento e novas tecnologias é provável que apareçam novos mercados ou crescimento de outros. Nas economias desenvolvidas as tecnologias são alvo de estudo sobre o seu papel nas mesmas e são um factor central no mundo novo do turismo.

O desenvolvimento de novas telecomunicações e tecnologias digitais, e nestas incluímos a internet, providenciam novas oportunidades de mercado. O mundo passado tem agora novas características que estão ligadas ao marketing digital do turismo.

Podemos designar o marketing digital como fazendo parte do negócio digital. Várias definições de marketing digital podem ser utilizadas: *Marketing Electrónico*, *Telemarketing*, *E-Marketing*.

Estas designações significam que o marketing de hoje no turismo e hotelaria utiliza aplicações de informação e comunicação através das tecnologias de internet (Panian, 2000).

A internet, como um dos fenómenos mais importantes da tecnologia atual, oferece a mais completa informação sobre o mundo.

A ligação ao mundo através das atividades de marketing de cada empresa necessita que estas possuam um *website* independentemente do tipo de negócio que possa ter. Normalmente o primeiro contacto do cliente com a empresa começa pelo *website* e por isso este deve poder :

- Atrair visitantes para o *website*
- Reter o visitante no *website*
- Atrair o visitante a voltar ao *website* que tenha visitado anteriormente
- Concluir uma compra
- Ter contacto com serviços Pós-Venda.

Sabemos que com o aumento de visitas à Internet com os hábitos de consumo a mudarem, o possível cliente está mais inclinado a informar-se, a pesquisar e a chegar á compra. A necessidade de um hotel ter um *website* preparado para conquistar o mercado, através das características que criam a vontade de consumo no cliente, que o fazem imaginar-se no hotel a passar momentos de descontração, de lazer e repouso em família ou em negócios é cada vez maior. Temos hoje mais informação do que no passado sobre a fórmula que deve ser utilizada na construção de um *website*. Mas também um *website* só por si não é suficiente para completar o Plano de Marketing que deve ser implementado num hotel que pretenda estar atualizado no mercado e que estar ao mais alto nível quando compete com os seus pares em termos de conquista de mercados.

Temos consciência que cada vez mais a influência da internet permite às empresa de hotelaria criar vantagens competitivas que leva a conquistar o mercado com melhores promoções e vendas. Hoje com a globalização e crescimento de utilizadores de internet, o desafio de estar no mercado obriga ao uso de tecnologias modernas.

Anexo a seguinte pesquisa (Horwath Consulting Zagreb, 2008). Os resultados desta pesquisa resultam de um inquérito a hotéis de 3, 4 e 5 estrelas que investem constantemente em atualização de tecnologia e marketing.

Os turistas usam regularmente a Internet para pesquisa de opções de viagens, comparação de preços e reservas de determinados serviços tais como bilhetes de avião e quartos de hotel. Mas ainda é utilizado um baixo nível de tecnologia quando se chega ao processo de fazer a compra.

Tab. 1 - Uso de sistemas tecnológicos em hotéis croatas

Uso de sistemas tecnológicos (%) nos hotéis croatas		Share
1	Tem <i>website</i>	94,9
2	Sistema de Acesso à Internet	93,9
3	Ponto de Venda (POS)	92,9
4	Sistema de Taxação de Chamadas de Telefone	91,8
5	<i>Local area network</i> (LAN)	89,8
6	<i>Uniform System of Accounts for Lodging Industry - USALI</i>	71,4
7	Sistema Intranet	70,4
8	Sistema de Reservas Central (CRS)	68,4
9	Sistema de Informação de <i>Marketing</i> (MIS)	66,3
11	<i>Wide Area Network</i> (WAN)	55,1
11	<i>Data Warehousing</i>	46,9
12	Sistema de Gestão de Energia (EMS)	27,6
13	<i>Property Management System</i> (PMS)	26,5
14	<i>Yield Management</i> (YM)	20,4
15	<i>Global Distribution System</i> (GDS)	12,2

Tab. 2 - Fontes de reservas avançadas

Fontes de reservas avançadas (%)		Share
1	<i>Tour Operador</i>	38,7
2	Agente de Viagens	28,6
3	Reserva direta	13,8
4	Sistema de Reservas Próprio	7,5
5	<i>Website</i> Próprio	6,5
6	<i>Global Distribution System</i> (GDS)	1,4
7	Outros <i>websites</i>	1,4
8	Rep do hotel	1,1
9	Sistema de Reservas Independente	0,7
10	Companhia de Transporte (ex: <i>Airways</i>)	0,3
11	Total	100

2.6. Orçamentação de um hotel na área de Marketing Digital

Uma ferramenta de análise de posicionamento como a Digital Suite da Adobe, suportado pela Omniture permite que os hoteleiros possam medir com eficiência os resultados dos seus esforços financeiros em marketing digital. Isto, por sua vez, permite que fazer as necessárias e rápidas mudanças no financiamento de campanhas de marketing desde menos efetiva até à campanha com mais alto retorno financeiro (ROI).

Tab.3 - Quadro de um orçamento de marketing digital em 2013:

Item em Orçamento	% de Orçamento a alocar
SEM	25%-30%
SEO	8%-10%
“Show Prices” CPC Programa on TripAdvisor	5%-10%
SoLoMo	3%-5%
Mobile Website & Marketing	5%-8%
Tablet Website	2%-3%
Email Marketing	2%-4%
Online Video	2%-4%
Remarketing & Retargeting	4%-8%
Reputation Management	2%-3%
Business-Needs Driven Campaigns	
Multi-Channel Initiatives to Tackle Concrete Business Needs	15%-25%
Capital Investments, Consulting & Operations	
Website Re-Design+ CMS Technology Upgrade	15-25%
Consulting & Campaign Management	8%-10%
Web Analytics & Campaign Tracking	2%-3%
Website Operations	2%-3%

Fonte: HTRENDS.COM

2.7. Conclusão

O orçamento de marketing digital deve ser separado em 3 colunas. O núcleo do orçamento deve focar-se no fundamental do marketing digital hoteleiro que leva a excelente Retorno do Investimento; também deve haver um orçamento previsto para necessidades específicas do negócio e desafios imprevistos: e uma parte para ser colocada de lado para projetos financeiros tais como *restyle* e melhoramentos de

websites, consultadoria e gestão de campanhas, e operações diárias no website e desenvolvimento profissional.

Deve-se ter em conta, enquanto o mercado está crescendo, os três indicadores-chave de performance. A economia ainda mantém em consideração o orçamento de 2013. Indica isso que o orçamento de marketing digital deve permanecer algo flexível (dependendo na necessidade das empresas e resultados das campanhas) e que cada euro deve ser gasto sabiamente, tendo em conta a dinâmica dos mercados e as últimas melhores práticas da indústria.

Uma empresa que trabalha muito para entregar o retorno por cada euro gasto deve focar-se em iniciativas ROI (*Return on Investment*) ajudando a transformar a presença dos hoteleiros na internet no mais efetivo canal de distribuição para o negócio dos seus hotéis.

2.8. Tecnologia Web 2.0 na Hotelaria

Por causa da dependência de fornecimento e troca de informação na cadeia de produção e distribuição, a hotelaria tornou-se meio para a adopção rápida de tecnologia de informação e *media* interativos. Porém alguns hotéis ainda não desenvolveram uma estratégia de marketing através da Internet.

O ajuste da marca deve ser possível ao longo do tempo, por isso deve ser possível investir mais nessa direção. Como resultado, assume-se a possibilidade de informação e compra na internet para estimular a compra pelos turistas e mudar os hábitos de compra.

Para melhorar a estratégia de *marketing* de um hotel é importante o uso das seguintes ferramentas de *Web 2.0*:

- *Instant Messaging*
- *Internet Relay Chat*
- *Internet Forums*
- *Social Network Services*
- *Social Guides*
- *Social Bookmarking*
- *Social Reputation Network*
- *Weblogs*
- *Social Citations*

- *Peer-to-peer Social Networks*
- *Virtual Presence*
- *Virtual Worlds & Massively Multiplayer Online Games*
- *VOIP – Internet Telephony*
- *Mobile Internet ,etc.*

As características gerais das ferramentas da *Web 2.0* são essencialmente abertas, livres e de inteligência colectiva.

Para Ruzic e Andrljic (2009), a hotelaria parece interessada em termos de poder ter estratégias de marketing digital e a emergência de mercados globais na internet tem sido uma possibilidade para as empresas hoteleiras melhorarem a posição competitiva. A internet tornou-se recentemente num dos mais importantes canais de comunicação do mundo devido ao vasto aumento de pessoas com rápido acesso à informação *online*.

2.9. O Site do Hotel na Internet (*hotel website*)

De acordo com o estudo utilizado por Chung e Lawb (2003) onde são abordados as dimensões e os atributos dos websites dos hotéis, podemos considerar que a maioria dos hotéis constroem os seus websites baseados em cinco dimensões: facilidade de informação, informação de contacto com o cliente, informação de reserva, informação sobre a oferta junto do hotel, estradas e outra informação diversa e gestão do website.

Um fenómeno global, influenciando cada vez mais a seleção de hotéis, é o desenvolvimento de comentários nos *websites* (Booking.com, Tripadvisor.com, Gougo.com e Hotelchatter.com), onde os clientes colocam os comentários das suas experiências. Estes *sites* oferecem aos seus clientes a oportunidade de partilharem as suas experiências de 23.000 destinos caracterizados e de fazerem comentários sobre a sua experiência de prestação de serviços. Smith (2006) indica razões em que a rápida transição para a banda larga tem precipitado este fenómeno para um ponto sem retorno, no qual a informação que era predominantemente de comunicação de um sentido, tornou-se numa comunicação de dois sentidos, funcionando agora de um modo participativo. Como resultado, agora as empresas têm de estabelecer novas relações com os seus públicos-alvo.

Os *websites* dos hotéis podem ainda possibilitar a reserva do cliente direto. Um sistema de reservas pode ajudar o departamento de marketing a acompanhar os clientes frequentes e a fornecer uma previsão estatística para o desenvolvimento de ações futuras de marketing. As tecnologias de informação podem melhorar os níveis de serviço ao cliente, proporcionando novas formas de prestação de serviços,

melhorando a proximidade com o cliente, respondendo mais rapidamente às necessidades dele e, ainda, oferecer a oportunidade deste criar as suas próprias reservas (Mulligan e Gorgon, 2002). Como resultado, a estratégia de tecnologias de informação são ferramentas confiáveis para hotéis seletivos e orientada para a satisfação do cliente (Camison, 2000).

2.10. O Marketing de Correio Electrónico (e-mail marketing)

Wreden (1999) descreveu o *e-mail marketing* como "uma aplicação assassina na Internet" por causa da precisão com que um e-mail pode ser personalizado, orientado e acompanhado. O *e-mail marketing* cria uma oportunidade para as empresas porque é possível enviar uma mensagem rápida, e a nível global, de produtos. Permite também a imitação por parte dos concorrentes em tempo muito curto. O e-mail marketing é cada vez mais reconhecido como uma ferramenta de marketing muito rentável devido ao baixo custo. Podemos considerá-la uma das ferramentas mais eficazes de marketing on-line por causa das suas taxas de resposta elevadas (Niall, 2000). Ela abre portas para comunicação com clientes ou fornecedores independentemente da distancia, dos fusos horários ou de se encontrarem em locais longínquos.

O *E-mail Marketing* é uma das melhores maneiras para publicitar o seu negócio na internet. Como o numero de utilizadores de *email* cresce rapidamente, cada vez mais as empresas escolhem o e-mail marketing como principal meio de campanha publicitária porque é um meio excelente para atingir um publico global dentro do seu mercado alvo. O *E-mail marketing* é barato (ou mesmo grátis); de fácil acesso, rápido e mais importante, eficiente. Ainda resulta e trás benefícios para os profissionais de marketing da internet. Se alguém planeia iniciar um negócio na internet ou se já tem um, é obrigatório utilizar o *e-mail marketing* em todo o processo de promoção do negócio na internet. Uma campanha de *e-mail marketing* bem planeada pode trazer um enorme sucesso aumentando as vendas do negócio *on-line* e *off-line*. Contudo devem ser consideradas algumas situações antes de iniciar qualquer campanha de e-mail marketing (Raad *et al.*,2010).

O marketing feito por *e-mails* é uma das mais poderosas ferramentas para construir rapidamente o seu negócio, aumentar a sua participação no mercado. Tudo isso a custos muito baixos. No entanto esta ferramenta é pouco utilizada e, quando utilizada, frequentemente, é mal utilizada. Como em todas as nossas atividades, somos partidários da utilização ética do marketing por *e-mail*. O envio de *e-mails* não solicitados, ou "*spam*", é prática no mundo virtual e uma praga que assola as caixas postais de qualquer pessoa neste mundo que se encurtou. A utilização responsável do marketing por *e-mail* é também uma prática pouco conhecida e difundida e, por isso, várias pessoas e empresas, sem saber, estão fazendo "*spamming*", cujos resultados não só não ajudam, como atrapalham e provocam a morte de alguns empreendimentos

que se utilizam dessa prática. Mas quais são as vantagens do marketing responsável por *e-mail*?

1. É muito mais rápido que correspondência, e tão rápido quanto um telefonema.
2. Não fica confuso com os fusos horários para fazer telefonemas, pois a Caixa de Entrada armazena os *e-mails*.
3. O cliente não é obrigado a ler quando, ou enquanto, estiver ocupado com outros afazeres, portanto incomoda menos que um telefonema, respeita o tempo do seu cliente potencial. A isto se chama interatividade com respeito.
4. O custo do envio de *e-mail* é praticamente nulo, principalmente tendo em vista o elevado potencial de ganhos: obtenção e manutenção de clientes ativos.
5. Pode começar a receber contatos e pedidos minutos depois do envio.
6. Elimina-se os custos de impressão e correio para colocar a sua oferta junto aos seus clientes.
7. As dúvidas, e os respectivos esclarecimentos, podem ser trocados rapidamente, sem custos adicionais, e a uma velocidade muito maior do que o envio de correspondência física.
8. É uma maneira rápida de se manter em contacto permanente com os clientes, numa comunicação aberta para ambos os lados, permitindo cultivar um relacionamento de longo prazo, mantendo viva a relação comercial: você entendendo as mudanças nas demandas dos seus clientes e eles tendo acesso às suas ofertas.
9. Você envia os seus *e-mails* a uma clientela que já se manifestou o seu interesse em receber as suas ofertas (lista "*opt-in*").
10. A sua comunicação pode e deve ser personalizada, tratando o cliente pelo nome. Uma lista "*opt-in*" é uma relação de *e-mails* e outros dados dos seus clientes potenciais que é utilizada para o envio das suas ofertas. Essa lista é conhecida por "*opt-in*" porque todas as inclusões são feitas exclusivamente com a permissão de cada cliente potencial.

Esta é a principal diferença entre um *e-mail* responsável – aqueles que as pessoas optaram por receber de livre e espontânea vontade – e o "*spam*", que recebemos como uma intromissão em nossas caixas postais: batem à nossa porta, entram e nunca se apresentaram. Sob o ponto de vista de marketing é a diferença entre ser bem recebido ou ser considerado um intruso. Convenhamos, em termos de receptividade, isto faz toda a diferença!

2.11 Como funciona um Motor de Busca (*Searching Engine*)

O *crawler* (ou *spider*) é associado a um *robot* que salta de página em página, devorando *links* e texto. Na realidade este engenho nada tem de tangível. Com efeito, trata-se “apenas” dum poderoso programa informático que corre nos servidores da Google e cuja tarefa é vasculhar e arquivar toda a Web.

Uma vez indexadas as páginas há que encontrar critérios para as apresentar aos utilizadores. O *software* em que assenta a tecnologia de pesquisa Google processa cálculos simultâneos em fracções de segundo. Através do seu algoritmo designado *PageRank*TM é examinada toda a estrutura de hiperligações da *Web*, de forma a determinar quais as páginas mais importantes. Realiza em seguida uma análise de correspondência de hipertexto para estabelecer quais as páginas relevantes para uma determinada pesquisa que seja efectuada. Ao combinar a importância geral e a relevância específica para a consulta, o Google consegue colocar em primeiro lugar os resultados mais relevantes e fiáveis.

Muito embora a Google seja muito comunicativa nalguns departamentos, como o *AdWords*, o *AdSense* e soluções empresariais, nenhum *webmaster* consegue obter qualquer resultado no tocante a assuntos relacionados com o índice, visto que é um processo totalmente automatizado. Pedir a humanos no Google para interferir com o índice é um exercício de futilidade.

A seguir pode ver-se um esquema do processo de pesquisa (*query*) e apresentação do resultado.

Um motor de busca associa palavras que os utilizadores inserem numa janela de texto a um índice, apresentando assim sumários de conteúdo numa página de resultados (ou *SERP* - *Search Engine Results Page*). Basicamente tem três componentes: o *crawler* (ou *spider*), o índice - a base de dados massiva criada pelo *crawler* - e o sistema *runtime* - que faz a ligação entre a consulta e o *software* de busca, tornando os dados constantes no índice inteligíveis para o utilizador

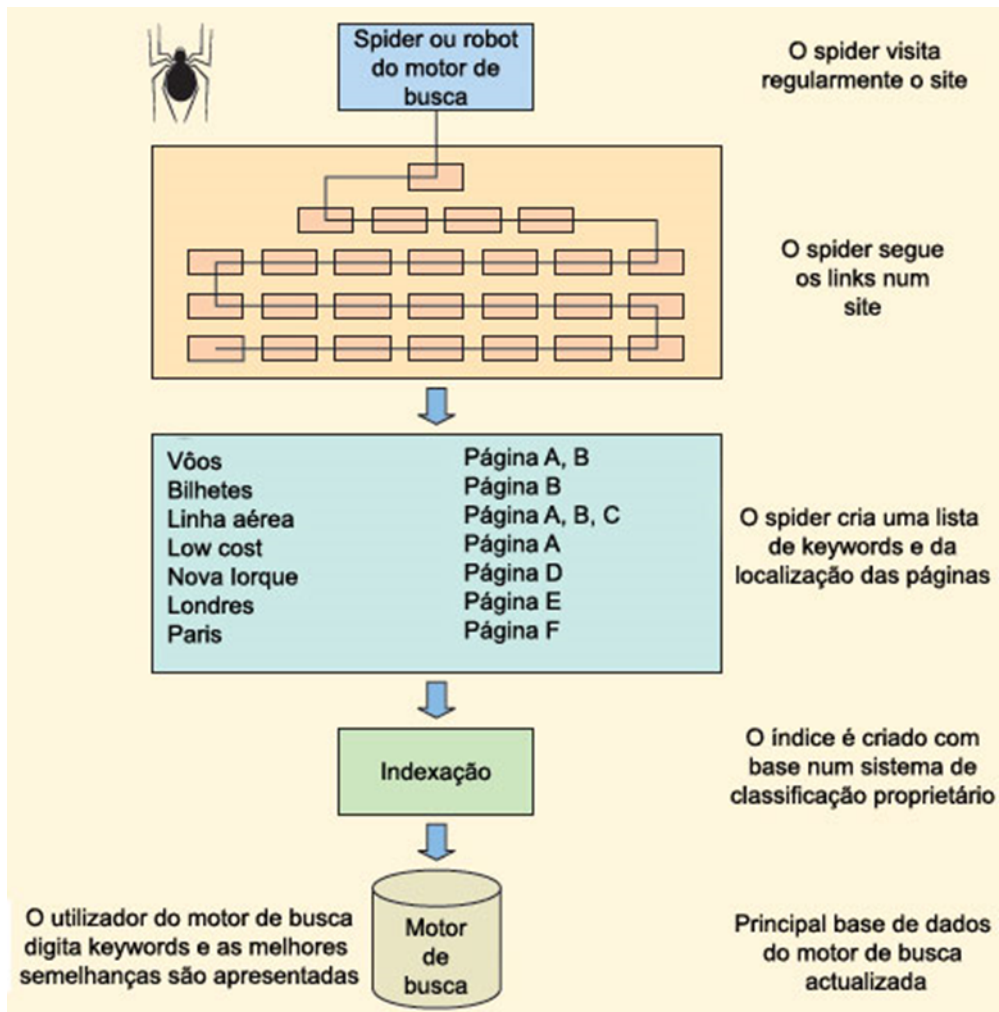
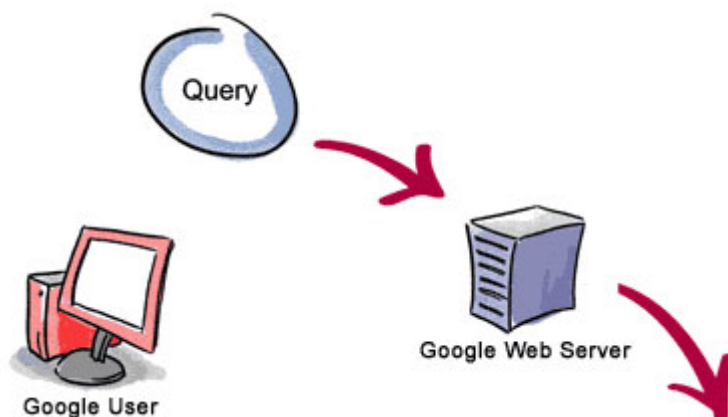


Fig. 2 - Esquema do funcionamento de um motor de busca.

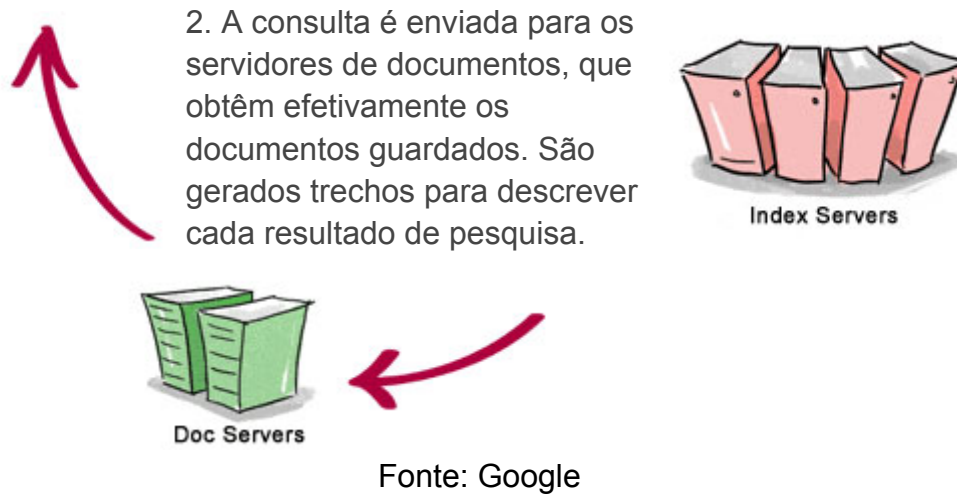
Fonte: Chaffey, (2006:378)



3. Os resultados da pesquisa são apresentados ao utilizador numa fracção de segundo.

1. O servidor *Web* envia a consulta para os servidores de indexação. O conteúdo que se encontra nos servidores de indexação é idêntico ao índice remissivo de um livro: indica ao sistema quais as

páginas que contêm as palavras que correspondem à pesquisa.



2.12. A Optimização de Motores de Busca (*search engine optimization*)

O processo de promoção de um site para que ele seja facilmente detectável pelos motores de busca é conhecido como *search engine optimization* (*SEO*). Um bom posicionamento nos resultados de busca resulta em mais tráfego para um site. Por isso, as empresas, *bloggers* e indivíduos têm muito trabalho para ter os seus nomes ou produtos posicionados na primeira página dos resultados de um motor de busca. O processo de *SEO* tem uma parte de arte e outra parte de ciência. Os dois métodos mais populares para melhorar o posicionamento de um site, entre os motores de busca, incluem modificar o seu código *HTML* para conter palavras-chave relevantes e promover o site em outros sites, através de *links* externos conhecidos como *back links*. Como a quantidade de conteúdos na *Web* cresce a cada minuto, torna-se cada vez mais importante incluir os meta data adequados que permitam aos motores de busca encontrá-los (Frydenberg & Miko, 2010).

Optimizar a visibilidade de um *site* já construído poderá ser uma tarefa fastidiosa. No entanto, se assimilar conceitos de visibilidade nas suas metodologias de construção de sites, os seus novos sites sairão naturalmente otimizados. Em seguida apresentamos um conjunto das regras principais que deverá seguir:

- Publique informação interessante
- Escolha títulos descritivos
- Use *HTML* para publicar texto
- Verifique a ortografia
- Faça uma página de entrada "amiga" das aranhas
- Um apontador para cada página
- Use texto descritivo nas âncoras dos apontadores

- Preencha o atributo ALT nas imagens
- Use as META tags "keywords" e "description"
- Divulgue o seu *site*
- Diga não ao *Spamming*

Publique informação interessante

A primeira e mais importante regra para conseguir que a sua página apareça nos resultados dos motores de busca é que esta disponibilize informação interessante e de preferência única.

Se procura informação na *web* sobre um dado assunto e não a encontra, está perante uma excelente oportunidade de aumentar a visibilidade do seu site, criando-a.

Note que, a informação poderá já existir numa página escrita noutra língua ou impressa em papel, e você apenas terá de traduzi-la para a sua língua ou adaptá-la para páginas da *web*.

Escolha títulos descritivos

Um bom título para uma página é muito importante para descrever o seu conteúdo. O texto do título encontra-se entre as tags HTML <TITLE> na secção <HEAD> da sua página. Se usar um editor gráfico de páginas *web*, que insere automaticamente um título como "*New Page*", não se esqueça de mudá-lo para um texto significativo. Lembre-se que o título é a primeira informação que as pessoas examinam quando analisam os resultados devolvidos por um motor de busca.

Use HTML para publicar texto

Os motores de busca retiram e processam as palavras contidas nos textos das páginas *web* para construir os seus Índices. No entanto, dificilmente conseguirão extrair texto contido em imagens, código de *javascript* ou animações. Como tal, este texto será invisível para os motores de busca e as páginas que o contenham não poderão constar em resultados de pesquisas efectuadas sobre essas palavras. Seja cuidadoso na escolha do formato para publicar uma informação.

O HTML é o formato textual de publicação mais usado na *web* e por isso o melhor suportado pelos motores de busca. No entanto, os *webmasters* deverão ser cuidadosos e publicá-lo bem-formatado (de acordo com a especificação), de modo a que possa ser facilmente interpretado pelos motores de busca e browsers.

Verifique a Ortografia

Verifique a ortografia das suas páginas e escreva sempre português corretamente, usando acentos e cedilhas. Note que se escrever palavras com erros de ortografia na sua página, as pessoas que pesquisem essas palavras, terão que adivinhar o erro que você cometeu para que obtenham a sua página nos resultados.

Faça uma página de entrada "amiga" das aranhas

Os motores de busca usam programas que automaticamente seguem apontadores (*links*) e recolhem páginas da *Web*. Estes programas são denominados aranhas (*crawlers*).

Não é necessário submeter todas as páginas do seu site nos motores de busca, mas assegure-se que seguindo apontadores a partir da página de entrada do seu sítio, é possível descobrir todas as páginas que devem ser indexadas. Se a aranha não encontrar as suas páginas, elas nunca poderão constar nos resultados das pesquisas.

Tenha cuidado com o tipo da sua página de entrada. Use preferencialmente uma página do tipo HTML e assegure-se que esta contém palavras relativas ao tópico do seu sítio. Páginas de entrada contendo apenas imagens ou animações não são aconselháveis, uma vez não será possível extrair texto que descreva o seu sítio.

Um apontador para cada página

As páginas dinâmicas são geradas automaticamente quando um servidor *web* recebe um pedido. Não existem fisicamente em disco e são geradas tipicamente a partir de informação guardada em bases de dados. Uma página dinâmica é identificada por conter um "?" no seu URL.

Os motores de busca recolhem todas as páginas que sejam apontadas por um URL. Assim sendo, recolhem também as páginas geradas dinamicamente desde que exista um apontador que as gere no seu sítio *web*. Atenção que os apontadores deveram ser criados usando preferencialmente HTML, os motores de busca têm dificuldade em seguir ligações criadas usando linguagens de script (ex. *javascript*) ou animações (ex. *Flash*).

Use texto descritivo nas âncoras dos apontadores

O texto da âncora apresenta uma curta descrição do conteúdo apontado. Por exemplo, no apontador seguinte o texto da âncora é "Visibilidade em motores de busca".

```
<a href="http://visibilidade.web.pt" > Visibilidade em motores de busca </a>
```

Um apontador para uma página com a âncora "Visibilidade em motores de busca", em vez de simplesmente "clique aqui", fará com que esta página apareça melhor posicionada nos resultados quando alguém pesquisar das palavras: visibilidade, motores ou busca. Esta regra facilita também a navegabilidade no site porque permite aos utilizadores decidirem mais rapidamente se têm interesse em visualizar o conteúdo apontado.

Preencha o atributo ALT nas imagens

O atributo ALT (*alternative text*) serve para descrever uma imagem. Todas as imagens no seu sítio *web* devem conter o atributo ALT, uma vez que estas são utilizadas como texto âncora na pesquisa de imagens e textos na *web*. Além disso, permitem que o seu *site* se mantenha legível mesmo em aparelhos que não permitam visualizar todas as suas imagens (por exemplo um telemóvel) e que ferramentas de acessibilidade para pessoas com deficiência possam ler os conteúdos do seu site. Observe como é simples utilizar as *tags* ALT:

```
<img src= "http://www.sitio.pt/images/myimage.gif" alt="coloque texto descritivo da imagem aqui">
```

Use as META tags "keywords" e "description"

As meta *tags* são etiquetas HTML que disponibilizam informação acerca do conteúdo de páginas *web*. Estas META *tags* são particularmente úteis em páginas que contenham pouco texto. Em sítios *web* que mudem frequentemente, tenha o cuidado de manter a informação contida nas meta *tags* atualizada.

A *tag* "keywords" deverá conter um conjunto de palavras que representem os conteúdos da sua página *web*. Estas palavras deverão também constar no texto das páginas.

A *tag* "description" destina-se a fornecer uma descrição geral do conteúdo da página.

As META *tags* deverão ser colocadas na secção HEAD das páginas *web*, segundo o seguinte exemplo:

```
<meta name="keywords" content="palavraChave1, palavraChave2, palavraChave3">
```

```
<meta name="description" content="coloque texto descritivo da página aqui ">
```

Divulgue o site

Após ter publicado o seu *site* na *Web* ajude os seus utilizadores a encontrem-no. Comece por submeter a página de entrada do seu *site* nos principais motores de busca, sendo estes nacionais ou internacionais. Existem ferramentas que efetuam a submissão automática em vários motores de busca. Registe também o seu *site* nas categorias mais adequadas dos serviços de diretório, fornecendo descrições concisas do conteúdo do seu site. Finalmente, convença todos os seus amigos, parceiros ou meios de comunicação a criarem ligações para o seu *site*. Quanto mais caminhos existirem para o seu *site*, mais fácil será encontrá-los.

Combata o spamming

O *web spamming* é a tentativa de aumentar a visibilidade de um site ilegítimamente. Ou seja, de redirecionar utilizadores para um *site*, embora este não possua informação útil para os propósitos dos utilizadores.

Toda a gente tem de encontrar o seu sítio *web*! No entanto, a análise das listas dos sítios mais populares, mostra que as pessoas só voltam aos sítios que não as tentam enganar. Em vez de tentar enganar os motores de busca e os seus utilizadores, use estes conselhos para melhorar o desenho do seu sítio *web*, de modo a que este seja recolhido e processado corretamente desde o seu início.

Se quer ser um dos melhores, não tente enganar o seu motor de busca e tome como exemplo os sítios *web* bem-sucedidos, aqueles que está sempre a visitar. O seu sucesso é devido a conterem a informação que as pessoas procuram e esta ser fácil de encontrar.

Os motores de busca são autónomos e quando detectam tentativas de defraudar a qualidade dos seus resultados, normalmente banem estes *sites* dos seus Índices.

2.13. A Web Semântica

A busca perfeita não poderá existir sem o desenvolvimento da *web* semântica.

Antes de mais e para expurgar qualquer desencontro de raciocínio. O que é semântica? A semântica é a parte da linguística que estuda o significado das palavras e a evolução do seu sentido.

E a *web* semântica? Para Tim Berners-Lee «é um modo de descrever coisas de maneira a que um computador possa perceber». Naturalmente que o que está por trás é lógica e não compreensão.

A *web* semântica afigura-se como a melhor solução para ordenar o caos que caracteriza atualmente a informação constante na *net*.

No seu artigo “*Semantic Web Road Map* ” Tim Berners-Lee apresenta os aspectos gerais duma solução universal para estruturar a informação, com vista a tornar a Web mais inteligente.

Para este autor a *web* semântica representa um alargamento da *Web* atual, apresentando uma estrutura que possibilite a gestão dos conteúdos existentes na *Web*, independentemente da sua forma (texto, som, imagem, etc.). Através de programas de recolha dos conteúdos provenientes de fontes diversas, será feita uma valoração semântica, com vista a processar a informação e a torná-la interoperável com outros programas ou recursos. Assim, é necessário que estes recursos sejam suficientemente expressivos para que as máquinas consigam processar e compreender o significado

dum conteúdo, agindo como facilitadores entre os utilizadores e a informação disponível.

Enquanto a *web* tradicional foi desenvolvida para ser compreendida pelos utilizadores, a *web* semântica está a ser concebida para que as máquinas operem sobre as informações, podendo compreender o seu significado.

Pretende-se estruturar a informação de forma a possibilitar conexões entre coisas que até então não se podiam relacionar.

Façamos uma pesquisa no Google a Sócrates. Na data em que escrevo, a SERP devolve-nos 12.900.000 resultados, sendo que na primeira página nos aparecem respostas relativas ao Primeiro-ministro José Sócrates, ao filósofo grego Sócrates, ao programa comunitário Sócrates e Leonardo da Vinci, e por aí fora.

Isto acontece porque o sistema não consegue distinguir o político do filósofo e do programa. Naturalmente que, combinando aquele vocábulo com outros, a busca vai ficando mais refinada.

Com a explosão do desenvolvimento da Net, cada vez é mais difícil indexar as informações. A linguagem HTML, dominante na maioria dos sites constitui uma limitação à descrição mais detalhada dos dados.

Para aperfeiçoar a indexação seria necessário criar categorias mais detalhadas, com vista a possibilitarem selecionar mais eficazmente os dados que interessam ao usuário, no meio da enorme constelação de informação à solta na *Web*.

Sublinhe-se que categorias não faltam. O utilizador que quiser saber dados sobre Sócrates, filósofo, sabe como introduzir essa categoria na sua pesquisa. O que falta, isso sim, é categorias que sejam “entendidas” pelos computadores. Por enquanto não há programas que resolvam problemas ambíguos e complexos que a mente humana consegue.

A *web* semântica não pretende resolver este problema. Contrariamente ao que poderia parecer óbvio, Tim Berners-Lee e a sua equipa não pensam na informação para os humanos, mas sim para as máquinas. Só assim é que estas podem servir as pessoas.

Este projeto desenvolve-se no consórcio W3C, e é sucessor de outro projeto sobre meta dados, cujo líder é Ralph Swick e cujo escopo não diferia muito deste – investigar a temática da «informação sobre informação» na *Net*. Um elemento crucial da *Web* Semântica é a linguagem XML que possibilita a interação entre vários sistemas operativos, linguagens de programação, bases de dados, etc.

Outro componente fundamental da *Web Semântica* é a linguagem RDF (*Resource Description Framework*). Através desta linguagem podem colocar-se afirmações lógicas na Net, com vista a serem encontradas e processadas pelos *spiders*.

Funcionamento de um motor de busca.

Genericamente, um motor de busca é composto por 5 componentes.

- *Batedores*: descobrem e recolhem automaticamente conteúdos da *web*;
- *Repositório*: armazena as páginas recolhidas;
- *Indexador*: extrai as palavras das páginas armazenadas e cria índices para acelerar as pesquisas;
- *Ordenador*: ordena as páginas que contenham os termos pesquisados por um utilizador de modo a que as mais relevantes sejam apresentadas nos primeiros lugares;
- *Apresentador*: gere o *interface* de utilização do motor de busca.

Quando se cria uma página deve-se ter presente que esta terá de passar por várias fases de processamento antes que possa ser apresentada nos resultados de um motor de busca. Se a sua página não for processada corretamente em alguma destas fases poderá ser excluída dos resultados dos motores de busca.

A Recolha

A partir de um conjunto inicial de URL (raízes, os batedores do motor de busca iniciam uma recolha da *web*. O processo baseia-se em repetidamente recolher uma página, extrair os links para outras páginas e inseri-los para serem recolhidos.

Para garantir que as suas páginas são recolhidas é importante que efetue as submeta nos motores de busca. Apenas é necessário submeter a página de entrada do seu site, uma vez que os batedores encontrarão as restantes seguindo os links. Mesmo que decida submeter várias páginas do seu site, é muito provável que os motores de busca utilizem apenas a página de entrada como raiz, uma vez que um número muito grande de raízes dificulta o funcionamento dos batedores. Os motores de busca recolhem a *web* periodicamente. Por isso, após submeter a sua página terá de esperar algum tempo, poderão ser meses, até que ela seja recolhida e possa constar nos resultados do motor de busca. O tempo de espera varia consoante os motores de busca.

Por outro lado, mesmo que não submeta a sua página é possível que esta seja encontrada pelos batedores ao seguirem os *links* de outras páginas para a sua. Se não quiser que algumas das suas páginas sejam recolhidas por motores de busca utilize o *Robots Exclusion Protocol* ou a *meta-tag ROBOTS*.

Se o site tiver páginas que gerem *spider traps*, contendo por exemplo calendários online ou identificadores de sessão embutidos nos URL, ao proibir a recolha destas páginas está a ajudar os motores de busca. Os motores de busca ao detectarem que

um site contém uma *spider trap* podem considerá-lo hostil e banirem-no das suas recolhas futuras.

Se as suas páginas não forem recolhidas, não poderão constar nos resultados de um motor de busca. Para garantir o sucesso da recolha é muito importante que cada uma das suas páginas seja referida por um URL único e que os *links* contidos nas páginas sejam facilmente extraídos. Os batedores têm dificuldade em extrair *links* de páginas que tenham sido criados utilizando as tecnologias *Javascript* ou *Flash*.

O Armazenamento

Após a recolha ter terminado, toda a informação recolhida da *web* fica armazenada no repositório.

Os motores de busca têm de armazenar uma grande quantidade de informação recolhida da *web* para que possa ser posteriormente processada. Considerando a dimensão da *web*, todo o espaço é pouco, por isso o repositório comprime as páginas da *web* para poupar espaço.

É importante que as suas páginas não sejam demasiado grandes, pois poderão ser excluídas do repositório ou parcialmente cortadas.

O repositório suporta a funcionalidade de cache dos motores de busca, disponibilizando as páginas armazenadas mesmo que estas já não estejam *online*.

A Indexação e a Ordenação

O indexador extrai as palavras contidas nas páginas armazenadas e constrói índices invertidos que irão permitir efetuar pesquisas rápidas. Se o indexador não conseguir extrair corretamente o texto de uma página, esta dificilmente constará nos resultados de uma pesquisa. Os indexadores têm dificuldade em extrair textos publicados como imagens, utilizando tecnologias como *JavaScript*, *Flash* ou outros formatos proprietários. Alguns motores de busca, consideram que o texto das âncoras dos *links* é descritivo das páginas apontadas. Assim sendo, conseguem obter alguns termos que descrevem o conteúdo de páginas, das quais não foi possível extrair qualquer texto. Quando estas páginas são retornadas como resultados de pesquisas, o excerto da página não aparece.

Num índice invertido, para cada palavra existe uma lista das páginas (URL) onde esta ocorre. O problema é que na *web* cada palavra ocorre em milhões de páginas diferentes e efetuar pesquisas exaustivas sobre listas deste tamanho tornaria as pesquisas muito lentas.

A solução passa por fazer com que as páginas mais importantes estejam no início das listas. Assim sendo, podem-se pesquisar apenas as primeiras páginas de uma lista

sem reduzir a qualidade dos resultados. Existem várias maneiras de calcular a importância de uma página, por exemplo:

- Frequência de termos: as páginas mais importantes para uma palavra são as que a repetem mais vezes no texto;
- *PageRank*: é um algoritmo matemático em que as páginas mais importantes são as que recebem o maior número de *links* ou *links* das páginas mais importantes;
- Número de links: as páginas mais importantes são as que recebem o maior número de *links*;
- tf-idf: calcula a importância da página combinando a frequência de um termo com a importância desse termo no conjunto de todas as páginas armazenadas;
- Estrutura da página: a importância de uma página é dada pela localização de um termo na sua estrutura. Por exemplo, as páginas mais importantes são as que contêm o termo no título;
- Análise de URL: as páginas mais importantes são as que contêm os termos no URL que as refere.

Na prática, os algoritmos usados para determinar a importância de uma página combinam várias aproximações e variam frequentemente para evitarem manipulação de resultados por parte dos *spammers*. Os algoritmo de ordenação são um dos pontos chave do negócio dos motores de busca, por isso são mantidos secretos.

Conhecendo as várias técnicas existentes é possível criar páginas optimizadas para os motores de busca, mas o principal factor de sucesso de uma página é que disponibilize informação útil.

Se uma das suas páginas for importante, tenha cuidado em manter o URL dessa página. Se alterar o URL da página, todos os links de outros sites para a sua página ficarão quebrados e uma vez que o número de links recebidos é uma das métricas de importância de uma página, esta perderá importância.

Preserve os URL das páginas.

A apresentação

O apresentador recebe os termos pesquisados pelos utilizadores, acede à informação dos índices e apresenta os resultados da pesquisa na forma de links para as páginas. No entanto, o motor de busca poderá estar a ser acedido através de um dispositivo com capacidades limitadas, como por exemplo um telemóvel, por isso certifique-se de que a sua página apresenta características que permitam ser facilmente acedidas em vários contextos de utilização.

É inútil que uma página conste nos resultados de um motor de busca se os seus utilizadores não conseguirem visitá-la.

2.14 As Redes Sociais (*social media*)

Evans (2008) afirma que: "As redes sociais são a contribuição da informação, transformando as pessoas de leitores de conteúdos em publicadores de conteúdos. É uma alteração de um mecanismo de transmissão para um modelo de muitos para muitos, enraizada nas conversas entre os autores, pessoas e colegas".

Um site de redes sociais é aqui definido como "aquele que permite ao utilizador da internet a possibilidade de adicionar conteúdos tais como: comentários, opiniões, avaliações ou suas próprias páginas dedicadas" (*iProspect*, 2007, p.3).

As redes sociais surgem da popularidade de determinados sites de internet e a comunicação social tem facilitado ao utilizador a comunicação em tempo real com milhares de estranhos ou mesmo com um amigo próximo.

2.15 Os motores de Reservas de Hotel (*hotel booking engine*)

Os motores de reservas são ferramentas imprescindíveis na moderna distribuição hoteleira de hoje. Os hotéis recorrem a um sem fim de *sites* para fazerem a distribuição direta e indireta. A distribuição direta é feita através do seu *site*. Neste momento existem os sites B2C, onde o cliente reserva diretamente no site do hotel ou via site paralelo, negociando um *link* previamente, e que através de *allotment* vende alojamento diretamente ao cliente. Neste caso o pagamento faz-se diretamente ao hotel (ex: Booking.com, Fastbooking.com). Existem ainda os sites B2B em que o cliente reserva um quarto via um site de terceiros (ex. Abreu) mas faz o pagamento a essa empresa que é intermediária do negócio (ex. Restel.es).

2.16 A segmentação de mercado

Segmentação, segundo o dicionário Houaiss, tem a seguinte definição: Ato ou efeito de segmentar, divisão por segmentos; fraccionamento, divisão do mercado em grupos de indivíduos com características, necessidades e modos de atuação semelhantes, segundo seu perfil financeiro, psicológico, etc., visando definir estratégias de *marketing*.

Eu diria que segmentação, em *marketing*, nada mais é do que uma parte do mercado, agrupando um conjunto de entidades (pessoas e organizações, ou pessoas ou organizações), de acordo com determinadas características que sejam úteis aos propósitos do *marketing* e da empresa, tornando esse agrupamento homogéneo.

Há diversos tipos de segmentação possíveis: demográfica, psicográfica, geográfica, benefícios, etc., tal como apresentados nos compêndios de *marketing*.

Uma segmentação por benefícios (ou necessidades e desejos dos humanos) é entregue pela psicologia através da conhecida Pirâmide de Maslow.

A prática da segmentação recomenda que se deve optar por segmentos com os seguintes critérios:

1º) RELEVANTE: o segmento necessita da especialidade ou oferta.

2º) NUMEROSO: o segmento é numeroso (o tamanho e o potencial de compras) o suficiente para manter a empresa ocupada.

3º) ACESSÍVEL: a empresa tem meios para alcançar o segmento com os esforços de marketing e de vendas.

4º) RENTÁVEL: o segmento tem a capacidade de pagar pelo que procura.

5º) FOCO: o segmento dá maior objectividade à sua busca de negócios, constrói a oferta específica para cada segmento.

A SEGMENTAÇÃO em 7 passos

1. O mercado da empresa compõe-se de diversos segmentos.
2. Pode escolher os segmentos segundo os cinco critérios acima.
3. Os segmentos que escolher passam a ser os mercados-alvo da empresa.
4. Periodicamente analisa-se o mercado da empresa, sob o ponto de vista das necessidades que esse mercado busca, e refaz-se a segmentação.
5. O que a empresa procura na segmentação é saber o que cada segmento busca.
6. Quando o segmento busca valor, e tem a capacidade de pagar por esse valor que ele, segmento, procura; basta a empresa construir a sua oferta atendendo o valor que o segmento procura.
7. A oferta da empresa e a sua política de preços nada mais são do que a tentativa de capturar este valor que é buscado em cada segmento.

A maioria dos empresários comunica com os seus clientes potenciais, que é quem lhe aparece à frente, tentando vender o que eles fazem, o que eles produzem...

Ninguém está disposto a comprar o que a empresa quer vender.

Mas todos estão dispostos a comprar aquilo que lhes tragam benefícios, todos estão dispostos a encontrar e pagar por soluções para os seus problemas.

Os ouvidos dos potenciais clientes estão atentos e sintonizados naquilo que lhes traz benefícios, nunca naquilo que uma empresa produz e quer vender.

A empresa deve especializar-se num segmento, ou num conjunto destes, com aquelas cinco características acima, e deve conhecer, para cada segmento, as necessidades, os receios, as aplicações, os pontos fortes e fracos da empresa.

Construa, então, a oferta específica para cada segmento, e comunique com cada um destes segmentos escolhidos, de forma que obtenha a atenção deles, pois a empresa falará das soluções e benefícios que eles precisam, desejam, almejam, procuram, e que, não por acaso, a empresa oferece.

A apresentação de soluções e benefícios precisa soar como música no ouvido dos clientes-empresários ou dos clientes, de cada segmento.

A oferta e a comunicação são dirigidas aos clientes, pois a empresa conhece cada um dos segmentos, pesquisou e sabe o que eles procuram. E o que eles procuram é a oferta da empresa, apresentada sob o ponto de vista das necessidades e desejos dos clientes de cada segmento.

Segmentar o mercado é o resultado da divisão de um mercado em pequenos grupos. Este processo é derivado do reconhecimento de que o mercado total representa o conjunto de grupos com características distintas, que são chamados segmentos.

Em função das semelhanças dos consumidores que compõem cada segmento, eles tendem a responder de forma similar a uma determinada estratégia de marketing. Isto é, tendem a ter sentimentos e percepções semelhantes sobre um rol de marketing, composto para um determinado produto.

O processo de segmentação comporta 4 etapas:

1. Escolha dos critérios de segmentação

a. Critérios demográficos, geográficos, sociais e económicos.

b. Critérios de personalidade e de estilo de vida.

c. Critérios de comportamento face ao produto (segmentação em função do estatuto do consumidor e da sua fidelização; segmentação face ao processo de decisão; segmentação em função das quantidades adquiridas; segmentação em função da sua rentabilidade; segmentação em função das situações ou eventos; segmentação em função dos hábitos de utilização;

d. Critérios de atitudes psicológicas relativamente ao produto;

e. Segmentação multicritérios;

2. Descrição das características de cada segmento;

3. Escolha de um ou mais segmentos: dimensão dos diferentes segmentos, permeabilidade do segmento a novos concorrentes e recursos da empresa;
4. Definição da política de *marketing* para cada segmento selecionado.

Critérios de Micro-Segmentação:

O objectivo da micro-segmentação é analisar a diversidade das necessidades dos diferentes grupos de compradores no interior dos produtos-mercado identificados pela análise da macro segmentação. O objectivo da micro-segmentação é identificar grupos de compradores que procuram o mesmo conjunto de atributos, segundo os seguintes critérios:

Geográfica

Localização do público-alvo em um país, estado, cidade, região, microrregião, densidade, etc., onde o mercado é dividido em unidades territoriais, como cidades, conselhos, regiões, bairros, etc. Esta é uma forma muito comum de trabalhar: as grandes empresas que têm forças de vendas, normalmente distribuem regiões específicas a cada um dos vendedores, independentemente de combinarem este critério com outro. Ainda em termos geográficos, é possível fazer segmentação por zonas climáticas, proximidade ou afastamento do mar, tipo de relevo, etc.

Demográfica

Envolve dividir o mercado com base em características da população. Este critério segmenta os consumidores de acordo com variáveis como idade, rendimento, sexo, tamanho da família, religião, escolaridade, ocupação, etc. O exemplo das fraldas descartáveis é interessante, pois coloca em evidência a criação de oportunidades de negócio através da segmentação. Encontramos atualmente no mercado fraldas para menino ou menina (critério género), para diferentes fases de crescimento (critério idade) e para diferentes preços (critério rendimento).

Psicográfica

Diz respeito ao comportamento, estilo de vida, personalidade: extrovertido, conservador, impulsivo, tímido, rude, etc. A classe social exerce uma profunda influência nas decisões de consumo relativamente a automóveis, vestuário, móveis, lazer, práticas culturais, frequência de lojas e outros locais, etc. O estilo de vida tem a ver com o modo distintivo e característico de fazer as suas escolhas. Os fabricantes de automóveis preocupam-se já com este tipo de segmentação e procuram ter na sua

carteira de produtos, quer modelos que privilegiam a segurança e o conforto, quer modelos para quem gosta da vida desportiva e de ar livre, nos quais o conforto e a segurança são vistos de forma completamente diferente, quer ainda os modelos que permitem elevadas performances para os amantes das velocidades. Quanto à personalidade, existem diferenças substanciais entre os consumidores, por exemplo, no que diz respeito às inovações: os mais conservadores mostram-se relutantes em aceitar produtos inovadores, enquanto outros são mais receptivos a tudo o que seja inovador. Reconhecendo este facto, muitas empresas quando lançam um produto inovador, dirigem os seus esforços de comunicação para aqueles que apresentam uma predisposição natural para as inovações, procurando seduzir a sua própria natureza inovadora.

Comportamental

Classifica as pessoas de acordo com sua disposição para comprar, motivação e atitude. É um critério de segmentações que têm a ver com o comportamento do consumidor perante o produto:

Ocasião de compra: é muito comum estabelecer-se uma distinção entre as chamadas viagens de trabalho e viagens de lazer, pois o comportamento é obviamente diferente: pois quem viaja em trabalho privilegia nas suas escolhas de, por exemplo, uma companhia aérea que lhe proporcione uma minimização da perda de tempo em viagem, enquanto quem viaja em lazer irá certamente privilegiar o preço, não se preocupando tanto com as eventuais escalas que seja obrigado a fazer.

Benefícios procurados: para um mesmo produto as motivações de compra dos consumidores podem apresentar muitas diferenças; por exemplo, na compra de uma pasta de dente, pode haver quem procure o tratamento das gengivas, ou o branqueamento, ou o sabor, ou ainda o preço baixo. Estas diferentes motivações podem dar lugar à criação de produtos especificamente destinados ao grupo que apresenta cada uma destas preocupações e eventualmente, até a combinação de algumas delas.

Utilização: O volume ou taxa de utilização pode ser um critério que dê origem à identificação de grupos de clientes específicos; é muito normal, sobretudo nos negócios entre empresas (B2B), que os clientes com maior volume de compra beneficiem de condições especiais. Tornou-se igualmente muito comum o “prémio de fidelidade” para consumidores individuais, incluindo até a emissão de “cartões de fidelidade”, alguns deles personalizados.

Atitudes: relativamente a um produto existem sempre atitudes diferentes por parte dos potenciais consumidores; assim, existem aqueles que desconhecem o produto, aqueles que apenas conhecem a sua existência, outros que já estão bem informados mas a quem o produto não interessa e os que estão bem informados e a quem o produto interessa, e ainda aqueles que estão desejosos de o adquirir num futuro

próximo. Todas estas atitudes podem dar origem a programas de marketing específicos. É uma extensão das informações, transações, habilidades, facilidade com que as firmas entra e saem do mercado.

Características a que deve obedecer um bom segmento de mercado

Segmentado o mercado, interessa saber se todos os segmentos são vantajosos para a empresa; então há que escolher os mais atrativos – os que melhor se ajustam à empresa e ao produto. Assim, deve obedecer às seguintes características:

Homogeneidade: o segmento deve ter um conjunto de características que são comuns a todos os elementos que o compõem. Se o segmento de mercado for homogéneo, possibilitará, apenas uma forma única de atuação da empresa perante ele.

Mensurabilidade: devem existir dados estatísticos sobre o segmento de mercado (ex. recorrer a estudos de mercado).

Acessibilidade: o segmento deve ser utilizado de modo prático, escolhendo os canais de comunicação e distribuição que permitem atingi-lo da melhor forma.

Substancialidade: o segmento deve ter uma dimensão tal que proporcione uma exploração rentável. Note-se que pode ser admissível ter um segmento de mercado com apenas um consumidor, se este tem necessidades específicas (ex.: indústria aeronáutica)

Identificação dos Segmentos-Alvo

Sempre que se segmenta o mercado é-se confrontado com a necessidade de avaliar os diferentes segmentos identificados. São 3 os factores de avaliação principais:

Dimensão e crescimento do segmento: a dimensão do segmento tem de estar de acordo com a dimensão da empresa; assim, uma grande empresa pode operar à escala nacional e internacional, enquanto uma PME tem de se limitar à dimensão da sua escala de valores; naturalmente que, em termos de resultados líquidos, ambas as situações podem vir a ser altamente compensadoras. Pode haver segmentos que possuam uma dimensão demasiado grande e tenham de ser, por essa razão, não considerados; inversamente, um segmento pode ter uma dimensão demasiado pequena para que valha a pena trabalhá-lo e não ser assim considerado interessante. Quando um segmento está em crescimento a empresa tem que tomar esse facto em consideração e perceber se tem ou não capacidade de dar resposta a esse crescimento. Quando um mercado está no início do seu ciclo de vida, normalmente, a segmentação é ainda bastante incipiente e apenas à medida que o mercado vai evoluindo a segmentação vai sendo mais apurada.

Grau de atratividade dos segmentos: torna-se também necessário analisar o grau de atratividade dos segmentos identificados. Exemplos:

Segmentos onde existia uma concorrência muito forte podem ser de pouco interesse, visto que exigiriam, certamente, um investimento muito grande;

Segmentos onde as barreiras à entrada sejam pouco relevantes, perdem muito do seu interesse, pois a curto ou médio prazo a empresa ver-se-á confrontada com concorrência direta.

Segmentos de mercado onde existam produtos substitutos em abundância são também pouco interessantes, ainda que possam ter uma dimensão e crescimentos razoáveis. O segmento dos jovens para produtos de lazer é um segmento difícil, dado que os jovens têm muitos centros de interesse, todos eles a funcionar como produtos substitutos uns dos outros.

Outro factor de análise diz respeito ao poder de negociação dos clientes; segmentos de mercado nos quais clientes possuam fraco poder de negociação direta são mais atrativos. As grandes empresas, os organismos públicos ou as grandes centrais de distribuição são clientes com elevado poder negocial e para os trabalhar torna-se necessário possuir uma estrutura capaz de enfrentar esse poder de negociação.

Finalmente, um ponto a levar também em consideração diz respeito ao poder negocial dos fornecedores e à sua fiabilidade; para tomar a decisão de servir um segmento torna-se necessário avaliar os fornecedores necessários para tal. Por exemplo, um supermercado decide trabalhar o segmento dos apreciadores de vinhos e investir num alargamento em largura e profundidade do seu sortido. Terá, para isso, de garantir a sua relação com os fornecedores, para que o stock não apresente rupturas nem grandes variações de preços.

Objectivos e recursos da empresa: mesmo que um segmento seja atrativo pela sua dimensão, é ainda necessário avaliar os objectivos e os recursos que a empresa possui. Pode acontecer que certos segmentos tenham de ser abandonados, não porque sejam intrinsecamente maus, mas porque não correspondem aos objectivos da empresa. Também pode acontecer que, embora correspondam aos objectivos, não estejam de acordo com os recursos e competências da empresa.

Qual a vantagem da Segmentação?

Permite racionalizar os meios para atingir um dado segmento de produto ajustando-o aos preços/custos de distribuição e comunicação, com vista a atingir o equilíbrio.

Permite uma especialização da empresa jogando com as variáveis estratégicas: preço, produto, distribuição e comunicação - evitando desperdícios.

O mercado é heterogéneo e por isso convém proceder à sua segmentação. Assim, as atitudes face a estes segmentos podem ser diferentes.

Estratégias face à Segmentação

Pode-se definir as seguintes estratégias face à segmentação:

1. Estratégia de Marketing Indiferenciado

Este tipo de estratégia é caracterizado por:

- Um único produto para todos os segmentos;
- Uma única forma de distribuição;
- Uma única forma de comunicação;
- Uma única embalagem.

2. Estratégia de Marketing Diferenciado

Reconhece os segmentos que contemplam:

Os diferentes produtos;

As diferentes formas de distribuição;

As diferentes formas de comunicação;

As diferentes embalagens.

3. Estratégia de Marketing Concentrado

Perante os diferentes segmentos, a empresa opta por abdicar de uma pequena posição num grande mercado, a favor de uma grande posição num pequeno mercado. (Exemplo: no sector da construção civil, as empresas concorriam para todo o tipo de serviços; agora decidiram especializar-se num determinado segmento).

Atualização de Posicionamento / Reposicionamento

1. Laddering = aprofundamento do significado da marca para tirar proveito de seus valores
2. Reação = resposta a desafios competitivos que ameaçam o posicionamento existente

Razões da segmentação

Independentemente do público-alvo que queremos atingir, este nunca é homogéneo. É composto por milhares ou mesmo milhões de indivíduos, com hábitos, gostos e exigências diferentes uns dos outros. Esta situação exige do *marketing* metodologias para uma atuação eficaz junto ao público-alvo.

Marketing de massas

Consiste em ignorar as diferenças existentes entre os consumidores, direcionando a ação para o conceito de consumidor médio, procurando uma política indiferenciada. Consiste em oferecer o mesmo produto, ao mesmo preço, com a mesma promessa e nos mesmos locais a todos os consumidores.

Marketing one-to-one

Toma em consideração as particularidades de cada indivíduo que compõe o mercado, direcionando a sua ação para uma atuação por medida.

Marketing segmentado

Consiste em dividir o mercado num número reduzido de subconjuntos, denominados segmentos, devendo cada segmento ser suficientemente homogéneo a nível de comportamentos, motivações, necessidades, etc. Os segmentos devem ser suficientemente diferentes uns dos outros de forma a justificarem a adopção de políticas de marketing distintas.

Marketing concentrado ou Marketing de Nichos

Designa as estratégias de segmentação concentradas num único segmento. Ao contrário do marketing de massas (que não faz distinção entre os consumidores) e do marketing segmentado (que adopta políticas diferentes por segmento), o marketing concentrado escolhe um segmento e especializa-se no mesmo.

2.17. A Gestão de Marca (*branding*)

De acordo com Ataman e Ulengin (2003), a imagem de marca inclui o nome do produto, as suas principais características físicas e a aparência (incluindo a embalagem e logótipo). A marca é um dos ativos mais valiosos das empresas hoteleiras (Keller e Lehmann, 2003). Ter uma marca forte permite que os hotéis distingam as suas ofertas das da concorrência, cuidem da fidelidade do cliente, exerçam um maior controlo sobre a promoção e distribuição da marca e liderem sobre o preço dos concorrentes (Holverson e Revaz, 2006).

A marca é a alavanca da sua empresa

Cada vez mais, deparamo-nos com os chamados produtos ou serviços "de marca" nos diversos segmentos do mercado. É no vestuário, jóias, bebidas, alimentos, carros, medicamentos, bancos, imobiliárias, supermercados, restaurantes, bares, livrarias e até hospitais que se destacam pelo reconhecimento marcante que geram na mente dos consumidores.

Para chegar a esse patamar de reconhecimento, cada empresa, fabricante ou revendedor adoptou estratégias diferenciadas, mas que inexoravelmente incluíram pesquisa, planeamento, projeto, metas, desenvolvimento de ferramentas, treino de equipas, comunicação visual e políticas de relacionamento com o cliente.

Evidentemente que, quanto mais valor é agregado a uma determinada marca, maior é a exigência por parte daqueles que a consomem. E as falhas, ainda que pontuais, acabam contribuindo para ameaçar a chamada imagem de marca. Como cada cliente possui uma visão individual sobre a marca, é natural que para uns essa imagem seja positiva, para outros, negativa e até neutra.

Mas, independentemente da forma como cada empresa construiu ou fortaleceu a sua marca, o facto é que, em determinado momento, foi possível expandir fronteiras, incrementar vendas, aumentar resultados e gerar novas oportunidades. Nesse processo, algumas empresas souberam inovar, promovendo um upgrade na sua imagem. Outras, por um sem número de circunstâncias e razões, acabaram por se equivocar, prejudicando a imagem de sua marca.

É importante chamar atenção aos atuais e futuros empreendedores, que os bons exemplos podem ser seguidos, sem que haja, necessariamente, investimentos avultados. Por outras palavras, o seu produto ou serviço também pode ser "de marca".

Para isso, claro, alguns itens são fundamentais. E o primeiro, e mais premente deles, é alinhar todas as formas de comunicação da empresa com o cliente. A tarefa parece simples, mas não é. Exige-se, sobretudo, planeamento, visão estratégica e correto posicionamento do produto a ser trabalhado.

Importante ressaltar que marca não se constrói apenas com um simples logótipo ou campanha de comunicação, mas com um conjunto de ações que tenha como objectivo criar, em cada cliente, uma percepção de imagem, com base numa série de contactos com a identidade corporativa da empresa.

Nesse aspecto, é imprescindível avaliar os pontos de contacto entre a empresa e seu público, desde a comunicação visual e gráfica até a forma com a qual os colaboradores lidam com os clientes, de modo a transmitir a mesma imagem de marca, hoje e sempre. E, não menos importante, torna-se fundamental acompanhar e gerir esse processo, identificando eventuais falhas que possam estar a prejudicar a imagem da empresa ou produto.

Assim, a insígnia, logótipo, economato, fachada do estabelecimento, uniforme dos funcionários, *website*, publicidade, embalagens e o discurso dos colaboradores devem estar perfeitamente alinhados. Se um desses itens estiver com algum problema, é preciso corrigi-lo imediatamente, pois cada ponto de contacto entre empresa e cliente faz parte de uma cadeia que deve transmitir uma imagem sólida e homogénea.

A importância da marca emerge na mais moderna fórmula de crescimento de uma marca, o *franchising*. Numa conjuntura onde a inovação e a aposta na Marca, são dois elementos chave para a diferenciação no mercado, o *franchise format*, normalmente conhecido por *franchising*, assume um papel de crescente relevo no panorama económico mundial. Neste ponto, Portugal não foge à regra e o contínuo crescimento, há mais de dez anos, desta forma de negócio, comprova-o. O *franchising* é basicamente uma forma de expansão das empresas através da aposta na marca, na qual o Franchisador transmite o seu *Know-How* e produtos ou serviços exclusivos à rede franchisada. É um dos modelos mais modernos de expansão de conceitos de negócio e também uma forma de internacionalização a que as empresas portuguesas deverão estar atentas.

O cenário de competitividade de nossa economia exige criatividade e ousadia por parte dos empresários da indústria, comércio e serviços, além do desenvolvimento de novas competências e a utilização de métodos e estratégia de marcas de maneira profissional. Criar um produto ou serviço de qualidade e transformá-lo verdadeiramente num sucesso, construindo a imagem de marca por meio do relacionamento com os clientes, pode ser o grande diferencial que irá alavancar os negócios de sua empresa.

2.18 Cultura de Marca (*Brand Equity*)

Já houve tempos em que a marca era apenas um nome, a identificação do produto ou serviço. Um logótipo, um símbolo. Com o advento do *Marketing* na Era Industrial, a marca passou a ser também uma imagem que se construía na mente das pessoas.

Hoje existe a consciência de que, nela, ancora-se um valor bem mais amplo que o da simples identificação. Mais a mais, vivendo-se num cenário imprevisível, turbulento e incontrolável, a marca passou a ser algo mais flexível, tangível: uma identidade que, na

prática, se manifesta como uma cultura de gestão e de consumo. As marcas são, acima de tudo, o ponto de conexão estabelecido entre a empresa e seus consumidores, representando, por isto o capital essencial desta. E é da intensidade dessa ligação que se estabelece a fidelidade no consumo e se define, em consequência, o valor de uma boa marca.

Adicionalmente, quando a identidade é clara e atraente, pessoas e empresas - consumidores, acionistas, distribuidores, fornecedores e colaboradores – aproximam-se da empresa por identificação, potenciando a força original da marca, aumentando sua agressividade comercial. O mercado atual necessita muito mais que boas ferramentas de marketing tradicional. Por outro lado, as empresas não podem apenas pensar em comércio ou consumo, fazendo apenas análises a quotas de mercado e outras variáveis clássicas.

Está na hora das empresas (sobretudo as portuguesas, diga-se de passagem) pensarem numa gestão voltada para o *brand equity*. O berço de *brand equity* não é o *marketing*, nem mesmo a própria empresa. Talvez por isso este conceito beneficie a todos sem discriminação. O *brand equity* nasceu no mercado de capitais a partir do momento em que a MARCA passou a representar o conjunto de tangíveis e intangíveis da empresa. Antes disso, marca era apenas mais um dos itens considerados pelos investidores para se chegar ao valor final da empresa. O máximo de prestígio que uma marca conseguia atingir era ser incluída como um ativo no balanço.

Porém, na medida em que o património físico da empresa não garantia a sua competitividade no mercado e muito menos sua rentabilidade, os frios e perspicazes olhos dos financeiros começaram a procurar outras garantias para o seu investimento. Nesta busca descobriram que o garante do futuro da empresa estava no seu valor percebido por todos os agentes com que ela se relacionava e que a viabilizavam: acionistas, gestores, fornecedores, distribuidores, funcionários e, principalmente, os clientes. Aí, sem dúvida, verificaram que o nível de satisfação destes públicos determinava o seu nível de lealdade e que essa lealdade é que seria uma das garantias de perenidade, da rentabilidade e da competitividade da empresa.

Assim concluíram que era a capacidade de gerir essa dinâmica de relacionamento que potenciava o valor do património físico da empresa. Para batizar essa força (tangíveis e intangíveis) potenciadora de negócios dentro de um mercado designa-se como *brand equity*. O conjunto de ferramentas utilizadas para gerir o *brand equity* é chamado de *branding*. Aqui junta-se as competências voltadas para identificar e gerir o património intangível da empresa.

Desde o final dos anos 80, quando o *brand equity* começou a ser tratado com o destaque que merece pelos executivos e pelas administrações das empresas, a gestão da marca ganhou espaço nas organizações empresariais. Para manter competitiva a marca é fundamental lidar com alguns elementos indispensáveis à formação e

manutenção de uma marca forte, como familiaridade que ela desperta no consumidor e a lealdade do mesmo para com ela.

Entre os factores que devem ser levados em conta na tarefa de tornar forte uma marca estão o padrão de qualidade e a busca pela satisfação do cliente. Outro ponto importante é a diferenciação dos produtos e/ou serviços em relação aos concorrentes. Afinal, num mercado competitivo, em qualquer segmento, este "algo mais" pode ser fundamental. Deve-se indicar para o cliente que sua marca oferece esse diferencial, que não é apenas "mais uma" a compor o segmento. No momento em que o consumidor passar a estabelecer uma relação positiva com a marca de uma empresa, associando-a com algo de valor, os frutos da Gestão da Marca estarão a ser colhidos. Isso irá indicar que o comprador não estará apenas a associar a marca como uma simples representação gráfica indicativa de um determinado produto ou serviço, mas, sim, como uma filosofia de trabalho e de vida. Então, mais do que simplesmente vender produtos, a empresa estará transmitindo confiança.

Neste ambiente, onde o futuro é valioso, as empresas têm de fazer a gestão do futuro: gerir o intangível, que é o potencial que a empresa em criar valor. No mercado de investimentos, onde existe o primado do valor futuro, o *brand equity* não é apenas uma imagem ou uma promessa na mente do consumidor. Além da promessa, a marca é uma identidade e uma capacidade de entrega instalada na própria sociedade. É, essencialmente uma cultura.

2.19. A Gestão Comercial

A gestão comercial de um hotel é um conjunto de ações que lançamos para o exterior, apoiadas na operação interior do hotel, e que nos permite conquistar mercado através da imagem positiva da empresa. “A organização de gestão de vendas, na área comercial, é um processo pessoal de dirigir os esforços de venda de um estabelecimento hoteleiro. Envolve a gestão eficaz do processo de vendas, tanto de uma perspectiva individual como de uma perspectiva de equipa. A gestão comercial precisa de desenvolver e melhorar diariamente as suas atividades do dia-a-dia. Os diretores comerciais necessitam de se especializar em segmentos de mercado específicos e serem detentores de autoconfiança, energia, empatia, entusiasmo e uma forte autoestima” (O’Fallon, 2005).

2.20. A Performance dos Hotéis

Os investidores estão cada vez mais interessados na avaliação da performance no sentido de lhes ser possível seleccionar, de uma forma óptima, os fundos mais

promissores no que respeita à rendibilidade (Glawischnig *et al*, 2009). Assim, se uma avaliação de performance for atualizada periodicamente e for apresentada de uma forma clara, exata e concisa, permite atrair novos investidores aumentando a sua reputação.

A competitividade de um país deriva diretamente da performance que as suas empresas possam ter. A nível nacional, a competitividade é reflectida na performance da economia enquanto a um nível internacional, é vista tendo como base a quota de mercado da empresa (Barros, 2005).

Assim a avaliação da performance é um assunto diverso. Vários académicos de diferentes áreas e funções, tais como contabilistas, gestores de operações, de marketing, financeiros, economistas, psicólogos e sociólogos estão a trabalhar de forma ativa nesta matéria (Neely, 2002). As equipas de gestão têm uma preocupação constante na gestão efetiva da sua performance, visto que esta pode ser utilizada como referência nas tomadas de decisão e pode ser relevante e determinante para os melhoramentos detectados (Chen, 2009).

Para Araújo (2001), performance é o resultado das ações empreendidas pelos gestores de uma empresa em busca da sua eficiência organizacional.

Segundo Ricci (2010), é o processo de medição de desempenho que assenta num conjunto de indicadores e relatórios que a empresa deve utilizar para avaliar o seu desempenho no mercado, sendo capaz de responder a três questões: Por quê medir? O que medir? Como medir?

2.21. A Avaliação de Performance de um Hotel

Recentemente, a utilização de indicadores de performance como avaliação dos objetivos da organização tem vindo a aumentar (van der Geer *et al*, 2009). As mudanças nos mercados da indústria hoteleira estão a criar uma maior confiança na avaliação da performance.

Após a implementação das estratégias de negócio, os gestores devem avaliar a eficácia organizacional através da medição de performance. A performance pode ser percebida diferentemente pelas diversas partes interessadas e podem variar ao longo do ciclo de vida da empresa (Tse, 1991). As medidas de performance podem ser estabelecidas para se concentrarem tanto em resultados de performance real (saídas) ou sobre as atividades que geram a performance (comportamento). Controlos de saída especificam o que deve ser realizado, centrando-se sobre o resultado do comportamento com objetivos e metas de performance. As ciências comportamentais de medição de performance são adequadas para situações em que os resultados de performance são difíceis de medir e em que há uma ligação de causa-efeito clara entre as atividades e resultados (Botten e McManus, 1999). Enquanto isso, a performance financeira é adequada e aceitável para compreender a eficácia organizacional, citando

os muitos benefícios que as empresas rentáveis e bem geridas fornecem à sociedade e para as partes interessadas (Randolph e Dess, 1984) .

Uma má avaliação pode prejudicar a competitividade e a performance financeira dos hotéis (Phillips, 1999). A performance determina a sobrevivência de uma empresa no longo-prazo.

Sharma e Upneja (2005) perceberam que a performance do hotel é influenciada por factores internos (pela formação dos funcionários, investimentos em equipamentos e disponibilidade de opções de financiamento) e factores externos (instituições e sistemas de normalização de produtos e serviços). Além disso, os ativos da empresa (estrutura, organização e gestão de recursos humanos e políticos) e os ativos de reputação (a reputação da empresa, a reputação dos serviços ao cliente e da reputação do produto) são significativa e positivamente associados à performance do hotel.

Alguns estudos afirmam existir uma correlação positiva entre a imagem de marca e a performance de uma empresa (Phillips *et al.*, 2002 e Aaker, 1996). Kim *et al.* (2003) investigaram o impacto das dimensões da marca do hotel na performance. Os resultados mostram que a imagem da marca tem o impacto mais significativo sobre a performance financeira do hotel (receita por quartos disponíveis em hotéis - REVPAR). Kim *et al.* (2003) argumentara que a imagem da marca é uma medida a longo prazo, daí que a gestão comercial do hotel deva ser apoiada com um conhecimento detalhado dos atributos de uma marca importante. Uma marca forte provoca um aumento significativo nas receitas e uma falta de marca pode prejudicar o fluxo potencial de vendas nos hotéis.

No quadro abaixo podemos observar estatísticas sobre a performance de vários hotéis, com localização geográfica mundial e com classificação que varia entre três e cinco estrelas.

A flexibilidade dos hotéis é muito importante, visto que a indústria hoteleira, numa perspectiva global, tem vindo a mudar diariamente. Os novos produtos e alterações na procura e nas preferências dos clientes requerem uma gestão que considere a mudança como uma constante. Os gestores que não conseguem acompanhar estas mudanças são os principais responsáveis pelo declínio do desempenho financeiro dos hotéis. Para evitar surpresas desagradáveis, é fundamental que a administração possua um plano estratégico atualizado que consiga direccionar a empresa para o sucesso (Moncarz e Kron, 1995).

2.22. Rácios de atividade e Indicadores de Performance

Os rácios de atividade servem para analisar a eficiência das decisões na gestão dos recursos aplicados. Estes rácios apuram-se em termos de rotação ou em dias de funcionamento. Devem utilizar-se os valores médios de balanço de forma a não serem

afetados pelos valores acidentais em determinada data do balanço. Dado que as condições de funcionamento são significativamente diferentes de sector para sector, estes só têm sentido se comparados dentro do mesmo sector e entre empresas com características tecnológicas e de mercado semelhantes (Neves, 2006).

Na indústria hoteleira existem uma série de outras técnicas e ferramentas de análise mais específicas, que não podem ser passadas para outras empresas que não as que operem no mesmo sector. É importante saber seleccionar a ferramenta de análise apropriada e estar ciente que a informação fornecida pela utilização destas técnicas, pode denotar apenas que existe um problema. De acordo com Harrys (1995), temos 3 rácios muito importantes na indústria hoteleira:

- Receita Média por Quarto (RMQ) : este rácio pode ser calculado numa base diária, semanal ou mensal, dividindo a receita proveniente dos quartos pelo número de quartos ocupados. A tendência deste valor é importante, visto que pode ser influenciado através dos esforços para vender quartos mais caros em detrimento dos mais baratos, aumentando a taxa de ocupação para quartos duplos ou alterando outros fatores;

- Taxa de Ocupação (% Occ): este rácio pode ser calculado numa base diária, semanal ou mensal, dividindo o número de quartos ocupados num determinado período pelo número de quartos disponíveis nesse mesmo período. Este simples rácio é dos mais relevantes na indústria hoteleira, visto que define com clareza e objetividade o sucesso do hotel no seu principal serviço;

- Lucro Operacional Bruto (GOP-*Gross Operating Profit*): O lucro operacional bruto nada mais é do que o resultado positivo deduzido das vendas os custos e despesas. É a diferença entre a receita e o custo de produção, incluindo-se os gastos com matérias-primas, energia e outras despesas, mais impostos e remuneração dos empregados.

Tabela 4 - Estatísticas sobre desempenho de hotéis do mundo em 1993

Desempenho de vários hotéis	América Latina	Caráibas	Europa	África	Médio Oriente	Ásia/Pacífico
Taxa de Ocupação (%)	66,1%	62,1%	63%	67,5%	60,6%	72,2%
Taxa diária média por quarto ocupado (\$)	\$79,37	\$103,83	\$120,28	\$78,76	\$95,72	\$97,68
Lucros antes de Encargos Financeiros (%)	26,3%	11,4%	28,4%	42,3%	38,1%	29,9%

Fonte: Harrys (1995)

2.23. A Gestão de Receitas (*Revenue Management*)

“Com o aumento da ocupação (procura) e da oferta (disponibilidade de quartos) o valor das tarifas diminui, tornando-as promocionais. As tarifas devem cair quando a oferta excede a demanda e a subir quando se percebe o oposto. O RM ou YM deve ser utilizado no processo estratégico da definição de preço dinâmico, aplicado à estruturação de níveis de tarifas relacionadas com a disponibilidade ou com a ocupação de cada unidade habitacional (UH).” (Boaria, F. e Anjos, S., 2014).

3. CAPITULO III – Plano de *Marketing* do Douro River Hotel & Spa

PLANO DE *MARKETING*

Abertura de um Hotel no Vale do Douro



Marginal do Douro – Pontes da Régua
Lamego – Douro Valley
Portugal

3.1. Resumo

Em 2008, o PIB cresceu em volume, mais 0.6 pontos percentuais (p.p.) do que o verificado no ano anterior. Este comportamento foi muito influenciado pela evolução da procura interna, sobretudo devido à recuperação do Investimento. A aceleração da procura interna mais do que compensou a redução do contributo da procura externa líquida para o crescimento do PIB. Em termos nominais, o PIB ascendeu a cerca de 162,9 mil milhões de euros, mais 4,9% que o valor do ano anterior.

No 4º trimestre de 2008, o Produto Interno Bruto (PIB) cresceu em volume face ao período homólogo de 2007, acelerando em relação ao trimestre anterior (1,7%). Esta aceleração esteve associada à evolução da procura interna, cujo contributo para o crescimento do PIB foi de 3,4 p.p. no 4º trimestre (2,3 p.p. no anterior), sobretudo em função do comportamento do Investimento¹.

3.2. Introdução

Numa empresa todos os projetos devem ser submetidos a aprovação de modo que haja um conhecimento prévio do objectivo preestabelecido, das metas a serem seguidas e da forma mais viável para uma realização objectiva e acima de tudo satisfatória.

O Resumo deve conter de forma clara os dados referentes à da empresa, o produto e todos os pontos que serão a base de trabalho para o objectivo esperado, tais como: para cada uma meta de lucro de tal valor, seria necessária uma meta de vendas em relação ao ano anterior e por consequente uma maior participação no mercado respectivo. Sendo que para essa finalidade será preciso determinadas melhorias como preço, propaganda e distribuição; levando em consideração o orçamento de marketing exigido e qual a margem de aumento ou contenção em relação ao plano anterior.

3.2. Factores económicos

Para promover a competitividade e incentivar o desenvolvimento económico de forma a acelerar a realização do objectivo de convergência real com a União Europeia (UE), importa sanear as contas públicas e reduzir o peso da despesa pública no PIB. Desta

¹ www.ine.pt

² Grupo de hotéis gerido comercialmente
Joaquim António Loureiro de Sousa

intervenção resultará um ambiente favorável à retoma do investimento, condição indispensável a um crescimento firme e sustentado do PIB que inverta definitivamente o sentido de divergência com as economias europeias, a que se vinha a assistir nos últimos anos.

A consolidação orçamental vem sendo prosseguida pelo Governo, de forma persistente desde 2008, ainda que no quadro de uma conjuntura económica pouco favorável. Após o forte aumento do endividamento das famílias e empresas na segunda metade da década de 90, vive-se agora um período de ajustamento da procura interna que se tem reflectido de forma positiva na redução do desequilíbrio externo da economia. Neste contexto, o crescimento económico de Portugal tem de se basear essencialmente nas exportações, pelo que as sucessivas revisões em baixa do crescimento económico da UE têm afectado negativamente o incremento esperado da atividade económica nacional.

As políticas estruturais que permitirão a consolidação orçamental, de forma sustentada no futuro, têm estado a ser prosseguidas e vão continuar a sê-lo em 2009. Trata-se não só de reduzir a despesa, mas sobretudo de a racionalizar de forma a assegurar uma aplicação dos recursos mais eficiente. Trata-se também de fazer uma aplicação efetiva da justiça fiscal, de forma a reduzir a evasão e criar condições para que possam ser reduzidos os impostos sobre as empresas e poupanças. A tributação sobre o património será menos gravosa, eliminando-se as distorções e desajustamentos do sistema atual e promovendo uma redistribuição mais justa e harmoniosa da carga fiscal. Redução da taxa de imposto sobre pessoas colectivas, contribuindo para a competitividade, para o desenvolvimento económico e para a criação de emprego.

Em termos estruturais importa referir que Portugal, tal como os seus parceiros europeus, desenvolveram uma economia cada vez mais baseada nos serviços, nos últimos 25 anos.

3.3. Evolução recente da economia

Em 2008, a atividade económica registou um crescimento negativo, para o que concorrem diversos factores condicionantes tanto internos como externos. A nível interno, destaca-se o aprofundamento do processo de ajustamento da economia

portuguesa com a correção de alguns desequilíbrios macroeconómicos, em particular, a diminuição das necessidades de financiamento do sector privado face ao exterior. A diminuição das necessidades de financiamento externo traduz, por sua vez, o ajustamento da procura interna privada na sequência dos elevados níveis de endividamento das famílias e das empresas alcançados no passado recente. Por outro lado, a situação de défice excessivo obriga a restringir o funcionamento dos estabilizadores automáticos da política orçamental, não permitindo que esta contribua para minorar o impacto sobre a atividade do ajustamento dos diversos sectores da economia.

A nível externo, as incertezas geopolíticas da operação militar no Iraque geraram uma crise de confiança dos consumidores e dos empresários com reflexos na atividade económica das principais economias industrializadas. A resolução do conflito e a descida dos preços internacionais do petróleo viriam a permitir a recuperação dos níveis de confiança dos agentes económicos.

3.4. O Produto Interno Bruto

Deverá registar uma manutenção em 2008/2009. O grau de contração da economia portuguesa depende da evolução da conjuntura económica internacional no segundo semestre de 2008 e, em particular, do grau de recuperação da procura externa relevante, já que as exportações de bens e serviços são a única componente da procura global em que se perspectiva um contributo positivo para o crescimento do PIB.

A quebra projetada para a procura interna caracteriza-se pela contração do consumo privado e pelo agravamento da redução do investimento já observada no ano transacto. As medidas de controlo da despesa pública permitirão uma redução do consumo público após diversos anos de crescimento elevado.

As despesas de consumo final das famílias deverão apresentar uma contração em 2009, traduzindo principalmente a evolução negativa das despesas de consumo de bens duradouros. Este comportamento do consumo das famílias verifica-se num contexto de aumento do desemprego, crescimento moderado dos salários nominais, restrições de ordem financeira decorrentes dos elevados níveis de endividamento das

famílias, estando ainda associado à deterioração do clima de confiança dos consumidores. Apesar da situação cíclica da economia, devido a factores de precaução, a taxa de poupança das famílias deverá ter-se mantido estável, refletindo o esforço de ajustamento.

A evolução do consumo público deverá ser também negativa, tendo subjacente a manutenção do esforço de consolidação orçamental. A trajetória do consumo público refletirá assim a adopção de medidas de contenção e racionalização da despesa, com impacto quer no número de efetivos, quer na diminuição das despesas correntes com bens e serviços.

O investimento continua a refletir o processo de ajustamento em curso, após os fortes crescimentos na segunda metade da década de noventa, bem como a atual conjuntura económica desfavorável. A evolução negativa prevista para a Formação Bruta de Capital Fixo (FBCF) reflete, particularmente, o comportamento negativo das despesas de investimento em material de transporte e construção. Os investimentos de iniciativa pública deverão apresentar um impacto positivo na evolução da FBCF, em resultado do forte crescimento do financiamento comunitário.

Em 2009 as exportações de bens e serviços não deverão apresentar um comportamento mais favorável do que o registado em 2008, prevendo-se um crescimento real de 2,3%.

As importações de bens e serviços deverão registar um decréscimo, refletindo a contração da procura interna, em particular, das componentes da procura com maior conteúdo importado como o consumo de bens duradouros.

Relativamente ao mercado de trabalho, a redução da atividade económica, materializada por uma quebra do PIB, leva a projetar para 2009 uma redução do nível de emprego próxima de 0,5% e um agravamento da taxa de desemprego em relação ao ano anterior (8% em 2008).

A inflação, medida pelo *Deflator* do consumo privado, deverá ficar nos 2,6%. Esta evolução decorre tanto de um contexto externo favorável, devido, nomeadamente, à relativa moderação dos preços de importação, muito em particular dos preços dos combustíveis em euros, como da contenção salarial em resultado da conjuntura

económica interna. O diferencial de inflação face à área do euro, aferido pelo Índice Harmonizado de Preços no Consumidor e calculado com base nas taxas de variação homólogas, situava-se, em meados de 2003 (Julho), em 1,0 pontos percentuais (p.p.), enquanto no mesmo mês de 2002 aquele diferencial era de 1,6 p.p.

O esforço de consolidação das finanças públicas, complementado por um conjunto de receitas extraordinárias permitirá conter o défice público abaixo dos 3% do PIB (2,6%). A necessidade de recorrer a receitas extraordinárias resulta não apenas da evolução desfavorável das receitas, decorrente da conjuntura económica, mas, sobretudo, do nível estruturalmente muito elevado da despesa pública, em resultado do seu grande crescimento na segunda metade da década de noventa. A grande importância que o Governo atribui à melhoria da administração fiscal e ao combate à evasão fiscal, não diminui a necessidade de limitar a despesa pública. De facto, o atual nível de despesa pública e a sua tendência de longo prazo não são compatíveis com a necessidade de convergência para os melhores níveis de rendimento da União Europeia. O Governo mantém o compromisso estabelecido no Programa de Estabilidade e Crescimento (PEC), agora de 2003-2007, de reduzir o défice público ajustado de efeitos cíclicos.

O Governo vem procedendo a diversas reformas estruturais, as quais concorrem para o processo de consolidação orçamental, das quais se destacam a Reforma da Tributação do Património e a Reforma da Administração Pública.

3.5. Perspectivas para 2009

Em 2009, a economia portuguesa deverá iniciar o processo de retoma económica, embora ténue, beneficiando de um contexto externo mais favorável traduzido na aceleração do crescimento económico mundial e europeu, na manutenção de baixos níveis de taxas de juro e na descida da inflação influenciada quer por factores associados à procura quer por factores associados aos custos, como a redução das pressões dos preços internacionais do petróleo e dos custos unitários do trabalho nos países da área do euro. A recuperação económica nacional irá igualmente beneficiar das medidas de política que têm vindo a ser adoptadas quer no sentido de atuar sobre os factores determinantes da competitividade das empresas quer no âmbito da consolidação orçamental.

Para além de impactos duradouros sobre a oferta, a melhoria do ambiente empresarial, o reforço dos mecanismos de regulação e concorrência dos mercados, o estímulo à inovação tecnológica e organizacional, bem como a adopção de uma estratégia de captação de investimento estruturante, terão repercussões positivas sobre a dinâmica do investimento empresarial, bem como sobre o potencial exportador da economia.

O PIB português deverá registar um crescimento muito tímido em 2009, refletindo a continuação do processo de ajustamento interno. Efetivamente, após os fortes crescimentos da procura interna verificados na segunda metade dos anos noventa induzidos pela descida das taxas de juro e por uma política orçamental de cariz expansionista, a procura interna contribuirá modestamente para o crescimento do PIB em 2009, dado que permanecerá ainda influenciada pela situação de endividamento das famílias e das empresas.

A perspectiva de recuperação da economia baseia-se assim numa evolução mais positiva do enquadramento externo com reflexos favoráveis nas exportações, as quais constituirão o motor do crescimento económico, e também nalguma recuperação da procura interna conduzida fundamentalmente pelo investimento privado.

A evolução do consumo das famílias deverá registar uma ligeira recuperação em 2009 baseada numa evolução moderadamente positiva do rendimento disponível real das famílias e na melhoria da situação económica global. Concorrendo para a concretização dos objectivos estabelecidos no PEC, o consumo público deverá registar uma nova descida, mais atenuada. O nível desta componente da despesa continuará a refletir os aumentos de eficiência decorrentes das medidas de reforma da Administração Pública.

As previsões para o investimento apontam para uma recuperação induzida fundamentalmente pelo investimento empresarial privado, resultante da melhoria da conjuntura económica, das condições de natureza financeira e do clima de confiança dos empresários, bem como dos efeitos das medidas de política atrás referidas. Ao nível dos investimentos de iniciativa pública prevê-se um declínio nos fluxos de fundos comunitários e uma contenção das despesas de investimento no quadro de aprofundamento do processo de consolidação orçamental e de reorientação do investimento público para programas e projetos prioritários.

Perspectiva-se que as exportações de bens e serviços continuem a acelerar devido ao maior ritmo de crescimento da procura externa relevante para a economia portuguesa. A evolução moderada dos custos salariais permitirá uma trajetória favorável em termos de competitividade-preço. As exportações de bens e serviços de turismo deverão apresentar um crescimento significativo. A retoma do investimento e a aceleração das exportações deverão conduzir a uma taxa de crescimento positiva das importações em 2009.

A taxa de desemprego estimada para o 2º trimestre de 2007 foi de 7,9%. Este valor é superior ao observado no período homólogo de 2006, em 0,6 pontos percentuais (p.p.), e inferior ao observado no trimestre anterior, em 0,5 p.p.. A população desempregada foi estimada em 440,5 mil indivíduos, verificando-se um acréscimo de 8,6%, face ao trimestre homólogo, e um decréscimo de 6,3%, em relação ao trimestre anterior. O número de empregados diminuiu 0,5%, quando comparado com o mesmo trimestre de 2006, e aumentou 0,4%, relativamente ao trimestre anterior.

Atendendo ao comportamento do mercado do trabalho perante episódios de desequilíbrios macroeconómicos, que se caracteriza normalmente por uma reação rápida às fases de desaceleração da atividade económica e uma adaptação relativamente menos rápida ao ajustamento conjuntural, as atuais projeções admitem uma estagnação do emprego em 2009. A evolução prevista do emprego em 2009, em confluência com o crescimento projetado para o PIB, poderá traduzir-se num aumento mais favorável da produtividade.

A projeção atual da inflação tem subjacente que a envolvente externa não sofrerá perturbações significativas em 2009 face aos desenvolvimentos mais recentes, ou seja, a continuação de uma evolução moderada dos preços de importação, em especial do preço do petróleo, pressupondo-se também que os efeitos desfasados da apreciação da taxa de câmbio do euro ao longo do último ano e meio limitarão pressões sobre os preços. A nível interno, a previsão baseia-se numa recuperação gradual da procura e num crescimento moderado dos salários.

No que se refere às finanças públicas, o défice público em 2009 beneficiará, por um lado, da retoma da atividade económica e, por outro, da continuação do processo de consolidação orçamental através da prossecução de reformas estruturais em áreas

como a Administração Pública, a Saúde e a Educação, bem como de outras medidas com efeitos de contenção no crescimento da despesa pública, em particular, da despesa corrente. Em termos de política fiscal do Governo, a taxa do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Colectivas (IRC) irá baixar em 2009, mantendo-se o combate à fraude e fuga fiscal como meio de alargamento da base fiscal.

Fonte: Ministério das Finanças

3.6. O Turismo

Portugal tem conseguido manter a sua participação a nível mundial, ao contrário do que se verifica com muitos dos seus concorrentes europeus, apesar da emergência de novos destinos que têm afastado os turistas dos mercados tradicionais.

O turismo é um sector importante na economia portuguesa, devido à mão-de-obra que absorve, às receitas que gera e ao seu considerável contributo para o PIB. O país posicionou-se, em 2008, em 11º lugar no "ranking" dos principais destinos turísticos, com uma quota de 1,7%, no que se refere ao número de turistas.

No ano de 2008 o transporte aéreo de passageiros manteve-se bastante dinâmico. Movimentaram-se 27,3 milhões de passageiros nos aeroportos localizados em Portugal, o que corresponde a um aumento de 8,6%.

A maior parte dos turistas que visitam Portugal são oriundos da Europa Ocidental, particularmente dos países da UE. Os EUA são a mais importante fonte de turistas fora da Europa. Esta situação pode constatar-se através da repartição das dormidas de estrangeiros.

As receitas de turismo têm registado acréscimos nos últimos anos, havendo um incremento médio anual de 3%.

O Governo aprovou o Plano de Desenvolvimento do Turismo, um documento estratégico que define a política de turismo, seus objectivos e orientações, e que inclui medidas concretas em quatro vertentes: a oferta e a procura turística, a organização institucional e a informação e o conhecimento sobre o sector.

No que refere às medidas respeitantes à oferta, salienta-se a criação das “Áreas de Proteção Turística”, um instrumento de planeamento e ordenamento turístico, destinado a dar um sinal inequívoco aos investidores sobre os espaços disponíveis para os diversos tipos de empreendimentos, bem como garantir a preservação da qualidade de ordenamento desses espaços.

Relativamente às medidas dirigidas à procura, foi adoptado um novo modelo de promoção externa assente nos princípios da contratualização, cofinanciamento e concertação. Para promover o turismo português foram preparadas campanhas: uma dirigida ao exterior, uma segunda sensibilizando para a necessidade de “bem receber e tratar” os turistas e uma terceira destinada a incentivar os portugueses, emigrantes no estrangeiro, e estrangeiros a residir em Portugal, para fazerem férias no nosso país.

Do ponto de vista institucional, o Plano de Desenvolvimento do Turismo consagra o Turismo de Portugal como a entidade responsável pelo financiamento e promoção do sector, a par de outras alterações.

Fonte: Instituto Nacional de Estatística

3.7. Definição do Produto

Douro River Hotel & Spa 4* - Lamego



O hotel localiza-se no limite da margem do rio Douro, na Região Demarcada mais antiga do mundo.

A unidade hoteleira visa proporcionar todo o conforto de uma moderna instalação hoteleira.

Todos os quartos e áreas públicas voltam-se para o rio Douro e encostas de vinha em socacos, constituindo a paisagem ideal para todos os que procuram descontração em plena tranquilidade natural.

Para todos os interessados em Vinho do Porto podem ser organizadas visitas guiadas e provas de vinho no hotel ou numa das quintas existentes na região.

A “*DR WINE LODGE*” proporciona-lhe o contacto com o mundo dos vinhos, promovendo *Cursos de Vinhos*, adesão ao *DR WINE CLUB* e a todas as ações organizadas no âmbito do Clube. Em alternativa, a sua localização plenamente central, em relação à região, faz com que seja a base ideal como ponto de partida para a exploração de toda a beleza circundante, visitando locais com elevado interesse histórico e cultural, de carro de comboio, de barco ou em viatura TT.

Serviços do Hotel

- 38 Quartos com banho privativo (8 *Lux Suites* de e 24 *Superior Rooms*).
- Bar “ O Barqueiro” com capacidade para 50 lugares
- Restaurante “ *The Flavour* “ com capacidade para 100 pessoas
- 2 Salas de Banquetes (“As Pontes” para 150 lugares + “Muros de Xisto” para 250 lugares)
- Piscina Exterior e Interior + *DR SPA CLUB*
- Adega “*DR Wine Cellar*”
- Auditório” Miguel Torga” para 200 pessoas
- Garagem para 35 viaturas
- Das 38 unidades de alojamento temos 38 camas individuais e 19 camas de casal.
- Temos 26 quartos e 12 *suites*.

Function Rooms:

- Restaurante “Marquês de Pombal ” com capacidade para 100 pessoas
- Sala de Banquetes “ As Pontes” com capacidade para 150 pessoas
- Sala de banquetes “Muros de Xisto”, com capacidade máxima para 250 pessoas sentadas
- “DR Wine Cellar” – Loja de Vinhos com sala de provas. Disponível para provas e jantares especiais.
- *Business Centre* – Sala de secretariado e suporte técnico para apoio dos serviços de reuniões e congressos

Quartos

- Ar condicionado, com controlo individual
- Telefones privativos, com acesso direto
- Televisão com vídeo incorporado e rádio por satélite
- Cofres privativos no quarto
- Minibar
- Instalações para deficientes motores
- Quartos “Não Fumadores”

3.8. Análise da Concorrência VINTAGE HOUSE HOTEL 4*

Pinhão



A antiga casa, situada em terras de uma quinta datando de tempos recuados ao séc. XVIII, foi recuperada com grande correção e sensibilidade no sentido de preservar a arquitetura tradicional, proporcionando todo o conforto de uma moderna instalação hoteleira. Aqui, todos os quartos e áreas públicas estão voltados para o rio Douro e encostas de vinha em socalcos, constituindo a paisagem ideal para todos os que procuram descontração em plena tranquilidade natural.

Todos com varandas sobre o rio, os quartos e suites estão decorados de forma singular, convidando à tranquilidade e ao conforto. Todas as unidades de alojamento estão equipadas com ar condicionado com controlo individual; telefones privativos com acesso direto; televisão com vídeo incorporado e rádio por satélite; cofres gratuitos e secador de cabelo.

Ficha Técnica:

- 36 Quartos *Premier* e 7 Suites.
- Restaurante “Rabelo”.
- Bar “*Library*” com piano e lareira.

- Sala de Estar com lareira, junto ao Bar “*Library*”.
- “Salão dos Ingleses” - Sala de Jogos, Bilhar e TV, com lareira.
- 1 Piscina exterior.
- Court de Ténis.
- “- Academia do Vinho” com Loja de vinhos e produtos regionais.
- Cursos e provas de vinho.
- Acesso gratuito à internet.
- Jardins.
- *Transfers* na região (numa viatura com capacidade para 8 pessoas).

CASA DA CALÇADA 5*

Amarante



Localizada em Amarante, entre a cidade do Porto e o vale do Douro, surge a Casa da Calçada - membro da Associação de hotéis Relais & Châteaux - com a sua majestosa paisagem e todo um cenário idílico que inspira à descoberta. Declarada pelo Governo Português como um edifício de relevante interesse arquitectónico, histórico e cultural, preserva o seu estilo barroco original, mantendo os elementos neoclássicos, numa

envolvente romântica, que convida a viajar pelo passado, num ambiente marcadamente familiar e acolhedor.

A Casa da Calçada - Relais & Châteaux foi construída durante o séc. XVI, para ser um dos principais palácios do Conde de Redondo. Durante as Invasões Francesas, nela se instalaram os comandos aliados (Inglês e Português). No início do séc. XX, tornou-se um importante ponto de encontro, para políticos e intelectuais, liderados pelo seu proprietário António do Lago Cerqueira, nascido no palácio em 1880 e um dos mais importantes líderes políticos da Primeira República. A propriedade foi completamente recuperada em 2001 e já é um dos hotéis mais emblemáticos e simbólicos da hospitalidade portuguesa, tendo-se tornado, em Novembro de 2003, membro da conceituada cadeia dos Relais & Châteaux.

Ficha Técnica:

Bar António do Lago Cerqueira

Restaurante Largo do Paço

Sala de jogos e leitura

Salões para eventos

Jardim secular e piscina

Vinha privada

Campo de Golfe com 18 buracos

Parque aquático

Academia de desporto

Piscina de Ondas coberta

Campos de Ténis

Bicicletas para passeio

Shuttle privado aeroporto

Viatura com motorista

POUSADA SOLAR DA REDE – DOURO 4*

Mesão Frio



Se as paredes falassem, estas teriam muito para contar. Herdeiro de uma época a que agora chamamos história, a Pousada Solar da Rede é também o reflexo perfeito das encostas do Douro: orgulhosa e bela como só aquela região privilegiada sabe ser, esta quinta do século XVIII abre uma generosa janela sobre a atividade vinícola da região. Os 19 Quartos Standard, as 8 Suites e os 2 Quartos de Luxo são, por isso, o enquadramento perfeito para recordar os tempos da aristocracia da indústria do vinho do Porto

3.9. Taxa de ocupação prevista para o Douro River Hotel - ano 2009

JUN-45%

JUL-50%

AGO-65%

SET-69%

OUT-50%

NOV-37%

DEZ-27%

3.10. Análise Estratégica

3.11. Análise SWOT

Pontos Fortes

- Localização Geográfica
 - Na região do Douro em pleno Património Mundial;
 - Junto da margem do rio com excelente visibilidade para as quintas circundantes;
 - Com acesso relativamente fácil às principais Quintas do Douro, as mais emblemáticas;
 - Localização a servir de ponto de partida para a exploração de todo o vale dado que está mais ou menos no centro da região demarcada do Douro;
 - Acesso direto ao rio e à sua total fruição;

- Outros mercados
 - Possibilidade de aceder a outros nichos de mercado pelo facto de a Natureza proporcionar a possibilidade de se fazerem caminhadas, visitas a jardins, observação de fauna e flora;
 - Existência de salas de reunião para pequenos grupos potenciando o alojamento e as refeições em regime de exclusividade e elegância;
 - Romantismo do local faz do Hotel um destino próprio para Luas-de-mel;
 - Sala com capacidade e localização excelente para a realização de serviços de Casamento;
 - Fluvinas em frente do Hotel potenciando a vinda de barcos e iates privados;
 - Integração em Grupo Hoteleiro internacional HOTUSA com promoção em segmento de vendas próprio

- Gastronomia
 - Procura incessante de novas formas de fusão entre a gastronomia regional e as novas tendências internacionais;
 - Uso de produtos certificados da região;
 - Excelente carta de vinhos da região do Douro;

- Existência de menus Gourmet destinados a ser servidos com determinados vinhos ajustados a cada iguaria ou vice-versa;
- Ações especiais relacionadas com alguns ex-libris da região como por exemplo os cogumelos;
- Acessibilidades
Possibilidade de chegar ao Hotel de carro, perto do comboio, perto do cais do barco.
- Recursos Humanos
 - Existência de uma *task force* interna que, motivada, faz o seu melhor a favor de serviço prestado de excelência;
 - União em caso de necessidade ou de dificuldade;
 - Existência de formações profissionais que se podem considerar mais-valias;
 -

Pontos Fracos

- Restaurantes
 - Existência de Restaurantes e Bares de qualidade que sirvam de alternativa ao Restaurante do Hotel, no próprio Concelho;
- Recursos Humanos
 - Grande dificuldade em conseguir pessoal formado e em especial Chefias;
 - Grande dificuldade em conseguir pessoal com a correta atitude e vocação para a hotelaria;
 - Mentalidade fechada e muitas vezes a impossibilitar a contratação;
 - Abrandamento drástico da performance após um grande esforço;
 - Necessidade permanente de controlar vários aspectos da operação e da imagem do Hotel;
- Comunidade
 - Comunidade fechada ao Hotel e avessa à realidade do mesmo;
 - Falta de Posto de Turismo;

- Falta de souvenirs da região e de posto de artesanato condigno;
- Falta de apoio da edilidade em questões de limpeza exterior, ecopontos (sua manutenção), cuidado com a imagem da própria povoação;

Oportunidades

• Arquitetura e Decoração de Interiores

- Unidade que cria na medida do possível a arquitetura da Região;
- Forte presença de cuidado com todo a envolvente e com os pormenores do edifício (claraboias, varandas, granitos, etc.);
- Decoração interior elegante, revelando o todo uma atmosfera acolhedora;
- Quartos standard espaçosos e com uma decoração leve e fresca;
- Casas de banho com decoração moderna e com vista panorâmica para o rio;
- Alguns quartos com varanda, outros com janela;
- Integração em Grupo Hoteleiro internacional HOTUSA com promoção em segmento de vendas próprio

• *Wine Lodge*

- Criação de um projeto fortemente ligado ao vinho e a determinar o destino como um destino fortemente eno-turístico, explorando várias vertentes ligadas a este assunto e conseqüentemente à gastronomia;
- Loja do vinho com um ambiente e uma mostra de vinhos do Douro e produtos regionais extremamente apelativa e interessante;
- Intenção de levar este projeto mais além e de explorar novas vertentes tais como apresentações no estrangeiro ou circuitos para clientes VIP;
- Estrutura montada para receber os eventos ou os convidados dos produtores da região;
- Inter-relação com as secções do Restaurante, da Cozinha e do Bar potenciando a presença do vinho no seu aconselhamento ao cliente,

na oferta com o aperitivo ou as sobremesas e em todos os outros aspectos relevantes deste serviço;

- Coordenação feita por um conhecedor da matéria e com excelente capacidade de comunicação e venda;

- Imagem

- Excelente imagem nos media e procura muito grande para a execução de filmagens relacionadas com a região;
- Excelente imagem junto de mercados fortes como o da Indústria Farmacêutica;
- Referência a nível nacional e internacional da região;
- Integração em Grupo Hoteleiro internacional HOTUSA com promoção em segmento de vendas próprio – *Style Hotels By Hotusa – Hospitality Trends*²

Ameaças

- Acessos

- Localização do outro lado da Cidade da Régua e que se traduz mais longe dos transportes de cruzeiro e comboio;
- Existência de focos de poluição visual ao longo do percurso até ao Hotel desde as estradas principais;

- Concorrência

- Existências de mais hotéis de charme à entrada do Douro e nos arredores de Lamego a derivarem a procura dos clientes;
- Futura vinda de novas unidades para montante e outros projetos ligados a lojas de vinho;
- Preços mais baixos nos Hotéis do mesmo nível ou com uma filosofia idêntica à do Hotel Via Douro;

² Grupo de hotéis agrupados comercialmente

- Fornecimentos
 - Dificuldade em conseguir determinados produtos e nas quantidades (pequenas) requeridas;
 - Inconstância no fornecimento muitas vezes interrompido por considerarem que não é rentável;
 - Prazos de entrega excessivamente alargados levando facilmente à ruptura de *stocks*;
 - Inexistência de televisão por cabo

3.12. Objectivos Estratégicos e Operacionais

Como ainda não existem dados estatísticos do passado pretende-se com este plano de marketing o seguinte:

- Diminuição da Sazonalidade através do aumento do numero de turistas e dormidas, nos meses de Novembro a Março
- Ter uma ocupação média mensal em cerca de 65% para o período de Abril a Outubro, considerados os meses de época alta, principalmente durante os dias de semana.
- Aumentar a visibilidade nacional e internacional da região do Douro
- Promover a mobilidade dos turistas na região
- Consolidar os mercados prioritários: Nacional, Espanhol, Inglês, Alemão, Francês e Italiano
- Grande qualidade do hotel a nível de serviços.
- Lançar e promover produtos turísticos nomeadamente a “*WINE LODGE*”
- Conquistar os segmentos de mercado:
 - Turismo Familiar,
 - Turismo de Negócios
 - Turismo Desportivos
 - Turismo Cultural
 - Turismo Religioso
 - Touring* Cultural e Paisagístico
 - Short Breaks*

Ecoturismo

Gastronomia e Vinhos

Para atingir estes objectivos, será necessária uma conjugação de esforços, tanto a nível interno – com empenho e atitude profissional de todo o pessoal adstrito às atividades promocionais, como a nível externo com um envolvimento maior dos parceiros regionais e privados.

3.13. Programas de Ação de Curto Prazo

Para poderem ser atingidos os objectivos a que nos propomos, o plano de ação deverá contemplar as seguintes ações:

3.14. Material Promocional

- Elaboração de uma brochura em Português, Inglês, Espanhol, Alemão, Francês
- Elaboração de uma *Fact Sheet* com os planos das salas, para enviar juntamente com o mailing das empresas.
- Brochura da “ *WINE LODGE* “ em quatro línguas, (Português, Inglês, Espanhol e Francês)
- CD ROM com apresentação do Hotel.
- Página *WEB*³

3.15. Viagens de Promoção

As viagens de promoção são vitais para que o hotel esteja presente nas brochuras, escaparates ou *websites* dos Operadores turísticos. Por estes motivos entre outros, devem estar previstas as viagens de porta a porta em várias capitais que estejam relacionadas com os segmentos de mercado que o hotel entenda como estratégicos.

3.16. Mercado Interno

O mercado nacional é aquele que deveremos dar mais atenção, pois é o mais fácil de alcançar, quer a nível de distância, quer a nível económico.

³ Ver fotos dos *frames* do site em anexo

Fazer visitas aos Operadores Nacionais, de formar a tentar saber quais os que têm potencial interesse em promover o hotel e a região do Douro, para deste modo conseguirmos fazer os contratos *Tour Operator*.

Contactar os agentes de viagens que trabalham com *Sites* da Internet e reservas de *Last Minute*.

Serão desenvolvidos esforços no sentido de apoiar programas temáticos de novos operadores para a região, nomeadamente aqueles que divulguem e vendam o produto “ Vale do Douro “

Em relação às empresas, efetuar um mailing, com a apresentação do hotel de formar a que estas fiquem a conhecer as potencialidades do mesmo para efetuar viagens de incentivo bem como reuniões de trabalho, o correio electrónico deverá ser realizado consoante o sector de atividade começando sempre pelos Laboratórios.

3.17. Mercado externo

Mercado externo prioritário: Espanha, Reino Unido, Alemanha, França e Itália.

Será elaborado um correio electrónico com a apresentação do hotel e potencialidades da região.

Prospecção de novos operadores que se especializem em Turismo virado para Norte.

3.18. Feiras e Workshops

Vocacionar a nossa presença nos mercados prioritários, quer nas feiras quer nos *workshops* propostos pela ADTURN em parceria com a AICEP.

3.19 Publicidade

A publicidade desde que colocada nos meios corretos e dirigidas aos segmentos de mercados que nos interessam continua a ser um meio muito forte de comunicação, de promoção: Exame, Caras, Visão, Expresso.

Assim, serão selecionadas revistas e jornais internacionais, bem com nacionais, especializadas nos nossos mercados alvos, bem como nos segmentos que nos propusemos investir, Turismo, familiar, negócios, cultural, ativo. Não podemos esquecer as revistas de associações, uniões, e federações.

Os sites da internet especializados em venda direta ao público nomeadamente os agentes de viagens, serão utilizados tendem em consideração factores como os clientes-alvo.

3.20. Visitas educacionais ao Hotel

Após identificar os principais operadores turísticos intensificar a ligação com estes realizando e organizando uma visita educacional ao hotel.

Serão incentivadas as visitas de jornalistas, *opinion leaders*, e agentes de viagens de acordo com as características e necessidades de cada um

3.21. *Package* Promocional

Criação de *packages* para datas específicas e com várias temáticas:

Fim de Ano, Carnaval, Páscoa, Vindimas, Senhora dos Remédios, Senhora do Socorro, Dia de S. Valentim, Amendoeiras em Flor, etc.

3.22. Relações Públicas

A recomendação “Passa Palavra” e “ Quem não Aparece, Esquece “ constitui uma poderosa contribuição para a criação de uma imagem junto dos potenciais visitantes.

Assim um importante investimento deverá ser dirigido a ações de Relações Públicas, nomeadamente contactos, convites e acompanhamento à imprensa nacional e estrangeira, assim como divulgação de inventos, produtos e potencial turístico do hotel e região.

3.23. Conclusão

O Hotel tem abertura prevista para fim de Maio de 2009 e por isso este Plano de Marketing é uma ferramenta muito importante para se atingir o lugar no mercado que pretendemos em relação aos vários pontos focados.

Entre eles estão o produto, as vendas, a imagem, a cota de mercado e todos os pontos que são a base de trabalho para o objectivo esperado. Para cada meta de lucro será necessária uma meta de vendas e por consequente uma participação no mercado respectivo. Sendo que para essa finalidade será preciso determinar o melhor preço,

propaganda e distribuição; levando em consideração o orçamento de marketing exigido e qual a margem em relação ao custo do exercício.

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'J. Sousa', written in a cursive style.

Joaquim de Sousa
Diretor de Hotel

3.24. Tarifas Douro River Hotel 2009

As tarifas são uma ferramenta muito importante para que o hotel consiga entrar no mercado.

Com as tarifas bem niveladas com o tipo de cliente que o hotel entende ser o seu *core business*, será muito mais fácil que a taxa de ocupação se alcance juntamente com o preço médio que está previsto e assim o GOP participe com a margem de lucro bruto de forma que o hotel possa aumentar ao fim do primeiro ano o seu investimento em marketing e publicidade. Até ao terceiro ano, o hotel deve aumentar em 3% o investimento inicial de publicidade em meios de divulgação, essencialmente em revistas do *trade*.

Assim se insere a tabela de preços entendida como correta para que o hotel possa proceder à contratação em Tour Operadores, Agencias de Viagem, Entidades oficiais ou Particulares.

TARIFAS DOURO RIVER HOTEL 2009

RACK	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Single	108	108	108	133	133	133	133	133	133	108	108	108
Duplo	120	120	120	145	145	145	145	145	145	120	120	120
Duplo Zen	138	138	138	174	174	174	174	174	174	138	138	138
Triplo	162	162	162	202	202	202	202	202	202	162	162	162
Suite	174	174	174	217	217	217	217	217	217	174	174	174
B2C	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Single	78	78	78	97	96,8	97	96,8	96,8	97	78	78	78
Duplo	90	90	90	109	109	109	109	109	109	90	90	90
Duplo Zen	104	104	104	131	131	131	131	131	131	104	104	104
Triplo	122	122	122	152	152	152	152	152	152	122	122	122
Suite	131	131	131	163	163	163	163	163	163	131	131	131
TO	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Single	78	78	78	97	97	97	97	97	97	78	78	78
Duplo	90	90	90	109	109	109	109	109	109	90	90	90

Abertura de um hotel no Vale do Douro

Duplo Zen	104	104	104	131	131	131	131	131	131	104	104	104
Triplo	122	122	122	152	152	152	152	152	152	122	122	122
Suite	131	131	131	163	163	163	163	163	163	131	131	131
AGV	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Single	96	96	96	119	119	119	119	119	119	96	96	96
Duplo	108	108	108	131	131	131	131	131	131	108	108	108
Duplo Zen	124	124	124	157	157	157	157	157	157	124	124	124
Triplo	146	146	146	182	182	182	182	182	182	146	146	146
Suite	157	157	157	195	195	195	195	195	195	157	157	157
GRUPOS	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Single	84	84	84	104	104	104	104	104	104	84	84	84
Duplo	96	96	96	116	116	116	116	116	116	96	96	96
Duplo Zen	110	110	110	139	139	139	139	139	139	110	110	110
Triplo	130	130	130	162	162	162	162	162	162	130	130	130
Suite	139	139	139	174	174	174	174	174	174	139	139	139
EMPRESAS	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Single	84	84	84	104	104	104	104	104	104	84	84	84
Duplo	96	96	96	116	116	116	116	116	116	96	96	96
Duplo Zen	110	110	110	139	139	139	139	139	139	110	110	110
Triplo	130	130	130	162	162	162	162	162	162	130	130	130
Suite	139	139	139	174	174	174	174	174	174	139	139	139

4. CAPITULO IV – Plano de Negócio do Douro River Hotel & Spa

PLANO DE NEGÓCIO



Abertura de um Hotel no Vale do Douro



Marginal do Douro – Pontes da Régua
Lamego – Douro Valley
Portugal

Plano de Negócio

Douro River Hotel & SPA

Abertura de um Hotel no Vale do Douro

Joaquim António Loureiro de Sousa

Diretor de Hotel

2009

4.1. Índice de ilustrações

Figura nº1:Localização	93
Figura nº2: Paisagem do Rio Douro	95
Figuranº3: Organograma	98
Figura nº4: Recepção	99
Figura nº5: Quarto Duplo	13
Figura nº6: Restaurante	15
Figura nº7: Sala de Reuniões	17
Figura nº8: Ficha de Descrição de Posto de Trabalho	23

4.2. Introdução

4.3. Enquadramento Geográfico

Lamego é uma cidade portuguesa no Distrito de Viseu, Região Norte e sub-região do Douro, com 8 848 habitantes² sendo a segunda maior cidade do distrito. [carece de fontes] O município está situado na margem sul do rio Douro, fazia parte da província tradicional de Trás-os-Montes e Alto Douro e, segundo alguns, fazia parte da Beira Transmontana, da qual era a principal cidade. Considerada uma cidade histórica e monumental, pois possui uma grande quantidade de monumentos, igrejas e casas brasonadas, sendo também uma diocese portuguesa. Desde sempre aqui se fez uma feira muito frequentada por múltiplas gentes, e chegavam até comerciantes e feirantes Ciganos de Córdova. O comércio era animado na Rua Nova, onde se estabeleceram muitos Judeus, construindo a Sinagoga junto às Portas do Sol.

É sede de um município com 165,39 km² de área e 26 691 habitantes (2011) ¹, subdividido em 24 freguesias. O município é limitado a norte pelos municípios de Mesão Frio e Peso da Régua, a leste por Armamar, a sueste por Tarouca, a sudoeste por Castro Daire e a oeste por Resende.

Fonte: Wikipedia



Figura nº 1: Localização de Lamego

Fonte: <http://www.hoteis-do-mundo.com/Portugal/lamego/douro-river-spa.html>

4.4. Caracterização do Hotel

4.5. Conceito

O Douro River Hotel & Spa é um hotel destinado aos segmentos de mercado que integram o Lazer, o *City-Break*, a Gastronomia e Vinhos, o *Touring Cultural* e Paisagístico e o Turismo Religioso. Sendo um lugar de excelência para acolher pessoas de diferentes origens e com interesses muito distintos que traz na sua essência o contacto com a região e as suas quintas, distanciando o hóspede da vida agitada dos grandes centros urbanos.

O local onde está inserido proporciona ao turista condições para quem quer reestabelecer a harmonia e a calma. Com uma vista diversificada entre a montanha e o rio, o turista pode desfrutar de momentos únicos.

A localização, cujo principal objectivo são as acessibilidades (a A24 a escassos metros e aos seus pés o rio Douro e Varosa), é amplamente conhecida como um dos factores fundamentais para o sucesso de um hotel. De igual modo, as instalações são requisitos importantes para que os investimentos possam ir de acordo com as

características específicas de cada local. Por sua vez, as operações do hotel tem de ser eficazes, sendo assim um factor essencial para a captação de hóspedes.

4.6. Equipa de Gestão

A equipa de gestão será dirigida por um licenciado em turismo, que tem sólida experiência no ramo hoteleiro e na área de turismo. Contará com vários colaboradores nas áreas de *Receção*, *F&B*, *Housekeeping*, *Cost Control* e *Contabilidade*. O diretor hoteleiro tem experiência profissional, formação universitária e motivação para começar este novo e ambicioso empreendimento.



Figura nº 2: Paisagem do Vale do Douro

Fonte: <http://www.douroriverhotel.pt/content/about>

4.7. A Marca



A marca Douro River Hotel & Spa, foi criada com o intuito de passar a mensagem de um unidade hoteleira que está no Douro e junto ao Rio Douro. Esta marca mostra um traço rápido de pincel a fazer um D com uma perna de um R que por um lado mostra a D e R de Douro River e por outro lado liga este traço às curvas do Douro ou ainda às

garças do rio porque se olharmos para o traço e o movimento que produz traz-nos à memória um pássaro a voar.

O nome em inglês permite uma internacionalização mais fácil em várias vertentes. As palavras Douro e River são o expoente máximo do que mais caracteriza esta região seja pela navegação atualmente pela pelo transporte do vinho do Porto até ao cais de Gaia.

Cada vez mais os turistas são exigentes e vão ao encontro de um empreendimento que lhes ofereça conforto, diversão, simpatia entre outros.

A marca Douro River Hotel & Spa está segmentada para satisfazer as diferentes necessidades do turista.

A imagem de marca é considerada património intangível valioso de uma empresa. A importância de uma marca forte expressa-se na confiança que os consumidores têm nela, passando a ver essa organização como uma marca de referência.

Foi a pensar na marca, segmentos de mercado e organização comercial e de marketing que o Douro River Hotel optou pela integração num grupo hoteleiro forte enquanto responsável por atrair uma clientela com um determinado padrão de vida e gosto requintado. O grupo hoteleiro espanhol HOTUSA, tem no seu portfólio a representação de várias marcas hoteleiras e após estudo dos custos / benéficos, entende a direção que o hotel deve posicionar-se na MARCA STYLE HOTELS. Após atenta leitura sobre os valores, os segmentos, os hotéis parceiros e o investimento a fazer no plano e promoção em feiras, *merchandising* e custos de representação, entende-se que as mais-valias serão muitos grandes. Para que os consumidores tenham confiança numa marca a empresa tem que fazer um esforço maior no que diz respeito a qualidade, a segurança e a política de privacidade dos dados dos clientes.

4.8. Localização

O Douro River Hotel & Spa localiza-se na margem esquerda do Rio Douro, em frente à Estação da CP em Peso da Régua.

Se vier da A24, deve sair em Peso da Régua:

Se pretender viajar de transportes públicos, pode viajar de comboio ou autocarro até Peso da Régua.

4.9. Ficha Técnica do Hotel

A categoria do hotel é de 4 estrelas. Nos 38 quartos que o constitui predomina o conforto, a elegância e a vista para o Rio Douro. Modernamente equipados, com cores inspiradas na Região do Douro nas suas diferentes épocas do ano (verde, terra e *bordeaux*), este hotel tem:

- 38 Quartos com vista Rio Douro com tipologia de alojamento de *Singles, Doubles* ou *Twins, Suites* e Camas Extras.
- 1 Quarto adaptado para hóspedes de mobilidade reduzida.

Equipados com:

- Ar condicionado
- Lâmpada de leitura
- Varanda ou terraço (não em todos)
- Televisão por satélite
- Acesso a Internet Wi-Fi ou cabo de rede
- Cofre
- Mini- bar
- Mesa de trabalho
- Casa de banho com espelho temperado, vidro vista quarto
- Secador de cabelo

Ainda

- Piscina Interior e Exterior
- *Wellness Centre*

- Auditório
- *Babysitting*.
- Salas de reuniões
- 2 Restaurantes

Outros serviços complementares:

- Serviço de quartos;

Por ser um *Style Hotel* irá atrair um *target* muito definido, atraindo à região mais turistas, tornando assim a região mais competitiva ao nível do mercado. O hotel vai criar ainda emprego, gerar comércio entre outros aspectos.

De fácil acesso e de localização privilegiada encontra o Douro River Hotel, o espaço ideal para passar as suas férias, o fim-de-semana em família, ou para realizar o seu evento especial num dos nossos magníficos espaços.

4.10. Organograma

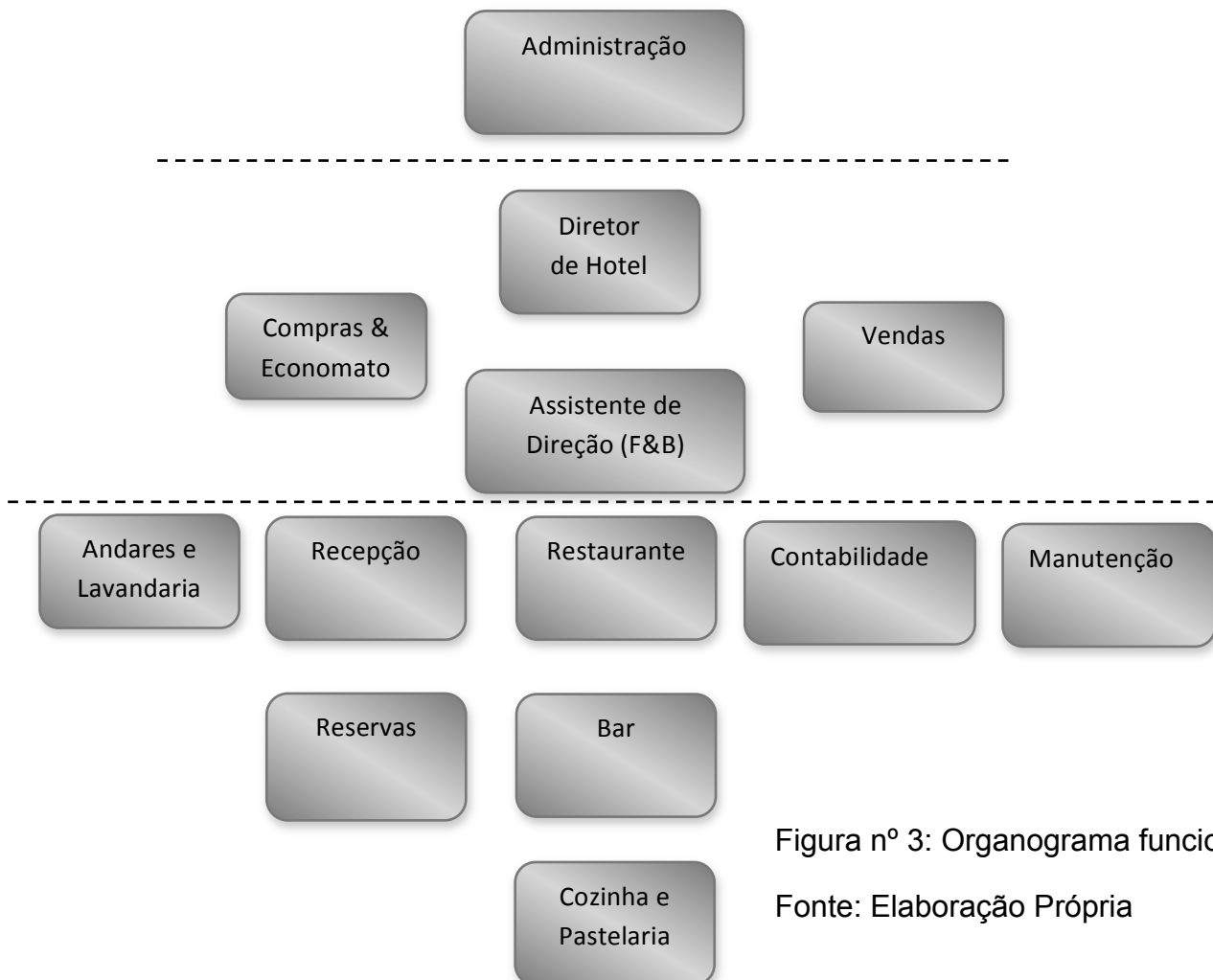


Figura nº 3: Organograma funcional

Fonte: Elaboração Própria

4.11. Descrição dos Departamentos

4.11.1 Direção do Hotel

A direção do hotel é responsável por todas a exploração d o hotel e por isso neste caso muito próprio, este organigrama reflete que Compras e Vendas estão sobre a minha alçada de forma que possa estar em sintonia com o *Revenue Management* por um lado e os Custos por outro.

4.11.2 Recepção

A recepção desenvolve a atividade responsável pelo registo de hóspede, pelas vendas aos hóspedes, pela entrada e saída dos hóspedes, pela emissão de listas diárias de hóspedes e pela elaboração quando de sua saída.

Os recepcionistas possuem uma grande responsabilidade de um bom atendimento, com agilidade e cortesia. Muitas vezes devem saber evitar o nervosismo, saber escutar, evitar discussões e acima de tudo, ter soluções. A aparência é fundamental.

Número de Colaboradores: *Um Chefe de Recepção, um Responsável de Noite, dois recepcionistas e dois bagageiros.*



Figura nº 4: Recepção

Fonte: <http://www.hoteis-do-mundo.com/images/hotel/172/1720987.jpg>

4.11.3 Reservas

O departamento de reservas de um hotel tem como principais funções o registo de reservas, tanto para reservas individuais como de grupos.

As reservas podem ser feitas diretamente (cliente / hotel), ou indiretamente (agência / hotel) e ainda através de mercado empresa, associações ou instituições particulares ou estado.

4.11.4 *Conciérge* ou Portaria

O *conciérge* precisa de saber toda a cultura da cidade. Ele deve saber onde se localiza os melhores restaurantes, o que acontece à noite, isso para poder passar as informações aos hóspedes.

O porteiro tem a responsabilidade controlar a entrada e saída dos funcionários, controlar a entrada e saída de veículos tanto dos fornecedores como de funcionários e hóspedes do hotel, manter a ordem dos vestiários, controlar as chaves e distribuir a correspondência.

4.11.5 Lazer / Entretenimento

O lazer nos dias que correm é necessidade. O homem procura refazer-se fisicamente e psicologicamente do stress da vida moderna. Este departamento é uma peça-chave para atrair clientes e satisfazê-los.

Cabe a esse departamento desenvolver, coordenar e organizar as atividades de lazer, possuir uma boa educação, entusiasmo e disposição.

4.11.6 Departamento de Andares

O departamento de andares reveste-se de uma enorme importância no que diz respeito ao serviço prestado nos quartos. Este departamento supervisiona as limpezas dos quartos, áreas públicas, lavandaria e rouparia.



Figura nº 5: Quarto Duplo

Fonte: <http://www.douroriverhotel.pt/content/quartos>

4.11.7 Departamento de Alimentos e Bebidas

A área da alimentação é um outro departamento importante dentro dos hotéis. A gestão de alimentos e bebidas agrega os seguintes sectores: restaurante, banquetes, cozinha, copa, bar.

4.11.8 Restaurante/Banquete/Cozinha/Copa

Os restaurantes fornecem aos seus clientes alimentação mediante um pagamento. Estes são classificados por categorias: luxo, primeira categoria, segunda categoria e terceira categoria simbolizada por garfos. A partir das necessidades dos clientes, os

restaurantes segmentam-se para satisfazer todos os tipos de público, no que surgiram: restaurante clássico/internacional, churrascaria, restaurante típico, *buffet* entre outros.

O banquete é uma refeição (almoço ou jantar) solene ou festiva em que um grupo numeroso de pessoas se reúne para celebrar um acontecimento marcante.

As capacitações destes banquetes são feitas no departamento de eventos e de marketing dos grandes hotéis. A mesa é um factor muito importante nesta caracterização de evento, sendo que os estilos são: mesa em T, mesa ferradura, mesa em E, mesa em pente, mesa espinha de peixe, mesa em O, mesa em I e a mesa imperial.

A cozinha tem como finalidade a produção das refeições, sendo que para isso é necessário um amplo planeamento de espaço e tarefas.

A copa é um sector menos complexo do que a cozinha, mas preenche funções importantes, pois presta serviços durante as vinte e quatro horas. As suas obrigações destacam-se em: atender os pedidos de café da manhã, lanches rápidos, sumos e batidos, *coffee break* entre outros serviços.



Figura nº 6: Restaurante

Fonte: <http://www.douroriverhotel.pt/content/salas>

4.11.9 Recursos Humanos e Departamento de Pessoal

Muitas são as atribuições e responsabilidades inerentes à área de recursos humanos, entre elas: recrutamento, seleção, descrição e análise de cargos, administração de salários, avaliação de desempenho, política de promoções. Esse campo de trabalho divide-se nos seguintes sectores: departamento pessoal, departamento de treinamento e departamento de segurança do trabalho.

O departamento de pessoal possui os conhecimentos pertinentes sobre os seguintes assuntos: registo de empregados, contractos de emprego, folha de pagamento e toda a parte burocrática.

4.11.10 Departamento de Segurança no Trabalho e HACCP

O departamento de segurança no trabalho e HACCP tem como função planear um forte programa de educação e formação para que os empregados não cometam um ato inseguro e também para que a empresa crie melhores condições de trabalho. Normalmente designa-se o responsável dentro da equipa para acompanhar o dia-a-dia das operações e atividades.

4.11.11 A secção de Compras

O sector de compras tem como responsabilidade adquirir as mercadorias necessárias para o funcionamento do hotel, levantar preços, contactar fornecedores e emitir ordens de compra.

4.11.12 Manutenção e Custos

O desejo de obter um equipamento podendo gerar uma máxima capacidade de produção, se dá através da manutenção. Com isto existe uma garantia da qualidade do serviço a ser prestado ao seu cliente.

As manutenções dividem-se em: preventiva (evita ao máximo os consertos e reduz os gastos futuros), e a corretiva (o equipamento já apresenta uma avaria).

Nos hotéis, o departamento de custos tem como funções auxiliar no controle através do fornecimento de dados para o estabelecimento de padrões, orçamentos e formas de previsões e auxiliar na tomada de decisões.

4.11.13 Departamento de Marketing (Ver Plano de Marketing)

A pesquisa de mercado vai ao encontro de um maior conhecimento não só do cliente, mas também da concorrência e no ambiente no qual a empresa exerce as suas atividades.

A função do marketing na hotelaria é captar, permanentemente, as necessidades, os desejos e as expectativas dos clientes. Os sectores que se subdividem o marketing num hotel são: departamento de pesquisa de mercado, departamento de comunicação, departamento de eventos e departamento de vendas.

4.11.14 Departamento de Comunicação

A principal função deste departamento é divulgar os bens e serviços para os segmentos do mercado. Isso ocorre através da publicidade, da promoção, das relações públicas, dos patrocínios e do marketing direto.

4.11.15 Departamento de Eventos

A maior parte dos hotéis está a investir na parte de eventos, com diversificadas salas de reuniões e convenções e um serviço específico e qualificado.



Figura nº 7: Sala de Reuniões

Fonte: <http://www.douroriverhotel.pt/content/salas>

4.11.16. Departamento de Vendas

O departamento de vendas é composto por um coordenador e alguns promotores. Passam geralmente o dia na rua a visitar empresas e clientes jurídicos, mostrando o seu produto, fechando acordos, descontos e promoções.

4.12. Política de Custos

4.13. Política de Produto

A política de produto é a componente mais importante do Marketing Operacional, porque é a que implica um maior investimento.

As pessoas têm necessidades, que podem ser físicas, sociais, mas também desejos, e é por isso que a base do Marketing é produzir um produto de acordo com as necessidades dos seus clientes. Um produto não é considerado como sendo um produto em si mesmo, também é composto pelo design, as normas a respeitar, a imagem de marca, o ciclo de vida do próprio produto, entre outros.

O produto que o Douro River Hotel & Spa vende aos seus clientes é na realidade um serviço, porque os clientes ao comprarem uma estadia compram o direito de uso e expectativa. É um bem intangível que assenta numa relação que pode existir entre um cliente e o hotel. É uma relação de confiança, porque ao comprar a estadia não se sabe em concreto a qualidade, o cliente confia no serviço.

O principal objectivo, é o de satisfazer as necessidades dos clientes.

4.14. Política de Preço (Ver Plano de Marketing)

A Política de Preço tem como finalidade definir o valor monetário do produto ou serviços de acordo com as ofertas que já podem existir no mercado mas igualmente pela qualidade.

Esta variável é a única do Marketing Mix do qual resulta lucro para a empresa, porque das outras variáveis resultam despesas.

Hoje em dia, alguns clientes estão dispostos a pagar um preço mais elevado quando acreditam na notoriedade de uma marca conhecida, porque preço elevado pode significar boa qualidade.

O Douro River Hotel & Spa tem intenção de adaptar duas estratégias de preços: a estratégia de preços promocionais e a estratégia de preços segmentados.

No que diz respeito, a estratégia de preços promocionais, a principal finalidade é praticar preço, relativamente, acessíveis para incentivar a primeira compra mas também para fidelizar os clientes e permitir o aumento da procura. Por isso vai implementar o BAR – *Best Available Rate* que permite implementar o *yield management* de uma forma mais *soft* do que fazer um carrossel de preços e que por vezes o cliente de um determinado segmento não entende essa variação.

A segunda estratégia tem como objectivo a prática de preços variáveis segundo o tipo de cliente, como por exemplo os jovens, os seniores, empresas ou comerciais.

4.15. Política de Comunicação

Para haver comunicação tem que existir quatros elementos indispensáveis que são: um emissor, uma mensagem, um destinatário e um meio de suporte da mensagem.

Como qualquer empresa, o Douro River Hotel & Spa, tem que tornar conhecido o seu produto para que o processo de venda seja efectuado. Para isso o meio de comunicação que será escolhido deverá ser adaptado a mensagem que a empresa quer vincular do seu produto ao público-alvo.

Uma organização, para sobreviver tem que ter a capacidade de manter os seus clientes informados e interessados para poder os fidelizar. Para isso as empresas têm que comunicar com eles para conhecer as suas necessidades, para poder produzir o produto o mais adequado possível.

O hotel tem várias formas de comunicação, como por exemplo as promoções que são destinadas para certos clientes e a certas alturas do ano, mas que pode também atrair novos clientes permitindo um aumento da procura. Hoje em dia o meio de comunicação o mais importante que permite veicular a informação aos clientes é sem dúvida a Internet. O recurso à internet permite aos clientes de conhecer melhor os produtos e serviços do Hotel, pedir informações necessárias, saber mais sobre a empresa mas também adquirir alguns dos serviços.

4.16. Política de Distribuição

A Política de Distribuição tem como principal finalidade tornar os produtos da empresa disponível e acessível no mercado, para estar a disposição dos clientes, maneiras como o produto ou serviço chega aos clientes.

O Douro River Hotel & Spa quer receber muitos clientes pela ligação entre os operadores turísticos e os clientes destes.

Este dispõe de dois canais de distribuição que são a Internet e o *Call Center / Reservas*. Estes dois canais têm várias vantagens, porque permite um acesso mais rápido ao serviço e com menos custos.

Hoje em dia, o canal o mais utilizado, na distribuição, é sem dúvida a Internet, possibilitando assim aos clientes, uma compra ou reserva sem sair de casa e durante um horário mais alargado.

Este meio de distribuição, permite vender o produto num mercado geograficamente disperso alcançando assim um grande número de clientes e com a vertente e-commerce que permite efetuar o pagamento on-line.

O *Call Center / Reservas*, disponível todos os dias da semana, permite aos clientes de reservar ou então de ter um apoio mais personalizado, para por exemplo para resolver problemas, facilitando assim uma fidelização.

Na sua contratação com o mercado dos TO, AGV, IDS e AGREGADORES, pode-se indicar como amostra os seguintes nomes:

Abreu

Club 1970

Boscolo Tours

Buzz Portugal

Cenários do Douro

Central R

CITUR

Top Atlântico

Costas Galicias

Destination Portugal

Keytel

ES Viagens

GEOSTAR

HotelBeds.com

Hotel Collor

Viajes Marsans

Viajes El Corte Inglés

Booking.com

Hotel.de

Marsol

Miltours

Motiva Tours

Team 4

Mundi Hotel

Talonotel

Odisseias

A Vida é Bela

Orbitzz

Soltrópico

Veronia Tours

Welcome Portugal

4.17. Indicadores de Gestão

Existem diversos métodos par a realização do controlo orçamental, importa salientar o *Uniform System of Accounts for Hotels*, enquanto ferramenta importante para a sua realização, no entanto existe outros indicadores importantes e fundamentais, são eles:

➤ *Gross Operanting Income* – GOI

É o lucro bruto sobre as vendas e que é calculado estabelecendo a diferença entre os custos directos e as receitas de cada departamento.

➤ *Gross Operanting Profit* – GOP

Lucro bruto operacional que é calculado a partir do GOI, considerando a totalidade das despesas gerais: salários e pagamentos de serviços; despesas de promoção; fornecimento de água e energia e despesas de manutenção.

➤ *Net Operanting Profit* – NOP

Lucro antes de impostos e que é calculado a partir do GOP, acrescentando custos fixos, tais como: amortizações financeiras; seguros e alugueres.

É de salientar que cada gestor adequa a tipologia de indicadores, a cada unidade hoteleira, não deixando de sublinhar a importância de três indicadores:

➤ Taxa de Ocupação;

➤ Preço Médio por Quarto Disponível (REVPAR);

➤ GOP (Receita antes de Impostos).

Estes indicadores permitem uma avaliação adequada do funcionamento de uma unidade hoteleira, mas também por possibilitarem o estabelecimento de comparações com os resultados da concorrência.

4.18. Política de Recursos Humanos

Seguindo as diretrizes de um turismo sustentável, deve-se envolver a população local no projeto, fazendo com que os habitantes da região aceitem e contribuam na implementação do hotel.

Em contrapartida, é necessário incluir a população no quadro dos funcionários. Naturalmente, é necessário selecionar, avaliar e orientar o grupo.

Em primeiro lugar é necessário sensibilizar a população para a importância do meio ambiente, tanto para a região, como para o hotel.

Deve-se então formar profissionais na hotelaria com avaliações constantes e intensivas por profissionais com mais experiência na área da hotelaria.

Para um melhor desempenho dos funcionários, é indicado definir um plano de incentivos, com premiações que demonstrem reconhecimento pelos esforços.

O restaurante e o bar serão administrados por um *F&B Manager*, que prestará contas com o Diretor do Hotel. É ele quem administrará custos e receitas, além do sistema de compras e armazenamento das mercadorias, ajudará a escolher os fornecedores e verifica o controlo de qualidade, manutenção, higiene, além de ajudar na formação da tabela de preços.

A área de restauração do Douro River Hotel & Spa contará com um *Chef* de Cozinha, dois cozinheiros, dois copeiros e um “família”.

Todos os funcionários usarão uniformes, receberão alimentação e formação, terão um plano de carreira e todos os benefícios previstos na lei.

Cada trabalhador da unidade hoteleira deve:

- Possuir formação profissional adequada ao trabalho realizado;
- Saber interagir com os clientes independentemente da sua nacionalidade, raça, ideologia e costumes;
- Ser capaz de compreender as motivações dos clientes;
- Saber ajustar a sua conduta, na medida possível, à satisfação das necessidades dos clientes.

A gestão dos recursos humanos tenha em vista a realização de três tipos de tarefas:

- Obtenção de Recursos: caracterização dos postos de trabalho através da criação das fichas de descrição do posto de trabalho; planificação dos recursos humanos necessários e seleção e contratação de trabalhadores.

- Conservação dos Recursos: Higiene e segurança no trabalho e sistemas de incentivos.
- Melhoria dos Recursos: Problemas de produtividade e necessidade de formação contínua dos trabalhadores.

FICHA DE DESCRIÇÃO DE POSTO DE TRABALHO	
Posto Descrito	Chefe de Recepção
Unidade Funcional	Recepção
Dependência Hierárquica	Director
<p>RESPONSABILIDADE:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dirigir, controlar e dar seguimento às tarefas que decorrem na Recepção, tendo sempre em vista que as mesmas decorram de forma a assegurar não só a plena satisfação dos Clientes, bem como conseguir a necessária agilidade e fluidez de comunicação com os demais Departamentos; • Assegurar a adequada formação dos Recepcionistas, tendo em vista conseguir a uniformidade de procedimentos e atitudes no relacionamento com os Clientes; • Controlar as reservas individuais e de grupos e elaborar os <i>Stop Sales</i>; • Recolher, coligir e actualizar as informações a prestar aos Clientes; • Cumprir e fazer cumprir as orientações definidas no Manual de Procedimentos e as Ordens de serviço dimanadas da Direcção. 	
<p>FUNÇÕES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formação inicial e contínua dos Recepcionistas e correcção de defeitos; • Dialogar com os Clientes no sentido de conhecer a sua opinião sobre o serviço prestado, incentivando-os ao preenchimento do modelo "Críticas e Sugestões"; • Controlo da facturação; • Controlo dos procedimentos de <i>check-in</i> e <i>check-out</i>; • Controlo de caixa e dos movimentos diários; • Controlo do Livro de Ocorrências; • Elaborar as escalas de serviço; • Conferir as listagens de reservas e definir os tratamentos VIP; • Controlo do serviço de bagageiro; 	
<ul style="list-style-type: none"> • Manter uma comunicação permanente com a Governanta, tendo em vista assegurar a boa realização do serviço; • Controlar o corte de créditos aos Clientes; • Realizar a gestão diária dos preços, em conformidade com as orientações definidas pela Direcção; • Celebrar contratos de <i>allotment</i> e outros; • Elaborar orçamentos solicitados por Clientes e fazer o acompanhamento destes processos; • Assegurar a permanente actualização do site do Hotel, bem como explorar todas as suas potencialidades comerciais; • Contratar serviços, tais como os de aluguer de meios audiovisuais; • Acompanhar as visitas comerciais ao Hotel; • Elaborar e manter actualizado o arquivo de expediente e a base de dados dos Clientes; • Preparação e envio de <i>e-mails</i> e seguimento dos mesmos. 	
<p>FORMAÇÃO E CAPACITAÇÕES BÁSICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experiência de, pelo menos 3 anos, em lugar similar e conhecimento do Sector Turístico; • Estudos médios; • Amplos conhecimentos das técnicas das relações com Clientes e de direcção de equipas; • Domínio das técnicas da acção comercial na Hotelaria; • Sensibilização à problemática da qualidade em Hotelaria; • Domínio escrito e falado de inglês e espanhol; • Capacidade para organizar e organizar-se assim como para tomar iniciativas; • Domínio da utilização dos programas informáticos utilizados na Recepção. 	

Figura nº 8: Ficha de Descrição de Posto de Trabalho
 Fonte: Costa, Rodrigues. Introdução à Gestão Hoteleira

4.19. Orçamento

A direcção de unidade hoteleira ou de uma empresa tem a necessidade de dispor do maior número possível de ferramentas não só para estabelecer a planificação, bem como para avaliar os desvios verificados com a ajuda dos planos.

Os orçamentos são, na perspectiva da gestão, a formulação em termos numéricos de um plano para determinado período. Logo, os orçamentos representam as previsões dos resultados que se esperam alcançar. Podem ser expressos em termos financeiros ou não financeiros, dependendo do objectivo.

Os orçamentos permitem, estabelecer, antecipadamente, não só o capital de que se necessita, os custos e as receitas previstas, bem como os recursos humanos necessários, e as necessidades de bens e equipamentos.

4.19.1 Funções dos Orçamentos

Os orçamentos podem desempenhar diferentes funções:

- **Descentralização da Autoridade:** Através da ventilação dos orçamentos por secção ou departamento, descentralizando o poder e responsabilizando essas unidades orgânicas na prossecução dos objectivos definidos para a empresa.
- **Determinação das Responsabilidades:** Cada departamento deve conhecer e assumir a responsabilidade pela realização do orçamento, na parte que lhe diga respeito.
- **Análise dos Desvios:** O orçamento permite à direcção verificar, periodicamente, a forma como os objectivos estão a ser conseguidos, através da avaliação dos desvios em ordem às metas previstas.
- **Motivação do Pessoal:** O resultado da avaliação que é feita dos desempenhos sectoriais deve ser utilizado pelo gestor no trabalho de motivação das equipas

relevando os que alcançaram os objectivos definidos e incentivando aqueles sectores onde os mesmos não foram atingidos.

4.19.2 Orçamento da Receita e Despesa

Para a gestão hoteleira, deve-se fazer uma análise do orçamento da receita e despesa, enquanto documento básico para avaliação do desempenho de uma unidade hoteleira.

O orçamento divide-se em três partes:

- Orçamento da Receita: visa prever as receitas geradas pela unidade hoteleira através de estimativas da quantidade de vendas dos diferentes produtos e dos preços de venda de cada um deles. É um orçamento que tem em vista determinar o quanto e a que preço se pretende vender.
- Orçamento da Despesa: visa prever os custos resultantes do funcionamento da empresa, ventilada por secções ou departamentos. Os custos são estimados em função de custos fixos e custos variáveis.
- Reconciliação dos números: permite ver os valores interligados em termos de rácios e margens brutas. Desta forma podemos ver mensalmente o que está orçamentado e que lucro se estima para cada um destes meses. Está ainda neste mapa de reconciliação valores não distribuídos mas que fazem parte da operação da unidade hoteleira.

4.19.3 Controlo Orçamental

A elaboração diária de um conjunto de documentos que sintetizem a atividade desenvolvida em cada departamento da unidade hoteleira é muito importante, dando assim, a conhecer ao gestor o controlo de cada departamento e identificar as suas fraquezas.

A análise de tais documentos é uma das tarefas do gestor, os mesmos devem ser trabalhados, tendo em vista a elaboração de mapas que permitam:

- Conhecer os custos de produção dos diferentes serviços e a evolução desse custo ao longo do tempo;
- Avaliar os resultados obtidos face às metas e objectivos constantes dos planos e orçamentos aprovados, isto é, verificar os desvios;
- Comparar tais resultados com os resultados obtidos em anos anteriores.

A elaboração dos mapas e a sua tipologia, deve ser definida em função da dimensão e do sistema organizativo de cada unidade hoteleira, competindo ao gestor estabelecer as suas características.

5. CAPITULO V - Considerações Finais

Na implementação deste hotel é necessário a participação ativa da população local, permitindo assim um aumento do sector turístico da região.

O projeto pretende atenuar os pontos fracos e ameaças da região e torná-los em pontos fortes e oportunidades, o que resultará no futuro um desenvolvimento de infraestruturas indispensáveis ao sector turístico.

Com este trabalho tem por objectivo demonstrar conhecimentos técnicos e especialização tecnológica que Joaquim de Sousa utilizou e implementou na abertura, divulgação e comercialização de uma unidade hoteleira na região do Douro no mercado nacional e internacional.

Os conhecimentos técnicos foram essenciais para que durante a abertura do Douro River Hotel fosse possível manter uma linha condutora na implementação do produto em termos de construção e ao mesmo tempo com uma ligação forte à imagem do produto que se pretendia colocar no mercado. A afiliação à cadeia de hotéis HOTUSA e à marca Style Hotels teve desde a sua génese um importância vital para que ao nível da construção se pensasse nos mais variados pormenores de qualidade e excelência garantindo que no produto final, o cliente que compra uma estada no hotel tenha uma experiência ao nível da expectativa do *value for money* no seu expoente máximo.

Pior do que não ter é vender uma experiência que não será entregue ao cliente que a comprou. Daí que é muito importante que o lançamento de uma unidade hoteleira seja

objecto de um amadurecimento do que se pretende entregar ao mercado como produto acabado e seguro na sua imagem final.

Dentro de todas as vertentes que seguramente temos de abordar quando queremos lançar no mercado um novo hotel, a análise a concorrência a vários níveis nomeadamente ao nível do preço, do produto e da distribuição da capacidade instalada de alojamento. A tecnologia utilizada nesta abertura foi também considerada atual para a época de abertura desta unidade. O website, a partilha de *weblinks*, o motor de reservas, a utilização de *webranking* através de *keywords*, *landing pages*, *SEO*, *SEM*, *Email marketing*, *IDS*, *websites* de distribuição online como a booking.com ou hotelbeds.com e ainda uma Central de Reservas da HOTUSA suportam a intenção de se criar uma distribuição do produto rápida e com sucesso. Esta análise torna-se ainda mais importante quando estamos a lançar um produto numa região ainda pouco procurada no patamar do segmento alto ou muito alto fora da época alta anual (da Páscoa ao fim das vindimas) ou mesmo da “época alta semanal” que é o fim-de-semana. É com certeza na comercialização e destruição que reside o sucesso de uma unidade hoteleira com cariz familiar mas que está ancorada no know-how de uma marca como a Style Hotels e um grupo hoteleiro como a HOTUSA. Foi neste quadro que considerei a abertura do Douro River Hotel como um trabalho técnico-prático de importância relevante no panorama hoteleiro da Região Duriense para a obtenção do título de especialista em Hotelaria e Restauração.

Bibliografia:

Araújo, A.O., (2001), "Contribuição ao estudo de indicadores de desempenho de empreendimentos hoteleiros, sob o enfoque da gestão estratégica " Aneide Oliveira Araújo. _ S.Paulo : FEA/USP, 2001.160p.

Ataman and Ulengin, 2003 B. Ataman and B. Ulengin, A note on the effect of brand image on sales, *Journal of Product and Brand Management* 12 (4) (2003), pp. 237–250.

Barros, C. P. (2005) Measuring efficiency in the hotel sector, *Annals of Tourism Research*, Vol. 32, No. 2, pp. 456–477.

Berners-Lee, T. (2009) "Tim Berners-Lee and Tim O'Reilly", Web 2.0 Summit 09 discussion (October 2009).

Botten and McManus, 1999 N. Botten and J. McManus, *Competitive Strategies for Service Organisations*, Purdue University Press, West Lafayette, IN (1999).

Brown, R. (1987) Marketing: a Function and a Philosophy. *The Quarterly Review of Marketing*. Spring/Summer, pp.25-30.

Camison, C., (2000) *International Journal of Hospitality Management*, Volume 19, Issue 2, June 2000, Pages 125-143

Caffey, D. (2006) *Total E-mail Marketing*, 2nd edn Butterworth- Heinemann, Elsevier, Oxford.

Chen, T-H., (2009) Performance measurement of an enterprise and business units with an application to a Taiwanese hotel chain, *Journal of Hospitality Management* 28, pp 415-422.

Chung, T., Lawb,R., (2003), —Developing a performance indicator for hotel websitesII. *International Journal of Hospitality Management*, Volume 22, Issue 1, March 2003, Pages 119- 125.

Constantinides, E., (2004), Influencing the online consumer's behavior: the Web experience. Volume 14 · Number 2 · 2004 · 111-126, www.emeraldinsight.com/1066-2243.htm.

Constantinides E., Fountain S., (2007), Web 2.0: Conceptual Foundations and Marketing Issues, *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice* vol. 9, nr 3, pp 231-244 M.

Cooper, C., Fletcher, J., Fayal, A., Gilbert, D. e Wanhill, S. (2005). *Turismo, Princípios e Práticas*. São Paulo: Artmed Editora.

Cunha. L. (2001). *Introdução ao Turismo*. Verbo: Lisboa.

Evans, Dave (2008). *Social Media Marketing*: Sybex.

Feng, Y. (2005) —Content of E-marketing Managell. *New Observe Web of E-marketing*.
<http://www.marketingman.net/wmtheo/zh264.htm>, 2005-3-10.

Feigenbaum, L., Herman, I., Hongsermeier, T., Neuman, E., Stephens, S., - *The Semantic Web in Action*, *Scientific American*, (2007), 297(6), pp. 90-97.

Frydenberg and J. Miko, “Taking it to the Top: A Lesson in Search Engine Optimization”, Education Special Interest Group of the AITP, Information Systems Educators Conference, Nashville Tennessee, USA, 2010

Glawischnig, M., Sommersguter-Reichmann, M. (2009) Assessing the performance of alternative investments using non-parametric efficiency measurement approaches: Is it convincing?, *Journal of Banking & Finance* 34, pp 295–303

Harrys, P. (1995) *Accounting and Finance for the International Hospitality Industry*, Reed Educational and Professional Publishing.

Holverson and Revaz, 2006 S. Holverson and F. Revaz, Perceptions of European independent hoteliers: hard and soft branding choices, *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 18 (5) (2006), pp. 398–413.

Horwath Consulting Zagreb, 2008. -
<http://horwathhtl.hr/publications/publications/?lang=en>

INE –Instituto Nacional de Estatística

iProspect (2007). *iProspect Social Networking User Behavior Study*. APR, 2007.
Retrieved 18 JUN 2008 from
http://www.iprospect.com/premiumPDF/researchstudy_2007_socialnetworkingbehavior.pdf

Keller and Lehmann, (2003) K.L. Keller and D.R. Lehmann, How do brands create value?, *Marketing Management* 12 (3) (2003), pp. 26–40.

Kim and Oh, (2004) B.Y. Kim and H. Oh, How do hotel firms obtain a competitive advantage?, *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 16 (1) (2004), pp. 65–71.

Kim et al., 2003 H.B. Kim, W.G. Kim and J.A. An. The effect of customer-based brand equity on firms' financial performance, *Journal of Consumer Marketing* 20 (4) (2003), pp. 335–351.

Kotler, P., (2004). *Marketing for Hospitality and Tourism*.

Mathieson, A. e Wall, G. (1990) *Tourism: Economic, physical and social impacts*. New York, USA: John Wiley & Sons.

Moncarz and Kron (1995) E.S Moncarz and R.N Kron, —Operational analysis in hotelsll. In: P.J Harris, Editor, Accounting and Finance in the International Hospitality Industry, Butterworth- Heinemann, Oxford (1995), pp. 42–62.

Mulligan and Gorgon (2002), P. Mulligan and S.R. Gorgon, The impact of information technology on customer and supplier relationships in the financial services, International Journal of Service Industry Management 13 (1) (2002), pp. 29–46

Neely, A. (2002) —Business Performance Measurement: Theory and Practicell. Cambridge University Press.

Neves, J.C. (2006) Análise Financeira Técnicas Fundamentais, Texto Editores.

Niall, J. (2000) The Email Marketing Dialogue, Forrester, Cambridge: M. A.

O'Fallon, M.J. (2005) Hotel management and operations / edited by Denney G. Rutherford, Ivar

OMT - Organização Mundial do Turismo - *Recommendations on International Tourism Statistics (IRTS)*. Haglund. — 4th ed, pp.353.

Pinho, M. (2007) - PENT – Plano Estratégico Nacional do Turismo. 2007, p.1

PENT (2013) – Plano Estratégico Nacional do Turismo. 2013, p.5-6

Phillips et al., 2002 P.A. Phillips, F. Davies and L. Moutinho, Assessing the impact of market-focused and price-based strategies on performance, Journal of Market-Focused Management 5 (3) (2002), pp. 219–238.

Phillips, P.A. (1999) Performance measurement systems and hotels: a new conceptual framework, Hospitality Management 18, pp 171-182.

Pimentel, D. (2013) Marketing e Branding em Hotelaria – Casos práticos nas Pousadas de Portugal.

Panian, Z. (2000) Internet and Small Businesses, Informator, Zagreb.

Quintas, Manuel Ai (2006) Organização e Gestão Hoteleira Volume I, II e III. Alcabideche Editora Oteltur – Consultores de Hotelaria e Turismo.

Raad, M., Yeassen, N., Alam, G., Zaidan, B. and Zaidan, A., (2010). —Impact of spam advertisement through e-mail: A study to assess the influence of the anti-spam on the e-mail marketingll. Information System Department, Faculty of Computer Science and Information Technology, University of Malaya,50603 Kuala Lumpur, Malaysia, Faculty of Education, University of Malaya, 50603 Kuala Lumpur, Malaysia.

Randolph and Dess, 1984 W.A. Randolph and G.G. Dess, The congruence of perspective of organizational design: a conceptual model and multivariate research approach, Academy of Marketing Review 9 (1) (1984), pp. 114–127

Ricci, G.L.(2010), "Desempenho e competitividade em pequenas e medias empresas: estudo do sector hoteleiro da região central do Estado de S.Paulo. 2010 222 p. Dissertação (Mestrado)-Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de S. Paulo, São Carlos, 2010

Ruzic, D; Andrljic, B., (2009) Analysis of using internet tecnologia in Hospitality Marketing. 20th International DAAAM Symposium. Austria, 25-28.11. 2009

Sharma and Upneja, 2005 A. Sharma and A. Upneja, Factors influencing financial performance of small hotels in Tanzania, International Journal of Contemporary Hospitality Management 17 (6/7) (2005), pp. 504–515.

Smith, J. (2006). Blogs making their impact felt. Retrieved 5 May 2006, from the World Wide Web: <http://news.bbc.co.uk/1/hi/technology/4976276.stm>

Tse, 1991 E.C.Y. Tse, An empirical analysis of organizational structure and financial performance in the restaurant industry, International Journal of Hospitality Management 10 (1) (1991), pp. 59–72.

Van der Geer, E., van Tuijl, H.F.J.M., Rutte, C.G., (2009) Performance management in healthcare: Performance indicator development, task uncertainty, and types of performance indicators, Social Science & Medicine 69 pp 1523–1530.

Wreden, N. (1999) Mapping the Frontiers on Email Marketing, Harvard Management Communication Letter.

Yeh et al., 2005 R.J. Yeh, J.K. Leong, L. Blecher and H.H.S. Lai, Analysis of hoteliers' E-commerce and information technology applications: business travelers' perceptions, International Journal of Hospitality & Tourism Administration 6 (2) (2005), pp. 29–62.

Zakon, R. (2005), "Hobbes' internet time line", disponível em:www.zakon.org/robert/internet/timeline/

Webgrafia:

<http://www.ccrnorte.pt>

<http://www.turismodeportugal.pt>

<http://www.htrends.com/trends-detail-sid-65207.html>

<http://www.portalwebmarketing.com/Marketing/SegmentaçãodeMercado/tabid/380/Default.aspx>

<http://www.portalwebmarketing.com/Marketing/BrandEquity/tabid/287/Default.aspx>

<http://www.portalwebmarketing.com/Marketing/Amarcaéaalavancadasuaempresa/tabid/286/Default.aspx>

<http://www.portalwebmarketing.com/MotoresdeBusca/Funcionamentodeummotordebusca/tabid/399/Default.aspx>

<http://www.portalwebmarketing.com/MotoresdeBusca/AWebSemântica/tabid/436/Default.aspx>

<http://www.portalwebmarketing.com/Marketing/EmailmarketingVantagens/tabid/781/Default.aspx>

<http://www.portalwebmarketing.com/MotoresdeBusca/Otimizaçãoparamotoresdebusca/tabid/400/Default.aspx>

<http://www.portalwebmarketing.com/MotoresdeBusca/Comofuncionaummotordebusca/tabid/435/Default.aspx>

http://pt.wikipedia.org/wiki/Segmenta%C3%A7%C3%A3o_de_mercado

<http://www.google.pt/intl/pt-PT/corporate/tech.html>

<http://www.turismodeportugal.pt/Português/ProTurismo/estatísticas/análisesestatísticas/osresultadosdoturismo2011/Anexos/>

<http://www.turismodeportugal.pt/Português/ProTurismo/estatísticas/análisesestatísticas/osresultadosdoturismo2012/Anexos/>

<http://www.techrepublic.com/article/an-introduction-to-tim-berners-lees-semantic-web/>

ANEXOS

Anexo 1- Amostra de Operadores Contratados pela Área Comercial do Hotel



CONFIRMACION DE RESERVA

DPT. DE RESERVAS DE: SOLANGE LIMA PARA: ALMEIDA VIAGENS 29/06/09
HOTEL DOURO RIVER & SPA GUSTAVO F.PINTO BASTO,17 H
MARGINAL DO DOURO-PONTES REGUA 03810 -119 AVEIRO
05100 -426 LAMEGO-CAMBRES Teléfono: 351 234 338451

CLIENTE: RUI FARTURA LOCALIZADOR: 11266005

Entrada	Salida	Hab.	Reserva	Adultos	Niños	Servicio	Precio/EUR IVA inc. Co
Tarifa: OFFER							Quarto : TRIPLE



MODIFICACION DE RESERVA

DPT. DE RESERVAS DE: BOOKING MADRID PARA: RESTEL, S.A. 23/06/09
Aragon, 208-210 6o-6a
08011 BARCELONA
Teléfono: 34 93 4525970
NIF: A58481417

POR FAVOR, TOMEN NOTA QUE MODIFICAMOS TIPO DE HABITACIONES.

RESERVA ANTERIOR:

CLIENTE: PAULO CARRELHAS LOCALIZADOR: 11241493

HOTEL DOURO RIVER & SPA MARGINAL DO DOURO-PONTES REGUA -426 LAMEGO-CAMBRES

Entrada	Salida	Hab.	Reserva	Adultos	Niños	Servicio	Precio/EUR IVA inc. Co
Tarifa: OFFER							Quarto : DOUBLE (ONE BIG BED)



ACUERDO DE COLABORACIÓN GRUPO VIAJES MARSANS 2009

CONTRATACIÓN INTERNACIONAL

GRUPO VIAJES MARSANS
Edificio el Pórtico
c/ Mahonia 2, 3 planta
28043 MADRID
Representada por:
César R. González
Director de Contratación

Douro River Hotel & Spa
C/ ..Marginal do Douro- Lamego
.....
Representado por:
Joaquim de Sousa

Para: Tiago Branco
Assunto: Re: Abreu - Brochura Portugal

Caro Tiago

Seguem as tarifas para TO.

Em relação aos pacotes pode colocar uma proposta de SPA em que com a compra de duas noites em meia pensão, o cliente tem oferta de massagem corporal dentro das ofertas disponíveis na altura da reserva.

Estou a criar mais pacotes e logo que estiverem vendáveis, envio

Abraço

2009/2/18 Tiago Branco <T Branco.Lisboa@abreu.pt>

Caro Joaquim,
Tal como está informado no mail inicial, necessito das tarifas até DEZ 2009, esta tabela de preços será divulgada na brochura.

Depois, entram os pacotes temáticos, passe os que tem e veremos se é possível inclui.

A brochura apesar de eu a ter passado em formato digital, irá sair em papel, e estará nas lojas o ano inteiro. É Válida de Abril a DEZ.

Cumps
Tiago

RES: DOURO RIVER HOTEL & SPA - DOURO VALLEY - REGION - PORTUGAL Entrada x



1970 Viagens e Turismo <reservas@1970viagens.pt>
para Joaquim ▾

Muito Obrigada.

Caso tenha promoções para a abertura queira por favor enviar-nos.

Muito Obrigada

Daniela Sousa

1970 Viagens e Turismo
Edifício Oceanus
Avenida da Boavista n.º 3265 sala 1.5
4100-137 Porto
Tel.: [\(+351\) 226 150 003](tel:+351226150003)
Tlm.: [\(+351\) 936 374 300](tel:+351936374300)
Fax.: [\(+351\) 226 109 450](tel:+351226109450)
Email: reservas@1970viagens.pt
Site: www.1970viagens.pt



Nuno Guerreiro <nuno.guerreiro@booking.com>
para Joaquim, info ▾

11/05/09 ☆



Boa tarde João,

Agora sim, já consegui visualizar os documentos...

Que tenham muito sucesso, que nós queremos vender e muito...Votos de Boas Vendas!!!

Cumprimentos,

Nuno Guerreiro



Não perca nenhuma reserva! Carregue as suas tarifas e disponibilidade para 2009!

Link: [Carregue Aqui](#)

Nuno Guerreiro, Account Manager North Portugal

E-mail: nuno.guerreiro@booking.com - phone: [+351 289 410 050](tel:+351289410050), fax: [+351 289 410 060](tel:+351289410060)

Address: Rua de Portugal nº 1-3, 1º andar, 8100-909 Loulé

Apartado: 1184 Portugal

Website: www.booking.com

BOOKING.COM is part of priceline.com (NASDAQ:PCLN) with offices in: Amsterdam - Barcelona - Berlin - Cambridge - Cape Town - Dubai - Dublin - London - Loulé (PT) - Lyon - Munich - New York - Paris - Rome - Singapore - Stockholm - Vienna - Warsaw

info@douroriverhotel.pt wrote:



PROPOSTA DE CONTRATO

Em primeiro lugar agradecemos pela visita ao nosso stand na Fitur!

Segue algumas informações importantes caso tenham interesse em iniciar uma parceria conosco.

Boscolotours está agora presente em mais de 75 países e permanentemente ligada através de XML aos tour operadores mais importantes do mercado internacional com mais de 80.000 agências de viagem que acedem com a sua password ao nosso sistema.

Enviamos formulário de contrato. Pedimos que nos passe preços iguais aos que passam a GTA, Miki, Hotelbeds, etc...

- em SA (no caso de oferecer este regime à concorrência) com o correspondente suplemento
- ou directamente em BB no caso de ser o único regime com que trabalha com os demais

Encontra ainda a folha com as características técnicas do seu hotel, que deverá preencher minuciosamente – em anos posteriores não será necessário, bastando ir actualizando com as novidades.

CONTRATAÇÃO doouro river hotel

+Joaquim

Mover para a Caixa de Entrada Mais 10 de aproximadamente

balcões ao publico.
Representamos diversos mercados tais como: Inglês, Alemão, Italiano, Espanhol, Polaco, Fran
Austria, Suíço, etc e somos desde Maio 2009 o representante das Kuoni MICE em Portugal.
A Buzz é proprietária da Empresa Eurocongressos que é especialista em congressos e incentivos

Aguardo desde já os vossos prezados comentários.
Obrigado e melhores cumprimentos

António André :: antonio.andre@buzzportugal.com
Incoming Manager
T: [+351 289 801 480](tel:+351289801480) M: [+351 917 378 265](tel:+351917378265)



Kit Operador Douro River Hotel & Spa



Entrada x



info@douroriverhotel.pt

para vilareal ▾

Exmos. Senhores.

Como combinado, somos a apresentar o Douro River Hotel & Spa.

Aguardamos noticias da vossa parte,

Sem mais de momento,
Atenciosamente,

Joao Miranda
Douro River Hotel & Spa

Susana Maria Moreira <Susana.Moreira@centralr.com>

10/02/09



para Joaquim ▾

Boa tarde, Joaquim de Sousa

Acabei de lhe enviar um email com a oferta da Gold Package. Ofereco-lha gratuitamente (sem ter que pagar o fee de 950 euros) - esta modalidade vende melhor. Informe-me por favor, quando o hotel abre(pensei que ja esivesse em funcionamento).

Nao tenho o seu cartao. Se puder, faculte-me entao o seu numero de telemovel, para eu adicionar a ficha informatica. Eu estou em Portugal. Pode-me contactar atraves de email ou do 91 911 54 63 ate as 17h30.

Aguardo as suas noticias.

Obrigada e melhores cumprimentos.
Atentamente,

Susana Moncao - Sales Executive

Central Reservations,
Edificio Vitalicio,
Plaza Sant Joan, 10
25 007 Lleida,
Espanha

Direct Line: [+34 973 72 80 78](tel:+34973728078)

TOP ATLANTICO DMC - Viagens e Turismo, S.A.
Rua Açoreano Oriental, nº. 16 1ª Ponta Delgada
Conservatória Reg. Com Ponta Delgada NIPC 500 269 220
Capital Social 450.000 Euros
Alvará 1198/2004

Contrato de Garantia de Preços



Hotel ****

DOURO RIVER HOTEL & SPA
Marginal do Douro - Pontes da Régua - Cambres
5100-426 Lamego

Geral

FIT

Validade: 01-04-2009 a: 30-12-2009

HIGH SEASON

Preços em Euros

01-04-2009

30-09-2009

Seg

Ter

Qua

Qui

Sex

Sab

Dom

Comissão

De: Delfi Vazquez / Costas Galicia [mailto:dvazquez@costasgalicia.com]
Enviada: quinta-feira, 04 Junho, 2009 09:32
Para: destinatarios-no-revelados:
Assunto: GRUPO PORTO

Bom día,

Venho por este meio solicitar o v/ melhor preço para o seguinte:
Grupo: 50 paxs
Entrada a 19 Setembro e Saída a 20 Setembro
Tarifa de Quarto duplo e single em APA
Fico aguardar pela v/ resposta com a maior brevidade

Cumprimentos
Delfi Vázquez
Dpto. Grupos, Incentivos y Congresos
Costas Galicia
Tel: 902117289 - 986727838
Teléfono desde Portugal: 707782008
Fax: 986721264
mail: dvazquez@costasgalicia.com
Especialistas en toda España y Portugal

DOURO

Entrada x



Ana Maria Mendes <anamaria.mendes@destinationportugal.com>
para Joaquim

23/02/09 ☆



Bom dia Joaquim,

Em primeiro lugar quero agradecer a sua agradável companhia e toda a atenção que me foi dispensada.

Sem dúvida um dos melhores dias que tive nos últimos tempos.

É sempre muito gratificante estar com alguém com um conhecimento tão vasto. Muito obrigada.

Recebi o draft do programa que me parece excepcional. Logo que lhe seja possível dê-me informação de preços a fim de eu poder começar a trabalhar no programa que penso enviar para o mercado Inglês, e não só.

Um grande abraço,

--

Ana Maria Mendes
Managing Partner

Sónia Nunes <sonia.nunes@esviagens.com>

18/04/09 ☆



para Joaquim ▾

Muito bom dia e obrigado pelo seu e - mail!

Caro Joaquim,

Mas deseja fazer contratação só com a Carlson Wagonlit, ou com o grupo Espirito Santo Viagens - Cwt , Top Atlântico, Net Viagens e Tagus

Aguardo comentários

Melhores Cumprimentos

Sónia Nunes

Contracting Manager

E-mail: sonia.nunes@esviagens.com

Telefone: +351 218925213

Fax: [+351 218925228](tel:+351218925228)



Subject: Follow up Transhotel

To: info@douroriverhotel.pt

Cc: "Rui Fonseca. Grupo Transhotel" <rfonseca@transhotel.com>

Estimado Joaquim,

Como hablamos en Fitur, adjunto te mando copia de nuestro contrato de colaboración.

Te recuerdo las condiciones de colaboración:

- Tarifas netas
- Sistema de ventas (Venta libre o cupo según temporadas)
- Crédito a 30 días (hacemos un solo pago al mes el día 30 con las facturas vencidas).
- Coste de colaboración con Transhotel es de 750€ por año, en el caso de tu hotel al estar aún cerrado y no venderlo durante todo el año podemos reducir esta cifra.
- Rappel sobre producción, lo veremos en nuestro segundo año de colaboración.

From: Joaquim De Sousa [mailto:joaquimdesousa@gmail.com]

Sent: segunda-feira, 22 de Junho de 2009 19:47

To: MARTINS Nelia Guerreiro

Cc: DOURO RIVER HOTEL & SPA

Subject: Re: Geotur / Star - Promoção do Mês no Pulso - Douro River

Olá Nélia

Segue a nossa promoção para o Mes de Julho

" Tome o Pulso ao Douro River"

Chegada ao Douro River Hotel & Spa

> Oferta de Welcome Port.

> Alojamento em quarto vista rio com oferta de garrafa de agua mineral e frutas no quarto.

> Roupão e chinelos

> Jantar Gourmet com Sugestão do Chef (sem vinhos)

> Massagem de Relaxamento com local à escola (no terraço, no quarto ou no espaço

Helena Leite de Sousa 06/04/09
Bom dia, O grupo decidiu alterar a data de viagem, assim, muito agradecemos n...

Helena Leite de Sousa <helena.leite@geotur.com> 06/04/09 ☆ ↩
para Joaquim ▾

Bom dia,

Teria mesmo de ser um fim de semana. Não tem nenhum Fim de Semana em Setembro que esteja menos complicado??
Se não, por favor, de o preço de Grupo para Setembro e logo veremos.

Obgda. Cumpts

HELENA LEITE
Coordenadora
Turismo Religioso e Cultural Norte
Avda da Boavista, 675
4100-127 PORTO
Tel.: [\(+351\) 22 605 95 16](tel:+351226059516)
Fax.: [\(+351\) 22 605 95 88](tel:+351226059588)
GEOTUR | STAR
Visite-nos em www.geotur.com e www.starviagens.pt

The image shows a screenshot of the hotelbeds website. At the top left is the logo with the tagline "it's how we work". To the right is a login section titled "Only for Hotel Partners" with fields for "Username:" and "Password:", an "Enter" button, and links for "Work with us" and "Forgot your password?". A language selector shows "English | Español". Below the login form is a navigation menu with items: Home, About us, Efficient Reach, Supporting you, Market your properties, and Contact. A video player is embedded in the center, showing the hotelbeds logo and the text "get to know us in under 60 seconds". The video player has a progress bar and a play button. The background of the website features a close-up of hands holding a globe. At the bottom right, the text "it's how we distribute" is visible. A small disclaimer at the bottom right reads "51% available / booked in, not charoi".

Estimado Joaquim:

Muchas gracias por el interés mostrado en [hotel.de](#) / [hotel.info](#). Espero que con su asistencia a la feria WTM en Londres, haya logrado sus objetivos profesionales y le agradecemos el tiempo dedicado al Sr. Black.

[hotel.de](#) / [hotel.info](#) es una de las empresas líder de Europa en el sector de reservas hoteleras en todo el mundo.

Nuestras condiciones le ofrecen un **listado gratuito** en el área de reservas individuales en [www.hotel.de](#) / [www.hotel.info](#) y en nuestras más de **12.000 páginas web asociadas**. Al convertirse en nuestro socio, deberá abonar tan sólo una **comisión del 12 %** por cada reserva efectuada y comprometerse a ofrecer una **variedad de precios** con **todas las vías de**



Estimado Sr. Joaquim
Douro River Hotel

Esta temporada, el equipo de Hotelcolor desea brindarle la oportunidad de **incorporar su establecimiento a la selección de hoteles del Programa Hotelcolor**. Le invitamos a unirse a nuestra línea de hoteles y estar así 24 horas a disposición de los miles de clientes de nuestro reconocido Talonario, incrementando su nivel de ocupación media.

El Talonario Hotelcolor cuenta ya con más de 2.500 hoteles situados tanto en España como en otros muchos países del mundo y continúa presentando novedades para mejorar aún más el servicio que presta a sus establecimientos y clientes. Se trata de un "**producto vivo**" perfectamente integrado en el sector hotelero moderno y que comparte sus preocupaciones y tendencias con vocación de servicio y **colaboración mutua**.

Como prueba del apoyo permanente a sus hoteles, Hotelcolor lleva a cabo una **constante labor de promoción** de sus establecimientos asociados. Esta actividad incluye todo tipo de acciones comerciales incluyendo la confección y envío de atractivas ofertas a todas las agencias de viajes, emisión de boletines directos para agencias, campañas de publicidad en prensa, impacto publicitario sobre millones de

Buenas tardes Joaquim,

Tras conversación mantenida esta semana, tengo el placer de remitirle adjunto los diferentes acuerdos de colaboración 2009 de las contrataciones que llevamos desde esta área con el fin de poder formalizar relación comercial con ustedes.

Quedo a la espera de sus comentarios,

Gracias. Saludos.

Silvia Yagüe Amor
Responsable Contratación Hoteles

Viajes Marsans

Edificio El Pórtico
C/Mahonia, 2. Planta 3
28043 Madrid
E-mail: syague@marsans.es
Web: www.marsans.es

... DOURO RIVER HOTEL & SPA - DOURO VALLEY
REGION - PORTUGAL Entrada x

 **MARSOL - Coimbra** <coimbra@marsol.com>
para joaquimdesousa ▾

 espanhol ▾ > português ▾ Traduzir mensagem

Boa tarde Joaquim,

Por favor confirme-me se os valores incluem Pequeno-Almoço?

Ao dispôr para qualquer esclarecimento adicional,

Melhores cumprimentos

Patricia Frazão

MARSOL COIMBRA
Tel. 239 000 500
Fax. 239 000 509
Nº. Grátis: 800 203 468
E-mail: coimbra@marsol.com

RE: GRUPO ISLÂNDIA - HOTEL PESTANA PORTO - ABRIL OU
SETEMBRO 2010 / 15 A 18 PAX



Entrada x



Alice Oliveira (Porto) <aoliveira@tuiportugal.com>

01/04/09 ☆



para Joaquim ▾

Bom dia,

De facto a oferta já seguiu há bastante tempo. De qualquer forma ainda dá para fazer nova...

Quando abre o hotel?

Best regards / Com os melhores cumprimentos



Alice Oliveira
Office Manager - Porto

Miltours DMC

Rua D. Manuel II, Nº 81, Loja 15
4050-345 Porto, Portugal

RE: DOURO RIVER HOTEL & SPA - DOURO VALLEY - PORT WINE
REGION - PORTUGAL



Entrada x



Claudia Andrade <claudia.andrade@motivatours.pt>

04/03/10 ☆



para Joaquim ▾

Boa tarde Sr. Joaquim

Gostaríamos de fazer contratação para 2010 e publicar na nossa brochura.

Estamos neste momento a terminar a brochura portanto teria muita urgência na informação.

Pode me enviar uma foto em alta resolução, a que gostaríamos de ver publicada.

Melhores cumprimentos

Claudia de Andrade
(Sales & Marketing Manager)
claudia.andrade@motivatours.pt



Av. 5 de Outubro - Edf.Coral 1º S
P.O. Box 3696 - 8135-908 Almancil
Algarve - Portugal

Estimado Joaquim ,

Muchas gracias por su e-mail.

Le hago llegar una propuesta de trabajo que les permitirá trabajar todas las marcas de nuestro grupo a través de una extranet totalmente flexible.

Con una única extranet se gestiona el inventario para los canales de distribución de Orbitz Worldwide para las marcas: HotelClub, Orbitz, Ebookers y Cheaptickets en absoluta autonomía. Los cambios efectuados en la extranet de Orbitz (Tarifas, disponibilidades , cierres de fechas , promociones , etc...) se aplicarán automáticamente a la totalidad de nuestros sites y todas las reservas serán pagadas mediante la tarjeta de crédito de cada site.

Orbitz Worldwide's Portfolio of Travel Brands

You know Orbitz Worldwide as a strategic partner and a valuable distribution channel. But do you also know about our expansive portfolio of travel brands? Our corporate e-newsletter will bring you the latest news and information that's important to your business, as well as news from within Orbitz Worldwide.

You'll be hearing about all of our global brands, so we wanted to use this inaugural newsletter to introduce them to you.

 **Orbitz** (www.orbitz.com) is a leading online travel company that enables travelers to search for and purchase a broad array of travel products, including airline tickets, hotel rooms, rental cars, cruises and vacation packages. On Orbitz, consumers can search more than 80,000 suppliers worldwide including airlines, hotels and car rental companies.


 **CheapTickets** - Founded in 1986, CheapTickets is a leading seller of discounted leisure travel products online through its Web site, www.cheaptickets.com. In addition to air, CheapTickets' offering of discounted travel products also includes hotel accommodations, cruises, rental cars, vacation packages, condo rentals and Last Minute Trips.


 **ebookers.com** (www.ebookers.com) is a leading pan-European online travel agency specializing in worldwide travel. Headquartered in London, ebookers.com offers a wide range of travel products including a choice of over 250 airlines, more than 86,000 hotels, holidays, car hire and insurance, and operates local online travel agencies across 13 countries in Europe.

 **HotelClub** (www.hotelclub.com) is a global accommodation website offering hotel and accommodation bookings. Established in 1996, HotelClub.com provides consumers with accommodation choices in over 5,300 cities worldwide throughout 120 countries. HotelClub.com is a truly global offering with its services available in twelve languages.

 **RatesToGo.com** (www.ratestogo.com) is a leading, last-minute online hotel reservation service, offering great service and discounted hotel rates. RatesToGo was launched in 2002 and provides customers with access to more than 15,000 hotels in over 70 countries worldwide.

 **away.com** (www.away.com) is an online travel business within Orbitz Worldwide and part of The Away Network — an online provider of information and inspiration about active travel and the outdoor lifestyle. Promoting "active" vacation packages, Away.com offers travel guides, trip ideas, expert vacation advice, travel articles, and real reviews for hundreds of international and domestic destinations.

 **ORBITZ FOR BUSINESS** (www.orbitzforbusiness.com) was one of the first full-service managed business travel programs offered by an online agency. Today, Orbitz for Business serves over 2,000 corporate customers and more than a million business travelers. The Orbitz for Business portfolio of products serves everyone from the small, independent traveler to the large, Fortune 500 corporation.

 **asia-hotels.com** (www.asia-hotels.com) is a leading Asian specialist hotel guide and reservations service. Operated by HotelClub, asia-hotels.com has been providing online reservations services since June 1997 to more than 6,000 hotels and resorts in 25 countries throughout Asia with new hotel listings being added daily.

Cláudia Crespim <feriasca@soltropico.pt>

para Joaquim ▾

Boa tarde,

Favor confirmar a reserva de acordo c/ as tarifas acordadas c/ a Cláudia Caratão.

Aguardo a sua reconfirmação.

Gratos pela v/ atenção e preferência,
Melhores cumprimentos,

Cláudia Crespim
Dpto. Reservas

Telf: [217510244/5](tel:217510244/5)

Fax: 217540143



----- Original Message -----

From: [Welcome Portugal \(Diogo Department\)](#)

To: reservas@douroriverhotel.pt

Cc: joaquimdesousa@gmail.com

Sent: Tuesday, May 12, 2009 7:04 PM

Subject: RESERVA MCI TOURS

Att JOAQUIM DE SOUSA

Boa Tarde Joaquim

Aqui vai a reserva de que tínhamos falado ao telefone

Anexo 2

APRESENTAÇÃO PARA OPERADORES



O Douro River Hotel & Spa é uma small design hotel de proximidade com o cliente, seja ele de lazer ou negócios, na margem esquerda do rio Douro, em Cambres, no concelho de Lamego, junto às pontes de Lamego / Peso da Régua.



O Douro River Hotel & Spa tem 38 quartos, incluindo suites.



Neste hotel de 4 estrelas temos acesso à internet em todo o hotel seja por WI-FI ou sistema cablado nos quartos, Room Service com apoio de refeições “ light” e menus equilibrados pelo nosso nutricionista, lavandaria e engomadoria.



No Wellness Center temos profissionais especializados para apoiar nos serviços ligados aos temas que queremos apresentar: Massas vínicas, Chás e Água. Temos ainda no Wellness Center uma piscina interior aquecida



No topo do edifício existe ainda a piscina com uma vista panorâmica de 360° sobre a baía da Régua, onde chegam os cruzeiros vindos do Porto e ainda a estação da Cp da Régua com o seu comboio histórico.



O Douro River Hotel & Spa tem um Lobby Bar, tem 2 restaurantes com 80 e 100 lugares sentados respectivamente, uma sala de Banquetes com 200 lugares sentados e um auditório para a mesma capacidade, lugares de garagem, quartos modernamente equipados



com LCD Tv, cofre com tomada eléctrica para carregar dispositivos eléctricos, Espaço Natureza junto ao rio para picnics.

Programas de relaxamento: massagens, esfoliações, envoltórios, faciais, duche Vichy, banhos, depilações, programa a dois para momentos especiais. Hamman (banho turco) e zona de relaxamento com piscina interior.

A localização deste hotel é soberba porque se encontra em cima da margem do rio, junto às Pontes de Peso da Régua, todo voltado ao Rio Douro, a 1,5 km dos Cruzeiros e dos Comboios bem como a alguns minutos da autoestrada A24 (Viseu – Vila Real). Sair em Peso da Régua.

FICHA TÉCNICA:

38 QUARTOS INCLUINDO SUITES.

01 LOBBY BAR.

01 RESTAURANTE GOURMET.

02 SALAS DE BANQUETES PARA EVENTOS ESPECIAIS (120 E 200 LUGARES).

01 WELLNESS CENTER COM 6 SALAS DE TRATAMENTO, AIR CARE, HAMMAN, VICHY.

01 AUDITÓRIO PRINCIPAL E 02 SALAS DE REUNIÃO.

01 PISCINA INTERIOR AQUECIDA.

01 PISCINA EXTERIOR COM SOLÁRIO.

LUGARES DE GARAGEM.

PARQUE EXTERIOR DE LAZER.

SALA KIDS CLUB.

LUGARES DE PARQUE EXTERIOR.

FREE WIRELESS INTERNET ACCESS.

CANAIS DIGITAIS TV POR SATÉLITE.

LCD TV NOS QUARTOS E AREAS PUBLICAS.

COFRE COM TOMADA ELECTRICA NO QUARTO.

NOTA: TODOS OS ESPAÇOS DO HOTEL SÃO VISTA RIO DOURO.

Marginal do Douro – Pontes da Régua 5100-426 LAMEGO –DOURO VALLEY –
PORTUGAL

T. 351 254 323 150

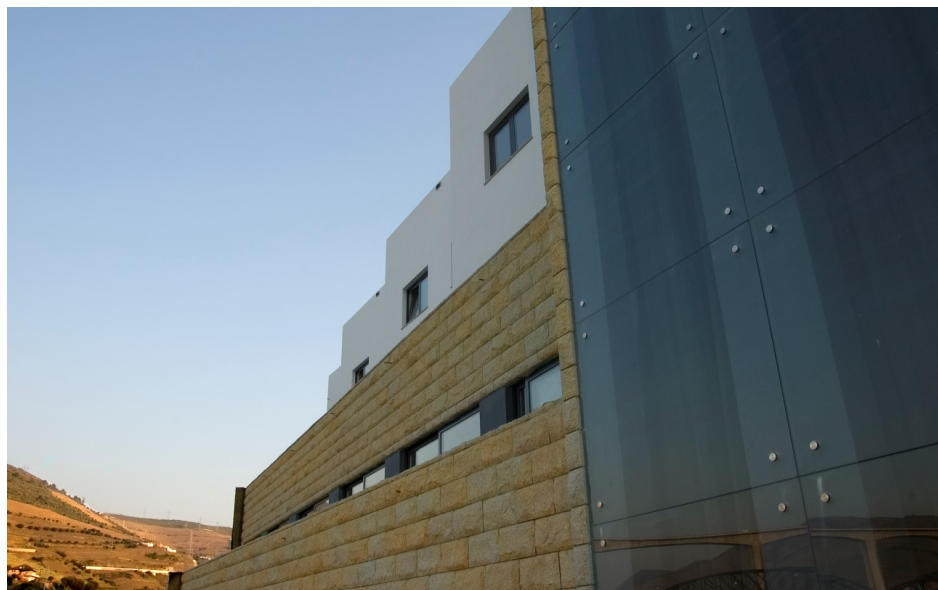
Email. info@douroriverhotel.pt

F. 351 254 323 151

Web. www.douroriverhotel.pt

GPS: 41° 09 12.81" N 7° 41 05.91" W

Fachada Exterior Vista Rio Douro



Anexo 3:
3.1 Brochura do Douro River Hotel & Spa ****



3.2 Brochura do Douro River Hotel & Spa ****


**Douro River Hotel
Hotel & Spa**

******** O Douro River Hotel & Spa, possui um elevado grau de experiência ao nível da hotelaria, assumindo este desafio como um novo conceito de lazer, conforto e elegância, proporcionando ao cliente momentos inesquecíveis aliados a experiência diferenciadas e únicas.
Aberto todos os dias o "Flavour" oferece aos seus hóspedes e visitantes o prazer de desfrutar de uma oferta de saberes e sabores da gastronomia duriense, aliada à cozinha gourmet. Visite-nos, queremos que este hotel seja referência em toda a região.



Contactos
* Morada:
Lugar dos Varais
5100- 426 Cambres, Lamego
* Telefone: (+351) 254 323 150
* Fax: (+351) 254 323 150

* Emails:
Reservas: reservas@douroriverhotel.pt
Eventos: eventos@douroriverhotel.pt
Geral: info@douroriverhotel.pt

Douro River Hotel & Spa ** tem para lhe oferecer:**
*38 Quartos
*Lobby bar com um magnifico terraço
*Sala de banquetes "Prata e Preto" com capacidade para 180 pessoas
*Restaurante "Flavour" com capacidade para 80 pessoas
*Salão de pequenos-almoços "As Pontes" com capacidade para 100 pessoas
*Auditório "O Rio" com 250 lugares sentados
*Piscina Interior *Piscina Exterior *Spa *Wireless internet
*Lavandaria e Engomadoria *Room service *Estacionamento Gratuito



Anexo 4
Carta de Restaurante



Entradas Frias

Salada de bacalhau	6.00€
Presunto laminado com queijo fresco	5.50€
Salada Verde com Frutos exóticos e frutos secos	6.00€

Entradas Quentes

Sopa de peixe com camarão orly	4.00€
Crocante de alheira com cogumelos salteados	6.00€
Bombom de morcela com juliana e legumes salteados	5.50€

Peixe

Lombo de bacalhau com manto de broa em cama de grelos	15.00€
Polvo grelhado com grelos salteados	16.00€
Cherne com puré de couve-flor e ratatouile	19.00€

Carne

Lombinho de vitela com arroz de cogumelos e legumes salteados	14.00€
Magret de pato com risotto de cogumelos	16.00€
Perdiz do monte estufada em castanha com cogumelos selvagens	18. 00€



Vegetariano

Esparguete de legumes, cogumelos salteados e puré de castanha	5.50€
Salada da época	3.00€

Menu Infantil

Bife , batata frita ovo e arroz	5.00€
Penne c/ fiambre e salsicha	6.00€

Sobremesas

Delícia de Chocolate	3.50€
Laminado de Frutas	4.00€
Pêra bêbeda alaranjada sobre bolo borrachão e gelado frutos do bosque	7,00€

Doces conventuais

Leite Creme	3.50€
Aletria	4.00€

Bom Apetite



Anexo 5

Welcome Drinks

Sugestão 1

Frutos Secos

Água Mineral, Sumo de laranja

Vinho do Porto

4,00€

Sugestão 2

Batata Chips

Frutos Secos

Bola Regional

Água Mineral, Sumo de Laranja

Vinho do Porto

Vinho Castelinho D.O.C

7,00€

Sugestão 3

Frutos Secos

Canapés Variados

Água Mineral

Sumo de Laranja

Vinho do Porto

Espumante Murganheira

11,0€

Duração para 30 Minutos

Anexo 6

CARTA DE ROOM SERVICE



Room Service	Preço
Pequeno-almoço continental	12,00
Das 7h00 às 10h00	
Cafetaria	
Café	0,90€
Descafeinado	0,90€
Chá	0,90€
Chocolate quente	4,00€
Copo de leite	2,00€
Menu	
Sopa do Dia	
Salada	
Prato de peixe ou carne	
Prato de carnes frias	
Sandwiches	
Torrada	3,00€
Tosta mista	4,00€
Sanduíche de queijo e fiambre	4,00€
Sanduíche de presunto	5,00€
Sanduíche de Perú	5,00€
Sanduíche de Camarão	6,00€
Sanduíche Vegetariana	7,00€
Sanduíche Club	8,00€
Prego no pão	5,00€



Sobremesas	Preço
Aletria	3,50€
Leite-creme	3,50€
Extras de pequeno almoço	
Sumos naturais	4,00€
Corn flakes	
Iogurtes	
Ovos quentes	
Ovos mexidos	
Ovos c/ bacon	
Ovos c/ fiambre	
Vinho Verde	
Quinta da Avelada Loureiro Trajadura	20,00€
Vinhos Maduros Brancos	
3 Bagos Sauvignin Blanc	32,00
Duas Quintas	39,00€
Vinho Maduro Tinto	
Aneto	33,00€
Espumantes	
Vértice Reserva	36,00€
Murganheira Reserva Bruto	36,00€



Anexo 7
Orçamento DRH 2009

Budget - Confidential Data

Orçamento provisional de receitas de Food & Beverage

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	TOTAL
Quartos Ocupados													
Individuais	265	270	324	342	365	371	471	489	485	338	302	295	4014
Grupos	285	270	324	342	365	371	471	489	485	338	302	295	4014
Total Quartos	550	540	648	684	730	741	942	978	969	676	604	590	8028
Total Clientes	901	918	1101	1183	1242	1260	1602	1662	1647	1141	1027	1001	14888
RESTAURANTE ALPOIM													
Pequeno Almoço	8583	8743	10490	11074	11825	11997	15258	15830	15889	10871	9792	9536	139678
Almoço / Jantar	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	54%
Taxa de ocupação	20	25	40	50	50	50	50	50	50	50	40	20	609
Cobertas Fisiológicas	471	484	591	631	671	690	881	911	914	621	554	521	7538
Total Coberts	7059	7260	8861	9471	10062	10348	13216	13668	13705	9311	8004	7810	119071
Receita Comidas	1178	1210	1477	1579	1677	1725	2203	2278	2284	1552	1384	1302	19845
Receita CAVE	8235	8470	10338	11050	11739	12072	15418	15944	15989	10863	9687	9111	138918
Total Restaurantia	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	60%
LOBBY BAR													
Taxa de ocupação	541	551	661	698	745	756	961	997	988	695	616	601	8800
Total Coberts	811	828	991	1095	1490	1498	1806	1886	1859	1297	1233	1202	27376
Receita Comidas	2704	2778	3331	3465	3798	3729	4729	4981	4919	3434	2200	2145	53101
Receita Bebidas	3515	3602	4322	4561	6288	9070	11535	11968	10376	7191	3433	3946	86478
Total Bar	100	200	240	240	240	360	480	480	480	300	250	300	3670
BANKETING													
Coberts	5000	10000	12000	12000	12000	18000	24000	24000	24000	15000	12500	15000	183500
Receita Comidas	950	1900	2280	2280	2280	3420	4580	4580	4580	2850	2850	2850	34885
Receita Bebidas CAVE	5950	11900	14280	14280	14280	21420	26560	26560	26560	17650	14675	17650	218385
Total Banketing	100	100	200	300	400	500	600	600	600	100	100	100	3700
DOURO VILLAGE BAR													
Pax	2000	2000	4000	6000	8000	10000	12000	12000	12000	2000	2000	2000	74000
Ticket	500	500	1000	1500	2000	2500	3000	3000	3000	500	500	500	18500
Receita Bebidas CAVE	2500	2500	5000	7500	10000	12500	15000	15000	15000	2500	2500	2500	92500
Total Douro Village Bar	14870	20888	25852	28868	31552	42127	54022	54653	53184	28708	24038	26011	403847
Total Comidas	5030	6388	8088	9824	10725	12835	15491	16819	16783	9698	6459	6798	128312
Total Bebidas	20200	26472	33940	38690	42277	55082	70513	71471	69927	38404	30495	32808	930289
Total Food & Beverage													

MAPA DE CUSTOS C/ PESSOAL TOTAL 2009

2009

	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
ADMINISTRAÇÃO	7291	7291	7291	7291	7291	7291	7291	7291	7291	7291	7291	7291	87491
ALOJAMENTO	8518	8518	8518	8518	8518	8518	8518	8518	8518	8518	8518	8518	102218
F&B	9529	9529	9529	9529	9529	9529	9529	9529	9529	9529	9529	9529	114345
PRÉMIOS/ VENCº	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	1660
PESSOAL - outros	1265	1265	1265	1265	1265	1265	1265	1265	1265	1265	1265	1265	15180
FORMAÇÃO	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	900
MÉDICO	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	1500
TRABALHO TEMP.	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2400
ESTAGIÁRIOS	0	0	0	0	0	1880	1880	0	0	0	0	0	3760
TOTAL 2009	27143	27143	27143	27143	27143	28023	28023	27143	27143	27143	27143	27143	328474
													66.064

Receitas de Alojamento 2009 - DOURO RIVER HOTEL & SPA

Segmento / Dormidas / Receita	Receitas de Alojamento 2009 - DOURO RIVER HOTEL & SPA												TOTAL	74,4%	13788	62,67%	
	530	540	548	648	654	730	741	842	978	989	671	804					569
	46%	49%	55%	66%	62%	65%	80%	83%	83%	85%	37%	53%	50%	74,4%	12	62%	
	Jan	Feb	Mar	Abril	Maio	Jun	Jul	Agos	Set	Out	Nov	Dez					
Individuais																	
Bacabo	80	81	97	103	110	111	141	147	145	101	91	88	1294	30%			
	7573	7714	9258	12214	13042	13232	16829	17480	19034	9592	6831	8414	142391				110,407
	100	100	100	125	125	125	125	125	138	100	100	100	1,00				
Agências	80	81	97	103	110	111	141	147	145	101	91	88	1294	30%			
	5998	6109	7331	9874	10329	10480	13328	13828	15075	7597	6838	8684	113249				87,514
	79	79	79	99	99	99	99	99	109	79	79	79	1,00				
Tour Operator	53	54	65	68	73	74	94	98	97	67	60	59	883	20%			
	3788	3857	4628	6107	6521	6616	8414	8730	9517	4798	4318	4207	71498				82,873
	75	75	75	94	94	94	94	94	103	75	75	75	1,00				
Empresas	53	54	65	68	73	74	94	98	97	67	60	59	883	20%			
	4291	4371	5245	6921	7391	7498	9538	9894	10788	5438	4891	4788	81028				83,923
	85	85	85	108	108	108	108	108	117	85	85	85	1,00				
Subtotal-quartos Occ	285	270	324	342	385	371	471	489	485	338	302	285	4314	50%			
Receita (euros)	21648	22052	26458	34917	37283	37828	48107	49911	54412	27421	24874	24054	408784	57%			94,782
Preço médio Quarto	81,88	81,88	81,88	102,10	102,10	102,10	102,10	102,10	112,30	81,88	81,88	81,88	94,78				
Grupos																	
CORPORATE	108	108	130	137	148	148	188	188	194	134	121	118	1725	40%			
	7088	7200	8639	9120	9738	9880	12585	13037	12920	6953	6056	7853	115029				68,687
	80	81	97	103	110	111	141	147	145	101	91	88	1294	30%			
WINE SEGMENT	6058	6171	7405	7817	8347	8489	10770	11174	11074	7874	6905	6731	98598				78,190
MICE	80	81	97	103	110	111	141	147	145	101	91	88	1294	30%			
	6058	6171	7405	7817	8347	8489	10770	11174	11074	7874	6905	6731	98598				78,190
Subtotal Grupos	285	270	324	342	385	371	471	489	485	338	302	285	4314	50%			
Receita (euros)	19185	19542	23448	24754	28432	28817	34108	35385	35089	24300	21888	21316	312220	48%			
Preço médio Quarto	72,381	72,381	72,381	72,381	72,381	72,381	72,381	72,381	72,381	72,381	72,381	72,381	72,381				
Gratuidades	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120	1%			
Quartos disponíveis teóricos	1178	1102	1178	1140	1178	1140	1178	1178	1140	1178	1140	1178	13908	0,86%	0,86%	0,86%	0,86%
Quartos disponíveis real	1168	1092	1168	1130	1168	1130	1168	1168	1130	1168	1130	1168	13768				120 quartos
Quartos ocupados	530	540	648	684	730	741	942	978	989	671	604	569	8627				
Taxa de Ocupação	45%	49%	55%	61%	63%	65%	81%	84%	85%	57%	53%	50%	63%				83,572
Receita alojamento	40833	41594	48907	55571	63715	64643	82213	85298	89480	51722	46541	45370	720885				
Preço Médio	77,029	77,029	77,029	87,238	87,238	87,238	87,238	87,238	92,343	77,029	77,029	77,029	83,872				
RevPAR	34,880	38,080	42,728	50,808	54,551	57,207	70,388	73,028	79,188	48,282	41,188	38,844	52,291				

2009 Operating Plan - DOURO RIVER HOTEL & SPA

	Jan	Feb	Mar	Apr	May	June	July	August	Sept	Oct	Nov	Dec	TOTAL
Total Rooms Available	1188	1092	1188	1130	1188	1130	1188	1188	1130	1188	1130	1188	13788
Total Rooms Sold	530	540	848	884	730	741	942	978	969	871	804	978	8827
Average Occ.	45%	49%	55%	61%	55%	58%	64%	64%	64%	57%	53%	50%	53%
Average Room Rate	77,020	77,020	77,020	87,238	87,238	87,238	87,238	87,238	87,238	87,020	77,020	77,020	83,572
REVENUES													
Rooms	40833	41584	49077	59871	63715	64843	82213	85208	83480	51722	48541	43970	720285
Food	14870	20088	28582	28868	31582	42127	54022	54853	53184	28708	24038	28011	403947
Beverage	5930	6388	8088	8824	10725	12035	16401	16810	16793	9858	6458	8798	128312
Wine Shop	1394	888	2184	1301	1888	3473	1883	3009	1722	1384	1971	1884	21880
Courses WINE LODGE	0	0	1185	0	0	1178	8	818	38	0	71	0	2107
Wines Loh	1114	882	1480	983	1541	1241	1785	2192	1880	1221	1228	1484	18420
Others	280	208	328	438	347	871	100	199	104	183	871	200	3323
Telephone	318	324	388	410	438	448	588	587	581	403	383	383	5178
Rental & Other	1838	574,14	4922	1413	1718	2852	2047	2151	4979	1982	354	90	29088
Total Revenue	82028	88851	91341	101875	110038	128288	187202	182854	188889	92875	79734	80395	1301388
Cost of Sales													
Food	5831	7833	9824	10889	11043	14744	18208	19138	18409	8812	8413	8884	138488
Beverage	1800	1918	2428	2847	3217	3881	4947	5048	5020	2808	1938	2038	37883
Wine Cellar	0	522	1208	813	1118	1718	1100	1548	1013	822	1120	998	11088
W. Courses	0	0	38	0	0	941	2	124	8	0	54	0	1127
W Shop - wines	0	408	878	572	925	748	1083	1318	948	723	737	873	9184
W Shop - others	0	113	201	341	191	31	88	110	87	90	388	127	1874
Telephone	80	81	97	103	110	111	141	147	145	101	91	88	1084
Rental & Other	13088	4893,12	3488	989	1289	1928	1828	1813	3734	1472	284	72	47020
Subtotal	7480	10811	18908	18821	18774	22449	28841	27482	28870	13878	11848	11782	207880
Operating Supplies													
Rooms Division	817	834	749	808	988	970	1233	1109	1183	872	931	907	11028
Food & Beverage	334	410	542	801	882	883	1088	1117	1078	507	487	517	8280
General	1873	2088	2748	3847	3801	3132	4718	4878	5001	2818	2380	3409	38088
Subtotal	2713	3130	4831	4844	4919	4988	7028	7191	7219	4088	3810	3814	57428
Payroll													
Salaries, Benefits	27143	27143	27143	27143	27143	28023	28023	27143	27143	27143	27143	27143	328474
Work Incentives	271	271	271	271	271	280	280	271	271	271	271	271	3285
Subtotal	27414	27414	27414	27414	27414	28303	28303	27414	27414	27414	27414	27414	331758
Unallocated Exp.													
Admin. & General	503	580	731	819	880	1002	1288	1300	1334	781	838	842	10410
Marketing	1388	1387	1827	2031	2201	2808	3144	3280	3384	1878	1884	1808	28028
Property Operations	1887	2088	2740	3888	3881	4388	5802	5888	5884	3288	2382	3409	48828
Energy	2818	2934	3838	4888	4822	5882	6802	6888	7001	3843	3888	3814	88008
Subtotal	8185	8988	9134	10888	11884	13188	16808	17084	17892	9887	8212	8271	188071
Total Costs	48782	48140	51878	58444	60882	68881	78428	78082	78028	58273	51280	51301	732884
G. O. P.	10188	21711	33783	43131	49078	58403	77707	83482	88884	38802	28443	28004	588412

Anexo 8

TARIFAS DOURO RIVER HOTEL 2009

RACK	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Single	85	85	85	110	110	110	110	110	123	85	85	85
Duplo	100	100	100	125	125	125	125	125	138	100	100	100
Duplo Zen	120	120	120	150	150	150	150	150	165	120	120	120
Triplo	140	140	140	175	175	175	175	175	193	140	140	140
Suite	150	150	150	188	188	188	188	188	206	150	150	150

TO	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Single	64	64	64	83	83	83	83	83	92	64	64	64
Duplo	75	75	75	94	94	94	94	94	103	75	75	75
Duplo Zen	90	90	90	113	113	113	113	113	124	90	90	90
Triplo	105	105	105	131	131	131	131	131	144	105	105	105
Suite	113	113	113	141	141	141	141	141	155	113	113	113

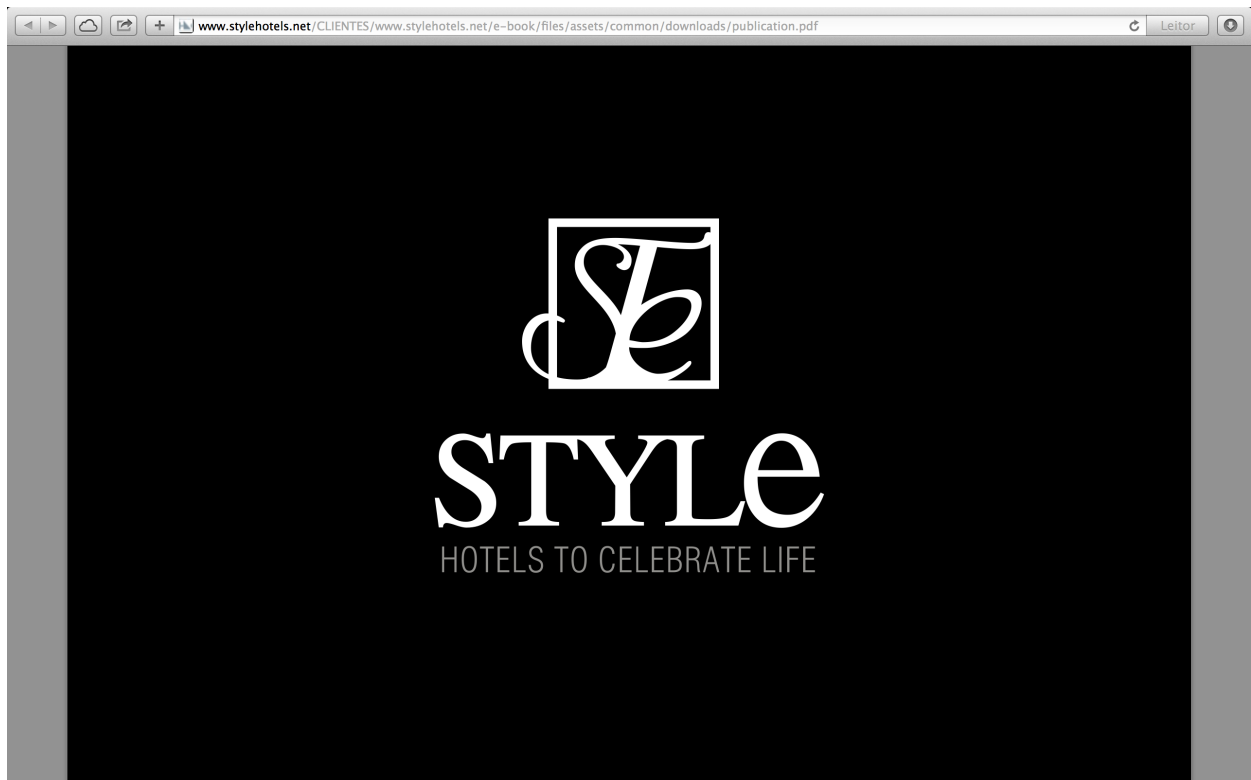
AGV	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Single	64	64	64	84	84	84	84	84	94	64	64	64
Duplo	79	79	79	99	99	99	99	99	109	79	79	79
Duplo Zen	92	92	92	116	116	116	116	116	127	92	92	92
Triplo	99	99	99	124	124	124	124	124	136	99	99	99
Suite	132	132	132	165	165	165	165	165	182	132	132	132

GRUPOS	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Single	65	65	65	85	85	85	85	85	95	65	65	65
Duplo	80	80	80	100	100	100	100	100	110	80	80	80
Duplo Zen	96	96	96	120	120	120	120	120	132	96	96	96
Triplo	112	112	112	140	140	140	140	140	154	112	112	112
Suite	120	120	120	150	150	150	150	150	165	120	120	120

EMPRESAS	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Single	70	70	70	91	91	91	91	91	102	70	70	70
Duplo	85	85	85	106	106	106	106	106	117	85	85	85
Duplo Zen	102	102	102	128	128	128	128	128	140	102	102	102
Triplo	119	119	119	149	149	149	149	149	164	119	119	119
Suite	128	128	128	159	159	159	159	159	175	128	128	128

Anexo 9
BROCHURA STYLE HOTELS

**HOTELS TO
CELEBRATE
LIFE**





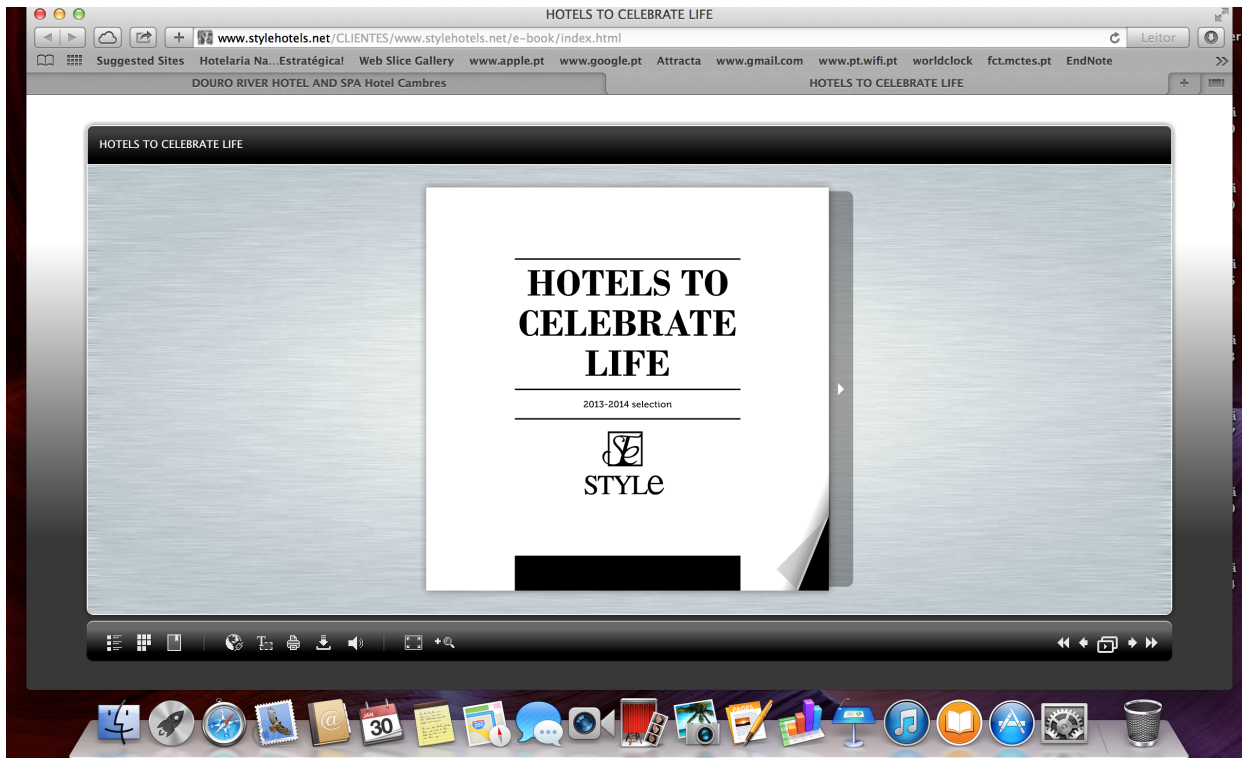
MANIFESTO

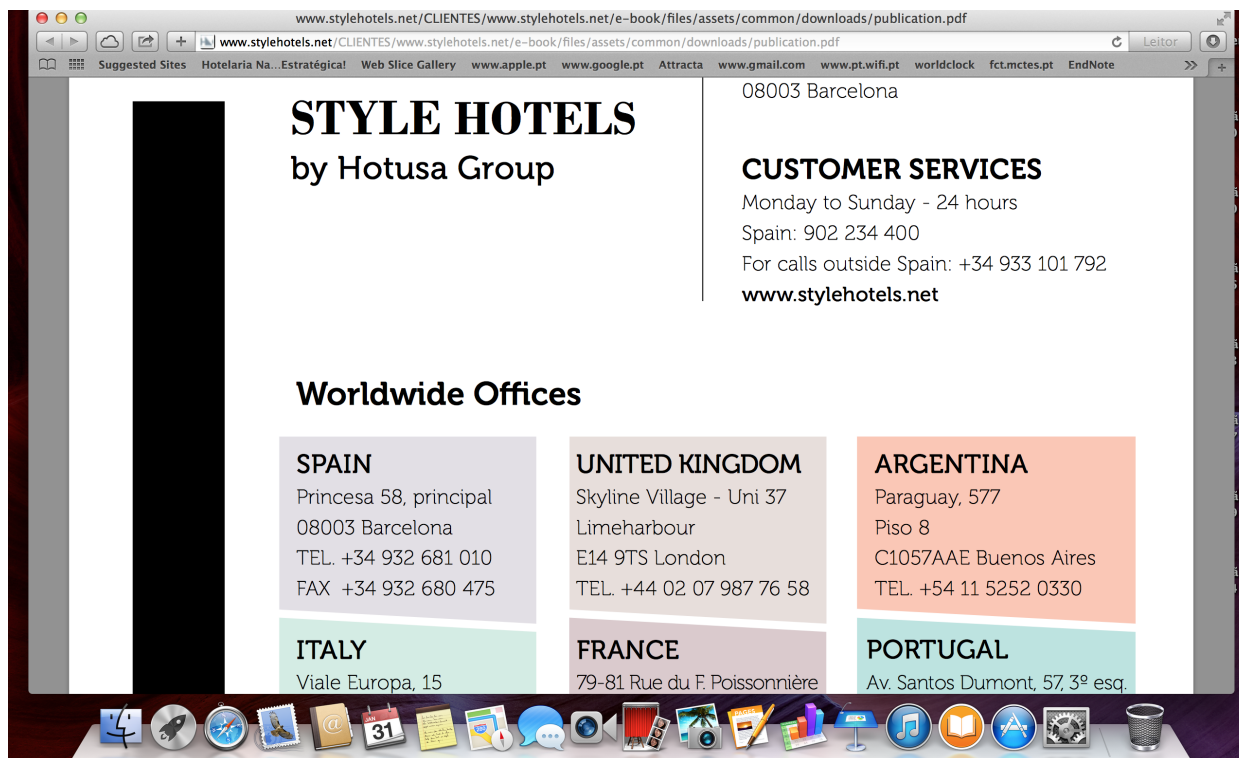
Style Hotels offers a collection of exclusive hotels with Style in the most alluring destinations worldwide, where one can enjoy a unique lifestyle.

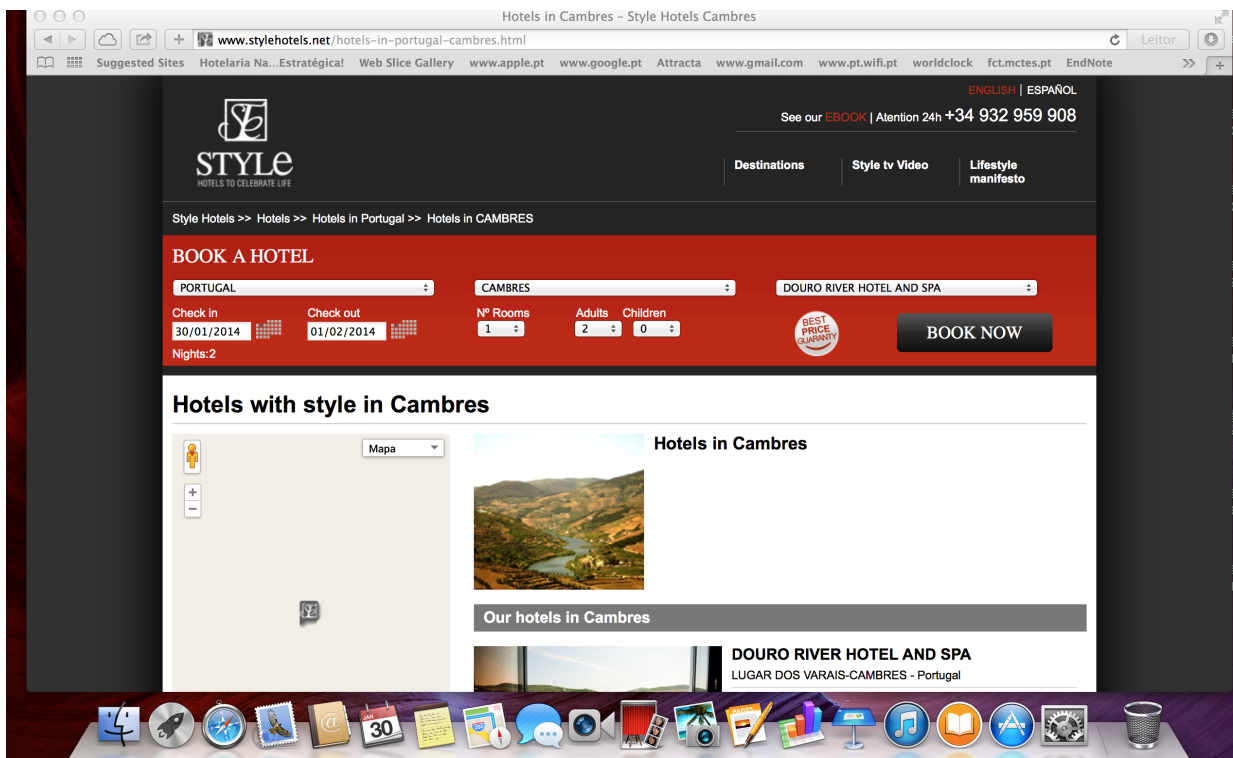
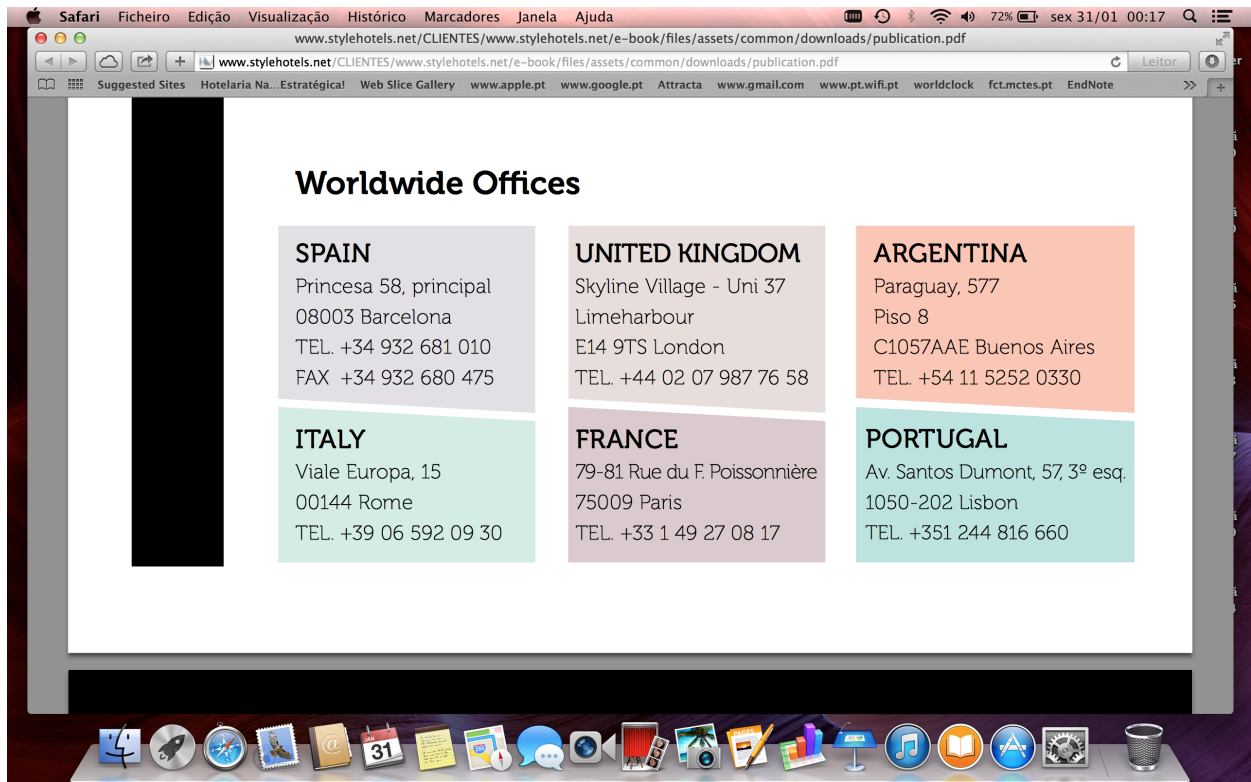
Style hotels are inspired by the principle that luxury is something much more than exclusivity. Our collection includes hotels with Style in the most sought after locations. Style hotels will make your journey unforgettable with urban spas, terraces with breath taking views of the cities rooftops, fine dining restaurants or through our line of vacation hotels in holiday hotspots which surpass the expectations of even our most discerning client.

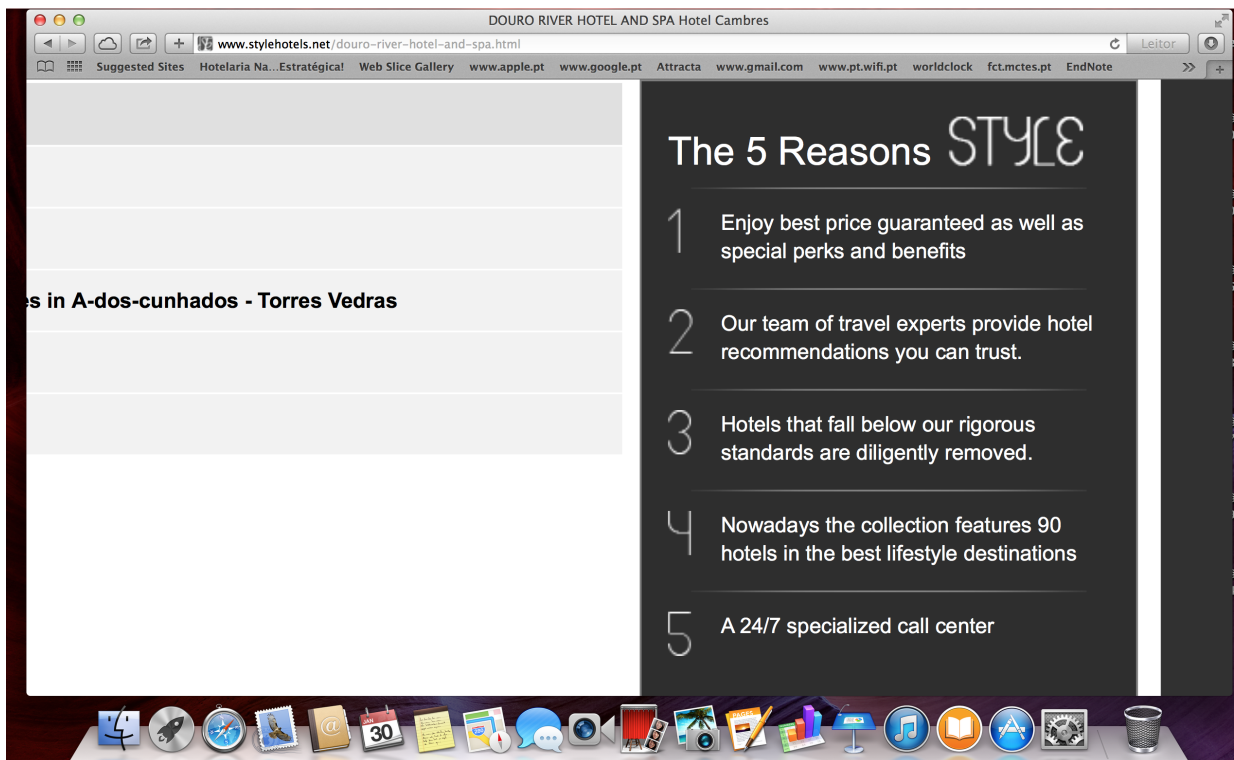
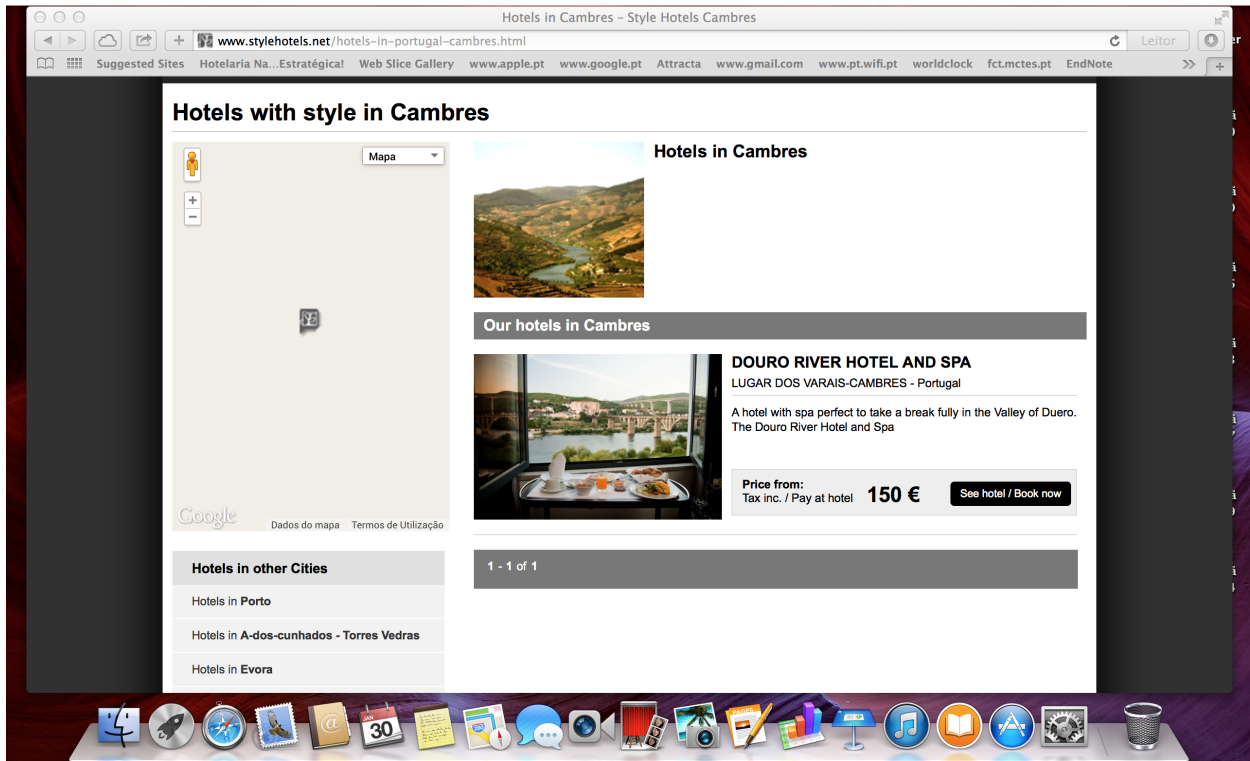
Style Hotels propone una colección de hoteles exclusivos y con estilo en los principales destinos del mundo, hoteles donde disfrutar una experiencia y vivencia única.

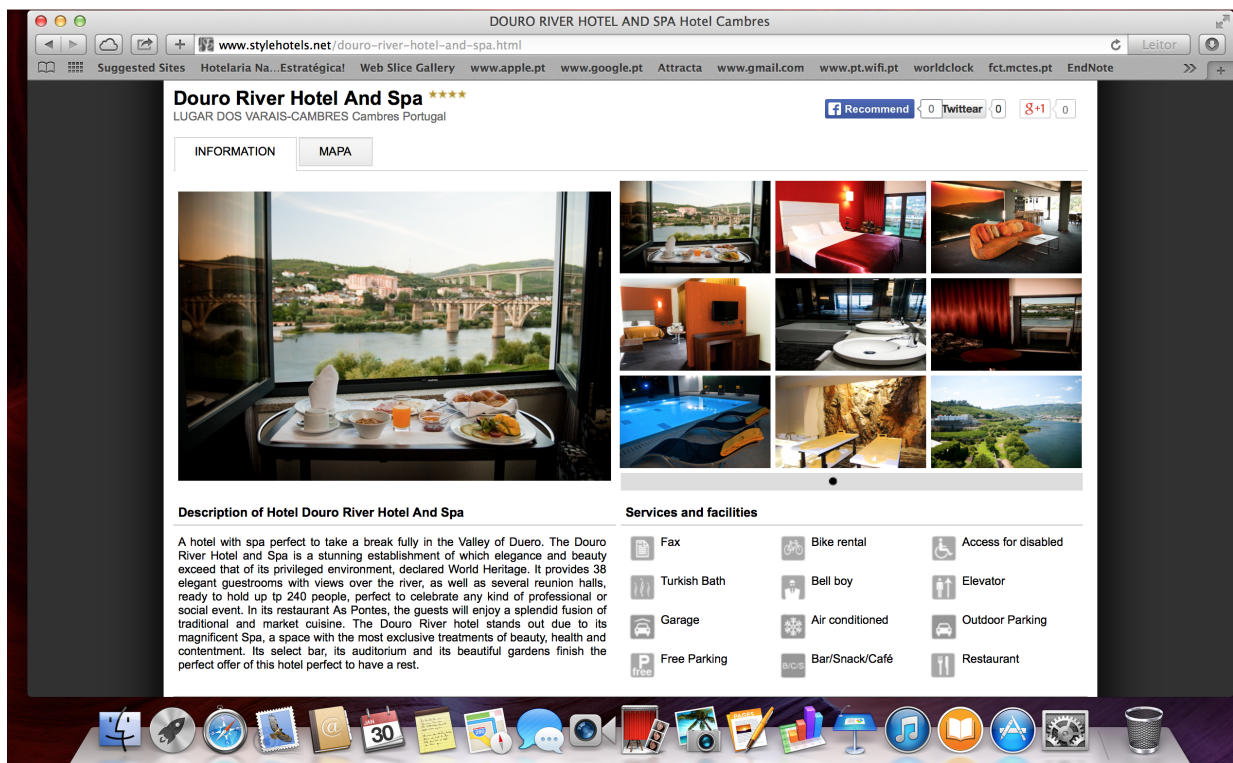
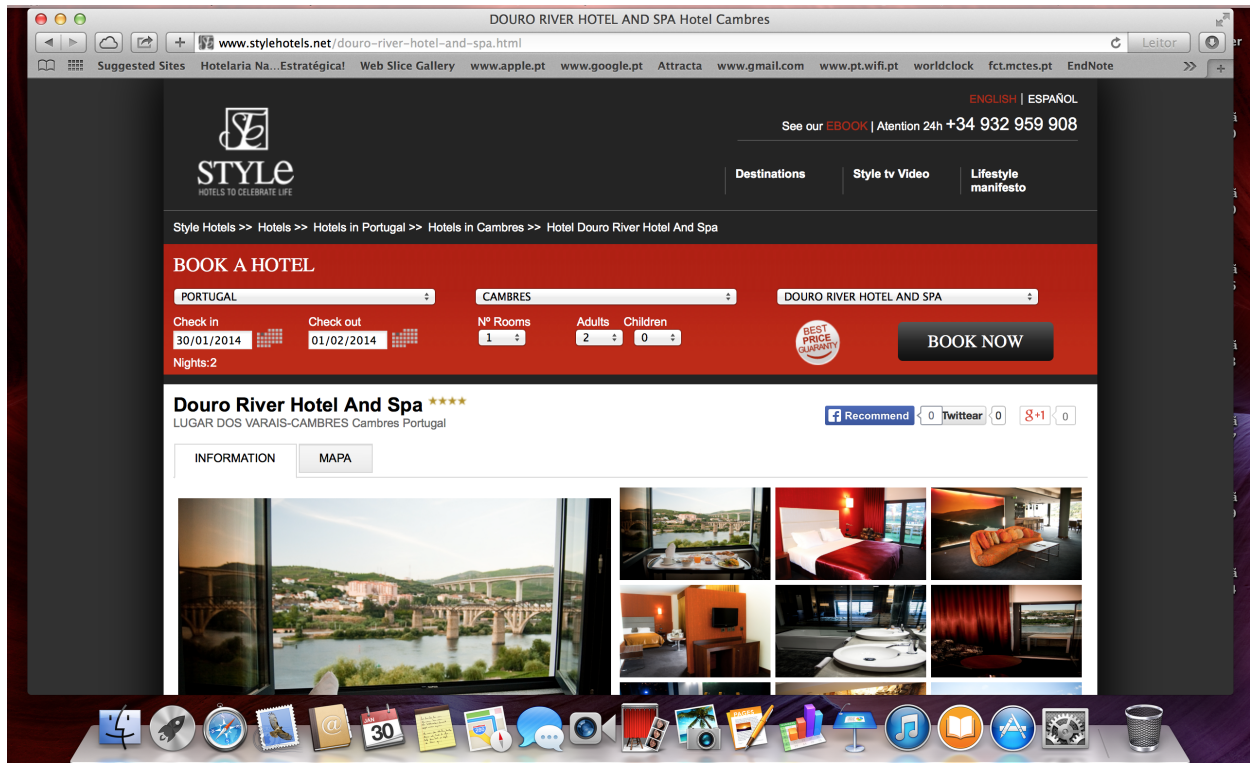
Style Hotels se inspira en la idea de que el lujo, en realidad, va más allá de lo exclusivo, hoteles con estilo en las mejores localizaciones de la ciudad, con espacios que complementan la estancia y que permiten vivir el viaje de una forma especial como; spas urbanos, terrazas con las mejores vistas de la ciudad, con restaurantes de autor o nuestra línea de hoteles en principales destinos vacacionales que cubren las expectativas del cliente más exigente.



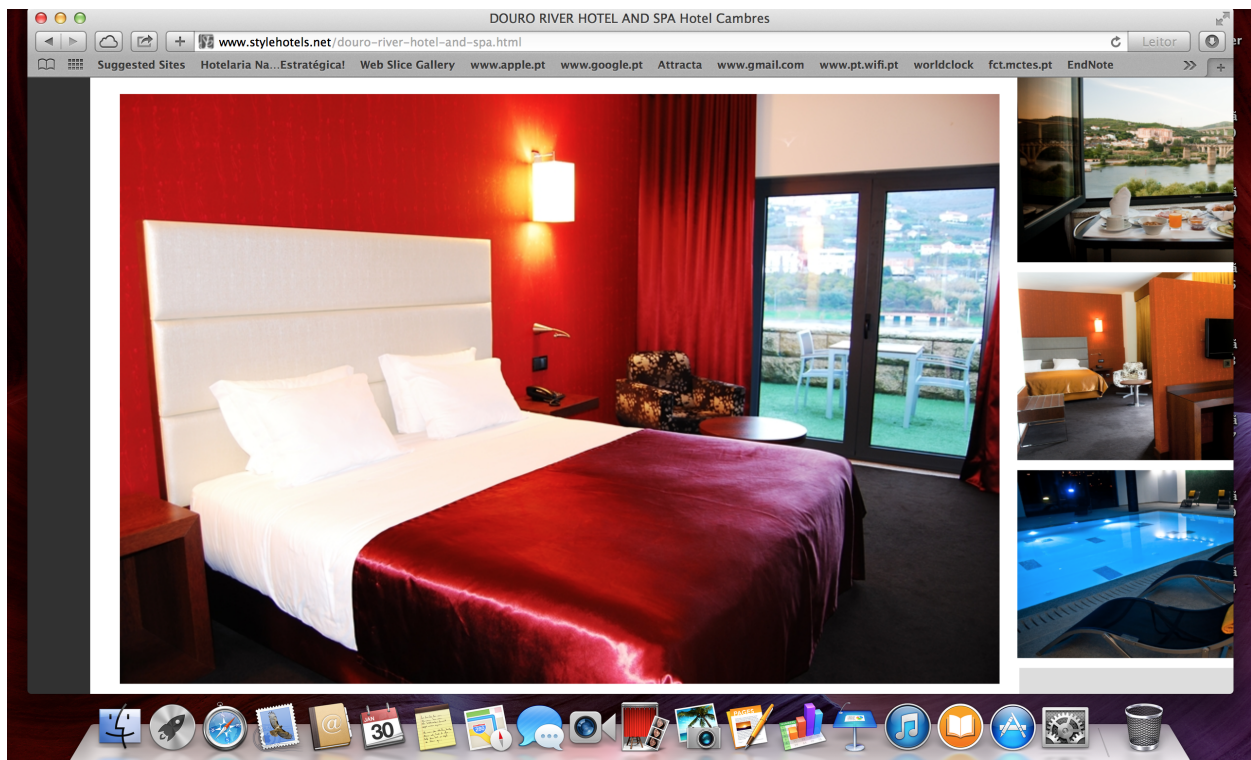
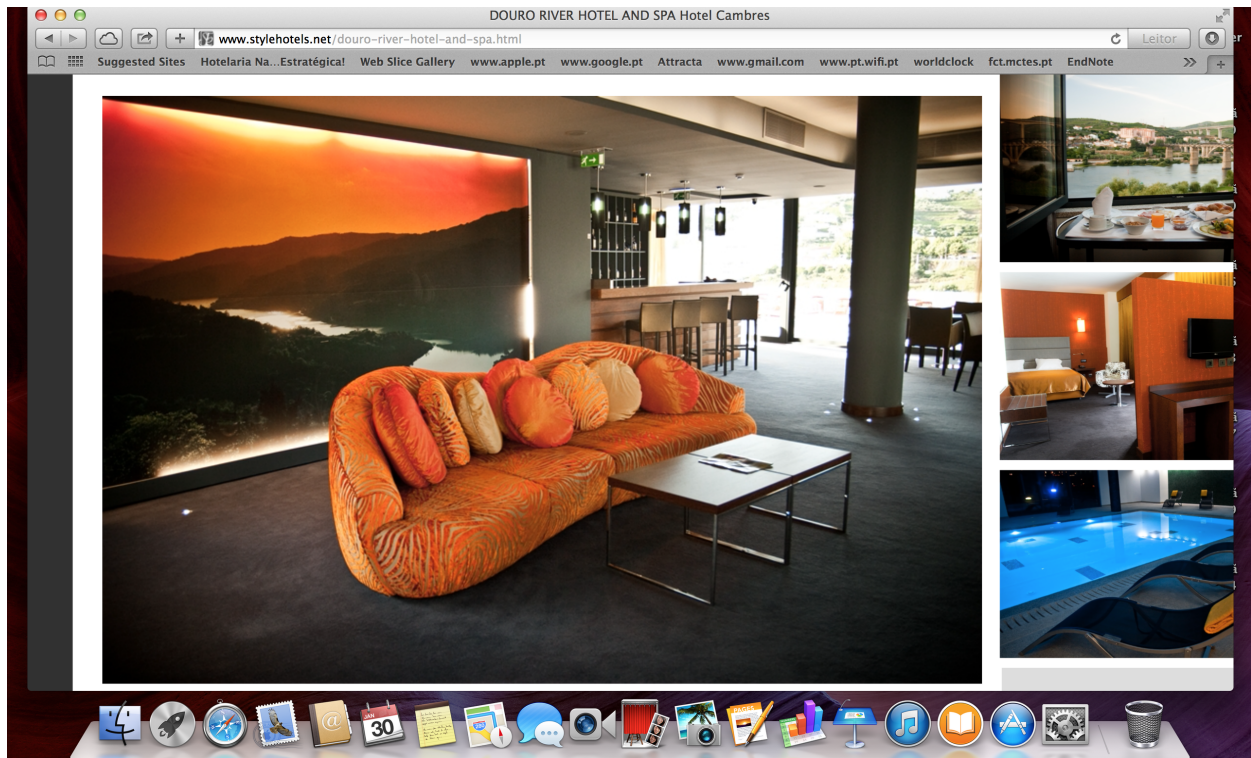




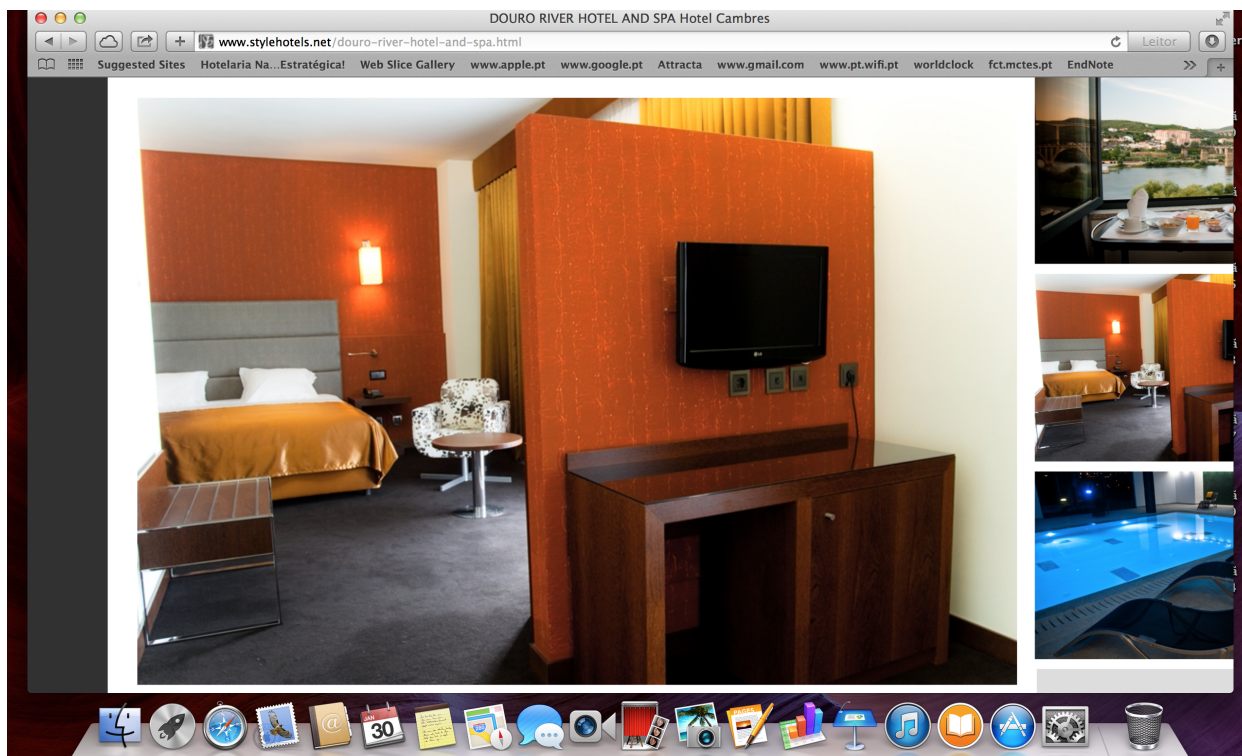
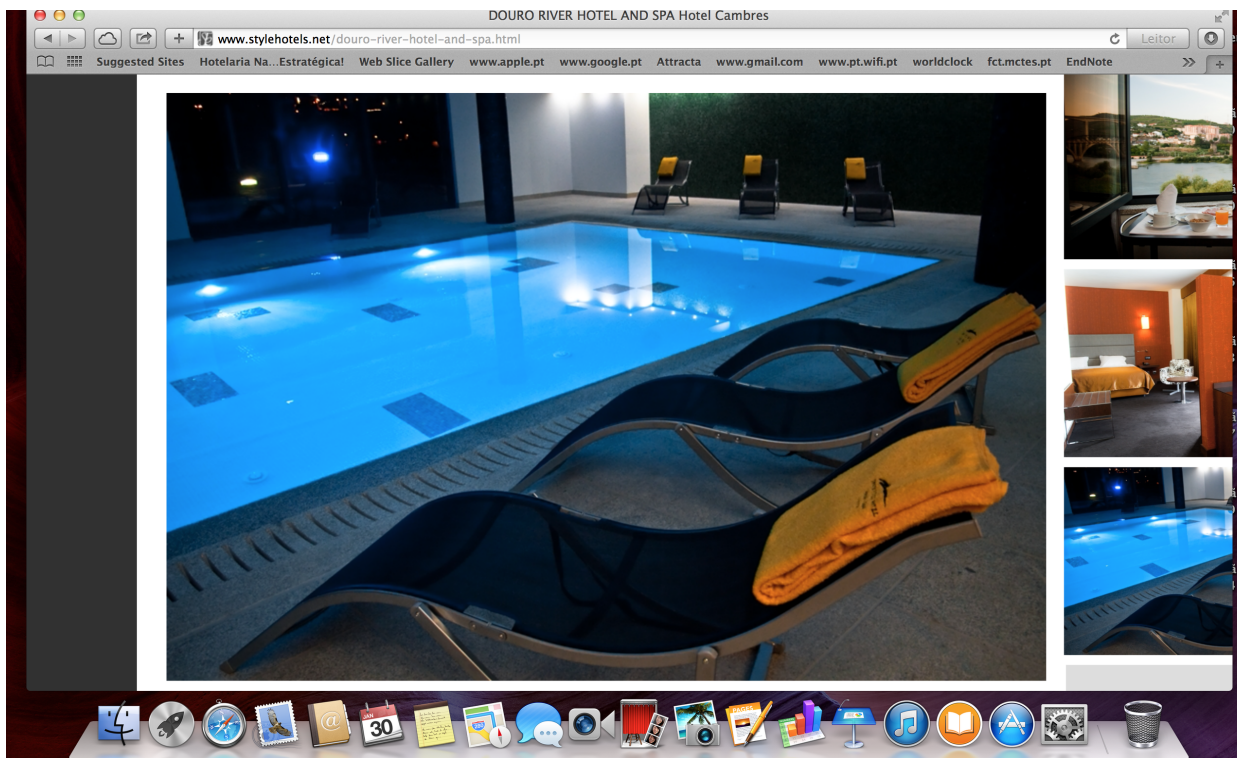


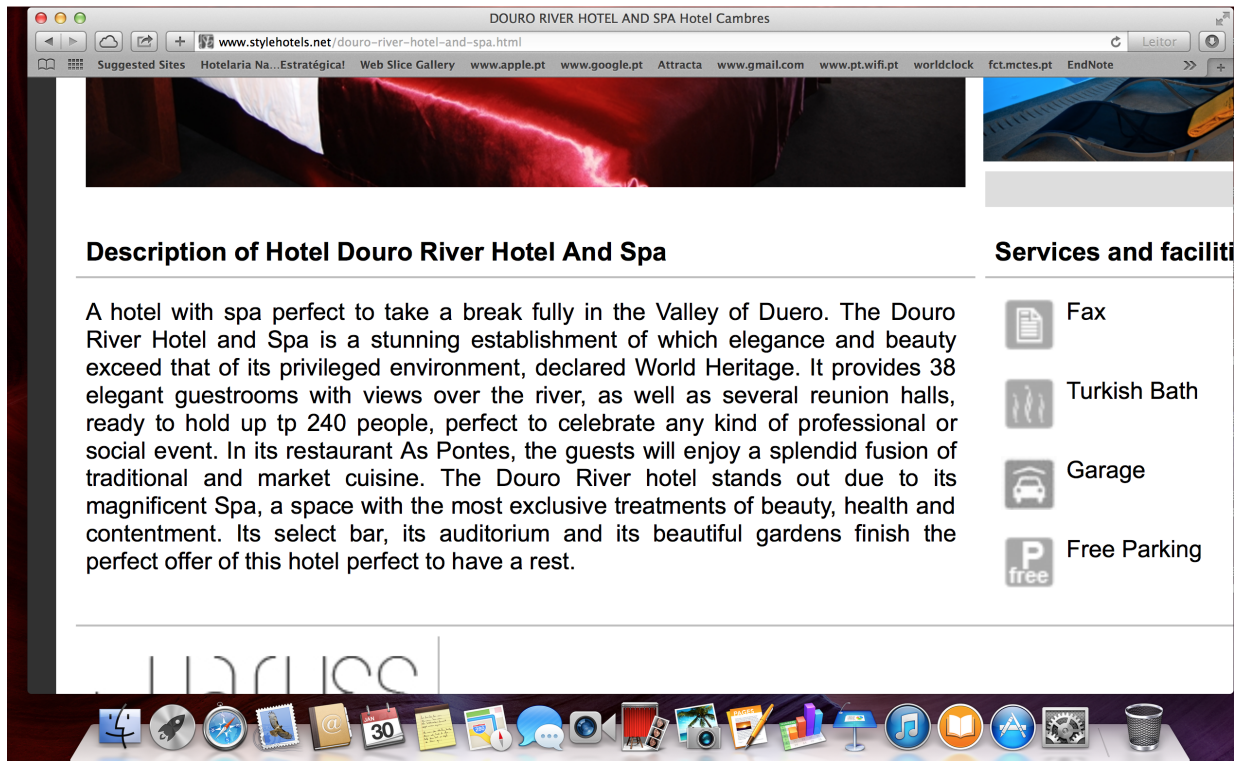


Abertura de um hotel no Vale do Douro



Abertura de um hotel no Vale do Douro





38

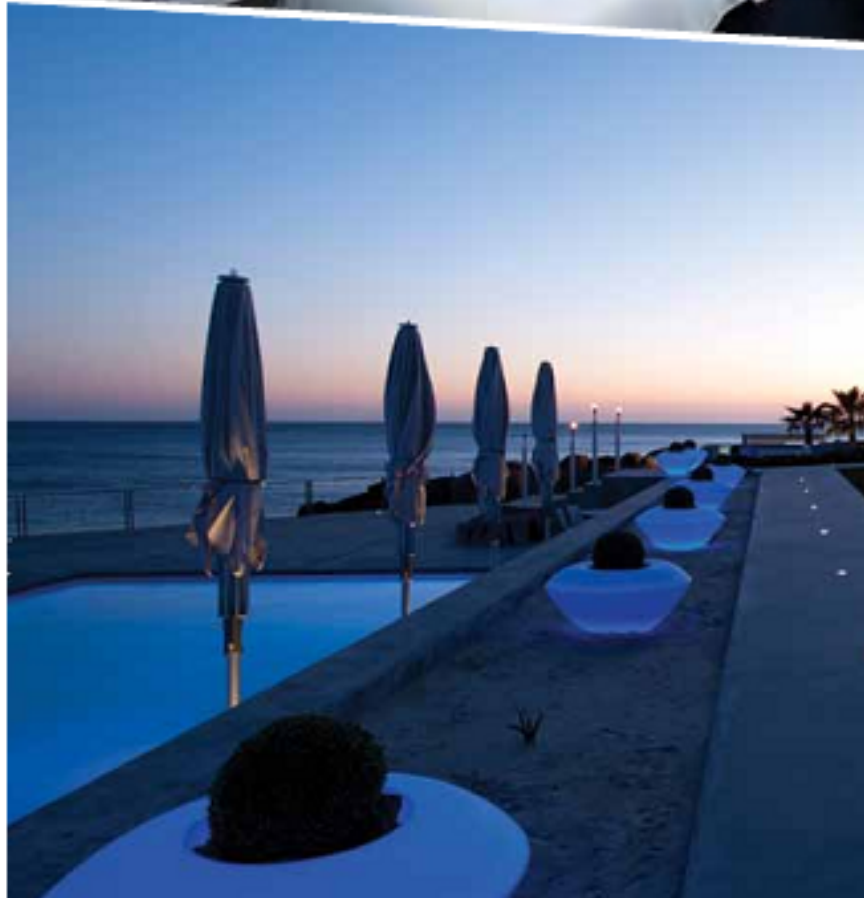
FAROL HOTEL.

Design
on the water

Farol is literally located "on the water" on the edge of the cliffs of Cascais and overlooking the Atlantic Ocean. A collection of 33 rooms housed in a mansion from the 19th century, mostly have been decorated by prestigious Portuguese Fashion designers.

Farol está situado literalmente "en el agua", en el borde de los acantilados de Cascais y con vistas sobre el océano Atlántico. Una colección de 33 habitaciones ubicadas en una mansión del s. XIX, muchas de las cuales han sido decoradas por prestigiosos diseñadores portugueses.

Av Rei Humberto II de Italia,
7.2750-461 Cascais, PORTUGAL.



39

**GRANDE
REAL VILLA
ITALIA
HOTEL & SPA.**

Luxury by the Atlantic

Ancient residence over the sea, this hotel has been restored preserving its architectural features. The Real Spa Marine, set in the Roman baths and with thalasso therapy, is the ideal complement for a luxurious stay.

Antigua residencia sobre el mar que ha sido restaurada respetando sus elementos arquitectónicos. El Real Spa Marine, ambientado en las termas romanas, incluye talasoterapia y es el complemento ideal para una estancia de lujo.

Rua Frei Nicolau de Oliveira, 100.
2750-319 Cascais. PORTUGAL.



40

**ONYRIA
MARINHA
EDITION HOTEL
& THALASSO.**

In the heart of
the Portuguese coast

Stones and wood predominate in the decoration, but especially the golden tones of the earth, the white cream and a natural flow that emphasizes the "spirit of place."

En la decoración predominan las piedras y la madera, pero sobre todo los tonos dorados de la tierra, el blanco crudo y un flujo natural que intencionadamente resalta el "espíritu del lugar".

Quinta da Marinha. Rua do Clube 100.
2750-175 Cascais PORTUGAL



41

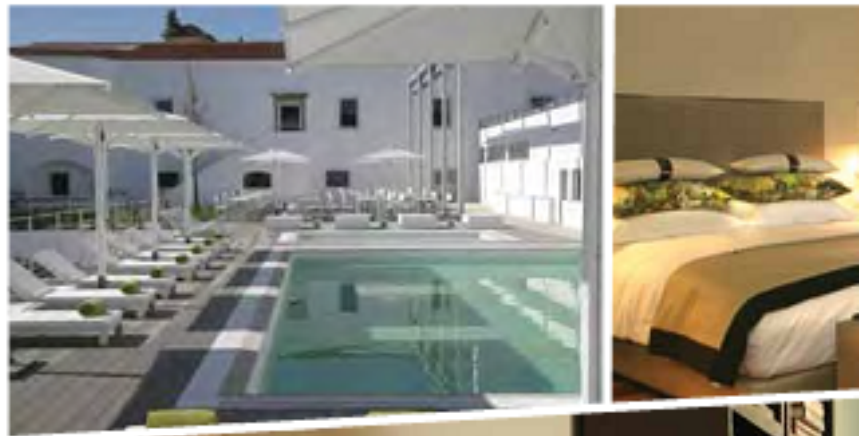
M'AR DE AR AQUEDUTO.

Culture & relaxation
in a renovated palace

Architecture and design in equal doses; the identification marks of a hotel which offers very high quality facilities. It provides 64 rooms, a fully equipped Spa and the Degust'AR restaurant, where a wide range of Continental specialities can be sampled.

Arquitectura y diseño en igual medida; son seña de identidad de un hotel que ofrece unas instalaciones de gran calidad. Dispone de 64 habitaciones, un completo SPA y el restaurante Degust AR, donde poder degustar una amplia carta de especialidades mediterráneas.

Rua Cândido dos Reis, 72
7000-782 Évora, PORTUGAL



42

CASCADE WELLNESS & LIFESTYLE RESORT.

A window to
the Atlantic Ocean

In the heart of the Algarve, set in the Ponta da Piedade nature reserve and perched on an impressive cliff top with views over the Atlantic, Resort is a unique paradise with luxurious bedrooms plus comfortable apartments and villas.

En pleno Algarbe, en la reserva natural de Ponta da Piedade y sobre un impresionante acantilado con vistas al atlántico, el Cascade Resort es un paraíso único que ofrece desde lujosas habitaciones a estancias en sus cómodos apartamentos y villas.

Praia do Canavial. 8600-282
Lagos – Algarve. PORTUGAL



43

EUROSTARS DAS LETRAS.

The power of words

This magnificent hotel offers to its clients a luxurious, noble and stylistic environment. The hotel is decorated making reference to the classics of the universal literature. The best of Lisbon can be tasted in its restaurant.

Este magnífico hotel ofrece a sus huéspedes lujo, materias nobles y diseño. Sus interiores están salpicados con clásicos de la literatura universal. En su restaurante podrá saborear lo mejor de Lisboa.

Rua Castilho, 6-12.
1250-069, Lisbon. PORTUGAL.



44

FONTANA PARK.

A new design oasis

The hotel is located close to the historical centre, close to the commercial areas, and just a few minutes from the beaches and the golf-courses. Minimalist, comfortable and attentive to each and every detail, this hotel openly assumes itself as a Zen shelter in the centre of the city.

El establecimiento junto al núcleo histórico y las principales zonas comerciales de la ciudad, a tan solo unos minutos de la playa y campos de golf. Minimalista, acogedor y atento a cada detalle, el hotel constituye un auténtico refugio zen en el centro de la capital Portuguesa.

Rua Eng. Vieira da Silva, 2.
1050-105, Lisbon. PORTUGAL.



45

HERITAGE AVENIDA LIBERDADE.

Heirs of a good taste

Located in one of the most emblematic avenues of Lisbon and in a contemporary atmosphere. The noble and elegant furniture of its lounge, library and rooms, composes a cozy environment for your stay.

Localizado en una de las avenidas más emblemáticas de Lisboa y en un ambiente contemporáneo, el noble y elegante mobiliario de sus salones, la biblioteca y las estancias imprimen un carácter acogedor.

Avenida da Liberdade, 28.
1250 -145 Lisbon. PORTUGAL.



46

INSPIRA SANTA MARTA.

Enjoy Lisbon

Its contemporary rooms have been equipped and decorated according to Feng Shui philosophy. Its spa and fully equipped gym will provide a relaxing experience.

Sus habitaciones de estilo contemporáneo han sido equipadas y decoradas siguiendo las normas del Feng Shui. Su centro spa y su completo gimnasio le proporcionarán una relajante experiencia.

Rua de Santa Marta, 1150
Lisbon, PORTUGAL.



47

MERCY HOTEL.

Discover the bohemian side of Lisbon

Contemporary, charming and charismatic. A boutique hotel designed by architect Miguel Saraiva, located between Chiado and Bairro Alto. These special, bohemian quarters are home to theatres, book shops, welcoming cafés and delicatessens, just waiting to be discovered.

Contemporáneo, encantador y con carisma. Un hotel boutique diseñado por el arquitecto Miguel Saraiva y ubicado entre Chiado y Bairro Alto, dos privilegiadas zonas de ambiente bohemio en las que descubrir teatros, librerías y acogedores cafés, entre otros delicatessen.

Rua da Misericórdia 76.
1200-273, **Lisbon**. PORTUGAL



48

THE BEAUTIQUE HOTELS FIGUEIRA.

A design hotel to relax
and enjoy the city

Everything that surrounds you is comfort in green and brown shades depicting nature. The experience of spending the night in Lisbon will never be the same after you stay at "The Beautique Hotels Figueira". Its restaurant, Honra, offers exquisite traditional cuisine.

Todo lo que te rodea es la comodidad en tonos verdes y marrones que representan la naturaleza. La experiencia de pasar la noche en Lisboa nunca será la mismo después de estar en "The Beautique Hoteles Figueira". Su restaurante, Honra, ofrece una exquisita cocina tradicional.

Praça da Figueira,16.
1100-241 Lisbon. PORTUGAL



49

BESSA HOTEL.

A true hotel
boutique

This fine hotel of Boavista is located in one of the major commercial and business centers of Oporto. It combines modernity and avant-garde: the elegant style of its facilities is the strength to achieve the highest standard of quality.

Este refinado hotel de Boavista se encuentra en uno de los principales núcleos comerciales y de negocios de la ciudad de Oporto. Modernidad y vanguardia: el estilo elegante de sus instalaciones es el punto fuerte para conseguir el mejor standard de calidad.

Rua Dr. Marques de Carvalho, 111.
4100-325 Porto. PORTUGAL.



50

EUROSTARS DAS ARTES.

A tasteful marriage
of art and culture

Impregnated of art at its best, the Eurostars Das Artes is characterized by its warmth and beauty. Built as a classical building, the hotel is located in the main cultural artery of Porto.

Impregnada de arte en su máxima expresión, el Eurostars Das Artes desprende calidez y belleza. Erigido en un edificio de estilo clásico, el hotel se encuentra en la principal arteria cultural de Oporto.

Rua Do Rosario,160-164.
4050-521, Porto, PORTUGAL

