



**MARIA CATARINA  
BRITO MENDES**

**FATORES COMPETITIVOS DOS HOTÉIS DE LUXO: O  
CASO DA CIDADE DE LISBOA**



**MARIA CATARINA  
BRITO MENDES**

**FATORES COMPETITIVOS DOS HOTÉIS DE LUXO: O  
CASO DA CIDADE DE LISBOA**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Planeamento em Turismo, realizada sob a orientação científica da Doutora Maria João Aibéo Carneiro, Professora Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

Dedico este trabalho aos meus pais e às minhas avós, sem eles teria sido impossível.

## **o júri**

Presidente

**Prof. Doutora Zélia Maria de Jesus Breda**  
professora auxiliar convidada da Universidade de Aveiro

**Prof. Doutor Manuel António Brites Salgado**  
professor adjunto do Instituto Politécnico da Guarda

**Prof. Doutora Maria João Aibéo Carneiro**  
professora auxiliar da Universidade de Aveiro

## **agradecimentos**

Embora uma dissertação seja, pela sua finalidade académica, um trabalho individual, há contributos de natureza diversa que não podem e nem devem deixar de ser realçados. Por essa razão, desejo expressar os meus sinceros agradecimentos.

À professora Maria João Aibéo Carneiro, minha orientadora, pela competência científica e acompanhamento do trabalho, pela disponibilidade e generosidade reveladas ao longo destes meses de trabalho, assim como pelas críticas, correções e sugestões relevantes feitas durante a orientação.

Aos diretores hoteleiros dos hotéis de 5 estrelas da cidade de Lisboa, pelas respostas às entrevistas que representam uma parte valiosa e indispensável deste estudo.

À Neoturis, por todos os ensinamentos e pelo acompanhamento constante ao longo dos quatro meses de estágio. Da mesma forma agradeço a disponibilização de contactos de diretores hoteleiros.

Aos meus pais e às minhas avós, a quem dedico esta tese, pela compreensão e por o todo o amor.

A ti Mónica, pelo apoio nos momentos mais difíceis e pelo prazer de ter partilhado contigo este percurso académico. Foram cinco anos de partilha e de uma amizade muito forte que vou levar para sempre comigo.

Aos meus amigos, em especial Catarina, Denise, Vítor, Camila e Daniela, por todo o apoio e amizade incondicional durante esta fase e durante todo o percurso académico. Nunca vos esquecerei nem os nossos bons momentos. Às minhas grandes amigas Maria, Rita e Maria Leonor, que mesmo longe me apoiaram, como sempre, nos momentos mais difíceis.

## palavras-chave

competitividade, fatores competitivos, setor hoteleiro, hotéis de luxo, Lisboa, recursos humanos, tecnologia, marketing, produto

## resumo

A competitividade tem sido objeto de estudo nos setores da manufatura e relacionados desde o início da década de 90. No entanto, apenas recentemente alguns investigadores começaram a analisar a competitividade do turismo com um enfoque particular nos destinos turísticos e no setor hoteleiro. A concorrência no setor hoteleiro é cada vez mais agressiva, daí que seja fundamental que os hotéis tenham uma diversidade de recursos e formas flexíveis para responder às necessidades de um mercado em constante mudança.

As vantagens competitivas dos hotéis podem resultar de três tipos de fatores, mais especificamente fatores externos, fatores internos e fatores relacionais. Considerando a relevância dos fatores internos, a presente dissertação apresenta uma revisão da literatura mais aprofundada sobre os fatores internos que revelaram ter maior relevância enquanto força competitiva, fatores estes que são o principal foco do estudo empírico desta investigação: recursos humanos, tecnologia, marketing e produto.

Posto isto, o principal objetivo desta dissertação é identificar os fatores competitivos dos hotéis de luxo da cidade de Lisboa, através de uma revisão de estudos e da análise de entrevistas semiestruturadas realizadas a diretores hoteleiros de hotéis de 5 estrelas da cidade que é o foco do estudo. Os resultados demonstraram que uma estratégia correta ao nível dos recursos humanos, da tecnologia, do marketing e do produto representa uma vantagem competitiva. No âmbito da dissertação, identificam-se também as estratégias que, ao nível de cada um destes quatro fatores, revelaram conferir uma maior vantagem competitiva aos hotéis de 5 estrelas em análise. Conclui-se, da mesma forma, que as principais dificuldades para alcançar uma vantagem competitiva no mercado se devem a fatores externos à empresa hoteleira, que no futuro os diretores hoteleiros pretendem apostar na promoção e comunicação *online* e que as unidades entrevistadas determinam os seus concorrentes através da similaridade do produto oferecido, da localização semelhante e segmentos de mercado idênticos. Apresentam-se ainda implicações para os responsáveis pela gestão dos hotéis e sugestões de pesquisa futura.

**keywords**

competitiveness, competitive factors, hotel industry, luxury hotels, Lisbon, human resources, technology, marketing, product

**abstract**

Competitiveness has been a subject of study in the manufacturing and related sectors since the early 90s. However, only recently some researchers started to examine the tourism competitiveness, with particular focus on tourism destinations and hotel industry. The competition in the hotel industry is increasingly aggressive, so it is critical that hotels have a variety of resources and more flexible forms to meet the needs of the changing marketplace.

The competitive advantages of hotels can result from three types of factors, specifically external factors, internal factors and relational factors. Considering the importance of the internal factors, this dissertation presents a thorough literature review on internal factors that have revealed greater importance as competitive forces, factors that are the main focus of the empirical study of this dissertation: human resources, technology, marketing and product.

Therefore, the main goal of this dissertation is to identify the competitive factors of the luxury hotels in Lisbon, through a review of studies and an analysis of semi structured interviews with directors of 5 star hotels in the city, which is the focus of the study. The results showed that a correct strategy concerning human resources, technology, marketing and product represents a competitive advantage. Within this dissertation it is also identified the strategies, in which each of these four factors, reveals to grant a superior competitive advantage to the 5 star hotels of the study. It is concluded, in the same way, that the main difficulties to achieve a competitive advantage in the present market are due to hotels external factors, that in the future, those directors intend to develop online promotion and communication and that the hotels interviewed determine their competition through the resemblance of the products offered, similar location and market segments. Additionally, some management implications to hotels directors and suggestions for future research are presented.





## ÍNDICE

---

Capítulo 1 -	Introdução .....	1
1.1	Relevância do tema .....	1
1.2	Objetivos .....	2
1.3	Estrutura e metodologia .....	2
Capítulo 2 -	Competitividade na hotelaria.....	5
2.1	Introdução.....	5
2.2	Competitividade .....	5
2.3	Competitividade na hotelaria.....	10
2.3.1	Análise da importância de diversos fatores na competitividade hoteleira .....	18
2.3.1.1	Recursos humanos .....	18
2.3.1.2	Tecnologia .....	25
2.3.1.3	Marketing .....	34
2.3.1.4	Produto.....	42
2.4	Conclusões.....	52
Capítulo 3 -	Caracterização da oferta dos hotéis de 5 estrelas na cidade de Lisboa.....	57
3.1	Introdução.....	57
3.2	Caracterização da oferta dos hotéis de 5 estrelas na cidade de Lisboa.....	57
3.2.1	Indicadores sociais e económicos da cidade de Lisboa.....	58
3.2.2	Acessibilidades da cidade de Lisboa.....	60
3.2.3	Caracterização da oferta hoteleira na cidade de lisboa.....	61
3.2.4	Caracterização da procura hoteleira da cidade de Lisboa .....	63
3.2.5	Caracterização dos hotéis de 5 estrelas da cidade de Lisboa .....	67
3.3	Conclusões.....	69
Capítulo 4 -	Estudo empírico – Identificação dos fatores de competitividade dos hotéis de 5 estrelas da cidade de Lisboa .....	73
4.1	Introdução.....	73
4.2	Objetivos e metodologia de investigação .....	73
4.2.1	Definição dos objetivos da investigação .....	73
4.2.2	Método de recolha de dados .....	74
4.2.2.1	População em estudo.....	74

4.2.2.2	Instrumento de recolha de dados .....	74
4.2.2.3	Método de administração .....	75
4.2.3	Método de análise de dados .....	76
4.3	Discussão dos resultados .....	77
4.3.1	Identificação de fatores competitivos dos hotéis de 5 estrelas da cidade de Lisboa ..	77
4.3.2	Análise da importância dos recursos humanos .....	79
4.3.2.1	Recrutamento e seleção de colaboradores .....	82
4.3.2.2	Formação dos colaboradores .....	84
4.3.2.3	Retenção, motivação, envolvimento, compensação e avaliação dos colaboradores.....	86
4.3.3	Análise da importância da tecnologia .....	92
4.3.4	Análise da importância do marketing .....	100
4.3.5	Análise da importância do produto.....	107
4.3.6	Dificuldades para alcançar vantagem competitiva no mercado.....	111
4.3.7	Áreas a apostar no futuro .....	113
4.3.8	Identificação dos concorrentes .....	115
4.4	Conclusões.....	116
Capítulo 5 -	Conclusões e Implicações.....	121
5.1	Conclusões.....	121
5.2	Implicações.....	127
5.3	Limitações .....	129
5.4	Sugestões de pesquisa futura .....	130
Referências Bibliográficas	.....	133
Anexos	.....	141
Anexo 1 -	Decisões, componentes e atributos do produto .....	141
Anexo 2 –	Estrutura da entrevista apresentada aos diretores hoteleiros dos hotéis de 5 estrelas da cidade de Lisboa.....	142
Anexo 3 –	Estrutura do correio electrónico enviado aos diretores hoteleiros dos hotéis de 5 estrelas da cidade de Lisboa .....	145
Anexo 4 –	Respostas dos diretores hoteleiros à entrevista .....	146

## LISTA DE QUADROS

---

Quadro 2.1 – Sistematização dos autores estudados na identificação dos fatores competitivos do setor hoteleiro.....	15
Quadro 2.2 – Principais fatores competitivos do setor hoteleiro de acordo com a revisão bibliográfica .....	16
Quadro 3.1 – Principais Indicadores Sociais e Económicos .....	59
Quadro 3.2 - Características dos hotéis de cinco estrelas da cidade de Lisboa.....	68
Quadro 4.1- Aspectos identificados pelos diretores entrevistados como sendo fatores competitivos do hotel de 5 estrelas da cidade de Lisboa que geriam .....	78
Quadro 4.2 – Aspectos referidos pelos diretores durante a entrevista relativos à importância da gestão de recursos humanos como fonte de vantagem competitiva.....	80
Quadro 4.3 - Aspectos referidos pelos diretores durante a entrevista relativos ao recrutamento e seleção de novos colaboradores.....	82
Quadro 4.4 - Aspectos referidos pelos diretores hoteleiros durante a entrevista relativos à formação interna dos colaboradores.....	84
Quadro 4.5 - Aspectos referidos pelos diretores hoteleiros durante a entrevista relativos à retenção, motivação, envolvimento, compensação e avaliação dos colaboradores .....	87
Quadro 4.6 – Aspectos referidos pelos diretores hoteleiros durante a entrevista relativos à tecnologia como fonte e vantagem competitiva .....	93
Quadro 4.7 – Aspectos referidos pelos diretores hoteleiros durante a entrevista relativos aos vários domínios onde a tecnologia pode ser aplicada.....	94
Quadro 4.8 – Aspectos referidos pelos diretores hoteleiros durante a entrevista relativos às vantagens que advêm da implementação de tecnologia nos seus hotéis.....	99
Quadro 4.9 – Aspectos referidos pelos diretores hoteleiros durante a entrevista relativos aos segmentos de mercado do hotel que gerem .....	101
Quadro 4.10 - Aspectos referidos pelos diretores hoteleiros durante a entrevista relativamente às ferramentas de comunicação que utilizam para comunicar com os mercados-alvo .....	102
Quadro 4.11 – Aspectos referidos pelos diretores hoteleiros durante a entrevista relativos à distribuição direta e indireta.....	105
Quadro 4.12 – Aspectos referidos pelos diretores hoteleiros durante a entrevista relativos ao produto como fonte de vantagem competitiva.....	108
Quadro 4.13 – Aspectos referidos pelos diretores hoteleiros durante a entrevista relativos aos equipamentos e serviços como fonte de vantagem competitiva.....	109
Quadro 4.14 – Aspectos referidos pelos diretores hoteleiros durante a entrevista relativos à inimitabilidade do produto .....	110

Quadro 4.15 – Aspetos referidos pelos diretores hoteleiros durante a entrevista relativos às dificuldades sentidas para alcançar vantagem competitiva no mercado.....	112
Quadro 4.16 – Aspetos referidos pelos diretores hoteleiros durante a entrevista relativos às áreas a apostar no futuro para alcançar competitividade.....	114
Quadro 4.17 – Aspetos referidos pelos diretores hoteleiros durante a entrevista relativos aos aspetos que consideram quando identificam os principais concorrentes .....	115

## LISTA DE GRÁFICOS

---

Gráfico 3.1 - Evolução do número de passageiros desembarcados nos Aeroportos de Portugal e de Lisboa entre 2001 e 2011.....	60
Gráfico 3.2 - Evolução do número de estabelecimentos hoteleiros em Portugal e Lisboa (2001-2011). .....	61
Gráfico 3.3 - Evolução do número de hotéis em Portugal e em Lisboa (2001-2011). .....	61
Gráfico 3.4 – Evolução da capacidade de alojamento dos estabelecimentos hoteleiros em Portugal e Lisboa (2001-2011).....	62
Gráfico 3.5 – Evolução da capacidade de alojamento dos hotéis em Portugal e Lisboa (2001-2011). .....	62
Gráfico 3.6 – Evolução da oferta hoteleira na cidade de Lisboa de 5, 4 e 3 estrelas (2003-2013). Números de quartos. Fonte: Elaboração Própria. Adaptado de ATL (2013).....	62
Gráfico 3.7 – Distribuição do número de estabelecimentos hoteleiros na cidade de Lisboa (2013). .....	63
Gráfico 3.8 – Distribuição total de quartos por categoria na cidade de Lisboa % (2013).....	63
Gráfico 3.9 – Evolução do número de dormidas em estabelecimentos hoteleiros em Portugal e Lisboa (2001-2011).....	64
Gráfico 3.10 – Evolução do número de dormidas em hotéis em Portugal e Lisboa (2001-2011). ..	64
Gráfico 3.11 – Evolução do número de hóspedes em estabelecimentos hoteleiros em Portugal e Lisboa (2001-2011).....	64
Gráfico 3.12 – Evolução do número de hóspedes em hotéis em Portugal e Lisboa (2001-2011). ..	64
Gráfico 3.13 - Evolução da procura hoteleira nos hotéis de 5, 4 e 3 estrelas (2005-2012). Taxa de Ocupação (%). .....	65
Gráfico 3.14 - Evolução do número de dormidas nos hotéis da cidade de Lisboa, por país de residência (2005-2012). .....	66
Gráfico 3.15 - Número de dormidas nos hotéis de 5 estrelas, na cidade de Lisboa, por país de residência (2012).....	66

Gráfico 3.16 - Taxa de Ocupação (%), Preço (€) e RevPAR mensal (€) (2012). Hotéis 5 estrelas cidade de Lisboa.....	69
--	----

## **LISTA DE FIGURAS**

---

Figura 2.1 – Estratégias de recursos humanos, tecnologia, marketing e produto que representam vantagem competitiva no setor hoteleiro .....	18
Figura 3.1- Localização da região de Lisboa (NUT II) em Portugal Continental. Localização do município de Lisboa (NUT III) na região de Lisboa. ....	58
Figura 3.2 - Identificação e localização dos hotéis de 5 estrelas da cidade de Lisboa.....	67
Figura 5.1 – Fatores competitivos do setor hoteleiro (revisão da literatura) e fatores competitivos dos hotéis de luxo da cidade de Lisboa (respostas dos diretores hoteleiros). ....	121

## GLOSSÁRIO

---

<b>ANA</b>	- Aeroportos de Portugal
<b>ATL</b>	- Associação de Turismo de Lisboa
<b>CRM</b>	- <i>Customer Relationship Management</i>
<b>CRS</b>	- <i>Central Reservations System</i>
<b>ERP</b>	- <i>Enterprise Resource Planning</i>
<b>INE</b>	- Instituto Nacional de Estatística
<b>MICE</b>	- <i>Meeting, Incentives, Conferencing, Exhibitions</i>
<b>NUT</b>	- Nomenclatura Comum das Unidades Territoriais Estatísticas
<b>OCDE</b>	- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
<b>OMT</b>	- Organização Mundial do Turismo
<b>OTA</b>	- <i>Online Travel Agencies</i>
<b>PMS</b>	- <i>Property Management System</i>
<b>RevPar</b>	- Receita por Quarto Disponível
<b>RNT</b>	- Registo Nacional de Turismo
<b>SAP</b>	- Sistemas, Aplicativos e Produtos para processamento de dados
<b>SGD</b>	- Sistema de Distribuição Global
<b>TCMA</b>	- Taxa de Crescimento Média Anual
<b>TI</b>	- Tecnologias da Informação
<b>TIC</b>	- Tecnologias da Informação e da Comunicação

## CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

---

### 1.1 RELEVÂNCIA DO TEMA

O turismo é reconhecido como um dos setores-chave no desenvolvimento dos países e é uma importante fonte de rendimento, emprego e criação de riqueza. Este setor desempenha um papel muito relevante na promoção da imagem de um país no exterior e influencia políticas internas complementares (OCDE, 2013).

As perspetivas de futuro do turismo mundial, incluindo a sua contribuição para o desenvolvimento económico e social, são cada vez mais importantes, dada a atual conjuntura económica que se encontra em retração. O turismo internacional moveu em 2012 mais de mil milhões de turistas (1,035 biliões). As receitas do turismo internacional alcançaram um novo recorde neste ano, atingindo cerca de 1,075 biliões de dólares (€837 biliões), que contribuíram em cerca de 6% para as exportações mundiais de bens ou serviços (OMT, 2013).

No caso específico de Portugal, em 2012, o saldo da balança turística foi de 5,7 mil milhões de €. Em 2011 tinha sido de 5,2 mil milhões de €, pelo que estamos perante um aumento de 9,4%, ou seja, mais 487,6 milhões de euros. As receitas do turismo atingiram 8,6 mil milhões de euros, o que representou um acréscimo de 5,6% face a 2011. A importância do setor do turismo para a economia portuguesa, mais especificamente para o saldo da balança corrente é evidente (Turismo de Portugal, 2013a).

Os dados económicos citados mostram que o turismo tem crescido e que esta é uma atividade importante e com significado em todo o mundo. Este setor cresceu rapidamente para se tornar uma força social e económica importante no mundo. No entanto, a saturação da oferta nos destinos maduros, combinado com o crescimento irregular da procura tem aumentado a necessidade de melhorar a competitividade das empresas de turismo (OMT, 2001).

O ambiente competitivo de um destino é formado pelas organizações, as influências e as forças que se encontram dentro da área do destino (Ritchie & Crouch, 2003). Nas últimas décadas, a competitividade empresarial tornou-se uma área de interesse crescente como consequência da globalização económica, da crescente integração económica e da liberalização do mercado (Campos-Soria, García & García, 2005).

Nesta dissertação pretende-se estudar e identificar os fatores competitivos associados à competitividade dos estabelecimentos hoteleiros, mais especificamente dos hotéis de luxo. A relevância do tema provém, principalmente, do ambiente de competição incessante e implacável que se vive em todo o mundo (Ritchie & Crouch, 2003), e da necessidade de compreender que fatores competitivos estão associados à hotelaria e permitem aos hotéis alcançarem uma vantagem competitiva a longo prazo. Durante décadas muitos têm baseado a sua estratégia na redução de preços e na pressão para a manipulação das taxas de câmbio, para uma desvalorização da moeda. Esta abordagem tem trazido benefícios de curto prazo mas, por outro lado, tem sido insuficiente para manter a competitividade a longo prazo (OMT, 2001). As estratégias competitivas devem ser baseadas numa estratégia de longo prazo e numa profunda compreensão das necessidades e exigências dos consumidores. O reconhecimento das vantagens

competitivas dos hotéis é uma questão fulcral para competir num mercado cada vez mais rivalizado.

## 1.2 OBJETIVOS

Num processo de investigação em turismo um dos aspetos principais é a definição de objetivos, tendo-se definido na presente dissertação um objetivo principal e outros objetivos secundários que lhe estão associados. Os objetivos deverão ser claros e estar bem definidos em função da problemática do estudo. Assim, e tal como foi referido anteriormente, o foco desta investigação concentra-se na identificação dos fatores que concedem vantagem competitiva no setor hoteleiro, mais propriamente do mercado de luxo da cidade de Lisboa.

Consequentemente, o **objetivo central** desta investigação é Identificar os fatores competitivos dos hotéis de luxo da cidade de Lisboa, sendo que para dar resposta a esta questão concreta, são definidos **outros objetivos** mais específicos, nomeadamente:

- Compreender o conceito de competitividade e competitividade hoteleira
- Identificar os fatores competitivos do setor hoteleiro;
- Analisar a potencial importância dos recursos humanos como fator competitivo nos hotéis;
- Analisar a potencial importância da tecnologia como fator competitivo nos hotéis;
- Analisar a potencial importância do marketing como fator competitivo nos hotéis;
- Analisar a potencial importância do produto como fator competitivo nos hotéis;
- Identificar as principais dificuldades dos hotéis para alcançar uma vantagem competitiva no mercado;
- Identificar as áreas em que se deve apostar no futuro para os hotéis alcançarem uma vantagem competitiva no mercado;
- Compreender os métodos de identificação dos principais concorrentes.

## 1.3 ESTRUTURA E METODOLOGIA

Esta dissertação está organizada em cinco capítulos principais, sendo que cada um está estruturado em secções. O primeiro capítulo – **Introdução**, integra a presente secção do estudo, que consiste numa introdução para contextualizar a temática da investigação, na definição do objetivo central e dos objetivos específicos e na explicação do plano metodológico e estrutura da dissertação.

No capítulo 2 – **Competitividade na hotelaria** -, procura mostrar-se a relevância da competitividade no setor hoteleiro, através de uma pesquisa bibliográfica relativa à importância da competitividade em termos gerais, pela abordagem de temas como a competitividade das nações, a competitividade das empresas e o ambiente externo e interno das empresas como condicionante da competitividade. Numa segunda fase, mais focada na competitividade na hotelaria, são discutidas informações sobre a competitividade dos destinos turísticos, a competitividade das empresas do setor hoteleiro, estratégias e decisões competitivas no setor hoteleiro e fatores internos, externos e relacionais de competitividade. Ainda neste capítulo é feita uma listagem dos fatores competitivos dos hotéis mais referidos pelos autores, com intuito



de compreender quais os mais relevantes na ótica da oferta hoteleira. Por último, são selecionados os fatores competitivos que serão enfoque do estudo. É discutida com maior profundidade a relevância dos fatores que constituirão o foco do estudo. Com este propósito serão analisadas várias fontes de informação, principalmente livros e artigos científicos.

Seguidamente, no capítulo 3 - **Caraterização da oferta dos hotéis de 5 estrelas da cidade de Lisboa** -, discute-se a importância da cidade de Lisboa em termos sociais, económicos e turísticos. São expostos e caracterizados os principais indicadores sociais e económicos do município de Lisboa, da região de Lisboa e de Portugal. Também são referidas as principais acessibilidades à cidade de Lisboa. Posteriormente é realizada uma caracterização da oferta e procura hoteleira no município de Lisboa, com recurso a indicadores do Instituto Nacional de Estatística (INE) e da Associação de Turismo de Lisboa (ATL). Finalmente é apresentada uma caracterização específica dos hotéis de 5 estrelas da cidade de Lisboa, principalmente em termos de oferta, mas também em termos da procura e desempenho.

O capítulo 4 - **Estudo Empírico – Identificação dos fatores de competitividade dos hotéis de 5 estrelas da cidade de Lisboa** -, contempla a apresentação da metodologia e objetivos da parte empírica, onde se explicita o processo utilizado para a recolha e análise de dados. Segue-se uma análise a 9 entrevistas semiestruturadas realizadas a diretores hoteleiros de hotéis de 5 estrelas da cidade de Lisboa, sob a forma de uma análise de conteúdo. A aplicação das entrevistas permitirá complementar os capítulos 2 e 3, que têm uma abordagem mais teórica e que se referem aos hotéis em geral.

Por último, no capítulo 5 – **Conclusões e implicações** -, serão apresentadas algumas conclusões sobre a revisão da literatura realizada e serão apresentadas conclusões relativas aos resultados obtidos no estudo empírico, de forma a comparar o que foi analisado em ambas as partes da dissertação. Neste capítulo estão também descritas as contribuições desta investigação. Após apresentados estes aspetos, são apresentadas as principais dificuldades e limitações do estudo e serão ainda fornecidas algumas propostas de investigação para o futuro.



## CAPÍTULO 2 - COMPETITIVIDADE NA HOTELARIA

---

### 2.1 INTRODUÇÃO

Com este capítulo pretende-se analisar e discutir o tema central desta tese, mais concretamente a competitividade hoteleira, de modo a clarificar este conceito e revelar aspetos importantes da literatura sobre este assunto, particularmente no que se refere à identificação de fatores de competitividade dos hotéis. De salientar que este capítulo segue uma lógica de pirâmide, ou seja, começa por uma abordagem mais generalista, e vai, progressivamente, delimitando a temática, de modo a evidenciar os subtemas que mais interessam neste estudo.

Com efeito, primeiramente será abordado o tema da competitividade em traços gerais, por forma a compreender o que significa este conceito e o que implica. Para tal, serão discutidas questões relativas à competitividade das nações e competitividade das organizações, como também serão reveladas as condicionantes que influenciam a competitividade. De seguida, será abordado o tema da competitividade hoteleira, com enfoque na competitividade dos destinos turísticos, na competitividade das empresas turísticas e na estratégia e decisões competitivas. Ainda nesta secção será apresentado um conjunto de fatores competitivos dos hotéis, identificado com base nos estudos realizados por vários autores, com o intuito de se compreender quais os fatores associados à hotelaria que concedem mais vantagem competitiva aos hotéis. Com recurso a esta listagem são selecionados os quatro fatores competitivos mais evidenciados na revisão da literatura (fatores internos), que são discutidos mais aprofundadamente. Ao nível destes quatro fatores é discutida a relevância de cada fator, bem como aspetos a considerar ao nível do fator e, ainda, eventuais estratégias que podem ser adotadas para alcançar competitividade ao nível de cada um dos fatores.

### 2.2 COMPETITIVIDADE

*A sustained or sustainable competitive advantage occurs when a firm implements a value-creating strategy and other companies are unable to duplicate it or find it too costly to imitate.*

(Hitt, Ireland & Hoskisson, 2005, p. 5)

A competitividade é o processo de resposta a novas forças e constitui, essencialmente, um método para atingir um novo equilíbrio. Independentemente da dimensão da empresa, existe um esforço constante por parte de algumas organizações para formular estratégias corporativas e de negócios que determinem a via pela qual estas se podem mover da atual situação competitiva, para uma posição renovada e mais forte (Wong & Kwan, 2001). O propósito da implementação de estratégias competitivas é alcançar uma **vantagem competitiva sustentável** (Bharadwaj, Varadarajan & Fahy, 1993).

A competitividade da indústria e empresas tem sido um dos temas mais importantes da pesquisa nas áreas de ciências económicas e empresariais (Tsai, Song & Wong, 2009). Embora o conceito de **competitividade das nações** tenha sido inicialmente proposto por economistas (por exemplo, Porter, 1990), o termo ganhou igualmente importância como objeto de estudo entre os estudiosos de gestão durante a última década. A competitividade empresarial tornou-se uma área

de crescente interesse como consequência da globalização económica, da crescente integração económica e da liberalização do mercado (Campos-Soria *et al.*, 2005).

A pesquisa sobre competitividade começa, indiscutivelmente, com o estudo sobre a competitividade das nações de Porter (1990), que definiu a competitividade nacional como o resultado da capacidade da nação para alcançar ou manter, de forma inovadora, uma posição vantajosa sobre outras nações nos principais setores industriais. Mais concretamente, “o principal objetivo económico de uma nação é a criação de um elevado e crescente nível de vida aos seus cidadãos. A capacidade para fazê-lo, não depende da noção amorfa de competitividade, mas da produtividade da utilização dos recursos da nação (trabalho e capital) (...) O único conceito significativo de competitividade a nível nacional é a produtividade nacional” (Porter, 1990, p. 6). Adicionando uma dimensão de tempo à definição nacional de competitividade, Boltho (1996) distingue a competitividade das nações entre o curto e o longo prazo. Este autor define a competitividade internacional de curto prazo como o nível da taxa de câmbio real, que garante o equilíbrio interno e externo, com políticas internas apropriadas e refere que, por outro lado, a longo prazo a competitividade internacional pode estar associada ao maior crescimento da produtividade possível, que é compatível com o ambiente externo. Independentemente da sua complexidade, a questão da competitividade continua a atrair muita atenção por parte dos formuladores de políticas em todo o mundo, que tentam desenvolver as melhores práticas dos países de referência para melhorar o seu desempenho (Tsai *et al.*, 2009).

Em suma, a competitividade é um conceito que tenta retratar a condição desejável a que as regiões, as nações, bem como as empresas, devem aspirar para não parecerem (Maskell, Eskelinen, Hannibalsson, Malmberg & Vatne, 2001). Relativamente aos fatores que impulsionam e determinam a competitividade nacional, Porter (1998a) argumenta que são as **empresas**, não as nações, que competem nos mercados internacionais. Clark e Guy (1998) defendem que a competitividade depende, em última análise, das empresas de um país que competem tanto no mercado doméstico como no internacional. A competitividade ao nível das empresas refere-se geralmente à capacidade da empresa para aumentar a sua dimensão, expandir a sua participação no mercado global e o seu lucro. Por outro lado, de acordo com Papadakis (1994), a competitividade de uma nação pode ser medida pela acumulação de competitividade das empresas que operam dentro dos seus limites e, além disso, a força dessas empresas é considerada o único critério da competitividade nacional.

Parece claro que a “a competitividade de um país deriva da performance das suas empresas” (Barros, 2005, p. 456). Contudo, para além do papel das empresas na determinação da competitividade nacional, Newman, Porter, Roessner, Kongthon e Jin (2005), identificam uma série de outros fatores que podem influenciar a competitividade nacional, mais propriamente, os autores defendem que a competitividade depende de vários aspetos, como políticas nacionais governamentais e as atitudes dos cidadãos relativamente aos investimentos em infraestruturas e capacidade de produção. A existência de concorrência induz a existência de competitividade. Por outras palavras, é a qualidade de um concorrente que determina a probabilidade de determinada empresa alcançar competitividade, o que indica que a concorrência tem que ser identificada e especificada lado a lado com a competitividade (Tsai *et al.*, 2009).

Compreende-se que a competitividade é um conceito que não é consensual, como é perceptível pelas definições sugeridas a cima. Contudo, as definições indicam a importância que têm, neste âmbito, as empresas e o ambiente em que as empresas estão a operar (Tsai *et al.*, 2009). Na verdade, a posição competitiva de uma nação depende da capacidade dessa nação criar um ambiente social e económico que incentive as empresas a tomar medidas que promovam o seu próprio interesse e que melhorem, simultaneamente, a competitividade (Blaine, 1993). Todavia, um ponto a destacar é que nem todas as empresas e indústrias do país contribuem para a competitividade (Blaine, 1993). Krugman (1994) adverte para o facto de a competitividade nacional ser um conceito sem sentido e a obsessão por este termo ser errada e perigosa. O autor defende que a competitividade deve ser tida como um padrão de vida nacional, predominantemente determinada por fatores internos, ao invés de ser considerada a partir da rivalidade competitiva entre as diversas nações dos mercados mundiais.

Uma questão central para a pesquisa de gestão estratégica é compreender como é que as estratégias competitivas ajudam as empresas a desenvolver vantagens a longo prazo e a melhorar o desempenho (Hitt, Boyd & Li, 2004). No entanto, estes movimentos não acontecem de forma isolada. Compreender a natureza e as consequências da dinâmica competitiva entre as empresas é essencial para fornecer sabedoria para os gestores que estão encarregues da maximização do desempenho da empresa (Yeung & Lau, 2005). Enz (2010) questiona mesmo porque é que algumas empresas têm sucesso enquanto tantas outras empresas falham? Responde afirmando que algumas organizações podem ter apenas sorte ou podem ter a combinação certa de bens e serviços no momento certo. Mas, mesmo que a sorte leve ao sucesso, a empresa provavelmente não vai sobreviver muito tempo. Segundo o autor, a maioria das empresas altamente bem-sucedidas a longo prazo são aquelas que adquirem, desenvolvem e gerem os recursos e capacidades que proporcionam vantagens competitivas.

Em virtude do referido, são muito os estudos que têm procurado responder a uma questão crucial para os gestores e investigadores: quais os determinantes que influenciam o desempenho de uma empresa? (Capon, Farley & Hoenig, 1990, Lenz, 1981). As tentativas para responder a esta questão têm tido em conta duas perspetivas, mais especificamente, o **ambiente externo da empresa**, que foca a atenção nos setores e mercados e procura entender como a sua estrutura influencia a produtividade da empresa e, por outro lado, o **ambiente interno da empresa**, em que se procura identificar os determinantes de performance que correspondem a algumas escolhas estratégicas e funcionais internas (marketing, gestão de recursos humanos, processos operacionais, entre outros) (Hawawini, Subramanian & Verdin, 2003, Schmalensee, 1985). Tsai *et al.* (2009) explicam que, no conhecimento da multidimensionalidade do conceito de competitividade percebido ao nível do país, indústria ou empresa, o desafio que os investigadores enfrentam reside na obtenção de um entendimento mais profundo dos fatores que determinam a competitividade ao nível das empresas. Revelam que estes fatores envolvem forças internas de recursos corporativos (tangíveis e intangíveis), a resposta imediata ao ambiente externo da empresa (movimentos estratégicos imediatos relativamente aos concorrentes) e a sua relação com a sustentabilidade da competitividade do país.

Hooley, Saunders e Piercy (1998), revelam que a análise da indústria inclui três componentes principais: (1) o reconhecimento de grupos estratégicos dentro de um mercado, o que permite

que uma empresa resolva os seus esforços num sentido mais específico em vez de avaliar os concorrentes em geral; (2) o reconhecimento dos diferentes ambientes competitivos e economias de escala que podem existir dentro dos mercados subdivididos e a identificação dos *clusters* estratégicos em que se deve operar; e (3) a compreensão do grau de turbulência dos mercados. Através da compreensão destas componentes, a empresa pode identificar o tipo de competitividade que é suscetível de a conduzir ao sucesso. Apenas a segmentação permite que uma organização direcione os seus recursos para o cumprimento de um determinado conjunto de necessidades dos clientes e, por outro lado, a análise da indústria auxilia a empresa a construir as suas defesas relativamente a um grupo específico de concorrentes, e a construir os seus pontos fortes, de acordo com o tipo de mercado que enfrenta.

No fundo, as empresas podem alcançar vantagem competitiva através de recursos superiores, que incluem os recursos baseados no conhecimento, estratégias superiores para a gestão desses recursos, e relações superiores com os *stakeholders* internos e externos (Enz, 2010). O conceito de estratégia sugere que as organizações procurem um alinhamento com as forças do ambiente externo, com o propósito de alcançar um desempenho sustentável. Respeitando este princípio, as organizações devem absorver as questões essenciais do ambiente do seu domínio de negócio, desenvolver métodos competitivos e estratégias para tirar proveito de ameaças e oportunidades desse domínio o que, por sua vez, permite alocar recursos para realizar métodos competitivos mais adequados. Se a empresa for eficaz nestas questões, geralmente atinge o sucesso desejado (Olsen & Roper, 1998).

Parece claro que muitas empresas estão constantemente num esforço para competir de forma mais eficaz. No entanto, nem todos os fatores são igualmente influentes e alguns podem ser considerados mais importantes para alcançar vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Esses fatores críticos de sucesso, também denominados de fatores chave de sucesso, precisam de ser identificados para que uma empresa possa garantir que oferece valor, cumpre e supera as expectativas dos seus clientes-alvo. Este processo de análise dos fatores críticos de sucesso inclui, segundo Bowie e Buttle (2012), as seguintes considerações: (1) pesquisar as expectativas dos clientes; (2) identificar as principais componentes da sua oferta que criam valor para os clientes; (3) identificar uma lista de potenciais fatores críticos de sucesso que influenciam a satisfação dessas expectativas; (4) analisar as competências da empresa que sustentam os principais fatores identificados; (5) examinar a lista de fatores críticos para garantir que o desempenho superior irá resultar em vantagem competitiva; (6) identificar os padrões de desempenho que precisam de ser alcançados para superar os concorrentes; (7) avaliar a capacidade, as competências e os recursos que a empresa necessita para alcançar os padrões de desempenho exigidos; e, por último (8) avaliar a capacidade dos concorrentes para imitar e melhorar o desempenho dos fatores críticos de sucesso.

A definição clara dos fatores críticos de sucesso de uma organização permite que a empresa entenda a sua posição no mercado relativamente aos concorrentes e ajuda a construir vantagens competitivas. As empresas devem identificar estes fatores, por forma a fornecerem aos clientes as experiências e os atributos que estes mais valorizam (Bowie & Buttle, 2012). Para Kotler, Armstrong, Saunders e Wong (2002), as empresas devem selecionar cuidadosamente as formas

pelas quais se diferenciam dos concorrentes. Segundo os autores, a diferença competitiva deve satisfazer os seguintes critérios:

- **Importância** – a diferença oferece um benefício altamente valorizado para os consumidores-alvo.
- **Destaque** – os concorrentes não oferecem a diferença, ou a empresa pode oferecê-la de uma forma mais distinta.
- **Superioridade** – a diferença é superior a outras formas pelas quais o cliente pode obter o mesmo benefício.
- **Transmissibilidade** – a diferença é comunicável e visível aos consumidores.
- **Exclusividade** – os compradores não podem copiar facilmente a diferença.
- **Acessibilidade** – os consumidores conseguem pagar a diferença.
- **Lucratividade** – a empresa pode introduzir a diferença de forma rentável.

Por outro lado, Lovelock (1984), Lovelock e Wirtz (2011) identificam as etapas básicas que envolvem a **identificação de uma posição competitiva no mercado**. Segundo o autor, o posicionamento competitivo desempenha um papel crucial na estratégia de marketing, porque liga a análise de mercado e da concorrência com a análise corporativa interna. Mais especificamente, a **análise do mercado** é necessária para determinar fatores como o nível global, as tendências e a localização geográfica da procura. Seguidamente, formas alternativas de segmentação do mercado devem ser consideradas, por exemplo, uma apreciação do tamanho e do potencial dos diferentes segmentos. Revelam-se também necessárias pesquisas para gerar conhecimentos sobre as necessidades e preferências dos potenciais clientes em cada um dos diferentes segmentos. A **análise corporativa interna** exige a identificação dos recursos da organização (financeiros, de capital e *know-how* humano e ativos físicos), as limitações nessas áreas, bem como outras restrições e os valores que estão subjacentes à sua gestão. Com base nos conhecimentos adquiridos nessa análise, a organização é capaz de selecionar um número limitado de segmentos de mercado-alvo, que está apta e pretende servir com serviços novos ou já existentes. Finalmente, através da identificação e **análise dos concorrentes** (diretos e indiretos), os gestores de marketing conseguem compreender os seus pontos fortes e fracos, que por sua vez, sugerem oportunidades para o produto e para a diferenciação organizacional. Ao relacionarem-se estas ideias com a análise corporativa interna, devem-se sugerir benefícios para oferecer aos segmentos de mercado.

Assim sendo, para alcançar uma vantagem competitiva no mercado, torna-se essencial que o posicionamento das empresas seja coerente, fazendo a conexão pretendida entre todas as atividades da empresa. Em suma, num ambiente competitivo, muitas vezes a solução não passa por igualar o desempenho com as expectativas. As expectativas precisam de ser superadas para que se alcance o sucesso organizacional, de modo a que os clientes fiquem satisfeitos com os resultados (Jobber, 2007). As empresas devem ter a capacidade de renovar competências para atingir congruência com o ambiente de negócios que está em constante mudança e responder de forma rápida, inovadora e oportunamente a essas alterações (Teece, Pisano & Shuen, 1997). Este ponto de vista sugere que as empresas devem ser capazes de oferecer bens e serviços superiores, de uma forma rápida e eficiente, em resposta aos desenvolvimentos e mudanças no mercado.

Desde há muito que a necessidade de ser mais competitivo afeta todos os setores da economia (Newall, 1992), incluindo o setor do turismo. Consequentemente, nos últimos anos, a preocupação com a competitividade tem atraído a atenção de investigadores nas áreas dos destinos turísticos e do setor hoteleiro, evidenciada pelo número crescente de estudos de investigação neste âmbito (Tsai *et al.*, 2009). Considerando os objetivos do presente trabalho, o interesse verificado no domínio da competitividade hoteleira será discutido na próxima secção.

## 2.3 COMPETITIVIDADE NA HOTELARIA

*Competitive forces are so strong in our industry that being good is no longer good enough.  
We must strive for excellence.*

(Kotler, Bowen & Makens, 2006, p. 118)

O setor hoteleiro está imerso num ambiente incerto e altamente competitivo (Claver-Cortés, Molina-Azorín & Pereira-Moliner, 2006). A intensa concorrência no atual ambiente empresarial indica que as empresas dos setores do turismo e hoteleiro, em particular, têm que “trabalhar arduamente” para manter e desenvolver as suas competências. O sucesso de um negócio, de certa forma, depende da sua capacidade de adquirir e utilizar informações atualizadas que auxiliam os seus processos de gestão e marketing (Law, Leung & Buhalis, 2009, p. 599). No entanto, se é verdade que a competitividade tem sido objeto de estudo nas indústrias de manufatura e setores relacionados desde a década de 90, apenas recentemente alguns investigadores começaram a examinar a competitividade do setor do turismo e hoteleiro, com particular enfoque nos destinos turísticos e setor hoteleiro (Tsai *et al.*, 2009).

Kim e Oh (2004) revelam que, embora a identificação das vantagens competitivas se tenha tornado uma prioridade acrescida nas áreas de gestão estratégica e marketing, os gestores hoteleiros não se têm esforçado para compreender como estas vantagens competitivas podem ser alcançadas. Referem mesmo que raramente existe uma tentativa para desenvolver abordagens sistemáticas que auxiliem os responsáveis a compreender as fontes de vantagem competitiva. Consequentemente, os gestores hoteleiros podem enfrentar cada vez mais desafios no desenvolvimento de novos recursos, na implementação de estratégias eficazes e eficientes para alcançar um elevado desempenho no mercado.

Um ponto de partida natural para medir a competitividade de um **destino turístico** é através da lógica da produção e do ambiente de negócios. A fonte direta de competitividade de um destino é a existência de um ambiente de negócios dinâmico e justo (OCDE, 2013). Tendo em consideração que o turismo é um setor dinâmico que contribui positivamente para o desenvolvimento das cidades e para o bem-estar dos seus residentes (Bahar & Kozak, 2007), esta pode ser uma potencial razão para o facto de a competitividade de um destino constituir uma questão vital para proporcionar uma melhor qualidade de instalações e serviços e aumentar as chegadas através de atividades turísticas (Ritchie & Crouch, 2003).

No contexto turístico, segundo Laws (1995), os elementos que compõem a atratividade de um destino podem ser classificados em duas categorias, que devem ser consideradas aquando da avaliação da competitividade do destino (p. 14): as características principais e as características secundárias. As características principais, designadas de atrações naturais, incluem o clima, a ecologia, a cultura e arquitetura tradicional. Também designadas por elementos humanizados, as



características secundárias são compostas pelos desenvolvimentos introduzidos especialmente para os turistas, como por exemplo hotéis, restaurantes, transportes e entretenimento. Bahar e Kozak (2007) sugerem que estes dois tipos de elementos podem contribuir para a atratividade dos destinos, logo, influenciam a competitividade do mesmo.

Parece claro que a competitividade de um país deriva do desempenho das suas empresas (Barros, 2005), que certamente incluem as organizações do **setor hoteleiro**. Embora o crescimento de uma comunidade estimule a performance de um hotel, por sua vez, os hotéis contribuem para o desenvolvimento económico, social e cultural da comunidade (Go, Pine & Yu, 1994). Apesar da sua grande importância económica, o setor hoteleiro está imerso num ambiente globalizado, num ambiente de negócios dinâmico, no qual os turistas alteraram as suas preferências e, tanto os hotéis como os destinos, estão a competir de uma forma cada vez mais agressiva (Harris & Mongiello, 2001, Patiar & Mia, 2009, Poon, 1993). Estes motivos justificam o facto de ser e permanecer competitivo se tornar cada vez mais difícil (Claver-Cortés *et al.*, 2006), e evidenciam a quantidade significativa de recursos organizacionais que são gastos pelas organizações na tentativa de obter melhor desempenho que os concorrentes (Mathews, 2000). Os desafios de um mercado global cada vez mais competitivo podem ser abordados através da adoção de um **processo de gestão estratégica** (Enz, 2010).

Um objetivo comum em qualquer negócio é auferir uma alta rentabilidade e um aumento do desempenho. A **estratégia competitiva** é um dos fatores que tem uma influência importante no alcance destes objetivos. Enz (2010) define estratégia como “um padrão que emerge de uma sequência de decisões ao longo do tempo” ou, por outro lado, de “um plano de organização da ação que pretende mover uma empresa para a realização das suas metas a curto prazo e, finalmente, os seus propósitos fundamentais” (p. 17). O autor refere que, uma vez que a estratégia pode ser implementada num curto período de tempo, os gestores hoteleiros devem aproveitar todas as possibilidades providenciadas pelo ambiente.

Criar valor adicional para os clientes, funcionários e proprietários tornou-se um tema central na gestão estratégica das empresas hoteleiras. Para criar valor para estes *stakeholders*, os hotéis devem alcançar uma vantagem competitiva relativamente aos seus concorrentes, adaptando-se ao ambiente incerto da indústria, compreendendo as novas necessidades dos clientes e respondendo à entrada de novos concorrentes no mercado (Kim & Oh, 2004). Alcançar uma vantagem competitiva tem sido reconhecido como o único e mais importante objetivo de uma empresa (Porter, 1998b), e os gestores hoteleiros têm refletido sobre o porquê de algumas organizações serem capazes de assegurar uma vantagem competitiva, enquanto outras não (Kim & Oh, 2004).

Desenvolver a estratégia competitiva é uma tarefa complicada para muitos hoteleiros, dado que o setor está a mudar radicalmente, em consequência da intensidade da concorrência, dos rápidos avanços tecnológicos e do aumento da sofisticação dos clientes (Tavitiyaman, Qu & Zhang, 2011). Parece claro que possuir vantagens competitivas pode ser a chave do sucesso para o setor hoteleiro (Tsai *et al.*, 2009), no entanto, Harrison (2003) propõe algumas **considerações estratégicas** que o hotel deve desenvolver antes da implementação de qualquer estratégia competitiva. Mais especificamente, o autor refere que os gestores devem refletir sobre as seguintes questões: (1) Como é que o hotel pode tirar vantagem das mudanças que vão ocorrer

na indústria? (2) Existem recursos ou capacidades que o hotel poderia desenvolver para alcançar uma vantagem competitiva?

As **decisões estratégicas** orientam o desenvolvimento de uma empresa e, portanto, afetam a sua competitividade. A capacidade de uma empresa para encontrar ou criar uma posição num mercado está no cerne do desenvolvimento da estratégia (Yeung & Lau, 2005). Quando as empresas do setor atingem o seu estado de maturação, podem ter dificuldades em formular estratégias corporativas e de negócios para adquirirem vantagens relativamente aos seus concorrentes (Hwang & Chang, 2003, Wong & Kwan, 2001). Yeung e Lau (2005) sugerem um quadro de ações competitivas, concebidas para analisar a conduta estratégica ao nível das empresas do setor hoteleiro. Este quadro revela que uma extensão de diferentes portfólios de ação dentro de uma empresa constitui um fator relevante para o desempenho de uma empresa. Os autores defendem que uma flexibilidade estratégica representa um fator importante, sendo premente que os hotéis disponham de um portfólio diversificado de ações competitivas, que deve ser desenvolvido considerando o portfólio dos seus concorrentes.

Conforme Dubé e Renaghan (1999) afirmam, um dos pré-requisitos básicos para a vantagem competitiva sustentável prevê que a estratégia competitiva da empresa deve ser cuidadosamente baseada nas seguintes considerações: “as propostas de valor que podem distinguir a empresa ou a marca dos principais concorrentes e as principais competências ou as capacidades que a empresa tem ou pode desenvolver” (p. 28). Para superar os concorrentes, uma empresa deve ser flexível e estar apta para realizar qualquer ação. Estas necessidades exigem que as empresas desenvolvam uma série de ações com o propósito de aproveitar as oportunidades do mercado, o que sugere que as empresas que têm uma gama variada de possíveis atividades competitivas aumentam as suas hipóteses de manter ou melhorar a sua rentabilidade (Yeung & Lau, 2005).

Para Crook (2003), o conjunto das estratégias desenvolvidas por uma empresa é o resultado de uma complexa interação de análises, decisões, ações e resultados. Tanto as estratégias de mercado (por exemplo, o uso de uma marca respeitável para atrair clientes), como as estratégias de não-mercado (por exemplo, a pressão política), são produto de uma análise considerável. A formulação dessas estratégias surge após a recolha e interpretação de dados sobre o setor, os concorrentes e *stakeholders*. Aquando da decisão estratégica, que representa apenas uma intenção da empresa, os gestores devem implementar esta decisão. Esta tarefa envolve, geralmente, uma série de ações como a alocação de recursos e o desenvolvimento de novas capacidades. Finalmente, os gestores devem medir a eficácia da estratégia e recolher os dados de desempenho, por forma a utilizar essa informação para fazer os ajustes necessários em todo o processo de gestão estratégica. Este conceito de tomada de decisão estratégica constitui um fator importante para alcançar uma vantagem competitiva.

Com estes dados conclui-se que as vantagens competitivas dos hotéis podem resultar de diversos fatores. De acordo com o que defendem Kim e Oh (2004), os gestores hoteleiros usualmente procuram vantagens no setor (abordagem das cinco forças de Porter), internamente na empresa (abordagem baseada nos recursos) e entre as empresas (abordagem relacional), mais concretamente:

- **Abordagem das cinco forças de Porter** - Porter (2008) providencia um modelo que considera a indústria como estando influenciada por cinco forças da indústria ou mercado, mais especificamente, a ameaça de novas entradas, a ameaça de bens ou serviços substitutos, o poder de negociação dos clientes, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes. No que concerne à competitividade, esta é uma abordagem externa para compreender as vantagens competitivas decorrentes destas cinco forças da indústria em que as forças da indústria influenciam a performance da empresa. Esta abordagem é baseada na suposição de que as empresas que integram uma indústria, possuem recursos idênticos ou semelhantes (ou seja, homogêneos). Como resultado, o sucesso de uma empresa depende da forma como esta reage aos sinais do mercado e como prevê com precisão a evolução da estrutura da indústria (Kim & Oh, 2004).
- **Abordagem baseada nos recursos** – Esta abordagem sustenta que a vantagem competitiva decorre dos recursos desenvolvidos internamente com características de valor, raridade, inimitabilidade e insubstituibilidade, isto porque os recursos com estas características não podem ser comumente e facilmente adquiridos pelos concorrentes (Barney, 1991). Neste caso, a vantagem competitiva sustentável é alcançada através do desenvolvimento de competências distintivas e pela oferta de experiências positivas únicas (Bilgihan, Okumus & Kwun, 2011). Este modelo adota uma perspectiva interna na compreensão das vantagens competitivas em que os recursos internos da empresa influenciam a sua performance. De salientar que o termo “recurso”, inclui competências, habilidades, capacidades, recursos, informação e conhecimento (Kim & Oh, 2004, p. 66).
- **Abordagem relacional** – Segundo esta abordagem, os recursos críticos inerentes a uma empresa podem ser alcançados através de ligações entre empresas, como alianças estratégicas, *joint ventures* e relações na base da confiança (Dyer & Singh, 1998). A abordagem relacional, embora reconheça a importância dos recursos internos, destaca que as ligações entre as empresas permitem que estas melhorem a sua vantagem competitiva (Kim & Oh, 2004).

Em suma, Kim e Oh (2004) defendem que uma abordagem que integre todos estes modelos seria benéfica para as empresas no desenvolvimento de um plano estratégico eficaz. O desenvolvimento de um plano estratégico ajuda a clarificar o futuro das empresas, sendo que o sucesso do planeamento estratégico depende da eficácia da implementação dos recursos, de acordo com as prioridades do hotel.

Como se pode verificar, numa visão baseada nos recursos é essencial encarar os recursos da organização quando se avalia a vantagem competitiva da empresa (Barney, 1991, Grant, 1991). É igualmente sugerido que os recursos e competências não devem ser facilmente imitados e substituídos pelos concorrentes. Bilgihan *et al.* (2011) referem que para criar uma vantagem competitiva, apenas possuir os recursos e as competências não é suficiente por si só, sendo que as empresas devem alcançar a vantagem competitiva sustentável através do desenvolvimento de competências distintas e pela oferta de experiências positivas únicas.

Por outro lado, de acordo com Yeung e Lau (2005), os repertórios competitivos das empresas dependem da disponibilidade de recursos. Estes têm que ser controlados porque, por exemplo, as

empresas de maior dimensão podem dispor de mais recursos e podem estar em melhor posição para adquirir as capacidades de formulação e implementação de ações competitivas. As economias de escala, associadas à repartição dos custos de implementação sobre uma grande base de operações, são predominantes nas grandes empresas. Também a expansão do número de cadeias hoteleiras pode ser explicada pelo desejo de integrar economias de escala. Segundo Knowles (1998, pp. 61) as vantagens das “economias de escala”, podem ser abranger várias perspectivas. As economias financeiras permitem que um grupo hoteleiro aumente as suas finanças internamente e tenha melhores condições para pedir empréstimos. As economias de gestão derivam do facto de os custos administrativos não terem necessariamente que aumentar proporcionalmente com o volume de negócio, como é por exemplo, o caso de um sistema central de reservas. As economias técnicas estão igualmente associadas aos benefícios da centralização, por exemplo, pela prestação de serviços de lavandaria e manutenção a partir do centro para as unidades individuais. Tais economias de escala permitem que as empresas partilhem o risco e que compensem algumas perdas em determinadas áreas, através do lucro obtido noutras. Por outro lado, Lee, Barker e Kandampully (2003) referem que, normalmente, empresas líderes, ou seja, aquelas com uma dimensão considerável, implementam sistemas de gestão mais eficientes, tendem a ter um grau de integração vertical muito elevado e uma forte componente de desenvolvimentos tecnológicos contínuos.

Tsai *et al.* (2009) revelam que, evidências de profissionais do setor hoteleiro, sugerem que os gestores não têm uma compreensão clara de que intervir competitivamente abrange um planeamento e uma implementação integrada com os processos já existentes ou novos processos para uma rápida expansão da competitividade. Em consequência do referido, é fundamental que os gestores e diretores hoteleiros compreendam quais os fatores competitivos que estão associados ao setor hoteleiro que os podem ajudar a encontrar uma forma de melhorar e solidificar a posição da organização.

Tal como já foi referido, este estudo pretende discutir quais os fatores competitivos que concedem vantagem competitiva às empresas hoteleiras. Com este propósito, foi realizada uma extensa revisão da literatura que foca os fatores de sucesso que podem, de uma forma geral, conceder competitividade aos hotéis. Os resultados da pesquisa são apresentados no Quadro 2.1 e no Quadro 2.2. Mais especificamente, no Quadro 2.1 é apresentada uma sistematização dos estudos analisados, sendo identificados os autores, a existência ou não de uma análise empírica, a área geográfica e tipo de região onde foi realizada a investigação, o tipo de hotéis que foram alvo de análise e, por último, o tema e o objetivo da investigação em causa. Complementarmente, no Quadro 2.2. são identificados os fatores competitivos do setor hoteleiro evidenciados nos estudos referidos no Quadro 2.2. São identificados todos os fatores competitivos realçados pelos autores, que correspondem às várias abordagens previamente referidas – abordagem externa, abordagem interna e abordagem relacional. São também apresentados para os vários fatores competitivos, as várias estratégias competitivas específicas focadas pelos autores dos estudos. Com o intuito de compreender os fatores competitivos que se destacam e respetivas estratégias, estes quadros apresentam uma contabilização do número de autores que referem determinado fator ou estratégia competitiva.

**Quadro 2.1 – Sistematização dos autores estudados na identificação dos fatores competitivos do setor hoteleiro**

	Autores	Estudo Empírico	Localização	Tipo de Região	Tipo de Hotéis	Tema/ Objetivo
1	Varum, Eusébio, Melo, Alvarenga e Carvalho (2012)		Portugal	Não especificado	Indústria hoteleira no geral	Construir um perspetiva para 2020 sobre a competitividade do setor hoteleiro e do turismo.
2	Wang, Chen e Chen (2012)	✓	Républica da China	Não especificado	Indústria hoteleira no geral	Gestão da qualidade total, orientação do mercado, performance do hotel.
3	Tavitiyaman, Qu e Zhang (2011)	✓	Estados Unidos da América	Todos os estados que constituem os Estados Unidos da América	Hotéis independentes e cadeias	Explorar a influência das forças industriais na implementação de estratégias competitivas para melhorar a performance dos hotéis.
4	Tsai, Song e Wong (2009)		Geral	Geral	Indústria hoteleira no geral	Competitividade dos destinos e indústria hoteleira.
5	Patiar e Mia (2009)	✓	Austrália	Não especificado	Hotéis e resorts de 4 e 5 estrelas	Perceber a relação entre a performance financeira e não financeira, a competição do mercado e o estilo de liderança transformacional.
6	Claver-Cortés, Molina-Azorín e Pereira-Moliner (2007)	✓	Alicante, Espanha	Sol e Praia	Hotéis 3, 4 e 5 estrelas	Impacte dos comportamentos estratégicos na performance dos hotéis.
7	Claver-Cortés, Molina-Azorín e Pereira-Moliner (2006)	✓	Alicante, Espanha	Sol e Praia	Hotéis de 3, 4 e 5 estrelas	Identificar grupos estratégicos na indústria hoteleira de forma a determinar e implementar estratégias e vantagens competitivas.
8	Pine e Phillips (2005)	✓	China	Não especificado	Indústria hoteleira no geral	Comparar a performance de hotéis de acordo com a gestão, tamanho e categoria do hotel.
9	Campos-Soria, García e García (2005)	✓	Andalusia, Espanha	Não especificado	Hotéis 3 e 4 estrelas de uma grande cadeia da região	Analisar e quantificar as inter-relações entre a qualidade do serviço e a competitividade dos hotéis (distinguindo os efeitos internos e externos).
10	Yeung e Lau (2005)	✓	Hong Kong	Geral	Hotéis com tarifas elevadas	Análise das estratégias competitivas existentes (jornais locais e relatórios anuais e intermédios).
11	Hwang e Chang (2003)	✓	Taiwan	Cidade e Resorts	Hotéis independentes e cadeias	Avaliar a qualidade e performance da gestão.
12	Wong e Kwan (2001)	✓	Hong Kong & Singapura	Cidade	Hotéis e agências de viagem no geral	Análise das estratégias competitivas existentes em hotéis e agências de viagens (semelhanças e diferenças).
13	Harris e Mongiello (2001)	✓	Reino Unido e Itália, Europa	Não especificado	Indústria hoteleira no geral	Indicadores chave de performance e contexto em que são aplicados.
14	Atkinson e Brown (2001)	✓	Reino Unido	Não especificado	Indústria hoteleira no geral	Estabelecimento do estado de performance atual da indústria hoteleira no Reino Unido.
15	Mathews (2000)	✓	Geral	Não especificado	Cadeias hoteleiras a operar em 2 ou mais países	Desenvolver processos que os gestores possam utilizar para identificar os seus rivais com acuracidade • Competição na indústria hoteleira internacional.
16	Farhangmehr e Simões (1999)	✓	Portugal Continental	Costa Verde, Costa de Prata, Montanhas, Costa Lisboaeta, Planícies, Algarve	Instituições públicas ligadas ao turismo (nacionais, regionais, locais) • Hotéis • Pensões de 4 estrelas	Identificar os fatores considerados importantes para o desenvolvimento e progresso da atividade hoteleira.
17	Phillips (1999)		Geral	Geral	Indústria hoteleira no geral	Propor um modelo de performance para os hotéis .
18	Dubé e Renaghan (1999)	✓	Estados Unidos da América	Não especificado	Cadeias /hotéis de luxo	Análise das melhores práticas hoteleiras • Como desenvolver vantagens competitivas sustentáveis no setor hoteleiro.
19	Go, Choi e Chan (1996)		Geral	Geral	Hotéis de luxo	Construir uma presença global no mercado de luxo.
20	Brotherton e Shaw (1996)	✓	Reino Unido	Áreas urbanas e províncias	Hotéis de 3 e 4 estrelas	Identificar a natureza dos factores críticos de sucesso nos hotéis do Reino Unido.

Fonte: Elaboração Própria com base em Varum, Eusébio, Melo, Alvarenga e Carvalho (2012); Wang, Chen e Chen (2012); Tavitiyaman *et al.* (2011); Tsai *et al.* (2009); Patiar e Mia (2009); Claver-Cortés *et al.* (2007); Claver-Cortés *et al.* (2006); Pine e Phillips (2005); Campos-Soria *et al.* (2005); Yeung e Law (2004); Hwang e Chang (2003); Wong e Kwan (2001); Harris e Mongiello (2001); Atkinson e Brown (2001); Mathews (2000); Farhangmehr e Simões (1999); Phillips (1999); Dubé e Renaghan (1999); Go, Choi e Chan (1996) e, Brotherton e Shaw (1996).

**Quadro 2.2 – Principais fatores competitivos do setor hoteleiro de acordo com a revisão bibliográfica (continua)**

FATORES COMPETITIVOS	ESTUDOS DO QUADRO 2.1																				TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
<b>PRODUTO</b>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	<b>18</b>
Compromisso com a qualidade do produto prestado				✓	✓	✓	✓	✓	✓					✓					✓	✓	8
Equipamentos, infraestruturas e serviços oferecidos					✓	✓							✓		✓	✓	✓		✓	✓	7
Localização do hotel				✓								✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
Melhoramento e desenvolvimento de bens e/ou serviços	✓									✓	✓	✓						✓			5
Diferenciação da oferta de bens e/ou serviços				✓	✓							✓	✓		✓						5
Variedade de produtos oferecidos				✓	✓					✓		✓									4
Adaptação da prestação do serviço para os clientes-alvo	✓								✓	✓					✓						4
Serviço ao cliente personalizado					✓											✓		✓	✓	✓	4
Introdução de um novo produto ou linha de produto	✓									✓								✓			3
Atratividade física do hotel				✓															✓	✓	3
Definição e construção de padrões e sistemas de prestação de serviços					✓								✓								2
Investimento em tecnologia e equipamento para melhorar o bem e serviço - Inovação										✓											1
Alargamento da gama de serviços pela colaboração com outras organizações																			✓		1
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	<b>16</b>
Processo de formação e desenvolvimento	✓	✓	✓	✓	✓							✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	11
Nível de habilitações	✓	✓	✓	✓	✓	✓						✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
Redução das taxas de rotatividade - Processo de motivação	✓	✓		✓								✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	8
Eficácia e Performance			✓	✓								✓	✓						✓	✓	6
Remunerações e compensações	✓															✓	✓	✓	✓	✓	5
Processo de recrutamento e seleção		✓	✓																✓	✓	4
Envolvimento dos recursos humanos nas tomadas de decisão	✓			✓									✓							✓	4
Número de empregados			✓		✓	✓							✓								4
Pesquisas de opinião dos recursos humanos - <i>Feedback</i>					✓									✓							2
Dependência do pessoal local vs expatriado													✓								1
<b>MARKETING</b>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	<b>15</b>
Segmentação do mercado	✓			✓	✓							✓			✓	✓					6
Estratégias de marketing - Plano e processo de marketing	✓											✓	✓					✓	✓	✓	5
Posicionamento/ Imagem de marca no mercado			✓	✓												✓	✓	✓	✓	✓	5
Investimento em marketing	✓	✓										✓									3
Distribuição (Direta/Intermediação) - Promoção			✓		✓	✓															3
Projetos em cooperação com os <i>stakeholders</i> e outras firmas											✓						✓	✓			3
Pesquisa de mercado				✓									✓								2
Atividades de marketing eficazes			✓									✓									2
Corporativo, marca, propriedade													✓						✓		2
<b>TECNOLOGIA</b>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	<b>12</b>
Tecnologias <i>front-office</i> e <i>back-office</i>		✓	✓	✓	✓	✓								✓							6
Integração estratégica de tecnologias avançadas	✓	✓	✓	✓									✓					✓			5
TI como ferramenta de gestão de recursos humanos			✓		✓	✓	✓		✓												4
Investimento em tecnologia		✓	✓																	✓	3
Diversidade e complexidade das tecnologias		✓	✓																		2
TI para satisfazer as necessidades dos consumidores		✓											✓								2
TI como estratégia de promoção	✓	✓																			2
Nível de utilização das TIC e SI						✓	✓														2
<b>OUTRAS VARIÁVEIS ECONOMICO-FINANCEIRAS</b>		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	<b>12</b>
Taxa de ocupação		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓									✓	✓	✓	7
Atividades de redução dos custos operacionais		✓								✓		✓	✓								4
Competitividade de custos		✓											✓								2
Retorno por quarto										✓										✓	2
Apoio financeiro promovido pelos órgãos governamentais										✓								✓			2
Isenções fiscais/incentivos fornecidos pelo governo																			✓		1
Identificação das áreas com baixo desempenho de modo a cortar custos														✓							1

Fonte: Elaboração Própria com base em Varum *et al.* (2012); Wang *et al.* (2012); Tavitiyaman *et al.* (2011); Tsai *et al.* (2009); Patiar e Mia (2009); Claver-Cortés *et al.* (2007); Claver-Cortés *et al.* (2006); Pine e Phillips (2005); Campos-Soria *et al.* (2005); Yeung e Law (2004); Hwang e Chang (2003); Wong e Kwan (2001); Harris e Mongiello (2001); Atkinson e Brown (2001); Mathews (2000); Farhangmehr e Simões (1999); Phillips (1999); Dubé e Renaghan (1999); Go *et al.* (1996) e Brotherton e Shaw (1996).

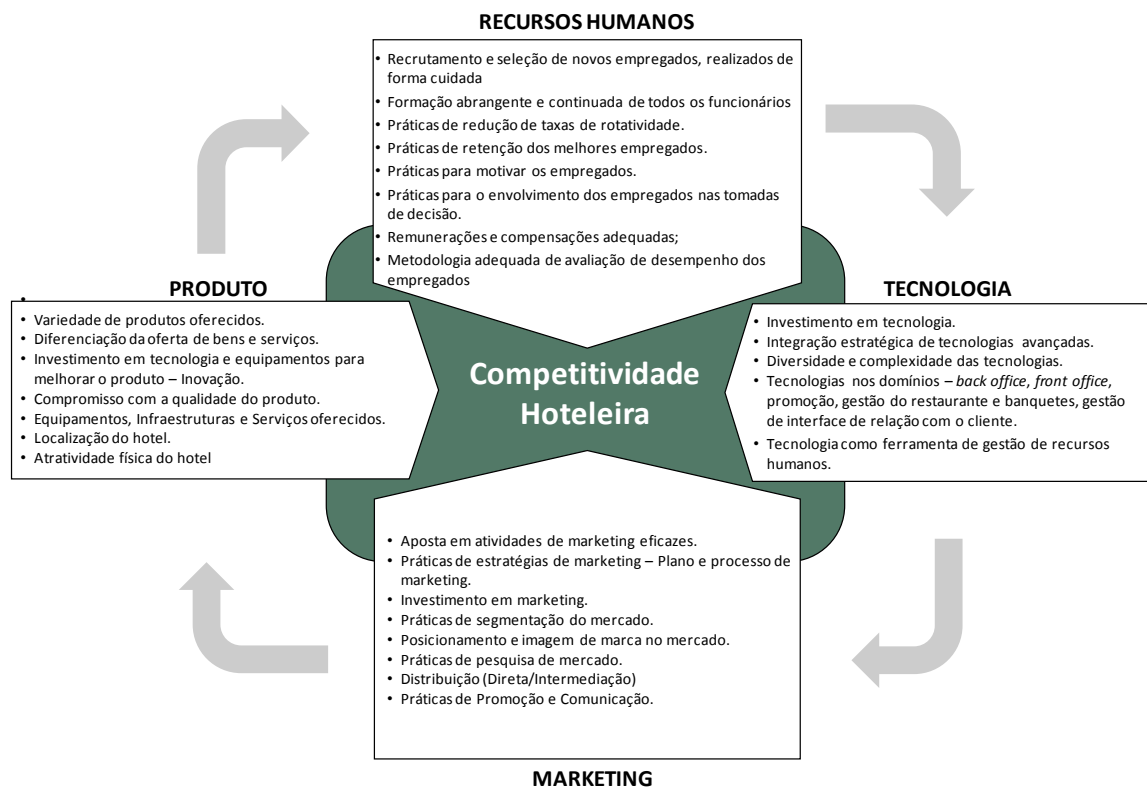
Quadro 2.2 - Principais fatores competitivos do setor hoteleiro de acordo com a revisão bibliográfica (continuação)

FATORES COMPETITIVOS	ESTUDOS DO QUADRO 2.1																				TOTAL	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
<b>OUTRAS CARACTERÍSTICAS</b>				✓		✓	✓	✓	✓							✓	✓	✓	✓	✓	✓	<b>11</b>
Dimensão (nº de quartos) - Tamanho Relativo						✓	✓	✓	✓								✓	✓				6
Categoria do hotel				✓		✓	✓	✓							✓							5
Destino				✓												✓				✓		3
Atratividade da área circundante ao hotel				✓												✓						2
Número de anos do hotel																				✓		1
Oferta de entretenimento na região																✓						1
<b>FATORES EXTERNOS</b>		✓	✓	✓	✓						✓		✓	✓	✓		✓			✓		<b>10</b>
Condições do mercado		✓		✓	✓							✓							✓		✓	6
Intensidade competitiva entre as empresas existentes		✓	✓													✓			✓			4
Os consumidores individuais são leais ao hotel		✓	✓									✓										3
Turbulência tecnológica		✓												✓			✓					3
Origem dos clientes					✓						✓											2
Condições da procura					✓																	1
Entrada de novos hotéis				✓																		1
Benchmarking contra os concorrentes																			✓			1
Tempo e processo de pagamento do cliente																			✓			1
Poder negocial do clientes				✓																		1
<b>GESTÃO</b>				✓		✓	✓	✓	✓			✓	✓		✓	✓		✓	✓		✓	<b>10</b>
Tipo de gestão - Independente ou Cadeia Hoteleira				✓		✓	✓	✓				✓			✓						✓	7
Entrega do serviço noutros países (Internacionalização)												✓	✓			✓					✓	4
Processos de gestão				✓																✓		2
Nacionalidade da cadeia																				✓		1
<b>PREÇO</b>				✓	✓	✓	✓	✓	✓					✓		✓					✓	<b>8</b>
Preço por quarto				✓		✓	✓	✓	✓													5
Competição de preços				✓	✓											✓						3
Alterações de preços					✓				✓													2
Taxas/Preços especiais introdutórios																				✓		1
Revisão de preços																				✓		1
<b>OUTRAS ESTRATÉGIAS</b>				✓	✓						✓	✓			✓					✓	✓	<b>7</b>
Ações estratégicas competitivas				✓	✓						✓	✓									✓	6
Alianças estratégicas				✓	✓											✓						3
<b>INOVAÇÃO E APRENDIZAGEM</b>		✓	✓		✓															✓	✓	<b>5</b>
Inovação		✓																		✓	✓	3
Foco na aprendizagem relativamente ao mercado				✓																✓		2
Foco na aprendizagem interna					✓																	1
Foco na aprendizagem das relações				✓																		1
Pesquisa e Desenvolvimento (R&D)					✓																	1
<b>RESPONSABILIDADES AMBIENTAIS, SOCIAIS E ÉTICAS</b>		✓					✓	✓														<b>3</b>
Compromisso com o ambiente - Certificados de gestão ambiental							✓	✓														2
Políticas de responsabilidade social e ética		✓																				1

Fonte: Elaboração Própria com base em Varum *et al.* (2012); Wang *et al.* (2012); Tavitiyaman *et al.* (2011); Tsai *et al.* (2009); Patiar e Mia (2009); Claver-Cortés *et al.* (2007); Claver-Cortés *et al.* (2006); Pine e Phillips (2005); Campos-Soria *et al.* (2005); Yeung e Law (2004); Hwang e Chang (2003); Wong e Kwan (2001); Harris e Mongiello (2001); Atkinson e Brown (2001); Mathews (2000); Farhangmehr e Simões (1999); Phillips (1999); Dubé e Renaghan (1999); Go *et al.* (1996) e Brotherton e Shaw (1996).

Tal como se pode verificar através dos quadros apresentados (2.1 e 2.2), existem vários fatores de sucesso que podem influenciar a competitividade das empresas do setor hoteleiro no mercado. Mais especificamente, a competitividade das organizações hoteleiras pode depender de fatores relacionados com as seguintes dimensões: produto, recursos humanos, marketing, tecnologia, variáveis económico-financeiras, características relacionadas com o hotel, tipo de gestão, preço, outras estratégias, inovação e aprendizagem e, por último, responsabilidades ambientais, sociais e éticas. No entanto, pela análise dos quadros, compreende-se que existem vários fatores competitivos que se destacam, nomeadamente: **recursos humanos, tecnologia, marketing e produto**. Considerando a relevância concedida pelos autores a estes fatores internos, a presente dissertação discute mais aprofundadamente estes fatores e as estratégias e considerações que lhes estão associadas que, conseqüentemente, podem conceder vantagem competitiva às

empresas hoteleiras no mercado. Na Figura 2.1 estão apresentadas, sucintamente, as principais considerações e estratégias que estão integradas nos fatores competitivos que vão ser alvo desta investigação – recursos humanos, tecnologia, produto e marketing – que serão discutidas mais aprofundadamente nas secções seguintes.



**Figura 2.1 – Estratégias de recursos humanos, tecnologia, marketing e produto que representam vantagem competitiva no setor hoteleiro**

Fonte: Elaboração Própria com base em Varum *et al.* (2012); Wang *et al.* (2012); Tavitiyaman *et al.* (2011); Tsai *et al.* (2009); Patiar e Mia (2009); Claver-Cortés *et al.* (2007); Claver-Cortés *et al.* (2006); Pine e Phillips (2005); Campos-Soria *et al.* (2005); Yeung e Law (2004); Hwang e Chang (2003); Wong e Kwan (2001); Harris e Mongiello (2001); Atkinson e Brown (2001); Mathews (2000); Farhangmehr e Simões (1999); Phillips (1999); Dubé e Renaghan (1999); Go *et al.* (1996) e Brotherton e Shaw (1996).

Importa reconhecer que os fatores críticos de sucesso não funcionam individualmente, ou seja, deve existir uma articulação entre todos os fatores competitivos identificados. Esta questão perceber-se-á também ao longo da discussão sobre os fatores competitivos que são o foco da análise da dissertação - recursos humanos, da tecnologia, do marketing e do produto -, que será apresentada nas secções seguintes

## 2.3.1 ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA DE DIVERSOS FATORES NA COMPETITIVIDADE HOTELEIRA

### 2.3.1.1 Recursos humanos

*The role of human resources and its efficient management in creating quality has been widely recognized as one of the most important elements in improving an organization's competitiveness.*

(Baum & Kokkranikal, 2005, p. 86)



Um importante fator que visa manter a competitividade no setor hoteleiro é a existência de uma gestão de recursos humanos que permita um fornecimento de serviço eficaz, aspeto que está relacionado com a capacidade da organização para mobilizar os colaboradores e parceiros (Wong & Kwan, 2001). Os recursos humanos merecem uma atenção especial nas empresas prestadoras de serviços dado que a sua qualidade constitui, muitas vezes, uma fonte de competitividade (Farhangmehr & Simões, 1999). Face ao exposto, as práticas de gestão de recursos humanos podem aumentar a vantagem competitiva e providenciar uma contribuição direta e economicamente significativa para o desempenho da organização (Kim & Oh, 2004).

O crescente interesse por este domínio é justificado pela ideia de que os recursos humanos devem ser considerados como um fator estratégico, não só pelo papel que desempenham ao pôr em prática a estratégia de gestão, mas também pelas suas potencialidades, tornando-os numa fonte de vantagem competitiva sustentável. Existe, portanto, um consenso crescente sobre a ideia de que a estratégia de recursos humanos, quando adequada, pode aumentar significativamente o desempenho organizacional (Wang & Shyu, 2008). No entanto, embora esta ideia de que as pessoas são uma mais-valia para as organizações pareça ser irrefutável para empresários e académicos, muitas empresas continuam a debater-se com dificuldades ao nível da conceção e implementação de políticas internas, nomeadamente na gestão do seu capital humano (Correia, Bertes & Gomes, 2011).

Tendo em conta esta problemática e para que a gestão recursos humanos seja eficaz, a empresa necessita de **formular bem a sua missão** e um **conjunto claro de objetivos estratégicos**. Caso contrário, os empregados poderão sentir-se pouco motivados, equivocados e com um sentimento de falta de compromisso, que pode resultar em ações de curto prazo que vão contra os interesses de longo prazo (Wong & Kwan, 2001). A gestão de desempenho dos hotéis está relacionada com a obtenção de melhores resultados por parte da organização, da equipa e dos indivíduos, através de um quadro comum de metas previamente identificadas, normas e requisitos de competitividade (Nickson, 2007). Os responsáveis pelos hotéis devem definir uma missão consistente e apropriada que seja partilhada por todos os membros da organização, assegurando que os objetivos e atividades de cada departamento contribuem para o cumprimento da missão. Por conseguinte, torna-se relevante ter a certeza de que a estrutura existente é a mais adequada para a implementação da estratégia e que cada membro do hotel sabe exatamente as suas funções (Olmos, 2012). Neste sentido, tem sido possível observar que, ao longo das últimas décadas, os gestores das unidades hoteleiras têm dedicado um grande esforço ao desenvolvimento de várias estratégias, ferramentas e técnicas para uma gestão mais eficaz de recursos humanos (Dubé & Renaghan, 1999).

As atitudes e ações dos funcionários afetam o sucesso do serviço do hotel (Tavitiyaman *et al.*, 2011), pelo que é necessário um bom plano de **recrutamento** e **seleção**. O processo de recrutamento envolve uma reflexão acerca da função que a empresa tem para oferecer. (Barrows & Powers, 2009). A organização deve pensar nos requisitos da função e, ao mesmo tempo, promovê-la da forma mais eficaz, por forma a atrair o público-alvo. Na realidade, a pessoa ideal pode não existir, mas uma correta especificação das funções e do tipo de pessoa para o cargo proporciona a estrutura necessária para avaliar os candidatos (Nickson, 2007).

Tendo em conta a perspetiva de Lee-Ross (2005), uma das questões da gestão de recursos humanos mais controlável é o processo de seleção da “pessoa certa” para o “cargo certo”. Dubé e Renaghan (1999) destacam, neste contexto, a estratégia de posicionamento da marca, por esta desempenhar um papel importante na definição dos critérios de seleção utilizados para identificar os empregados que têm a “atitude certa”. De acordo com os autores, muitos “líderes” utilizam esta ideia para enfatizar a importância de selecionar os funcionários certos para proporcionar a experiência certa do hotel aos hóspedes. Os atributos pessoais específicos subjacentes à “atitude certa” variam, sendo muitas vezes identificados como importantes características ser “boa pessoa”, “motivada para servir”, “extrovertida, organizada e que consegue pensar por si própria”, “divertida, amigável e justa” e ainda “conseguir trabalhar sem supervisão” (p.31). A investigação realizada por Wong e Kwan (2001) em que se analisa, entre outros aspetos, o recrutamento de pessoal expatriado na hotelaria, salienta a importância que pode ter a contratação de colaboradores que estão familiarizados com a cultura do mercado de um hotel, particularmente quando o hotel pretende servir o mercado externo.

A **formação** dos recursos humanos é uma estratégia bastante enfatizada quando o objetivo passa por alcançar uma vantagem competitiva. Embora esta estratégia possa ser bastante dispendiosa, a alternativa, ou seja, a inexistência de formação, pode acarretar custos ainda mais elevados para as empresas do setor hoteleiro, visto que a qualidade do serviço prestado será inferior e poderão perder-se clientes (Barrows & Powers, 2009). Para Go *et al.* (1996), o desempenho do setor hoteleiro é determinado por fatores muito diversos, incluindo empregados com boa formação. Assim, com o propósito de melhorar a competitividade dos hotéis, torna-se necessário apostar na formação e noutros investimentos em recursos humanos (Sirilli & Evangelista, 1998). A estratégia competitiva da gestão de recursos humanos pode ser desenvolvida por programas de formação de alta qualidade e planos de desenvolvimento dos funcionários (Tavitiyaman *et al.*, 2011). Tal como já foi referido, para além de defenderem um conjunto de objetivos estratégicos, Wong e Kwan (2001) destacam a imprescindibilidade da existência de serviços padrão bem definidos e critérios de desempenho nos hotéis, a fim de melhorar o sistema de prestação de serviços e aumentar o valor dos mesmos. Neste sentido, os autores enfatizam a importância de uma formação e de um programa de desenvolvimento de recursos humanos em consonância com estes objetivos standardizados, uma boa descrição escrita do trabalho a desenvolver e benefícios satisfatórios para os empregados. A existência deste plano pode auxiliar os gestores hoteleiros na avaliação e controlo do desempenho dos empregados e no cumprimento dos serviços chave do hotel (Tavitiyaman *et al.*, 2011). Um hotel deve identificar e promover as atitudes, a apresentação e a performance dos empregados que contribuem para o sucesso da organização (Olmos, 2012). Qu e Sit (2007) identificam um conjunto de ações que podem servir de suporte a um fornecimento de serviço maximizado, onde destacam a formação contínua, a seleção cuidada de empregados, a visita de executivos ao local, inspeções, reuniões e promoção interna. O propósito da adoção de planos de formação difere consoante os objetivos da organização. Contudo, Boella (1992) enumera alguns objetivos que se pode pretender alcançar através destes planos, designadamente a expansão do mercado, o aumento das vendas, o aumento da rentabilidade e a melhoria dos padrões do hotel.

Varum *et al.* (2012), ao construírem uma perspetiva para 2020 relativa à competitividade do setor hoteleiro, definiram três cenários possíveis distintos relativos às abordagens que deveriam ser adotadas pelos gestores hoteleiros. Nesta investigação, os recursos humanos são mencionados como fundamentais em dois cenários, destacando-se a importância da formação e, adicionalmente, das **qualificações e competências** dos recursos humanos em termos de capacidades técnicas e de comunicação. Nickson (2007) complementa esta ideia ao afirmar que a formação deve englobar a operacionalização das competências sociais, de comunicação, de tomada de decisão, de resolução de problemas, de planeamento e de trabalho de equipa.

Farhangmehr e Simões (1999), no seu estudo empírico em Portugal, concluíram que os gestores hoteleiros consideram a formação dos funcionários mais importante para o desenvolvimento do hotel, do que a sua própria formação. Este acontecimento pode ser explicado pelo facto de a maioria dos intervenientes da entrevista terem sido gestores ou proprietários dos hotéis e, como tal, subestimarem a importância de uma formação adequada também no seu nível. No entanto, se é verdade que os funcionários de todos os níveis podem ser motivados, quando os objetivos estratégicos estão claramente definidos, uma boa declaração de missão de desenvolvimento é inútil se não for corretamente ou devidamente direcionada para todos os funcionários da empresa (Wong & Kwan, 2001). Os gestores são responsáveis pela produtividade de todos os funcionários fazendo, desta forma, sentido que as empresas concentrem os seus esforços na preparação de “gestores produtivos” (Barrows & Powers, 2009). Desta forma, com base nas metas e prioridades da organização, as melhores práticas de formação são geralmente eficazes se contemplarem questões fundamentais de compromisso a nível organizacional, envolverem todos os indivíduos, assimilarem as opiniões de todos os empregados e se os gestores executivos participarem igualmente nos programas de desenvolvimento (Lee-Ross, 2005).

Muitos gestores hoteleiros estão conscientes de que as mudanças nas perceções do consumidor e nas atividades dos concorrentes são importantes para os hotéis, advindo deste fator a necessidade de educar e formar continuamente os funcionários, habilitando-os para detetar e compreender essas mudanças (Wang *et al.*, 2012). A formação pode ser providenciada tanto por instrutores internos como externos, devendo os gestores hoteleiros considerar os indicadores de performance que serão encarados como resultados da formação (Olmos, 2012).

Nickson (2007) sugere nove fases para conduzir uma estratégia de formação nas organizações, mais propriamente: (1) a avaliação das necessidades de formação, (2) a elaboração de um plano de formação, (3) a especificação dos objetivos de formação, (4) a elaboração do programa de formação (5) a escolha dos métodos de formação (6) a conclusão do plano de formação, (7) a realização da formação, (8) a avaliação da formação e, por último, (9) o planeamento de formação adicional.

Importa referir que aos processos de recrutamento e formação estão associados altos custos para as unidades hoteleiras, sendo, por esse motivo, a **redução das taxas de rotatividade dos empregados** um dos principais objetivos na gestão dos recursos humanos (Barrows & Powers, 2009, Cho, Woods, Jang & Erdem, 2006, Patiar & Mia, 2009). Cho *et al.* (2006) investigaram a relação entre o uso de práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho organizacional medido pela taxa de rotatividade dos funcionários, sendo a elevada rotatividade um dos problemas mais sérios do setor hoteleiro. Os autores identificaram várias ações para mitigar esta

adversidade e acrescentam que índices elevados de rotatividade incitam a níveis reduzidos de produtividade e instabilidade emocional entre funcionários. Para colmatar este problema sugerem, entre outros fatores, remunerações competitivas e boas práticas de formação e recrutamento. Este estudo conclui que planos de incentivo e a gestão participativa são de facto eficazes na diminuição das taxas de rotatividade. Por sua vez, Barrows e Powers (2009) indicam algumas ideias que consideram relevantes, tais como a perfeita correspondência das pessoas com as suas funções e a transmissão de uma boa primeira impressão aos novos empregados, salientando a sua importância na organização e proporcionando suficiente e adequada formação.

Dubé e Renaghan (1999) também destacam a necessidade de cuidar e **reter os melhores funcionários** através de uma política de recursos humanos que engloba a formação, uma boa definição das funções, a remuneração, a avaliação do desempenho e oportunidades de carreira. Para Farhangmehr e Simões (1999), a existência de recursos humanos com formação e compensações adequadas faz com que estes alcancem uma melhor performance, levando-os a permanecer mais tempo na organização e a necessitar de menos supervisão. Oportunidades de carreira, bónus, programas de incentivo, remunerações competitivas e outros benefícios são referidos por Barrows e Powers (2009) como importantes medidas para manter e reter os empregados nas empresas. O objetivo de reter os empregados no hotel é alcançar maior satisfação e lealdade por parte do cliente, em virtude de um impacto positivo na performance e competitividade da empresa (Farhangmehr & Simões, 1999).

A **motivação** por parte dos funcionários das empresas hoteleiras é um aspeto a que se deve conferir atenção na gestão de recursos humanos. Muitas das estratégias a utilizar para motivar os funcionários são as que se referiu poderem ser utilizadas para diminuir a rotatividade dos funcionários. Nickson (2007) sugere ainda a introdução de um esquema que permita às organizações explorar o potencial e a criatividade dos recursos humanos, com o intuito de melhorar significativamente vários aspetos do negócio e, também, fazer com que os trabalhadores estejam mais motivados e envolvidos no trabalho, por reconhecerem que o seu esforço é uma parte integrante do sucesso da empresa. Para além das recompensas, formação, aumentos salariais, elogios e promoções, Amstrong (2006) sugere que a motivação também pode ser alcançada através de medidas disciplinares, críticas e retenções de pagamento.

No entanto, para Davidson (2003), são ainda muitos os hotéis e empresas hoteleiras que prestam uma reduzida atenção à tentativa de compreender a motivação dos seus funcionários. Este autor sugere os gestores hoteleiros devem tentar compreender as perceções dos funcionários relativamente à sua organização, capacitar os seus subordinados, esperar que estes sintam orgulho e satisfação no posto de trabalho, envolvê-los no planeamento das suas funções e criar um ambiente de trabalho de equipa. Davidson (2003) defende ainda que um dos aspetos mais importantes que um gestor deve ter em conta é a descentralização da tomada de decisão, providenciando aos funcionários uma maior responsabilidade nas decisões operacionais e proporcionando um ambiente favorável onde estes sintam que possuem capacidade de decisão. Os empregados devem estar aptos para deter responsabilidades e, ocasionalmente, correr riscos na procura da qualidade do serviço, sem que sejam recriminados. Segundo Patiar e Mia (2009) os empregados que percebem que estão envolvidos nas tomadas de decisão e em assuntos organizacionais tendem a prestar um serviço de qualidade superior, comparativamente a

empregados com percepções opostas. Os gestores desempenham um papel importante no que se refere à satisfação dos funcionários pois ao serem capazes de motivar os subordinados podem desenvolver altos níveis de comprometimento com o trabalho ao nível dos funcionários. Como resultado do excelente serviço ao cliente, os hotéis podem obter uma vantagem competitiva sobre os seus concorrentes e a experiência a longo prazo pode suscitar novos negócios e melhorar o desempenho financeiro. Similarmente, Nickson (2007) refere que os funcionários devem ter a oportunidade de influenciar e participar nas tomadas de decisão da organização, especificamente dentro dos seus grupos de trabalho e tarefas. Assim, os gestores devem encorajar os seus empregados a atuarem para além das suas expectativas e dos padrões estandardizados do serviço (Lee-Ross, 2005).

De acordo com Riley (1992) , a forma de **remuneração** dos empregados é um dos aspetos que determina a filosofia de motivação dos mesmos pois, caso a empresa pretenda reter os seus funcionários e motivá-los através da lealdade, pode adotar uma filosofia de “pagamento paternalista”, na qual os funcionários recebem todos os benefícios desde o primeiro dia, sem condições adicionais. Alternativamente, o autor afirma que as organizações podem adotar uma filosofia condicional de mérito, que consiste na teoria de que os empregados não recebem nada para além do salário base, exceto por critérios de mérito. Esta última opção pode consistir numa motivação extra, calculista e competitiva para os funcionários. Em conclusão, o que o autor pretende transmitir é que a forma como as unidades hoteleiras administram as recompensas ou os benefícios vai determinar a forma como os empregados vão estar motivados.

É certo, para Olmos (2012), que o sistema de remuneração deve reconhecer o desempenho de cada empregado. É tendo em conta este pressuposto que Kaplan e Norton (1996) sugerem a existência de uma tabela de resultados, “*balanced scorecard*”, que permita aos gestores acordar sobre a visão e estratégias da empresa, comunicar e assegurar que todos os níveis da organização compreendem as estratégias de longo prazo, perceber se os objetivos departamentais e individuais estão alinhados com os objetivos gerais, alocar recursos, atribuir prioridades e, por último, receber *feedback*, comentários e aprender. Este método permite realçar falhas nas competências dos empregados e perceber quais são aqueles que ficaram aquém dos objetivos estabelecidos e que, conseqüentemente, não deverão receber remunerações compensatórias. Este requisito deve motivar os funcionários para alcançarem um desempenho mais adequado aos objetivos de curto e longo prazo.

Phillips (1999) argumenta, na sua investigação, que o desempenho dos hotéis pode ser julgado através do cumprimento das expectativas de todos os *stakeholders*, evidenciando os potenciais conflitos que podem advir, nomeadamente entre os funcionários, clientes e acionistas. Tal como já foi referido, os empregados desempenham um papel fundamental na prestação de serviços nos hotéis. No entanto, baixos salários e empregados desmoralizados desfavorecem o nível de serviço que é esperado pelo cliente. Com efeito, muitas vezes existe uma necessidade, por parte dos empregadores, de pagarem compensações e salários mais elevados, o que pode provocar um aumento dos custos e uma possível redução da margem de lucro dos hotéis. O autor refere que o ideal é existir um equilíbrio entre todas as partes interessadas. Como consequência, importa relembrar que os funcionários que são orientados por alguns padrões de serviço mensuráveis e

definidos pela empresa são suscetíveis de estar mais motivados e prestar um serviço de melhor qualidade, de forma rentável (Wong & Kwan, 2001).

Harris e Mongiello (2001) consideram que o investimento no pessoal e o *feedback* dos empregados são importantes elementos no seio da empresa, observados em indicadores como pesquisas de opinião dos empregados e formação e desenvolvimento dos colaboradores. Por outras palavras, os gestores dos hotéis tendem a selecionar indicadores que representam diretamente as suas operações, como os recursos humanos e as decisões de marketing, em vez de simplesmente considerarem os efeitos dos indicadores financeiros para avaliar a performance do hotel.

É bom acrescentar que os gestores hoteleiros devem fornecer um feedback contínuo sobre o desempenho dos seus funcionários pois, de acordo Hayes e Ninemeier (2009), este é um processo essencial para maximizar a eficácia da força de trabalho das unidades hoteleiras. Segundo os autores, a **gestão e avaliação do desempenho** dos seus colaboradores contribui para melhorar os níveis de desempenho do hotel, o que pode ser conseguido através de processos contínuos de planeamento do trabalho e definição de expectativas, da monitorização do desempenho de forma continuada, do desenvolvimento das competências dos funcionários, da avaliação periódica do desempenho de uma forma objetiva e da recompensação pelo bom desempenho.

Considerando agora a gestão de recursos humanos em termos gerais, é possível observar que Tavitiyaman *et al.* (2011), no seu estudo empírico que visa explorar a influência das forças da indústria na implementação de estratégias competitivas e perceber a relação das estratégias competitivas na performance dos hotéis, concluíram que, quando os hotéis têm vantagem sobre o poder de negociação dos clientes e sobre a entrada de novos concorrentes, estão aptos para implementar estratégias competitivas de recursos humanos. A estratégia de recursos humanos é, portanto, um importante fator na avaliação do desempenho dos hotéis. Este estudo sugere que alguns clientes estão dispostos a reduzir o seu poder de negociação, devido à prestação de um bom serviço e à existência de empregados qualificados no hotel. Os autores referem, ainda, que a dificuldade da entrada de novos hotéis no mercado também se deve, em parte, ao facto de este processo implicar a realização de contratos e a formação de novos empregados. Construir a lealdade dos clientes através da prestação de um excelente serviço por parte dos empregados faz com que seja, por vezes, mais difícil para os novos hotéis atrair consumidores.

Em jeito de conclusão, importa referir que muitos hotéis oferecem um produto bastante similar e, por esse motivo, em muitos casos, são os recursos humanos que permitem que um hotel seja mais competitivo que os seus concorrentes, tornando-se uma fonte de vantagem competitiva fundamental (Knowles, 1998). Embora os comportamentos e capacidades dos empregados possam ser reconhecidos como recursos imitáveis (Kim & Oh, 2004), para Farhangmehr e Simões (1999) a existência de empregados com uma atitude positiva aliada a uma orientação para o consumidor leva a que se torne muito difícil ser imitado por outras empresas, podendo este facto constituir um trunfo poderoso para enfrentar a concorrência. Os recursos humanos são um dos elementos chave para o sucesso de operações de negócios em hotelaria, sendo que, a existência dos “empregados certos” pode aumentar a probabilidade de sucesso para qualquer empresa (Davidson, 2003). Como se pôde verificar, os autores mencionam várias estratégias que podem contribuir para um planeamento de gestão de recursos humanos competitivo, nomeadamente,

um adequado processo de recrutamento e seleção de novos empregados, a formação abrangente e continuada de todos os indivíduos, as práticas para a redução das taxas de rotatividade dos recursos humanos e, no mesmo sentido, a retenção dos melhores empregados e a sua motivação, através de fatores tais como o envolvimento na tomada de decisão e adequadas remunerações e compensações. Por último, a eficácia dos recursos humanos deve ser avaliada de forma contínua, através de processos de gestão e de avaliação de desempenho com o intuito de compreender se os objetivos e expectativas do hotel estão a ser cumpridos.

### 2.3.1.2 Tecnologia

*Organizations that don't embrace technological change may live to regret it.*

(Enz, 2010, p. 50)

O desenvolvimento tecnológico tem sido um dos principais motores para as transformações sentidas pelo setor económico relacionado com a atividade turística (Ramos, Rodrigues & Perna, 2009). Mais concretamente, na área da gestão hoteleira são vários os estudos empíricos que têm vindo a demonstrar o papel da tecnologia no aumento da produtividade dos hotéis (Tsai *et al.*, 2009). De acordo com Tavitiyaman *et al.* (2011), a tecnologia é uma componente essencial no processo de planeamento estratégico do desempenho empresarial dos hotéis e na melhoria do serviço ao cliente. Está gradualmente a tornar-se uma importante fonte de vantagem competitiva sustentável no setor hoteleiro, em diversas áreas tais como a promoção, a distribuição, a organização e o fornecimento de produtos hoteleiros (Ham, Gon Kim & Jeong, 2005).

Segundo Enz (2010), geralmente a tecnologia é definida por termos como máquinas, computadores e sistemas de informação. Contudo, as tecnologias não têm necessariamente que representar técnicas muito sofisticadas. A aplicação de tecnologia pode estar, por exemplo, associada a processos de cozinha e limpeza de quartos, o que significa que, não é pelo facto de estas tecnologias serem simples que a oportunidade tecnológica não existe.

Yeh, Leong, Blecher e Lai (2005) definem **Tecnologias de Informação (TI)**, num contexto hoteleiro, como qualquer *hardware*, *middleware*<sup>1</sup> e/ou *software* (incluindo as aplicações de Internet) utilizado nas unidades hoteleiras, que tornam a estada dos hóspedes mais proveitosa e confortável. Este aspeto tem levado, não só os investigadores académicos mas também os próprios colaboradores do setor hoteleiro, a voltarem as suas atenções para os impactes substanciais das TI e para o seu respetivo potencial (Ham *et al.*, 2005).

Não obstante deste fator, segundo estudos anteriores, são muitos os gestores que consideram as TI apenas uma espécie de suporte no seu processo de prestação de serviço, ao invés de uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes, uma vez que os proprietários e gestores de

---

<sup>1</sup> *Middleware* é um *software* de conectividade que consiste num conjunto de serviços disponíveis, que permite que múltiplos processos, executados numa ou mais máquinas, interajam através de uma rede. A tecnologia de *middleware* foi criada para facilitar o desenvolvimento de sistemas de *software*, principalmente distribuídos e baseados na internet, de forma a apoiar atividades diversas como a descoberta e disseminação de informação e o comércio eletrónico. O *middleware* serve de intermediário entre a aplicação (*hardware*) e o sistema operacional (*software*), daí a origem do seu nome (Kon, Costa, Blair & Campbell, 2002).

empresas hoteleiras tendem a ser desencorajados pelo **elevado investimento** inerente aos sistemas de TI (Gregory & Breiter, 2001, Wong & Kwan, 2001, Yeh *et al.*, 2005). Contudo, independentemente dos custos elevados, os profissionais dos negócios devem ter em conta que investir em tecnologia não é somente uma despesa, mas sim um investimento para desenvolver uma vantagem competitiva para o futuro (Burgess & Bryant, 2001). É um facto que a gestão desta solução frequentemente aduz altos custos decorrentes da compra ou dos ajustes necessários na organização interna da empresa; todavia, o potencial impacto positivo sobre o desempenho da organização pode ser igualmente elevado (Orfila-Sintes, Crespí-Cladera & Martínez-Ros, 2005).

O investimento em TI pode melhorar o desempenho e pode criar uma vantagem competitiva (Siguaw, Enz & Namasivayam, 2000) se, entre outros aspetos, a inovação tecnológica tiver **uma reação rápida às alterações das condições do ambiente externo** e estiver **integrada na estratégia da organização**. Nesse caso, a inovação tecnológica pode ser definida como a conversão do conhecimento tecnológico em novos produtos, novos serviços ou novos processos introduzidos no mercado, como também as significativas alterações nos mesmos (Orfila-Sintes *et al.*, 2005).

Desde a introdução da Internet e das aplicações de negócio que lhe estão associadas, os gestores hoteleiros têm vindo a mostrar o seu elevado interesse pelo grande potencial e pelos benefícios que a tecnologia pode introduzir nos seus negócios (Yeung & Law, 2004). Contudo, com o decorrer do tempo, as tecnologias melhoram e tornam-se mais sofisticadas, as preferências e exigências dos hóspedes alteram-se e algumas aplicações tornam-se obsoletas e inúteis (Karadag & Dumanoglu, 2009). Com efeito, atualmente, o novo mundo dos negócios requer gestores que reconheçam desenvolvimentos recentes como a globalização e os avanços tecnológicos como novas fontes de vantagem competitiva (Kim & Oh, 2004). Deve ainda ser prestada uma atenção reforçada a este tema devido às constantes alterações das condições em que os hotéis são forçados a confrontar-se e a lidar mais eficazmente com a rapidez, a competição e as crescentes expectativas dos clientes (Aksu & Tarcan, 2002). Por este motivo Yeh *et al.* (2005) referem que as empresas hoteleiras devem estar atentas aos benefícios futuros da “era da informação” nas suas organizações, com o propósito de estabelecerem relações de proximidade com os seus clientes.

As possibilidades de integração de TI nas unidades hoteleiras são bastante abrangentes pois, tal como referem Bilgihan *et al.* (2011), para além de os hotéis poderem investir em aplicações tecnológicas nas funções de *front office* ou *back office*, existe a possibilidade de estas serem utilizadas tanto pelos clientes, gestores e funcionários, como serem implementadas em áreas funcionais especiais, tais como a gestão de recursos humanos, vendas e marketing. Posto isto, parece claro que as possíveis aplicações das novas tecnologias são tão vastas que não existem **domínios** ou **áreas** onde não sejam exequíveis soluções tecnologicamente avançadas que permitam a uma unidade hoteleira inovar e poupar nos custos de exploração (Machado & Almeida, 2010). Algumas das áreas dos hotéis em que a tecnologia pode ser implementada por forma a melhorar a competitividade hoteleira são o *front office*, o *back office*, a promoção, a gestão do restaurante e banquetes e a gestão de interface de relação com o cliente.

Parte integrante do desenvolvimento das funções de **front office** tem sido a introdução de sistemas tecnológicos. Exemplo disso são as aplicações tecnológicas integradas nos sistemas de reservas, na gestão dos quartos, na gestão de informação interna sobre os clientes e nos módulos para contabilidade dos hóspedes (Ham *et al.*, 2005). Segundo Knowles (1998), para além da



existência de um sistema central de reservas que permita aos funcionários estarem atualizados sobre a situação de todos os quartos, um sistema de *front office* informatizado permite aos hotéis fazerem uma gestão maximizada das reservas e dos quartos e, através de um sistema de contabilidade dos hóspedes, é possível a realização de relatórios que mostrem as chegadas previstas para o dia, o número de quartos disponíveis para ocupação e uma combinação de dados relativos à gestão das reservas e dos quartos. Para além de gerar relatórios, esta gestão da informação serve como elo central entre os sistemas de *front* e *back office*.

Whitla, Walters e Davies (2007) consideram que as cadeias hoteleiras devem igualmente concentrar-se na integração de sistemas de informação e na centralização das funções de *back office* por reconhecerem que, para além dos sistemas de reservas, existe um reconhecimento limitado das potenciais eficiências resultantes de uma maior concentração nas funções de *back office*, onde sistemas de informação integrados permitem uma melhor coordenação e significativas reduções de custos. Tecnologias de *back office* incluem módulos de compras, módulos de contabilidade, módulos de inventário, vendas e *catering*, atualização de estatísticas e relatórios financeiros (Bilgihan *et al.*, 2011, Ham *et al.*, 2005). No entanto, as possíveis aplicações de sistemas de informação intra-organizacionais têm aumentado desde a simples gestão da informação interna em processos de escritório e centros operacionais, até à sua utilização no redesenho de processos e métodos (Camisón, 2000).

Knowles (1998) afirma ser possível a existência de aplicações de *software* independentes nas funções de *front office* e *back office*; no entanto, refere que a existência de um sistema integrado providencia ao hotel um total controlo sobre todas as áreas operacionais, tais como a venda de quartos, a folha de salários dos funcionários e a análise de contas dos hóspedes e não-hóspedes. Compreende-se desta forma que um sistema integrado não pode produzir demonstrações financeiras completas, a menos que todos os dados necessários estejam armazenados na memória do sistema, pois, para que o sistema de *back office* consiga gerar relatórios, este vai depender dos dados introduzidos e existentes nas funções de *front office*.

De acordo com o que afirmam Machado e Almeida (2010), numa estratégia de **promoção** é necessário saber como vender *online* através dos múltiplos canais de distribuição que incluem o próprio **sítio online**, os canais de tráfego não turísticos, as redes móveis e as redes sociais. A estratégia de promoção deve ser sólida e apoiada no *sítio online* garantindo que tudo funciona, nomeadamente, os conteúdos, a rapidez de consulta de informação, as ferramentas de apoio (como mapas), as *webcams*, a visualização do material audiovisual, *links* seguros e funcionais e respetiva segurança. Segundo os autores, um *sítio online* constitui, muitas vezes, a primeira imagem que o potencial cliente regista de uma empresa, daí ser meritório ter a certeza de que este será facilmente encontrado e que conterá informação recente, relevante e, sobretudo, convincente. Por sua vez, Yeh *et al.* (2005) referem a importância de um eficaz e eficiente *sítio online* para alcançar vantagem competitiva tanto no mercado doméstico como no global. Consideram que esta plataforma deve ter várias características tais como precisão, rapidez e confiabilidade e, para além disso, deve disponibilizar informações relativas ao hotel e um sistema de reservas *online*. Por último, importa realçar que ter um bom *sítio online* não só permite gerar mais oportunidades de negócio, como também pode melhorar a imagem da empresa e apoiar a interatividade com os clientes institucionais e individuais (Law *et al.*, 2009).

Segundo Cobanoglu (2013) a tecnologia na **gestão do restaurante** tornou-se uma estratégia valorizada nas operações globais e que, apesar do investimento que lhe está associado, está a ser avaliada e selecionada pelos gestores de uma forma cada vez mais sofisticada. Sob o ponto de vista do autor, a integração de sistemas tecnológicos na restauração pode ser realizada em vários domínios, em particular, nos pontos de venda, na cozinha, na gestão de relação com o cliente (CRM) e nas funções de *back office*, mais especificamente, na gestão de inventários e nos sistemas de contabilidade/ financeiros e de informações empresariais. Contudo, se por um lado o referido autor destaca tecnologias avançadas como a sinalização digital e dispositivos de pagamento automático através dos telemóveis, Barrows e Powers (2009) referem que parte das mudanças tecnológicas que ocorrem nos restaurantes são incrementais, destacando alguns processos de controlo de energia e de mecanização do equipamento existente que tornam a gestão do processo de produção mais fácil. Da mesma forma, destacam a importância de um sistema de ponto de venda informatizado que facilita o serviço dos funcionários, facilita o trabalho dos gestores na elaboração de relatórios rotineiros, acompanha o *stock* existente e determina que itens é que estão a produzir lucro para a empresa. Por outro lado, Bilgihan *et al.* (2011) e Ham *et al.* (2005) afirmam que sistemas tecnológicos de gestão do restaurante e banquetes abrangem a gestão do menu e receitas, a análise de vendas e preços do menu e o controlo de custos e bebidas.

Segundo Schrier, Erdem e Brewer (2010), nos últimos anos tem-se verificado no setor hoteleiro um aumento no uso de aplicações tecnológicas destinados a serem utilizados pelos hóspedes. Mais especificamente, estas **aplicações de interface da relação com o cliente** são sistemas eletrónicos que permitem, entre outros aspetos, que os hóspedes tenham mais controlo sobre a sua estada no hotel, e tenham mais comodidade sem a intervenção direta dos funcionários do hotel. Também definidas como tecnologias de *self-service*, por permitirem aos clientes produzir um serviço independente do envolvimento direto de um colaborador da empresa (Meuter, Bitner, Ostrom & Brown, 2005), estas podem incluir caixas automáticas, máquinas de venda automática, linhas de supermercado e *check-out* automáticas, sistemas telefónicos automatizados e quiosques informativos (Schrier *et al.*, 2010). Os quiosques são enfatizados por Wells, Fuerst e Choobineh (1999) que, embora considerem o seu desenvolvimento e manutenção consideravelmente dispendiosos (quando comparado com outros tipos de tecnologias de interface com o cliente), destacam a sua relevância por ser uma importante infraestrutura de recolha de informações sobre os hóspedes no que se refere a atitudes, preferências e reclamações. Para além do cariz informativo, referem que o quiosque eletrónico pode ser conveniente para os hóspedes, na medida em que estes podem digitar e registar os seus comentários e sugestões que, ao serem automaticamente armazenados no seu perfil, servirão para referência futura.

Torna-se relevante realçar que a tecnologia está dramaticamente a alterar a forma como os serviços são concebidos, desenvolvidos e entregues (Meuter *et al.*, 2005), de tal forma que, embora existam muitas tecnologias de interface empresa-cliente, para Schrier *et al.* (2010) as tecnologias de entretenimento no quarto são as que têm maior impacto na experiência do cliente. Alguns sistemas e dispositivos que se enquadram nesta categoria são o aluguer de filmes e vídeo jogos, bases de encaixe de mp3 e gravadores digitais de vídeo. Por outro lado, Siguaw *et al.* (2000) ressaltam as aplicações tecnológicas nos quartos de apoio a teleconferências. No fundo,

o grande desafio dos gestores hoteleiros passa por selecionar as tecnologias apropriadas para os consumidores que, para Enz (2010), podem ser teleconferências tridimensionais, *smart cards* incorporados com *microchips* que permitam ao hotel personalizar a experiência dos hóspedes ou, tal como já foi referido, os sistemas de *check in* automáticos que lembram as preferências dos hóspedes. Outra questão particularmente complicada que o autor refere, passa pelo facto de os clientes exigirem cada vez mais banda larga para o *download* de vídeos, assistir televisão, para o uso de VoIP (*Voice Over* – Protocolo de Internet) como o *Skype* ou *Vonage*, ou para usar uma VPN (*Virtual Private Network*) para gerir os seus negócios.

Em suma, as tecnologias de *self-service* são amplamente utilizadas na entrega de diferentes serviços e, se utilizadas corretamente, são capazes de reduzir os custos de trabalho das organizações, do mesmo modo que oferecem aos clientes serviços adicionais que, por conseguinte, aumentam a satisfação dos mesmos (Lee & Allaway, 2002).

De uma forma geral, com o intuito de compreender o efeito da utilização das TI no desempenho de hotéis *upscale* em quatro áreas distintas da prestação de serviço, (*front office*, *back office*, restaurante e sistemas de gestão de banquetes e interface da relação com o cliente), Ham *et al.* (2005) depreenderam que a instalação de aplicações em *front office* pode melhorar a performance dos hotéis. Por outro lado, a instalação de aplicações de *back office* - pode não contribuir para a melhoria do desempenho do hotel a curto prazo, mas é esperado que auxilie na melhoria da produtividade a longo prazo. Mais especificamente, nesta investigação, os autores demonstraram que as aplicações de *front office* são as mais expressivas, seguindo-se os sistemas de gestão do restaurante e banquetes e as aplicações de *back office* em terceiro. De salientar que apenas as aplicações de interface de relação com o cliente não se revelaram significativas na maximização do desempenho dos hotéis. No entanto, os autores supõem que estas aplicações informáticas, utilizadas pelos hóspedes, podem proporcionar satisfação ao cliente, mas não são percebidas pelos gestores como uma forma de valorização direta do desempenho do hotel, levando-os a concluir que despesas em tecnologia podem, nem sempre, significar um benefício económico direto ou mensurável para as empresas hoteleiras. Semelhante conclusão é revelada na investigação de Siguaw *et al.* (2000), ao evidenciarem que o setor hoteleiro dos EUA se foca mais na implementação de tecnologias que melhoram a produtividade dos funcionários e que aumentam de forma direta as receitas dos hotéis, não dando prioridade a estratégias tecnológicas projetadas para melhorar os serviços para os hóspedes, sendo exemplo o acesso à internet e máquinas de *fax* nos quartos.

Milne e Ateljevic (2005) sugerem até a existência de um sistema de gestão de propriedade (SGP), principalmente nos hotéis de maior dimensão. Um típico SGP abrange vários elementos centrais das operações dos hotéis, nomeadamente funções de *front office* (reservas, registos e *checkout* monitorizados e atualizados automaticamente); historial dos hóspedes (permite o acompanhamento do percurso dos hóspedes, regista solicitações especiais e serviços VIP e preferências dos quartos através de uma ligação automática para as reservas e módulos de vendas); integração de *software* (após o hóspede fazer o *checkout*, toda a sua informação é atualizada e, se for o caso, também a história da sua empresa, agente de viagens, entre outros); serviço de limpeza (rastrea e mantém o registo do estado físico dos quartos); gestão do rendimento (providencia de forma imediata o *feedback* da taxa de rentabilidade diária, por estar

integrada com o sistema de *front office*) e, por último, contabilidade de *back office* (atualiza as receitas de *front office*, e integra as despesas, que serão incluídas na contabilidade geral).

O turismo, pela importância que tem a todos os níveis, não pode ignorar a tecnologia e as **vantagens** que lhe são inerentes (Machado & Almeida, 2010). De acordo com o que afirmam Siguaw *et al.* (2000) é provável que o uso da tecnologia esteja rápida e radicalmente a alterar a antiga premissa da mentalidade da indústria “*low-tech, high-touch*”, devendo os gestores hoteleiros incorporar mais tecnologias no serviço ao cliente, com o intuito de aumentar a vantagem competitiva. Para os autores, o aproveitamento da capacidade da tecnologia de oferecer serviços personalizados, de obtenção de informações e de satisfação de outras necessidades dos hóspedes é uma das grandes tendências e, possivelmente, uma das áreas de maior influência das TI no setor do alojamento. Por analogia, Kim, Christodoulidou e Brewer (2012) referem que o atendimento personalizado tradicional por parte dos funcionários pode não ser o melhor método na prestação do serviço, considerando o aumento da disponibilidade de altas tecnologias e a importância que lhes está associada.

Da mesma forma, a tecnologia pode incrementar as vendas e dinamizar o comércio eletrónico<sup>2</sup>, através da utilização de *software* específico, aliado a câmaras digitais, telefones móveis, quiosques e pontos de vendas eletrónicos, sistemas de controlo de *stocks* e redes *wireless* (Machado & Almeida, 2010). Wong e Kwan (2001) referem que se as empresas hoteleiras apostarem em investimentos tecnológicos cruciais como a internet, *intranet*<sup>3</sup> e sistemas centrais de reservas<sup>4</sup> poderão obter um melhoramento do desempenho. Por sua vez, Wang *et al.* (2012) consideram que mudanças na tecnologia, como a informatização e o comércio eletrónico, podem impulsionar a comunicação de trabalho e a gestão de processos, produtos e serviços inovadores. Também Ham *et al.* (2005) referem que a aplicabilidade das TI resulta em vantagens notórias na competitividade, nomeadamente na redução de custos, na eficiência e na partilha de informações. Investimentos em TI podem ainda auxiliar as empresas hoteleiras a desenvolver capacidades e competências que conduzem a vários resultados que estão intimamente inter-relacionados, nomeadamente, baixos custos, valor acrescentado, rapidez, agilidade e atendimento ao cliente (Bilgihan *et al.*, 2011).

Sob o mesmo ponto de vista, Siguaw *et al.* (2000) argumentam que a implementação de sistemas de TI, para além de poder resultar na diminuição dos custos, contribuem igualmente para o aumento da produtividade e das receitas do setor hoteleiro. Os autores alegam que para um aumento das receitas, os hotéis devem incluir na sua estratégia um sistema de reservas na

---

<sup>2</sup> Comércio eletrónico ou *e-commerce* pode ser definido como o processo de compra e venda de bens ou serviços, que envolve transações eletrónicas, através da internet, redes ou outras tecnologias digitais (Yeh *et al.*, 2005).

<sup>3</sup> A *intranet* é uma rede de computadores privada, pertencente a uma organização, baseada nas tecnologias da internet (Bremner, Iasi & Servati, 1997).

<sup>4</sup> Sistemas centrais de reservas informatizados que possibilitam que as atualizações nas reservas e nas condições dos quartos sejam realizadas em tempo real, permitindo que todos funcionários tenham acesso a essa informação em todas as áreas do hotel. As centrais de reservas são responsáveis pelo atendimento dos hóspedes, pelo esclarecimento das suas dúvidas, pela realização de reservas e, principalmente, pela manutenção do sistema, mantendo-o atualizado para que não ocorram situações de bloqueios em duplicações (Santos, 2010).

internet, equipamentos e aplicações para teleconferências, serviços de aluguer de telemóveis e caixas automáticas. A opção de reserva *online* funciona como um canal de distribuição adicional, destinado a atrair reservas incrementais, tendo como principal vantagem a diminuição da necessidade de intermediários reduzindo, desta forma, os custos associados a comissões. A opção de os hóspedes alugarem telemóveis pode representar um fluxo de receita direto, tal como as caixas automáticas, pela possibilidade de receberem alguma percentagem pela sua utilização.

Importa acrescentar que, num mundo de negócios que se encontra em permanente mudança, as TI são uma ferramenta competitiva essencial para conquistar e reter clientes (Wong & Kwan, 2001). Compreende-se, desta forma, que alguns clientes preferem ficar em hotéis com TI avançadas pois, tal como Tavitiyaman *et al.* (2011), referem existem serviços como processos avançados de *check-in* e *check-out* e internet de alta velocidade que providenciam aos clientes maior comodidade e satisfação. Para além destes dois processos Yeh *et al.* (2005) destacam a importância de uma caixa de pagamento automática, equipamento de escritório nos quartos, apoio técnico e, por último, acesso nos quartos aos serviços de *concierge*<sup>5</sup>, com o intuito de adquirir competência e competitividade negocial a longo prazo, uma vez que os clientes estão dispostos a pagar mais por este tipo de serviços avançados.

Em contrapartida, se por um lado muitos autores referem as vantagens da implementação das TI nas unidades hoteleiras, referindo que a tecnologia poderá de alguma forma substituir a força laboral e alterar a premissa “*low-tech, high-touch*”, outros defendem que nem todos os impactes das TI sobre a qualidade do serviço são irrefutavelmente positivos (Bilgihan *et al.*, 2011). Tal como afirmam Milne e Ateljevic (2005), os gestores hoteleiros precisam de trabalhar em estreita colaboração com os funcionários do hotel para maximizarem os possíveis benefícios decorrentes da introdução de TI. Buhalis (1998) afirma que a formação dos recursos humanos relativamente à gestão da inovação permite que as organizações desenvolvam uma compreensão clara dos desenvolvimentos contemporâneos e uma visão para o futuro. Na verdade, para que as TI introduzam benefícios nas empresas hoteleiras, deve existir uma revisão completa de todas as práticas de gestão operacionais e estratégicas, caso contrário os gestores poderão comprometer a sua competitividade.

Considerando o que foi referido, parece evidente que as questões de gestão de trabalho associadas à introdução de TI nos hotéis são complexas. A tecnologia não é por si só um fator importante, mas sim, a forma como esta é introduzida e utilizada nas organizações (Kirk & Pine, 1998), sendo relevante que os gestores hoteleiros estejam cientes de que os impactes inerentes à tecnologia podem ser positivos ou negativos para os empregados e que, por esse motivo, a tecnologia não deve substituir estratégias decisivas ou funcionários eficientes, mas sim, complementá-los (Milne & Ateljevic, 2005). De acordo com Tavitiyaman *et al.* (2011), uma estratégia competitiva de TI pode trazer conveniência tanto para os clientes como para os funcionários, na medida em que os hotéis poderão utilizá-la como uma ferramenta de gestão dos

---

<sup>5</sup> É do *concierge* (ou serviço de quartos) a tarefa de oferecer e providenciar serviços diversificados aos hóspedes, tais como pedido de táxi, pedidos de farmácias, informações sobre o hotel e as suas atrações diárias, informações sobre a localidade e as suas opções de turismo, compra de passeios na região e reserva em restaurantes (Santos, 2010).

recursos humanos, como um instrumento motivacional e como um meio de substituição do trabalho temporário através de capital tecnológico (Camisón, 2000). TI avançadas, para além de ajudarem os hotéis a gerar mais rendimento e a expandir o seu mercado de clientes para grupos mais amplos, podem ser utilizadas como uma ferramenta operacional para controlar a qualidade interna e para transmitir os dados importantes dos clientes para locais onde sejam necessários, na prestação do serviço. As TI apenas conseguem aumentar a vantagem competitiva através do apoio dos funcionários, no sentido de aumentarem a capacidade destes últimos para oferecerem um serviço superior aos clientes. Permitem, ainda, que os hotéis consigam diferenciar-se dos concorrentes, sendo premente que os gestores hoteleiros adotem novas TI e melhorem as suas estratégias com o propósito de auxiliar os funcionários do hotel para um melhor atendimento aos clientes, que resulte num melhor desempenho financeiro (Tavitiyaman *et al.*, 2011).

Siguaw *et al.* (2000) sugerem algumas inovações tecnológicas para intensificar a produtividade dos funcionários, nomeadamente o correio de voz, o guia interativo e o correio eletrónico de gestão. O correio de voz e os guias interativos permitem a automação do sistema de prestação de serviços ao reduzirem a carga de trabalho, proveniente das constantes comunicações dos hóspedes, dando-lhes mais tempo para se focarem na prestação de serviços prioritários. O correio eletrónico de gestão permite uma melhor comunicação entre os vários departamentos do hotel e entre hotéis e, também, uma maior conectividade com a sede da empresa. Acresce ainda outra vantagem a este último fator, que consiste na rápida disseminação da informação e, consequentemente, a resposta imediata. No fundo, estas tecnologias melhoram a produtividade das empresas hoteleiras a nível global, ao maximizarem os índices de trabalho dos funcionários. Para além deste fator, podem aumentar a eficiência da equipa prestadora de serviços, por fornecerem à mesma capacidade de comunicação e colaboração em todos os departamentos da unidade hoteleira, e ainda por capacitarem os funcionários para a criação de experiências personalizadas aos hóspedes (Bilgihan *et al.*, 2011).

As estratégias de integração e a complexidade da tecnologia no sector hoteleiro podem variar de acordo com as **características das unidades hoteleiras**. Exemplo disso é a investigação de Sigauw *et al.* (2000) que estuda duas amostras independentes de hotéis dos EUA para analisar o grau de utilização das TI em todas as categorias de hotéis, desde hotéis de luxo a hotéis *budget*, para revelar as diferenças e semelhanças ao nível das estratégias existentes. No geral, os resultados sugerem que no setor hoteleiro, o tipo de hotel, a dimensão e complexidade da propriedade e, por último, o tipo de gestão do hotel (independente ou cadeia hoteleira) influenciam o número e tipo de tecnologias adotadas. Os hotéis de luxo e os de categoria superior (*upscale*), adotam mais tecnologias quando comparados com os hotéis económicos e *budget*. Similarmente, o desenvolvimento de TI é mais perceptível em certos tipos de empresas hoteleiras, como hotéis de negócios. Por último, através deste estudo empírico, foi possível depreender que propriedades afiliadas a cadeias hoteleiras normalmente adotam mais tecnologias do que hotéis independentes.

Bilgihan *et al.* (2011) evidenciam que os segmentos de baixa escala (ou seja, *budget*, económicos e *midscale*) são mais propensos para investir em TI que aumentam a eficiência operacional do hotel, enquanto que os segmentos hoteleiros de categoria mais elevada (ou seja, *upscale* ou luxo), são mais propensos para apostar em tecnologias que aumentam a qualidade da prestação de

serviços aos hóspedes, realçando que, no fundo, o fundamental é a definição de uma boa estratégia de negócio e a seleção de investimentos tecnológicos em conformidade.

Na mesma ordem de ideias, Camisón (2000) realizou um estudo que compara o modo como as vantagens competitivas resultantes das TI são percebidas nos hotéis e, da mesma forma, forneceu evidências empíricas sobre a relação desses pontos de vista com outras variáveis, tais como a categoria, a dimensão, o tipo de negócio e a localização dos hotéis em questão. Com efeito, os hotéis das cidades revelaram ser um grupo com uma percepção relativamente clara sobre a contribuição das TI para a competitividade, observando-se que esta noção tem uma correlação direta positiva com o tamanho e categoria do hotel, possivelmente justificado, entre outros fatores, pelo nível mais elevado de qualificações dos gestores dos hotéis de categoria superior. Além disso, os hotéis dos centros das cidades recebem mais hóspedes em negócios, logo estão mais propensos para equipar os quartos com tecnologias avançadas (Bilgihan *et al.*, 2011). Analogamente, Orfila-Sintes *et al.* (2005) constatam que hotéis de categoria superior são mais inovadores, o que se pode justificar pelo nível e complexidade dos serviços oferecidos.

Mediante os factos expostos, depreende-se que a utilização eficaz da internet, para além da automação de funções básicas, exige muito investimento, partilha de competências e conhecimento por parte dos trabalhadores das empresas, bem como uma colaboração intensiva e extensiva entre os operadores e a indústria (Machado & Almeida, 2010). De acordo com o que afirmam Ham *et al.* (2005) os executivos dos hotéis devem reconhecer que as TI são uma componente essencial no seu negócio e que deve ser prestada uma atenção reforçada ao impacte das decisões de investimento em TI, devido às condições da indústria, que se encontram em constante mudança. Como resultado, o investimento em TI deverá ser uma estratégia estabelecida a nível corporativo, de forma a alcançar o sucesso do negócio a longo prazo. Desta forma, é interessante reiterar que o setor da hotelaria não deve ignorar a tecnologia e as inerentes mais-valias da sua implementação nas várias áreas da prestação do serviço, em particular, na promoção, nas funções de *front* e *back office*, nos sistemas de gestão do restaurante e banquetes e no interface de relação com o cliente. Importa lembrar que investimentos em tecnologia não significam indubitavelmente benefícios diretos para a empresa, ainda que, de acordo com Milne e Ateljevic (2005) a crescente tendência relacionada com o investimento em TI seja fundamental para aumentar a eficiência e reduzir custos e, talvez mais importante, para facilitar o fornecimento de um serviço de qualidade. De acordo com os autores a introdução de aplicações informáticas e de telecomunicações nos hotéis pode criar uma rede global de informação e, para além disso, proporcionar aos hotéis mais oportunidades que facilitem o processo de vendas (mais flexível e eficaz), o armazenamento de dados, a prestação de serviços personalizados e a monitorização do trabalho no geral. As empresas turísticas, de acordo com as suas características, precisam de entender, incorporar e utilizar as TI estrategicamente, com o intuito de serem capazes de atender às necessidades dos seus mercados-alvo, melhorar a eficiência, maximizar a rentabilidade, melhorar os serviços e manter a prosperidade a longo prazo, tanto a nível organizacional como ao nível do destino (Buhalis, 1998).

É fundamental que os gestores hoteleiros tenham a consciência que não são as TI por si só que conduzem à vantagem competitiva, mas sim, a forma como o projeto tecnológico é projetado, implementado e utilizado na empresa. De uma forma geral, são estes os fatores fundamentais

que definem o que a adoção das TI vai desempenhar no futuro, ou seja, se a sua aquisição representa uma vantagem competitiva (Bilgihan *et al.*, 2011).

### 2.3.1.3 Marketing

*A competitive advantage may be derived from decisions about the 4-Ps. A competitive advantage is the achievement of superior performance through differentiation to provide superior customer value or by managing to achieve lowest delivered cost.*

(Jobber, 2007, p. 21)

O **marketing** pode ser definido como o alcance de metas corporativas através da satisfação e superação das necessidades e expectativas dos clientes, de forma mais satisfatória do que a concorrência (Jobber, 2007). De um modo geral, “marketing é um processo social e de gestão pelo qual os indivíduos e grupos obtêm o que necessitam ou desejam, através da criação e troca de produtos e valor com outros” (Kotler *et al.*, 2006, p. 13). No fundo, a filosofia de gestão de marketing pressupõe que o alcance dos objetivos organizacionais depende da determinação das necessidades e desejos dos mercados-alvo e do fornecimento das satisfações desejadas, mais eficientemente e eficazmente do que os concorrentes (Kotler *et al.*, 2002).

Um dos conceitos principais que surge neste âmbito é o **marketing mix**, que consiste nas ferramentas que as organizações utilizam para influenciar a procura (Bowie & Buttle, 2012). Os quatro elementos básicos do marketing mix tradicional incluem o produto, o preço, a promoção e a distribuição (Cannon, 1981, Jobber, 2007, Middleton, Fyall, Morgan & Ranchhod, 2009). Definido como “as quatro áreas chave de decisão que os gestores devem gerir de modo a satisfazer ou superar as necessidades dos clientes melhor que a concorrência” (Jobber, 2007, p. 17), o marketing mix inclui um conjunto de variáveis, semelhantes a alavancas ou controlos que podem ser geridos pelos gestores de marketing para alcançar o objetivo definido (Middleton *et al.*, 2009). Sucintamente, os seus benefícios gerais consistem na adaptação do produto às alterações das necessidades dos mercados-alvo, no aumento ou diminuição do volume de vendas de acordo com as condições do mercado, no incremento do número de pessoas no mercado que estão cientes do produto e que estão favoravelmente dispostas a adquiri-lo e na determinação do número de potenciais clientes que são capazes de encontrar lugares e informações convenientes que convertam as suas intenções de compra em aquisições (Middleton *et al.*, 2009).

No caso de empresas prestadoras de serviços, outros três elementos podem ser considerados como componentes do marketing mix, nomeadamente, os processos, pessoas e evidências físicas (Lovelock & Wirtz, 2011). Mais propriamente, o processo refere-se à conceção e gestão de processos de atendimento ao cliente, incluindo a gestão da procura e a capacidade de resposta ao cliente. O ambiente físico fornece uma evidência tangível da imagem e qualidade do serviço de uma empresa e facilita o processo de fornecimento do serviço. Por último, a componente pessoas abrange o recrutamento, a formação e a motivação dos funcionários para fornecerem serviços de qualidade e maior produtividade. Coletivamente, estes sete elementos do marketing de serviços representam os ingredientes exigidos para criar estratégias viáveis que atendam às necessidades dos clientes de forma rentável, num mercado competitivo (Lovelock & Wirtz, 2011). Por outro lado, conforme Jobber (2007) afirma, as pessoas, os processos e as evidências físicas podem ser discutidos sob o ponto de vista do “produto”. A questão primordial é que estes não devem ser negligenciados, caso a abordagem utilizada seja a tradicional.



Compreende-se, desta forma, que o conceito de marketing mix abrange diversas ferramentas que são utilizadas e geridas para influenciar a procura, através da satisfação das necessidades e desejos dos consumidores. Na verdade, os elementos que compõem o marketing mix têm tanta relevância que, aquando da análise da literatura sobre fatores competitivos na hotelaria secção 2.3, se constatou que, tanto o produto como o preço foram considerados como fatores competitivos por muitos autores, muitas vezes de forma autónoma, isto é, não inseridos no marketing mix. Como consequência, a componente do produto vai ser analisada noutra secção especificamente dedicada ao estudo dessa variável (secção 2.3.1.4 - Produto). Por sua vez, a componente o preço, mencionada por menos autores, será analisada em investigações futuras. Na presente secção, dar-se-á especial destaque aos outros elementos convencionais do marketing mix, ou seja, à promoção e à distribuição. Nesta secção serão abordados ainda outros aspetos do marketing que podem influenciar a competitividades dos hotéis, como a identificação dos mercados-alvo, a segmentação e o posicionamento.

Tal como já foi referido, a competição no setor hoteleiro tem sido cada vez mais intensa, pelo que se torna cada vez mais importante que os hotéis invistam em ações de marketing por forma a atrair e reter clientes e a diferenciarem-se dos concorrentes, com a finalidade de se manterem competitivos (Cizmar & Weber, 2000, Keh, Chu & Xu, 2006). Na verdade, diante de um ambiente altamente competitivo tornou-se essencial para a sobrevivência das empresas a formulação de uma estratégia de marketing que fortaleça as operações da empresa e aumente a qualidade do serviço (Hwang & Chang, 2003).

Cizmar e Weber (2000) afirmam que **atividades de marketing eficazes** estão positivamente relacionadas com o desempenho dos negócios, reforçando que se uma empresa prestadora de serviços pretende alcançar um bom desempenho, esta tem que analisar o mercado, bem como planejar e implementar estratégias de marketing de forma constante. Não obstante, importa referir que, ao nível da aposta para alcançar a eficácia do marketing, deve considerar-se a quantidade de despesas incorridas neste processo. Keh *et al.* (2006) explicam que é fundamental que os gestores tenham em consideração a eficiência<sup>6</sup>, eficácia<sup>7</sup> e produtividade do marketing nas organizações, para que os custos que lhe estão associados não sejam superiores às receitas geradas.

Tal como acontece com a maioria das empresas, também no ramo hoteleiro se investe consideravelmente em ações de marketing (Keh *et al.*, 2006, Tsai *et al.*, 2009). Contudo, no desenvolvimento dessas ações vários princípios devem ser considerados, nomeadamente, o perfil da organização, as suas principais potencialidades, os concorrentes e os objetivos da organização (Kotler *et al.*, 2006). Importa também ter em conta que a eficácia do marketing depende da capacidade dos gestores para implementar planos de marketing estratégicos com sucesso aos vários níveis da organização (Cizmar & Weber, 2000).

---

<sup>6</sup> A eficiência é uma forma de gerir processos de negócios com um elevado padrão, geralmente com a preocupação de redução de custos. Pode ser também definida como “fazer as coisas corretamente” (Jobber, 2007, p. 26).

<sup>7</sup> A eficácia significa “fazer a coisa certa” ou “fazer a escolha estratégica certa” (Jobber, 2007, p. 26).

O **processo de marketing**, aspeto crucial na competitividade dos hotéis pode ser considerado como a “análise, planeamento, implementação e controlo” do marketing (Kotler *et al.*, 2002, p. 77), mais concretamente:

- **Análise** – O planeamento inicia-se com uma completa análise da situação da organização. A empresa deve analisar o ambiente externo para encontrar oportunidades atrativas e evitar ameaças externas. Devem ser analisadas as forças e fraquezas da organização, como também as ações de marketing existentes e potenciais, por forma a determinar quais são as melhores.
- **Planeamento** – Através de um planeamento estratégico, a organização decide o que fazer com cada unidade de negócio. O planeamento de marketing envolve a definição de estratégias de marketing que ajudarão a empresa a alcançar os objetivos estratégicos globais. Os planos de marketing, a definição do produto e da marca são decisivos nesta fase.
- **Implementação** – Na implementação os planos estratégicos são transformados em ações para alcançar os objetivos da organização.
- **Controlo** – O controlo consiste na avaliação dos resultados dos planos e atividades, e identifica ações corretivas de forma a ter a certeza que os objetivos são alcançados. A análise providencia as informações e avaliações necessárias para todas as outras atividades.

Também Knowles (1998) advoga que o processo de planeamento de marketing envolve a análise de oportunidades de marketing, a pesquisa e seleção dos mercados-alvo, a criação de estratégias de marketing, o planeamento de programas de marketing e a organização, implementação e controlo dos efeitos do marketing.

Segundo Knowles (1998), os **planos de marketing** estratégico, já referidos na segunda fase do processo de marketing identificada por Kotler *et al.* (2002), podem ser vistos como uma ferramenta vantajosa que providencia uma estrutura sistemática que guia todos os elementos de uma organização para a realização dos objetivos acordados. Estes planos incluem um conjunto de objetivos de marketing de longo prazo que são consistentes com os objetivos gerais da empresa, bem como a formulação de estratégias e planos específicos para os alcançar. A sua importância revela-se ainda pelo facto de apresentarem as diretrizes de curto prazo e detalharem os planos de marketing táticos e operacionais que devem ser desenvolvidos de acordo com as campanhas específicas para os mercados-alvo. No fundo, de acordo com Coelho e Nunes (2011), trata-se de um “instrumento de gestão que permite pôr em prática a estratégia de ação, visando atingir com sucesso, no mercado, os objetivos da organização ou da empresa, no meio ambiente próprio do mercado onde realiza a sua atividade fundamental” (p. 18). Um plano de marketing estratégico descreve como uma empresa se pode adaptar-se para extrair vantagem das oportunidades que surgem num ambiente externo que está em constante mudança, mantendo desta forma, um ajuste estratégico entre os objetivos e capacidades da empresa e as suas oportunidades no mercado (Kotler *et al.*, 2002).

É interessante perceber que, embora existam vários autores que concordam sobre o facto de a eficácia e a produtividade de uma empresa dependerem bastante da capacidade dos gestores

definirem **estratégias de marketing** adequadas (Barros, 2005, Heide & Gronhaug, 2008), no que respeita às fases específicas do processo estratégico de marketing, não existe consenso entre os diversos autores. Na perspectiva de Middleton *et al.* (2009) existem seis elementos principais, relevantes numa estratégia de marketing adequada para o setor hoteleiro: a avaliação estratégica de oportunidades de crescimento, o planeamento dos segmentos de negócio, o planeamento dos produtos e escalas de preços lucrativos, a decisão da posição e imagem de marca que a unidade hoteleira (ou cadeia hoteleira) deve ocupar na mente dos clientes, o marketing através da internet, a estratégia de incentivos e recompensas aos clientes fiéis (marketing relacional) e, por último, o desenvolvimento de uma estratégia integrada de marketing ao nível das cadeias hoteleiras e unidades independentes.

Em contrapartida, para Kotler *et al.* (2006) a definição de uma estratégia de marketing consiste em três partes. Na primeira fase deve ser identificado o mercado-alvo, planeado o posicionamento do produto, as vendas, a participação no mercado e as metas de lucro para os primeiros anos. Numa segunda fase deve ser planeado o preço do produto, a distribuição e o orçamento de marketing para os primeiros anos. Por último, numa terceira fase, deve ser definido um plano de vendas a longo-prazo, as metas em termos de lucro e uma estratégia de marketing mix.

Como se pode verificar, embora as perspetivas dos vários autores não sejam exatamente coincidentes, o que talvez se justifique pelo nível de detalhe das diversas fases, pode-se constatar que existe alguma semelhança entre as perspetivas de alguns autores, nomeadamente ao nível da análise de oportunidades de marketing, do planeamento e seleção dos mercados-alvo, definição dos produtos e preços, da decisão do posicionamento e imagem de marca, da distribuição e da monitorização dos efeitos do marketing. Assim, para que as empresas consigam alcançar um bom desempenho negocial, precisam identificar as necessidades dos clientes, por forma a satisfazê-los melhor que os concorrentes (Bowie & Buttle, 2012). No entanto, para que possam identificar as necessidades dos clientes, os gestores hoteleiros devem identificar os mercados-alvo para os quais vão desenvolver o produto.

Cada vez mais, as empresas procuram identificar qual o tipo de clientes que podem servir da melhor forma e fidelizar (Lovelock & Wirtz, 2011). Nesse sentido, o primeiro passo numa estratégia de marketing, segundo Kotler *et al.* (2006), consiste na **segmentação de mercado**, que corresponde à divisão do mercado em grupos distintos que podem exigir diferentes produtos e/ou marketing mix. A segmentação de mercado pode ser igualmente definida como um processo em que “a totalidade do potencial mercado é dividida em grupos homogêneos de clientes, em que cada um responde de forma diferente ao marketing mix da organização” (Knowles, 1998, p. 131). A empresa pode optar por formas diferentes de segmentação do mercado, identifica os perfis dos segmentos e seleciona um ou mais segmentos de mercado.

Para Middleton *et al.* (2009) a segmentação de mercado é, normalmente, o primeiro passo lógico no processo de marketing que envolve o desenvolvimento de produtos para atender às necessidades dos clientes. A segmentação é, também, a primeira etapa necessária no processo de fixação de objetivos e metas, a base para um planeamento efetivo que resulta na definição de orçamentos e essencial para o controle de atividades de marketing. Este processo é fundamental

para as outras fases da estratégia de marketing, tais como o posicionamento, a identificação da imagem de marca e a comunicação de imagens relevantes para os mercados-alvo.

Mediante o referido, parece existir um amplo consenso de que a segmentação é o ponto de partida para o desenvolvimento de estratégias de marketing eficazes. Bowie e Buttle (2012) esclarecem as razões pelas quais a segmentação deve ser utilizada pelos gestores hoteleiros:

- Tentar atingir todos os consumidores não é rentável, isto porque alguns consumidores podem nunca querer comprar determinado produto hoteleiro;
- Identificar as características dos mercados-alvo permite a uma empresa projetar e desenvolver uma oferta hoteleira que satisfaça os clientes eficazmente;
- Concentrar os limitados recursos de marketing de uma empresa em mercados-chave permite uma estratégia de marketing mais focada e económica;
- A segmentação melhora a rentabilidade, ao maximizar a satisfação do cliente e ao gerar a repetição de compras.

Posto isto, importa reiterar que através da segmentação de grupos específicos de clientes ou segmentos de mercado, ao invés de procurar atender às exigências da procura de toda a população, o hotel é capaz de desenvolver programas mais eficazes e obter uma vantagem competitiva através do desenvolvimento de mixes de mercado mais satisfatórios para os segmentos (Knowles, 1998). No entanto, importa compreender que são poucas as empresas prestadoras de serviços que sobrevivem ao focar-se apenas num único segmento de mercado, especialmente no caso dos hotéis que têm uma grande capacidade (Lovelock & Wirtz, 2011). Assim, os gestores hoteleiros devem focar-se em campanhas de marketing diferenciadas e eficazes, que visem vários segmentos de mercado, e que resultem em ganhos financeiros (Keh *et al.*, 2006).

Todas as empresas hoteleiras enfrentam uma ampla gama de concorrentes. Tal como já foi referido, o conceito de marketing afirma que, para que as empresas sejam bem-sucedidas, estas devem satisfazer as necessidades e desejos dos clientes melhor que os concorrentes. Mais concretamente, as empresas devem ganhar vantagem competitiva através de um **posicionamento** forte do seu produto na mente dos consumidores (Kotler *et al.*, 2006). Este processo envolve a conceção da imagem da empresa e do valor da sua oferta, no sentido de os consumidores conseguirem diferenciar determinado hotel relativamente aos concorrentes (Sancho & Buhalis, 1998). De realçar que este processo implica que os gestores hoteleiros identifiquem os atributos e benefícios únicos que o hotel oferece, não só do ponto de vista positivo, mas também que compreendam os pontos fracos no posicionamento em relação aos concorrentes (Lewis, 1984).

Associado à estratégia de posicionamento, encontra-se o conceito da marca, que constitui uma importante ferramenta para alcançar vantagens competitivas (em detalhe na secção 2.3.1.4). A imagem de marca e o posicionamento no mercado, por meio de várias estratégias promocionais e de comunicação, referem-se à localização de uma marca em relação aos concorrentes na mente dos clientes (Kim & Kim, 2005), representando sempre parte fundamental para o desenvolvimento do produto e, no caso de um grupo hoteleiro, esta imagem está intimamente relacionada com a imagem corporativa e a marca do grupo (Middleton *et al.*, 2009). Uma

estratégia de posicionamento deve comunicar uma imagem única dos benefícios do hotel, suportada por produtos tangíveis, a um mercado-alvo definido (Lewis, 1984).

Uma importante ferramenta do marketing mix para alcançar o posicionamento desejado é a **distribuição**. Este processo, na hotelaria, traduz-se na forma como o hotel consegue, em tempo útil e convenientemente, fazer com que os potenciais clientes consigam reservar produtos hoteleiros diretamente com a empresa ou através de intermediários (Bowie & Buttle, 2012).

Com o intuito de aumentar as vendas, as empresas podem recorrer ao envolvimento de outras organizações na distribuição dos hotéis. Estas organizações são denominadas de **intermediários**, por fazerem a ligação entre as entidades que fornecem o produto – neste caso os hotéis – e os clientes. Juntos, os intermediários formam um canal através do qual passa informação, promoção, reservas e pagamentos entre o fornecedor e o cliente (Middleton *et al.*, 2009). Estes canais, denominados de **canais de distribuição**, são um conjunto de organizações independentes que estão envolvidas no processo de tornar um produto ou serviço disponível para o consumidor (Kotler *et al.*, 2006). O desenvolvimento de um sistema de distribuição inicia-se com a seleção dos membros do canal que, uma vez selecionados, permitem que os gestores se foquem na gestão do canal. Exemplos de intermediários incluem agências de viagem, operadores turísticos grossistas, agências de incentivo e planeadores de conferências e reuniões (Bowie & Buttle, 2012).

Contudo, devido aos elevados custos que decorrem do fornecimento de acesso, a escolha estratégica fundamental que todas as empresas de turismo enfrentam está associada à opção entre marketing direto e indireto. No **marketing direto** a empresa lida diretamente com o cliente e promove o seu produto diretamente ao cliente, enquanto no **marketing indireto** as vendas são alcançadas por meio de distribuição através de terceiros. A escolha raramente é clara, e como o equilíbrio da vantagem muda constantemente devido à influência de novos desenvolvimentos no domínio das TIC (Tecnologias da Informação e da Comunicação), a combinação das duas estratégias para atingir os objetivos de vendas é comum no setor hoteleiro (Middleton *et al.*, 2009). O impacto das tecnologias e da internet transformou os tradicionais canais de distribuição, alterando, também, as relações entre fornecedores hoteleiros e os agentes de viagem, operadores turísticos, agências de incentivo e organizações que se dedicam ao planeamento de conferências (Bowie & Buttle, 2012).

Quando a internet se tornou uma ferramenta amplamente utilizada, não existia uma previsão de que a sua utilização levaria a uma “desintermediação” dos canais de distribuição, justificada pelo facto de cada vez mais clientes realizarem as suas reservas diretamente com os fornecedores. Tal como justificam Middleton *et al.* (2009), embora as agências de viagens desempenhem um papel muito relevante em setores específicos do setor hoteleiro, a sua influência, ao nível da distribuição em termos globais, diminuiu de importância nos últimos anos, pois as empresas têm sido forçadas pela competição e pelas TIC, a reavaliarem as suas opções e custos de distribuição. O impacto das TIC justifica-se pelo facto de o cliente agora ter acesso mais fácil e mais conveniente a uma escolha mais ampla de férias e possibilidades de negócio, e pelo facto de os negócios estarem habilitados para atingir os seus mercados-alvo diretamente, com reduzidos custos de marketing e operacionais. Os sítios *online*, as redes sociais e os *blogs* tornaram-se uma importante ferramenta para os potenciais clientes do hotel que consultam estes sítios com o propósito de ler comentários e opiniões sobre os hotéis e respetivo destino, antes de realizarem

as suas reservas (Enz, 2010). Neste cenário, os intermediários tradicionais e retalhistas necessitam oferecer vantagens claras e de valor acrescentado se quiserem sobreviver competitivamente, não só com alternativas de marketing direto, mas também com novas formas de intermediários *online* (Middleton et al., 2009).

Designada como **promoção**, a comunicação de marketing abrange todas as ferramentas que as empresas hoteleiras utilizam para comunicar com os clientes, funcionários, colaboradores e outros *stakeholders*. Citando Bowie e Buttle (2012), os elementos-chave de comunicações de marketing na hotelaria são: marca e identidade corporativa, vendas pessoais, material impresso de publicidade (ex.: brochuras), publicidade, correio eletrónico direto<sup>8</sup>, promoção de vendas, relações públicas, *merchandising*, patrocínios e *design* do sítio online.

Middleton *et al.* (2009), referindo-se especificamente às ferramentas de promoção, destacam que uma estratégia de comunicação de marketing pode incluir uma variedade de ferramentas promocionais, tais como publicidade, relações públicas, marketing direto, patrocínios e promoção de vendas. Mais especificamente, segundo Kotler *et al.* (2006), a publicidade consiste em qualquer forma paga de apresentação impessoal e promoção de ideias, bens ou serviços através de um patrocinador identificado. As promoções de vendas são incentivos de curto prazo para estimular a compra ou venda de um bem ou serviço. Por outro lado, a estratégia de relações públicas tem como objetivo a construção de relações com os diversos públicos da empresa, através da obtenção de publicidade favorável, do desenvolvimento de uma boa imagem corporativa e da gestão de rumores, histórias ou eventos desfavoráveis. Por último, a venda pessoal consiste na apresentação oral, através de uma conversa com um ou mais potenciais compradores, tendo como fim a venda. De acordo com Knowles (1998), para gerar efeitos a longo prazo, podem ser utilizadas a publicidade e as vendas pessoais, enquanto a promoção de vendas origina um efeito de curto prazo. Numa estratégia de marketing de um hotel, a promoção de vendas ajuda a contrariar os padrões de sazonalidade e a resistir às pressões dos concorrentes.

De acordo com Bowie e Buttle (2012), existem duas classes principais de canais de comunicação: pessoais e não pessoais. A comunicação pessoal refere-se a pessoas que estão diretamente a falar com outras, face-a-face, numa reunião, por telefone ou através de videoconferência. Também pode incluir correspondência pessoal pelo correio, *fax* ou correio eletrónico. As vantagens da comunicação pessoal são, principalmente, o “contacto pessoal” que este tipo de comunicação permite. Ao comunicar diretamente com os clientes, os colaboradores da organização hoteleira podem criar oportunidades para um diálogo, através do qual os clientes podem fazer questões sobre a marca e produtos do hotel. Por outro lado, canais de comunicação não pessoais referem-se, por exemplo, à publicidade, incluindo todas as ferramentas de impressão, transmissão e visualização. A principal diferença na utilização de comunicação pessoal ou comunicação impessoal, justifica-se pelo facto de esta última não fornecer uma mensagem personalizada e, por esse facto, não garantir a captação de atenção e a resposta a preocupações específicas do mercado-alvo.

---

<sup>8</sup> O correio eletrónico direto parte, muitas vezes, de uma base de dados de marketing mais abrangente ou do esforço do marketing direto.

Especialistas em comunicação identificam uma ampla diferença entre as **comunicações pessoais**, que envolvem mensagens personalizadas que se movem nos dois sentidos entre ambas as partes, e **comunicações impessoais**, em que as mensagens se movem numa única direção e são geralmente orientadas para um grande grupo de atuais e potenciais clientes. No entanto, a tecnologia representa agora uma ligação entre os dois. Agora, é muito mais fácil para uma empresa combinar a tecnologia de processamento de texto com as informações do banco de dados, de forma a criar uma sensação de personalização (Lovelock & Wirtz, 2011). As empresas estão interessadas em receber um *feedback* dos clientes e as estratégias modernas de comunicação de marketing reconhecem esse aspeto. As empresas podem utilizar, por exemplo, centros de contacto e sítios *online* para interagir com os clientes (Bowie & Buttle, 2012). Similarmente, Sancho e Buhalis (1998) defendem que o processo de comunicação não só deve incluir uma **comunicação externa**, para o mercado, como também deve englobar uma **comunicação interna**, para a empresa, sob o ponto de vista da identidade corporativa, personalidade e diferenciação da organização. Estes autores consideram que se não existir uma articulação entre estes dois tipos de comunicação, o hotel poderá comprometer a sua eficácia. Lovelock e Wirtz (2011) referem que uma estratégia de comunicação interna eficaz pode ajudar a garantir uma prestação de serviço eficiente e satisfatória, a alcançar relações de trabalho produtivo e harmonioso e a construir confiança, respeito e lealdade dos funcionários.

Também Knowles (1998) se refere à importância de não esquecer os funcionários do hotel em todo o processo de marketing, salientando a importância do **marketing interno**. Este autor considera que a estratégia de marketing necessita de estar bem coordenada com todos os departamentos do hotel. Sendo assim, é necessário organizar, coordenar e controlar todas as operações para a consecução de um único conjunto de objetivos do hotel, que é partilhado pelos diversos colaboradores do hotel. Por essa razão, o autor revela que o conceito de marketing requer que o hotel aposte tanto no marketing externo (dirigido a elementos externos à organização, tais como os consumidores finais) como no marketing interno, sendo que este último, de uma forma geral, consiste na aplicação das filosofias e práticas de marketing às pessoas prestadoras de serviços.

Alguns estudos empíricos foram já realizados no sentido de perceber a importância do marketing na competitividade dos hotéis. Cizmar e Weber (2000), realizaram um estudo empírico com a finalidade de analisar a influência de práticas de marketing eficazes no desempenho dos negócios da indústria hoteleira Croata. Os seus resultados demonstraram que a eficácia do marketing está positivamente associada ao nível de desempenho do hotel, à abrangência de atividades de marketing, à forma como a informação de marketing é utilizada na gestão estratégica e operacional do hotel e, também, à importância do departamento de marketing no seio da organização hoteleira. Os autores acrescentam ainda que, para além dos fatores externos que influenciam fortemente a eficácia do marketing no setor hoteleiro, as razões internas para uma eficácia do marketing insuficiente são: negócio indefinido e estratégias empresariais sem sistema de monitorização das atividades de marketing implementadas, um inapropriado sistema de informação de marketing interno e a falta de capacidade da organização para utilizar a informação existente.

Outro estudo, levado a cabo por Ottenbacher, Gnoth e Jones (2006), revela que as sinergias de marketing desempenham um papel distintivo no desenvolvimento de novos projetos de serviços. Mais propriamente, o objetivo do estudo passa por alcançar uma visão sobre os fatores que contribuem para o sucesso do desenvolvimento de novos projetos de serviços, onde sobressaltam fatores como a atratividade do mercado, a gestão estratégica de recursos humanos, a receptividade do mercado, a motivação e formação dos funcionários, o comprometimento dos empregados e as sinergias de marketing. Os resultados sugerem que uma correta integração de um novo serviço, num portfólio de serviços existentes, depende de uma gestão conveniente das funções de marketing.

Em síntese, pode-se concluir que num setor cada vez mais competitivo, é essencial implementar estratégias de marketing focadas no cliente. Embora existam muitas definições para o conceito de marketing, todas elas colocam o cliente no foco central das tomadas de decisão (Cizmar & Weber, 2000). Este conceito sugere a melhor forma para alcançar os objetivos organizacionais, que consiste na determinação das necessidades e desejos dos mercados-alvo e na entrega de bens e serviços para satisfazer essas necessidades e desejos mais eficientemente e eficazmente que os concorrentes (Knowles, 1998). Neste sentido, na hotelaria o marketing surge como uma orientação de gestão, já que dispõe de um conjunto de instrumentos para gerir e satisfazer as necessidades dos consumidores, nomeadamente as ferramentas do marketing mix tradicionais (produto, preço, distribuição e promoção) e, no caso dos serviços acrescentam os processos, as pessoas e as evidências físicas. Uma orientação para o consumidor permite, não só alcançar uma interação com o mercado, mas também ganhar vantagem relativamente aos concorrentes (Farhangmehr & Simões, 1999).

Mediante os factos expostos pode-se concluir que a eficácia do marketing numa organização depende de vários aspetos da orientação do marketing (Cizmar & Weber, 2000), que incluem a definição do plano de marketing, a definição de estratégias de marketing que podem incluir, entre outros aspetos, a segmentação do mercado, o posicionamento e a criação e gestão de uma imagem de marca, a distribuição direta (através do sítio *online* do hotel) ou indireta (através de intermediários) e a promoção, que engloba ferramentas de comunicação pessoais e impessoais.

Uma orientação para o mercado pode ser uma forma de ajudar o hotel a conceber e oferecer um mix de serviços que os consumidores percebam como sendo de qualidade superior e a melhorar o desempenho dos hotéis. As empresas hoteleiras devem adotar uma estratégia de estreita coordenação entre os departamentos de marketing e de qualidade, mas também reforçar as estratégias de marketing para atender e satisfazer as necessidades dos clientes nos sistemas de gestão hoteleira (Wang *et al.*, 2012). Existe também a consciência de que, para o marketing ser eficaz, deve existir um comprometimento e envolvimento de toda a organização (Cizmar & Weber, 2000), alcançado através de uma filosofia interna de marketing.

#### 2.3.1.4 Produto

Customers do not buy mere products. They seek product benefits and are often willing to pay more for a brand that genuinely solves their problems.

(Kotler *et al.*, 2002, p. 457)



A intensidade da concorrência no setor hoteleiro aumenta devido a um incremento do número de unidades a operar, à introdução de novos produtos (bens e serviços) e à entrada no mercado de produtos não tradicionais (Kim & Oh, 2004). Neste setor, os rivais são maioritariamente determinados de acordo com a similaridade de preços, segmentos de mercado e proximidade (Mathews, 2000). Todavia, o hotel pode diminuir o grau de rivalidade criado pelos hotéis concorrentes através da diferenciação dos produtos do hotel (Enz, 2010).

Tal como foi referido na secção 2.3.1.3, o marketing mix é convencionalmente composto por diversas componentes, designadamente, preço, distribuição, promoção e produto, e no caso das empresas prestadoras de serviços acrescem outros três fatores - processos, pessoas e evidências físicas. Nesta secção é discutida a importância do produto na hotelaria, como fonte de vantagem competitiva. De realçar que o produto abrange bens e serviços (Kotler *et al.*, 2006). Mais especificamente, no contexto da hotelaria, de acordo com Barrows e Powers (2009), o termo “bens” compreende aspetos tangíveis, como o *hall* de entrada de um hotel ou os quartos disponíveis para os hóspedes. Os “serviços”, por outro lado, envolvem aspetos intangíveis como a interação dos funcionários com os hóspedes. Citando Bowie e Buttle (2012), o produto é a solução básica e funcional para as necessidades e desejos dos consumidores, e deve ser projetado para proporcionar a satisfação dos clientes dos mercados-alvo previamente identificados. Em virtude do referido, compreende-se que tanto os bens como os serviços são criados para atender às necessidades e preferências de determinados mercados-alvo (Barrows & Powers, 2009), sendo que o produto, numa perspetiva mais abrangente, pode incluir experiências, pessoas, locais, organizações, informações e ideias (Kotler *et al.*, 2006).

Embora se compreenda que o produto hoteleiro inclui todos os bens e serviços fornecidos pelos hotéis para satisfazer as necessidades dos clientes, importa referir que num sentido mais lato, conforme Enz (2010), Harris e Mongiello (2001), Knowles (1998), Middleton *et al.* (2009) referem, o setor hoteleiro engloba, na sua maioria, empresas que fornecem **alojamento, alimentação e bebidas**. Não obstante, embora os hotéis representem essencialmente um produto da indústria de serviços, Harris e Mongiello (2001) referem que uma análise mais profunda revela que, através do fornecimento integrado de quartos, alimentação e serviço de bebidas, os hotéis englobam três tipos muito diferentes de atividades industriais dentro de uma única área com natureza distinta. A diversidade subjacente às atividades envolvidas na prestação de serviços hoteleiros, deve ser reconhecida e considerada aquando da determinação das medidas de desempenho. Na verdade, devido às características próprias que estão associadas a essas diferentes atividades, importa perceber que estas implicam diferentes estruturas de custos que, por sua vez, refletem diferentes orientações empresariais. Os autores realçam o facto de os quartos compreenderem uma estrutura que apresenta custos fixos relativamente altos, enquanto a secção de alimentação e bebidas apresenta uma estrutura de custos fixos relativamente baixa.

No entanto, a natureza da oferta hoteleira pode ser julgada através de outras dimensões (Roubi & Litteljohn, 2006), visto que, para além dos termos básicos de alojamento e serviços de alimentação e bebidas, o produto hoteleiro engloba outras componentes. Todavia, não existe uma definição clara que distinga as várias componentes do produto hoteleiro. Os autores definem o produto sob várias perspetivas, nomeadamente através de processos de decisão individuais, atributos, características, níveis e considerações que podem estar associados ao produto. Desta

forma, se por um lado Kotler *et al.* (2002) definem que o produto, numa versão tradicional, envolve decisões sobre os atributos, a marca, a embalagem e os serviços de apoio ao produto, por outro lado, numa abordagem focada no setor hoteleiro, Kotler *et al.* (2006) destacam que o produto deve ser considerado em termos de acessibilidade, atmosfera e serviço. Middleton *et al.* (2009) consideram diversas componentes do produto dos hotéis, das quais ressaltam aspetos como as características do hotel, a componente do serviço, a marca e, por último, a imagem e reputação do hotel. Outro estudo revela que os atributos dos hotéis podem estar divididos em sete categorias, nomeadamente, fatores externos, características dos quartos, serviços relacionados com a alimentação, instalações do *lounge*, serviços, equipamentos de lazer e segurança (Wind, Green, Shifflet & Scarbrough, 1989). Holloway e Taylor (2006) destacam a localização, o mix de equipamentos, a imagem, o mix de serviços e o preço. Por último, Knowles (1998) refere que as componentes do produto são a marca e os equipamentos e serviços providenciados pelos hotéis (ver Anexo 1).

Uma outra perspetiva revela que os gestores hoteleiros devem pensar no produto hoteleiro em quatro níveis (Kotler *et al.*, 2006), mais concretamente:

- **Produto principal** - corresponde ao nível mais básico do produto, ao que o consumidor está realmente a adquirir.
- **Produtos facilitadores** - podem ser bens ou serviços que existem nos hotéis para que os hóspedes possam usufruir do produto principal. Um aspeto importante destes produtos é a acessibilidade<sup>9</sup>. O *design* de um produto resulta da compreensão das exigências dos mercados alvo e dos serviços facilitadores que estes requerem. Exemplos de produtos facilitadores de hotéis de luxo são sistemas de *check in* e *check out*, restaurante, telefones e serviço de estacionamento personalizado.
- **Produtos de apoio** - são produtos extra oferecidos com o propósito de acrescentar valor ao produto principal e diferenciá-lo dos concorrentes. A diferença entre os produtos facilitadores e os produtos de apoio nem sempre é clara. Contudo, os produtos principais requerem produtos facilitadores mas não requerem necessariamente produtos de apoio<sup>10</sup>. Idealmente, as empresas devem escolher produtos de apoio que não são facilmente imitáveis pela concorrência. Devem igualmente estar aptas a fornecer estes produtos de forma profissional. Exemplos de produtos de apoio são centros de negócios, *spas* de serviço completo, pessoal que providencia assistência técnica, serviços de quarto tecnológicos, ginásios e ainda, acessibilidades.
- **Produtos aumentados** - incluem acessibilidade (localização geográfica e horários de funcionamento), atmosfera (dimensões visuais, auditivas, olfativas e táteis), interações dos consumidores com o serviço da organização (adesão, consumo e desapego), participação do consumidor e interações dos consumidores entre si. Estes elementos, combinados com os produtos anteriormente referidos, resultam num produto

---

<sup>9</sup> Pode significar um horário de funcionamento mais alargado.

<sup>10</sup> Por exemplo, mesmo que as famílias não necessitem de restaurante ou serviço de estacionamento personalizado, os hóspedes em negócios dependem destes serviços facilitadores.

umentado. No fundo, este serviço combina o que é oferecido com a forma como é fornecido.

Assim, como se pode verificar, as abordagens descritas pelos diversos autores expõem as componentes, características e atributos do produto, tanto em termos gerais como especificamente no setor hoteleiro. Mediante os factos expostos e, tendo em conta os fatores competitivos identificados previamente na secção 2.3 – Competitividade na hotelaria, a abordagem utilizada neste estudo para descrever os constituintes do produto hoteleiro vai cingir-se aos seguintes aspetos: localização do hotel, equipamentos, infraestruturas e serviços do hotel – respeitantes ao quarto, alimentação e bebidas, lazer, negócios e outros -, atratividade física – decoração e mobiliário – e a marca. No entanto, outros aspetos de caráter mais genérico ressaltam aquando da identificação do produto como fonte de vantagem competitiva, mais concretamente, a qualidade, a diferenciação e a inovação do produto.

A **localização** é um fator amplamente reconhecido como relevante para o sucesso de um hotel (Barrows & Powers, 2009). Segundo Dubé e Renaghan (1999) é quase desnecessário dizer que a localização de um hotel é uma qualidade estrutural que representa uma “tremenda fonte de vantagem competitiva sustentável” (p. 30). Na verdade, o local onde o hotel está construído é um dos determinantes mais importantes para o seu sucesso final. Muitos referem que os três fatores mais importantes para o sucesso de um hotel são a localização, localização e localização (Knowles, 1998). Este fator tende a dominar todas as operações de alojamento, uma vez que, a localização determina o mix de clientes que o negócio consegue alcançar e, portanto, toda a estratégia de marketing e respetivas táticas (Middleton *et al.*, 2009). O hotel deve situar-se no local mais conveniente de forma a atrair o tipo de consumidores para o qual foi construído (Farhangmehr & Simões, 1999, Knowles, 1998). Ao nível da conveniência podem incluir-se a aproximação a parques de estacionamento, ao aeroporto, ao centro da cidade, ao centro de negócios, a restaurantes (Dolnicar & Otter, 2003) e a atratividade das áreas circundantes (Farhangmehr & Simões, 1999). Deve ainda existir a consciência de que a partir do momento em que o hotel esteja construído, é impossível movê-lo, daí que esta questão constitua um processo vital para o sucesso do negócio (Knowles, 1998).

Os bens e serviços hoteleiros, como referido, são particularmente concebidos para satisfazer as necessidades e desejos dos hóspedes de lazer e negócios (Bowie & Buttle, 2012). É exigido a todos os hotéis, consoante a sua tipologia, que possuam uma gama de **equipamentos, infraestruturas e serviços**. Em concordância com o que afirma Knowles (1998), num hotel moderno, os consumidores esperam encontrar vários produtos de apoio, para além das atividades básicas de alojamento, alimentação e bebidas. Para exemplificar, um hóspede pode esperar encontrar à sua disposição telefone, rádio, televisão ou a possibilidade de enviar mensagens por fax, tudo no seu quarto. Pode igualmente ter a necessidade de comprar jornais e revistas ou limpar a sua roupa a seco. Muitos hotéis oferecem salões de cabeleireiro ou lojas onde os clientes podem adquirir prendas e lembranças. Da mesma forma, podem disponibilizar um serviço de reserva de bilhetes para o teatro ou organizar viagens e atividades desportivas. Outros aspetos passam pela disponibilização de equipamentos e serviços de sauna, massagens ou uma gama de instalações para conferências ou banquetes.

Por analogia, Dolnicar e Otter (2003) revelam alguns atributos importantes dos hotéis, que podem ser integrados nos domínios anteriormente referidos: **Quarto** – televisão, rádio, computador, ar condicionado, minibar, quartos insonorizados, casa de banho, secador de cabelo, roupão de banho, máquina de café, serviço de *check out*, equipamento de trabalho, eficiência e rapidez do serviço de quartos, serviço de assistência técnica nos quartos e segurança no quarto; **Alimentação e Bebidas** – tipo de restaurante (por exemplo familiar ou *gourmet*), bar, *coffee shop* 24 horas, qualidade do serviço de restauração, variedade de menus e máquinas de venda automática; **Serviços e Equipamentos de Lazer** – piscina, centro de *fitness* e bem-estar, sauna, sala de jogos e serviço de entretenimento; **Serviços e Equipamentos de Negócios** – sala de reuniões, centro de negócios, equipamento audiovisual, máquina fotocopiadora, máquina de *fax* e piso executivo; **Outros** – estacionamento, elevadores, espaços públicos, lojas de *merchandising*, sistemas de *check in* e *check out*, serviço de *conciierge*, serviço de *bellman*, serviço de lavandaria, serviço de quartos 24 horas, serviço de estacionamento personalizado, serviço de *rent-a-car*, serviço *shuttle*, serviço personalizado, serviço médico, sistema de reservas, horário de funcionamento alargado, segurança no hotel e vídeo vigilância.

Também a **atratividade física** do hotel pode influenciar a competitividade do produto. Dubé e Renaghan (1999) afirmam que o produto físico está intimamente ligado com a função e estética da imagem de marca, da mesma forma que estão os funcionários do hotel. Mais concretamente, as evidências físicas representadas através do *design* e da decoração do hotel, são atributos de fácil perceção pelos clientes devido à sua tangibilidade, o que lhes permite avaliar e perceber mais facilmente a experiência do serviço (Titz, 2005). A arquitetura do hotel, a decoração do *lobby* e o mobiliário do quarto são exemplos de atributos do hotel que podem constituir um benefício, ou substitutos tangíveis para os benefícios intangíveis, não constituindo propriamente um benefício para os hóspedes. Mais propriamente, o benefício inerente a estas características resulta da perceção do consumidor, por exemplo, por lhe dar uma sensação de segurança, sensação de prestígio ou um sentimento de conforto. No entanto, importa que os gestores hoteleiros tenham a consciência de que a decoração é facilmente esquecida se o serviço de quartos for demorado (Mohanty, 2008).

Posto isto, pode-se concluir que existe uma ampla gama de equipamentos e serviços de lazer que podem ser disponibilizados pelos hotéis (Knowles, 1998). As unidades hoteleiras podem distinguir-se através do nível de serviço providenciado e pela amplitude da oferta de instalações e serviços. Normalmente, quanto mais personalizado e sofisticado é o nível do serviço prestado, mais elevada é a categoria do hotel, daí que Roubi e Littelljohn (2006) afirmem que, no caso específico dos hotéis de luxo, se verifique a oferta de serviços altamente personalizados em instalações sofisticadas, com espaços amplos tanto nas áreas individuais (quartos e suites), como também nas áreas comuns (restaurantes e bares). Nestes hotéis, segundo os autores, o *design* e a decoração são bastante particulares, para atender às necessidades individuais dos clientes e, frequentemente, incluem ambientes ornamentados, exclusivos e elegantes. Barrows e Powers (2009) afirmam mesmo que, no caso dos hotéis de luxo, a decoração e o mobiliário podem ser exclusivos do hotel em particular. Referem que estes estabelecimentos hoteleiros oferecem uma ampla gama de serviços e equipamentos, nomeadamente serviço de *conciierge* e várias operações

de alimentação e bebidas, incluindo restaurantes *gourmet* ou de requinte, instalações para banquetes e serviço de quartos disponível 24 horas por dia.

O fornecimento dos serviços e equipamentos deve ser considerado pelos gestores hoteleiros, já que estes podem representar valor acrescentado para o produto hoteleiro. Para algumas organizações estes podem mesmo ser considerados atributos essenciais para o produto (Knowles, 1998). Desta forma, importa enfatizar que o estabelecimento hoteleiro pode ser visto pelos consumidores como algo que transcende um “simples quarto para dormir”. Pelo contrário, este deve resultar numa experiência de lazer total, composta por uma gama de diferentes serviços e experiências emocionais que, agregados, vão constituir as férias ou estadia de negócios (Holloway, 1994, p. 124). No fundo, a hotelaria consiste numa mistura complexa de elementos tangíveis e intangíveis, ou seja, de bens (alimentação, bebidas e alojamento) e serviços (atmosfera e imagem envolvente) (Knowles, 1998).

Para Bowie e Buttle (2012), se por um lado o processo de segmentação, seleção dos mercados-alvo e posicionamento (SSP) identifica os mercados-alvo, diferencia a oferta e posiciona a empresa ou a oferta nas mentes dos consumidores (secção 2.3.1.3 – Marketing), por outro, a **marca** é a manifestação mais evidente dessa estratégia de SSP. Segundo os autores, a marca de um hotel distingue imediatamente o produto de uma empresa relativamente aos concorrentes, existindo evidências consideráveis que apoiam a ideia de que marcas de sucesso aumentam os lucros das empresas. Mais especificamente, quando os consumidores percebem que uma marca oferece um valor superior comparativamente ao das marcas concorrentes, estes não só compram essa marca, como também estão dispostos a pagar mais por ela. Por último, revelam que embora a maioria das discussões e pesquisas sobre as marcas hoteleiras se relacionem com as operações de cadeias hoteleiras, muitos dos princípios da gestão da marca se aplicam igualmente às propriedades individuais.

Importa assinalar que a definição da marca de um hotel vai para além da simples questão de associar um nome e um logotipo a uma propriedade (Cai & Hobson, 2004). As marcas são baseadas nas perceções dos clientes, que são importantes para o sucesso da organização (Tsai *et al.*, 2009). Middleton *et al.* (2009) descrevem a marca no sentido do marketing moderno, como uma estratégia que oferece aos consumidores valor acrescentado, ou seja, uma proposta superior, distinta da apresentada pelos concorrentes, e que confere um significado superior ao transcender os aspetos funcionais. Acrescentam ainda que a competitividade da marca é um trunfo atual. Todavia, o seu valor pode-se depreciar ao longo do tempo, sendo premente que exista investimento e capacidade de gestão de marketing por parte das empresas.

Para Cai e Hobson (2004), a vantagem competitiva sustentável da marca hoteleira apenas pode ser alcançada através da criação de diferenças simbólicas, emocionais e intangíveis. Estas diferenças visam fomentar uma experiência de alojamento inesquecível e pessoal que, por sua vez, induza à fidelidade dos hóspedes e corresponda à essência da construção da marca. Os autores referem que o objetivo da marca é proporcionar valor acrescentado, não só para o hotel, mas também para os hóspedes, através da construção de lealdade à mesma. Segundo Dubé e Renaghan (1999), os grandes líderes não só têm grandes ideias relativas à promessa da marca que aliam às suas competências, como também transferem os elementos chave desta promessa para as suas funções, de forma a criar a experiência prometida. Para um hotel, é fundamental que

todas as funções estejam focadas no suporte da posição estratégica. Os autores realçam ainda que o facto de os gestores saberem a marca que não querem para o hotel é tão ou mais importante, como ter a noção clara das promessas afirmativas para a marca.

Acima de tudo, importa ter a noção que atualmente os clientes são bombardeados com uma extensa oferta de bens e serviços, o que os torna cada vez mais exigentes, instigando-os a preferirem frequentemente alternativas inovadoras (Victorino, Verma, Plaschka & Dev, 2005). Este intenso ambiente competitivo obriga as empresas hoteleiras a criar uma oferta distintiva de marketing que lhes permita destacarem-se no mercado. Contudo, importa ter a consciência de que uma inovação ou melhoria ao nível do produto na hotelaria pode ser rapidamente copiada ou imitada pela concorrência (Bowie & Buttle, 2012). Como consequência, uma das soluções passa pelo fornecimento de um serviço de qualidade que atenda à evolução do estilo de vida dos consumidores (Enz, 2010).

A **qualidade** tem um impacto direto na performance do produto. Conforme Kotler *et al.* (2006) sugerem, a questão de melhorar a qualidade dos bens e serviços deve ser a prioridade de uma organização. A qualidade, por sua vez, gera retornos para a organização, tais como o crescimento das vendas e lucro. Para tal, os gestores devem participar na formulação de estratégias que auxiliem a empresa a ser competitiva através da excelência de qualidade total. Vários autores afirmam que a oferta de bens e serviços consistentes e de qualidade superior auxiliam a alcançar altos níveis de satisfação do cliente e, possivelmente, incitam ao regresso dos mesmos ao hotel (Davidson, 2003, Wilkins, Merrilees & Herington, 2007). Tal nível de desempenho garante uma vantagem competitiva baseada na qualidade dos produtos e pode, inclusivamente, contribuir para que alguma organização seja líder de mercado (Patiar & Mia, 2009). No caso dos hotéis de luxo é ainda mais relevante a adoção de uma política de constante melhoramento dos bens e serviços, com o propósito de atrair mais clientes, melhorar os níveis de ocupação, bem como aumentar o preço médio por quarto (Patiar & Mia, 2009). No entanto, Kim, Shi e Srinivasan (2004) apontam que a maioria dos hotéis considera os ganhos a curto prazo e, por reagirem às ações dos concorrentes, acabam por reduzir o pessoal e sacrificar a qualidade dos bens e serviços. Qualquer redução nos recursos, como a redução do pessoal ou cortes na formação e desenvolvimento, poderá resultar em reduzidas taxas de motivação dos mesmos e, conseqüentemente, no fornecimento dos produtos com menor qualidade (Faulkner & Patiar, 1997).

Para Yeung e Lau (2005), certas ações estratégicas têm impacto de curto prazo sobre o desempenho da empresa, e outras um impacto de longo prazo. Estratégias de marketing, tais como a promoção e o preço, têm implicações financeiras durante um curto período de tempo. Por outro lado, o desenvolvimento de novos produtos pode resultar em implicações de longo prazo, que podem afetar tanto o mercado como o desempenho financeiro. Posto isto, de acordo com Tavitiyaman *et al.* (2011), quando existe, por parte dos clientes, uma melhor perceção e satisfação em relação aos bens e serviços do hotel, passa a existir uma maior propensão para o comprometimento com a marca do hotel. Se a unidade hoteleira conseguir desenvolver a perceção de uma imagem de marca forte, os clientes estarão dispostos a pagar preços mais elevados para obter bens e serviços de qualidade. Conseqüentemente, o menor poder negocial dos clientes permite que os gestores hoteleiros aumentem os preços e tarifas dos quartos e de outros serviços providenciados pelo hotel.

Em suma, compreende-se que a qualidade dos bens e serviços fornecidos pelo hotel é um ponto fulcral para o desempenho das organizações. No entanto, para sobreviver em mercados cada vez mais competitivos, os gestores hoteleiros devem ter a consciência que outra solução passa pela evolução e **diferenciação dos produtos** (Knowles, 1998). Em estratégias de diferenciação, a ênfase está na criação de valor através da singularidade. De acordo com Enz (2010), esta é a chave do sucesso dos negócios hoteleiros, pois os clientes estão dispostos a pagar mais pela singularidade de um serviço.

Numa estratégia de diferenciação, segundo Wong e Kwan (2001), os gestores devem analisar se a empresa tem feito esforços conscientes no sentido de diferenciar os bens e serviços, perceber se o hotel tem os mesmos mercados-alvo que os concorrentes, se os clientes estão satisfeitos com a gama de bens e serviços existentes e se as novas estratégias de marketing, concebidas para atender às alterações das necessidades dos clientes, são satisfatórias. Enz (2010) destaca que a estratégia de diferenciação requer que os gestores identifiquem os atributos dos produtos que o consumidor irá valorizar, o preço e a distribuição do bem ou serviço que podem ser capitalizados na diferenciação e, por último, que procedam à promoção de uma imagem diferenciada.

As estratégias de diferenciação podem ser baseadas tanto nas características dos produtos tangíveis, como num serviço superior ou numa imagem melhorada - mais moderna, fiável, associada a um determinado estilo de vida ou país de origem. A diferenciação pode ser resultado de uma análise estratégica das necessidades dos consumidores, valores ou aspirações, combinada com a análise das características dos produtos dos concorrentes (Middleton *et al.*, 2009). Para Kotler *et al.* (2006), a diferenciação pode ocorrer através dos atributos físicos, do serviço, do pessoal, da localização ou da imagem. Estes autores destacam que uma das principais formas de uma empresa prestadora de serviços se diferenciar passa pelo fornecimento constante de um serviço de qualidade. Sublinham que embora a qualidade do serviço seja difícil de definir e julgar, quando comparada à qualidade dos bens tangíveis, esta resulta numa maior satisfação e retenção dos clientes e num aumento das vendas. Como resultado da prestação de um serviço de qualidade superior aos clientes, os hotéis podem alcançar uma vantagem competitiva sobre os seus concorrentes e, a longo prazo, podem melhorar o desempenho financeiro (Patiar & Mia, 2009).

Citando Bowie e Buttle (2012), numa estratégia de diferenciação os gestores devem realizar três análises com o objetivo de estabelecer uma correspondência entre os benefícios procurados pelos consumidores, os pontos fortes da empresa e as fraquezas dos concorrentes. O processo culmina com a articulação da posição desejada da empresa no mercado, que é projetada para produzir uma vantagem competitiva. Geralmente, as empresas hoteleiras, com o intuito de serem mais competitivas que os concorrentes, tentam diferenciar-se através da localização, preço, qualidade, variedade de instalações e serviços, estacionamento, segurança, e para clientes fiéis, programas de recompensa.

No fundo, as oportunidades para os gestores hoteleiros inovarem e testarem novos produtos e serviços são praticamente ilimitadas. De acordo com o que afirmam Middleton *et al.* (2009), os hotéis podem, por exemplo, variar menus e preços, alterar o processo do serviço de alimentação, oferecer novos equipamentos aos clientes de lazer e negócios ou alterar o mobiliário e decoração dos quartos.

No entanto, não se pode falar de diferenciação sem referir a **inovação**. Citando o Manual de Oslo, “a inovação tecnológica de um produto é a implementação e/ou comercialização de um produto com características de desempenho melhoradas, tais como a entrega objetiva de novos e melhores serviços ao consumidor. Esta pode envolver mudanças de equipamento, recursos humanos, métodos de trabalho ou uma combinação destes” (Manual de Oslo, 2005, p. 9). Por outras palavras, a inovação ao nível do produto consiste no desenvolvimento de um bem ou serviço que pode ser novo ou significativamente melhorado no que diz respeito às suas características fundamentais, especificações técnicas, *software* incorporado ou outras componentes imateriais, como facilidade de utilização (Orfila-Sintes & Mattsson, 2009).

Segundo Knowles (1998), a inovação dos produtos consiste num desenvolvimento sistemático de novos bens e serviços. De acordo com Enz (2010) as empresas podem inovar de diversas formas que incluem modelos de negócios, bens, serviços, processos e canais de comunicação, tanto com o objetivo de captar mercados, como de reduzir custos e preços através de uma maior eficiência. De acordo com o mesmo autor, a inovação pode ser caracterizada de diferentes formas, dependendo da natureza da alteração no conhecimento. As inovações são muitas vezes caracterizadas como inovações radicais, quando o conhecimento necessário é diferente do existente, ou inovações incrementais, que ocorrem quando o conhecimento existente é construído para permitir a elaboração de um novo bem, serviço, processo ou canal de marketing (Enz, 2010).

Já foram realizados alguns estudos empíricos que permitem analisar a importância do produto oferecido pelos hotéis na competitividade destas unidades hoteleiras. Mais especificamente, Griffin, Shea e Weaver (1997) realizaram um estudo para perceber quais as características que os hóspedes de negócios consideram que distinguem os hotéis de luxo dos hotéis com tarifas médias, no seu processo de seleção de um hotel. Neste estudo apurou-se que os clientes de negócios esperam ter à sua disposição num hotel de luxo o serviço de *bellman*, serviço de *concierge*, restaurante *gourmet*, roupão de banho e secador de cabelo.

De acordo com o estudo realizado por Wilkins *et al.* (2007), existem três componentes que compõem a qualidade do serviço nos hotéis de luxo, nomeadamente o produto físico, a experiência do serviço e a qualidade da alimentação e bebidas. Estes fatores são realçados pelos consumidores e, como tal, representam um meio para os gestores hoteleiros otimizarem a prestação do serviço. Mais especificamente, o produto físico refere-se a dimensões como a elegância do hotel, conforto e qualidade do quarto e extras, como o serviço de *concierge* e o serviço de estacionamento personalizado (*valet parking*). Por outro lado, programas de formação de recursos humanos providenciam uma oportunidade para integrar as componentes da experiência dos serviços, ou seja, devem focar-se em aspetos como a responsabilidade, educação e prestação de um serviço agradável aos clientes e na personalização e rapidez do serviço. Por último, no domínio da alimentação e bebidas, é dado especial enfoque à existência de um restaurante de requinte ou *gourmet* e bares que forneçam bebidas aos clientes.



Uma investigação da Horwath HTL<sup>11</sup> (2011), que prevê as tendências do mercado de luxo, conclui que os gestores hoteleiros devem ser cada vez mais criativos com as suas ofertas uma vez que os clientes deste segmento têm demonstrado uma tendência crescente para a escolha de bens e serviços que se distinguem pela sua singularidade. Analogamente, devido ao facto de a procura neste âmbito ser instável e se apresentar em constante mudança, os hotéis devem adicionar continuamente novas funcionalidades que garantam uma experiência memorável e inesquecível para os hóspedes. Da mesma forma, o estudo prioriza a disponibilização de programas para as famílias, tais como, a prestação de serviços de cuidados pessoais, de recreação e serviços turísticos. Por último, a personalização do serviço continua a ser uma prioridade para os clientes de luxo, sendo que, por isso, os gestores devem privilegiar um relacionamento triangular entre o comprador, o fornecedor e o hóspede.

Yeung e Lau (2005), no seu estudo empírico que foca o impacto da diferenciação através de ações competitivas na performance dos hotéis em Hong Kong, apuraram que nem todas as ações estão positivamente associadas à rentabilidade dos hotéis. Mais especificamente, os autores consideraram um conjunto de vinte e três ações competitivas que agruparam em seis categorias, mais especificamente, ações estratégicas, bens e serviços, alterações de preços, atividades promocionais, atividades de redução de custos e capitalização. As ações competitivas integradas no grupo bens e serviços foram a introdução de um novo produto ou linha de produto, a realização de um grande compromisso financeiro para a compra de tecnologia ou equipamento que aumente a capacidade do serviço e, por último, o melhoramento, sem a necessidade de um comprometimento de mais recursos, da qualidade do produto, com a finalidade de atender melhor os clientes. Os autores concluíram que, de todos os grupos de ações, apenas as ações integradas na categoria bens e serviços tiveram um impacto significativo e positivo na RevPAR<sup>12</sup> dos hotéis. Este estudo realizado a hotéis *upscale* confirmou que um diversificado portfólio de ações, mas não muito diferente do oferecido pelos concorrentes, ajuda os hotéis a alcançarem uma alta performance financeira num mercado competitivo.

Em suma, é possível concluir que o produto hoteleiro compreende todos os bens e serviços fornecidos pelo hotel que atendem às necessidades e exigências dos mercados-alvo. Embora não exista uma definição universal que defina as componentes do produto na hotelaria, entende-se que este engloba a localização geográfica, os serviços, infraestruturas e equipamentos (relacionados com o quarto, alimentação e bebidas, lazer, negócios e outros), a atratividade física (decoreação, mobiliário, arquitetura) e a marca. No entanto, para alcançar uma vantagem competitiva no mercado, não basta oferecer aos clientes uma ampla gama de bens e serviços, mas sim um produto de qualidade que se diferencie do oferecido pelos concorrentes, com recurso à inovação.

---

<sup>11</sup> A Horwath HTL é uma empresa de serviços de consultoria hoteleira, turismo e lazer. Está integrada na Crowe Horwath Internacional e opera a partir de 490 cidades em mais de 100 países.

<sup>12</sup> RevPAR consiste na receita por quarto disponível. Trata-se de uma medida comumente utilizada para verificar o desempenho dos hotéis. Esta variável é calculada através da divisão da receita total do hotel pelo número total de quartos disponíveis para venda (Enz, 2010).

Apesar dos diversos hotéis tenderem a oferecer o mesmo tipo de produtos, devido aos elevados níveis de competição, diferentes bens e serviços, adaptados às expectativas dos clientes, têm também sido oferecidos pelos hotéis. Nesse sentido, para que os hotéis consigam sobreviver, a satisfação do cliente desempenha um papel fundamental na criação da lealdade do cliente e na obtenção de vantagem competitiva (Aksu & Tarcan, 2002). Neste contexto, destaca-se o esforço existente neste setor para alcançar um serviço de alta qualidade que deve ser orientado para uma cadeia contínua de atividades, incluindo a compreensão dos consumidores, o redesenho e a inovação dos bens e serviços e o posterior e melhorado fornecimento dos mesmos (Jeong & Oh, 1998). Com o propósito de agregar valor à experiência dos hóspedes, os gestores e profissionais da área do marketing devem enfrentar o desafio de determinar quais os serviços preferidos dos clientes (Olsen & Roper, 1998). Uma vez percebidas essas preferências, o desafio passa por priorizar as que agregam mais valor à oferta de serviços existente no hotel (Victorino *et al.*, 2005).

As dificuldades para os hotéis serem competitivos com base no produto que oferecem são evidentes, isto porque o setor hoteleiro tem testemunhado o aumento da competição na prestação de serviços de alta qualidade e satisfação dos consumidores. Este facto ocorre porque a retenção de clientes através da qualidade do serviço e satisfação se tornou vital em mercados saturados, como é o caso do mercado hoteleiro (Jeong & Oh, 1998). Deve igualmente existir a consciência, por parte dos gestores hoteleiros, de que a introdução de um novo produto pode ser imitada pelos concorrentes (Enz, 2010), o que intensifica a dificuldade de diferenciar a oferta de bens e serviços relativamente aos oferecidos pelos concorrentes (Kotler *et al.*, 2006).

Acredita-se que a diferenciação permite que as empresas explorem plenamente a sua vantagem competitiva e, portanto, consigam atingir altos níveis de retorno (Yeung & Lau, 2005). Compreende-se ainda que é fundamental que os gestores hoteleiros tenham a noção de que as necessidades dos mercados-alvo e a capacidade dos concorrentes para suprir essas necessidades se alteram constantemente, daí que a formulação do produto deva ser tida como um processo contínuo (Middleton *et al.*, 2009). Conclui-se que a área da hotelaria está em constante mudança e que os bens e serviços oferecidos devem ser constantemente monitorizados para que o hotel consiga reter a vantagem competitiva (Knowles, 1998).

## 2.4 CONCLUSÕES

As alterações que se têm verificado no último século no ambiente político e económico, têm um forte impacto na forma como as empresas operam. A economia e a globalização confrontaram as organizações com novas realidades que vão ter influência na competitividade.

Reconhece-se a multidimensionalidade do conceito de competitividade, aplicado tanto ao nível do país, como das indústrias e das empresas. No entanto, independentemente da sua complexidade, a questão da competitividade continua a atrair a atenção por parte dos formuladores de políticas em todo o mundo e também dos gestores e diretores das organizações. A competitividade retrata uma condição desejável que todas as regiões, nações, bem como as empresas devem ambicionar.

Tal como se pôde verificar, nos últimos anos a preocupação com a competitividade tem atraído também a atenção de investigadores nas áreas dos destinos e do setor hoteleiro, aspeto

evidenciado pelo número crescente de estudos de investigação neste âmbito. A competitividade de um país deriva do desempenho das suas empresas, que incluem as organizações do setor hoteleiro, mais especificamente os hotéis. A importância dos hotéis advém do facto de estes contribuírem para o desenvolvimento económico, social e cultural da comunidade. No entanto, devido aos desafios do mercado global cada vez mais competitivo, os hotéis devem deter uma estratégia com o propósito alcançar uma vantagem competitiva relativamente aos seus concorrentes.

As vantagens competitivas dos hotéis podem resultar de três tipos de fatores, mais especificamente fatores externos, fatores internos e fatores relacionais. No que se refere aos fatores externos, pode afirmar-se que as forças da indústria influenciam a performance da empresa e o sucesso de uma empresa depende da forma como esta reage aos sinais do mercado e como prevê com precisão a evolução da estrutura da indústria. No que concerne aos fatores internos defende-se que a vantagem competitiva pode decorrer dos recursos desenvolvidos internamente, recursos estes que não devem ser facilmente adquiridos pelos concorrentes. Os recursos internos da empresa podem incluir competências, capacidades, recursos, informação e conhecimento. Finalmente, no que respeita a aspetos relacionais é defendido que os recursos críticos inerentes a uma empresa podem ser alcançados através de ligações entre empresas, com recurso a alianças estratégicas<sup>13</sup>, *joint-ventures*<sup>14</sup> e relações na base da confiança.

Na revisão de literatura feita neste capítulo os estudos sobre competitividade hoteleira sugerem que os principais fatores competitivos dos hotéis são aspetos relacionados com as seguintes dimensões: produto, recursos humanos, marketing, tecnologia, variáveis económico-financeiras, características relacionadas com o hotel, tipo de gestão, preço, outras estratégias, inovação e aprendizagem e, por último, responsabilidades ambientais, sociais e éticas. Considerando a relevância dos fatores internos decidiu fazer-se uma revisão da literatura mais aprofundada sobre os fatores internos que revelaram ter maior relevância enquanto fatores competitivos, fatores estes que vão ser o principal foco do estudo empírico da presente dissertação: recursos humanos, tecnologia, marketing e produto.

De acordo com o que foi revisto na literatura, compreende-se que uma gestão de recursos humanos correta pode tornar o hotel mais competitivo. Embora os comportamentos e capacidades dos colaboradores possam ser imitáveis pelos concorrentes, a existência de uma atitude positiva aliada a uma orientação para o cliente pode constituir um trunfo poderoso para enfrentar a concorrência. Para uma correta estratégia de recursos humanos reconhece-se a necessidade da formulação da missão do hotel, bem como de um conjunto claro de objetivos estratégicos, que devem ser partilhados e conhecidos por todos os colaboradores, para assegurar que os objetivos e atividades de cada departamento contribuem para o cumprimento da missão.

---

<sup>13</sup> Associação entre duas ou mais empresas que, além de recursos, juntam *know-how* com o objetivo de desenvolver uma atividade específica, criar sinergias ou simplesmente crescer. É uma alternativa a fusões e aquisições e ao desenvolvimento orgânico. As alianças estratégicas são normalmente estabelecidas entre empresas que têm produtos ou serviços complementares ou que concorrem entre si (Rodrigues, 2008).

<sup>14</sup> Forma de aliança entre duas ou mais entidades com o fim de partilharem o risco, os investimentos, as responsabilidades e os lucros associados a determinado projeto (Rodrigues, 2008).

Outras estratégias contribuem para um planeamento de gestão de recursos humanos competitivo, nomeadamente, um adequado processo de recrutamento e seleção de novos empregados, a formação abrangente e continuada de todos os indivíduos, as práticas para a redução das taxas de rotatividade dos recursos humanos, práticas de retenção dos melhores empregados e destinadas à sua motivação, através do envolvimento dos colaboradores nas tomadas de decisão e de remunerações e compensações adequadas.

Relativamente à tecnologia como fator competitivo, depreende-se que um hotel não tem necessariamente que possuir aplicações tecnológicas muito sofisticadas para ser competitivo. A literatura sugere que os proprietários e gestores hoteleiros tendem a ser desencorajados pelo elevado investimento inerente à tecnologia, contudo, deve existir a consciência que este investimento não é somente uma despesa, mas sim uma aplicação para desenvolver uma vantagem competitiva para o futuro. A tecnologia pode melhorar o desempenho e pode criar uma vantagem competitiva se a inovação tecnológica conseguir dar uma resposta rápida às alterações das condições do ambiente externo e estiver integrada na estratégia da organização. O setor da hotelaria não deve ignorar a tecnologia e as vantagens da sua implementação (serviço personalizado, aumento das vendas, melhoramento do desempenho, redução de custos, entre outros), nas várias áreas de prestação de serviço, mais concretamente, nas áreas de *front office*, *back office*, promoção, gestão do restaurante e banquetes e gestão de interface de relação com o cliente. Finalmente, percebe-se que os hotéis de luxo ou de categoria superior adotam mais tecnologias quando comparados com os hotéis de categoria inferior. Também é possível afirmar que as propriedades afiliadas a cadeias hoteleiras normalmente adotam mais tecnologias do que os hotéis independentes.

Quanto ao marketing como fonte de vantagem competitiva, foram realçados, após uma revisão da literatura, alguns conceitos e estratégias que contribuem para uma gestão mais competitiva. O processo de marketing pode ser composto por quatro fases: a análise, o planeamento, a implementação e o controlo. Os planos de marketing são destacados por vários autores como importantes elementos no alcance da competitividade por representarem uma ferramenta vantajosa que providencia uma estrutura sistemática que guia os elementos de uma organização para a realização dos objetivos acordados. Um dos principais aspetos numa estratégia de marketing é a segmentação do mercado, ou seja, a divisão do mercado em grupos distintos que podem exigir diferentes produtos e/ou marketing mix. Outro aspeto importante nesta vertente são as estratégias para diferenciar e posicionar o hotel na mente dos consumidores. Na distribuição do produto hoteleiro, devido aos elevados custos que decorrem da utilização de intermediários, uma escolha estratégica fundamental está relacionada com a opção por marketing direto e/ou indireto. A escolha raramente é fácil, possuindo cada uma destas estratégias as suas vantagens e desvantagens. Relativamente à estratégia de promoção, esta pode incluir várias ferramentas para comunicar com os clientes, funcionários, colaboradores e *stakeholders*. As comunicações podem ser de carácter pessoal, envolvendo mensagens personalizadas, ou impessoais, sendo orientadas para um grande grupo de atuais e potenciais clientes. Deve existir uma comunicação externa, para o mercado, mas também uma comunicação interna, tendo como alvo os colaboradores da empresa, destinada a fomentar uma identidade corporativa. As ferramentas de promoção que podem ser utilizadas no âmbito da promoção

interna e externa são muito diversas, podendo abranger relações públicas, publicidade, marketing direto, patrocínios, vendas pessoais, entre outros.

Ao nível dos hotéis, o produto engloba todos os bens e serviços fornecidos pelos hotéis para satisfazer as necessidades dos clientes. Uma perspetiva revela que os gestores hoteleiros devem pensar no produto hoteleiro em quatro níveis que consistem, mais especificamente, no produto principal, produto facilitador, produto de apoio e produto aumentado. A literatura revela que podem ser identificadas várias componentes do produto dos hotéis, nomeadamente a localização, os equipamentos, infraestruturas e serviços (quarto, alimentação e bebidas, serviços e equipamentos de lazer, serviços e equipamentos de negócios e outros) e, por último, a atratividade física do hotel. A marca é outro aspeto muito associado ao produto que lhe pode conferir uma maior competitividade, pois permite distinguir o produto de uma empresa relativamente aos concorrentes. Por outro lado, a qualidade tem um impacto direto na performance do produto, pois a oferta de bens e serviços consistentes e de qualidade superior pode permitir alcançar altos níveis de satisfação do cliente. Outro aspeto importante e que concede vantagem competitiva é a diferenciação do produto, que permite criar valor através da singularidade, sendo que a inovação representa um papel essencial neste processo de diferenciação.



## CAPÍTULO 3 - CARACTERIZAÇÃO DA OFERTA DOS HOTÉIS DE 5 ESTRELAS NA CIDADE DE LISBOA

---

### 3.1 INTRODUÇÃO

O turismo em Portugal tem crescido nos últimos anos, principalmente quando consideradas as variáveis da procura e oferta hoteleira. Considerando a oferta de estabelecimentos hoteleiros em Portugal, em julho de 2012 existiam 2.028 estabelecimentos e 296.321 camas (respetivamente +0,4% e +2,5% que em julho de 2011) (INE, 2012). Lisboa apresentou um acréscimo homólogo de 3,5% no número de estabelecimentos, seguindo-se, ao nível das NUTs II, o Algarve (+2,9%), o Norte (+2,2%) e o Centro (+1,2%). No ano de 2012 os estabelecimentos hoteleiros registaram 13,8 milhões de hóspedes e 39,7 milhões de dormidas. Relativamente ao ano anterior, os hóspedes decresceram 1,1% enquanto as dormidas aumentaram 0,6%. Algarve, Lisboa e Madeira continuaram a ser as principais regiões de destino (abrangendo 73,8% das dormidas anuais). Os hotéis foram os estabelecimentos com maior procura (61,2% das dormidas), secundados pelos hotéis-apartamentos (16,3%) (INE, 2012).

Pelo referido, compreende-se que Lisboa é uma região com um impacte turístico a nível nacional, com bastante representatividade em termos de procura e da oferta hoteleira. Também os hotéis assumem grande destaque, pois representam a maioria das dormidas em estabelecimentos hoteleiros em Portugal. Este capítulo é relevante para o estudo que se apresenta na presente dissertação, na medida em que permite conhecer o local no qual se foca o estudo, como também, perceber o papel da hotelaria e sua importância na cidade de Lisboa.

Neste capítulo a análise incide sobre a caracterização da oferta hoteleira da cidade de Lisboa, com especial enfoque nos hotéis de 5 estrelas. No entanto, outros fatores são considerados, nomeadamente o enquadramento da cidade de Lisboa a nível regional e nacional, para que se compreenda a importância da mesma tanto em termos sociais e económicos, como turísticos.

Relativamente à estrutura do capítulo, numa primeira secção apresentam-se os principais indicadores sociais e económicos do município de Lisboa, da NUT II Lisboa e de Portugal, e é feita uma muito breve caracterização destas áreas geográficas. Seguidamente são abordadas as acessibilidades rodoviárias, ferroviárias, portuárias e aeroportuárias da cidade de Lisboa. Nas secções seguintes é realizada uma caracterização da oferta e procura hoteleira do município de Lisboa e, por último, é apresentada uma caracterização específica dos hotéis de 5 estrelas da cidade de Lisboa.

### 3.2 CARACTERIZAÇÃO DA OFERTA DOS HOTÉIS DE 5 ESTRELAS NA CIDADE DE LISBOA

*Lisboa é conhecida como cidade branca, graças à luminosidade única que emana. A luz, o ambiente e o clima proporcionam passeios maravilhosos ao longo de várias zonas da cidade. É uma beleza que se estende para lá dos monumentos, que se vive na rua, que se abraça com todos os sentidos.*

(Turismo de Portugal, 2011)

### 3.2.1 INDICADORES SOCIAIS E ECONÓMICOS DA CIDADE DE LISBOA

A região estatística de Lisboa (NUT II) compreende 18 municípios que estão incluídos nas sub-regiões estatísticas da Grande Lisboa e da Península de Setúbal. Os municípios que a compõem são Alcochete, Almada, Amadora, Barreiro, Cascais, Lisboa, Loures, Mafra, Moita, Montijo, Odivelas, Oeiras, Palmela, Seixal, Sesimbra, Setúbal, Sintra e Vila Franca de Xira.

A cidade de **Lisboa**<sup>15</sup>, capital de Portugal, é a maior cidade do país, com uma área geográfica de 85 km<sup>2</sup> e uma densidade demográfica de 6 435,5 habitantes/Km<sup>2</sup>, em 2011 (INE, 2012). Localizada no extremo oeste da Península Ibérica, Lisboa é a capital mais ocidental da Europa. O concelho em que a cidade se insere encontra-se limitado a norte pelos concelhos de Odivelas e Loures, a oeste pelo de Oeiras, a noroeste pelo da Amadora e a sudoeste pelo estuário do rio Tejo, que separa a cidade dos concelhos da Margem Sul: Almada, Seixal, Barreiro, Moita, Montijo e Alcochete. Na Figura 3.1 está representado o mapa de Portugal, com destaque para a região e município de Lisboa

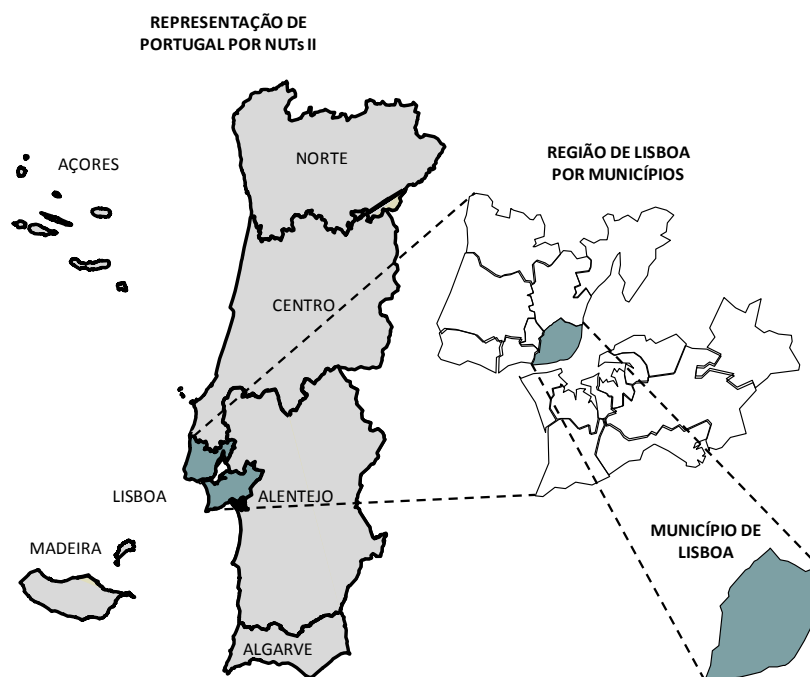


Figura 3.1- Localização da região de Lisboa (NUT II) em Portugal Continental. Localização do município de Lisboa (NUT III) na região de Lisboa.

Fonte: Elaboração Própria

Segundo os dados estatísticos revelados pelo Instituto Nacional de Estatística (INE), em 2011 residiam na região de Lisboa cerca de 2.824 milhões de habitantes, distribuídos pelos vários concelhos, sendo que o município que se destaca é o de Lisboa, que contabilizou nesse ano cerca de 550 mil habitantes, representando 19,4% do total da população desta região. Na escala nacional, a região de Lisboa representa cerca de 26,8% da população total portuguesa. Com a dinamização e crescimento do país, a região de Lisboa tem visto a sua população crescer a uma

<sup>15</sup> Corresponde exatamente ao município de Lisboa (INE, 2012).



taxa anual de 0,53% entre 2001 e 2011, em claro contraste com a diminuição verificada na cidade de Lisboa, onde a tendência de afastamento dos centros urbanos tem levado muitas pessoas a procurarem zonas com menor densidade populacional, como se pode verificar através da Taxa de Crescimento Média Anual (TCMA) de -0,3%. O Quadro 3.1 apresenta os principais indicadores sociais e económicos do município e região de Lisboa.

**Quadro 3.1 – Principais Indicadores Sociais e Económicos**

Indicadores Sociais e Económicos	Município de Lisboa (NUT III)	Região de Lisboa (NUT II)	Portugal
População Total (2011)	546.825	2.823.789	10.541.840
Área (2011:km <sup>2</sup> )	85	3.002	92.212
Empresas (2010)	99.92	339.65	1.144.150
<b>Economia</b>			
Volume de negócios por empresa (2010: milhares de €)	895,1	495,4	311,5
<b>Emprego</b>			
População ativa (2011: milhares)	n.d.	1.436	5.543,2
Trabalhadores por conta de outrem (2009)*	290.138	689.561	2.175.028
Trabalhadores por conta de outrem por setor de atividade económica (2009)*			
Setor Primário	318	3.143	34.839
Setor Secundário	24.228	135.178	733.067
Setor Terciário	265.592	551.24	1.407.122

n.d.: não disponível

\* Os dados dizem respeito a trabalhadores por conta de outrem a tempo completo com remuneração completa

Fonte: Elaboração Própria. Adaptado de INE (2012).

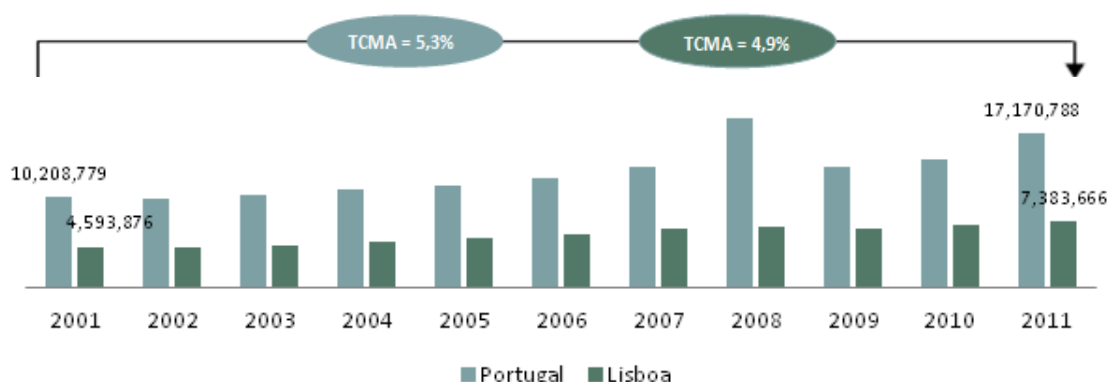
Também a nível económico o município de Lisboa se destaca regional e nacionalmente. Em 2010, o número total de empresas deste concelho contabilizava-se em cerca de 100 mil, o que representa aproximadamente 29% do total da região e 9% do total nacional. Por outro lado, a região de Lisboa contribuiu com um total de 339.650 empresas. Se é verdade que Lisboa e a Região onde se insere têm bastante representatividade a nível nacional quanto ao número total de empresas é, no entanto, na variável de volume de negócios por empresa que, tanto o município como a Região se destacam a nível nacional. O volume de negócios por empresa que o concelho de Lisboa registou em 2010, foi de 895 mil euros, diferenciando-se da média registada para Portugal em cerca de 583 mil euros. Também a região de Lisboa se destacou neste campo, com um volume de negócios por empresa de 495 mil euros, superior ao registado em Portugal.

A base económico-produtiva do município de Lisboa apresenta uma distribuição sectorial que se caracteriza pela preponderância destacada do setor terciário, dominado essencialmente pelas atividades financeiras, imobiliárias e de serviços prestados às empresas, como também, pela importância do comércio e serviços, onde o turismo é um dos principais polos indutores de desenvolvimento.

### 3.2.2 ACESSIBILIDADES DA CIDADE DE LISBOA

Lisboa e a sua área metropolitana são atravessadas por duas **autoestradas** circulares, uma exterior e outra interior - a CRIL, Circular Regional Interior de Lisboa e a CREL, Circular Regional Exterior de Lisboa. As principais autoestradas que ligam a cidade à envolvente são a A1 e a A8 (em direção a norte), A5 (em direção a oeste), A2 (para sul) e A12 (para leste). A cidade dispõe de uma **rede ferroviária** urbana e suburbana com 9 linhas (4 de metropolitano e 5 de comboio suburbano). A exploração da rede de metro é efetuada pela Metropolitano de Lisboa e a rede ferroviária suburbana pela Caminhos de Ferro Portugueses (linhas de Azambuja, Cascais, Sintra e Sado) e pela Fertagus (linha do eixo norte sul, entre Roma-Areeiro e Setúbal). As principais estações do caminho-de-ferro são: Oriente, Rossio, Cais do Sodré e Santa Apolónia. Lisboa dispõe ainda de um **porto**, que está equipado com três cais para navios-cruzeiro: Alcântara, Rocha Conde Óbidos e Santa Apolónia.

A apenas sete quilómetros de distância do centro da cidade, o **aeroporto da Portela**, em Lisboa, é o maior aeroporto português, com capacidade para movimentar 3.200 passageiros por hora e com um registo de 15,3 milhões de passageiros em 2012 (embarcados e desembarcados) (ANA, 2013). No Gráfico 3.1 apresenta-se a evolução do número de passageiros desembarcados no aeroporto de Lisboa, entre 2001 e 2011.



**Gráfico 3.1 - Evolução do número de passageiros desembarcados nos Aeroportos de Portugal e de Lisboa entre 2001 e 2011.**

Fonte: Elaboração Própria. Adaptado de ANA (v.a.)

Entre 2001 e 2011, o número de **passageiros desembarcados** no aeroporto de Lisboa apresentou um crescimento médio anual de 4,9%, alcançando-se um total de 7,4 milhões de passageiros em 2011. A nível nacional, a taxa de crescimento média anual foi um pouco mais elevada, mais concretamente, 5,3%. Em 2011 o aeroporto de Lisboa representou cerca de 43% do total dos passageiros desembarcados em Portugal, ou seja, os restantes 57% foram partilhados pelos outros dez aeroportos nacionais<sup>16</sup>.

<sup>16</sup> Aeroportos: Francisco Sá Carneiro, Faro, Beja, Açores, João Paulo II, Santa Maria, Horta, Flores, Madeira e Porto Santo.

Em 2011 o número de passageiros movimentados nas infraestruturas aeroportuárias nacionais cresceu 6,3% face a 2010, sendo que o número de desembarques cifrou-se em 17,1 milhões de passageiros. O aeroporto de Lisboa é o mais importante a nível nacional, tanto em termos de volume de passageiros como a nível de cobertura geográfica.

### 3.2.3 CARACTERIZAÇÃO DA OFERTA HOTELEIRA NA CIDADE DE LISBOA

Portugal, em 2011, contava com aproximadamente 2 mil estabelecimentos hoteleiros, sendo que, o município de Lisboa contribuía com 193 estabelecimentos para o total nacional. Tanto a nível nacional, como ao nível do município em questão, se verificou uma evolução positiva no número de estabelecimentos entre 2001 e 2011. No entanto, o crescimento nacional foi superior ao registado no concelho de Lisboa, 1,3% e 0,9%, respetivamente. Neste período verificou-se também um crescimento da capacidade de alojamento em ambos os casos, medido através do número de camas disponíveis. Neste caso específico, Lisboa registou uma melhor evolução comparativamente a Portugal, pois o crescimento registado em Lisboa foi de aproximadamente 5% e a nível nacional foi 2,4%.

Importa referir que o número de hotéis cresceu de uma forma mais significativa que o número de estabelecimentos hoteleiros, em ambos os casos. Em 2011, o município de Lisboa representava 12,3% do número total de hotéis a nível nacional, mais especificamente, 107 hotéis. Verificou-se um crescimento significativo do número de hotéis, pois a taxa de crescimento média anual foi, no município de Lisboa e em Portugal, de aproximadamente 5%. Quanto à capacidade de alojamento nos hotéis, a tendência foi semelhante, pois neste período verificou-se um crescimento de cerca de 4,4% a nível nacional e 3,8% no município de Lisboa. Nos gráficos 3.2, 3.3, 3.4 e 3.5 apresentam-se alguns indicadores que caracterizam a oferta hoteleira no município de Lisboa e em Portugal.



Gráfico 3.2 - Evolução do número de estabelecimentos hoteleiros em Portugal e Lisboa (2001-2011).

Fonte: Elaboração própria. Adaptado de INE (v.a.).



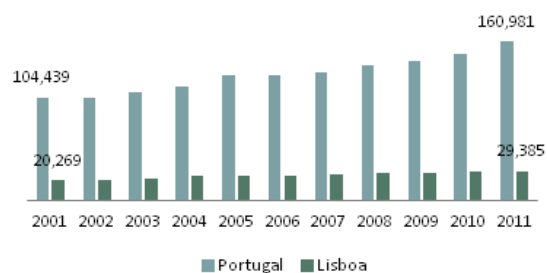
Gráfico 3.3 - Evolução do número de hotéis em Portugal e em Lisboa (2001-2011).

Fonte: Elaboração Própria. Adaptado de INE (v.a.).



**Gráfico 3.4 – Evolução da capacidade de alojamento dos estabelecimentos hoteleiros em Portugal e Lisboa (2001-2011).**

Fonte: Elaboração Própria. Adaptado de INE (v.a.)

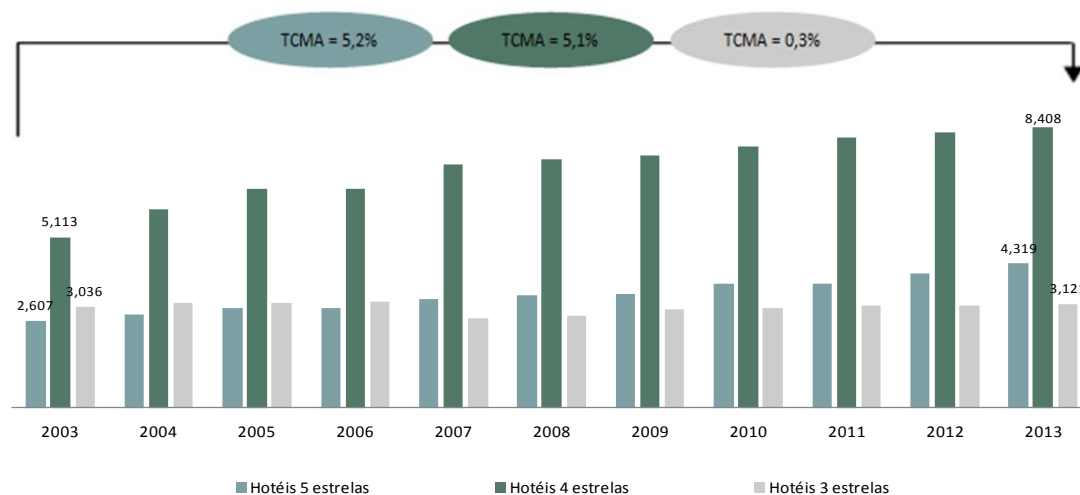


**Gráfico 3.5 – Evolução da capacidade de alojamento dos hotéis em Portugal e Lisboa (2001-2011).**

Fonte: Elaboração Própria. Adaptado de INE (v.a.)

Compreende-se, desta forma, que a oferta hoteleira, no município de Lisboa e em Portugal, tem evoluído positivamente, com crescimentos significativos. No caso específico do município de Lisboa, não só se verifica esta tendência, como também se compreende que, em alguns indicadores, o crescimento é superior ao registado a nível nacional. Por outro lado, importa destacar que este concelho, composto por 53 freguesias, em 2011, contribuía em 9,6% para o total de estabelecimentos e em 12,3% para o total de hotéis em Portugal.

Em traços gerais, Lisboa contribui bastante para o número total de hotéis a nível nacional, no entanto, importa perceber quais as categorias de hotéis que têm mais expressão na cidade. No Gráfico 3.6 apresenta-se a evolução do número de quartos dos hotéis no município de Lisboa, por categorias, entre 2001 e 2011.

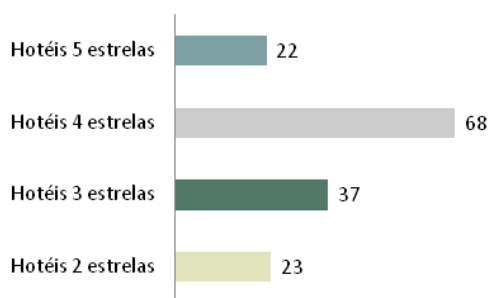


**Gráfico 3.6 – Evolução da oferta hoteleira na cidade de Lisboa de 5, 4 e 3 estrelas (2003-2013). Números de quartos.**

Fonte: Elaboração Própria. Adaptado de ATL (2013).

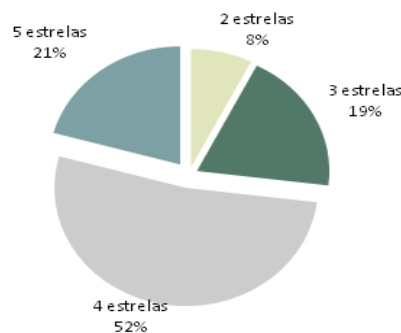
Como se pode verificar através da análise do Gráfico 3.6, existe uma evolução positiva da oferta hoteleira da cidade de Lisboa no que se refere aos hotéis de 5, 4 e 3 estrelas, avaliada através do número de quartos. Nos últimos dez anos, os hotéis de 5 estrelas registaram um crescimento médio anual de 5,2%, seguindo-se os hotéis de 4 estrelas com um crescimento de 5,1%, sendo a

categoria de 3 estrelas a menos significativa (0,3%). Contudo, são os hotéis de 4 estrelas que mais se destacam relativamente ao número de quartos disponíveis, ao contribuírem com cerca de 8.400 quartos para o total do município. Importa no entanto destacar, que embora os hotéis de 5 estrelas ocupem o segundo lugar neste ranking, o número de quartos disponíveis cresceu exponencialmente nos últimos dez anos, mais especificamente, entre 2003 e 2013, verificou-se um aumento de cerca de 1.712 quartos.



**Gráfico 3.7 – Distribuição do número de estabelecimentos hoteleiros na cidade de Lisboa (2013).**

Fonte: Elaboração Própria. Adaptado de ATL (2013)



**Gráfico 3.8 – Distribuição total de quartos por categoria na cidade de Lisboa % (2013).**

Fonte: Elaboração Própria. Adaptado de ATL (2013)

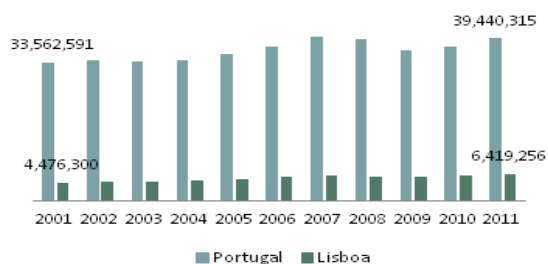
A estrutura da oferta hoteleira da cidade de Lisboa revela um claro equilíbrio entre a oferta de hotéis de 3 e 5 estrelas e uma elevada representatividade da oferta da categoria de 4 estrelas. No presente ano, 2013, existem em Lisboa 68 hotéis de quatro estrelas, 37 hotéis de 3 estrelas, 22 hotéis de 5 estrelas e 23 hotéis de 2 estrelas. No entanto, a sua representatividade deve ser avaliada através do número de quartos disponíveis, sendo que, nessa análise, verifica-se que os hotéis de 4 estrelas representam um pouco mais de metade do total da oferta hoteleira de Lisboa (52%), seguindo-se os hotéis de 5 estrelas (21%), os hotéis de 3 estrelas (19%) e, por último, e com pouca expressão, os hotéis de 2 estrelas (8%) (Gráficos 3.7 e 3.8).

No fundo, através destes dados conclui-se que a oferta hoteleira tem crescido tanto a nível nacional, como no caso específico do município de Lisboa, enfoque do estudo. Tem-se verificado em Lisboa que, nos últimos anos, as novas unidades hoteleiras da cidade correspondem, maioritariamente, às categorias de 4 e 5 estrelas. De salientar que esta é uma tendência que se deve manter nos próximos dois anos, uma vez que, todas as unidades com data prevista de abertura e outras que estão em fase de projeto apresentadas pela ATL (2013) inserem-se nestas categorias.

### 3.2.4 CARACTERIZAÇÃO DA PROCURA HOTELEIRA DA CIDADE DE LISBOA

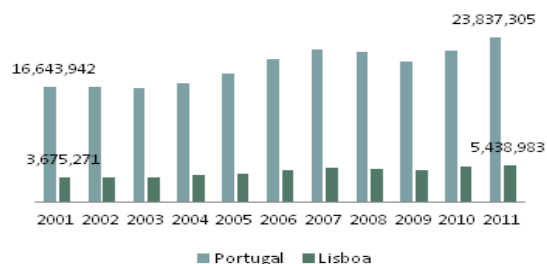
Relativamente aos dados da procura hoteleira, verifica-se que tanto em Portugal, como no município de Lisboa, existiu uma evolução positiva do número de hóspedes e dormidas nos estabelecimentos hoteleiros no geral, como também, no caso específico dos hotéis. O número de dormidas nos estabelecimentos hoteleiros, em Portugal no ano 2011, contabilizou-se em cerca de 39 milhões, tendo-se verificado um crescimento médio anual de 1,6% desde 2001. Já Lisboa

registou um crescimento médio anual mais significativo neste período, 3,7%, representando em 2011, 16,3% do total de dormidas nacionais nos estabelecimentos hoteleiros. Relativamente ao número de hóspedes, a evolução, entre 2001 e 2011, é igualmente positiva, 3,7% e 4% em Portugal e Lisboa, respetivamente. Embora, o resultado final dos dez anos em estudo seja positivo, importa referir o declínio registado nestes indicadores no ano 2008, que apenas voltou a recuperar em 2010. Os Gráficos 3.9 e 3.11 ilustram os factos expostos.



**Gráfico 3.9 – Evolução do número de dormidas em estabelecimentos hoteleiros em Portugal e Lisboa (2001-2011).**

Fonte: Elaboração Própria. Adaptado de INE (v.a.)



**Gráfico 3.10 – Evolução do número de dormidas em hotéis em Portugal e Lisboa (2001-2011).**

Fonte: Elaboração Própria. Adaptado de INE (v.a.)



**Gráfico 3.11 – Evolução do número de hóspedes em estabelecimentos hoteleiros em Portugal e Lisboa (2001-2011).**

Fonte: Elaboração Própria. Adaptado de INE (v.a.)



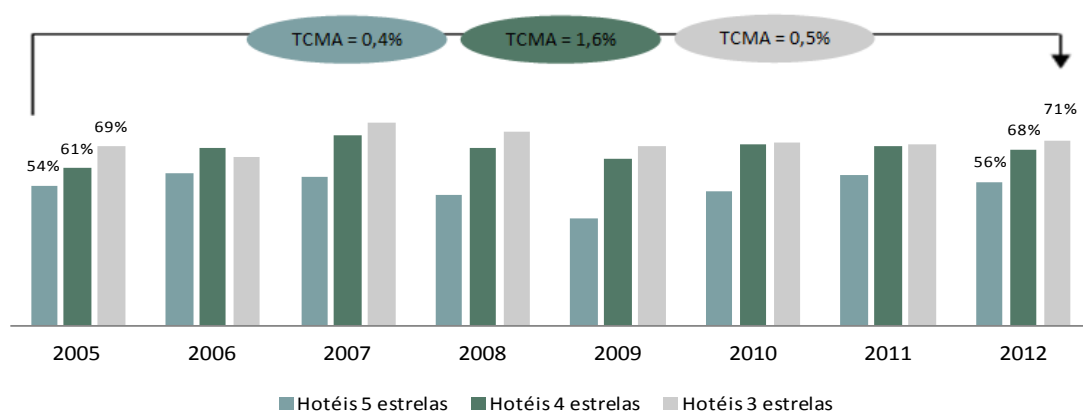
**Gráfico 3.12 – Evolução do número de hóspedes em hotéis em Portugal e Lisboa (2001-2011).**

Fonte: Elaboração Própria. Adaptado de INE (v.a.)

Tal como se pode observar nos Gráficos 3.10 e 3.12, o número de dormidas e o número de hóspedes nos hotéis em Portugal e em Lisboa, registaram uma evolução ainda mais significativa, comparativamente à registada nos estabelecimentos hoteleiros. Para exemplificar, o número de dormidas nos hotéis na cidade de Lisboa registou um aumento médio anual na ordem dos 9% entre 2001 e 2011. O total de dormidas em 2011 nos hotéis do município de Lisboa representa 22,8% do total de dormidas nacionais em hotéis, mais concretamente, cerca de 5.4 milhões. Também, no mesmo período, o número de hóspedes tem evoluído positivamente, 5,4% em Portugal e 4,3% em Lisboa. Com isto, importa destacar que no ano de 2011, em Lisboa, o número de dormidas nos estabelecimentos hoteleiros atingiu os 6,4 milhões, sendo que deste total, 5,4

milhões dizem respeito a dormidas em hotéis, o que revela a importância deste tipo de estabelecimento neste município.

Relativamente à taxa de ocupação<sup>17</sup> registada nos hotéis, por categoria, a tendência contrasta com a verificada na oferta. Tal como se pôde constatar, na oferta hoteleira da cidade de Lisboa, são os hotéis de 4 estrelas que se destacam, seguindo-se os hotéis de 5 estrelas e, sem tanta representatividade, os hotéis de 3 estrelas. Em compensação, ao nível da procura, mais propriamente através da análise das taxas de ocupação, destacam-se os hotéis de 3 estrelas, que em 2012 detiveram uma taxa de ocupação média de 71%, a mais elevada comparativamente com as outras categorias de hotéis, tal como se pode observar no Gráfico 3.13.



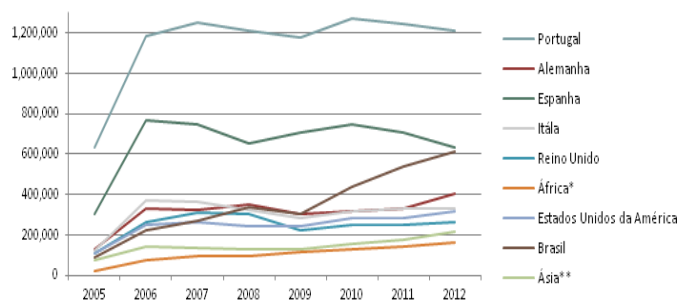
**Gráfico 3.13 - Evolução da procura hoteleira nos hotéis de 5, 4 e 3 estrelas (2005-2012). Taxa de Ocupação (%).**

Fonte: Elaboração Própria. Adaptado de ATL (2013)

Não obstante, também neste indicador se destacam os hotéis de 4 estrelas que registam a maior taxa de crescimento média anual, mais propriamente, 1,6%. Os hotéis de 5 estrelas, para além de serem os que detêm uma menor taxa de ocupação, são também aqueles em que a evolução é mais reduzida, embora positiva (0,4%). O valor médio da taxa de ocupação registado entre 2005 e 2012 nos hotéis de 5 estrelas é de 55%.

Portugal e Espanha são os mercados que registam uma maior quota de mercado quanto ao número de dormidas na cidade de Lisboa. De destacar o crescimento médio anual do Brasil (32%) entre 2005 e 2012, sendo já o segundo principal mercado estrangeiro de Lisboa. Através da análise do Gráfico 3.14, compreende-se que o mercado português e o mercado espanhol estão a reduzir o número de dormidas nos hotéis da cidade de Lisboa, enquanto outros estão a aumentar, mais concretamente, o mercado alemão, norte-americano, africano e asiático.

<sup>17</sup> Indicador que permite avaliar a capacidade de alojamento média utilizada durante o período de referência (relação entre o número de dormidas e o número de camas ou quarto, disponíveis no período de referência) (Turismo de Portugal, 2013b)

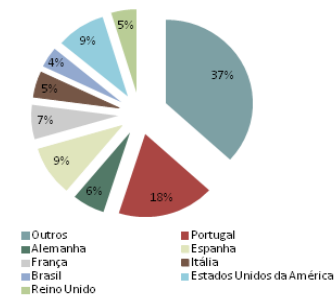


**Gráfico 3.14 - Evolução do número de dormidas nos hotéis da cidade de Lisboa, por país de residência (2005-2012).**

Fonte: Elaboração própria. Adaptado de ATL (2013)

\*África: Angola, Moçambique, Outros países de África

\*\*Ásia: Japão, Outros países de Ásia



**Gráfico 3.15 - Número de dormidas nos hotéis de 5 estrelas, na cidade de Lisboa, por país de residência (2012).**

Fonte: Elaboração Própria. Adaptado de ATL (2013)

No caso específico dos hotéis de 5 estrelas da cidade de Lisboa, é o mercado nacional que apresenta uma maior quota de mercado no número de dormidas em 2012, alcançando 1,2 milhões de dormidas. Seguidamente destacam-se o mercado espanhol e o mercado norte-americano com 631 mil e 614 mil dormidas, respetivamente. Outros mercados emissores que se destacam são a França, a Itália, o Reino Unido, a Alemanha e o Brasil (Gráfico 3.15).



### 3.2.5 CARACTERIZAÇÃO DOS HOTÉIS DE 5 ESTRELAS DA CIDADE DE LISBOA

A oferta de hotéis de cinco estrelas na cidade de Lisboa, tal como já foi referido, é bastante representativa. Esta cidade dispõe de 22 unidades hoteleiras de 5 estrelas, que representam 21% do total dos quartos de hotéis da cidade de Lisboa. Tal como se pode verificar na Figura 3.2, existe uma grande aglomeração destes hotéis junto ao centro da cidade, mais especificamente, ao longo da Avenida da Liberdade e na zona do Marquês de Pombal. A localização destas unidades proporciona fácil acesso aos principais pontos da cidade, nomeadamente, o Bairro Alto, a Baixa-Chiado, o Castelo de S. Jorge, o Príncipe Real e São Bento e outros bairros históricos. Há ainda, em locais extremos da cidade, um hotel na zona de Belém e um na zona do Parque das Nações.

























Figura 3.2 - Identificação e localização dos hotéis de 5 estrelas da cidade de Lisboa

Fonte: Elaboração Própria

Neste contexto importa referir que a Avenida da Liberdade é um importante centro empresarial e financeiro que, para além de zona de comércio e serviços, conjuga uma ampla diversidade de atrativos de lazer, recreativos e culturais, o que justifica a elevada concentração de hotéis nessa área.

**Quadro 3.2 - Características dos hotéis de cinco estrelas da cidade de Lisboa.**

HOTÉIS DE 5 ESTRELAS DA CIDADE DE LISBOA	Ano de Abertura	Dimensão (Quartos e Suites)	Salas de Reunião	Spa/ Centro de Bem-Estar	Instalações de Prática Desportiva	Restaurantes e Bares	Imóvel Classificado	Logótipo
1. Altis	1974	301	✓	✓	✓	5		
2. Altis Belém Hotel & Spa	2009	50	✓	✓	✓	3		
3. Avenida Palace	1892	82	✓		✓	1		
4. Bairro Alto	2005	55	✓		✓	3		
5. Corinthia Hotel	n.d.	518	✓	✓	✓	4		
6. Dom Pedro Lisboa Palace	1998	265	✓			2		
7. Eurostars Hotel das Letras	2008	107	✓		✓	2		
8. Fontecruz Lisboa	2012	72	✓		✓	1	✓	
9. Lapa Palace	1992	109	✓	✓	✓	3		
10. Myriad by SANA HOTELS	2012	186	✓	✓	✓	2		
11. Pestana Palace	2005	180	✓	✓		3		
12. Real Palácio	2003	147	✓	✓		3		
13. Ritz- Four Seasons	1959	282	✓	✓	✓	2		
14. Sheraton Lisboa Hotel & Spa	1972	369	✓	✓	✓	4		
15. Sofitel Lisbon Liberdade	1992	171	✓		✓	2		
16. Tiara Park Atlantic Lisboa	1985	318	✓		✓	1		
17. Tivoli Lisboa	1933	306	✓		✓	3		
18. Vip Grand Lisboa Hotel and Spa	2008	326	✓	✓	✓	2		
19. Altis Avenida	2010	70	✓			2		
20. CS Vintage Lisboa Hotel	n.d.	56	✓	✓	✓	4		
21. Mercy Hotel	n.d.	47			✓	2		
22. EPIC SANA Lisboa Hotel	2013	311	✓	✓	✓	4		

Fonte: Elaboração Própria. Adaptado de RNT (2013)

De acordo com o RNT, Registo Nacional de Turismo, o primeiro hotel de 5 estrelas a abrir na cidade de Lisboa foi o Tivoli Lisboa em 1933 e o mais recente foi o EPIC SANA Lisboa Hotel no presente ano, 2013. A RNT sugere uma divisão dos hotéis de acordo com a sua dimensão, ou seja, pelo número de quartos, distinguindo-os em quatro grupos distintos: (1) menor que 20 quartos, (2) de 20 a 100 quartos, (3) de 100 a 240 quartos e (4) mais de 240 quartos. Verifica-se que os hotéis de 5 estrelas da cidade de Lisboa estão divididos entre os 3 últimos grupos, mais especificamente, existem 7 hotéis que disponibilizam entre 20 e 100 quartos, 7 hotéis que têm entre 100 e 240 quartos e, por último, 8 hotéis com mais de 240 quartos. De salientar que o hotel de menor dimensão é o Mercy Hotel, por disponibilizar 47 quartos e, por outro lado, o de maior dimensão é o Corinthia com 518 quartos.

Tal como se pode verificar através da análise do Quadro 3.2, todos os hotéis disponibilizam salas de reuniões, à exceção do Mercy Hotel. Também a existência de centro de bem-estar e spas parece uma constante nos hotéis de 5 estrelas, sendo que 12 hotéis disponibilizam infraestruturas, equipamentos e serviços deste cariz. Cerca de 80% dos hotéis, mais especificamente, 18 unidade hoteleiras oferecem instalações para prática desportiva, por

exemplo, centros de *fitness*. Relativamente ao número de restaurantes e bares oferecidos pelos hotéis, estes variam entre o mínimo de 1 e o máximo de 5. Mais especificamente, na cidade de Lisboa, os hotéis de 5 estrelas oferecem uma média de 2,5 restaurantes e bares nos hotéis. Por último, importa referir que o hotel Fontecruz Lisboa se destaca por estar instalado num imóvel classificado.

Relativamente ao desempenho hoteleiro destas unidades, as taxas de ocupação nos hotéis de 5 estrelas da cidade de Lisboa variaram ao longo dos meses do ano, tal como se pode verificar no Gráfico 3.16, correspondente ao ano de 2012.

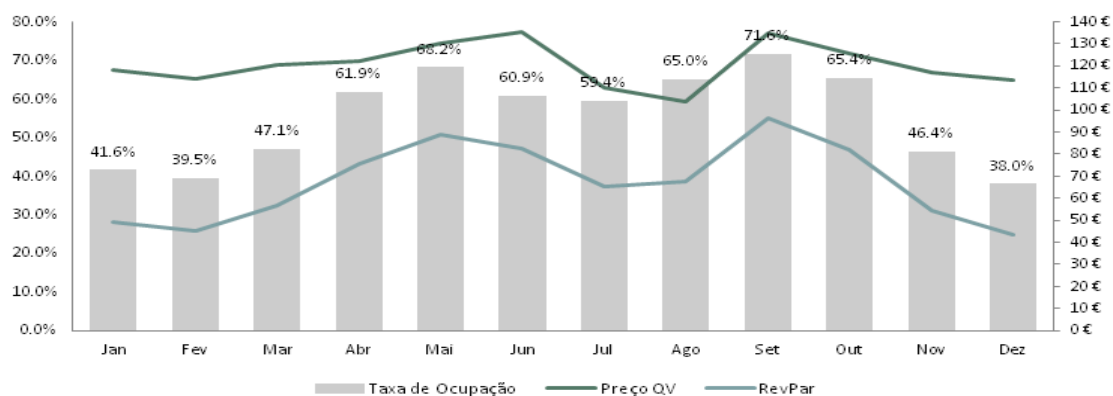


Gráfico 3.16 - Taxa de Ocupação (%), Preço (€) e RevPAR mensal (€) (2012). Hotéis 5 estrelas cidade de Lisboa.

Fonte: Elaboração Própria. Adaptado de ATL (2013)

A taxa de ocupação por quarto, o preço médio e o revpar variaram durante o último ano, registando diferentes valores entre os meses de época baixa e época alta. Entre Novembro e Março a taxa de ocupação não ultrapassa os 42%, enquanto os restantes meses são os que registam as mais altas taxas de ocupação. De destacar o mês de Setembro com uma taxa de ocupação 71,6%. Apesar disso, tal como se pode observar, os hotéis de 5 estrelas da cidade de Lisboa apresentam uma sazonalidade pouco acentuada, onde se destacam os meses de maio, agosto, setembro e outubro, nos quais a procura é mais acentuada. O preço médio por quarto varia entre os €135 em Junho e os €103 em Agosto.

### 3.3 CONCLUSÕES

Com os dados e informações apresentados, conclui-se que o município de Lisboa é um importante polo económico, com uma elevada relevância a nível turístico. A NUT II onde se insere (região de Lisboa), que adota o mesmo nome, compreende 18 municípios e inclui as sub-regiões estatísticas da Grande Lisboa e Península de Setúbal. O município de Lisboa corresponde exatamente à cidade que é a capital de Portugal, a maior cidade do país, com uma área geográfica de 85 km<sup>2</sup>. Em 2011 residiam na região de Lisboa cerca de 2.8 milhões de habitantes, distribuídos pelos vários concelhos, destacando-se o município de Lisboa com 550 mil habitantes. A região de Lisboa tem registado resultados positivos em termos de crescimento populacional, tendência contrária à verificada na cidade de Lisboa, onde a tendência de afastamento dos centros urbanos tem levado muitas pessoas a procurarem zonas periféricas.

Tal como já foi referido, o município de Lisboa destaca-se pela sua representatividade económica. Em 2010 o número total de empresas deste concelho correspondia a 29% do total da Região de Lisboa e 9% do total nacional. Na variável volume de negócios por empresa, o concelho de Lisboa evidencia-se, dado que o volume de negócios por empresa neste município foi de 895 mil euros, comparativamente com os 495 mil euros e 311 mil euros da região de Lisboa e Portugal, respetivamente.

Para além de ter uma localização privilegiada no centro do país, a cidade de Lisboa dispõe de vários tipos de acessibilidade. As principais autoestradas que ligam a cidade à envolvente são a A1 e A8 em direção ao norte, a A5 em direção a oeste, a A2 em direção ao sul e a A12 para leste. O município dispõe de uma rede ferroviária urbana e suburbana. As principais estações de caminho-de-ferro são as do Oriente, Rossio, Cais do Sodré e Santa Apolónia. Destaque para a recente ligação do metropolitano de Lisboa ao aeroporto, que reforça a competitividade das unidades na proximidade. Para além destas acessibilidades, Lisboa dispõe ainda de um porto.

O aeroporto da Portela situa-se a sete quilómetros de distância do centro da cidade e é o principal aeroporto do país em termos de passageiros embarcados e desembarcados, com valores próximos dos 7,4 milhões de passageiros. A taxa de crescimento média anual (TCMA) de passageiros desembarcados entre 2001 e 2011 foi de aproximadamente 5%.

A capacidade de alojamento da cidade de Lisboa, em termos de camas em estabelecimentos hoteleiros cresceu, entre 2001 e 2011, superando o crescimento registado a nível nacional. Quanto à capacidade de alojamento nos hotéis, a tendência foi similar, registando-se um crescimento de cerca de 3,8% no município de Lisboa. No fundo, a cidade de Lisboa, em 2011, contribuía em 9,6% para o total de estabelecimentos e em 12,3% para o total de hotéis em Portugal. Existe na cidade uma evolução positiva da oferta hoteleira em hotéis de 5, 4 e 3 estrelas, contudo, são os hotéis de 4 estrelas que mais se destacam relativamente ao número de quartos disponíveis. Os hotéis de 4 estrelas representam um pouco mais de metade do total da oferta hoteleira de Lisboa, seguindo-se os hotéis de 5 estrelas, os hotéis de 3 estrelas e, por último, e com pouca expressão, os hotéis de 2 estrelas. Não obstante, nos últimos 10 anos, os hotéis de 5 estrelas viram a sua capacidade, relativamente ao número de quartos, a aumentar.

Tanto em Portugal como no município de Lisboa existiu nos últimos anos uma evolução positiva do número de hóspedes e dormidas nos estabelecimentos hoteleiros e também nos hotéis. Entre 2001 e 2011 a cidade de Lisboa registou um crescimento médio anual de 3,7% no número de dormidas em estabelecimentos hoteleiros, representando 13,3% do total de dormidas nacionais. O número de dormidas e o número de hóspedes nos hotéis em Portugal e em Lisboa, registaram uma evolução ainda mais significativa, comparativamente à registada nos estabelecimentos hoteleiros em geral. O total de dormidas em 2011 nos hotéis da cidade de Lisboa representa cerca de 23% das dormidas nacionais nesse tipo de estabelecimento hoteleiro. Relativamente à taxa de ocupação, os hotéis de 5 estrelas são os que detêm os piores resultados, com um valor médio de 55%, entre 2005 e 2012. Portugal e Espanha destacam-se como os mercados com uma maior quota de mercado quanto ao número de dormidas nos hotéis na cidade de Lisboa. No entanto, estes mercados estão em queda, numa tendência contrária aos mercados brasileiro, alemão e norte-americano.

Quanto à caracterização dos hotéis de 5 estrelas da cidade de Lisboa, importa assinalar que existem, atualmente, 22 unidades hoteleiras desta categoria nesta cidade. Existe uma grande aglomeração em termos de localização, dado que a maioria dos hotéis se situa no centro da cidade, junto à Avenida da Liberdade e à zona do Marquês de Pombal. O hotel mais antigo data de 1933 e o hotel mais recente foi inaugurado este ano 2013. O hotel de menor dimensão disponibiliza 47 quartos e o maior contabiliza 518 quartos. Apenas um hotel não disponibiliza salas de reunião e 12 hotéis disponibilizam infraestruturas, equipamentos e serviços de spa. Em 2012, os hotéis de 5 estrelas da cidade de Lisboa apresentaram uma sazonalidade pouco acentuada, onde se destacam como meses de maior procura os meses de maio, agosto, setembro e outubro.



## CAPÍTULO 4 - ESTUDO EMPÍRICO – IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES DE COMPETITIVIDADE DOS HOTÉIS DE 5 ESTRELAS DA CIDADE DE LISBOA

---

### 4.1 INTRODUÇÃO

Terminado o enquadramento teórico da presente dissertação, neste capítulo, pretende-se descrever a metodologia e os objetivos adotados no presente estudo empírico e, posteriormente, analisar e discutir os resultados obtidos.

São vários os tipos de metodologias que podem ser utilizados em diferentes tipos de investigação. A metodologia utilizada em qualquer estudo possui uma grande importância visto que a falta de rigor científico pode comprometer os resultados e, por consequência, levar ao fracasso da investigação desejada. A investigação em turismo, tal como em outras áreas de investigação das ciências sociais, é completamente diferente da investigação em ciências exatas. A investigação em turismo é importante para estudar alguma coisa relativa ao fenómeno turístico sobre a qual não temos informação suficiente e para a qual tentamos procurar uma resposta, sendo para isso necessário utilizar procedimentos científicos adequados e rigorosos (OMT, 2001).

No fundo, este capítulo compreende duas partes distintas. Na primeira, serão descritos os objetivos principais desta dissertação, assim como o método de recolha de dados, onde se descreve a população alvo de estudo, o instrumento de recolha de dados (entrevista semiestruturada), o método de administração e o método de análise de dados. Na segunda parte do capítulo, serão discutidos os resultados provenientes da recolha de dados, considerando os objetivos gerais e específicos da investigação. Finalmente serão apresentadas as principais conclusões deste capítulo.

### 4.2 OBJETIVOS E METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

#### 4.2.1 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO

No capítulo 2 – Competitividade na Hotelaria, que corresponde à revisão da literatura, verificou-se que existem vários fatores críticos de sucesso que influenciam a competitividade do setor hoteleiro, entre os quais se podem destacar os recursos humanos, a tecnologia, o marketing e o produto. No entanto, e tendo em conta o grande objetivo desta dissertação – **identificar os fatores competitivos dos hotéis de luxo da cidade de Lisboa**, - importa identificar e analisar os fatores de sucesso associados especificamente aos hotéis de 5 estrelas da cidade de Lisboa. Consequentemente, os objetivos específicos do estudo empírico realizado no âmbito desta dissertação são os seguintes:

- Identificar os fatores competitivos dos hotéis de 5 estrelas da cidade de Lisboa;
- Analisar as estratégias de recursos humanos utilizadas pelos hotéis de 5 estrelas da cidade de Lisboa para alcançar uma vantagem competitiva;



- Analisar as estratégias de tecnologia utilizadas pelos hotéis de 5 estrelas da cidade de Lisboa para alcançar uma vantagem competitiva;
- Analisar as estratégias de marketing utilizadas pelos hotéis de 5 estrelas da cidade de Lisboa para alcançar uma vantagem competitiva;
- Analisar as estratégias de produto utilizadas pelos hotéis de 5 estrelas da cidade de Lisboa para alcançar uma vantagem competitiva;
- Identificar as principais dificuldades sentidas pelos diretores hoteleiros para alcançar uma vantagem competitiva no mercado;
- Identificar as áreas em que os diretores hoteleiros pensam apostar no futuro para alcançar uma vantagem competitiva no mercado;
- Compreender os fatores que os diretores hoteleiros consideram na identificação dos principais concorrentes.

#### 4.2.2 MÉTODO DE RECOLHA DE DADOS

Tal como referido, realizou-se inicialmente, como procedimento metodológico para esta investigação, uma aprofundada revisão da literatura, com o intuito de apresentar e identificar os principais fatores competitivos do setor hoteleiro. Neste contexto, foi importante identificar autores chave para estas temáticas, como Kotler *et al.* (2006), Knowles (1998), Tsai *et al.* (2009), Enz (2010), Wong e Kwan (2001), Middleton *et al.* (2009), Wang *et al.* (2012) e, por último, Claver-Cortés *et al.* (2007). É imprescindível desenvolver este enquadramento teórico para criar uma base de conhecimento estruturada que permita a criação e aplicação de ferramentas na parte prática desta investigação, de carácter exploratório. De acordo com Quivy e Van Campenhoudt (1998), as leituras e entrevistas exploratórias devem ajudar a constituir a problemática da investigação. Para estes autores, as leituras ajudam a fazer o balanço dos conhecimentos relativos ao problema de partida e as entrevistas contribuem para descobrir os aspetos a ter em conta e alargam ou retificam o campo de investigação das leituras. No fundo, as leituras dão um enquadramento às entrevistas exploratórias e estas esclarecem-nos quanto à pertinência desse enquadramento. Neste sentido, nesta secção descrevem-se os métodos utilizados para recolher os dados necessários à concretização dos objetivos da investigação descritos anteriormente.

##### 4.2.2.1 População em estudo

A população em estudo são os diretores hoteleiros dos hotéis de luxo da cidade de Lisboa. Foram considerados como unidades de luxo todos os hotéis de 5 estrelas da Cidade. Tal como se constatou no Capítulo 3 - Caracterização da oferta dos hotéis de 5 estrelas na cidade de Lisboa, existem na cidade de Lisboa 22 hotéis de 5 estrelas, daí que os diretores destes hotéis representem a população em estudo. Nesta investigação não foi aplicada nenhuma técnica de amostragem uma vez que a população total foi contactada para responder à entrevista. No entanto, devido à sensibilidade relativamente ao tema, a taxa de resposta foi de 41%, ou seja, 9 diretores hoteleiros participaram na investigação.

##### 4.2.2.2 Instrumento de recolha de dados

Considerando a recolha de dados primários, a técnica escolhida foi a entrevista semiestruturada. A entrevista semiestruturada foi escolhida dado que não existe muita informação secundária



acerca do objeto de estudo e, da mesma forma, não existe um estado de arte consensual sobre este tema. Através deste tipo de entrevista foi possível que os diretores hoteleiros revelassem alguns aspetos que constituíram contribuições extra muito valiosas para esta investigação.

De acordo com Quivy e Van Campenhoudt (1998), na entrevista semiestruturada ou semidiretiva existe um esquema de entrevista, porém, a ordem pela qual os temas podem ser abordados é livre. De acordo com os autores, no âmbito de cada tema, os métodos aproximam-se dos da entrevista livre, contudo, a ambiguidade é menor, na medida em que o esquema da entrevista estrutura o indivíduo e, conseqüentemente, impõe um quadro de referência.

Posto isto, o esquema da entrevista foi estruturado de acordo com o que foi revisto na revisão bibliográfica e tendo em consideração o objetivo geral e os objetivos específicos pré-estabelecidos. Desta forma, foi solicitado aos diretores hoteleiros, numa primeira fase, que identificassem os fatores competitivos das suas unidades hoteleiras, de uma forma geral. Numa segunda fase da entrevista, os diretores hoteleiros foram questionados sobre as práticas de gestão de recursos humanos, tecnologia, marketing e produto, e como é que essa gestão estratégica pode resultar num fator competitivo para os seus hotéis. Por último, foram realizadas umas questões finais para aferir, por um lado, as principais dificuldades sentidas nos hotéis de 5 estrelas da cidade de Lisboa para alcançar vantagem competitiva e, por outro, para perceber as principais áreas em que os diretores pretendem apostar no futuro para serem mais competitivos. Finalmente, foi solicitado que identificassem os principais concorrentes e que mencionassem os critérios em que se baseavam os identificarem. O guião da entrevista realizada aos diretores hoteleiros encontra-se na íntegra no Anexo 2.

#### **4.2.2.3 Método de administração**

Com o intuito de obter uma taxa de resposta satisfatória foi essencial estabelecer contactos, o mais diretos possíveis, com os elementos da população a estudar, de forma a explicar a sua importância para o sucesso do estudo. No caso desta investigação foi estabelecido um contacto inicial via correio eletrónico com uma breve explicação da importância do tema e da investigação e a solicitar a participação no estudo (Anexo 3). Posteriormente, todos os hotéis foram contactados telefonicamente para incentivar, mais uma vez, a uma resposta e para explicar a importância da sua participação. Nesta fase foi fundamental alguma insistência, pois em muitos casos foi difícil contactar a pessoa indicada, daí que a flexibilidade e a insistência sejam fatores fundamentais para o sucesso da investigação. No entanto, foi difícil alcançar uma taxa de resposta elevada. Para além do tema da entrevista - as estratégias de competitividade dos hotéis - ser sensível e ser considerado por muitos um assunto confidencial, importa referir que também o contacto direto com os entrevistados, os diretores hoteleiros, representa uma dificuldade. Este último aspeto deve-se ao papel importante que os entrevistados têm na chefia dos hotéis e que, conseqüentemente, os levou a demonstrar não terem muita flexibilidade e disponibilidade para responder à entrevista. Dada a elevada dificuldade sentida nesta parte do processo de investigação, considerada uma das principais dificuldades do estudo, apenas 9 diretores hoteleiros se demonstraram disponíveis para responder e colaborar na investigação em causa.

Consequentemente, foram agendadas reuniões para a aplicação das entrevistas aos 9 diretores hoteleiros, sendo que estas se realizaram no mês de outubro, nas unidades hoteleiras que os entrevistados geriam. As entrevistas foram gravadas com o consentimento dos respondentes e, posteriormente transcritas, não na íntegra, de forma a assegurar a confidencialidade das mesmas. As entrevistas tiveram uma duração média de 40 minutos.

### 4.2.3 MÉTODO DE ANÁLISE DE DADOS

A entrevista é uma técnica de pesquisa social que se caracteriza pela interação entre o entrevistado e entrevistador, ou seja, formulam-se perguntas ao respondente com o objetivo de obter e agregar em categorias informações que ajudem a resolver as dificuldades da pesquisa em determinado estudo (Mozzato & Grzybovski, 2011). A técnica de entrevista é um método de pesquisa qualitativa, portanto gera dados que devem ser tratados de um modo muito específico e detalhado, uma vez que os dados são recolhidos num contexto verbal. Assim, definiu-se como método de análise de dados, a técnica de análise de conteúdo. Bardin (2000) define análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análise das comunicações em que se utilizam procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.

Segundo Bardin (1991, 2000) a análise de conteúdo abrange as seguintes etapas: (1) pré-análise, (2) exploração do material, e (3) tratamento dos resultados obtidos e interpretações, mais concretamente:

- **Pré-análise** – Geralmente, esta primeira fase possui três missões, que consistem na escolha dos documentos a serem submetidos à análise, a formulação das hipóteses e dos objetivos e a elaboração de indicadores que fundamentam a interpretação final. Estes três fatores, não se sucedem, obrigatoriamente, segundo uma ordem cronológica, embora se mantenham estreitamente ligados uns aos outros.
- **Exploração do material** – Esta fase consiste essencialmente nas operações de codificação, desconto ou enumeração, em função de regras previamente formuladas.
- **Tratamento dos resultados obtidos e interpretação** – Os resultados brutos são tratados de forma a serem significativos e válidos. Operações estatísticas simples (percentagens), ou mais complexas (análise fatorial), permitem estabelecer quadros de resultados, diagramas, figuras e modelos, os quais condensam e põem em relevo as informações fornecidas pela análise.

Neste sentido, importa compreender alguns conceitos fundamentais. Bardin (1991, 2000) revela que a **codificação** corresponde a uma transformação, efetuada segundo regras precisas, dos dados brutos do texto, transformação esta que pode ser realizada por agregação e enumeração, que permita atingir uma representação do conteúdo, ou da sua expressão, suscetível de esclarecer o analista acerca das características do texto. Segundo o mesmo autor, a **categorização** é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento com os critérios previamente definidos. Por outro lado, para compreender as categorias de respostas mencionadas por um maior número de inquiridos, pode-se recorrer a uma **enumeração de frequências** que, de acordo com Bardin (1991), é a medida mais utilizada e que corresponde ao postulado: a importância de uma unidade de registo

umenta com a frequência de aparecimento no texto. Mais concretamente, o aparecimento de um item de sentido ou expressão, será tanto mais significativa quanto mais esta frequência se repetir.

A importância da análise de conteúdo na investigação social é cada vez maior, nomeadamente porque trata de forma metódica informações e testemunhos que apresentam um certo grau de profundidade e de complexidade (Quivy & Van Campenhoudt, 1998). Desta forma, o método de análise de conteúdo foi escolhido por ser o que melhor se aplica para analisar as respostas dos entrevistados. Morehouse e Richard (1994) partem do princípio que não existe um único tipo de análise de conteúdo, e que este tipo de análise tem uma dimensão interpretativa que decorre das interrogações do analista face a um objeto de estudo. Para Quivy e Van Campenhoudt (1998) os métodos de análise de conteúdo implicam a aplicação de processos técnicos relativamente precisos, como por exemplo, o cálculo de frequências relativas ou das coocorrências dos termos utilizados.

Mediante os factos expostos, o método de análise de conteúdo nesta investigação resulta, da agregação das respostas comuns de acordo com o tipo de pergunta que, por sua vez, correspondem aos objetivos da investigação. Mais concretamente, neste processo foi feita, para cada questão da entrevista, uma transcrição das respostas (Anexo 4). Foram criadas categorias de análise com base na revisão da literatura feita (coincidindo, estas categorias, em grande medida, nos aspetos focados nas diversas questões do questionário) e na análise das respostas dos inquiridos (Elo & Kyngäs, 2008). Posteriormente, foram identificados aspetos coincidentes e distintos, tendo em conta as perspetivas dos vários entrevistados. Fez-se então uma análise de frequências das diferentes categorias identificadas. Contabilizou-se, por exemplo, o número de diretores que referiram utilizar promoção *online*. Estes resultados são discutidos na secção seguinte.

Para propósitos da presente dissertação, a análise baseia-se na codificação do texto das respostas, na criação de categorias de respostas e, posteriormente, na análise das respostas codificadas nas diferentes categorias, no sentido de perceber os diferentes tipos de respostas associados a cada categoria e de verificar as categorias de respostas mencionadas por um maior número de inquiridos.

## **4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **4.3.1 IDENTIFICAÇÃO DE FATORES COMPETITIVOS DOS HOTÉIS DE 5 ESTRELAS DA CIDADE DE LISBOA**

Numa primeira fase da entrevista, foi solicitado aos diretores das unidades hoteleiras que referissem, de uma forma geral, quais os principais fatores competitivos do hotel que o diferenciam também dos principais concorrentes. As respostas obtidas foram agrupadas nos seguintes grupos: recursos humanos, tecnologia, marketing, produto, diferenciação, preço e parcerias. Estes grupos correspondem a potenciais fatores competitivos de hotéis já identificados na revisão da literatura (Quadro 4.1).

**Quadro 4.1- Aspetos identificados pelos diretores entrevistados como sendo fatores competitivos do hotel de 5 estrelas da cidade de Lisboa que geriam**

IDENTIFICAÇÃO DE FATORES COMPETITIVOS	
<b>Recursos humanos</b>	<p>"os recursos humanos devem ter muita qualificação e formação"</p> <p>"recursos humanos também são fundamentais, são a parte mais importante de todas porque uma boa equipa consegue vender o produto ao cliente certo"</p> <p>"claro que temos um <i>staff</i> ótimo, temos experiência"</p>
<b>Tecnologia</b>	<p>"é um hotel <i>high tech trendy</i> moderno"</p>
<b>Marketing</b>	<p>"o hotel tem um conjunto de valências que permitem chegar a diferentes <b>mercados</b>"</p> <p>"apostamos muito no <b>marketing online</b> (...) existe uma política de gestão de tarifas online muito intensiva (...) as tarifas são alteradas todos os dias"</p> <p>"acolhe clientes muito exigentes"</p> <p>"O primeiro fator é o segmento do mercado (...) <b>clientes</b> especiais que o hotel foi tendo, têm valor comercial"</p>
<b>Produto</b>	<p>"a questão do serviço é muito importante (...) o produto físico em si, em que eu incluiria tanto a <b>localização</b>, a <b>qualidade</b> do produto, as dimensões das <b>áreas públicas</b> e dos <b>quartos</b>, a <b>decoreção</b> (...) <b>salas de reuniões</b> (...) <b>spa</b>"</p> <p>"<b>terraço</b>, porque é o único hotel de 5 estrelas da cidade de Lisboa que tem este espaço exterior (...) <b>spa</b>, um dos maiores spas num hotel de cidade na Europa (...) temos um <b>executive club</b>, onde estão os quartos executivos e todas as suites do hotel, que têm um <b>serviço mais personalizado</b> e com mais atenção ao detalhe (...) <b>lounge</b> no último andar, com vista panorâmica sobre Lisboa (...) <b>centro de conferências</b> muito bem equipado e estruturado, com luz natural"</p> <p>"outro aspeto é a atenção ao cliente e o <b>serviço personalizado</b>"</p> <p>"o <b>conceito</b> porque é completamente diferente (...) temos um <b>terraço</b>, onde fazemos <i>sunsets</i> todas as semanas"</p> <p>"o principal fator que distingue este hotel é o <b>desenho do hotel</b> (...) o hotel é uma peça única"</p> <p>"a questão deste hotel ser um <b>palácio</b> (...) o <i>story telling</i> (...) monumento nacional (...) somos o único hotel da cidade que serve um <b>breakfast master</b>, que consiste num mordomo que opera para clientes VIP durante os pequenos-almoços (...) <b>marcas</b> nas funções e essa é uma grande aposta, para que o hotel tenha conteúdo comunicável para o exterior (...) <b>resort urbano</b> (...) <b>espaço</b> de quatro hectares e tem <b>jardins</b> de 100 anos (...) um dos fatores estruturantes do hotel é o <b>restaurante</b> (...) que é uma marca por si só"</p> <p>"bem <b>localizado</b> (...) <b>diferentes</b> produtos, nomeadamente na área da <b>gastronomia</b>, o <b>spa</b> (...) capacidade que temos para áreas de congressos e incentivos (...) destacamo-nos pela <b>imagem</b> que temos no mercado, a marca (...) <b>restaurante gourmet</b> com um conceito gastronómico moderno e interessante"</p> <p>"a <b>localização</b> no centro da cidade, junto aos pontos de lazer e lojas (...) destaco também a <b>piscina</b> e os jardins (...) na área de eventos, reuniões, conferências e incentivos destaco as <b>salas de reunião</b> do hotel, no <b>palacete</b> (...) dois pontos de venda de <b>F&amp;B</b>, que vivem por si só"</p> <p>"hotel <i>boutique</i>, de charme com uma <b>decoreção vintage</b> (...) disponibilização de <b>Wi-Fi gratuito</b> em todas as zonas do hotel (...) a <b>localização</b> é outro fator muito importante (...) o equipamento de <b>spa</b>"</p>
<b>Diferenciação</b>	<p>"temos que estar sempre à procura de diferenciação, ou seja, temos que estar sempre à procura de algo único em relação aos concorrentes"</p>
<b>Preço</b>	<p>"fator distintivo destes hotéis dos restantes é o preço"</p> <p>"fator preço-qualidade"</p>
<b>Parcerias</b>	<p>"destaco a afiliação à Leading Hotels of the World"</p>

Fonte: Elaboração Própria

Através da análise do Quadro 4.1, o primeiro aspeto que ressalta é o **produto**, considerado por todos os entrevistados como um fator de competitividade dos hotéis pelos quais são responsáveis. Embora o produto englobe várias componentes, compreende-se que, quando confrontados com esta questão, tendencialmente, os diretores referiram aspetos relativos aos espaços e equipamentos do hotel, nomeadamente, a existência de salas de reunião e centros de conferências, equipamentos de spa, terraços e espaços comuns (por exemplo, jardins), restaurantes e piscinas. De salientar, que dois diretores referiram os seus restaurantes

independentes, com “vida própria na cidade”, como um dos grandes fatores competitivos dos seus hotéis. Outro aspeto que sobressai bastante é a arquitetura do hotel e a decoração do mesmo, havendo cinco entrevistados que referem estas características. Questões como o “hotel ser um palácio”, “o desenho do hotel” ou tratar-se de “um hotel *boutique*, de charme com uma decoração *vintage*”, ressaltam nesta componente. Embora se possa verificar que a componente física é mais enfatizada pelos diretores hoteleiros, uma outra componente muito enfatizada é a do serviço, com especial enfoque no serviço personalizado e atenção ao cliente. Também aspetos como “a localização praticamente no centro” ou “no centro da cidade, junto aos pontos de lazer e lojas”, foram referidos pelos diretores, por representarem um fator crítico de sucesso. Por último, os entrevistados referiram que a marca, ou o conceito do hotel, são aspetos importantes para o sucesso do hotel, por representarem, por exemplo, “uma mais-valia e uma garantia”.

Uma outra componente competitiva que os diretores hoteleiros referiram foi o **marketing**. Este fator foi, a seguir ao produto, aquele que foi identificado como um dos fatores mais competitivos dos hotéis analisados (aspeto referido por mais de 30% dos diretores). Neste caso, os entrevistados consideraram que os segmentos de mercado que conseguem alcançar e o perfil dos mesmos representam uma vantagem. Dois entrevistados referem que o perfil dos clientes, “exigentes” e “especiais”, conferem valor ao hotel e são um fator de sucesso do hotel. Por sua vez, outro diretor destaca a intensidade e força do marketing *online* como uma das principais estratégias do hotel, que lhe concede vantagem no mercado e o diferencia dos principais concorrentes.

Também os **recursos humanos** são referidos por três diretores hoteleiros, por representarem uma fonte de vantagem competitiva nas suas unidades hoteleiras. Um entrevistado refere mesmo que estes “são fundamentais, são a parte mais importante de todas porque uma boa equipa consegue vender o produto ao cliente certo”. Por outro lado, com menos representatividade, surgem outras quatro componentes dos hotéis, mais especificamente a **tecnologia**, a **diferenciação**, o **preço** e as **parcerias** que, para alguns diretores, representam uma fonte de competitividade nos seus hotéis.

No fundo, o que sobressai desta primeira questão é que, quando confrontados com este tema da competitividade hoteleira, os diretores hoteleiros, refletem sobre e referem, tendencialmente, características do produto oferecido, nomeadamente, as que constituem a componente física, por exemplo, os espaços e equipamentos. Nesta sequência, também existe uma tendência para referir aspetos associados à atratividade física do hotel e respetiva decoração. Apesar do referido, importa salientar que o serviço como fonte de vantagem competitiva também é bastante assinalado, tanto de uma forma geral, como também de uma forma específica, quando referem o serviço personalizado e os serviços próprios e específicos da unidade hoteleira.

### 4.3.2 ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA DOS RECURSOS HUMANOS

Com o intuito de compreender as várias estratégias que podem contribuir para uma gestão de recursos humanos competitiva, foi solicitado aos diretores hoteleiros que identificassem as estratégias que têm sido importantes para a competitividade das suas organizações e como têm sido implementadas. Nesta componente foi apresentada uma lista de possíveis estratégias de

recursos humanos, identificadas aquando da revisão da literatura, por forma a compreender se os entrevistados as consideram importantes para a atividade do hotel, mais concretamente: (1) recrutamento e seleção de novos empregados, realizados de forma cuidada, (2) formação abrangente e continuada dos funcionários, (3) práticas de redução das taxas de rotatividade dos empregados, (4) práticas de retenção dos melhores empregados, (5) práticas para motivar os empregados, (6) práticas para o envolvimento dos empregados nas tomadas de decisão, (7) estabelecimento de remunerações e compensações adequadas, e (3) metodologia adequada de avaliação do desempenho dos empregados.

Quando questionados sobre as estratégias de gestão de recursos humanos que adotavam, os diretores dos hotéis fizeram algumas considerações genéricas relativamente a este tema que são apresentadas no Quadro 4.2 (considerações mais específicas sobre as diferentes estratégias de recursos humanos serão analisadas mais detalhadamente em seguida).

**Quadro 4.2 – aspetos referidos pelos diretores durante a entrevista relativos à importância da gestão de recursos humanos como fonte de vantagem competitiva**

RECURSOS HUMANOS	
Aspetos positivos	
<b>Importante - ponto forte</b>	"bastante importante" "todas as estratégias de recursos humanos são importantes" "são o mais importante" "são um dos pontos fortes" "um aspeto muito importante para a competitividade do hotel"
<b>Gestão transversal à cadeia hoteleira</b>	"a gestão de recursos humanos é realizada transversalmente" "existe uma administração por trás do nosso papel de gestores" "somos obrigados a cumprir standards de serviços"
<b>Foco no cliente</b>	"se o cliente não se sente bem, se não é bem tratado, muito provavelmente, não vai voltar" "focar muito, mas muito o cliente" "ainda temos práticas de gestão de serviço viradas para a tarefa e não focalizadas no cliente" "o ideal é que todas as secções gravitem em torno do cliente" "o contacto com o cliente e as experiências são o mais importante"
<b>União das equipas</b>	"se os serviços não contactarem entre eles próprios, o próprio cliente é sempre estranho a cada serviço"
<b>Criação de valor</b>	"criação de valor robusta e que seja consistente"
Aspetos negativos	
<b>Utopia - Insuficiente</b>	"todas as estratégias de recursos humanos referidas são uma utopia nos dias de hoje" "ainda existe um longo caminho a percorrer, na parte de recursos humanos, idem"
<b>Problemas - desafios</b>	"também um dos problemas num hotel antigo" "é um desafio conseguir práticas de gestão modernas"

Fonte: Elaboração Própria

De destacar que não existiu uma questão concreta sobre a estratégia de recursos humanos no geral, sendo este quadro representativo de algumas ideias dos entrevistados sobre este tema, mais concretamente os aspetos positivos e aspetos negativos que associam a esta área. Os

entrevistados revelaram também que uma estratégia de recursos humanos competitiva pode representar uma vantagem para o hotel. Uma afirmação de um diretor ilustra de forma coerente a forma como os restantes entrevistados abordaram este tema.

“ (...) sem dúvida que é um ponto bastante importante (...), ao fim ao cabo, podemos ter um produto fantástico, eu posso achar o meu hotel muito bonito, mas se o cliente não se sente bem, se não é bem tratado, muito provavelmente não vai voltar (...)

Esta ideia revelada por um entrevistado mostra que os recursos humanos são um aspeto fulcral para a competitividade hoteleira e que, embora o produto oferecido tenha sido o aspeto mais referido aquando da identificação dos fatores de sucesso das unidades hoteleiras, compreende-se que deve existir uma articulação entre o produto oferecido e o serviço fornecido por parte dos recursos humanos pois, caso contrário, e tal como revela o diretor, os clientes podem não voltar ao hotel.

Quando começam a falar sobre a gestão dos recursos humanos os entrevistados fazem, de um modo geral uma referência a uma estratégia de recursos humanos que se foque “muito, mas muito no cliente”, e “o ideal é que todas as secções gravitem em torno do cliente”. As equipas devem estar unidas, pois “se os serviços não contactarem entre eles próprios, o cliente é sempre estranho a cada serviço”. Esta ideia incita a uma estratégia de recursos humanos coesa e muito focada na satisfação das exigências e necessidades do cliente. Tal como refere um entrevistado, as práticas de recursos humanos não devem ser “viradas para a tarefa”, mas sim “focalizadas no cliente”, pois como afirma outro respondente, o “contacto com o cliente e as experiências são o mais importante”

Da mesma forma, compreende-se que são vários os entrevistados que referem que a estratégia de recursos humanos é realizada transversalmente à cadeia hoteleira, o que pode gerar vantagens, mas também pode representar algumas dificuldades e desvantagens pela falta de autonomia, tal como se poderá verificar ao longo da análise. Se por um lado, os funcionários são “obrigados a cumprir *standards*” de gestão de recursos humanos, o que pode representar uma vantagem, por outro lado, a falta de autonomia e poder de tomada de decisão por parte dos diretores, podem significar algumas dificuldades na otimização desta gestão. Neste contexto, outro aspeto interessante sobressai da análise das respostas dos entrevistados, mais especificamente, o facto de a gestão de recursos humanos representar para alguns uma “utopia” e um “problema”.

“Todas as estratégias de recursos humanos referidas são uma utopia nos dias de hoje (...), apesar de concordar com todas, a realidade não nos permite chegar a uma implementação assertiva de todas as fases (...), a partir do momento em que existe uma administração por trás do nosso papel de gestores, são eles que decidem, (...) a decisão nunca é totalmente nossa, não temos autonomia a 100% para decidir sobre estes assuntos”

Tal como se pode verificar, este entrevistado refere que a gestão do seu hotel não lhe permite implementar de forma assertiva todas as estratégias de recursos humanos que concedem vantagem competitiva, o que é justificado pelo facto de o hotel pertencer a uma cadeia hoteleira. Por sua vez, outro entrevistado refere que os recursos humanos, se por um lado representam um ponto forte no seu hotel, por outro, são “também um dos problemas num hotel antigo”, porque

“qualquer hotel antigo tem um problema de pessoal, que está mais ou menos apto para acompanhar as mudanças”.

Em resumo, de uma forma geral, para os entrevistados os recursos humanos representam uma vantagem competitiva. Consideram-nos um aspeto importante e um ponto forte para o sucesso da sua unidade. O principal aspeto a considerar nesta gestão é a focalização dos colaboradores num serviço direcionado para o cliente e não tanto na tarefa em si. Deve existir uma união das equipas para que todos trabalhem em prol do mesmo objetivo e para evitar falhas na prestação do serviço pela falta de comunicação. É interessante perceber que para uns a afiliação a uma cadeia hoteleira pode representar vantagens, pelo conjunto de *standards* de qualidade que têm que cumprir, mas para outros este aspeto pode ser um pouco restritivo na gestão de recursos humanos interna.

#### 4.3.2.1 Recrutamento e seleção de colaboradores

O processo de recrutamento e seleção de novos colaboradores é evidenciado, por todos os entrevistados, como um processo importante na gestão competitiva dos recursos humanos. Estes entrevistados referem que existem alguns aspetos que devem ser analisados e implementados, para que este processo seja realizado de forma cuidada. O Quadro 4.3 resume os aspetos mencionados pelos diretores dos hotéis que estão mais associados aos processos de recrutamento e seleção nos hotéis em que trabalham.

**Quadro 4.3 - Aspetos referidos pelos diretores durante a entrevista relativos ao recrutamento e seleção de novos colaboradores (continua)**

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	
<b>Definição de perfis de entrada</b>	<p>"temos rigor a este nível porque temos perfis de entrada"</p> <p>"a análise do perfil da pessoa tem um standard para qualquer recrutamento"</p> <p>"de acordo com os standards da cadeia hoteleira"</p>
<b>Know-How transmitido internamente</b>	<p>"o <i>know-how</i> de como fazer (...) a tarefa em si, está cá dentro e é muito fácil passá-lo"</p> <p>"damos a formação depois"</p> <p>"não tanto com a técnica, porque a técnica podemos ensinar"</p> <p>"a parte técnica é menos importante no recrutamento, porque posteriormente conseguimos fornecê-la internamente"</p>
<b>Testes psicotécnicos</b>	<p>"realizamos testes psicotécnicos, e várias fases de entrevista"</p>
<b>Nível comportamental</b>	<p>"preocupamo-nos mais com o nível comportamental, a postura, a forma de estar e com a vontade"</p> <p>"selecionar pessoas com a atitude certa, não tanto com a técnica (...), pessoas pró-ativas, com iniciativa própria, vontade de aprender e completamente flexíveis"</p> <p>"direcionar um recrutamento para funções mais comportamentais, ter pessoas que estão alinhadas com o segmento (...), a parte da atitude"</p> <p>"já não recrutamos por experiência, mas sim, por atitudes, (...) tem que ser genuíno, (...) pessoas com empatia"</p> <p>"capacidade de comunicação interna e que acompanham o hotel"</p>
<b>Pessoas focadas no cliente</b>	<p>"viradas para o cliente"</p> <p>"alinhadas com o (...) perfil de clientes que nos consome, (...) orientação para o cliente"</p> <p>"colaborador passa a ter uma ligação e uma interação com o próprio cliente"</p> <p>"visão humana"</p>

Fonte: Elaboração Própria



Quadro 4.3 – Aspetos referidos pelos diretores durante a entrevista relativos ao recrutamento e seleção de novos colaboradores (continuação)

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	
Pessoas polivalentes e flexíveis	"completamente flexíveis" "polivalentes e consigam responder a todas as necessidades e funções"
Pessoas orientadas para as vendas - gestão	"orientação para as vendas" "visão de gestão"
Pessoas jovens	"seleccionamos pessoas novas, muito válidas" "privilegiamos uma equipa jovem, fácil de moldar às tarefas e exigências do hotel e sem vícios"

Fonte: Elaboração Própria

Tal como se pode verificar através da análise do referido quadro, existe um conjunto de procedimentos e considerações que os diretores referem que tentam implementar no recrutamento e seleção para que eles sejam eficazes. Destaca-se a definição de perfis de entrada, os testes psicotécnicos, a seleção de colaboradores pelo seu comportamento e não tanto pela técnica (esta pode ser transmitida internamente), a preferência por pessoas focadas no cliente, polivalentes e flexíveis, orientadas para as vendas e, por último, pessoas jovens.

São três os entrevistados que consideram que a definição de **perfis de entrada** é uma importante ferramenta para um processo de recrutamento e seleção rigoroso. Neste processo é delineado o perfil que os colaboradores devem ter para ocupar determinado cargo devendo, por exemplo, estar “de acordo com *standards* da cadeia hoteleira”. Neste processo definem-se critérios para a seleção de novos funcionários e, desta forma, “o processo de seleção e análise do perfil da pessoa tem um *standard* para qualquer recrutamento”. Segundo um entrevistado, esta imparcialidade criteriosa, pode ser maximizada se “existir um departamento independente de recursos humanos que recruta para a empresa”, porque “permite uma visão mais abrangente”.

Dois aspetos muito importantes, que podem estar interligados, são a seleção e recrutamento de pessoas pelo **nível comportamental** e a **transmissão de *know-how* internamente**.

“Direcionar um recrutamento para funções mais comportamentais, e ter pessoas que estão alinhadas com o segmento, ou seja, o perfil de clientes que nos consome, (...) a parte técnica é menos importante no recrutamento, porque posteriormente conseguimos fornecê-la internamente. (...) O recrutamento em termos do perfil da pessoa, a parte da atitude, a orientação para o cliente e a orientação para as vendas estão no top das prioridades”

Mediante os factos expostos, compreende-se que o processo de recrutamento e seleção foca bastante o nível comportamental dos candidatos porque, tal como justificam quatro dos entrevistados, a parte técnica pode ser ensinada internamente. Mais de metade dos diretores referem-se, especificamente, a aspetos comportamentais. Os diretores hoteleiros referem que dão mais importância a estas características comportamentais, porque a técnica pode ser ensinada no hotel, ou seja, “o *know-how* de como fazer (...) a tarefa em si” está no hotel e é facilmente transmitido aos seus colaboradores, através de “*formação*”, como sugere um entrevistado. Neste sentido, importa agora perceber quais as características que estão associadas a esta seleção que foca o nível comportamental dos candidatos em detrimento da técnica. Uma

análise conjunta da opinião dos cinco entrevistados que referem este aspeto sugere que é colocada a ênfase num processo de recrutamento e seleção direcionado a escolher pessoas com “postura”, “forma de estar” e “vontade”. Estas pessoas devem ter a “atitude certa”, ser “pro-ativas” e ter “vontade de aprender”. Por outro lado, devem ser pessoas “flexíveis”, “genuínas”, com “empatia”, “capacidade de comunicação interna” e, por último, ser pessoas “que acompanhem o hotel”, isto é, cujo comportamento está de acordo com a filosofia e objetivos do hotel. Selecionar pessoas com boa atitude é uma das principais preocupações dos diretores no âmbito deste processo de recrutamento e seleção de novos colaboradores.

Não obstante, não é apenas nas características comportamentais que se baseia o processo de recrutamento. Embora também possam estar associadas ao comportamento, os diretores hoteleiros, destacam outras componentes que privilegiam aquando da seleção de novos colaboradores, nomeadamente, pessoas **focadas no cliente, polivalentes e flexíveis, orientadas para as vendas e pessoas jovens**. A focalização no cliente surge, novamente, como fonte de vantagem competitiva, surgindo esta preocupação logo no processo de recrutamento, considerado para todos os entrevistados como o primeiro passo na gestão de recursos humanos. São quatro os respondentes que consideram que deve existir o cuidado de recrutar pessoas “viradas para o cliente”, ou com “orientação para o cliente”, colaboradores que “possam ter uma ligação e uma interação com o próprio cliente” e com “visão humana”. Por outro lado, dois entrevistados destacam que no processo de recrutamento devem ser avaliadas outras duas características, mais concretamente, a polivalência e flexibilidade dos candidatos, para que “consigam responder a todas as necessidades e funções de trabalho do hotel”. Pessoas orientadas para as vendas e com sentido de gestão também são privilegiadas por dois diretores hoteleiros. Por último, compreende-se que também existe uma tendência para selecionar pessoas jovens, “novas, muito válidas”, ou seja, uma “equipa jovem, fácil de moldar às tarefas e exigências do hotel e sem vícios”.

#### 4.3.2.2 Formação dos colaboradores

Outra estratégia de recursos humanos que visa a competitividade das unidades hoteleiras é a formação abrangente e continuada dos funcionários. Relativamente a esta questão específica, sete dos nove entrevistados afirmam aplicar nos seus hotéis várias práticas de formação de recursos humanos, sendo que, também esta estratégia apresenta algumas especificidades associadas a cada organização, que foram devidamente agrupadas, como se pode observar no Quadro 4.4.

**Quadro 4.4 - Aspetos referidos pelos diretores hoteleiros durante a entrevista relativos à formação interna dos colaboradores (continua)**

---

#### FORMAÇÃO DOS COLABORADORES

---

##### Abrangência e continuidade

"temos ao nível da formação, um processo abrangente e continuado de todos os funcionários"

"todos os colaboradores são abrangidos nas formações"

"é fornecido aos colaboradores bastante formação, (...) extensíveis a todos os colaboradores do hotel"

"todos os elementos do hotel são alvo de formações, gestores, diretores e funcionários de todos os departamentos"

---

Fonte: Elaboração Própria

Quadro 4.4 – Aspetos referidos pelos diretores hoteleiros durante a entrevista relativos à formação interna dos colaboradores (continuação)

FORMAÇÃO DOS COLABORADORES	
Dificuldade de assegurar formação	"é obvio que tentamos, mas numa altura de orçamentos, (...), nunca chega, (...) é muito difícil assegurar uma formação de 360 graus"
Bolsa interna de formadores - <i>on the job</i>	"temos uma bolsa interna de formadores, chefias do grupo, que tiveram formação de formadores para dar as tais <i>on the job</i> e formações operacionais" "temos o <i>training on the job</i> , que é a observação da formação que recebeu na sala, na qual o mentor observa e ajuda a corrigir o que, eventualmente, não está bem afinado" "chefes de departamentos participam nas formações, transmitindo posteriormente as informações e ensinamentos aos restantes colaboradores do seu departamento"
Cross-training	"nesta formação os colaboradores faziam o trabalho uns dos outros" "existe um cross-training entre todos os departamentos para ficarem a conhecer e saber como os outros departamentos funcionam" "bastante formação para que estes consigam realizar todas as tarefas do hotel"
Ações de formação	"temos ações de formação"
Formação de introdução à empresa	"há uns anos tivemos uma engraçada que se chamava <i>eu, nós e o nosso hotel</i> , que tinha muito a ver com a questão de perceber <i>qual a minha posição neste hotel e o que é que os outros fazem</i> " "fazemos um programa de introdução à empresa, durante duas semanas, onde lhes é explicado <i>quem é que nós somos</i> , (...), a filosofia da empresa" outra tarefa"
Formação específica	"temos vários níveis de formação adaptados a cada área (...), formação específica"
Temática das formações	"as formações têm sido muito dadas a nível comportamental, de atitude, postura, gestão das expectativas dos clientes e pró-atividade, que tem muito a ver com a questão do 5 estrelas" "temos formações em inglês" "bastante formação para que estes consigam realizar todas as tarefas, (...), para que sejam polivalentes (...), são formados igualmente para participar na política de gestão de tarifas" "updates regulares sobre liderança e atendimento ao cliente" "a formação é baseada no cliente, que incide sobre a prestação do serviço, postura e uma série de pormenores (...), manutenção do próprio equipamento"

Fonte: Elaboração Própria

Tal como se pode observar, quatro diretores hoteleiros afirmam aplicar uma estratégia de **formação abrangente e continuada de todos os funcionários**, nos seus hotéis. Importa referir que a abrangência significa que todos os colaboradores estão abrangidos pelas formações, independentemente do cargo que ocupam na organização e, por outro lado, uma formação continuada significa que esta é feita periodicamente, ou seja, uma formação contínua. Embora os outros entrevistados não tenham referido este facto, compreende-se pelo conjunto das respostas obtidas que também têm esta preocupação e que aplicam esta estratégia de uma forma abrangente. Um diretor revela que, de facto, tenta aplicar uma filosofia de formação continuada e abrangente de todos os funcionários, no entanto, "numa altura de orçamentos (...) nunca chega (...) é muito **difícil assegurar** uma formação de 360 graus".

Através da análise das respostas dos diretores hoteleiros, compreende-se que existem tipos de formação diferentes, considerando o contexto em que são realizadas e o facto de terem um cariz mais ou menos prático. É dado algum destaque a formações **on the job** e ao **cross training**, que consistem em formações em situações reais, mais práticas e com um cariz talvez mais informal. Por outro lado, existem as formações um pouco mais formais, por exemplo, as ações de

formação, formações de introdução à empresa, formação específica para cada departamento e outras que podem incidir sobre vários temas.

A formação *on the job* visa a preservação e transmissão do *know-how* e a melhoria da capacidade técnica das empresas. Referida por três entrevistados, esta pode consistir na transmissão dos conhecimentos internamente e num acompanhamento, através da observação dos funcionários após terem recebido formação, tal como se pode verificar pelo que os diretores expõem.

“(…) temos (…) uma bolsa interna de formadores, que são chefias do grupo, que tiveram formação de formadores para poderem dar essas tais *on the job* e formações operacionais”

“Temos o *training on the job*, que é a observação da formação que recebeu na sala, na qual o mentor observa e ajuda a corrigir o que eventualmente não está bem afinado”

“As formações são extensíveis a todos os colaboradores do hotel, sem exceção, (…) muitas vezes apenas os chefes de departamentos participam nas formações, transmitindo posteriormente as informações e ensinamentos aos restantes colaboradores do seu departamento”

Outro tipo de formação referido por três entrevistados e que pode constituir uma oportunidade para a otimização da formação de recursos humanos é o *cross training*, que consiste na aprendizagem e conhecimento de todas as funções do hotel. Mais especificamente, neste tipo de formação, os colaboradores fazem o “trabalho dos outros”, “para ficarem a conhecer e saber como os outros departamentos funcionam”, ou seja, “para perceberem quais as necessidades e funções da outra tarefa, para que se percebam todos os processos”. Tal como se constata, este tipo de formação é mais prática e envolve todos os departamentos.

Já numa vertente mais formal, um outro tipo de formação referido por dois entrevistados consiste numa apresentação do hotel, da sua filosofia e política, para que todos os funcionários estejam em perfeita articulação com os objetivos e aspirações da organização. Esta formação de **introdução à empresa** visa integrar os colaboradores no seu posto de trabalho e no hotel. Um diretor afirma que “todos os colaboradores quando chegam ao hotel fazem um programa de introdução à empresa, durante duas semanas” onde lhes é explicado quem nós somos, (...), quantos hotéis é que temos, a filosofia da empresa”. Por outro lado, outro diretor destaca uma formação que tinha como objetivo que os colaboradores percebessem a sua posição no hotel e as funções dos restantes colaboradores.

Ainda nesta vertente teórica, são referidos vários tipos de formações de acordo com os **objetivos e pretensões de cada unidade hoteleira**. Destaca-se novamente o nível comportamental e a importância da focalização no cliente, com formações baseadas na “atitude, postura, gestão das expectativas dos clientes e pró-atividade”, em “*updates* regulares sobre liderança e atendimento ao cliente” e na “formação baseada no cliente que incide sobre a prestação do serviço e postura”. A polivalência é outro tema destacado nas formações, que tem muito a ver com o tal *cross training*, anteriormente referido. Por último, um entrevistado refere que a formação também é importante para a “manutenção do próprio equipamento”.

#### 4.3.2.3 Retenção, motivação, envolvimento, compensação e avaliação dos colaboradores

As restantes estratégias de gestão de recursos humanos competitivas - práticas de redução das taxas de rotatividade, práticas de retenção dos melhores empregados, práticas para motivar os

empregados, práticas de envolvimento dos empregados nas tomadas de decisão, estabelecimento de remunerações e compensações adequadas e metodologia de avaliação de desempenho -, são analisadas conjuntamente neste trabalho, pois o seu conteúdo está interligado, tal como afirmaram os diretores hoteleiros.

“As práticas de redução de taxas de rotatividade, retenção, motivação dos colaboradores estão interligadas, e também acabam por estar ligadas às remunerações e compensações”

De salientar que todos os entrevistados consideram estas práticas uma importante fonte de vantagem competitiva. As principais conclusões relativas a este tema apresentam-se no Quadro 4.5.

**Quadro 4.5 - Aspetos referidos pelos diretores hoteleiros durante a entrevista relativos à retenção, motivação, envolvimento, compensação e avaliação dos colaboradores (continua)**

---

<b>RETENÇÃO, MOTIVAÇÃO, ENVOLVIMENTO, COMPENSAÇÃO E AVALIAÇÃO DOS COLABORADORES</b>	
<b>Ambiente de trabalho - Bem-estar - Integração</b>	"preocupamo-nos com o bem estar dos colaboradores (...), que tem muito a ver com o ambiente de trabalho, (...) fazemos com que as pessoas se sintam integradas" "olhar cada pessoa individualmente, porque diferentes pessoas motivam-se de diferentes formas (...) é ao criar um bom ambiente de trabalho" "envolvência de todos os colaboradores, (...) eu sou a favor de incentivar, (...) estão pelo ambiente de trabalho" "manter uma equipa vibrante, atuante, equipa mesmo equipa" "as condições que a empresa dá, o bom ambiente, o bem-estar, a oportunidade de sair, são muito valorizadas neste hotel" "existe uma filosofia de proximidade das equipas e de bastante comunicação (...) atenuação dos níveis hierárquicos"
<b>Tornar públicos resultados de avaliação e comentários de clientes - Identificação dos colaboradores que se destacam</b>	"partilhamos resultados, analisamos os comentários dos clientes e os empregados que se destacam mais (...), esta participação até com os resultados afixados junto ao refeitório" "fatores simples como afixar comentários de clientes, divulgar os elogios, ou seja, passa por uma cultura interna (...) tenta-se motivar os empregados através de uma comunicação aberta sobre os resultados positivos e negativos"
<b>Participação na tomada de decisão</b>	"pessoas se sintam parte da solução e deem ideias para fazer as coisas, motivando-as e retendo-as" "permitindo às pessoas que participem com as suas ideias, dar-lhes espaço para elas próprias tomarem as suas decisões" "motivando-os e envolvendo-os nas tomadas de decisão (...) deixo-os voar sozinhos" "muitas vezes são os empregados de primeira linha que trazem contributos para a experiência (...) têm poder de tomada de decisão"
<b>Colaboradores têm margem para errar</b>	"dar-lhes alguma margem de manobra para terem algumas falhas que serão acompanhadas" "ser-lhe-á transmitido os seus erros e as coisas que fez melhor, sendo que posteriormente, terá a oportunidade de explicar porque não conseguiu e quais as suas dificuldades para chegar ao que se tinha proposto chegar"
<b>Oportunidades de carreira - promoções</b>	"o principal elemento para a motivação dos recursos humanos são as oportunidades de carreira, ou seja, nós temos uma política de promoção interna" "existem oportunidades de carreira neste hotel" "obviamente que temos perspetivas que existam carreiras dentro deste hotel e promoções, (...) enquanto existirem competências internas no nosso hotel, não vamos procurar competências externas" "mais importante que a remuneração, é o sentido de carreira" "procuramos a mobilidade interna, dentro dos hotéis e para fora, na cadeia"
<b>Dificuldade de reter os colaboradores</b>	"é problemático reter jovens talentos, não pelo facto de não existirem oportunidades de carreira neste hotel, porque existem, mas acontece que os jovens talentos não privilegiam esse facto" "não temos total autonomia, por vezes não conseguimos reter os melhores colaboradores"

---

Fonte: Elaboração Própria

**Quadro 4.5 - Aspetos referidos pelos diretores hoteleiros durante a entrevista relativos à retenção, motivação, envolvimento, compensação e avaliação dos colaboradores (continuação)**

RETENÇÃO, MOTIVAÇÃO, ENVOLVIMENTO, COMPENSAÇÃO E AVALIAÇÃO DOS COLABORADORES	
<b>Avaliação de desempenho</b>	<p>"avaliação de desempenho que é feita duas vezes por ano, com todos os colaboradores"</p> <p>"a avaliação de desempenho é feita no mínimo uma vez por ano, é feito um acompanhamento pelos chefes de departamento diário"</p> <p>"não existe implementada uma metodologia de avaliação, sendo esta realizada de uma forma um pouco empírica"</p> <p>"a avaliação é feita individualmente aos empregados"</p> <p>"temos avaliações de desempenho das funções (...) temos um sistema muito avançado de acompanhamento constante das pessoas"</p> <p>"temos um sistema de avaliação de desempenho na empresa toda, com avaliações pontuais e anuais, com critérios, objetivos e indicadores que estão ligados ao <i>balanced scorecard</i> por sua vez (...), é dada muita importância aos aspetos comportamentais"</p> <p>"avaliação, esta é tida semestralmente, na qual a chefia avalia os pontos fortes e fracos que todos os elementos individualmente, de forma a colmatar erros e identificar aspetos positivos na prestação do serviço"</p>
<b>Prémios e compensações</b>	<p>"o <i>balanced scorecard</i>, que tem uma série de objetivos nas diferentes áreas, está associado a um prémio anual"</p> <p>"devido à conjuntura atual não existe uma política de compensações (...) as remunerações dos funcionários são elevadas comparativamente com outros hotéis"</p> <p>"ainda que o ordenado por vezes não acompanhe o título (...) a parte da remuneração não é, de facto, a parte mais importante, não é por isso que os colaboradores estão aqui (...) recebem outro tipo de incentivos, que não remunerações, tais como jantares em restaurantes, para os motivar"</p> <p>"o tempo não é o melhor para compensações e incentivos de natureza financeira porque a crise também nos toca"</p> <p>"a ansia por salários já não existe, os colaboradores cada vez mais ponderam as vantagens financeiras e as vantagens de carreira, sendo esta última muito importante"</p> <p>"temos um ordenado variável, em função de um <i>balanced scorecard</i>, para desenvolver um sistema de gestão sustentável (...) para motivar temos os prémios do <i>balanced scorecard</i>"</p>

Fonte: Elaboração Própria

Tal como se pode verificar através da análise da informação apresentada no quadro, um dos principais fatores para motivar, reter e envolver os colaboradores é providenciar-lhes um bom ambiente de trabalho no hotel, desenvolver práticas de bem-estar e integrar os colaboradores da melhor forma no seio da unidade hoteleira. Mais especificamente, 67% dos entrevistados fizeram referência à importância de um ambiente harmonioso no hotel, onde os colaboradores se sentem parte integrante da organização.

" (...) preocupamo-nos com o bem-estar dos colaboradores (...), que tem muito a ver com o ambiente de trabalho e a forma como trabalhamos isso e fazemos com que as pessoas se sintam integradas (...)"

Nota-se pela análise das entrevistas que esta é uma das questões fulcrais, que é de imediato assinalada pela maioria dos diretores, quando confrontados com esta questão. Um aspeto considerado essencial para criar um bom **ambiente de trabalho** é motivar os funcionários, o que, segundo os respondentes "passa essencialmente por olhar cada pessoa individualmente, porque diferentes pessoas motivam-se de diferentes formas", pela "envolvência de todos os colaboradores" e pela manutenção de uma "equipa vibrante, atuante, uma equipa mesmo equipa". É também essencial que a organização proporcione um "bom ambiente, o bem-estar e oportunidades de sair", aspetos muito valorizados pelos recursos humanos. Um diretor hoteleiro refere que deve existir uma "filosofia de proximidade das equipas e de bastante comunicação entre todos os funcionários, com o intuito de absorver toda a informação dos hóspedes" e, até mesmo, assegurar que há uma "atenuação dos níveis hierárquicos que compõem o hotel", para

que se proporcione um bom ambiente de trabalho e para que os colaboradores se sintam integrados e tenham um sentimento de que o seu trabalho é valorizado.

Muito associada a esta questão, surge outra prática de motivação e retenção dos colaboradores, referida por dois entrevistados, que passa pela **publicação de resultados de avaliação e comentários dos clientes**, como também, a identificação dos colaboradores que se destacam. Os diretores consideram que esta estratégia de comunicação de resultados e identificação dos funcionários que se destacam permite que estes se sintam mais motivados, o que resulta numa melhor e mais eficaz retenção dos empregados, e consequentemente em taxas reduzidas de rotatividade. Um dos diretores acredita que o que motiva é a “satisfação imediata” e que isso passa por fatores simples como “afixar comentários dos clientes, divulgar elogios, ou seja, passa por uma cultura interna, mais do que monetária”. Esta comunicação aberta sobre os resultados positivos e negativos é também referida por outro diretor, que defende uma partilha de resultados, uma análise dos comentários dos clientes e uma identificação dos empregados que mais se destacam. Refere que “esta participação, até com os resultados afixados junto ao refeitório”, permite que as pessoas saibam em que nível estão, os objetivos que existem, e a que distância é que estão para alcançar esses objetivos o que, por sua vez, permite que as pessoas se sintam “parte da solução”.

Surge desta forma uma outra questão, considerada por quatro diretores, por representar uma importante fonte de competitividade dos recursos humanos, mais concretamente, as práticas para o **envolvimento dos colaboradores** nas tomadas de decisão. Outra prática é destacada por dois entrevistados, que consiste na concessão aos colaboradores **oportunidades para errar**, aquando dessas tomadas de decisão.

“É ao criar um bom ambiente de trabalho, permitindo às pessoas que participem com as suas ideias, dar-lhes espaço para elas próprias tomarem as suas decisões, e dar-lhes alguma margem de manobra para terem algumas falhas que serão acompanhadas (...)”

Existe, de facto, esta preocupação para que os colaboradores se sintam “parte da solução e deem ideias”. Verifica-se esta necessidade por parte dos diretores, de motivar e envolver os colaboradores nas tomadas de decisão e permitir-lhes que “voem sozinhos”. Um dos entrevistados refere mesmo que “muitas vezes são os empregados de primeira linha que trazem contributos para a experiência” que o hotel quer transmitir, ou seja, “têm poder de tomada de decisão”. No entanto, tal como já foi referido, se por um lado os colaboradores devem ter a oportunidade de participar em algumas decisões, a margem para errar também é importante neste processo. Os colaboradores devem ter “alguma margem de manobra para terem algumas falhas que serão acompanhadas”, ou seja, ter “a oportunidade de se explicar” e transmitir quais são as “suas dificuldades”.

Contabilizam-se em cinco, os diretores que defendem uma política de **oportunidades de carreira e promoções**, para motivar, envolver e reter os colaboradores no seio das unidades hoteleiras, para que dessa forma, se reduzam as taxas de rotatividade dos funcionários.

“Somos muito conservadores em relação ao pessoal, (...) obviamente que temos perspetivas que existam carreiras dentro deste hotel e promoções, (...) enquanto existirem competências

internas no nosso hotel, não vamos procurar competências externas, assumindo o risco de não trazer sangue novo e com perspectivas para a empresa”

Este “sentido de carreira” é considerado pelos entrevistados uma importante fonte de vantagem competitiva, porque assegura a retenção dos colaboradores na organização e permite contrariar as tendências de rotatividade das equipas, “o problema número um na hotelaria”. Tal como afirma um diretor, as oportunidades de carreira são “o principal elemento para a motivação dos recursos humanos”, ainda que, tal como afirma outro entrevistado, por vezes, nestas promoções o ordenado não acompanhe o título; o que importa é que “a pessoa, de alguma forma, acaba por sentir que o seu trabalho é valorizado”. Os entrevistados procuram que exista uma mobilidade interna dentro do hotel, mas também “para fora, na cadeia”, ou seja, “pessoas que transitam de uns hotéis para os outros”. Parece certo que a rotatividade das equipas é um dos grandes problemas para a competitividade hoteleira e, tal como se pode verificar, existe uma tendência por parte dos diretores para atenuar este problema e tentar reter ao máximo os seus colaboradores na sua organização, mesmo que isso implique, tal como um entrevistado referiu, “não trazer sangue novo e com perspectivas para a empresa”, apostando apenas numa estratégia de mobilidade interna. Contudo, importa destacar a opinião de outro diretor, que defende analogamente que o desenvolvimento se alcança se existirem baixos índices de rotatividade, “mas também mantendo algum grau de oxigenação na equipa, para manter o grau de competitividade em alta”. Conclui-se portanto, que os diretores devem focar os seus esforços na tentativa de manter uma equipa coesa e equilibrada, com baixos índices de rotatividade, mas também com a noção que, por vezes, pessoas novas podem trazer vantagens competitivas para a organização, ou seja, uma rotatividade dos colaboradores bastante moderada pode ser aconselhável, para que exista a tal “oxigenação”.

Ainda neste contexto da retenção dos colaboradores e redução das taxas de rotatividade dos mesmos, compreende-se pela análise da tabela, que existem dois diretores que referem que este processo apresenta uma dificuldade. Por um lado, para um diretor o que é problemático é “reter jovens talentos”, não pelo facto de não existirem oportunidades de carreira na sua organização, mas porque os jovens talentos não privilegiam esse facto. Por outro lado, um outro entrevistado refere que a dificuldade para reter os melhores empregados deve-se ao facto de o hotel pertencer a uma cadeia hoteleira. Justifica esta dificuldade ao afirmar que nos últimos anos a oferta hoteleira cresceu muito na cidade de Lisboa, e que embora considere que os empregados são bem remunerados, “o dinheiro fala sempre mais alto”, e os colaboradores por vezes sentem-se tentados a sair. Neste dilema, mesmo que tente aumentar os salários dos colaboradores que considera representarem uma “mais-valia”, como existe uma administração por trás do seu papel de gestor, “são eles que decidem” se aumentam ou não os salários.

Uma outra estratégia que visa motivar e reter os colaboradores, é o estabelecimento de **remunerações e compensações adequadas**. Contudo, para determinar essas compensações e não só, é necessário realizar uma análise de desempenho dos colaboradores, processo este referido por sete diretores, devido ao seu grau de importância numa estratégia de recursos humanos de sucesso.

“ (...) temos um sistema de avaliação de desempenho na empresa toda, com avaliações pontuais e anuais, com critérios, objetivos e indicadores que estão ligados a um *balanced scorecard*, (...)”



na avaliação é dada muita importância aos aspetos comportamentais, existe um tronco comum de avaliação para a empresa toda, e depois, obviamente, dependendo da área onde a pessoa trabalha e do hotel ou da direção do hotel, a ponderação é diferente (...) mas é um esqueleto comum e uma metodologia comum, para que seja o mais justo possível”

Esta avaliação de desempenho pode ser realizada continuamente, ou seja, através de “um acompanhamento pelos chefes de departamento diário”, realizada de uma “forma um pouco empírica”, num “acompanhamento constante das pessoas” ou, por outro lado, de uma forma mais formal, realizada pontualmente, por exemplo “duas vezes por ano”, ou “no mínimo uma vez por ano” ou, como outro diretor indica, “semestralmente”. Trata-se de um processo importante, no qual, por exemplo, “a chefia avalia os pontos fortes e fracos de todos os elementos individualmente, de forma a colmatar erros e identificar aspetos positivos na prestação do serviço”. De destacar os dois hotéis que realizam este processo com recurso a um *balanced scorecard*, “que tem uma série de objetivos nas diferentes áreas”.

Uma curiosidade ressalta do recurso a esta ferramenta que acaba por estar muito ligada à estratégia seguinte, que é relativa às compensações, remunerações e prémios. Verifica-se que apenas os hotéis que utilizam uma metodologia de avaliação com recurso a um *balanced scorecard* compensam os seus colaboradores financeiramente, com a atribuição de prémios. Os restantes diretores não utilizam uma estratégia de compensações de cariz financeiro. No fundo, estes acreditam que as estratégias referidas anteriormente, por exemplo o ambiente de trabalho, a integração, o bem-estar, as oportunidades de carreira e o poder de tomada de decisão, são decisivos para motivar os recursos humanos, não recorrendo a prémios ou compensações. As justificações para a falta deste tipo de compensações, são bastante semelhantes para todos os diretores. Se, por um lado, referem que a “conjuntura atual” ou a “crise” são fatores impeditivos desta prática e não lhes permitem implementar uma política de compensações, por outro lado, justificam que “a remuneração não é a parte mais importante” e que a “ansia por salários já não existe e que os colaboradores cada vez mais ponderam as vantagens financeiras em relação às vantagens de carreira, sendo esta última muito importante”.

Em síntese, relativamente à estratégia de recursos humanos como fonte de vantagem competitiva, compreende-se que esta é considerada pelos diretores hoteleiros um aspeto importante, se não o mais importante para a competitividade hoteleira. Numa primeira abordagem verificou-se que esta estratégia deve focar muito o cliente, ou seja, todas as secções e equipas de recursos humanos devem “gravitar” em torno do cliente, privilegiando-se a união das equipas, para um fornecimento de serviço coeso. Muitas estratégias de recursos humanos são geridas transversalmente à cadeia hoteleira, o que pode representar uma vantagem pela existência de *standards* pré-concebidos de qualidade, mas também uma desvantagem, pela pouca autonomia que os gestores e diretores hoteleiros têm na tomada de decisões.

O processo de recrutamento e seleção realizado de forma cuidada foi considerado importante por todos os diretores hoteleiros, por representar o primeiro processo numa gestão de recursos humanos eficaz. O principal aspeto a reter nesta componente é a seleção de pessoas pelo seu nível comportamental (atitude, postura, forma de estar, vontade de aprender, entre outros), em detrimento do nível e capacidades técnicas. Pelo que se pôde observar, os diretores, tendencialmente, procuram pessoas focadas no cliente, polivalentes, orientadas para as vendas e

jovens. Consequentemente, se no processo de recrutamento não se prioriza a componente técnica dos colaboradores, compreende-se que é na componente da formação que o *know-how* é transmitido. Contudo, apenas sete entrevistados destacaram o processo de formação como uma importante fonte de vantagem competitiva. Existe a preocupação por parte destes diretores que exista uma formação continuada e abrangente de todos os colaboradores, embora um entrevistado refira que, por vezes, este aspeto possa ser complicado de gerir. Percebeu-se que existem dois tipos de formação, uma mais prática que engloba o *on the job* e o *cross training*, e outra mais teórica, como ações de formação, formação de introdução à empresa, e formações que foquem o nível comportamental, o cliente, a polivalência e a manutenção do equipamento.

Quanto à motivação, envolvimento, retenção, compensação e avaliação dos colaboradores, todos os diretores referiram que estas estratégias são importantes alavancas para alcançar competitividade. Depreendeu-se que o estabelecimento de remunerações e compensações adequadas não é, para a grande maioria dos entrevistados, considerado uma fonte de vantagem competitiva, quando o objetivo é motivar, envolver e reter os funcionários. Embora dois diretores afirmem utilizar a atribuição de compensações nas suas unidades para premiar os colaboradores que mais se destacam, também eles afirmam que “isso não chega” e que no fundo o que importa é “apostar nas pessoas” e motiva-las. De acordo com os dados obtidos, compreende-se que os diretores hoteleiros, com o propósito de motivar os seus colaboradores, adotam outras estratégias, que não as de cariz financeiro, porque acreditam que os colaboradores já não dão tanto valor a este tipo de compensações e também devido às limitações que a atual conjuntura económico-financeira impõe.

### 4.3.3 ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA DA TECNOLOGIA

Para uma melhor compreensão da importância da tecnologia como fonte de vantagem competitiva nas unidades hoteleiras, foi solicitado aos entrevistados que identificassem, de vários domínios onde a tecnologia pode ser implementada (domínios identificados com base na revisão da literatura), quais aqueles em que a adoção de tecnologia tem contribuído mais para a competitividade do hotel. Os domínios identificados na revisão da literatura foram o *back office*, o *front office*, a promoção, a gestão do restaurante e banquetes e gestão de interface de relação com o cliente. Foi também solicitado aos diretores que referissem alguns exemplos de tipos de tecnologias que lhes têm permitido alcançar competitividade no mercado e quais os principais benefícios que advêm da aplicação dessas tecnologias. Os resultados estão agrupados e serão seguidamente apresentados em quadros.

No entanto, em primeiro lugar, importa analisar algumas referências que os diretores fizeram relativamente a este tema da tecnologia, mesmo sem terem sido questionados para tal (Quadro 4.6).

**Quadro 4.6 – Aspetos referidos pelos diretores hoteleiros durante a entrevista relativos à tecnologia como fonte e vantagem competitiva**

TECNOLOGIA	
<b>Fundamental - essencial</b>	"a tecnologia é um fator competitivo porque temos que estar sempre à procura de novas soluções" "a tecnologia é outro ponto que é fundamental" "a tecnologia é sem dúvida um fator competitivo" "a tecnologia é essencial" "obviamente que apostamos na tecnologia (...) quem não usar as novas ferramentas eletrónicas, automaticamente é info-excluído" "gestão do nosso quotidiano e para a criação de valor"
<b>Investimento</b>	"poderíamos melhorar a tecnologia dentro do hotel, mas para isso seria preciso um investimento muito grande, não só em termos monetários, mas também nos recursos humanos, e não temos estrutura para isso. Temos parcerias com fornecedores locais" "obviamente que devido a este investimento intensivo e extensivo se procura um retorno"

Fonte: Elaboração Própria

Espontaneamente seis entrevistados referiram que a implementação de tecnologia nos hotéis é “fundamental” e “essencial” para a competitividade hoteleira. Primeiramente, um autor refere que a “tecnologia é um fator competitivo porque temos que estar sempre à procura de novas soluções”, em seguida, outro diretor declara que “hoje em dia, quem não apostar em tecnologia, quem não usar as novas ferramentas eletrónicas, é automaticamente info-excluído” e, finalmente, outro entrevistado refere que a tecnologia é importante para a “gestão do quotidiano e para a criação de valor”. Percebe-se desta forma que a tecnologia é um fator bastante importante para a competitividade das unidades hoteleiras. Outro aspeto que também é enfatizado é o investimento que a tecnologia implica. Como se tratam de hotéis de 5 estrelas, este fator não foi muito referenciado pelos entrevistados, no entanto, mesmo sem terem sido incitados para tal, dois diretores fizeram referência a este aspeto. Um diretor revela que idealmente melhorava a tecnologia no hotel, mas que isso significaria um “investimento muito grande, não só em termos monetários, mas também nos recursos humanos”, alegando que o seu hotel não tem estrutura para isso. A solução que apresenta é a criação de parcerias com fornecedores locais. Também outro diretor faz alusão ao investimento, referindo como consequência de um “investimento intensivo e extensivo se procura um retorno”. Seguidamente, são apresentados o Quadro 4.7 com os principais aspetos referidos pelos diretores hoteleiros relativamente aos vários domínios onde a tecnologia pode ser aplicada como fonte de vantagem competitiva.

**Quadro 4.7 – Aspetos referidos pelos diretores hoteleiros durante a entrevista relativos aos vários domínios onde a tecnologia pode ser aplicada (continua)**

DOMÍNIOS	
<b>Front-Office</b>	<p>"temos sistema central de reservas"</p> <p>"trabalhamos com um CRS (central reservation system)"</p> <p>"temos tecnologia de <i>check in</i> e <i>check out</i>"</p> <p>"apostamos mais no <i>front office</i>, mais ao nível dos sistemas e processos de gestão, do que propriamente na tecnologia em si"</p> <p>"temos uma central de reservas"</p>
<b>Back Office</b>	<p>"realizada apenas com recurso a folhas de Excel"</p> <p>"temos um sistema interligado utilizado no <i>back office</i>, o OPERA que é utilizado a nível financeiro, para emitir faturas, quer a nível comercial, quer a nível de central de reservas"</p> <p>"utilizamos módulos de compras e utilizamos a tecnologia para fazer relatórios financeiros"</p> <p>"o nosso ERP é o SAP, o nosso PMS é o OPERA (...) temos um sistema de Excel (...) standards do hotel em termos de operações"</p> <p>"sistemas <i>back office</i>, recursos humanos, módulos de compras, notas de encomenda, <i>workflow</i> de faturas, coisas que de facto são pouco notadas, mas que fizeram uma grande diferença na qualidade do trabalho, permitindo as pessoas dedicar o seu tempo a outras funções (...) investimento grande, mas mais em termos de processos, gestão e funções, para não existirem repetições de funções, tirar trabalho das receções"</p> <p>"temos uma central de compras"</p>
<b>Promoção</b>	<p>"temos trabalhado muito na parte das tecnologias da informação, com apostas muito grandes ao nível dos sites (...) e das redes sociais"</p> <p>"a internet, já não usamos brochuras, porque cada vez mais o cliente antes de chegar já sabe toda a informação sobre o hotel"</p> <p>"principalmente utilizada na promoção (...) centralizada no marketing online"</p> <p>"nós temos um site (...) estamos representados em pelo menos 24 OTA's (...) trabalhamos com a Leading, GDS (global distribution system) (...), fazemos brochuras online, utilizamos os <i>ipads</i> para fazer as apresentações, tudo isso está disponível para vender este produto"</p> <p>"em termos de <i>websites</i>, motores de reservas e GDS (global distribution system), é tudo sempre pelos melhores <i>providers</i> que existem"</p> <p>"os canais de distribuição são um fenómeno (...) quanto melhor e mais potente for o canal de distribuição (<i>site</i> do hotel), maiores são as possibilidades de captar os clientes através daquilo que é oferecido e da dinâmica que é implementada na tecnologia (...) esta é sem dúvida uma vantagem competitiva, pois toda a nossa oferta, a nossa promoção, está disponível <i>online</i>"</p> <p>"já investimos na versão <i>mobile</i> do nosso <i>site</i>"</p> <p>"a promoção é cada vez mais conseguida através das redes sociais, nomeadamente o <i>facebook</i> e o <i>twitter</i>, ferramentas que nos permitem divulgar, sem custos"</p>
<b>Gestão do restaurante e banquetes</b>	<p>"o nosso <i>software</i> e <i>hardware</i> de gestão de F&amp;B é o Micros"</p> <p>"temos <i>ipads</i> nos bares com os menus"</p> <p>"na gestão do restaurante e banquetes temos o Squirrel!"</p>
<b>Gestão da relação de interface com o cliente</b>	<p>"informação do cliente registada no sistema (...) a tecnologia permite obter informação sobre as empresas e os clientes para que possamos ser mais efetivos (...)"</p> <p>"nós temos um programa que logo que o cliente faz <i>check out</i>, é assumido o email do cliente e é-lhe enviado um questionário (...) este é o nosso ponto de partida, (...) o que realmente importa é a opinião do público"</p> <p>"mesmo ao nível do nosso sistema de fidelização (...) nós extraímos a informação, ou seja, o principal benefício não é a informação em bruto, mas sim, o que nós fazemos com essa informação (...) temos um software de gestão de <i>social media</i>, e assim conseguimos retirar a informação de todo o <i>social media</i>, (...) em relação à performance do hotel"</p> <p>"em termos de vantagem é essa de termos a possibilidade e comunicarmos de imediato com os consumidores através dos <i>iphones</i>, <i>ipads</i>"</p> <p>"relação com os clientes somos competitivos no sistema de fidelização (...) é uma aliança (...) tem capacidades em termos de sistemas de gestão de CRM que nós sozinhos não teríamos conseguido (...) tudo o que é conectividade, internet, etc., (...), fazemos <i>outsourcing</i>"</p>

Fonte: Elaboração Própria

Quadro 4.7 - Aspetos referidos pelos diretores hoteleiros durante a entrevista relativos aos vários domínios onde a tecnologia pode ser aplicada (continuação)

DOMÍNIOS	
Quiosques eletrónicos	"ainda não temos quiosques eletrónicos, (...) impessoalidade (...) quando os clientes escolhem um hotel de 5 estrelas, eles preferem o contacto pessoal" "não dispomos de quiosques de <i>check in</i> e <i>check out</i> automáticos, mas não descartamos a ideia de implementar um dia" "aqui não utilizamos sistemas de <i>check in</i> e <i>check out</i> automáticos, aqui o serviço é extraordinariamente personalizado" "brevemente acontecerá na hotelaria um <i>check in</i> automático, para que os clientes não tenham que passar na receção para fazer o <i>check in</i> e em que o hotel terá toda a informação do hóspede através da comunicação dos <i>devices</i> " "não temos quiosques eletrónicos, privilegiamos o contacto direto entre os hóspedes e os colaboradores e acho que estes sistemas são impessoais" "nós em luxo não damos valor a tecnologias de <i>check in</i> e <i>out</i> , nós somos muito mais <i>high touch-low tech</i> "
Outras tecnologias	"panos de limpeza com fibras, que limpam muito mais rápido o quarto e o pó (...) são também avanços tecnológicos. (...) Ao nível da cozinha, por exemplo, existem hoje em dia equipamentos que nos permitem avançar em termos de qualidade do serviço e otimização dos recursos, que nos permitiram também avançar na forma de empratamento"

Fonte: Elaboração Própria

Tal como se pode verificar pela análise do quadro, cinco diretores hoteleiros evidenciam as tecnologias de **front office**, mais propriamente, os sistemas centrais de reservas. Consideram que a tecnologia neste âmbito fornece uma vantagem competitiva para o hotel. Não especificam muito neste campo de ação, referindo apenas que utilizam este tipo de tecnologia. Realce para um entrevistado que refere que aposta muito nas tecnologias de **front office**, " mais ao nível dos sistemas e processos de gestão, do que propriamente na tecnologia em si", o que realça a extrema importância das tecnologias da informação. Em termos de competitividade, o mesmo entrevistado destaca o sistema central de reservas de todo o grupo hoteleiro, que lhe concede vantagem no mercado.

No domínio do **back office**, seis entrevistados revelam que utilizam tecnologia nesta área, sendo que em alguns casos, esta tecnologia corresponde apenas a tecnologias mais simples. Percebe-se que a importância da tecnologia de **back office** se justifica pelo facto de permitir uma interligação entre todos os domínios. Tal como afirma um entrevistado, no seu hotel é utilizado "um sistema interligado utilizado no **back office**, o OPERA, que é utilizado a nível financeiro para emitir faturas, a nível comercial e ao nível da central de reservas". Adotam um único sistema que permite "ligar tudo". O diretor exemplifica, referindo que neste sistema "o departamento de reservas coloca as reservas do hotel, o **front office** faz a chave do cliente baseado no sistema, o departamento comercial tem a vertente de *sales and catering* (...), e depois na contabilidade enviam a fatura a partir deste esquema, ou seja, as coisas estão bastante facilitadas". Na mesma ordem de ideias, outro diretor hoteleiro revela que integram os vários outputs das várias tecnologias que têm à sua disposição no hotel.

Embora a tecnologia de **back office** possa ter a vantagem de ligar os vários sistemas de informação do hotel, estes sistemas têm funcionalidades específicas, tal como indica um diretor hoteleiro que especificou algumas funções dos seus sistemas de **back office** e algumas vantagens.

" (...) sistemas **back office**, recursos humanos, módulos de compras, notas de encomenda, *workflow* de faturas, coisas que de facto são pouco notadas, mas que fizeram uma grande diferença na qualidade do trabalho, permitindo às pessoas dedicar o seu tempo a outras funções

(...) investimento grande, mas mais em termos de processos, gestão e funções, para não existirem repetições de funções, tirar trabalho das receções"

Através da análise das entrevistas, verifica-se que a tecnologia em *back office* está tendencialmente centrada no domínio "financeiro", sendo utilizada para, por exemplo, "emitir faturas", "fazer relatórios financeiros", realizar "módulos de compras, notas de encomenda e *workflows* de faturas" e suportar uma "central de compras". Existem vários sistemas tecnológicos referidos pelos entrevistados, que concedem vantagem competitiva nas suas operações de *back office*. Três entrevistados afirmam utilizar nas suas unidades hoteleiras o PMS<sup>18</sup> (Property Management System), ou seja, um sistema de gestão de propriedade, sendo que dois especificam que utilizam o OPERA. Outro entrevistado refere que utiliza um sistema integrado de gestão empresarial, o SAP, que consiste em sistemas, aplicativos e produtos para o processamento de dados. Por outro lado, um diretor geral refere que apenas utiliza "folhas de Excel" como tecnologia de *back office*, sendo que também outro entrevistado refere este recurso, no entanto, como complemento de outros sistemas tecnológicos que também referiu.

A área onde maior número de inquiridos refere que utiliza tecnologia é a **promoção** do hotel. Aproximadamente 90% dos diretores gerais entrevistados destacam que a tecnologia é um fator competitivo nas ações de promoção e comunicação do hotel.

" Os canais de distribuição são um fenómeno (...) quanto melhor e mais forte for o canal de distribuição, o *site* do hotel, maiores são as possibilidades de captar os clientes através daquilo que é oferecido e da dinâmica que é implementada na tecnologia (...) esta é sem dúvida uma vantagem competitiva, pois toda a nossa oferta, a nossa promoção, está disponível *online*"

Constata-se que os hotéis de 5 estrelas da cidade de Lisboa têm apostado muito nas tecnologias da informação para comunicar com os clientes, "com apostas muito grandes ao nível dos *sites* e das redes sociais". "A **promoção** é cada vez mais conseguida através das redes sociais, nomeadamente o *facebook* e o *twitter*", ferramentas que permitem divulgar sem custos. Um entrevistado refere que o fenómeno da tecnologia é tão abrangente, que leva a que já nem usem brochuras impressas no hotel, "porque cada vez mais, antes de chegar, o cliente já sabe toda a informação sobre o hotel", através da informação disponível *online*. Outro diretor hoteleiro refere que a tecnologia "é principalmente utilizada na promoção do mesmo, ou seja, está muito centralizada no marketing *online*". Neste hotel, existe uma aposta muito grande na promoção *online*, por representar a maioria das vendas desta organização, e porque um dos grandes objetivos desta unidade é alcançar um bom "posicionamento *online*", ou seja, captar o máximo de atenção para o seu hotel e desviar ao máximo a atenção dos restantes hotéis. Para além dos *sites* oficiais dos hotéis e redes sociais, os diretores hoteleiros referem bastante, ao longo da entrevista, que a distribuição global é vital para a competitividade das suas organizações, porque cada vez mais as reservas são feitas online. A utilização de Sistemas Globais de Distribuição (SGD) e Agências de Viagens *Online* é referida por parte dos entrevistados, pois permitem uma otimização da visibilidade do hotel e uma promoção global. Consequentemente, muitos diretores

---

<sup>18</sup> Os sistemas centralizados de gestão de propriedade, (PMS – *Property Management Systems*), rentabilizam as operações do hotel ao fornecerem serviços computadorizados que funcionam através de uma rede (Enz, 2010).

destacam o recurso a estes sistemas, tanto quando são inquiridos relativamente à tecnologia como fonte de vantagem competitiva na promoção, mas também, posteriormente, quando inquiridos sobre a importância do marketing.

No fundo, a tecnologia é uma importante ferramenta para a promoção das unidades hoteleiras, seja através do *site* oficial (que pode incluir uma versão *mobile*), das redes sociais (por exemplo, o *facebook* e o *twitter*), sistemas globais de reservas e agências de viagens *online*. Este tema será abordado com mais detalhe na secção seguinte, dedicada ao Marketing.

A tecnologia na **gestão dos restaurantes e banquetes** não mereceu muito destaque por parte dos entrevistados, sendo que apenas três dos entrevistados fizeram referência a este domínio, sem grande aprofundamento. Verifica-se que dois hotéis utilizam um sistema tecnológico de gestão nesta área, mais especificamente, o Micros e o Squirrel. Um aspeto interessante é a utilização de *ipads* nos bares, que dispõem os menus para consulta dos clientes. Embora possa ser considerada uma tecnologia de gestão de interface com o cliente, esta ferramenta otimiza a gestão do restaurante e banquetes e, no fundo, acaba por facilitar as operações.

Relativamente às tecnologias de **relação de interface do cliente**, cinco entrevistados revelaram que a tecnologia nesta área é muito relevante, principalmente para gerir a informação, a relação e a comunicação com o cliente. Mais concretamente, a tecnologia pode ser utilizada para registar as informações dos clientes num sistema, ou seja, sistemas de gestão de relacionamento com o cliente (CRM). Um entrevistado refere que a tecnologia lhe permite registar as informações dos hóspedes, por exemplo, “as preferências e alergias”, declarando que a principal vantagem é que “todos os departamentos sabem essa informação”. Da mesma forma, revela que “em termos de vendas, as tecnologias permitem obter informação sobre as empresas e os clientes” e que “se faltar alguém que costuma tratar com aquele cliente, a informação está lá” e continuam a ser produtivos e prestáveis. Também os sistemas de fidelização permitem armazenar informações sobre os clientes. Um entrevistado revela que extraem a informação proveniente desta fonte, e que o principal benefício que advém deste processo, não é a informação em bruto, mas sim as ações que tomam consoante as informações obtidas. O sistema de fidelização é evidenciado por outro diretor, que afirma que o hotel tem capacidade de CRM, ou seja, dispõe de ferramentas tecnológicas que automatizam a gestão de relacionamento com o cliente. No fundo, estas tecnologias otimizam a relação com o cliente, ao armazenarem informações sobre as atividades e interações do cliente com a empresa.

Por outro lado, um entrevistado revela que tem um programa tecnológico em que “logo que o cliente faz o *check out* é-lhe enviado um questionário” relativo à sua estadia no hotel. Considera que este é o ponto de partida para todas as ações, e que as restantes tecnologias são postas em segundo plano, porque “o que realmente importa é a opinião do público”. Assim, conclui-se que a tecnologia na gestão de interface de relação com o cliente é primordialmente utilizada para armazenar informações dos clientes, e conseqüentemente, utilizar essa informação para gerir da melhor forma a relação com o cliente. Este tipo de tecnologia também é importante para comunicar com os clientes dentro do hotel, como refere um entrevistado, através dos *ipads* e *iphones*. Assim, e ainda no contexto de tecnologias que permitem contactar diretamente com o

cliente, verificou-se, aquando da revisão da literatura, que os quiosques de *check in* e *check out* automáticos eram bastante referidos por diversos autores.

Relativamente a este tema concreto, seis dos nove entrevistados deram a sua opinião, no entanto, verificou-se que nenhum hotel dispõe este tipo de tecnologia. Para além de não disponibilizarem esta tecnologia para os hóspedes do hotel, referem que estes **quiosques eletrónicos** são impessoais e que “quando os clientes escolhem um hotel de 5 estrelas, eles preferem o contacto pessoal”. Referem, por exemplo, que não utilizam esta ferramenta porque o “serviço é extraordinariamente personalizado”, porque privilegiam “o contacto direto entre os hóspedes e os colaboradores”, ou porque em luxo são “muito mais *high touch, low tech*”. De salientar que apenas dois hotéis não descartaram a ideia de implementar um dia este tipo de tecnologia.

“Brevemente acontecerá na hotelaria um *check in* automático, para que os clientes não tenham que passar na receção para fazer o *check in* e em que o hotel terá toda a informação do hóspede através da comunicação dos *devices*. Esta tecnologia ainda não existe, mas vai existir num futuro muito próximo. No entanto, na hotelaria pequena e de meios pequenos, dificilmente terá sucesso (...) acredito que nesta cultura seja considerado impessoal, mas futuramente, noutras gerações, será normal e não será considerado impessoal”

Como se pode verificar, existe aqui um dilema relativo à impessoalidade dos quiosques eletrónicos pois, se por um lado os clientes privilegiam o contacto pessoal e o serviço pessoal, por outro, a inovação tecnológica começa a ser uma prioridade no setor hoteleiro, principalmente nos hotéis de 5 estrelas.

É preciso considerar a tecnologia não abrange apenas tecnologias da informação e comunicação. Neste sentido, um dos entrevistados revela que “a tecnologia não é só a tecnologia da informação” e que “a parte tecnológica é bastante mais abrangente”. Revela que no seu hotel houve uma aposta nuns panos de limpeza com fibras, que são bastante mais eficientes, como também, ao nível da cozinha, por exemplo, revela que “existem hoje em dia equipamentos que permitem avançar em termos de qualidade do serviço e otimização do serviço”, e que possibilitam obter mais benefícios, por exemplo, na forma de empratamento, e “isso também é tecnologia”. Este aspeto é importante, porque embora todos os outros entrevistados tenham referido apenas as tecnologias da informação e comunicação, o tema da tecnologia é bastante mais abrangente, e pequenos investimentos podem otimizar os processos e representar vantagens competitivas.

Por último, foi solicitado aos entrevistados que indicassem os principais benefícios da implementação de tecnologia nos seus hotéis. Devido à natureza das respostas, as principais vantagens da tecnologia foram agrupadas nos grupos apresentados no Quadro 4.8.



**Quadro 4.8 – Aspetos referidos pelos diretores hoteleiros durante a entrevista relativos às vantagens que advêm da implementação de tecnologia nos seus hotéis**

BENEFÍCIOS E VANTAGENS DA IMPLEMENTAÇÃO DE TECNOLOGIA	
<b>Alcance de Mercados</b>	"possibilidade de penetração em alguns mercados (...) chegarmos lá, diferenciarmo-nos e chegar com produtos diferenciados" "alcance mais rápido dos mercados-alvo"
<b>Produtividade Interna</b>	"melhor qualidade do serviço, maior rapidez, ser mais eficientes" "pessoas sejam mais produtivas (...) produtivos e prestáveis" "otimização, aumento das vendas" "otimização de recursos nomeadamente na contabilidade (...) agilizar muitos processos e evitar a parte burocrática e administrativa (...) contas vão diretamente para as empresas, sem necessidade de fazer faturas e enviar pelos correios (...) rapidez do serviço" "redução de erros de faturação, a centralização total de compras (...) um portal de fornecedores, melhoraram os resultados, a eficiência e a eficácia" "ótima ferramenta de otimização de recursos"
<b>Serviço ao cliente</b>	"segmentar porque o cliente pode escolher o que deseja, e nós conseguimos responder às suas necessidades" "melhor serviço ao cliente (...) obter informação sobre as empresas e os clientes" "cliente dar o <i>feedback</i> " "direcionar toda a focalização da entrega do serviço para ultrapassar os obstáculos referidos pelos clientes"

Fonte: Elaboração Própria

Os benefícios essenciais da tecnologia foram agrupados em três categorias: (1) **alcance de mercados**, (2) **produtividade interna**, (3) **serviço ao cliente**. Segundo dois entrevistados, a tecnologia permite chegar aos mercados alvo com maior rapidez e eficácia. Existe a “possibilidade de penetração em alguns mercados” que não conseguiriam sem as tecnologias da informação, que facilitam, no fundo, o “chegarmos lá, diferenciarmo-nos e chegar com produtos diferenciados”. A tecnologia, principalmente no domínio da promoção, permite um “alcance mais rápido dos mercados-alvo”. Outro benefício, referido por seis diretores gerais, é a produtividade interna. Num apanhado geral, a tecnologia permite uma maior “rapidez” dos processos e uma maior eficiência. Com a tecnologia as pessoas são mais “produtivas” e ocorre uma “otimização” geral e um “aumento das vendas”. Para um entrevistado a tecnologia permite uma “otimização dos recursos nomeadamente na contabilidade, agilizar muitos processos e evitar a parte burocrática e administrativa”, o que resulta numa rapidez do serviço. Outras vantagens referidas são a “redução de erros de faturação”, uma “centralização total de compras” e um “portal de fornecedores” que “melhoram os resultados e a eficiência e eficácia” do hotel. A vantagem de um serviço ao cliente melhorado é referida por quatro entrevistados. Com a tecnologia “o cliente pode escolher o que deseja” o que permite que o hotel responda mais facilmente às suas necessidades. A tecnologia possibilita, da mesma forma, a segmentação do mercado, o fornecimento de um “melhor serviço ao cliente” e “obter informação sobre as empresas e os clientes”. Outro aspeto referido, que significa uma vantagem competitiva, é o facto de o cliente poder dar o seu *feedback* e, dessa forma, os gestores podem “direcionar toda a focalização da entrega do serviço para ultrapassar os obstáculos referidos pelos clientes”.

Mediante os factos expostos, constata-se de uma forma geral, que a implementação de tecnologia é considerada fundamental e essencial para a competitividade hoteleira. É verdade que a implementação de tecnologia pode representar um grande investimento, não só

monetário, mas também estrutural, por exemplo ao nível dos recursos humanos. Para tanto, é necessário que os gestores hoteleiros tenham a noção que esse investimento deve representar um retorno, daí que a questão de apostar e gerir as ferramentas tecnológicas da melhor forma represente uma prioridade.

A implementação de tecnologia parece fornecer vantagem competitiva nos diversos domínios do hotel. No entanto, a tecnologia é mais utilizada na área da promoção (nomeadamente os *sites* oficiais do hotel, as redes sociais, os sistemas globais de reservas e as agências de viagens *online*), sendo menos utilizada no domínio da gestão do restaurante e banquetes.

No *front office* apenas foram salientados os sistemas centrais de reservas. Ao nível do *back office*, importa destacar que muitas vezes são utilizados sistemas da informação que interligam todas as funções do hotel, o que pode justificar o facto de a tecnologia na gestão do restaurante e banquetes não ter sido muito referida, ou seja, por poder estar integrada nestes sistemas, por exemplo, quando os diretores referem os módulos de compras. As tecnologias de *back office* são primordialmente utilizadas a nível financeiro. Na gestão de relação de interface com o cliente ressalta o facto de os diretores não terem referido tecnologias que os hóspedes possam utilizar na sua estadia no hotel, mas sim, tecnologias que os gestores do hotel utilizam para gerir essa relação com o cliente. Neste âmbito a tecnologia é utilizada para gerir a informação, a relação e a comunicação com o cliente, por exemplo, com recurso a sistemas de CRM. Ainda nesta área, especial destaque para o facto de nenhum hotel entrevistado utilizar quiosques de *check in* e *check out* automáticos, considerados impessoais e que vão contra os objetivos de extremo contacto com o cliente e personalização do serviço.

Relativamente aos principais benefícios que advêm da implementação e gestão de tecnologias nos hotéis, estes podem ser agrupadas em três grandes grupos, mais especificamente, o alcance de mercados, talvez mais associado às vantagens da tecnologia na promoção, a produtividade interna, mais associada a processos tecnológicos de *back* e *front office* e gestão do restaurante e banquetes e, por último, vantagens no serviço ao cliente, tendencialmente associadas às tecnologias de gestão de interface de relação com o cliente.

#### **4.3.4 ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA DO MARKETING**

Para uma melhor compreensão da importância do marketing como fonte de vantagem competitiva nos hotéis de 5 estrelas da cidade de Lisboa, foi solicitado aos diretores hoteleiros, numa primeira abordagem, que caracterizassem os segmentos de mercado das suas unidades hoteleiras em termos de origem geográfica, motivações da viagem e comportamento da viagem. Também com o intuito de perceber as vantagens competitivas que estes hotéis têm relativamente aos concorrentes, foram questionados sobre as razões pelas quais consideram que têm vantagem nesses mercados previamente referidos. Posteriormente foi requerido que assinalassem as ferramentas de comunicação que utilizam para chegar aos clientes que lhes concedem mais vantagem. Por último, foram questionados sobre a importância da distribuição direta (por exemplo, o site do hotel) e da distribuição indireta (por exemplo, através de agências de viagens, operadores turísticos e OTA's).

No que concerne à análise das respostas, primeiramente importa fazer uma caracterização dos mercados dos hotéis alvo do estudo, com especial enfoque na origem geográfica, motivações da viagem e comportamento da viagem. Os dados recolhidos estão apresentados no Quadro 4.9.

**Quadro 4.9 – Aspetos referidos pelos diretores hoteleiros durante a entrevista relativos aos segmentos de mercado do hotel que gerem**

SEGMENTOS DE MERCADO		
Origem Geográfica	Motivações da viagem	Comportamento da viagem
Portugal, França, Espanha	40% Lazer - 60% Negócios	50% Grupos - 50% Individual
Portugal, Reino Unido, Alemanha	Lazer - Negócios (MICE, <i>Corporate</i> )	50% Grupos - 50% Individual
Portugal, Espanha	70% Lazer - 30% Negócios (20% <i>Corporate</i> 9% MICE)	10% Grupos - 90% Individual
Norte-americano	Lazer	Individual
Norte-americano, França, Reino Unido	Lazer - Negócios (MICE) - <i>Officials</i>	
Brasil, Norte-americano, Reino Unido	50% Lazer - 50% Negócios	15% Grupos - 85% Individual
Portugal, Alemanha, Reino Unido	20% Lazer - 70% Negócios - 10% Outros(Desporto)	35% Grupos - 60% Individual
Portugal, Espanha, Alemanha	40% Lazer - 60% Negócios (MICE)	50% Grupos - 50% Individual
França, Espanha, Reino Unido	Lazer	50% Grupos - 50% Individual

Fonte: Elaboração Própria

Tal como se pode observar através da análise do quadro, existem sete mercados principais nos hotéis entrevistados, mais especificamente, Portugal, França, Espanha, Reino Unido, Estados Unidos da América, Alemanha e Brasil. Embora sejam todos bastante representativos, à exceção do Brasil que é apenas referido por um entrevistado, existem dois que se destacam, evidenciados por cinco diretores hoteleiros, que são o mercado doméstico e o inglês. O mercado espanhol e o mercado alemão ocupam a segunda posição, com quatro entrevistados a referirem-nos. Seguidamente posiciona-se o mercado francês e o mercado norte-americano, com três e duas respostas, respetivamente. Quanto às **motivações da viagem**, sobressaem as viagens de lazer e negócios, muito equiparadas, sendo que dentro destes segmentos são evidenciados alguns subsegmentos. No segmento de lazer foram referidos os *city breaks*, os *short breaks* e os cruzeiros. Outros segmentos foram referidos que, embora com uma representatividade bastante mais reduzida, importa serem referidos. Estes segmentos são os *officials*, o mercado de desporto e tripulações. Os *Officials* incluem “figuras de estado, presidentes e ministros” e, “apesar de ser um mercado que não tem o mesmo peso que os outros é um mercado extraordinariamente representativo pela importância que estas figuras têm”. Por último, e tendo em conta o **comportamento da viagem**, entende-se que as viagens dividem-se entre viagens de grupo e viagens individuais, tendencialmente a recair mais neste segundo tipo de viagem, as viagens individuais.

Importa referir que vários diretores mencionaram a dificuldade de definir a real motivação dos hóspedes, “porque através das reservas na internet é muito difícil saber”. Um diretor refere que “como Lisboa é a capital de Portugal”, dependem muito do turismo de lazer; no entanto, um dos seus grandes objetivos é aumentar o turismo do segmento de negócios”. Outro entrevistado refere que pretendem apostar muito nos grupos MICE, porque representam mais receitas para o hotel. Todavia, um dos diretores refere que no seu hotel existe uma tendência para “aumentar o lazer em detrimento dos grupos e eventos”. Outra tendência que se verificou na maioria das entrevistas é a aposta nos mercados dos países emergentes, “que não têm sido alvo de crises financeiras”, por exemplo, a captação do mercado brasileiro, russo, angolano, inglês e alemão.

Os principais aspetos referidos, que conferem vantagem nestes mercados são, por exemplo, as condições oferecidas para o segmento de negócios, “as salas de negócios”, e para o segmento de lazer, “a localização” e o “spa”. Foram também referidas as “características físicas” do hotel e o facto de pertencer a uma “grande cadeia internacional”, o que concede vantagem para atrair os mercados referidos.

Para comunicar com estes mercados anteriormente referidos, os hotéis utilizam uma estratégia de comunicação que pode ser realizada com recurso a várias ferramentas para um melhor e mais eficiente alcance dos mercados-alvo. Assim, os diretores gerais foram questionados sobre as ferramentas que utilizam nos seus hotéis para comunicar com os mercados, e quais aquelas que lhes concedem vantagem competitiva acrescida (Quadro 4.10).

**Quadro 4.10 - Aspetos referidos pelos diretores hoteleiros durante a entrevista relativamente às ferramentas de comunicação que utilizam para comunicar com os mercados-alvo (continua)**

<b>FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO</b>	
<b>Vendas Pessoais</b>	"trabalhamos muito no porta a porta, vendas pessoais, (...) vamos às agências, contactamos e fazemos reuniões com agências de turismo exteriores" "utilizamos muito o contacto pessoal porque ainda trabalhamos muito com os intermediários, (...) a equipa de vendas é fundamental" "a promoção é realizada pela área comercial, que se desloca às agências e empresas para promover e divulgar o hotel" "destaco o departamento comercial que tem um peso muito grande na venda direta do hotel" "aproveitamos uma semana na feira e fazemos porta a porta" "equipas de vendas espalhadas pelo mundo que visitam as empresas"
<b>Brochuras</b>	"material impresso já não utilizamos" "utilizamos brochuras impressas" "os materiais impressos têm sido cada vez menos utilizados (...) apenas para comunicar internamente"
<b>Publicidade</b>	"a publicidade quase praticamente nenhuma" "já não utilizamos publicidade" "a publicidade é uma ferramenta com um peso gigante" "também investimos forte na publicidade" "publicidade não fazemos"
<b>Patrocínios</b>	"já fomos patrocinadores (...) tem muito a ver com o posicionamento e a forma como queremos ser vistos e entendidos"
<b>Feiras e Exposições</b>	"as feiras e exposições apenas participamos nas mais específicas e" "utilizamos (...) feiras e exposições" "a cadeia hoteleira está representada em várias feiras e exposições" "nós assistimos a todas as feiras e exposições, (...) temos um investimento muito grande e bastante representativo nesta área" "existe um grande investimento para o B2B" "destinado ao mercado B2B"
<b>Eventos</b>	"os eventos porque são muito importantes para posicionar o hotel" "é essencialmente um hotel de eventos sociais" "também temos uma estratégia de eventos, para gerar negócio e buzz, em épocas baixas"
<b>Relações Públicas</b>	"muitas vezes, a nível local em eventos que passem a nossa imagem" "as relações públicas são ao nível da cadeia" "outra é a área de relações públicas (...) temos muitas festas sociais e damos muito o hotel a conhecer aos media" "relações públicas só são relevantes nos media"

Fonte: Elaboração Própria

**Quadro 4.10 – Aspetos referidos pelos diretores hoteleiros durante a entrevista relativamente às ferramentas de comunicação que utilizam para comunicar com os mercados-alvo (continuação)**

FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO	
Parcerias	"juntar a nossa marca a outras marcas, que não hoteleiras, mas que operam também no segmento de luxo, é um ponto fulcral para termos um valor" "somos parceiros de várias iniciativas na área da responsabilidade social" "destaco as parcerias com algumas organizações, operadores turísticos, que vendem este hotel nos mercados locais"
Online	"trabalhamos muito <i>online</i> , não só o nosso site" "o site do hotel cada vez mais (...) depois temos a internet e os parceiros online (Bookings), e cada vez a desaparecer mais estão os tour operadores" "utilizamos (...) as <i>newsletters</i> " "o <i>site</i> , tem 5 milhões de visitas por ano (...) em média social nós temos o <i>facebook</i> , temos 300 mil seguidores" "fazemos ações de marketing <i>online</i> " "privilegiamos o nosso <i>site</i> e uma <i>newsletter</i> que segue mais de uma vez por mês (...) o site está muito ligado ao <i>email marketing</i> (...) O nosso programa de fidelização também comunica com os clientes deste canal diretamente"

Fonte: Elaboração Própria

Tal como se pode observar da análise do quadro, existem três ferramentas de comunicação que se destacam: as vendas pessoais, as feiras e exposições e a promoção na vertente *online*. Mais especificamente, seis diretores hoteleiros referiram cada uma destas formas de comunicação.

Como se pode observar, as vendas pessoais destacam-se como ferramenta de comunicação no mercado. São vários os diretores hoteleiros que referem que utilizam as vendas pessoais na sua estratégia de comunicação e que esta ferramenta lhes concede uma vantagem competitiva.

"Utilizamos muito o contacto pessoal porque ainda trabalhamos muito com os intermediários (...) a equipa de vendas é fundamental, é a principal fonte de promoção"

Estes hotéis que utilizam as **vendas pessoais** como fonte de vantagem competitiva na estratégia de promoção trabalham muito no "porta a porta", com recurso a uma equipa comercial, que se desloca às "agências e empresas" e fazem reuniões onde promovem e divulgam o hotel. O departamento comercial tem um "peso muito grande na venda direta do hotel", e constitui uma importante fonte de comunicação principalmente nos hotéis que ainda dependem muito dos intermediários para promoverem e venderem o seu hotel.

Relativamente à participação em **feiras e exposições**, compreende-se que muitas vezes este recurso é utilizado para promover o hotel numa vertente B2B, ou seja, *Business to Business*. Como referem dois autores "ao nível das feiras e exposições existe um grande investimento para o B2B", no entanto, outros utilizam esta ferramenta de comunicação para contactar diretamente com os clientes. Um diretor hoteleiro revela que apenas participa nas feiras e exposições "mais específicas e segmentadas", não tanto nas generalistas. Dois entrevistados referem o facto de o seu hotel estar representado nestas feiras e exposições através da cadeia hoteleira em que está integrado. Para exemplificar, um dos diretores refere que assiste a todas as feiras e exposições e que existe um investimento muito grande e bastante representativo nesta vertente, no entanto, muitas vezes são representados através da *Leading Hotels of the World*, em que a cadeia hoteleira é promovida como um todo.

A promoção e **comunicação online** é igualmente referida pelos diretores hoteleiros. Um diretor hoteleiro evidencia a internet e os parceiros *online*, porque cada vez mais estão a desaparecer os operadores turísticos, embora revele que ainda existem alguns que os ajudam na distribuição e promoção do hotel. Outro entrevistado revela que a vertente *online* é muito importante porque, mesmo que as pessoas não reservem através destas ferramentas, fazem as suas pesquisas com recurso às mesmas. As redes sociais, por exemplo o *facebook*, são destacadas por outro diretor hoteleiro, que considera que estas formas de promoção, conjuntamente com o *site* do hotel, representam uma importante e eficaz forma de promoção do hotel. O mesmo entrevistado refere que no seu hotel existem gestores e responsáveis para cada uma das ferramentas “para levarem cada uma destas áreas ao seu limite extremo”. Por último, um outro gestor evidencia que, tanto para o cliente final como para os intermediários, privilegiam o *site* oficial do hotel, “um portal de 6 línguas, com a informação toda sobre o hotel, vendas online, entre outros”. Este entrevistado também refere uma *newsletter* que é enviada todos os meses para os clientes fidelizados com as novidades e acontecimentos do hotel.

Várias outras ferramentas de comunicação são consideradas competitivas, no entanto, com uma representatividade reduzida quando comparadas com as anteriormente referidas. Apenas um diretor hoteleiro afirma utilizar os **patrocínios** como fonte de comunicação. Revela que os patrocínios têm muito a ver com o “posicionamento” e a forma como querem “ser vistos e entendidos”, e que essa ferramenta muitas vezes lhes permite comunicar para fora esse posicionamento e essa forma de estar. Quanto aos **eventos**, verifica-se que existe um hotel que basicamente só utiliza essa ferramenta de comunicação, afirmando que a sua unidade hoteleira é “essencialmente um hotel de eventos sociais”, o que está muito associado ao conceito do hotel. Outro diretor revela que os eventos permitem “passar uma imagem” e associar o hotel a “determinadas questões”, o que tem muito a ver com o posicionamento e a imagem de marca. Os eventos são importantes para “gerar *buzz*”, principalmente em épocas baixas, ou seja, para contrariar as tendências de sazonalidade.

As **relações públicas** são destacadas por quatro diretores hoteleiros. Tal como afirma um entrevistado, “a vertente de relações públicas tem muito a ver com a imagem” do hotel, a importância de “trabalhar a imagem e o posicionamento do hotel”. Para dois diretores hoteleiros, a ferramenta de relações públicas é relevante para comunicar com os *media*, para gerar notícias, “ao nível de jornalistas, notícias, entre outros”, sendo definida por um entrevistado por “*media* espontânea, não paga”. Nesta área, um diretor hoteleiro revela que realiza muitas festas sociais, para dar o hotel a conhecer aos *media*. Revela mesmo que “não existe nenhuma revista, semanário ou diário” que não tenha falado do seu hotel.

As **parcerias** como ferramenta de comunicação são evidenciadas por três entrevistados. Por exemplo, um deles refere que uma das suas estratégias é juntar a sua marca com outras marcas, que não hoteleiras, mas que operam também no segmento de luxo, justificando que “é um ponto fulcral” para terem “valor percebido no mercado”. Outro diretor revela que o seu hotel é parceiro de várias iniciativas na área de responsabilidade social, e que esse facto representa uma vantagem no mercado. Outro tipo de parcerias evidenciado é com “organizações e operadores turísticos” que vendem o hotel nos mercados locais, o que permite comunicar de forma mais eficaz o hotel.

De salientar que as **brochuras** como ferramenta de comunicação “têm sido cada vez menos utilizados”, sendo que apenas um entrevistado referiu utilizar esta forma de comunicação. Por último, verifica-se que a **publicidade** ou é muito utilizada na estratégia do hotel ou, por outro lado, não é de todo utilizada. Se por um lado a publicidade “é uma ferramenta com um peso gigante” e existe um investimento forte na publicidade por parte de dois entrevistados, por outro, três diretores afirmam que não usam publicidade de todo, ou praticamente nenhuma.

A distribuição utilizada pelos hotéis para promover e distribuir o produto hoteleiro, pode ser direta, através da reserva direta com o hotel, por exemplo pelo *site* oficial do hotel, ou indireta, através de intermediários, por exemplo agências de viagens, operadores turísticos ou agências de viagens *online*. O objetivo de qualquer hotel é distribuir diretamente para o cliente final, na medida em que, a distribuição indireta envolve vários custos derivados das comissões que têm que ser pagas aos intermediários. Com efeito, foi solicitado aos gestores hoteleiros que referissem qual o tipo de distribuição mais representativo nas suas operações de distribuição e de que forma é que este lhes concede vantagem competitiva (Quadro 4.11).

**Quadro 4.11 – Aspetos referidos pelos diretores hoteleiros durante a entrevista relativos à distribuição direta e indireta**

DISTRIBUIÇÃO DIRETA E INDIRETA	
<b>Direta</b>	"de todos os canais o nosso site (canal direto) representa 70% e indiretamente 30% através da <i>Booking</i> , da <i>Expedia</i> entre outros"
<b>Indireta</b>	"as vendas continuam a ser mais indiretas mesmo online" "marketing e a venda indireta ainda tem uma expressão forte" "apenas 15% são através do site oficial do hotel e 45% através de outros <i>sites</i> " "as vendas indiretas continuam a representar a fonte da maior parte das vendas"
<b>Ambas</b>	"tendencialmente as reservas são mais tidas através do nosso site e da <i>Booking</i> " "vendas diretas ou indiretas, destaco ambas" "as comunicações direta e indireta têm a mesma importância"

Fonte: Elaboração Própria

Apenas um dos nove hotéis entrevistados revela que o canal de distribuição mais importante é o direto, mais propriamente, o *site* oficial do hotel. A **distribuição direta** deste hotel representa 70% das vendas, sendo os restantes 30% vendidos indiretamente através da *Booking* e da *Expedia*, agências de viagens *online* (OTA), entre outras. Uma das estratégias que concede vantagem competitiva a este hotel é a filosofia de que “o cliente jamais pode encontrar uma condição melhor” do que a que o hotel oferece pela reserva direta pois, caso encontre, a noite deste será gratuita na unidade hoteleira. O diretor acredita que esta política permite que o cliente “ganhe uma confiança extra em marcar diretamente, porque sabe que é seguro e que está a comprar o mais barato”.

A **distribuição indireta** continua a ser bastante representativa na estratégia de distribuição das unidades hoteleiras. São quatro os entrevistados que afirmam que as vendas indiretas continuam a ser mais representativas do que as vendas diretas. Na verdade, para estes hotéis, “as vendas continuam a ser mais indiretas, mesmo *online*”. As OTA’s têm uma intensa expressão na distribuição hoteleira e todos os diretores hoteleiros as destacaram ao longo da entrevista, com

especial enfoque na Booking e *Expedia*, consideradas as mais importantes. Para exemplificar, no caso de um hotel, “60% das vendas são realizadas através da internet”, mas apenas “15% são realizadas através do *site* oficial do hotel e 45% através de outros *sites*”. Um entrevistado revela que trabalha com 40 canais de distribuição, no entanto, parte importante das vendas é conseguida através da *Booking* e também da *Expedia*. Parece claro que as vendas indiretas representam a fonte da maior parte das vendas nestes hotéis.

Um entrevistado justifica esta venda indireta porque o hotel não tem escala para vender diretamente e também por pertencer a uma cadeia hoteleira de mercados emissores. O diretor hoteleiro justifica que “a venda direta é preferível, mas que é uma questão de escala”. Afirma que o seu hotel se encontra num mercado global em competição direta com os próprios intermediários que são “empresas gigantes com grandes margens e orçamentos”, e que depois estão em concorrência com as grandes cadeias hoteleiras, “que também têm uma estratégia muito forte alicerçada de venda direta”. Para gerir esta problemática da melhor forma, este hotel aposta numa equipa de *revenue management*, centralizada, que faz a gestão dos canais da melhor forma possível.

Outro diretor hoteleiro revela que “nunca se vai conseguir uma desintermediação pura e dura”, porque o hotel precisa dos intermediários. Refere que, preferencialmente, as reservas seriam feitas diretamente através do *site* do hotel, devido às comissões que têm que pagar aos intermediários, no entanto, estes são uma importante fonte de reservas. A estratégia deste hotel para aumentar as reservas diretas passa por incitar os hóspedes para que, numa segunda visita ao hotel, reservem diretamente com o hotel, privilegiando-os com descontos, possíveis porque dessa forma não têm que pagar comissões aos intermediários. Por último, três diretores destacaram a importância dos dois canais, direto e indireto, de forma equiparada.

Um aspeto que merece especial destaque é o facto de nenhum diretor hoteleiro ter referido as agências de viagens e operadores turísticos tradicionais, como fonte de vantagem competitiva na sua estratégia de distribuição e vendas. Parece claro que, neste âmbito, se destacam os parceiros e distribuidores *online* (OTA's) e o *site* oficial do hotel, em contraste com operadores turísticos tradicionais, que “cada vez estão a desaparecer mais”, embora ainda existam alguns “que ajudam na promoção e distribuição”.

Em jeito de conclusão, os mercados principais dos hotéis em análise são o português, o inglês, o espanhol, o alemão, o norte-americano e o brasileiro, com especial destaque para os primeiros dois referidos. As motivações das viagens dividem-se equitativamente entre lazer (por exemplo, *short-breaks*, *city-breaks* e cruzeiros) e negócios (MICE e *corporate*). Existem também outros tipos de mercado, contudo menos representativos, nomeadamente o *officials*, as tripulações e outros (por exemplo, equipas desportivas). Relativamente ao comportamento da viagem, individual ou em grupo, a expressão de cada grupo nestes hotéis é bastante semelhante, no entanto, destaca-se um pouco mais o comportamento individual. Verificou-se que os hotéis têm procurado captar alguns mercados emergentes, que não têm sido alvo de crises financeiras, nomeadamente, os mercados brasileiros, russo e angolano.

As principais vantagens internas ao hotel que os diretores afirmam ter para responder aos mercados, às motivações e às necessidades decorrentes dos comportamentos da viagem são,



para o segmento de negócios, a existência de salas de reunião e, para o segmento de lazer, a localização e infraestruturas e equipamentos de spa. Foram também referidas as características físicas e a integração a uma grande cadeia internacional, como fontes de vantagem competitiva para servir estes mercados específicos.

Quanto às ferramentas que são utilizadas para comunicar com estes mercados, foram destacadas três: as vendas pessoais, as feiras e exposições e a vertente *online*. No primeiro caso, nas vendas pessoais, é dado especial destaque ao departamento e à equipa comercial e à sua estratégia de porta a porta e contacto direto com os clientes, empresas e intermediários, para divulgar e promover o hotel. Relativamente às feiras e exposições, nota-se que existe um investimento nesta vertente, quer em termos individuais quer ao nível da cadeia hoteleira como um todo. Muitas vezes estas são utilizadas para comunicar com outros empresários e organizações, ou seja, uma tática de B2B. Por último, na vertente *online*, destaca-se o *site oficial* do hotel para promover e divulgar o hotel, porque mesmo que os clientes não reservem através desta ferramenta, é uma importante fonte de informação e promoção. Também nesta vertente online são destacadas como importantes vias de comunicação com os clientes as redes sociais e a estratégia de *email marketing*.

Já ao nível da distribuição, evidencia-se uma grande tendência para as reservas indiretas *online*, ou seja, as OTA's, que representam grande parte das vendas. Embora um dos grandes objetivos para alcançar competitividade no mercado seja aumentar as vendas diretas, através do *site oficial* do hotel, apenas um hotel tem mais vendas diretas do que indiretas, assumindo que 70% das suas vendas são tidas diretamente com o hotel. Através das entrevistas, compreende-se que a desintermediação total e completa é uma tarefa bastante complicada, principalmente para os hotéis que não têm escala para competir com as grandes cadeias internacionais. Contudo, foram apresentadas duas soluções para fazer face a esta intermediação, na qual incorrem em diversos custos devido às comissões que têm que ser pagas: a aposta numa estratégia de *revenue management* para gerir os canais da melhor forma e também incitar os hóspedes para que, numa segunda visita ao hotel, reservem diretamente, concedendo-lhes benefícios por reservarem dessa forma.

#### 4.3.5 ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA DO PRODUTO

Com o intuito de compreender que aspetos do produto os diretores hoteleiros consideram que contribuem mais para que o hotel tenha um melhor desempenho, foi solicitado aos mesmos que referissem, das várias componentes identificadas - localização, equipamentos e serviços e atratividade física do hotel -, quais os aspetos que diferenciam o seu hotel e lhe concedem vantagem competitiva comparativamente com os principais concorrentes (Quadro 4.12). Para complementar esta questão do produto, foi ainda perguntado aos diretores se o que referiram como fator crítico de sucesso era difícil de imitar pelos concorrentes (Quadro 4.14).

**Quadro 4.12 – Aspetos referidos pelos diretores hoteleiros durante a entrevista relativos ao produto como fonte de vantagem competitiva**

PRODUTO	
<b>Localização do hotel</b>	<p>"localização no centro da cidade"</p> <p>"principalmente a localização e acessibilidade"</p> <p>"a nossa localização é boa em relação aos outros hotéis que estão longe da avenida"</p> <p>"a localização depende muito de um segmento"</p>
<b>Equipamentos e serviços</b>	<p>"as salas de conferências"</p> <p>"o terraço, as pessoas e serviço providenciado pelas mesmas"</p> <p>"serviço personalizado e a extrema atenção ao cliente (...) as salas de conferências também são outro facto importante"</p> <p>"o que se destaca neste hotel são os colchões e as almofadas"</p> <p>"o nosso restaurante é de assinatura, (...) os quartos são enormes, (...) temos um spa, (...) temos ginásio, (...) temos 2 piscinas (...) temos salas de reunião, <i>business center</i>, <i>conference office</i> completamente equipado, (...) temos internet <i>Wi-Fi gratuita</i>, (...) Temos serviço de concierge (...) basicamente, temos tudo, e é isso que nos diferencia"</p> <p>"disponibilizar wireless gratuito (...) o spa também é um elemento de diferenciação (...) <i>check in</i> personalizado até no quarto (...) personalização, e de serviço intimista (...) quatro"</p> <p>"confiança e a tranquilidade que a equipa transmite ao cliente comprador (...) o conceito do hotel, mais especificamente, os diferentes produtos e diferentes situações que o cliente pode usufruir aqui dentro (...) hotel moderno, (...) com quartos ultra modernos (...) um restaurante e bar panorâmico, (...) sala de convenções"</p> <p>"produto de F&amp;B sólido (...) piscina (...) Equipamentos e serviços de negócios"</p> <p>"serviço (...) grande variedade de menus e escolhas (...) garrafa de água no quarto, que parece que não é nada de especial, mas faz a diferença (...) televisão LCD, sistema de som em todos os quartos (...) serviço personalizado, (...) luz natural nas salas de conferências e todo o equipamento disponível, (...) serviço de compra de bilhetes e rent a car."</p>
<b>Atratividade física do hotel</b>	<p>"outra característica que distingue este hotel é a decoração e o mobiliário"</p> <p>"salas de reuniões com características de um palacete, o edifício histórico do próprio hotel, tem o seu encanto e tem uma história para contar"</p> <p>"atratividade física do hotel"</p>

Fonte: Elaboração Própria

Através da análise do quadro é perceptível que os diretores referiram principalmente os equipamentos e serviços como fonte de vantagem competitiva. Em seguida referiram a localização do hotel e, por último, a atratividade física do mesmo.

A **localização**, como componente do produto, é referida por quatro diretores hoteleiros por representar uma fonte de vantagem competitiva. Se por um lado, um dos entrevistados destaca a localização "no centro da cidade", outro justifica que a localização é um fator competitivo "por se situar junto à Avenida da Liberdade e do Bairro Alto, dois pontos muito importantes de cariz turístico". Outro diretor hoteleiro refere que este fator é decisivo dependendo do segmento de mercado. Refere que "o que é bom para um segmento não é de todo diferenciador para o outro". Por último, um outro entrevistado revela que a localização é, de facto, um fator competitivo, mas somente em relação a alguns hotéis, ou seja, aqueles que "estão longe da avenida", porque existem muitos hotéis nesta zona específica da Avenida da Liberdade.

Todos os diretores hoteleiros entrevistados consideram que os **equipamentos e/ou serviços** representa um fator diferenciador e competitivo. No entanto, esta componente é abrangente e engloba vários subgrupos – quarto, alimentação e bebidas, equipamentos e serviços de lazer, equipamentos e serviços de negócios e outros. Assim, importa perceber quais os aspetos que, ao nível dos equipamentos e serviços, se destacam em termos de competitividade, como se pode observar no Quadro 4.13.

**Quadro 4.13 – Aspetos referidos pelos diretores hoteleiros durante a entrevista relativos aos equipamentos e serviços como fonte de vantagem competitiva**

EQUIPAMENTOS E SERVIÇOS	
<b>Quarto</b>	<b>Negócios</b>
"colchões e almofadas"	"salas de conferências"
"quartos enormes"	"as salas de conferências"
"quatro suites palácio"	"salas de reunião"
"quartos ultra modernos"	"business center"
"LCD, sistema de som em todos os quartos"	"conference center"
<b>Alimentação e bebidas</b>	"sala de convenções"
"restaurante de assinatura"	"equipamentos e serviços de negócios"
"restaurante e bar panorâmicos"	"luz natural nas salas de conferências"
"produto F&B sólido"	<b>Outros</b>
"grande variedade de menus e escolhas"	"as pessoas e o serviço providenciado pelas mesmas"
<b>Lazer</b>	"serviço personalizado e atenção ao cliente"
"o terraço"	"internet wi-fi gratuita"
"spa"	"serviço concierge"
"ginásio"	"wireless gratuito"
"duas piscinas"	"check in personalizado no quarto"
"spa"	"personalização, serviço intimista"
"piscina"	"confiança e tranquilidade da equipa"
	"serviço personalizado"
	"serviço de compra de bilhetes e rent a car"

Fonte: Elaboração Própria

Como se pode observar, o subgrupo “outros” é o que representa uma maior quantidade de fatores distintivos referidos, seguindo-se os equipamentos e serviços de negócios, os equipamentos e serviços de lazer, a alimentação e bebidas e os quartos. A componente identificada como “outros” engloba, maioritariamente, fatores relacionados com o serviço e tipos de serviços oferecidos no hotel, de uma forma geral. Evidencia-se o serviço personalizado, o serviço prestado pela equipa de uma forma geral, a internet gratuita e alguns serviços específicos como o *check in* personalizado, o serviço de compra de bilhetes e *rent a car* e o serviço de *concierge*. Os gestores hoteleiros destacaram também vários **equipamentos e serviços de negócios**, por serem fatores diferenciadores e que representam vantagem competitiva. Foram salientados equipamentos como salas de conferências, reuniões e convenções, *business centers*, *conference centres*, equipamentos e serviços de negócios no geral e até mesmo a luz natural nas salas de conferências. Relativamente aos **equipamentos e serviços de lazer** sobressaem alguns aspetos estruturantes, por exemplo, a existência de terraço, spa, piscina e ginásio, tendo sido a spa e a piscina referidas por dois diretores. Foram também considerados distintivos alguns pormenores associados aos **quartos**, mais propriamente os colchões e almofadas, a dimensão dos quartos, as suites apalaçadas, a modernidade dos quartos e equipamentos nos quartos, como LCD’s e sistemas de som. Na área da **restauração e bebidas**, outros fatores foram referidos como competitivos, nomeadamente, o facto de o restaurante ser de assinatura, ter uma vista panorâmica, ser um produto sólido ou existir uma grande variedade de menus e escolhas.

Também a **atratividade física do hotel** foi evidenciada como uma fonte de vantagem competitiva por três entrevistados, ao nível do produto. Neste âmbito os diretores hoteleiros destacaram questões relacionadas com a decoração e o mobiliário do hotel, mas também com a própria arquitetura e atratividade do edifício em si. Para exemplificar, um diretor hoteleiro destaca as

“salas de reuniões, com características de um palacete e o edifício histórico do próprio hotel que tem o seu encanto e uma história para contar”.

Um dos problemas associados ao produto hoteleiro é que, geralmente, este é facilmente imitável. Desta forma, foi perguntado aos entrevistados se consideravam que as características do produto que assinalaram previamente eram difíceis de imitar pelos concorrentes e foi-lhes pedido que indicassem que características do seu produto hoteleiro consideravam inimitáveis (Quadro 4.14).

**Quadro 4.14 – Aspetos referidos pelos diretores hoteleiros durante a entrevista relativos à inimitabilidade do produto**

PRODUTO DIFÍCIL DE IMITAR	
<b>Serviços</b>	<p>"o mais complexo tem a ver com o atendimento (...) serviço personalizado (...) <i>pré-check in</i> e o <i>pós check-out</i>"</p> <p>"serviço e a atenção ao cliente são fatores que trabalhamos bastante e que fazemos ainda com mais esforço pelo facto de se tratar de um hotel muito grande"</p> <p>"atenção ao cliente"</p> <p>"o serviço é a questão diferenciadora (...) a atenção ao cliente"</p> <p>"especializamo-nos em entidades oficiais (...) fizemos uma especialização para este segmento, constante, e isto é difícil de imitar"</p> <p>"o marketing online que nós fazemos é difícil de imitar, por ser tão intensivo"</p>
<b>Arquitetura, equipamentos e bens</b>	<p>"apostamos muito em produtos portugueses"</p> <p>"o espaço do terraço que é bastante difícil de imitar porque é Lisboa é uma cidade muito limitativa, o spa também é difícil de imitar devido à sua dimensão e estrutura do hotel"</p> <p>"características deste hotel são impossíveis de imitar pelos concorrentes porque este hotel é uma peça única"</p> <p>"o produto físico não é imitável tão facilmente (...) Não é fácil imitar o que temos no último piso, o restaurante e bar com uma vista fantástica"</p>

Fonte: Elaboração Própria

As respostas obtidas foram agrupadas em dois grupos distintos, um relativo à componente do serviço e outro relativo à arquitetura, aos equipamentos e bens do hotel. Seis dos entrevistados consideraram que o mais difícil de imitar pelos concorrentes é o **serviço** que é fornecido. “O mais complexo tem a ver com o atendimento, (...) o produto físico é mais ou menos fácil de imitar”. Este diretor destaca o investimento no serviço personalizado, em questões como *pré-check in* e *pós-check out*, e a preocupação em criar serviços que “normalmente são prestados em hotéis mais pequenos”. Acrescenta que “o serviço ultrapassa muitas vezes o produto físico” e que este último “é facilmente imitável”. Analogamente, outro diretor afirma que o serviço e o atendimento que é oferecido ao cliente é difícil de imitar, e que estes são dois fatores em que apostam intensivamente por se tratar de um hotel muito grande. Para além de referir a atenção ao cliente como uma característica difícil de imitar, outro entrevistado refere que as práticas de marketing *online* são diferenciadoras, por serem tão intensivas. A especialização e a experiência de serviço também podem ser difíceis de imitar, tal como revela um entrevistado, quando afirma que o seu hotel está especializado em entidades oficiais e que isso é difícil de imitar “por hotéis que entram no mercado ou hotéis menos estáveis onde as equipas rodam muito”. No fundo, e tal como refere outro diretor hoteleiro, “o serviço é a questão diferenciadora, a atenção ao cliente” e é diferenciador porque essa prestação do serviço varia de hotel para hotel.

Contudo, nem toda a diferenciação e inimitabilidade provêm do serviço. De acordo com quatro entrevistados, esta questão pode resultar de outros fatores, com especial destaque para **atratividade física** e **aspetos estruturais** do hotel que emergem, neste âmbito, como aspetos

distintivos e difíceis de imitar. Para exemplificar, um diretor hoteleiro afirma apostar muito em produtos portugueses e acredita que parte da diferenciação do hotel advém desse fator. Revela que “a decoração do hotel é feita é por artistas portugueses e que a comida também é feita com produtos portugueses” e que, no fundo, o que diferencia este hotel é que os hóspedes “sentem onde estão”, ou seja, existe um enquadramento com a região. Outro entrevistado revela que o terraço que existe no seu hotel é difícil de imitar porque “Lisboa é uma cidade muito limitativa”, e acrescenta que também o spa é muito diferenciador e difícil de imitar devido à sua dimensão e estrutura do hotel. Por outro lado, um entrevistado refere que as características do seu hotel são “impossíveis de imitar” pelos concorrentes porque o seu hotel é uma “peça única”. Especial destaque para um entrevistado que refere que “o serviço é imitável facilmente” e que o “produto físico não é imitável tão facilmente”. Refere que não é fácil imitarem o restaurante e bar panorâmico que existem no seu hotel no último andar.

Para concluir, importa destacar que todos os entrevistados consideram que o seu produto apresenta algo de diferenciador e que induz vantagem competitiva ao hotel. Relativamente às várias componentes que compõem o produto hoteleiro, foram os equipamentos e serviços que mereceram mais destaque por parte dos entrevistados, isto porque todos os diretores hoteleiros referiram alguma característica associada a esta componente como fonte de vantagem competitiva. Nos equipamentos e serviços foram destacados alguns aspetos, nomeadamente ao nível do serviço, por exemplo, o serviço personalizado, a internet gratuita e o serviço de *concierge*. Nos equipamentos e serviços de negócios destacaram-se as salas de reuniões e conferências. Nos equipamentos e serviços de lazer, o spa, a piscina e o terraço foram alguns aspetos referenciados pelos gestores hoteleiros. Nos quartos, foram referidos pormenores como as almofadas e os colchões, e também a dimensão e modernidade dos quartos. Já no campo da alimentação e bebidas, foram referidos como fatores de sucesso, por exemplo, os menus variados e a existência de um restaurante de assinatura. Para além dos equipamentos e serviços, a localização também foi considerada um fator crítico de sucesso, que embora possa depender do tipo de segmentos e dos concorrentes, foi referida como competitiva, principalmente pelos hotéis que se localizam no centro da cidade, junto à Avenida da Liberdade. Por último, também a atratividade física foi referida como fator determinante de sucesso, mais especificamente em termos de decoração, mobiliário e arquitetura do edifício.

Relativamente à imitabilidade do produto hoteleiro, não existiu um consenso nas respostas obtidas. Se por um lado uns referem que o que é inimitável é o serviço, mais especificamente o serviço personalizado, a atenção ao cliente e as especializações em termos de serviço, por outro, alguns defendem que o produto é dificilmente imitável, mais especificamente o produto físico.

#### **4.3.6 DIFICULDADES PARA ALCANÇAR VANTAGEM COMPETITIVA NO MERCADO**

Todos os hotéis referiram que existem vários fatores inibidores da competitividade. As dificuldades para alcançar uma vantagem competitiva podem resultar de fatores externos à empresa, ou seja, que a organização não consegue controlar, ou por outro lado, de fatores

internos, intrínsecos à empresa e que, de alguma forma, podem ser controlados (tal como se pode observar no Quadro 4.15)

**Quadro 4.15 – Aspetos referidos pelos diretores hoteleiros durante a entrevista relativos às dificuldades sentidas para alcançar vantagem competitiva no mercado**

**DIFICULDADES PARA ALCANÇAR VANTAGEM COMPETITIVA NO MERCADO**

**Externas**

"o facto de Lisboa ter bastante oferta, que cresceu bastante (...), a procura não cresceu na mesma proporção (...) falta de conhecimento e promoção que o destino de Lisboa tem nos mercados internacionais (...) Lisboa não é suficientemente conhecida e dinamizada por parte do turismo"

"a crise económico-financeira e o aumento da oferta hoteleira que se tem verificado na cidade de Lisboa"

"os hotéis de 5 estrelas não acompanham os preços que eram praticados antigamente, portanto acabamos por ter mais concorrentes"

"Lisboa não é um mercado de Luxo (...) a localização geográfica da cidade é uma forte condicionante (...) a dimensão média dos quartos dos hotéis tem diminuído"

"o posicionamento da cidade enquanto destino turístico (...) independentemente de existirem anos em que a cidade cresce, ela não está a crescer ao nível da taxa de crescimento da própria oferta (...) nós temos preços baixos, não existem consensos, logo não existem ações"

"as ligações aéreas, a ideia que existe de que Lisboa é uma cidade barata e não aceitam preços elevados, o serviço de taxistas, (...) os impostos e a inflexibilidade do antigo setor laboral"

"nos últimos anos, abriram muitos hotéis e muitas infraestruturas muito boas e o mercado não cresceu a esse ritmo"

**Internas**

"acompanhar e estar à frente do que está a acontecer e, por vezes, a dificuldade é essa mesma, porque requer muito investimento (...) gestão dos recursos humanos também é intensa porque somos uma hotel grande"

"destaca a localização e acessibilidade principalmente para grupos"

"a escala definitivamente"

"as principais dificuldades são a promoção e divulgação e o estacionamento"

Fonte: Elaboração Própria

De acordo com entrevistados, as dificuldades para alcançar uma vantagem competitiva no mercado provêm principalmente dos fatores extrínsecos à empresa. Foram sete os diretores hoteleiros que referiram estes **fatores externos** como inibidores da vantagem competitiva nas suas organizações, existindo um grande consenso entre estes. O fator mais referido foi, sem dúvida, o crescimento da oferta hoteleira de modo desproporcional ao crescimento da procura hoteleira na cidade. Por outras palavras, a oferta hoteleira na cidade de Lisboa “cresceu bastante”, no entanto, “a procura não cresceu na mesma proporção”, ou seja, “o bolo é o mesmo a dividir por mais pessoas”. A problemática é que “abriram muitos hotéis e muitas infraestruturas e o mercado não cresceu a esse ritmo”. No fundo, “embora o número de visitantes à cidade de Lisboa tenha aumentado, a oferta está a crescer bastante”, isto é, está a crescer mais do que a procura e, conseqüentemente, “os novos investimentos que estão a entrar no mercado não estão a ser devidamente remunerados”.

Outra condicionante externa bastante referida pelos entrevistados é o “posicionamento da cidade de Lisboa enquanto destino turístico”.

“Por causa do posicionamento que temos em Lisboa os ativos que estão na cidade ou são beneficiados, ou sofrem e, neste caso, eu acho que sofrem mais do que são beneficiados. Isso dificulta que em termos micro, hotel a hotel, consigamos converter em valor as vantagens competitivas que tecemos ou não (...)”

Um outro entrevistado refere que “Lisboa não é um mercado de luxo e que a localização geográfica da cidade é uma forte condicionante”. Outro diretor hoteleiro partilha da mesma opinião, alegando que a principal dificuldade “é a falta de conhecimento e promoção que o destino de Lisboa tem nos mercados internacionais”, justificando que “Lisboa não é suficientemente conhecida e dinamizada por parte do turismo”, acabando por ser os privados a fazer as suas promoções nas feiras e a visitar clientes.

Deste problema, advém outro amplamente referido pelos entrevistados ao longo da entrevista, que consiste nas tarifas reduzidas aplicadas pelos hotéis de 5 estrelas, comparativamente com outros países da Europa. Segundo o que afirma um entrevistado, “neste momento somos todos concorrentes”, mais especificamente os hotéis de 5 e 4 estrelas, isto porque, “os preços dos hotéis de 5 estrelas não acompanham os preços que eram praticados antigamente”. Como referem os entrevistados, os hotéis de 5 estrelas têm baixado drasticamente os preços, “e agora torna-se quase impossível aumentá-los”, porque a conjuntura atual não permite. Um entrevistado defende que se os preços aumentam a taxa de ocupação vai diminuir. Para outro diretor existe muito a ideia de que Lisboa é uma cidade barata e os turistas não aceitam preços elevados, e este fator representa para os hotéis um grande inibidor em termos de competitividade.

Outro entrevistado refere que um fator que condiciona a competitividade hoteleira é a “conjuntura atual, ou seja, a crise económico-financeira” que impera no país. No entanto, outro entrevistado refere que “a crise é uma desculpa para não se evoluir”. Este diretor refere que a crise não é um fator inibidor e que tudo depende do trabalho feito na organização, “tanto na parte comercial, na parte de relações públicas, como na parte de estar internamente e fazer o cliente sentir-se em casa”, afirmando que esses fatores fazem toda a diferença.

Apenas quatro diretores hoteleiros referiram as **dificuldades internas** para alcançar vantagem competitiva. Em primeiro lugar, um entrevistado refere que a principal dificuldade é acompanhar as mudanças e os avanços que estão a ocorrer no mercado, porque requerem muito investimento. Também revela que a gestão de recursos humanos é intensa, devido à dimensão do hotel e devido ao facto de a gestão ser realizada transversalmente na cadeia hoteleira. Outro entrevistado refere que a principal condicionante no seu hotel é a localização e, também, a acessibilidade para receber grupos de turistas. O grande inibidor de outro hotel é a escala, que acaba por condicionar todas as operações do hotel. Por último, um diretor hoteleiro revela que as principais dificuldades da sua unidade hoteleira são ao nível promoção e divulgação do hotel, mas também ao nível do estacionamento para os hóspedes.

#### 4.3.7 ÁREAS A APOSTAR NO FUTURO

Se por um lado importa compreender as principais dificuldades com as quais os hotéis se deparam atualmente, por outro, é relevante salientar em que áreas estes hotéis pensam apostar no futuro e as respetivas estratégias que pretendem adotar. As respostas a esta pergunta foram agrupadas nos grupos apresentados no Quadro 4.16.



**Quadro 4.16 – Aspetos referidos pelos diretores hoteleiros durante a entrevista relativos às áreas a apostar no futuro para alcançar competitividade**

<b>ÁREAS A APOSTAR NO FUTURO</b>	
<b>Recursos Humanos</b>	"continuar claro a apostar nas pessoas" "apostar no controlo de custos, nomeadamente ao nível dos recursos humanos, ao construirmos equipas ajustadas que nos permitam reduzir as tarifas dos quartos, mas manter o lucro"
<b>Tecnologia e marketing</b>	"estamos a apostar muito na vertente tecnológica (...) potenciar as vendas diretamente do nosso site, como conseguir que os clientes consigam vir ter connosco diretamente, basicamente ao nível da distribuição, para termos melhores resultados com menores custos de distribuição" "pensamos apostar, sem dúvida, na internet e em facilitar a informação ao cliente (...) o cliente cada vez mais quer ir direto ao assunto e evitar os intermediários (...) queremos apostar nas ferramentas de venda" "pensamos apostar ainda mais na tecnologia e na promoção online" "continuamos a apostar nas parcerias de distribuição, no online" "vamos continuar a apostar na promoção e comunicação"
<b>Produto</b>	"apostar na marca (...) o <i>branding</i> é a melhor forma de conseguir o posicionamento e aumentar financeiramente e operacionalmente tudo o resto"
<b>Outras</b>	"apostar na área criativa (...) vamos apostar em sessões de cinema regulares (...) fazer do hotel uma coisa que não só um hotel (...) um lugar para não hóspedes" "vamos continuar a apostar na hotelaria" " <i>revenue management</i> , ou seja, na otimização da receita"

Fonte: Elaboração Própria

Dois entrevistados revelam que no futuro vão continuar a apostar nos **recursos humanos**. Um diretor hoteleiro revela que vai continuar a apostar intensamente no controlo de custos, principalmente ao nível dos recursos humanos, através da construção de “equipas ajustadas” que permitam reduzir as tarifas dos quartos e, da mesma forma, manter o lucro.

Tal como se pôde verificar ao longo da análise das entrevistas, o **marketing e a tecnologia** estão bastante relacionados, principalmente ao nível da promoção e distribuição do produto hoteleiro. Cinco gestores hoteleiros revelam que no futuro vão continuar a apostar em estratégias que se inserem nestas duas vertentes. Um diretor afirma que apostar na vertente tecnológica e potenciar as vendas diretamente, através do *site* oficial do hotel, é um dos grandes objetivos da organização para que se reduzam os custos de distribuição. Por analogia, outro entrevistado refere que no futuro pretende apostar na internet e em facilitar ao cliente o acesso à informação. Revela que este é um fator importante, porque cada vez mais o “cliente quer ir direto ao assunto e evitar os intermediários” e que, por essa razão, pretende apostar nas ferramentas de venda. Ainda neste seguimento, outro entrevistado releva que pretende “apostar ainda mais na tecnologia e na promoção *online*”. A estratégia de outro hotel consiste na aposta em parcerias de distribuição e no “*online*”. Por último, a estratégia de outra unidade hoteleira é continuar a apostar na promoção e na comunicação de uma forma geral.

Para um diretor hoteleiro, a melhor forma de alcançar um posicionamento e “aumentar financeiramente e operacionalmente tudo o resto” é através da aposta na **marca**. Refere que quanto maior o posicionamento, maiores os preços médios, logo maior a rentabilidade do ativo. “Como o posicionamento é um jogo, o *branding* é a melhor forma de o alcançar”, daí que esta



seja a aposta futura e estratégica desta unidade hoteleira para alcançar uma vantagem competitiva.

Finalmente, foram referidas **outras** estratégias, que não se integravam nos restantes grupos evidenciados, mas igualmente importantes. A estratégia de um hotel é “apostar na área criativa”, por exemplo, com recurso a sessões de cinema regulares, sessões de leitura, tertúlias, entre outras atividades, para tornar o hotel um “lugar para não hóspedes”. Outro diretor hoteleiro é bastante pragmático e revela que “vai continuar a apostar na hotelaria”, ou seja, vai continuar em tudo. Por último, no futuro, outro diretor hoteleiro revela querer continuar a apostar no *revenue management*, ou seja, na otimização da receita.

### 4.3.8 IDENTIFICAÇÃO DOS CONCORRENTES

Identificar os principais concorrentes também permite reconhecer os fatores competitivos dos hotéis. Desta forma, foi solicitado aos diretores hoteleiros que referissem as características com base nas quais identificam os principais concorrentes, ou seja, porque razão é que consideram determinado hotel seu concorrente direto, ou mesmo, indireto. As respostas foram agrupadas, tal como se pode observar no Quadro 4.17.

**Quadro 4.17 – Aspetos referidos pelos diretores hoteleiros durante a entrevista relativos aos aspetos que consideram quando identificam os principais concorrentes**

IDENTIFICAÇÃO DOS PRINCIPAIS CONCORRENTES	
<b>Produto oferecido</b>	"oferta similar" "similaridade do serviço oferecido" "conceito não existe ninguém igual" "produto" "produto, instalações e equipa" "produto oferecido"
<b>Localização</b>	"localização é uma questão de perspetiva" "similaridade de localização" "somos concorrentes na parte da localização" "localização" "localização" "localização"
<b>Dimensão</b>	"dimensão do hotel" "dimensão" "dimensão"
<b>Posicionamento</b>	"posicionamento similar" "posicionamento" "posicionamento"
<b>Segmentos - perfil de clientes</b>	"segmentos de mercado (MICE, corporate, lazer)" "um cliente que compra um hotel clássico, não é um cliente que compra um hotel <i>design</i> " "segmento" "depende do segmento"
<b>Preço</b>	"similaridade do preço"
<b>Distribuição</b>	"distribuição"

Fonte: Elaboração Própria

O facto de o **produto** oferecido ser similar e a **localização** ser idêntica destacam-se como os aspetos mais considerados na identificação dos principais concorrentes, sendo que seis diretores hoteleiros revelam que utilizam esses fatores para identificar os principais concorrentes. Outros quatro entrevistados identificam os concorrentes com base na similaridade dos **segmentos de mercado**, ou seja, dos perfis de clientes. Outros quatro aspetos são identificados neste contexto, mais especificamente: a dimensão das unidades hoteleiras, o posicionamento no mercado, a similaridade do preço e o tipo e canais de distribuição.

Para concluir, relativamente a estas considerações finais importa assinalar que existem vários fatores, considerados pelos entrevistados, que inibem a competitividade das suas unidades hoteleiras. Verificou-se que, tendencialmente, os gestores hoteleiros referiram mais condicionantes extrínsecas à empresa, sendo que, com grande consenso, foram revelados fatores como o crescimento da oferta hoteleira desproporcional com o crescimento da procura hoteleira na cidade, o posicionamento fraco da cidade de Lisboa, ou seja, a falta de dinamismo por parte das entidades de turismo, a falta de conhecimento externo e a pouca promoção da cidade. Como consequência destas condicionantes, outra condicionante é revelada pelos entrevistados, que corresponde às tarifas reduzidas nas unidades hoteleiras, o que leva a que os hotéis de 5 estrelas concorram também com os hotéis de 4 estrelas. Por último, foi referida a atual conjuntura económico-financeira como fator inibidor da competitividade hoteleira. Quanto aos fatores intrínsecos à empresa, que dificultam o alcance de vantagem competitiva no mercado, foram revelados alguns aspetos, nomeadamente, a dificuldade para acompanhar as mudanças que ocorrem no mercado devido ao investimento que isso implica, a gestão de recursos humanos em hotéis de grande dimensão, a localização e acessibilidade, a escala do hotel, a promoção e divulgação do hotel e, por último, o estacionamento para os hóspedes.

No futuro, os entrevistados referiram pretender apostar, na sua maioria, nas tecnologias de marketing, mais concretamente, apostar na promoção e comunicação *online*, porque representam menores custos para as empresas e logo, uma maior rentabilidade. No entanto, outros aspetos foram referidos, mais especificamente na área de recursos humanos, produto e outras áreas mais específicas. Por último, observou-se que para identificar os principais concorrentes, os diretores dos hotéis consideram diversas características das quais se evidenciaram a similaridade do produto oferecido, da localização e dos segmentos de mercado.

#### 4.4 CONCLUSÕES

Para alcançar os objetivos da presente dissertação, foram realizadas entrevistas semiestruturadas a nove diretores hoteleiros de nove hotéis de 5 estrelas da cidade de Lisboa. A entrevista foi estruturada de acordo com a informação recolhida no capítulo da revisão da literatura sobre a competitividade hoteleira e incidiu sobre vários aspetos internos de competitividade. Foi pedido aos entrevistados que identificassem os fatores competitivos dos seus hotéis e, posteriormente, os diretores foram questionados, mais especificamente, sobre a gestão de recursos humanos, da tecnologia, do marketing e do produto nas suas unidades, como fontes de vantagem competitiva. Foram ainda realizadas algumas questões finais que incidiram, essencialmente, sobre as dificuldades para alcançar uma vantagem competitiva no mercado, as áreas em que pensam apostar no futuro para serem mais competitivos e, por último, sobre a forma como identificam os

principais concorrentes. Os dados obtidos foram analisados através de uma análise de conteúdo, sendo algumas categorias de análise geradas com base na revisão da literatura e outras com base na análise dos dados. A análise de conteúdo teve como objetivo identificar os diversos tipos de respostas associados a cada uma das dimensões de análise (representadas por categorias ou subcategorias de respostas) e perceber que dimensões de análise eram mais mencionadas pelos inquiridos (através do cálculo das frequências associadas às diversas categorias ou subcategorias de respostas)

De uma forma geral, os **fatores competitivos das unidades hoteleiras** entrevistadas podem resultar de várias componentes. Tendencialmente os gestores hoteleiros referiram questões associadas primeiramente ao produto, seguindo-se o marketing, os recursos humanos, o preço, a tecnologia, a diferenciação e, finalmente, as parcerias.

Ao nível dos fatores internos de competitividade que constituíram o foco do estudo - recursos humanos, tecnologia, marketing e produto - obtiveram-se também importantes conclusões. No que concerne aos **recursos humanos**, existe, por parte dos diretores entrevistados, a consciência de que deve existir uma articulação plena entre o produto oferecido e o serviço fornecido pelos colaboradores. Também neste âmbito, os diretores hoteleiros destacaram que todas as estratégias devem estar extremamente focadas nos clientes e revelaram que deve existir uma união das equipas, para que todos os colaboradores trabalhem num esforço comum e em prol do mesmo objetivo. A estratégia de recursos humanos é, por vezes, gerida transversalmente à cadeia hoteleira, o que pode representar uma vantagem pela existência de *standards* e regras de qualidade para cumprir, mas também, uma desvantagem justificada pela falta de autonomia interna nas tomadas de decisões, que resulta em dificuldades na otimização desta gestão.

No processo de **recrutamento e seleção**, considerado importante por todos os entrevistados, existem vários processos e considerações que devem ser tidos em conta. Os gestores referiram que é importante definir perfis de entrada, realizar testes psicotécnicos, selecionar os colaboradores pelo seu comportamento e não pelos conhecimentos técnicos, selecionar pessoas focadas no cliente, polivalentes e flexíveis, orientadas para as vendas e, também, pessoas jovens. Estes foram os principais aspetos que os diretores hoteleiros referiram ser importante considerar num processo de recrutamento e seleção realizado de forma cuidada, por concederem vantagens competitivas.

A importância de uma estratégia de **formação** abrangente e continuada de todos os funcionários revela-se desde logo importante, como consequência do processo de recrutamento e seleção. Tal como já foi referido, existe uma tendência para selecionar colaboradores pelo seu comportamento e não tanto pela técnica, sendo o *know-how*, muitas vezes, transmitido internamente com recurso a formações. Pela análise das respostas, depreende-se que existe uma preocupação por parte dos gestores hoteleiros para incluir nos seus hotéis práticas de formação de forma abrangente e continuada, embora esta estratégia, para alguns, seja difícil de assegurar. Os diretores referiram dois tipos de formação: uma mais informal (*on the job* e *cross training*) e outra com uma vertente mais formal (incluindo ações de formação, formações de introdução à empresa, formações específicas para cada departamento e outras que podem incidir sobre vários temas).

Relativamente às **práticas de retenção, motivação, envolvimento, compensação e avaliação dos colaboradores**, compreendeu-se que os entrevistados privilegiam mais questões como o bom ambiente de trabalho, o bem-estar e integração dos colaboradores no hotel, do que propriamente uma motivação e retenção dos colaboradores através de remunerações e compensações financeiras. É dado especial destaque a questões que englobam a harmonia no posto de trabalho, através de publicações de resultados de avaliação e comentários dos clientes, da identificação dos colaboradores que se destacam, de práticas para o envolvimento dos colaboradores nas tomadas de decisão, na concessão de margem aos funcionários para errarem e, principalmente, através de uma política de oportunidades de carreira. Quanto à avaliação de desempenho dos colaboradores, verifica-se que existe esta preocupação, implementada de forma contínua e pontual.

A **tecnologia** como fonte de vantagem competitiva foi considerada pelos entrevistados como um aspeto fundamental e essencial. No domínio do **front office** foram apenas destacados os sistemas centrais de reservas, por representarem um fator crítico de sucesso. Seis entrevistados referiram que as tecnologias de **back office** representam um dos fatores de competitividade nas suas unidades hoteleiras. Uma das vantagens referidas consiste no facto do sistema informação utilizado neste domínio representar o elo de ligação com as outras áreas e esta interligação é uma vantagem, porque permite que todos estejam conectados. A tecnologia nesta área é principalmente utilizada a nível financeiro, por exemplo, para emitir faturas, realizar relatórios financeiros, módulos de compras, notas de encomenda, entre outros. A **promoção** do hotel é a área mais destacada pelos diretores hoteleiros no que se refere à tecnologia, sendo o domínio dos hotéis analisados onde há uma maior aplicação de tecnologia. Existe uma grande tendência para apostar na promoção *online*, através do *site* oficial do hotel, das redes sociais, dos sistemas globais de distribuição (GDS) e das agências de viagens *online* (OTAs). Pouca relevância foi dada à utilização de tecnologia na **gestão do restaurante e banquetes**. Relativamente ao domínio de **gestão de relação de interface com o cliente**, a tecnologia é principalmente utilizada na gestão da informação, relação e comunicação com o cliente, com recurso, por exemplo, a práticas de CRM. Neste âmbito, a tecnologia é importante para armazenar informações dos clientes. Os quiosques eletrónicos automáticos ainda não são utilizados nestas unidades hoteleiras, e apenas duas unidades hoteleiras pensam em, um dia, implementar estes sistemas. Os restantes justificam que se trata de uma ferramenta bastante impessoal.

Os principais benefícios da utilização de tecnologia nos hotéis dividem-se em três grupos: maior alcance de mercados, maior produtividade interna (maior rapidez, otimização dos recursos, redução de erros, aumento das vendas) e melhoramento do serviço ao cliente, através de uma melhor gestão de informação e relacionamento com o cliente.

No que concerne ao **marketing** como fonte de vantagem competitiva, verifica-se que os diretores hoteleiros entrevistados têm tendência a segmentar o mercado em termos de origem geográfica, motivação da viagem e comportamento da viagem. Em termos de domínios geográficos, existem sete **mercados** principais nos hotéis entrevistados, mais especificamente, Portugal, França, Espanha, Reino Unido, Estados Unidos da América, Alemanha e Brasil. As **motivações da viagem** fomentam a divisão do mercado entre clientes de lazer e negócios e outros segmentos menos relevantes, como *officials*, tripulações e desporto. Quanto ao **comportamento da viagem**, existe

uma divisão entre viagens individuais e viagens de grupo, sendo as duas bastante semelhantes em termos de importância. Os principais aspetos referidos que concedem vantagem nestes mercados são as salas de negócios para o segmento de negócios e a localização e spa, para o segmento de lazer. As características físicas também foram referidas, bem como o facto de o hotel pertencer a uma grande cadeia internacional, o que permite alcançar um maior número de segmentos de mercado.

Para comunicar com estes mercados, existe uma tendência para utilizar as **vendas pessoais**, ou seja, o contacto direto de colaboradores com as agências e operadores turísticos, e até mesmo com o cliente final. A **comunicação ou marketing online** também é bastante aproveitada, através do *site* oficial do hotel para promover e divulgar o hotel, porque mesmo que os clientes não reservem através desta ferramenta, é uma importante fonte de informação e comunicação. O *email* marketing também é destacado nesta vertente da internet. Também a participação em **feiras e exposições** representa uma vantagem competitiva em termos de comunicação com o cliente final, mas também no mercado B2B. Existe uma maior preponderância da distribuição indireta sobre a distribuição direta, sobressaindo no âmbito da distribuição as vendas e as reservas indiretas, ou seja, através de intermediários, sobretudo OTAs. No entanto, o objetivo é aumentar as vendas diretas.

O **produto** como fonte de vantagem competitiva é amplamente referido pelos diretores hoteleiros. Dentro do fator competitivo que é o produto, destacam-se os **equipamentos e serviços**, mais concretamente, o serviço personalizado, a internet gratuita, serviço de *concierge*, salas de conferências e negócios, spa, piscina, terraços, aspetos relacionados com almofadas e colchões, dimensão dos quartos, variedade de menus e restaurante de assinatura. A **localização** também pode ser um fator crítico de sucesso. Contudo, a capacidade de alcançar uma posição competitiva com base na localização depende muito da valorização da localização do hotel por parte dos segmentos de clientes e da localização relativa dos hotéis concorrentes. A **atratividade física** do hotel também constitui um fator crítico de sucesso, em termos de decoração, mobiliário e arquitetura do edifício. Quanto à imitabilidade do produto, não existiu um consenso. No entanto, percebe-se que, tendencialmente, o mais complicado de imitar num hotel é o próprio serviço, a atenção ao cliente e o serviço personalizado. Contudo, também podem ser difíceis de imitar alguns aspetos associados ao produto físico, na vertente da arquitetura e espaços do hotel.

As principais **dificuldades** sentidas, ao nível da gestão hoteleira, para alcançar vantagem competitiva, provêm de fatores extrínsecos à empresa. São destacadas várias condicionantes como o crescimento da oferta hoteleira em Lisboa em desconformidade com o crescimento da procura hoteleira, o fraco posicionamento e promoção da cidade de Lisboa enquanto destino turístico, principalmente a nível internacional, e a atual conjuntura de crise económico-financeira provocam uma redução das tarifas aplicadas pelos hotéis de 5 estrelas, alargando o conjunto dos concorrentes também aos hotéis de 4 estrelas. Internamente, e de certa forma mais controláveis, destacam-se alguns inibidores de competitividade, nomeadamente, o investimento necessário para acompanhar as mudanças que ocorrem no mercado, a gestão de recursos humanos num hotel de grande dimensão, o facto de a gestão ter que ser realizada transversalmente na cadeia hoteleira, a localização, a acessibilidade, a escala e a promoção e divulgação do hotel.

**No futuro**, existe uma tendência para apostar nas tecnologias de marketing, mais concretamente na promoção e comunicação *online* que representam menos custos para os hotéis, pois não são pagas comissões de distribuição aos intermediários. Os diretores hoteleiros querem continuar a apostar nos recursos humanos e no produto, neste último domínio mais concretamente na criação de marcas. Querem apostar na área criativa e continuar a competir através da otimização da receita. Saber identificar os **concorrentes** também incita a um reconhecimento das vantagens competitivas existentes em determinada unidade hoteleira. Os fatores mais evidenciados, através dos quais os diretores identificam os principais concorrentes, são a similaridade do produto oferecido, a localização semelhante e segmentos de mercado idênticos.

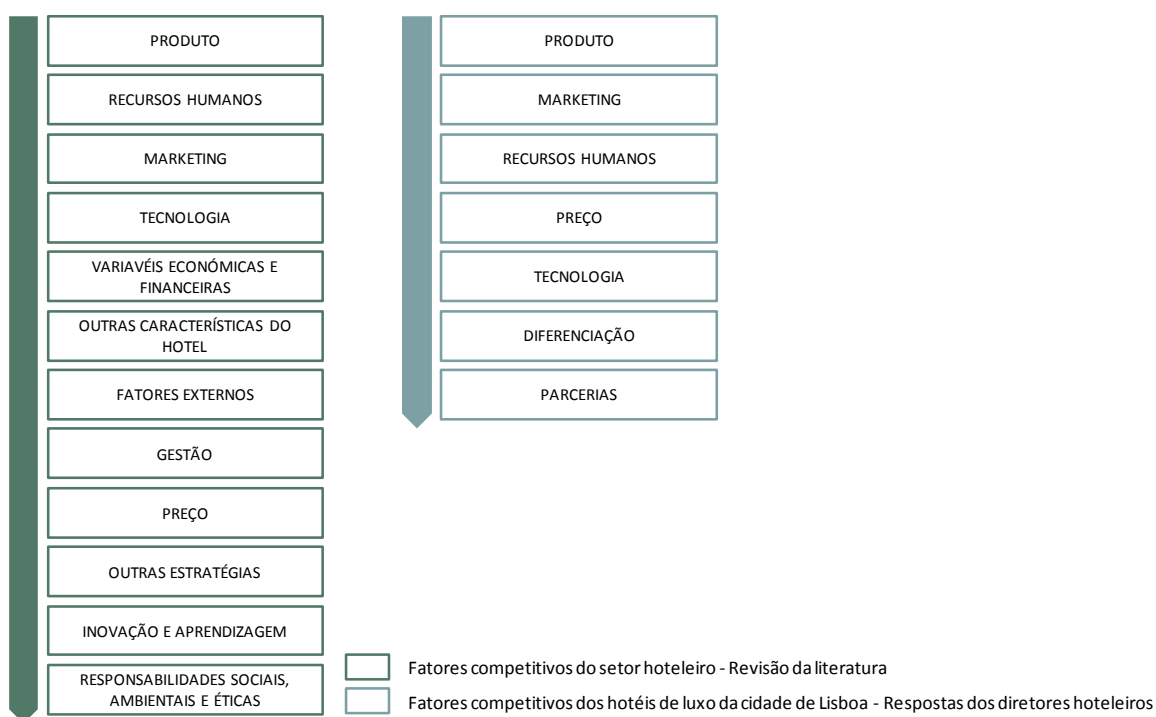
Mediante os factos expostos, e numa conclusão geral, importa destacar o constante **enfoque no cliente**, em todas as estratégias referidas. Conclui-se que todas as estratégias tentam ir ao encontro da satisfação do cliente. Por exemplo, nos recursos humanos essa preocupação começa logo no processo de recrutamento e seleção de pessoas focadas nos clientes, progredindo nas restantes estratégias, nomeadamente nas formações com enfoque na prestação de serviço ao cliente. Mesmo ao nível da tecnologia, são principalmente reveladas as ferramentas que satisfazem o cliente e personalizam o serviço, excluindo-se as que são consideradas impessoais, como é o caso dos quiosques eletrónicos. Também ao nível do produto, foram destacadas várias componentes do serviço das quais se salientam o serviço personalizado e a atenção ao cliente. No fundo, o que importa aqui realçar é que as estratégias anteriormente referidas são competitivas se incorporarem a focalização no cliente e a personalização do serviço.

## CAPÍTULO 5 - CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES

### 5.1 CONCLUSÕES

A presente dissertação fornece informação importante relativamente aos fatores de sucesso da hotelaria, de uma forma geral, e os fatores competitivos dos hotéis de luxo da cidade de Lisboa, em particular. Com o intuito de responder ao objetivo central desta investigação – **Identificar os fatores competitivos dos hotéis de luxo da cidade de Lisboa** -, foi realizada uma revisão bibliográfica para identificar os fatores que concedem vantagem competitiva ao setor hoteleiro e compreender a sua relevância. Para complementar estes resultados, foram feitas entrevistas aos diretores de hotéis de cinco estrelas no sentido de perceber que aspetos os diretores consideravam ser os fatores competitivos das unidades hoteleiras que dirigem e de compreender como os referidos fatores estavam a ser explorados.

Apresenta-se de seguida a Figura 5.1 com as principais conclusões da revisão da literatura e das entrevistas feitas aos diretores de hotéis de cinco estrelas de Lisboa, relativamente à relevância dos diversos fatores competitivos. De destacar que os fatores competitivos são apresentados por ordem de importância, de acordo com a frequência com que foram referidos nos estudos revistos na revisão da literatura e, também, nas respostas às entrevistas dos diretores hoteleiros.



**Figura 5.1 – Fatores competitivos do setor hoteleiro (revisão da literatura) e fatores competitivos dos hotéis de luxo da cidade de Lisboa (respostas dos diretores hoteleiros).**

Fonte: Elaboração Própria

Compreende-se pela análise da Figura 5.1 que existem perspetivas semelhantes na revisão da literatura e nas entrevistas. Mais especificamente, o **produto**, o **marketing**, os **recursos humanos**, o **preço**, a **tecnologia** e as **parcerias** (que estão incluídas no fator competitivo *outras estratégias*)

emergem como importantes fatores competitivos em ambos os casos. Um fator é destacado pelos diretores hoteleiros que não foi identificado individualmente aquando da revisão da literatura, a **diferenciação**. No entanto, importa assinalar que a diferenciação é uma das estratégias competitivas integradas na componente do produto. Contudo, no caso das entrevistas este foi declarado de uma forma abrangente, daí que, por esse motivo, seja considerado individualmente.

Como foi sugerido na secção da competitividade hoteleira, segundo Kim e Oh (2004) existem três abordagens possíveis para identificar os fatores competitivos de um hotel, mais concretamente: (1) a abordagem das cinco forças de Porter, (2) a abordagem baseada nos recursos e, por último, (3) a abordagem relacional. Considerando estas abordagens, pode-se concluir que os principais fatores competitivos dos hotéis de cinco estrelas da cidade de Lisboa dizem respeito a fatores internos à empresa. Verifica-se que os diretores hoteleiros consideram que são principalmente as forças internas que definem a sua competitividade, nomeadamente, o produto, o marketing, os recursos humanos, o preço, a tecnologia e a diferenciação. Constata-se, portanto, que os quatro fatores competitivos que são o foco do presente estudo - recursos humanos, tecnologia, marketing e produto - são desde logo referidos pelos diretores hoteleiros como sendo algumas das principais forças competitivas das suas unidades. Contudo, importa assinalar também a relevância das parcerias, enquadradas numa abordagem relacional, que são referidas pelos diretores como sendo também uma força competitiva dos hotéis que dirigem, igualmente abordadas como fonte de vantagem competitiva ao longo da entrevista, no que se refere, por exemplo, à parceria e afiliação à *Leading Hotels of the World*. De referir que não são destacadas forças competitivas que advêm do ambiente externo. No entanto, compreende-se que, de facto, o ambiente externo influencia a performance e desempenho dos hotéis.

A apresentação permitiu também obter conclusões muito relevantes relativamente à relevância e ao modo como são explorados os fatores competitivos que são o foco do presente estudo - recursos humanos, tecnologia, marketing e produto. Parece claro que as práticas de gestão de **recursos humanos** podem aumentar a vantagem competitiva (Kim & Oh, 2004). Os diretores hoteleiros das unidades de luxo da cidade de Lisboa consideram este fator importante e acabam por identificar como relevante um dos aspetos da gestão de recursos humanos muito enfatizados na literatura, que consiste numa clara **especificação dos objetivos da organização** (Wong & Kwan, 2001) **para que todos trabalhem em prol do mesmo objetivo** e para que as equipas estejam unidas e se foquem no cliente. Embora haja a ideia de que as pessoas são essenciais numa organização, muitas empresas continuam a debater-se com **dificuldades ao nível da implementação de políticas internas da empresa ao nível dos recursos humanos** (Correia *et al.*, 2011) e este problema afeta também os hotéis de cinco estrelas. De facto, conseguir ter uma estratégia de recursos humanos competitiva pode ser problemático, principalmente devido a condicionantes estruturais, como estar integrado numa cadeia hoteleira ou não serem possíveis práticas de gestão modernas devido ao enquadramento legal muito restritivo. No fundo, a estrutura do hotel deve ser adequada (Olmos, 2012), para que seja possível implementar estratégias de recursos humanos corretas, consideradas por todos os diretores como fontes de vantagem competitiva relevantes.



De acordo com o revisto no enquadramento teórico, o processo de **recrutamento e seleção** requer uma correta especificação das funções e do tipo de pessoa para o cargo (Nickson, 2007). No recrutamento e seleção, os diretores hoteleiros revelam utilizar, frequentemente, *standards* transversais à cadeia hoteleira. Segundo Dubé e Renaghan (1999), deve existir uma seleção de colaboradores pela atitude certa. Por outro lado, Varum *et al.* (2012) revelam que o setor hoteleiro tem que apostar nas qualificações e competências dos recursos humanos em termos de capacidades técnicas por forma a alcançar competitividade. Ao nível dos diretores de hotéis de cinco estrelas entrevistados verifica-se a mesma preocupação de Dubé e Renaghan (1999), verificando-se que os diretores selecionam os colaboradores, sobretudo com base na atitude e no comportamento, mais do que em qualificações ou outros aspetos técnicos. Os diretores valorizam, nos colaboradores, a postura, a forma de estar, a vontade, a atitude, a pró-atividade, a focalização no cliente, a polivalência e a orientação para as vendas, entre outros aspetos. Alguns diretores valorizam ainda o facto de as pessoas serem jovens.

No que concerne à **formação** de recursos humanos, compreendeu-se, aquando da revisão da literatura, que a formação pode ser bastante dispendiosa, mas que a alternativa, ou seja, a inexistência de formação, pode acarretar custos ainda mais elevados para as empresas do setor hoteleiro (Barrows & Powers, 2009). No estudo empírico percebe-se que existe esta consciência de que, se o cliente não for bem tratado, muito provavelmente não vai voltar, daí que os hotéis em estudo detenham práticas de formação contínuas e abrangentes nas suas unidades. Não obstante, alguns diretores revelam a dificuldade em assegurar uma estratégia de formação devido à conjuntura atual, ou seja, aos fatores externos à empresa que influenciam negativamente esta estratégia. No entanto, no geral, nota-se que existe uma grande aposta nesta componente, justificada também pelo facto de o processo de recrutamento e seleção se focar nos colaboradores pelo seu comportamento e não pela capacidade técnica. Numa perspetiva de competitividade, os diretores hoteleiros consideram que a formação e a capacidade técnica podem ser providenciadas internamente, sendo que o que deve ser assegurado numa fase inicial são a atitude e o comportamento desejados.

Segundo a literatura, a formação dos recursos humanos no hotel deve englobar programas de formação de alta qualidade e planos de desenvolvimento dos funcionários (Tavitiyaman *et al.*, 2011). Para os diretores hoteleiros entrevistados, uma correta estratégia de formação de recursos humanos engloba práticas de treinamento com um cariz mais informal e outras com um cariz mais formal. Neste âmbito, no que respeita à tipologia de formações adotadas, os entrevistados destacam as formações de apresentação do hotel, que vão muito ao encontro de um aspeto relevante salientado no enquadramento teórico. De facto, de acordo com Wong e Kwan (2001), devem existir nas unidades hoteleiras serviços padrão bem definidos e critérios de desempenho sendo que, nesse sentido, o desenvolvimento dos recursos humanos deve estar em consonância com estes objetivos standardizados. Um passo importante para cumprir esta estratégia é formar os novos colaboradores através de uma apresentação do hotel, onde são divulgados os objetivos, a política e a filosofia da unidade hoteleira que estes integram. Desta forma, todos os funcionários estão em perfeita articulação com os objetivos e aspirações da organização. Ainda nesta vertente, são destacados outros tipos de formação de acordo com os objetivos e pretensões de cada

unidade, mas que, no fundo, focam muito o nível comportamental, a importância da focalização no cliente e a polivalência dos colaboradores.

Relativamente às práticas de **retenção, motivação, envolvimento, compensação e avaliação dos colaboradores**, compreende-se que existem questões similares e outras díspares entre o que foi revelado teórica e empiricamente. Aspectos muito relevantes e focados, tanto na literatura como pelos diretores dos hotéis, são a criação de um bom ambiente de trabalho, de bem-estar entre os colaboradores e de práticas para integrar os funcionários na organização. Destaca-se, igualmente, a identificação e promoção de determinadas atitudes e a apresentação do desempenho dos colaboradores que mais contribuem para o sucesso da organização (Olmos, 2012). Os diretores revelam que os resultados da avaliação e os comentários dos clientes se devem tornar públicos e devem identificar-se os colaboradores que se destacam na empresa. Outro aspeto coincidente, que contribui para o sucesso da estratégia de recursos humanos, passa por reconhecer o esforço dos colaboradores como parte integrante do sucesso da empresa (Nickson, 2007). Deve fomentar-se também que os funcionários participem nas tomadas de decisão e tenham margem para errar.

Para motivar os colaboradores devem ser dadas oportunidades de carreira aos funcionários, para diminuir as dificuldades em reter os colaboradores, referidas por alguns diretores hoteleiros. No entanto, é preciso considerar que, embora todas estas estratégias sejam fundamentais para motivar os colaboradores, muitas vezes não são suficientes para os reter no hotel. Embora uns diretores considerem que a ansia por salários já não existe e que os recursos humanos procuram outro tipo de benefícios, outros revelam a dificuldade em reter os melhores colaboradores devido às remunerações que não acompanham o título e a falta de compensações. Como se pôde constatar na literatura, o sistema de remuneração deve reconhecer o desempenho de cada empregado (Olmos, 2012) e devem existir remunerações compensatórias (Kaplan & Norton, 1996), o que não é uma realidade evidente nos hotéis de luxo da cidade de Lisboa. Por último, uma avaliação de desempenho dos colaboradores deve ser realizada de uma forma continuada e também periódica (Hayes & Ninemeier, 2009), verificando-se esta questão na maioria dos hotéis cujos diretores foram entrevistados.

Segundo Tavitiyaman *et al.* (2011) a **tecnologia** é uma componente essencial no processo de planeamento estratégico ao nível dos hotéis, sendo que este aspeto é também enfatizado no estudo empírico. A tecnologia pode estar associada a processos simples, que melhoram a produtividade e os processos hoteleiros, mas também pode estar relacionada com processos tecnologicamente sofisticados. Compreende-se que, muitas vezes, os hotéis tendem a ser desencorajados pelo elevado investimento que a aplicação de soluções tecnológicas implica. Como consequência, percebe-se que os diretores hoteleiros apostam principalmente em tecnologias que resultam em benefícios rentáveis. Mais especificamente, os diretores hoteleiros enfatizaram o recurso à tecnologia nos processos de **promoção**, através do *site* oficial do hotel, das redes sociais e móveis, das agências de viagens *online* e do sistema global de distribuição. Esta promoção *online* permite uma redução de custos decorrentes do pagamento de comissões a intermediários, embora no caso das OTA's estes custos continuem a existir. Constata-se que, mesmo que os clientes não reservem através destes canais de distribuição, estas ferramentas de comunicação e distribuição *online* são importantes fontes de informação para os clientes.

Tal como foi referido por Knowles (1998), os sistemas de informação de *back* e *front office* devem ser centralizados, para que exista um melhor controlo sobre todas as áreas operacionais. Nos hotéis de luxo da cidade de Lisboa, nota-se que existe esta preocupação, ou seja, existem sistemas de informação integrados, através de um sistema de gestão de propriedade (PMS). Especificamente, ao nível do *front office* foram destacados os sistemas centrais de reservas (CRS), que estão interligados com o sistema de *back office*. No *back office* a tecnologia é referida como uma importante ferramenta para a gestão de relatórios financeiros e de inventários. Embora a literatura revele que a tecnologia na **gestão do restaurante** seja uma estratégia valorizada nas operações globais (Cobanoglu, 2013), a realidade nos hotéis analisados não corresponde ao referido. Relativamente às tecnologias de **interface de relação com o cliente**, com enfoque nas tecnologias de *self-service*, compreende-se que estas não se revelaram ser significativas na maximização do desempenho dos hotéis. Neste âmbito, a tecnologia é percebida como fonte de vantagem competitiva quando permite gerir a relação, a informação e a comunicação com o cliente (CRM).

No fundo, a tecnologia é predominantemente utilizada na promoção do hotel, seguidamente no *front* e *back office*, porque permite melhorar o desempenho do hotel, a produtividade a curto e longo prazo e também a gestão da relação com o cliente. Menos enfatizadas foram as tecnologias no domínio do restaurante e as tecnologias de *self-service*. Compreende-se que estes hotéis se focam mais na implementação de tecnologias que melhoram a produtividade dos funcionários e que aumentam de forma direta as receitas dos hotéis. Esta conclusão é igualmente perceptível pelas vantagens da tecnologia que foram assinaladas pelos diretores hoteleiros, mais concretamente, o alcance de mercados (facilitado pela utilização de tecnologia na promoção), a produtividade interna (maximizada através de sistemas tecnológicos de *front* e *back office*) e a otimização do serviço ao cliente (rentabilizada através de aplicações de interface de relação com o cliente, especificamente direcionadas para a gestão da relação com o cliente).

Relativamente à estratégia de **marketing** como fator de vantagem competitiva, compreende-se que esta constitui um aspeto central na gestão hoteleira. Existe a consciência por parte dos diretores hoteleiros de que é imprescindível apostar em ações de marketing por forma a atrair e reter clientes, tal como afirmam Cizmar e Weber (2000) e Keh *et al.* (2006). Cada vez mais, as empresas procuram identificar qual o tipo de clientes que podem servir da melhor forma e fidelizar (Lovelock & Wirtz, 2011) e, nesse sentido, cada empresa desenvolve produtos para atender às necessidades dos clientes. Compreendeu-se que os hotéis de luxo da cidade de Lisboa apostam numa **segmentação de mercado** baseada na origem geográfica, salientando-se o mercado doméstico, o inglês, o espanhol e o alemão como principais mercados alvo destas unidades hoteleiras constatando-se, no entanto, que existe uma tendência geral de decréscimo de importância dos mercados português e espanhol. Contudo, verifica-se um crescimento na procura por parte de mercados emergentes, que não têm sido alvo de crises económicas e financeiras. Por outro lado, a análise das motivações da viagem constitui uma dificuldade na gestão hoteleira, porque cada vez mais os hóspedes reservam as suas estadias através da internet e, nesse caso, as motivações não são reveladas. No entanto, compreende-se que o mercado de lazer e o mercado de negócios estão muito equiparados quanto ao nível de importância e vantagem competitiva, sendo que parte dos hotéis pretendem apostar mais no segmento de

negócios, por constituir o segmento que apresenta mais rentabilidade para as unidades hoteleiras. Os hotéis fornecem produtos específicos para os segmentos de mercado que pretendem atingir e atrair, e no caso dos hotéis alvo da investigação, os produtos que concedem vantagem nestes mercados são as salas de negócio, a localização, o spa, as características físicas do hotel e o facto de os hotéis pertencerem a uma cadeia internacional.

Para alcançar e vender produtos aos mercados anteriormente referidos é imprescindível **promover, comunicar e distribuir** o produto hoteleiro, através de diversas ferramentas de comunicação e canais de distribuição. Constatou-se que nas suas estratégias de promoção, as unidades hoteleiras em estudo, utilizam várias fontes de comunicação. No entanto, destacam-se como ferramentas mais utilizadas neste âmbito as vendas pessoais, as feiras e exposições e a promoção na vertente *online*.

Relativamente à distribuição do produto hoteleiro, verifica-se uma grande coerência entre o que foi revisto na literatura e o que se verifica empiricamente através das entrevistas. No fundo, parece existir uma grande aposta, por parte dos hotéis analisados, tanto na **distribuição direta** (por exemplo, através do *site* oficial do hotel) como na **distribuição indireta** (através de intermediários). Um aspeto é evidente - o objetivo de todos os diretores hoteleiros é vender o seu produto diretamente ao cliente final, sem recurso a intermediários. No entanto, verifica-se que os hotéis necessitam dos intermediários pois, na maioria dos casos, as vendas são indiretas. Parece claro que a tecnologia alterou acentuadamente a comunicação e a venda do produto hoteleiro. Os sítios *online*, as redes sociais e os *blogs* tornaram-se uma importante ferramenta para os potenciais clientes do hotel (Enz, 2010), e essa parece uma verdade inegável para os entrevistados. Existe uma aposta muito grande no marketing direto, e como alternativa, no marketing indireto com recurso às OTA's. No fundo, constata-se que, de uma forma direta ou indireta, as reservas são tendencialmente realizadas *online*, sendo premente que, tanto os intermediários como os hotéis, apostem neste tipo de comunicação e venda.

O **produto** é, sem dúvida, um aspeto muito destacado tanto ao nível da revisão bibliográfica como, também, na componente empírica. Como se pôde verificar, o hotel pode diminuir o grau de rivalidade criado pelos hotéis concorrentes através da diferenciação de produtos no hotel (Enz, 2010). A definição do produto no contexto hoteleiro não é consensual entre os diversos autores, apenas se pode afirmar que este engloba aspetos tangíveis (bens) e aspetos intangíveis (serviços). A possível justificação para o facto de este aspeto ser tão referido pode estar relacionada com essa abrangência dado que, no fundo, o produto engloba o produto físico e o serviço fornecido aos clientes, componentes essenciais da oferta hoteleira. A importância concedida ao produto como fator competitivo nos hotéis de luxo evidenciando tanto os fatores relacionados com o produto físico, pode ser a tendência de os diretores considerarem o hotel sob a perspetiva do cliente, destacando, portanto, aspetos que os clientes conseguem perceber mais facilmente e que são eventualmente mais atrativos para os clientes.

A abordagem utilizada neste estudo centrou-se nos seguintes elementos do produto hoteleiro: localização do hotel, equipamentos, infraestruturas de apoio e serviços do hotel (relacionados com o quarto, alimentação e bebidas, lazer e negócios, entre outros) e atratividade física do hotel. No que se refere ao produto, os **equipamentos, infraestruturas e serviços** do hotel são os aspetos mais valorizados pelos diretores hoteleiros entrevistados. Neste âmbito destacaram o serviço

personalizado, a internet gratuita, o serviço de *conciierge*, as salas de conferências e negócios, o spa, a piscina, os aspetos relacionados com as almofadas e colchões dos quartos, a dimensão dos quartos, a variedade de menus e o restaurante de assinatura. A **localização** também é evidenciada pelos diretores hoteleiros como uma importante fonte de vantagem competitiva. No entanto, a sua importância depende do tipo de motivação da viagem. Por exemplo, os hotéis junto à Avenida da Liberdade têm mais vantagem nos segmentos de lazer, por se situarem junto aos principais pontos turísticos da cidade. Similarmente, também a **atratividade física** do hotel, segundo os entrevistados, constitui um fator de sucesso nos seus hotéis, principalmente no que concerne a aspetos relacionados com a decoração, mobiliário e arquitetura do edifício. Tal como afirma Enz (2010), um dos fatores que intensifica a dificuldade de diferenciar os bens e serviços hoteleiros relativamente aos concorrentes advém do facto de estes serem facilmente imitáveis pelos competidores. No entanto, existem aspetos que os diretores revelam ser inimitáveis, nomeadamente a qualidade do serviço e alguns aspetos específicos do produto físico.

Existem vários fatores externos e internos que **condicionam a competitividade** dos hotéis de luxo da cidade de Lisboa. Relativamente aos fatores extrínsecos às unidades hoteleiras revelaram-se como condicionantes o crescimento da oferta hoteleira desproporcional ao crescimento da procura, o fraco posicionamento da cidade de Lisboa e a falta de conhecimento externo e pouca promoção da cidade. Internamente, as dificuldades variam, sendo de destacar a dificuldade para acompanhar as mudanças que ocorrem no ambiente externo e o investimento que esse processo implica, a gestão de recursos humanos em hotéis de grande dimensão, a localização e acessibilidades, a escala do hotel e a promoção e divulgação do hotel. No **futuro**, os entrevistados pretendem continuar a apostar em tudo o que foi anteriormente referido, ou seja, em todos os fatores competitivos previamente identificados pelos diretores hoteleiros, no entanto, evidenciam as tecnologias de marketing nos processos de promoção e comunicação *online* como aspetos em que a aposta é particularmente importante. Por último, parece claro que a existência de concorrência fomenta a competitividade. Como afirmam Tsai *et al.* (2009) é muito importante que a concorrência seja identificada. No caso dos hotéis de cinco estrelas, os hotéis concorrentes parecem ser identificados com base em várias características, destacando-se a similaridade do produto oferecido, da localização e dos segmentos de mercado.

## 5.2 IMPLICAÇÕES

Para além do facto de esta dissertação constituir um tema atual, aborda a competitividade na ótica da oferta, contrariando a grande tendência deste tipo de investigações que focam geralmente o lado da procura e a opinião dos consumidores. De salientar que este estudo refere-se à competitividade hoteleira de uma forma geral e, posteriormente, focaliza-se nos hotéis de luxo da cidade de Lisboa. Outro aspeto relevante consiste no facto de esta investigação abordar o tema da competitividade englobando vários fatores competitivos, não se cingindo a um único fator de sucesso, o que proporciona uma visão mais abrangente sobre o tema.

Estes fatores supracitados constituem a justificação para o facto de esta dissertação contribuir teoricamente e empiricamente para a área da gestão hoteleira, nomeadamente, no que concerne aos processos de tomada de decisões por parte dos diretores hoteleiros. Existem algumas

contribuições e implicações gerais que importam ser destacadas que podem auxiliar os diretores hoteleiros a desenhar estratégias competitivas nas suas unidades hoteleiras.

Verificou-se que os diretores hoteleiros entrevistados apostam em algumas áreas específicas e que essas estratégias concedem-lhes vantagem competitiva no mercado. Assim, da análise das entrevistas é possível retirar boas práticas de gestão hoteleira competitiva, que podem ser implementadas por outros diretores hoteleiros de hotéis de 5 estrelas. Sucintamente, é fundamental que os gestores hoteleiros reconheçam que existem vários fatores competitivos que estão associados ao setor hoteleiro e que podem resultar de fatores **externos** à empresa, **internos** à empresa e/ou relativos a relacionamentos e **parcerias** entre empresas. Para além da necessidade de terem uma visão abrangente nas suas tomadas de decisão, os diretores hoteleiros devem ponderar ações estratégicas que lhes concedam vantagem competitiva a **médio e longo prazo**. Deve existir, por parte dos mesmos, uma plena consciência dos **fatores de sucesso** das suas unidades, como também das principais **limitações e dificuldades**, por forma a colmatá-las. Para realizar uma introspeção sobre os fatores competitivos que estão associados às suas unidades hoteleiras, os diretores hoteleiros podem analisar os fatores através dos quais determinam a concorrência. Importa da mesma forma referir que, para uma total coerência das ações estratégicas da empresa, os diretores hoteleiros devem **formular os objetivos gerais e específicos** da empresa, que devem ser partilhados por todos os membros da organização, para que todos os colaboradores trabalhem em prol de um objetivo comum.

Através da revisão da literatura e das entrevistas identificaram-se diversos fatores competitivos a que os diretores hoteleiros devem dar atenção, tais como: produto, marketing, recursos humanos, preço, tecnologia, diferenciação, variáveis económico-financeiras, outras características do hotel (ex. dimensão, categoria), tipo de gestão (ex. integração ou não em cadeias), inovação e aprendizagem, responsabilidades ambientais e éticas, fatores externos e parcerias. No entanto, a presente investigação sugere que os diretores de hotéis de luxo devem conferir especial atenção a quatro fatores que emergiram como os mais relevantes tanto na revisão da literatura como nas entrevistas, e que correspondem aos recursos humanos, a tecnologia, o marketing e o produto. Torna-se particularmente importante que os diretores hoteleiros considerem a otimização e a gestão destes fatores da melhor forma, com o intuito de alcançarem vantagem competitiva no mercado.

Ao nível dos **recursos humanos**, deve existir uma gestão abrangente e continuada de todos os membros da organização, que se inicia através de um processo de recrutamento e seleção cuidado que se baseie no comportamento, nas capacidades de polivalência e de atenção ao cliente, e deve progredir ao longo de todo o percurso de gestão dos colaboradores. O bom ambiente de trabalho é um aspeto fulcral, alcançado através do bem-estar e integração dos colaboradores no hotel, da publicação de resultados de avaliação e das oportunidades de carreira. Relativamente à **tecnologia**, os diretores hoteleiros, nas suas estratégias competitivas, devem apostar meritoriamente na promoção e distribuição *online* com recurso a um eficaz sítio *online* e às redes sociais. Neste domínio, importa referir a importância de implementar sistemas e aplicações informáticas de gestão de *back office* e gestão da informação, relação e comunicação com o cliente. Na estratégia de **marketing**, para além da já referida promoção *online*, os diretores hoteleiros devem considerar as vendas pessoais e a participação em feiras e exposições para

promoverem as suas unidades. A venda direta aos consumidores, sem intermediários, é um dos principais objetivos dos hotéis de luxo da cidade de Lisboa. Para alcançar este propósito, os diretores hoteleiros podem estabelecer estratégias de incentivo aos clientes para que, numa outra visita ao hotel reservem diretamente com a unidade, concedendo-lhes vantagens, por exemplo, descontos e benefícios adicionais ou, por outro lado, podem assegurar que o preço estabelecido na venda direta é inferior ao estabelecido por intermediários. Finalmente, no âmbito do **produto**, os diretores hoteleiros devem apostar principalmente em questões relacionadas com os equipamentos, infraestruturas e serviços, destacando-se o serviço personalizado e a atenção ao cliente, os equipamentos e serviços relacionados com o segmento de negócios (salas e equipamentos para conferências e reuniões) e, também, com o segmento de lazer (spa e piscina).

Para terminar, importa evidenciar alguns aspetos que não foram tão salientados pelos diretores hoteleiros mas que, devem ser assinalados sob a forma de reflexão, por poderem representar uma força competitiva. Primeiramente, os gestores hoteleiros devem estudar e analisar, na sua estratégia de motivação e retenção dos funcionários, se as **compensações financeiras** aos colaboradores que mais se destacam podem constituir uma fonte de vantagem competitiva. Da mesma forma, devem ponderar a utilização de um **balanced scorecard** para gerir de forma eficaz todos os processos que estão associados à gestão de recursos humanos. Na tecnologia, sugere-se a implementação de um sistema de gestão de propriedade (PMS) informatizado, que permita interligar as várias operações dos hotéis. Outros aspetos que não foram tão destacados pelos diretores hoteleiros entrevistados, mas que, na revisão da literatura foram considerados relevantes, consistem na integração de **sistemas tecnológicos na gestão e nos processos de restauração** e na implementação de aplicações de interface de relação com o cliente, com enfoque nas **tecnologias de self-service**, por exemplo, os quiosques eletrónicos. A integração de tecnologia nestes domínios deve ser estudada e ponderada por parte dos diretores hoteleiros. Relativamente às estratégias de marketing, devem ser estudadas formas mais eficazes para **alcançar e comunicar com mercados emergentes**, mercados estes bastante enfatizados durante a análise empírica. Para além deste fator, importa estudar novas formas de motivar os consumidores a reservar diretamente com a unidade hoteleira, no entanto, nunca descartando a extrema importância dos intermediários, principalmente as OTAs. Por último, no produto, os diretores hoteleiros poderiam explorar mais os **equipamentos nos quartos**, apostando por exemplo em mais tecnologias para os hóspedes e outras *amenities*. Também no domínio do **restaurante** e das **infraestruturas, equipamentos e serviços de lazer**, deveria existir uma maior aposta por parte dos diretores hoteleiros. No âmbito do lazer, apenas são destacados os spas e as piscinas. No entanto, existem outro tipo de atrativos que podem constituir uma vantagem competitiva neste domínio (por exemplo, centros de *fitness*, salas de jogos e serviços de entretenimento).

### 5.3 LIMITAÇÕES

Durante a revisão da literatura foram sentidas algumas dificuldades na agregação de informação relativa ao tema da competitividade no setor hoteleiro na ótica da oferta. Para além deste fator nota-se que existe uma grande tendência para abordar este tema com enfoque num único fator competitivo, constatando-se que existem poucos estudos que abordam os fatores competitivos

de uma forma geral, o que resulta num conhecimento ainda muito limitado nesta área. A abordagem do tema numa perspetiva geral, que engloba os fatores competitivos de uma forma global, embora represente uma vantagem e uma contribuição para o estudo, também é limitadora, isto porque os fatores competitivos identificados e analisados individualmente poderiam ter sido abordados mais extensivamente e aprofundadamente, o que não foi possível devido a limitações de tempo e conteúdo. Para além desta limitação acresce uma outra, que consiste no facto de o estudo apenas ter focado quatro fatores competitivos internos às empresas hoteleiras, não aprofundando outros fatores internos, externos e relacionais que, da mesma forma, foram identificados por representarem vantagens competitivas para o setor hoteleiro.

A delimitação geográfica e o tipo de hotéis que foram enfoque do estudo também representam limitações no estudo. Mais especificamente, este estudo cingiu-se à área geográfica da cidade de Lisboa e aos hotéis de 5 estrelas da mesma, o que representa uma restrição em relação à população total a ser inquirida. Devido à sensibilidade do tema abordado, um dos principais constrangimentos deste estudo é a taxa de resposta às entrevistas, pois muitos diretores hoteleiros não se disponibilizaram para responder a estas questões alegando que eram de cariz confidencial. Também a confidencialidade das entrevistas no decorrer deste estudo constitui uma dificuldade, na medida em que alguma informação não pôde ser mais discutida para que fosse assegurada a confidencialidade dessa informação. De referir que em muitas entrevistas realizadas aos diretores hoteleiros, por vezes o tempo concedido pelos próprios era escasso, não proporcionando os devidos esclarecimentos em algumas respostas recolhidas.

Tratando-se de uma entrevista semiestruturada, existem benefícios que advêm desta técnica mas também alguns constrangimentos. Se, por um lado, esta pode resultar em vantagens pela obtenção de informações adicionais e valiosas para o estudo, por outro, algumas respostas apresentadas foram muito díspares e complicadas de analisar. Outro constrangimento desta dissertação resulta da limitação temporal e financeira, principalmente na realização das entrevistas aos diretores hoteleiros na cidade de Lisboa.

## 5.4 SUGESTÕES DE PESQUISA FUTURA

Numa pesquisa futura seria interessante, no que se refere a aspetos dos hotéis que podem ser percebidos pelos clientes, comparar as opiniões dos diretores hoteleiros na ótica da oferta, com as opiniões dos clientes na ótica da procura. Com esta articulação de informações seria possível identificar os fatores competitivos mais relevantes do setor hoteleiro, sob dois pontos de vista, e realçar posteriormente os que mais se destacam.

Tal como foi referido, a investigação realizada no âmbito desta dissertação focou vários fatores competitivos. Seria importante desenvolver outros estudos dedicados a cada um destes fatores em que se pudesse aprofundar mais a relevância desse fator e toda a multiplicidade de estratégias que lhe estão associadas. Para além desta sugestão, uma outra diz respeito à necessidade de investigar os restantes fatores competitivos identificados na revisão da literatura e, conseqüentemente, questionar os diretores hoteleiros sobre esses fatores de sucesso. Neste sentido, seria importante realizar uma abordagem não só da perspetiva dos recursos internos ao hotel, mas também uma abordagem baseada nos fatores externos e relacionais.



Um outro aspeto que representaria uma vantagem para esta investigação consiste na ampliação da população em estudo, tanto geograficamente, como ao nível do tipo de hotéis. Mais concretamente, seria interessante alargar a área geográfica de incidência, por exemplo para outras cidades de Portugal, bem como abranger outros tipos de hotéis, por exemplo, de outras categorias. Esta perspetiva permitiria perceber os fatores competitivos dos hotéis em diversas áreas geográficas, bem como as perspetivas de competitividade de diretores hoteleiros de unidades hoteleiras de diferentes categorias. Como o setor do turismo está em constante mudança e o tema da competitividade tem uma grande relevância na atualidade, considerando o aumento da concorrência que tem havido, o tema desta dissertação constitui um tópico importante a ser investigado em pesquisas futuras.



---

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

---

- Aksu, A. A., & Tarcan, E. (2002). The internet and five-star hotels: a case study from the Antalya region in Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 14(2), 94-97.
- Amstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (10 ed.). London and Philadelphia: Kogan Page Limited.
- ANA. (2013). Tráfego de passageiros cresce 1,9% em 2012. Acedido a 15 de Outubro 2013, em <http://www.ana.pt/pt-PT/Topo/Institucional/SobreANA/Imprensa/Noticias/Paginas/Tr%C3%A1fego-de-passageiros-cresce-1,9-em-20120110-5453.aspx>
- ANA. (v.a.). *Relatório Anual de Estatísticas de Tráfego*. Lisboa: Direção de Estatística e Marketing Aeroportuário.
- Atkinson, H., & Brown, J. B. (2001). Rethinking performance measures: assessing progress in UK hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(3), 128-136.
- ATL. (2013). *Estatísticas da cidade de Lisboa*. Lisboa: Observatório do Turismo de Lisboa.
- Bahar, O., & Kozak, M. (2007). Advancing destination competitiveness research. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 22(2), 61-71.
- Bardin, L. (1991). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bardin, L. (2000). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barros, C. P. (2005). Measuring efficiency in the hotel sector. *Annals of Tourism Research*, 32(2), 456-477.
- Barrows, C. W., & Powers, T. (2009). *Introduction to Management in the Hospitality Industry* (9 ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Baum, T., & Kokkranikal, J. (2005). Managing Tourism Business. In L. Pender & R. Sharpley (Eds.), *The Management of Tourism*. London: SAGE Publications.
- Bharadwaj, S. G., Varadarajan, P. R., & Fahy, J. (1993). Sustainable competitive advantage in service industries: A conceptual model and research propositions. *Journal of Marketing*, 4, 83-99.
- Bilgihan, A., Okumus, F., & Kwun, D. J.-W. (2011). Information technology applications and competitive advantage in hotel companies. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 2(2), 139-153.
- Blaine, M. (1993). Profitability and competitiveness: Lessons from Japanese and American firms in the 1980s. *California Management Review*, 36(1), 48-74.
- Boella, M. J. (1992). *Human Resource Management in the Hospitality Industry* (5 ed.). Cheltenham Stanley Thornes
- Boltho, A. (1996). The assessment: international competitiveness. *Oxford review of economic policy*, 12(3), 1-16.
- Bowie, D., & Buttle, F. (2012). *Hospitality marketing: principles and practice*. London: Elsevier.

- Bremner, L. M., Iasi, A. F., & Servati, A. (1997). *Intranet Bible: Learn the Fundamentals of Intranets: Today's Hottest Topic in Computing*. Las Vegas: Jamsa Press.
- Brotherton, B., & Shaw, J. (1996). Towards an identification and classification of critical success factors in UK hotels plc. *International Journal of Hospitality Management*, 15(2), 113-135.
- Buhalis, D. (1998). Strategic use of information technologies in the tourism industry. *Tourism Management*, 19(5), 409-421.
- Burgess, C., & Bryant, K. (2001). Revenue management – The contribution of the finance function to profitability. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(3), 144-150.
- Cai, L. A., & Hobson, J. S. P. (2004). Making hotel brands work in a competitive environment. *Journal of Vacation Marketing*, 10(3), 197-208.
- Camisón, C. (2000). Strategic attitudes and information technologies in the hospitality business: an empirical analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 19(2), 125-143.
- Campos-Soria, J. A., García, L. G., & García, M. A. R. (2005). Service quality and competitiveness in the hospitality sector. *Tourism Economics*, 11(1), 85-102.
- Cannon, T. (1981). *Basic Marketing: A Workbook of Notes and Assignments*. London: Holt business texts.
- Capon, N., Farley, J. U., & Hoenig, S. (1990). Determinants of financial performance: a meta-analysis. *Management Science*, 36(10), 1143-1159.
- Cho, S., Woods, R. H., Jang, S., & Erdem, M. (2006). Measuring the impact of human resource management practices on hospitality firms' performances. *International Journal of Hospitality Management*, 25(2), 262-277.
- Cizmar, S., & Weber, S. (2000). Marketing effectiveness of the hotel industry in Croatia. *International Journal of Hospitality Management*, 19(3), 227-240.
- Clark, J., & Guy, K. (1998). Innovation and competitiveness: A review. *Technology Analysis & Strategic Management* 10(3), 363-395.
- Claver-Cortés, E., Molina-Azorín, J. F., & Pereira-Moliner, J. (2006). Strategic groups in the hospitality industry: Intergroup and intragroup performance differences in Alicante, Spain. *Tourism Management*, 27(6), 1101-1116.
- Claver-Cortés, E., Molina-Azorín, J. F., & Pereira-Moliner, J. (2007). The impact of strategic behaviours on hotel performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(1), 6-20.
- Cobanoglu, C. (2013). *Restaurant technology study 2013*. Paper presented at the Hospitality Technology, Sarasota Manatee.
- Coelho, J., & Nunes, C. (2011). *Plano de Marketing: Estratégia em Acção*. Alfragide: Dom Quixote, Lda.
- Correia, A., Bertes, L., & Gomes, J. F. S. (2011). Força de gestão de recursos humanos: Exploração teórica e validação empírica no setor hoteleiro. *Revista Turismo e Desenvolvimento*(16), 61-71.
- Crook, T. R. (2003). Competitive edge: A strategic management model. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(3), 44-53.

- Davidson, M. C. (2003). Does organizational climate add to service quality in hotels? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(4), 206-213.
- Dolnicar, S., & Otter, T. (2003). *Which hotel attributes matter? A review of previous and a framework for future research*. Paper presented at the 9th Conference of the Asia Pacific Tourism Association (APTA), University of Technology Sydney.
- Dubé, L., & Renaghan, L. M. (1999). Sustaining competitive advantages. *Cornell Hospitality Quarterly*, 40(6), 27-33.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of management review*, 23(4), 660-679.
- Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of advanced nursing*, 62(1), 107-115.
- Enz, C. A. (2010). *Hospitality Strategic Management: Concepts and Cases* (2 ed.). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Farhangmehr, M., & Simões, C. (1999). Factors affecting hotel industry development in Portugal. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 6(1), 23-46.
- Faulkner, B., & Patiar, A. (1997). Workplace induced stress among operational staff in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 16(1), 99-117.
- Go, F., Choi, T., & Chan, C. (1996). Four Seasons-Regent: Building a global presence in the luxury market. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 37(4), 58-65.
- Go, F., Pine, R., & Yu, R. (1994). Hong Kong: Sustaining competitive advantage in Asia's hotel industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 35(5), 50-61.
- Grant, R. M. (1991). *The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation*. California: California Management Review, University of California.
- Gregory, S., & Breiter, D. (2001). Leveling the playing field: E-marketing's impact on lodging operations. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 7(4), 45-60.
- Griffin, R. K., Shea, L., & Weaver, P. (1997). How business travelers discriminate between mid-priced and luxury hotels. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 4(2), 63-75.
- Ham, S., Gon Kim, W., & Jeong, S. (2005). Effect of information technology on performance in upscale hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 24(2), 281-294.
- Harris, P. J., & Mongiello, M. (2001). Key performance indicators in european hotel properties: general managers' choices and company profiles. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(3), 120-128.
- Harrison, J. S. (2003). Strategic analysis for the hospitality industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(2), 139-152.
- Hawawini, G., Subramanian, V., & Verdin, P. (2003). Is performance driven by industry-or firm-specific factors? A new look at the evidence. *Strategic Management Journal*, 24(1), 1-16.
- Hayes, D. K., & Ninemeier, J. D. (2009). *Human Resources Management in the Hospitality Industry*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

- Heide, M., & Gronhaug, K. (2008). Key factors in guests' perception of hotel atmosphere. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(1), 29-43.
- Hitt, M. A., Boyd, B. K., & Li, D. (2004). The state of strategic management research and a vision of the future. *Research methodology in strategy and management*, 1, 1-31.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2005). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases)* (6 ed.). Australia: Thompson Corporation.
- Holloway, J. C. (1994). *The Business of Tourism* (4 ed.). England: Longman Group Limited.
- Holloway, J. C., & Taylor, N. (2006). *The Business of Tourism* (7 ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Hooley, G. J., Saunders, J. A., & Piercy, N. F. (1998). *Marketing Strategy & Competitive Positioning* (2 ed.). London: Prentice Hall.
- Hwang, S.-N., & Chang, T.-Y. (2003). Using data envelopment analysis to measure hotel managerial efficiency change in Taiwan. *Tourism Management*, 24(4), 357-369.
- INE. (2012). *Anuário Estatístico da Região de Lisboa - 2011*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I.P.
- INE. (2013). *Estatísticas do Turismo 2012*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I.P.
- INE. (v.a.). *Anuário Estatístico da Região de Lisboa*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I.P.
- Jeong, M., & Oh, H. (1998). Quality function deployment: An extended framework for service quality and customer satisfaction in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 17(4), 375-390.
- Jobber, D. (2007). *Principles and Practice of Marketing*. UK: McGraw-Hall Education.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard business review*, 74(1), 75-85.
- Karadag, E., & Dumanoglu, S. (2009). The productivity and competency of information technology in upscale hotels: The perception of hotel managers in Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(4), 479-490.
- Keh, H. T., Chu, S., & Xu, J. (2006). Efficiency, effectiveness and productivity of marketing in services. *European Journal of Operational Research*, 170(1), 265-276.
- Kim, B.-D., Shi, M., & Srinivasan, K. (2004). Managing capacity through reward programs. *Management Science*, 50(4), 503-520.
- Kim, B. Y., & Oh, H. (2004). How do hotel firms obtain a competitive advantage? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(1), 65-71.
- Kim, H.-b., & Kim, W. G. (2005). The relationship between brand equity and firms' performance in luxury hotels and chain restaurants. *Tourism Management*, 26(4), 549-560.
- Kim, J. S., Christodoulidou, N., & Brewer, P. (2012). Impact of individual differences and consumers' readiness on likelihood of using self-service technologies at hospitality settings. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 36(1), 85-114.
- Kirk, D., & Pine, R. (1998). Research in hospitality systems and technology. *International Journal of Hospitality Management*, 17(2), 203-217.
- Knowles, T. (1998). *Hospitality Management: An Introduction* (2 ed.). Harlow: Longman.

- Kon, F., Costa, F., Blair, G., & Campbell, R. H. (2002). The case for reflective middleware. *Communications of the ACM*, 45(6), 33-38.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (2002). *Principles of Marketing* (3 European ed.). London: Pearson Education.
- Kotler, P., Bowen, J. T., & Makens, J. C. (2006). *Marketing for Hospitality and Tourism* (Vol. 4). New Jersey: Pearson International Edition.
- Krugman, P. (1994). Competitiveness: A dangerous obsession. *Foreign Affairs*, 73(2), 22-44.
- Law, R., Leung, R., & Buhalis, D. (2009). Information technology applications in hospitality and tourism: A review of publications from 2005 to 2007. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 26(5-6), 599-623.
- Laws, E. (1995). *Tourist Destination Management: Issues, Analysis an Policies*. London: Routledge.
- Lee-Ross, D. (2005). Understanding the Role of the Service Encounter in Tourism, Hospitality, and Leisure Services. In J. Kandampully, C. Mok & B. Sparks (Eds.), *Service Quality Management in Hospitality & Tourism* (pp. 85-95). Mumbai: Jaico Publishing House.
- Lee, J., & Allaway, A. (2002). Effects of personal control on adoption of self-service technology innovations. *Journal of Services Marketing*, 16(6), 553-572.
- Lee, S.-C., Barker, S., & Kandampully, J. (2003). Technology, service quality, and customer loyalty in hotels: Australian managerial perspectives. *Managing Service Quality*, 13(5), 423-432.
- Lenz, R. T. (1981). 'Determinants' of organizational performance: An interdisciplinary review. *Strategic Management Journal*, 2(2), 131-154.
- Lewis, R. C. (1984). The basis off hotel selection. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 25(1), 54-69.
- Lovelock, C. (1984). *Services Marketing*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2011). *Services Marketing: People, Technology, Strategy* (7 ed.). Harlow: Pearson Education Limited
- Machado, L. P., & Almeida, A. (2010). *Turismo: Inovação e Novas Tecnologias*. Porto: SPI - Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Manual de Oslo. (2005). *The Measurement of Scientific and Technological Activities*. Luxemburgo: OCDE.
- Maskell, P., Eskelinen, H., Hannibalsson, I., Malmberg, A., & Vatne, E. (2001). *Competitiveness, Localised Learning and Regional Development: Specialisation and Prosperity in Small Open Economies*. London: Routledge
- Mathews, V. E. (2000). Competition in the international hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(2), 114-118.
- Meuter, M. L., Bitner, M. J., Ostrom, A. L., & Brown, S. W. (2005). Choosing among alternative service delivery modes: An investigation of customer trial of self-service technologies. *Journal of Marketing*, 61-83.
- Middleton, V. T. C., Fyall, A., Morgan, M., & Ranchhod, A. (2009). *Marketing in Travel and Tourism* (4 ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann.

- Milne, S., & Ateljevic, J. (2005). Technology and its Impact on Service Quality. In J. Kandampully, C. Mok & B. Sparks (Eds.), *Service quality management in hospitality & tourism* (pp. 281-295). Mumbai: Jaico Publishing House.
- Mohanty, P. (2008). *Hotel Industry and Tourism in India*. New Delhi: A P H Publishing Corporation.
- Morehouse, P. M., & Richard. (1994). *Beginning Qualitative Research: A Philosophical and Practical Guide*.
- Mozzato, A. R., & Grzybovski, D. (2011). Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(4), 731-747.
- Newall, J. E. (1992). The challenge of competitiveness. *Business Quarterly*, 56(4), 94-100.
- Newman, N. C., Porter, A. L., Roessner, J. D., Kongthon, A., & Jin, X.-Y. (2005). Differences over a decade: High tech capabilities and competitive performance of 28 nations. *Research Evaluation*, 14(2), 121-128.
- Nickson, D. (2007). *Human Resource Management for the Hospitality and Tourism Industries*. Amsterdam: Butterworth Heinemann.
- OCDE. (2013). *Indicators for Measuring Competitiveness in Tourism: A Guidance Document*. France: OECD Tourism Papers, OECD Publishing.
- OECD. (1997). *The measurement of scientific and technological activities. Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data - Oslo Manual*. Paris: OECD.
- Olmos, G. H. C. (2012). Hospitality competitiveness measurement system. *Journal of Global Business and Technology*, 8(2), 29-37.
- Olsen, M. D., & Roper, A. (1998). Research in strategic management in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 17(2), 111-124.
- OMT. (2001). *Apuntes de Metodología de la Investigación en Turismo*. Madrid: Organización Mundial de Turismo.
- OMT. (2013). *UNWTO Annual Report 2012*. Madrid: World Tourism Organization (UNWTO).
- Orfila-Sintes, F., Crespi-Cladera, R., & Martínez-Ros, E. (2005). Innovation activity in the hotel industry: Evidence from Balearic Islands. *Tourism Management*, 26(6), 851-865.
- Orfila-Sintes, F., & Mattsson, J. (2009). Innovation behavior in the hotel industry. *The International Journal of Management Science*, 37(2), 380-394.
- Ottenbacher, M., Gnoth, J., & Jones, P. (2006). Identifying determinants of success in development of new high-contact services: Insights from the hospitality industry. *International Journal of Service Industry Management*, 17(4), 344-363.
- Papadakis, M. (1994). Did (or does) the United States have a competitiveness crisis? *Journal of Policy Analysis and Management*, 13(1), 1-20.
- Patiar, A., & Mia, L. (2009). Transformational leadership style, market competition and departmental performance: Evidence from luxury hotels in Australia. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 254-262.
- Phillips, P. A. (1999). Performance measurement systems and hotels: A new conceptual framework. *International Journal of Hospitality Management*, 18(2), 171-182.



- Pine, R., & Phillips, P. (2005). Performance comparisons of hotels in China. *International Journal of Hospitality Management*, 24(1), 57-73.
- Poon, A. (1993). *Tourism, Technology and Competitive Strategies*. England: CAB International.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations* London: MacMillan.
- Porter, M. (1998a). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Porter, M. (1998b). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (2 ed.). New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 24-41.
- Qu, H., & Sit, C. Y. (2007). Hotel service quality in Hong Kong: An importance and performance analysis. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 8(3), 49-72.
- Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Ramos, C., Rodrigues, P. M. M., & Perna, F. (2009). Sistemas e tecnologias da informação no sector turístico. *Revista Turismo e Desenvolvimento*(12), 21-32.
- Riley, M. (1992). Human resource management: A guide to personnel practice in the hotel and catering industry
- Ritchie, J. R. B., & Crouch, G. I. (2003). *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*. Cambridge: CABI Publishing.
- RNT. (2013). Consulta ao registo - empreendimentos turísticos. Acedido a 12 de Setembro 2013, em <https://rnt.turismodeportugal.pt/RNT/ConsultaAoRegisto.aspx>
- Rodrigues, S. (2008). *Manual Técnico do Formando: "Empreendedorismo"*. Lisboa: ANJE - Associação Nacional de Jovens Empresários e EduWeb.
- Roubi, S., & Littelljohn, D. (2006). The accommodation subsector. In J. Beech & S. Chadwick (Eds.), *The Business of Tourism Management* (pp. 377-396). Harlow: Pearson Education Limited.
- Sancho, A., & Buhalis, D. (1998). *Introducción al turismo: Organización Mundial del Turismo* Madrid.
- Santos, K. (2010). *Receção e reservas*. Paper presented at the RBTV - Recebendo bem, o turista vem, Guarulhos.
- Schmalensee, R. (1985). Do markets differ much? *The American Economic Review*, 75(3), 341-351.
- Schrier, T., Erdem, M., & Brewer, P. (2010). Merging task-technology fit and technology acceptance models to assess guest empowerment technology usage in hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 1(3), 201-217.
- Siguaw, J. A., Enz, C. A., & Namasivayam, K. (2000). Adoption of information technology in US hotels: Strategically driven objectives. *Journal of Travel Research*, 39(2), 192-201.
- Sirilli, G., & Evangelista, R. (1998). Technological innovation in services and manufacturing: Results from italian surveys. *Research Policy*, 27(9), 881-899.
- Tavitiyaman, P., Qu, H., & Zhang, H. Q. (2011). The impact of industry force factors on resource competitive strategies and hotel performance. *International Journal of Hospitality Management*, 30(3), 648-657.

- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Titz, K. (2005). The Impact of People, Process, and Physical Evidence on Tourism, Hospitality, and Leisure Service Quality. In J. Kandampully, C. Mok & B. Sparks (Eds.), *Service Quality Management in Hospitality & Tourism* (pp. 67-80). Mumbai: Jaico Publishing House.
- Tsai, H., Song, H., & Wong, K. K. F. (2009). Tourism and hotel competitiveness research. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 26(5-6), 522-546.
- Turismo de Portugal. (2013a). *Os Resultados do Turismo 2012*. Lisboa: Turismo de Portugal, I.P.
- Turismo de Portugal. (2013b). *Quadros Estatísticos - Taxas de Ocupação*. Lisboa: Turismo de Portugal, I.P.
- Varum, C., Eusébio, C., Melo, C., Alvarenga, A., & Carvalho, P. S. d. (2012). Critical competitiveness factors for hospitality: A look into the future. *Revista Turismo e Desenvolvimento*, 2(17/18), 661-668.
- Victorino, L., Verma, R., Plaschka, G., & Dev, C. (2005). Service innovation and customer choices in the hospitality industry. *Managing Service Quality*, 15(6), 555-576.
- Wang, C. H., Chen, K. Y., & Chen, S. C. (2012). Total quality management, market orientation and hotel performance: The moderating effects of external environmental factors. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 119-129.
- Wang, D. S., & Shyu, C. L. (2008). Will the strategic fit between business and HRM strategy influence HRM effectiveness and organizational performance? *International Journal of Manpower*, 29(2), 92-110.
- Wells, J. D., Fuerst, W. L., & Choobineh, J. (1999). Managing information technology (IT) for one-to-one customer interaction. *Information & Management*, 35(1), 53-62.
- Whitla, P., Walters, P. G. P., & Davies, H. (2007). Global strategies in the international hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 26(4), 777-792.
- Wilkins, H., Merrilees, B., & Herington, C. (2007). Towards an understanding of total service quality in hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 26(4), 840-853.
- Wind, J., Green, P. E., Shifflet, D., & Scarbrough, M. (1989). Courtyard by Marriott: Designing a hotel facility with consumer-based marketing models. *Interfaces*, 19(1), 25-47.
- Wong, K. K. F., & Kwan, C. (2001). An analysis of the competitive strategies of hotels and travel agents in Hong Kong and Singapore. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(6), 293-303.
- Yeh, R. J., Leong, J. K., Blecher, L., & Lai, H. H. (2005). Analysis of hoteliers' e-commerce and information technology applications: Business travelers' perceptions and needs. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 6(2), 29-62.
- Yeung, P.-K., & Lau, C.-M. (2005). Competitive actions and firm performance of hotels in Hong Kong. *International Journal of Hospitality Management*, 24(4), 611-633.
- Yeung, T. A., & Law, R. (2004). Extending the modified heuristic usability evaluation technique to chain and independent hotel websites. *International Journal of Hospitality Management*, 23(3), 307-313.

## ANEXOS

## ANEXO 1 - DECISÕES, COMPONENTES E ATRIBUTOS DO PRODUTO

Autor(es)	Produto
Kotler, Armstrong, Saunders e Wong (2002)	<p style="text-align: center;"><b>DECISÕES INDIVIDUAIS DO PRODUTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atributos do Produto               <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Qualidade do Produto</i></li> <li><i>Elementos e Aspetos do Produto</i></li> <li><i>Estilo e Design do Produto</i></li> </ul> </li> <li>▪ Marca</li> <li>▪ Embalagem</li> <li>▪ Serviços de Apoio ao Produto</li> </ul>
Middleton, Fyall, Morgan e Ranchhod (2009)	<p style="text-align: center;"><b>COMPONENTES DO PRODUTO HOTELEIRO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Características do Hotel               <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Localização, dimensão do edifício, pisos, dimensão dos quartos, equipamentos, mobiliário, decoração, ambiente, iluminação e formas de catering</i></li> </ul> </li> <li>▪ Componente do Serviço               <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Número de funcionários, uniformes, atitudes e resposta ao cliente.</i></li> </ul> </li> <li>▪ Marca</li> <li>▪ Imagem e Reputação do Hotel</li> </ul>
Holloway e Taylor (2006)	<p style="text-align: center;"><b>COMPONENTES DO PRODUTO HOTELEIRO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Localização</li> <li>▪ Mix de Equipamentos               <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Quartos, restaurantes, salas comuns, quartos funcionais e equipamentos de lazer</i></li> </ul> </li> <li>▪ Imagem do Hotel</li> <li>▪ Mix de Serviços               <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Nível de formalidade, atenção pessoal, rapidez e eficiência dos funcionários</i></li> </ul> </li> <li>▪ Preço</li> </ul>
Kotler, Bowen e Makens (2006)	<p style="text-align: center;"><b>CONSIDERAÇÕES DO PRODUTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acessibilidade               <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Localização e horários de funcionamento</i></li> </ul> </li> <li>▪ Atmosfera               <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Percebida através dos sentidos (visão, audição, tato, olfato)</i></li> </ul> </li> <li>▪ Serviço               <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Interações dos consumidores com o serviço, interações dos consumidores entre eles e envolvimento do consumidor na prestação de serviço</i></li> </ul> </li> </ul>
Knowles (1998),	<p style="text-align: center;"><b>COMPONENTES DO PRODUTO HOTELEIRO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Marca</li> <li>▪ Equipamentos e serviços               <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Quarto, alimentação e bebidas, equipamentos e serviços para os segmentos de negócios e lazer</i></li> </ul> </li> </ul>
Wind, Green, Shifflet e Scarbrough (1989)	<p style="text-align: center;"><b>ATRIBUTOS E COMPONENTES DO PRODUTO HOTELEIRO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fatores Externos               <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Localização, arquitetura do edifício e dimensão do hotel.</i></li> </ul> </li> <li>▪ Características dos Quartos               <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Dimensão dos quartos e decoração, localização e tipo de casa de banho, equipamentos e serviços nos quartos.</i></li> </ul> </li> <li>▪ Serviços Relacionados com a alimentação               <ul style="list-style-type: none"> <li>Tipo e localização do restaurante e serviço de quartos</li> </ul> </li> <li>▪ Instalações do Lounge               <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Localização e atmosfera</i></li> </ul> </li> <li>▪ Serviços               <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Sistema de reservas de check in e check out, serviço shuttle, serviço de estacionamento personalizado, centro de mensagens, serviços de secretariado e serviço de rent a car</i></li> </ul> </li> <li>▪ Equipamentos de lazer               <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Sauna, centro de fitness, corte de ténis, sala de jogos e parque para crianças</i></li> </ul> </li> <li>▪ Segurança               <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Seguranças, detetores de fumo e vídeo vigilância</i></li> </ul> </li> </ul>

## ANEXO 2 – ESTRUTURA DA ENTREVISTA APRESENTADA AOS DIRETORES HOTELEIROS DOS HOTÉIS DE 5 ESTRELAS DA CIDADE DE LISBOA

### ENTREVISTA

#### Notas iniciais

Todas as respostas às entrevistas são confidenciais.

#### Questões iniciais

- De uma forma geral, na sua opinião, quais são os fatores que distinguem este hotel dos seus concorrentes e contribuem para que o hotel seja mais competitivo?

*Após ter realizado a revisão da literatura, com o intuito de identificar, de uma forma geral, quais os fatores competitivos na hotelaria, destacaram-se alguns como recursos humanos, tecnologia, marketing, produto, preços, variáveis económico-financeiras, fatores externos e responsabilidades ambientais, entre outros. Contudo, para o propósito da investigação, foram salientados apenas 4 fatores competitivos, por serem considerados os mais importantes: RECURSOS HUMANOS, TECNOLOGIA, MARKETING E PRODUTO.*

#### **RECURSOS HUMANOS**

- Existem várias estratégias que podem contribuir para uma gestão de recursos humanos competitiva, nomeadamente:
  - Recrutamento e seleção de novos empregados, realizados de forma cuidada;
  - Formação abrangente e continuada dos funcionários;
  - Práticas de redução das taxas de rotatividade dos empregados;
  - Práticas de retenção dos melhores empregados;
  - Práticas para motivar os empregados;
  - Práticas para o envolvimento dos empregados nas tomadas de decisão;
  - Estabelecimento de remunerações e compensações adequadas; e
  - Metodologia adequada de avaliação do desempenho dos empregados

Quais destas estratégias têm sido mais importantes para a competitividade da sua organização e como têm sido implementadas? Alguns exemplos.

#### **TECNOLOGIA**

- Dos domínios onde a tecnologia pode ser implementada num hotel – **back office** (ex: módulos de compras e relatórios financeiros), **front office** (ex: sistema central de reservas), **promoção** (ex: *site* oficial online e redes sociais), **gestão do restaurante e banquetes** e **gestão de interface de relação com o cliente** (ex: quiosques eletrónicos, *check in/out* automáticos) ou outros – quais aqueles em que a adoção de tecnologia tem contribuído mais para a competitividade do hotel? Pode dar exemplos de tipos de tecnologias que têm permitido alcançar competitividade.

- Quais os principais benefícios da implementação de tecnologias no hotel?

## MARKETING

- Pode caracterizar os mercados-alvo do hotel em termos de características gerais, como por exemplo origem geográfica, motivações de viagem (lazer, negócios), comportamento de viagem (ex. viagens individuais ou em grupo) e faixa etária?

Porque acha que tem vantagem nesses segmentos de mercado? Quais as ferramentas de comunicação que utilizam para comunicarem com os clientes, que trazem mais vantagem competitiva ao hotel?

- Vendas pessoais
  - Material impresso de publicidade (ex.: brochuras)
  - Publicidade
  - Relações Públicas
  - Patrocínios
  - Feiras e Exposições
  - Site do Hotel
  - Promoções de Vendas
  - Telefone, Videoconferência, Correio eletrônico, Fax.
- Relativamente aos canais de distribuição, destaca algum que represente mais valor para o hotel, quer seja de marketing direto (ex.: reservas através do site do hotel) ou marketing indireto através de intermediários (ex.: agências de viagens, operadores turísticos)?

## PRODUTO

- Que aspetos do produto considera que contribuem mais para o hotel ter um melhor desempenho, ou seja, que diferenciam este hotel dos concorrentes?

- **Localização do Hotel**

- **Equipamentos e Serviços**

Quarto: Serviço de quartos, serviço de assistência técnica, equipamento de trabalho, televisão, ar-condicionado (...)

Alimentação e Bebidas: Tipo de restaurante (*gourmet*, familiar), qualidade do serviço de restauração, variedade de menus (...)

Equipamentos e Serviços de Lazer: centro de *fitness* e bem-estar, sauna, serviço de entretenimento, piscina (...)

Equipamentos e Serviços de Negócios: sala de reuniões e conferências, centro de negócios, equipamento audiovisual, máquina fotocopadora (...)

Outros: serviço personalizado, rapidez do serviço, estacionamento personalizado, espaços públicos, sistemas das *check in* e *check out*, serviço de *concierge*, serviço de lavanderia, serviço 24 horas, serviço *shuttle* (...)

- **Atratividade física do hotel** (decoração, mobiliário, arquitetura do edifício)

- Considera que essas características do produto são difíceis de imitar pelos concorrentes?

**Questões Finais**

- Qual é tipo de gestão deste hotel? (ex.: independente ou cadeia hoteleira).
- Quais as principais dificuldades que sente, para alcançar uma vantagem competitiva no mercado ou para o hotel ser mais competitivo?
- Em que áreas pensam apostar no futuro para serem mais competitivos que os concorrentes?
- Pode indicar quais são os principais concorrentes deste hotel? Porque razão os consideram como os principais concorrentes?

### **ANEXO 3 – ESTRUTURA DO CORREIO ELECTRÓNICO ENVIADO AOS DIRETORES HOTELEIROS DOS HOTÉIS DE 5 ESTRELAS DA CIDADE DE LISBOA**

#### **Ao cuidado da direção do hotel – Universidade de Aveiro**

Exmo. (nome do diretor hoteleiro)

No âmbito do Mestrado de Gestão e Planeamento em Turismo na Universidade de Aveiro (UA), estou a realizar uma tese sobre “Fatores Competitivos dos Hotéis de Luxo – O Caso da Cidade de Lisboa”, com a orientação da Prof<sup>a</sup>. Doutora Maria João Carneiro.

O objetivo deste trabalho é identificar e analisar os fatores competitivos implementados pelos hotéis de 5 estrelas e compreender que forma é que estes concedem vantagem no mercado hoteleiro. O trabalho de campo consiste em entrevistas aos diretores gerais dos hotéis de 5 estrelas da cidade, para a compreensão de aspetos relevantes e obtenção de benefícios adicionais.

Nesta expectativa, gostaria de marcar uma entrevista presencial, preferencialmente durante este mês de Setembro.

Desde já agradeço a disponibilidade.

Atentamente,

Catarina Mendes

## ANEXO 4 – RESPOSTAS DOS DIRETORES HOTELEIROS À ENTREVISTA

TEMAS	CONTEÚDOS	PALAVRAS-CHAVE
1. Fatores Competitivos	<p>"A questão do <b>serviço</b> é muito importante, ainda mais num hotel de 5 estrelas"</p> <p>"Os <b>recursos humanos</b> devem ter muita <b>qualificação e formação</b> (...) é um dos fatores de competitividade"</p> <p>"Temos a questão do <b>produto físico</b> em si, em que eu incluiria tanto a <b>localização</b>, a <b>qualidade do produto</b>, as dimensões das <b>áreas públicas</b> e dos <b>quartos</b>, a <b>decoração</b> (...) todas estas componentes nos diferenciam da nossa concorrência"</p> <p>"Nós temos muitas <b>salas de reuniões</b> com capacidade para receber muitos eventos e, por outro lado, temos <b>áreas públicas muito grandes</b> que possibilitam reuniões de trabalho e encontros mais informais de quem vem em negócios"</p> <p>"No fundo, o hotel tem um conjunto de valências que permitem chegar a <b>diferentes mercados</b> (negócios e lazer) (...) no lazer temos o <b>spa</b>, que é um aspeto diferenciador"</p> <p>"Quando estamos em 5 estrelas, temos que estar sempre à procura de <b>diferenciação</b>, ou seja, temos que estar sempre à procura de algo único em relação aos concorrentes"</p>	<p><b>Serviço - Recursos humanos - Produto físico - Localização - Qualidade do produto - Dimensão das áreas públicas - Dimensão dos quartos - Decoração - Salas de reuniões - Spa - Segmentos - Diferenciação do produto</b></p>
	<p>"Um dos fatores que distingue este hotel dos restantes concorrentes e que lhe dá mais competitividade é o <b>terraço</b>, porque é o único hotel de 5 estrelas da cidade de Lisboa que tem este <b>espaço exterior</b> (...) é único, porque tem acesso direto da rua (...) permite-nos ganhar negócio de grupos (...) para o segmento de lazer, este espaço funciona, durante o verão, como espaço lounge, temos música ao vivo e música chill out todas as noites"</p> <p>"Temos o <b>spa</b>, um dos maiores spas num hotel de cidade na Europa, que é um fator bastante diferenciador"</p> <p>"Nos últimos pisos temos um <b>executive club</b>, onde estão os quartos executivos e todas as suites do hotel, que têm um <b>serviço mais personalizado</b> e com <b>mais atenção ao detalhe</b>"</p> <p>"Existe um <b>lounge</b> no último andar, com <b>vista panorâmica sobre Lisboa</b>, exclusivo para as pessoas que estão acomodadas no <b>executive club</b> (...) este é um dos espaços mais bem conseguidos ao nível da Europa"</p> <p>"Para o segmento de MICE temos um <b>centro de conferências</b> muito bem equipado e estruturado, com luz natural (...) todas as salas estão no mesmo piso, o que é muito conveniente quando existem reuniões de grande dimensão (...) este piso tem acesso direto do exterior que acaba por ser mais prático e um fator competitivo"</p> <p>"Os <b>recursos humanos</b> também são fundamentais, são a parte mais importante de todas porque uma boa equipa consegue vender o produto ao cliente certo"</p>	<p><b>Terraço exterior - Espaço lounge - Spa - Executive club - Serviço personalizado - Atenção ao detalhe - Vista panorâmica - Centro de conferências - Recursos humanos</b></p>
	<p>"Um dos principais fatores que distingue este hotel dos principais concorrentes é o facto de apostarmos muito no <b>marketing online</b> (...) existe uma <b>política de gestão de tarifas online</b> muito intensiva (...) as tarifas são alteradas todos os dias."</p> <p>"Outro aspeto é a <b>atenção ao cliente</b> e o <b>serviço personalizado</b> (...) centralizamos todas as nossas ações na satisfação das necessidades e exigências do cliente".</p>	<p><b>Marketing online - Política de gestão de tarifas online - Atenção ao cliente - Serviço personalizado - Satisfação das necessidades do cliente</b></p>
	<p>"O nosso fator competitivo é, sem dúvida, o <b>conceito</b> porque é completamente diferente do que existe em Lisboa (...) somos um hotel muito social, com muito eventos, um hotel muito dedicado à moda (...) estamos completamente enquadrados numa área em que o resto da hotelaria de Lisboa não se concentra".</p> <p>"Temos um <b>terraço</b>, onde fazemos <b>sunsets</b> todas as semanas, temos cobertura de terraço e as festas são feitas durante todo o ano, outro fator que nos distingue".</p>	<p><b>Conceito diferenciador - Segmentos - Eventos sociais - Terraço - Festas e eventos</b></p>
	<p>"O principal fator que distingue este hotel é o <b>desenho do hotel</b> (...) o hotel é uma <b>peça única</b> na cidade de Lisboa (...) é um palácio (...) um <b>resort urbano</b> (...) que acolhe <b>clientes muito exigentes</b>".</p>	<p><b>Arquitetura - Desenho do hotel - Conceito - Posicionamento - Perfil de clientes</b></p>
	<p>"O primeiro fator é o <b>segmento do mercado</b>, porque nós em Portugal confundimos muito a hotelaria de 5 estrelas com a hotelaria de luxo, que é um segmento que está acima (...) o fator distintivo destes hotéis dos restantes é o <b>preço</b>".</p> <p>"Outros fatores diferenciadores são vários, nomeadamente, a questão deste hotel ser um <b>palácio</b> (...) neste tipo de segmento, o <b>story telling</b>, ou seja, a história que por trás de todas as coisas, não só na <b>componente física</b>, mas também dos <b>clientes especiais</b> que o hotel foi tendo, têm valor comercial (...)"</p> <p>"O facto de se tratar de um <b>monumento nacional</b>, é um fator estruturante em termos de competitividade"</p> <p>"Para além destes fatores, destaco a <b>afiliação à Leading Hotels of the World</b>"</p> <p>"Outro fator é o <b>perfil de clientes</b> que nos visita, que também é <b>posicionador</b> do hotel, desde chefes de estado, a celebridades do mundo do cinema e da música, equipas de futebol <b>premium</b> (...)"</p> <p>"Em termos de <b>serviço</b>, existem várias características que constituem elas mesmo um fator de <b>posicionamento</b> (...) somos o único hotel da cidade que serve um <b>breakfast master</b>, que consiste num mordomo que opera para clientes VIP durante os pequenos-almoços (...) ao ser uma função posicionadora também é uma vantagem competitiva"</p> <p>"Estamos a criar <b>marcas</b> nas funções e essa é uma grande aposta, para que o hotel tenha conteúdo comunicável para o exterior, que por sua vez, cria valor"</p> <p>"Ainda temos outra componente diferenciadora que é o facto de sermos um <b>resort urbano</b>, isto porque o hotel está situado num <b>espaço</b> de quatro hectares e tem <b>jardins</b> de 100 anos (...) o que nos dá uma grande vantagem no mercado de lazer"</p> <p>"Um dos fatores estruturantes do hotel é o <b>restaurante</b> (...) que é uma marca por si só, ou seja, uma unidade de negócio praticamente <b>independente</b> (...) tem vida própria na cidade"</p>	<p><b>Segmentos de mercado - Preço - Componente física - Story telling - Perfil de clientes - Cooperação com organizações - Posicionamento - Serviço - Marca - Diferenciação do produto - Conceito - Espaços públicos - Restaurante independente</b></p>



TEMAS	CONTEÚDOS	PALAVRAS-CHAVE
1. Fatores Competitivos	<p>"Nós somos um hotel que, depois da reforma de 2006, passou a ser uma espécie de <b>meeting point da cidade</b>, das pessoas de negócios (...) é um hotel <b>high tech trendy moderno, bem localizado</b> e com um <b>conceito</b> em que um cliente não é apenas outro cliente que vem para dormir, mas sim um cliente que pode desfrutar do hotel, de <b>diferentes produtos</b>, nomeadamente na área da <b>gastronomia</b>, o <b>spa</b>, (...), capacidade que temos para <b>áreas de congressos e incentivos</b>"</p> <p>"Destacamo-nos pela <b>imagem</b> que temos no mercado, a <b>marca</b> (...), que é uma mais-valia e uma garantia, pois quem não conhece o destino tende sempre a ir pela marca porque dá mais garantia (...) a nossa marca já é uma vantagem competitiva"</p> <p>"A <b>localização</b> é praticamente no centro, logo, torna-se uma vantagem competitiva em relação a alguns hotéis"</p> <p>"Por último, temos o <b>produto oferecido</b>, que é uma <b>diferenciação</b>, nomeadamente o último piso do hotel (...) onde temos o <b>restaurante gourmet</b> com um <b>conceito gastronómico</b> moderno e interessante (...)"</p>	<p><b>Localização - Meeting point da cidade - Tecnologia e inovação - Conceito - Diferenciação do produto - Gastronomia - Spa, áreas de congresso e incentivos - Posicionamento - marca, restaurante gourmet - Vista panorâmica</b></p>
	<p>"O que distingue este hotel dos concorrentes depende dos <b>segmentos</b> (...) se falamos do segmento de mercado de lazer, destaco claramente, a localização no centro da cidade, junto aos pontos de lazer e lojas (...) destaco também a piscina e os jardins (...) na área de eventos, reuniões, conferências e incentivos destaco as salas de reunião do hotel, no palacete"</p> <p>"Outro fator que distingue este hotel é o <b>ambiente</b>, não necessariamente de luxo, mas de um hotel de 5 estrelas, (...), é <b>acolhedor</b>, onde as coisas acontecem (...), é um sítio para ver e ser visto, que os clientes apreciam bastante, (...), aqui entra também a nossa estratégia de tornar o hotel um sítio onde as coisas acontecem e que extravasa a vida do hotel com o alojamento (...), "os hóspedes escolhem um destino ao invés de um hotel e, no nosso hotel, eles podem sentir o <b>ambiente do destino</b>"</p> <p>"Outra coisa que fizemos neste hotel para o diferenciar foi tornar, pelo menos <b>dois pontos de venda de F&amp;B</b>, que vivem por si só (...), são <b>outlets</b> que <b>têm vida própria independentemente</b> do hotel"</p> <p>"Claro que temos um <b>staff ótimo</b>, temos <b>experiência</b>, estamos cá há 80 anos e sabemos fazer as coisas"</p>	<p><b>Segmentos - Localização - Piscina - Jardins e espaços verdes - Salas de reunião - Ambiente acolhedor - Restaurantes independentes - Recursos humanos - Experiência</b></p>
	<p>"Os principais fatores competitivos deste hotel são o facto de sermos um <b>hotel boutique</b>, de <b>charme</b> com uma <b>decoração vintage</b>"</p> <p>"Neste hotel os hóspedes têm a sensação de que <b>estão na sua casa</b>, sendo este sentimento um dos principais objetivos que o hotel pretende transmitir aos clientes"</p> <p>"Um fator bastante referido pelos hóspedes que nos confere especial destaque é a disponibilização de <b>Wi-Fi gratuito</b> em todas as zonas do hotel, que representa um fator muito importante no processo de escolha do hotel"</p> <p>"A <b>localização</b> é outro fator muito importante, tal como o fator <b>preço-qualidade</b>"</p> <p>"Destaco também o equipamento de <b>spa</b>, nomeadamente o miniginásio, o banho turco, a sala de massagens e a sauna"</p>	<p><b>Conceito diferenciador - Decoração - Wi-fi gratuito - Localização - Relação preço-qualidade - Spa</b></p>
1. Recursos Humanos	<p>"Sem dúvida que é um ponto bastante <b>importante</b> (...), ao fim ao cabo, podemos ter um produto fantástico, eu posso achar o meu hotel muito bonito, mas se o cliente não se sente bem, se não é bem tratado, muito provavelmente não vai voltar"</p>	<b>Importante</b>
	<p>"Como se trata de uma cadeia hoteleira, centralizada (...), a gestão de recursos humanos é realizada <b>transversalmente</b>"</p>	<b>Gestão de recursos humanos transversal</b>
	<p>"Todas as estratégias de recursos humanos referidas são uma <b>utopia</b> nos dias de hoje (...) apesar de concordar com todas, a realidade não nos permite chegar a uma implementação muito cuidada e assertiva de todas as fases (...) a partir do momento em que existe uma <b>administração</b> por trás do nosso papel de gestores são eles que decidem (...) a <b>decisão nunca é totalmente nossa</b>, não temos autonomia a 100% para decidir sobre estes assuntos"</p>	<b>Utopia</b>
	<p>"De uma forma geral são todas utilizadas (...), em primeiro lugar, fazemos parte de um <b>grupo muito exclusivo</b> que é o Leading Hotels of the World, e somos obrigados a cumprir standards de serviço, mais especificamente, <b>875 standards</b> que nos obrigam a <b>focar muito, mas muito no cliente</b>"</p>	<b>Foco no cliente</b>
	<p>"Eu considero que indústria do nosso país não é muito sofisticada. Somos todos suficientes, ainda existe um longo caminho a percorrer e, na parte de recursos humanos idem. Nós, os portugueses, temos uma cultura de serviço mediana, não só nos hotéis, mas em geral, e ainda temos práticas de gestão de <b>serviço viradas para a tarefa</b> e não <b>focalizadas no cliente</b>. (...) Todas as estratégias de gestão de recursos humanos são <b>importantes</b>, porque nós perseguimos muito o que chamamos de <b>desenvolvimento cumulativo</b>, o que significa que tudo o que nós queremos fazer a seguir, tem que ser acima daquilo que entretanto já fizemos, para termos uma <b>criação de valor robusta e que seja consistente</b> (...) se os serviços não contactarem entre eles próprios o cliente é sempre estranho a cada serviço, enquanto o ideal é que todas as <b>secções gravitem em torno do cliente</b>, e essa é a nossa meta, sendo por isso que precisamos que todas as <b>variáveis sejam consideradas</b>"</p>	<b>Foco no cliente - Desenvolvimento cumulativo - Importante - Criação de valor</b>
	<p>"São sem dúvida um fator competitivo porque cada vez mais o <b>contacto com o cliente</b> e as <b>experiências</b> são o mais importante"</p>	<b>Contacto com o cliente - Experiências</b>
	<p>"Os recursos humanos são um dos <b>pontos fortes</b>, mas também um dos <b>problemas</b> num hotel antigo. Qualquer hotel antigo tem um problema de pessoal, que está mais ou menos apto para <b>acompanhar as mudanças</b>. Nós vivemos num <b>enquadramento legal</b> muito restritivo neste aspeto, portanto é um desafio conseguir práticas de gestão modernas, com este enquadramento tradicional. Nós temos conseguido, com mais ou menos sucesso, não tudo o que queríamos, mas bastante"</p>	<b>Ponto forte - Problema - Acompanhamento das mudanças - Dificuldades do enquadramento legal</b>
	<p>"Todas as estratégias de recursos humanos são <b>importantes</b> e <b>amplamente implementadas</b> neste hotel (...), esta questão é, sem dúvida, um aspeto muito importante para a competitividade do hotel e cada vez mais a hotelaria tem que apostar nos recursos humanos"</p>	<b>Importante - Amplamente implementada</b>

TEMAS	CONTEÚDOS	PALAVRAS-CHAVE
1.1. Recrutamento e seleção de novos colaboradores	"Nós temos algum rigor a este nível porque temos <b>perfis de entrada</b> , ou seja, quem é que nós queremos para prestar o serviço. Por vezes até damos mais importância a este processo, porque o <b>know-how</b> de como fazer, ou seja, a tarefa em si, <b>está cá dentro e é muito fácil passá-lo</b> "	Perfis de entrada - Nível comportamental - Postura - Forma de estar - Vontade
	"Neste recrutamento e seleção preocupamo-nos mais com o <b>nível comportamental</b> , a postura, a forma de estar e com a <b>vontade</b> , e damos a formação depois (...)"	
	"No processo de recrutamento e seleção, preocupamo-nos em selecionar as pessoas com a <b>atitude certa</b> , não tanto com a técnica, porque a <b>técnica podemos ensinar</b> (...), a atitude é mais difícil. (...) Gostamos de ter colaboradores com a atitude certa, ou seja, pessoas <b>pró-ativas</b> , com <b>iniciativa própria</b> , com <b>vontade de aprender</b> e que sejam completamente <b>flexíveis e viradas para o cliente</b> "	Atitude certa - Pró-ativas - Iniciativa própria - Vontade de aprender - Flexíveis - Viradas para o cliente
	"O recrutamento dos colaboradores é realizado na <b>sede da cadeia</b> , onde são realizados <b>testes psicotécnicos e várias fases de entrevista</b> , de acordo com os <b>standards</b> da cadeia hoteleira (...) para que sejam <b>polivalentes</b> e consigam <b>responder a todas as necessidades e funções</b> de trabalho do hotel"	Polivalentes - Responder a todas as necessidades e funções
	"O recrutamento e seleção é sempre um <b>cuidado</b> que temos"	
	"Direcionar um recrutamento para <b>funções mais comportamentais</b> , e ter pessoas que estão <b>alinhas com o segmento</b> , ou seja, o perfil de clientes que nos consome (...) a parte técnica é menos importante no recrutamento, porque posteriormente conseguimos fornecê-la internamente. (...) o recrutamento em termos do <b>perfil da pessoa</b> , a parte da <b>atitude</b> , a <b>orientação para o cliente</b> e a <b>orientação para as vendas</b> , estão no top das prioridades"	Nível comportamental - Alinhadas com o segmento - Perfil da pessoa - Atitude - Orientação para o cliente e vendas
	"O recrutamento e seleção são muito importantes (...), já não recrutamos por experiência, mas sim, por <b>atitudes</b> , por forma a que o colaborador possa ter uma <b>ligação</b> e uma <b>interação com o próprio cliente</b> (...) tem que ser <b>genuíno</b> , (...) tem que focar muito essa linha para ter a certeza que os colaboradores são <b>pessoas com empatia</b> e têm esse tipo de <b>ligação</b> "	Atitude - Ligação e interação com o cliente - Genuíno - Empatia
	"O recrutamento e seleção melhoraram muito nos últimos anos (...) temos investido muito na direção de recursos humanos, (...) selecionamos <b>pessoas novas, muito válidas</b> , com <b>visão de gestão e visão humana</b> , com capacidade de <b>comunicação interna</b> e que <b>acompanham o hotel</b> , (...) existem <b>bolsas de candidatos</b> , de <b>estágios</b> , existe <b>troca de informação</b> de recursos humanos entre os hotéis da cadeia, (...) fazem-se muitas mais <b>dinâmicas de grupos</b> , o processo de seleção e análise do perfil da pessoa tem um <b>standard</b> para qualquer recrutamento. (...) O facto de serem pessoas que não estão ligadas ao hotel, ou seja, por existir um <b>departamento independente de recursos humanos</b> que recruta para a empresa, permite uma <b>visão mais abrangente</b> e isto é sinal de uma empresa com uma gestão mais madura"	Novas - Válidas - Visão de gestão e humana - Capacidade de comunicação interna
"No recrutamento e seleção privilegiamos uma <b>equipa jovem, fácil de moldar às tarefas e exigências do hotel e sem vícios</b> "	Jovem - Fácil de moldar - Sem vícios	
1.2. Formação dos colaboradores	"Temos ao nível da formação, um <b>processo abrangente e continuado de todos os funcionários</b> , temos <b>ações de formação</b> , (...) há uns anos tivemos uma engraçada que se chamava <i>eu, nós e o nosso hotel</i> que tinha muito a ver com a questão de perceber <i>qual a minha posição neste hotel e o que é que os outros fazem</i> , sendo que nesta formação os <b>colaboradores faziam o trabalho dos outros</b> . (...) As formações têm sido muito dadas a <b>nível comportamental</b> , de <b>atitude</b> , <b>postura</b> , <b>gestão das expectativas dos clientes</b> e <b>pró-atividade</b> , que tem muito a ver com a questão do 5 estrelas. (...) Temos também uma <b>bolsa interna de formadores</b> , que são chefias do grupo, que tiveram formação de formadores para poderem dar essas tais <b>on the job</b> e <b>formações operacionais</b> "	Ações de formação - Cross training - Nível comportamental - Atitude - Postura - gestão das Expectativas dos clientes - Pró-atividade - Formações operacionais
	" <b>Todos os colaboradores são abrangidos nas formações</b> , (...) nós temos vários níveis de formação, <b>adaptados a cada área</b> , ou seja, a área de F&B tem formação específica, a área de vendas tem outra formação específica. (...) Depois temos <b>formação em inglês</b> que é para todos os colaboradores. Todos os colaboradores quando chegam ao hotel fazem um <b>programa de introdução à empresa</b> , durante duas semanas, onde lhes é explicado quem é que nós somos, (...), quando hotéis é que temos, a filosofia da empresa, (...), existe um <b>cross training</b> entre todos os departamentos para ficarem a conhecer e saber como os outros departamentos funcionam"	Vários níveis de formação - Formação em inglês - Programa de introdução à empresa
	"Como temos no hotel uma política de controlo de custos, nomeadamente ao nível dos recursos humanos, é fornecido aos colaboradores <b>bastante formação</b> para que estes consigam <b>realizar todas as tarefas do hotel</b> , ou seja, para que sejam <b>polivalentes</b> e consigam responder a todas as necessidades e funções de trabalho do hotel. (...) As formações são <b>extensíveis a todos os colaboradores do hotel</b> , sem exceção, sendo que muitas vezes apenas os <b>chefes de departamentos</b> participam nas formações, transmitindo posteriormente as informações e ensinamentos aos restantes colaboradores do seu departamento. (...) Destaco a importância de termos colaboradores polivalentes pois quem realiza as operações de <b>front office</b> , também cumpre com as tarefas de <b>back office</b> , (...) os funcionários do hotel são formados igualmente para participar na <b>política de gestão de tarifas</b> , um dos principais fatores distintivos deste hotel"	Bastante formação - Realizar todas as tarefas - Extensíveis a todos os colaboradores do hotel - Polivalência
	"Nas formações, à parte das obrigatórias, fazem-se <b>updates</b> regulares sobre <b>liderança e atendimento ao cliente</b> "	Liderança - Atendimento ao cliente
	"Apostamos bastante na formação, também porque somos obrigados a dar formação para cumprir os standards exigidos pela Leading Hotels of the World. (...) A formação é <b>baseada no cliente</b> que incide sobre a <b>prestação do serviço</b> , <b>postura</b> e uma série de pormenores, nomeadamente, na <b>manutenção do próprio equipamento</b> e nos <b>pontos de venda</b> "	Baseada no cliente - Prestação do serviço - Postura - Manutenção do equipamento - Pontos de venda
	"Tem que haver a noção que o treinamento e formação <b>on the job</b> é muito importante (...) este hotel tem vários programas desenhados que são aplicados pela companhia. (...) Temos os <b>training on the job</b> , que é a observação da formação que recebeu na sala, na qual o mentor observa e ajuda a corrigir o que eventualmente não está bem afinado, (...) temos um programa de <b>cross training</b> , por exemplo no <b>front office</b> e <b>house keeping</b> , que é uma formação noutros locais, para perceber quais as necessidades e funções da outra tarefa para que se percebam todos os processos"	Training on the job - Cross Training
	"A formação abrangente e continuada é óbvio que tentamos, mas numa altura de orçamentos como nós estamos, nunca chega (...) é <b>muito difícil assegurar uma formação de 360 graus</b> "	Abrangente e continuada
	"Está a ser preparado um <b>plano de formação transversal à cadeia hoteleira</b> , sendo que <b>todos os elementos</b> do hotel são alvo destas formações, gestores, diretores e funcionários de todos os departamentos"	Transversal à cadeia hoteleira

TEMAS	CONTEÚDOS	PALAVRAS-CHAVE
1.3. Práticas de redução das taxas de rotatividade dos colaboradores 1.4. Práticas de retenção dos melhores colaboradores 1.5. Práticas para motivar os colaboradores 1.6. Práticas para o envolvimento dos colaboradores nas tomadas de decisão 1.7. Estabelecimento de remunerações e compensações adequadas	<p>"As práticas de redução de taxas de rotatividade, retenção e motivação dos colaboradores estão interligadas, e também acabam por estar ligadas às remunerações e compensações (...) preocupamo-nos com o <b>bem-estar dos colaboradores</b> (...), que tem muito a ver com o <b>ambiente de trabalho</b> e a forma como trabalhamos isso e fazemos com que as pessoas se sintam <b>integradas</b>, (...) temos reuniões todas as semanas, reuniões de chefias, em que vêm elementos das diferentes equipas e <b>partilhamos os resultados, analisamos os comentários dos clientes</b> e os <b>empregados que se destacaram</b> mais. Aqui as pessoas têm a oportunidade de <b>colocar questões e interagir</b> (...) <b>tudo deve ser partilhado</b>, (...) os colaboradores devem sentir-se <b>parte integrante</b> daquilo que está a ser feito (...) não deve existir um sentimento de que só as chefias é que têm a informação. (...) Esta participação, até com os <b>resultados afixados</b> junto ao refeitório (...), as pessoas sabem em que nível estão, os objetivos que existem, onde é que estamos e a distância que estamos desses objetivos, permite que as pessoas se sintam <b>parte da solução e deem ideias</b> para fazer as coisas, motivando-as e retendo-as (...) isto está associado a um prémio, pois este <b>balanced scorecard</b>, que tem uma série de objetivos nas diferentes áreas, está associado a um <b>prémio anual</b>, que também está associado à <b>avaliação de desempenho</b> que é feita duas vezes por ano, com todos os colaboradores"</p> <p>"Motivar os funcionários passa essencialmente por <b>olhar cada pessoa individualmente</b>, porque diferentes pessoas motivam-se de diferentes formas, (...) é ao criar um <b>bom ambiente de trabalho</b>, permitindo às pessoas que participem com as suas ideias, dar-lhes espaço para elas próprias <b>tomarem as suas decisões</b> e dar-lhes alguma <b>margem de manobra para terem algumas falhas</b> que serão acompanhadas (...) mas essencialmente é providenciar um bom ambiente (...). A avaliação de desempenho é feita no mínimo uma vez por ano, é feito um <b>acompanhamento pelos chefes de departamento diário</b>, mas uma avaliação formal, em que se analisa quais os pontos que devem ser melhorados, se precisa de formação (...), é feita uma vez por ano"</p> <p>"Devido à conjuntura atual <b>não existe uma política de compensações</b>, no entanto, as <b>remunerações</b> dos funcionários são <b>elevadas</b> comparativamente com outros hotéis. O principal elemento para a motivação dos recursos humanos são as <b>oportunidades de carreira</b>, ou seja, nós temos uma <b>política de promoção interna</b>. (...) Não existe neste hotel o problema de rotatividade dos funcionários, (...) quanto à avaliação dos funcionários, <b>não existe implementada uma metodologia de avaliação</b>, sendo esta realizada de uma forma um pouco empírica (...), no entanto, aquando das promoções de carreira, os funcionários são avaliados, nomeadamente pelo departamento de recursos humanos, de forma a avaliar e captar a sua <b>aptidão para o cargo</b> (...) neste processo os funcionários têm que realizar testes"</p> <p>"A <b>rotatividade</b> é o <b>problema número um na hotelaria</b>, e obviamente que se tenta ir contra este fator (...) mas, nos últimos dez anos tem-se verificado um aumento da oferta hoteleira aqui na cidade de Lisboa e, ainda que aqui os empregados sejam bem remunerados, que eu esteja atenta e cuide da <b>envolvência de todos os colaboradores</b>, o dinheiro fala sempre mais alto (...) a partir do momento em que existe uma administração por trás do nosso papel de gestores são eles que decidem se aumentamos ou não os salários e se ficamos com X ou Y empregados (...), ainda que os empregados sejam uma mais-valia (...) a decisão nunca é totalmente nossa, não temos autonomia a 100% para decidir sobre estes assuntos. (...) Como <b>não temos total autonomia</b>, por vezes <b>não conseguimos reter os melhores colaboradores</b>. Eu sou a favor de <b>incentivar</b> quem trabalha e quem merece e existem <b>oportunidades de carreira</b> neste hotel, ainda que o ordenado por vezes não acompanhe o título, a pessoa de alguma forma acaba por sentir que o seu <b>trabalho é valorizado</b>, e isso motiva-os. Os colaboradores recebem <b>outro tipo de incentivos</b>, que não remunerações, tais como <b>jantares em restaurantes</b>, para os motivar. (...) A parte da remuneração não é, de facto, a parte mais importante, não é por isso que os colaboradores estão aqui, estão pelo <b>ambiente de trabalho</b>, motivando-os e envolvendo-os nas <b>tomadas de decisão</b>. Deixo-os voar sozinhos. A avaliação é feita individualmente aos empregados"</p> <p>"Existe uma equipa de elite a trabalhar neste hotel (...) nem poderia ser de outra maneira, com pessoas muito motivadas, mas o <b>tempo não é o melhor para compensações e incentivos de natureza financeira</b> porque a crise também nos toca. (...) Somos muito conservadores em relação ao pessoal (...) obviamente que temos perspetivas que existam <b>carreiras</b> dentro deste hotel e <b>promoções</b>, (...) enquanto existirem <b>competências internas</b> no nosso hotel, não vamos procurar competências externas, assumindo o risco de não trazer sangue novo e com perspetivas para a empresa"</p> <p>"Nós perseguimos muito o desenvolvimento cumulativo (...) isto consegue-se se tivermos <b>baixos índices de rotatividade</b>, mas também <b>mantendo algum grau de oxigenação na equipa</b>, para manter o nível de competitividade em alta. (...) Todas estas alavancas são importantes, tendo como propósito final este tipo de objetivo que é manter uma <b>equipa vibrante, atuante, uma equipa mesmo equipa</b>, quer dentro das secções e departamentos, como também, nas intersecções e interdepartamentos, (...) isto é fundamental porque, ao termos o cliente no centro do processo, temos que ter todas as equipas, dentro de si e entre si, para poderem gravitar em torno do cliente (...)"</p> <p>"Claro que é importante que as pessoas se sintam confortáveis e minimamente bem remuneradas em relação às práticas de mercado mas, mais importante que a remuneração, é o <b>sentido de carreira, o bem-estar</b> e a <b>motivação</b> das pessoas, (...) isso é mais valorizado pelos colaboradores em geral do que o salário. A ansia por salários já não existe, os colaboradores cada vez mais ponderam as vantagens financeiras e as <b>vantagens de carreira</b>, sendo esta última muito importante. As <b>condições</b> que a empresa dá, o <b>bom ambiente, o bem-estar, a oportunidade de sair</b>, são muito valorizadas neste hotel. Temos também um <b>processo de avaliação constante dos colaboradores</b>, duas vezes por ano, (...) importante para avaliar o que foi feito, quais são os objetivos da sua função, o que é que conseguiu e o que é que tem que fazer para alcançar os objetivos a que se propôs. (...) Temos <b>avaliações de desempenho das funções</b> (...) temos os líderes departamentais, os mentores, os avaliadores e uma ficha de avaliação em que o colaborador é avaliado e ser-lhe-á transmitido os seus erros e as coisas que fez melhor, sendo que posteriormente, terá a oportunidade de explicar porque não conseguiu e quais as suas dificuldades para chegar ao que se tinha proposto chegar. (...) Temos um <b>sistema muito avançado de acompanhamento constante das pessoas</b> para que estas possam melhorar e saibam o seu supervisor pensa dele"</p>	<p><b>Bem-estar - Ambiente de trabalho - Integração - Partilha de resultados - Análise de comentários dos clientes - Partilha - Afixação de resultados - Balanced Scorecard</b></p> <p><b>Pessoa individual - Bom ambiente de trabalho - Tomadas de decisão - Margem de manobra - Acompanhamento diário</b></p> <p><b>Remunerações elevadas - Oportunidades de carreira - Promoção interna - Avaliação Empírica</b></p> <p><b>Envolvência - Incentivos - Oportunidades de carreira - Valorização do trabalho - Ambiente de trabalho - Tomadas de decisão</b></p> <p><b>Carreiras e promoções - Competências Internas</b></p> <p><b>Baixos índices de rotatividade - Oxigenação das equipas - Equipa vibrante, atuante e verdadeiramente equipa</b></p> <p><b>Sentido de carreira - Bem-estar - Motivação - Vantagens de carreira - Bom ambiente - Oportunidades de saída - Processo de avaliação constante</b></p>

TEMAS	CONTEÚDOS	PALAVRAS-CHAVE
<p>1.3. Práticas de redução das taxas de rotatividade dos colaboradores</p> <p>1.4. Práticas de retenção dos melhores colaboradores</p> <p>1.5. Práticas para motivar os colaboradores</p> <p>1.6. Práticas para o envolvimento dos colaboradores nas tomadas de decisão</p> <p>1.7. Estabelecimento de remunerações e compensações adequadas</p>	<p>"Temos um <b>ordenado variável</b>, em função de um <b>balanced scorecard</b>, para desenvolver um sistema de gestão sustentável, em que as pessoas sejam <b>premiadas</b>. (...) Práticas de redução de taxas de rotatividade, não sentimos essa necessidade porque não existe esse problema. O que é problemático é <b>reter jovens talentos</b>, não pelo facto de não existirem oportunidades de carreira neste hotel, porque existem, mas acontece que os jovens talentos não privilegiam esse facto. (...) Procuramos a <b>mobilidade interna</b>, dentro dos hotéis e para fora (na cadeia), temos pessoas que transitam de uns hotéis para os outros. (...) Existe esta consciência de <b>apostar nas pessoas</b>. Para motivar temos os <b>prémios do balanced scorecard</b>, mas isso não chega, o que motiva é <b>satisfação imediata</b> e isso passa por fatores simples como <b>afixar comentários de clientes, divulgar os elogios</b>, ou seja, passa por uma <b>cultura interna</b> mais do que monetária (...) tenta-se motivar os empregados através de uma comunicação aberta sobre os resultados positivos e negativos, sobre o que tem que ser feito para chegar ao orçamento, o que é preciso de cada colaborador. Temos também uma <b>newsletter interna</b> que vai para todas as linhas da frente (...) para <b>motivar para a venda e trocar best practices</b> de outros hotéis. (...) Depois temos outras iniciativas que nascem nos <b>comités transversais</b>, (...), que reúnem em cada 2 meses, e que são constituídos por representantes dos hotéis das várias áreas (...) que procuram <b>harmonizar as melhores práticas</b>, em todos os aspetos. (...) Se existir menos diferenças entre unidades, e se existir mais partilha, somos mais competitivos. (...) É a equipa de <b>front office</b> que tem contacto com o cliente e toda a nossa estratégia de experiências (...) muitas vezes são os empregados de primeira linha que trazem contributos para a experiência que este hotel quer transmitir, ou seja, têm <b>poder de tomada de As remunerações e compensações</b> são um desafio, gostávamos de poder fazer muito mais. Nós procuramos estar em linha com a concorrência e estamos, mas obviamente, para a qualidade do trabalho desenvolvido e para a qualidade das pessoas que nós temos, é uma indústria pobre. (...) Tentamos que seja justo, que existam critérios, temos um sistema de avaliação de desempenho na empresa toda, com avaliações pontuais e anuais, com critérios, objetivos e indicadores que estão ligados ao balanced scorecard por sua vez. Na avaliação é dada muita importância aos aspetos comportamentais, existe um tronco comum da avaliação para a empresa toda, e depois obviamente, dependendo da área onde a pessoa trabalha e do hotel ou da direção central, a ponderação é diferente. Mas é um esqueleto comum e uma metodologia comum, para que seja o mais justo possível"</p> <p>"Existe uma filosofia de <b>proximidade das equipas</b> e de <b>bastante comunicação</b> entre todos os funcionários, com o intuito de absorver toda a informação dos hóspedes, não só atender às suas expectativas, mas sim, superá-las (...) existe a necessidade de <b>envolver e motivar</b> as equipas e chefias através de uma filosofia de comunicação entre todos os colaboradores e numa <b>atenuação dos níveis hierárquicos</b> que compõem o hotel. Relativamente à avaliação, esta é tida semestralmente, na qual a chefia avalia os <b>pontos fortes e fracos</b> que todos os <b>elementos individualmente</b>, de forma a colmatar erros e identificar aspetos positivos na prestação do serviço"</p>	<p>Ordenado variável - Balanced Scorecard - Prémios - Retenção de jovens talentos - Aposto nas pessoas - Afixação de comentários dos clientes - Divulgação de elogios - Cultura Interna - Newsletter interna - Troca de best practices - Poder de tomada de decisão - Avaliações pontuais e anuais - Aspetos comportamentais</p> <p>Proximidade das equipas - Comunicação - Envolvimento - Motivação - Atenuação dos níveis hierárquicos</p>
TEMAS	CONTEÚDOS	PALAVRAS-CHAVE
2. Tecnologia	<p>"A tecnologia é um fator competitivo porque temos que estar sempre à <b>procura de novas soluções</b>"</p> <p>"A tecnologia é outro ponto que é <b>fundamental</b> quer seja para o hotel, quer seja para a vida em geral"</p> <p>"A tecnologia é sem dúvida um <b>fator competitivo</b>"</p> <p>"Obviamente que <b>apostamos</b> na tecnologia. Hoje em dia, quem não apostar na tecnologia, quem não usar as novas ferramentas eletrónicas, <b>automaticamente é info-excluído</b>"</p> <p>"Nós, (...), temos as três melhores tecnologias em todas as áreas mencionadas (...) no fundo, o que fazemos é <b>integrar os vários outputs</b> das várias tecnologias que temos à nossa disposição para a <b>gestão do nosso quotidiano e para a criação de valor</b>"</p> <p>"Nós, mais do que tecnologia, falamos em <b>sistemas de informação</b>. (...) Poderíamos melhorar a tecnologia dentro do hotel, mas para isso seria preciso um <b>investimento</b> muito grande, não só em termos monetários, mas também nos recursos humanos, e não temos estrutura para isso. Temos <b>parcerias com fornecedores locais</b> (...)"</p> <p>"A tecnologia é <b>essencial</b>, principalmente como ferramenta de otimização de recursos e é neste sentido que vamos caminhar"</p>	<p>Procura de novas soluções</p> <p>Fundamental</p> <p>Fator Competitivo</p> <p>Apostar na tecnologia</p> <p>Gestão do quotidiano - Criação de valor</p> <p>Sistemas de Informação - Parcerias</p> <p>Essencial</p>
2.1. Domínios da Tecnologia: Front Office - Back Office - Gestão do Restaurante e Banquetes - Gestão de Interface de Relação com o Cliente- Outros	<p>"Temos trabalhado muito na parte das <b>tecnologias da informação</b>, com apostas muito grandes ao nível dos <b>sites, das centrais de reservas e das redes sociais</b>. (...) A tecnologia não é só a tecnologia da informação, a parte tecnológica é bastante mais abrangente (...), por exemplo quando saíram há pouco tempo uns <b>novos panos de limpeza com fibras</b>, que limpam muito mais rápido o quarto e o pó (...) são também avanços tecnológicos. (...) Ao nível da cozinha, por exemplo, existem hoje em dia equipamentos que nos permitem avançar em termos de <b>qualidade do serviço e otimização dos recursos</b>, que nos permitiram também avançar na forma de <b>empratamento</b>, (...) isso também é tecnologia. (...) temos trabalhado muito este nível de novos equipamentos, utensílios, etc. (...)"</p> <p>"Temos a informação do cliente registada no sistema, nomeadamente, as preferências, alergias (...), e todos os departamentos sabem essa informação (...) em termos de vendas, a tecnologia permite obter informação sobre as empresas e os clientes para que possamos ser mais efetivos (...) se a informação está registada no sistema (...) se faltar alguém que costuma tratar com aquele cliente, a informação está lá, e continuamos a ser produtivos e prestáveis. (...). Depois temos a internet, já não usamos brochuras, porque cada vez mais o cliente antes de chegar já sabe toda a informação sobre o hotel. (...) Destaco todos os domínios onde a tecnologia pode ser implementada, temos um sistema interligado utilizado no back office, o OPERA, que é utilizado a nível financeiro, para emitir faturas quer a nível comercial, quer a nível de central de reservas. Temos um único sistema que permite ligar tudo, (...) onde o departamento de reservas coloca as reservas do hotel, o front office faz a chave do cliente baseado no sistema, o departamento comercial tem a vertente de sales and catering, que é onde fazemos as reservas de grupos e reservas de salas e toda a informação comercial relativa àquele cliente, e depois na contabilidade enviam a fatura a partir deste esquema, ou seja, as coisas estão bastante facilitadas. (...) Ainda não temos quiosques eletrónicos, (...) é ainda um debate, devido à sua impessoalidade (...) penso que possa existir em determinados hotéis, (...) que sejam para dormir (...), quando os clientes escolhem um hotel de 5 estrelas, eles preferem o contacto pessoal"</p>	<p>Tecnologias da informação - Abrangência da tecnologia - Site- Central de reservas - Redes Sociais - Panos de limpeza - Empratamento</p> <p>Registo da informação do cliente - Internet - Sistema interligado - Nível financeiro - Nível comercial - Central de reservas - Quiosques eletrónicos impessoais - Contacto pessoal</p>

TEMAS	CONTEÚDOS	PALAVRAS-CHAVE
2.1. Domínios da Tecnologia: Front Office - Back Office - Gestão do Restaurante e Banquetes - Gestão de Interface de Relação com o Cliente- Outros	"A tecnologia neste hotel é principalmente utilizada na <b>promoção</b> do mesmo, ou seja, está muito centralizada no <b>marketing online</b> . Apostamos principalmente na tecnologia ao nível da promoção online, por representar a maioria das nossas vendas, (...) o nosso objetivo é alcançar um <b>posicionamento online</b> captar o máximo da atenção para o nosso hotel e desviar ao máximo a atenção dos restantes hotéis. (...) Nós queremos captar as reservas para o site oficial do hotel, devido aos <b>custos que incorrem do uso de intermediários</b> , (...) quando os clientes visitam o hotel numa primeira vez, através da compra online indireta, são influenciados, numa segunda visita, a adquirirem a sua reserva através da compra direta no site do hotel, com privilégios, nomeadamente descontos. (...) Temos <b>sistema central de reservas</b> . (...) A tecnologia de <b>back office</b> é realizada apenas com recursos a <b>folhas de Excel</b> . (...) Não dispomos de <b>quiosques de check in e check out automáticos</b> , mas não descartamos a ideia de <b>implementar um dia</b> "	Promoção - Marketing online - Posicionamento online - Sistema central de reservas - Possibilidade de quiosque eletrónico
	"Nós temos um programa que logo que o cliente faz <b>check out</b> , é assumido o <b>email</b> do cliente e é-lhe enviado um <b>questionário</b> . Este é o nosso ponto de partida, as restantes tecnologias existem, mas são postas em segundo plano, porque o que realmente importa é a <b>opinião do público</b> . (...) As tecnologias ao nível das salas de reuniões são avançadas, porque nós estamos abertos nem há dois anos, logo todas as tecnologias são muito recentes (...) temos toda a <b>tecnologia de ponta</b> (...) DVD's, televisões, ecrãs, projetores, etc."	Opinião do cliente - Feedback - Tecnologia de ponta
	"Nós temos um <b>site</b> , uma forma das pessoas acederem e fazerem as suas reservas. Estamos representados em pelo menos <b>24 OTA's</b> (Online Travel Agencies). Trabalhamos com a <b>Leading, GDS</b> (global distribution system), <b>CRS</b> (central reservation system), utilizando o máximo de potencial e tentando <b>extrair o máximo de proveito</b> daquilo que estas ferramentas nos trazem. Complementarmente, fazemos <b>brochuras online</b> , utilizamos os <b>ipads</b> para fazer as apresentações, tudo isso está disponível para vender este produto que é o nosso hotel. Aqui não utilizamos <b>sistemas de check in e check out automáticos</b> , aqui o serviço é <b>extraordinariamente personalizado</b> . Nós não vendemos dormidas, nós <b>vendemos experiências</b> . Utilizamos <b>módulos de compras</b> e utilizamos a tecnologia para fazer <b>relatórios financeiros</b> . Nós trabalhamos de forma diferente. Temos <b>serviços centralizados</b> ."	Site do hotel - OTA - GDS - CRS - Brochuras online - Ipads - Serviço personalizado - Módulos de compras - Relatórios financeiros
	"O nosso ERP (sistema integrado de gestão empresarial) é o SAP (sistemas, aplicativos e produtos para processamento de dados), o nosso PMS (property management system) é o OPERA e o nosso software e hardware de gestão de F&B é o Micros. Em termos de Websites, motores de reservas e GDS (global distribution system), é tudo sempre pelos melhores providers que existem, e obviamente que devido a este investimento intensivo e extensivo se procura um retorno. (...) Os nossos scores acabam por ser, comparativamente, muito bons, em função do mercado, e uma parte desse output, vem por via de sistemas tecnológicos avançados e que estão permanentemente em desenvolvimento, mesmo ao nível do nosso sistema de fidelização (...). Todas estas áreas estão dentro de um mundo tecnológico sofisticado, comparável com as melhores cadeias internacionais, acabando por ser um fator crítico de sucesso. Nós extraímos a informação, ou seja, o principal benefício não é a informação em bruto, mas sim, o que nós fazemos com essa informação. Tem que existir uma cultura organizacional, (...), de converter essa informação em ação, depois em conhecimento e depois no tal crescimento cumulativo. Temos um sistema de Excel, que diz respeito a 800 standards de serviço e produto para cumprir, ou seja, standards do hotel em termos de operações, alojamento, F&B e gestão do próprio produto (...). Este sistema (...) monitorizamo-lo semanalmente, e depois é levado para reuniões de operações onde são geridos individualmente pelo staff, pelas chefias específicas daquelas secções e fazemos um balanço semanal. (...) É lógico que temos índices de satisfação comparativos muito elevados devido a este tipo de sistemas (...). Outro sistema que nós temos e que também cria vantagem competitiva, é a afiliação à Leading Hotels of the World, (...) temos um software de gestão de social media, e assim conseguimos retirar a informação de todo o social media, desde facebook, twitter, trip advisor, em relação à performance do hotel, não só em termos de rankings que existem, mas também vamos diretos ao texto que o próprio cliente escreve."	ERP - PMS - GDS - Investimento intensivo e extensivo - Sistemas tecnológicos avançados - Sistema de fidelização - Extração de informação - Software de gestão de social media
	"Os <b>canais de distribuição</b> são um fenómeno (...) quanto melhor e mais potente for o canal de distribuição ( <b>site do hotel</b> ), maiores são as possibilidades de <b>captar os clientes</b> através daquilo que é oferecido e da dinâmica que é implementada na tecnologia. (...) Nós temos <b>tecnologia avançada</b> para que os clientes tenham <b>acesso a toda a informação</b> , nomeadamente ao nível da disponibilidade, tipo de preço e SPG (cartão de fidelização), (...) no fundo todas estas alternativas são um avanço relativamente à motivação do cliente pela escolha do hotel que vai ficar. Esta é sem dúvida uma <b>vantagem competitiva</b> , pois toda a nossa oferta, a nossa <b>promoção</b> , está <b>disponível online</b> . Brevemente acontecerá na hotelaria um <b>check in automático</b> , para que os clientes não tenham que passar na receção para fazer o <b>check in</b> e em que o hotel terá toda a informação do hóspede através da comunicação dos <b>devices</b> . Esta tecnologia <b>ainda não existe mas vai existir num futuro muito próximo</b> . No entanto, na hotelaria pequena de meios pequenos, dificilmente terá sucesso. (...) Acredito que nesta cultura seja considerado <b>impessoal</b> , mas futuramente, noutras gerações, será normal e não será considerado impessoal. (...) O consumidor de hoje quer experiências, algo que marque, algo inesquecível. (...) Nós temos toda a tecnologia, (...) em termos de vantagem é essa de termos a <b>possibilidade e comunicarmos de imediato com os consumidores através dos iphones, ipads</b> . Temos <b>tecnologia de check in e check out</b> , temos <b>ipads</b> nos bares com os menus, entre outros."	Canais de distribuição - Promoção - Tecnologia avançada - Check in e check out automáticos



TEMAS	CONTEÚDOS	PALAVRAS-CHAVE
2.1. Domínios da Tecnologia: Front Office - Back Office - Gestão do Restaurante e Banquetes - Gestão de Interface de Relação com o Cliente- Outros	<p>"Apostamos mais no <b>front office</b>, aos nível dos <b>sistemas e processos de gestão</b>, do que propriamente na tecnologia em si. Com certeza que se investiu em tecnologia em todos os <b>sistemas back office, recursos humanos, módulos de compras, notas de encomenda, workflow de faturas</b>, coisas que de facto são pouco notadas, mas que fizeram uma grande diferença na <b>qualidade do trabalho</b>, permitindo as pessoas <b>dedicar o seu tempo a outras funções</b>. (...) Do ponto de vista do cliente continuamos com o mesmo sistema, ou seja o <b>PMS</b> (property management system), que serve perfeitamente para aquilo que queremos. (...) No <b>back office</b> existiu (...) um investimento grande, mas mais em termos de <b>processos, gestão e funções</b>, para <b>não existirem repetições de funções, tirar trabalho das receções</b> (como a central de reservas). Em termos de competitividade destaco o <b>sistema central de reservas</b> de todo grupo. Na <b>gestão do restaurante e banquetes</b> temos o <b>Squirrel</b>. Relação com os clientes somos competitivos no <b>sistema de fidelização</b>, que não é só nosso, é uma aliança, Global Hotel Alliance (...) nunca poderíamos ter assumido essa tecnologia sozinhos, (...) não se justificava. Esta aliança tem capacidades em termos de <b>sistemas de gestão de CRM</b> que nós sozinhos não teríamos conseguido. Mas no fundo, destaco as tecnologias de <b>back office</b>, porque trazem mais <b>rentabilidade e otimização dos recursos</b>. Para o cliente, para sermos completamente tecnologia de ponta já deveríamos ter muito mais coisas no hotel como <b>ecrãs interativos no quarto, menus no quarto, check out no quarto</b>, não temos nada disso, poderíamos ter sim e isso representaria um avanço. Tudo o que é <b>conetividade</b>, internet, etc., por sermos tão pequenos, fazemos <b>outsourcing</b>, e fizemos um investimento na cadeia toda. Quem tem o nosso cartão de fidelização tem <b>internet gratuita</b>, quem não tem (...) compra na hora, (...) fizemos outsourcing, porque dessa forma providenciamos um <b>sistema de suporte, atendimento ao cliente, garantia de serviço</b> etc. O que não temos ao nível de tecnologia e que poderíamos ter para o cliente seria disponibilizar <b>apps para descarregar no telemóvel</b> sobre o destino, o hotel e sobre o que há para fazer. Mas mais uma vez é uma <b>questão de escala</b>. Já investimos na <b>versão mobile do nosso site</b> para os clientes poderem reservar e ver minimamente o nosso site."</p>	<p>Sistemas e processos de gestão - Recursos humanos - Módulos de compras - Notas de encomenda - <b>Workflow de faturas</b> - PMS - Sistema central de reservas - Sistema de fidelização - CRM - Outsourcing - Apps - Versão mobile do site do hotel</p>
	<p>"Relativamente à tecnologia neste hotel, destaco o domínio da <b>promoção e front office</b>. A promoção é cada vez mais conseguida através das <b>redes sociais</b>, nomeadamente o <b>facebook</b> e o <b>twitter</b>, ferramentas que nos permitem <b>divulgar, sem custos</b>, as novidades e questões relativas ao hotel. Destaco também o <b>site do hotel</b>. No <b>front office</b> temos uma <b>central de reservas</b> e uma <b>central de compras</b> (...). Quanto às ferramentas tecnológicas de gestão de interface com o cliente, <b>não temos quiosques eletrónicos</b>, privilegiamos o contacto direto entre os hóspedes e os colaboradores e acho que estes sistemas são <b>impossíveis</b> (...) são mais utilizados em hotéis de 2 e 3 estrelas (...) nós privilegiamos o <b>serviço personalizado</b>"</p>	<p>Promoção - Facebook - Twitter - Site do hotel - Central de reservas - Central de compras - Serviço personalizado</p>
2.2. Vantagens da Tecnologia	<p>"Possibilidade de <b>penetração em alguns mercados</b> que não conseguiríamos sem as tecnologias da informação, que facilita, no fundo, o <b>chegarmos lá, diferenciarmo-nos e chegar com produtos diferenciados</b>. Através da internet é possível <b>segmentar</b> porque o cliente pode escolher o que deseja, e nós conseguimos responder às suas necessidades (...) <b>melhor qualidade do serviço, maior rapidez, ser mais eficientes</b> (...)"</p> <p>"Os benefícios são todos (...), permitem que as <b>pessoas sejam mais produtivas, melhor serviço ao cliente</b>, (...) <b>obter informação sobre as empresas</b> e os clientes, (...) <b>produtivos e prestáveis</b> (...) ou seja, as coisas estão <b>bastante facilitadas</b>"</p> <p>"As vantagens que advêm da <b>promoção online</b> são a <b>otimização, aumento das vendas e alcance mais rápido dos mercados-alvo</b>"</p> <p>"A parte mais importante da tecnologia é o <b>cliente dar o feedback</b>. As outras partes reagem à opinião do cliente"</p> <p>"Nós conseguimos estabelecer médias, através de termos que são mais positivos ou negativos, e depois <b>direcionar toda a focalização da entrega do serviço para ultrapassar os obstáculos referidos pelos clientes</b>"</p> <p>"A tecnologia é uma importante ferramenta de <b>otimização de recursos</b> nomeadamente na <b>contabilidade</b>. A tecnologia, desde que bem utilizada pode <b>agilizar muitos processos e evitar a parte burocrática e administrativa</b>, principalmente nos <b>processos de front office e back office</b>. Nos <b>contactos com as empresas</b>, temos o seu <b>email</b> e as <b>contas vão diretamente para as empresas</b>, sem necessidade de fazer faturas e enviar pelos correios. Melhora sem dúvida a <b>rapidez do serviço</b>"</p> <p>"Coisas como a <b>redução de erros de faturação, a centralização total de compras</b> (melhores raios de compras, melhor aproveitamento e melhor negociação) e um <b>portal de fornecedores</b>, melhoraram os <b>resultados, a eficiência e a eficácia</b>"</p> <p>"É uma ótima ferramenta de <b>otimização de recursos</b>"</p>	<p>Penetração em mercados - Segmentação - Qualidade do serviço - Rapidez</p> <p>Produtividade - Melhor serviço ao cliente - Obtenção de informações</p> <p>Otimização - Aumento das vendas - Rapidez</p> <p>Feedback do cliente</p> <p>Focar a entrega do serviço no feedback do cliente</p> <p>Otimização de recursos - Agilização de processos - Menos parte burocrática e administrativa - Contacto - Rapidez</p> <p>Redução de erros - Centralização - Resultados - Eficiência - Eficácia</p> <p>Otimização de recursos</p>

TEMAS	CONTEÚDOS	PALAVRAS-CHAVE
3.4. Reservas diretas vs Reservas indiretas	"As vendas continuam a ser mais <b>indiretas</b> mesmo <b>online</b> "	Indiretas
	"O marketing e a venda <b>indireta</b> ainda tem uma expressão forte, mas cada vez mais as <b>reservas diretas</b> <b>têm vindo a aumentar</b> , que é o nosso objetivo"	Diretas e Indiretas
	"Sendo que 60% das vendas são realizadas através da internet, apenas <b>15% são através do site</b> oficial do hotel e <b>45% através de outros sites</b> "	Indiretas
	"O nosso <b>site</b> está ligado ao <b>site da cadeia</b> , por isso trata-se de um <b>canal importantíssimo</b> . Depois temos todos os outros, por exemplo, a <b>Booking</b> , a <b>Expedia</b> , o Corte Inglês etc. Trabalhamos com 40 canais. (...) <b>Tendencialmente as reservas são mais tidas através do nosso site e da Booking</b> "	Diretas e Indiretas
	"A pessoa que compra na <b>net</b> , compra de forma anónima, e compra de forma oportunista, (...) tanto pode comprar por motivos de negócio, como também pode comprar por lazer. Não compra dessa forma quando vem numa viagem organizada, quando vem num grupo este está sujeito a um programa social pré-definido, com transporte organizado, (...) assim, as reservas são feitas de outra forma através do uso de <b>intermediários</b> "	Diretas e Indiretas
	"Relativamente à distribuição e vendas diretas ou indiretas, <b>destaco ambas</b> "	Diretas e Indiretas
	"De todos os canais o <b>nosso site</b> (canal direto) representa 70% e indiretamente 30% através da <b>Booking</b> da <b>Expedia</b> entre outros. 70% porque temos bastante força da marca espalhada pelo mundo. Nós temos um processo em que o cliente jamais pode encontrar uma condição melhor do que a que nós oferecemos, se ele encontrar a noite dele é gratuita. Isto faz com que o cliente ganhe uma confiança em marcar <b>diretamente</b> , porque sabe que é <b>seguro</b> e que está a comprar o <b>mais barato</b> "	Diretas
	"O <b>site do hotel</b> é prioritário por representar a venda direta, mas complementar às outras, ou seja, <b>não vivemos sem os intermediários</b> . As vendas indiretas continuam a representar a fonte da maior parte das vendas, porque nós não temos escala para vender diretamente, e somos uma cadeia de mercados emissores. (...). Claro que a venda direta é preferível, mas é uma questão de escala, nós estamos num mercado global em competição direta com os próprio intermediários que são empresas gigantes com grandes margens e orçamentos, e depois estamos em concorrência com as grandes cadeias hoteleiras, que também têm uma estratégia muito forte alicerçada da venda direta. Para tentar gerir isto da melhor forma, temos uma equipa de <b>revenue management</b> também centralizada que faz essa gestão dos canais da melhor forma possível. <b>Mas temos que ser realistas, nós precisamos muito dos nossos parceiros</b> "	Diretas e Indiretas
"As comunicações <b>direta</b> e <b>indireta</b> têm a <b>mesma importância</b> , porque nunca se vai conseguir uma <b>desintermediação pura e dura</b> , (...) o hotel precisa desses intermediários. Preferencialmente as reservas seriam feitas diretamente através do <b>site</b> do hotel, devido às comissões que temos que pagar aos intermediários, no entanto, os intermediários são uma importante fonte de reservas. Nós tentamos <b>incitar os hóspedes</b> para que, numa segunda visita ao hotel, <b>reservem diretamente</b> com o hotel porque (...) não temos comissões e fazemos descontos"	Diretas e Indiretas	
TEMAS	CONTEÚDOS	PALAVRAS-CHAVE
4. Produto 4.1 Produto Diferenciador e Competitivo	"Sem dúvida as <b>salas de conferências</b> e a <b>localização</b> no centro da cidade"	Salas de Conferências - Localização
	"Destaco o <b>terraço</b> , as <b>pessoas</b> e <b>serviço</b> providenciado pelas mesmas"	Terraço - Pessoas - Serviço
	"Destaco principalmente a <b>localização</b> e <b>acessibilidade</b> , por se situar junto da Avenida da Liberdade e do Bairro Alto, dois pontos muito importantes de cariz turístico (...), da mesma forma, destaco o <b>serviço personalizado</b> e a extrema <b>atenção ao cliente</b> . (...) As <b>salas de conferências</b> também são outro facto importante. Outra característica que distingue este hotel é a <b>decoração</b> e o <b>mobiliário</b> , (...) a arquitetura do edifício em si, é pouco atrativa"	Localização - Acessibilidade - Serviço personalizado - Atenção ao cliente - Salas de conferências - Decoração e mobiliário
	"A nossa localização é boa em relação aos outros hotéis que estão longe da avenida, mas existem muitos hotéis nesta zona. A partir do momento em que se consegue que experimentem o quarto, o restaurante, tudo muda. O que se destaca neste hotel são os <b>colchões</b> e as <b>almofadas</b> (...), muitos clientes perguntam onde comprámos os colchões. São colchões diferentes e muito bons e que destacam o hotel. A partir do momento em que o cliente experimenta, já não quer sair daqui, e isso é o que nos distingue. (...) A <b>atratividade física do hotel</b> é, com certeza, diferenciadora e uma fonte de vantagem competitiva"	Colchões - Almofadas - Atratividade física do hotel
	"Ao nível de alimentação e bebidas o nosso <b>restaurante é de assinatura</b> , (...) os <b>quartos</b> são enormes, (...) temos um <b>spa</b> , (...) temos <b>ginásio</b> , (...) temos 2 <b>piscinas</b> , ambas aquecidas, (...) temos <b>ginásio</b> , (...) temos <b>salas de reunião</b> , <b>business center</b> , <b>conference office</b> completamente equipado, (...) temos internet <b>Wi-Fi gratuita</b> , (...) Temos <b>serviço de concierge</b> (...) basicamente, temos tudo, e é isso que nos diferencia"	Tudo
	"Nós nesta fase em termos de diferenciação, começámos a disponibilizar wireless gratuito, que já não é uma grande inovação em termos internacionais. Esse é um diferenciador, porque se formos observar a maior parte dos ratings internacionais relativamente a características que os clientes mais privilegiam, esta é sempre a número um. O spa também é um elemento de diferenciação. É evidente que os outros hotéis também têm spa, mas o nosso está associado ao facto de sermos um urban resort, que ajuda a comercializar o hotel em toda esta componente de lazer, bem-estar e natureza. (...) Nós em luxo não damos valor a tecnologias de check in e out, nós somos muito mais high touch-low tech. Damos muito valor ao humanismo na relação, temos muito mais staff, e fazemos check in personalizado até no quarto. Somos muito mais virados para esse tipo de personalização, e de serviço intimista com o cliente, de serviço preventivo, por antecipação, ao invés de tudo o que tenha a ver com serviços reativos (...) Nos quartos destacaria as quatro suites palácio que o hotel tem. No fundo são suites reais e (...) este fator é algo que os outros hotéis não têm (...)"	Wireless gratuito - Spa- Check in personalizado no quarto - Personalização - Serviço Intimista - Quatro Suites Palácio

TEMAS	CONTEÚDOS	PALAVRAS-CHAVE
4. Produto 4.1 Produto Diferenciador e Competitivo	<p>"O elevado índice de fidelização dos clientes provém de dois fatores (...) a <b>confiança</b> e a <b>tranquilidade</b> que a equipa transmite ao cliente comprador, (...) ele sabe que quando está no nosso hotel (...) fica tranquilo (...) sabe que vai correr bem. É-lhes transmitida essa tranquilidade e <b>segurança</b> logo, o fator que é aqui destacado é o <b>serviço prestado pelo lado humano</b>. O segundo fator é o <b>conceito do hotel</b>, mais especificamente, os diferentes produtos e diferentes situações que o cliente pode usufruir aqui dentro. Temos um <b>hotel moderno</b>, (...) com <b>quartos ultra modernos</b> (...) um <b>restaurante e bar panorâmico</b>, (...) <b>sala de convenções</b>. Ou seja, o produto está enquadrado com a modernidade do hotel e isso faz com que sejamos muito competitivos"</p> <p>"Eu acho que a localização depende muito de um segmento. O que é bom para um segmento não é de todo diferenciador para o outro, no caso do corporate e do lazer. Relativamente aos equipamentos e serviços existem muitas coisas difíceis de assegurar, (...) No entanto, na alimentação e bebidas destaco, um produto de F&amp;B sólido, alicerçado em muitos anos, (...) os pontos de venda novos que têm sido um sucesso, e aí digo que estamos acima da concorrência. Também destaco o esforço de criar pontos de venda e imagem e identidade fora do hotel, que as pessoas gostam. Temos a piscina, falta-nos o spa, o para um hotel de luxo é fundamental. Equipamentos e serviços de negócios, estamos melhor do que muitos concorrentes, mas já estamos equipados a muito outros. Aqui eu diria que era diferenciador o facto de termos salas de reuniões com características de um palacete, o edifício histórico do próprio hotel, tem o seu encanto e tem uma história para contar. Também temos equipas muito bem rodadas que estão habituadas a servir este segmento"</p> <p>"No produto, destaco um <b>serviço</b> que permite aos hóspedes sentirem-se em casa, um serviço de pequeno-almoço com uma <b>grande variedade de menus e escolhas</b> (...), no <b>check in</b> pomos à disponibilização dos hóspedes, uma <b>garrafa de água no quarto</b>, que parece que não é nada de especial, mas faz a diferença, (...) temos <b>televisão LCD, sistema de som em todos os quartos</b>, (...) <b>atratividade física do hotel</b>, (...) <b>serviço personalizado</b>, (...) <b>luz natural nas salas de conferências</b> e todo o equipamento disponível, (...) <b>serviço de compra de bilhetes e rent a car</b>, (...) o próprio <b>ambiente do hotel</b> ao nível dos recursos humanos. No fundo, o serviço do hotel pretende responder a todas as necessidades dos clientes e existe a necessidade de responder a todas as exigências dos consumidores da melhor forma"</p>	<p><b>Serviço - Confiança - Tranquilidade - Segurança - Conceito do hotel - Modernidade - Sala de convenções - Restaurante e bar panorâmico</b></p> <p><b>Localização - Produto F&amp;B - Pontos de venda - Imagem e identidade - Piscina - Salas de reunião apalaçadas - Edifício histórico - Equipa</b></p> <p><b>Serviço - Variedade de menus e escolhas - Amenidades do quartos - Atratividade física do hotel - Serviço personalizado - Luz natural nas salas de conferências - Serviço de compra de bilhetes e rent-a-car - Ambiente do hotel</b></p>
4.2 Difícil de imitar pelos concorrentes?	<p>"O mais complexo tem a ver com o <b>atendimento</b>, (...) o produto físico e mais ou menos fácil de imitar. A <b>conjugação de tudo</b> é que nos concede essa diferenciação. Na questão do <b>serviço personalizado</b>, nós temos investido muito em questões como o <b>pré-check in</b> e o <b>pós check-out</b>, enquanto cliente está no hotel o acompanhamento ao quarto, explicar o hotel, estar à disposição, no fundo, um serviço muito personalizado, muito próximo do cliente, que não existe normalmente nesta dimensão de hotel. Tem-nos preocupado muito em criar serviços que normalmente são prestados em hotéis mais pequenos, para o cliente sentir que está mais próximo. (...) O serviço ultrapassa muitas vezes o produto físico. O que faz a grande diferença é o serviço, o <b>serviço é tudo!</b> O produto físico é facilmente imitável, (...) a parte física tem que estar, mas no fundo o que faz a grande diferença é o serviço. (...) Apostamos muito em <b>produtos portugueses</b> (...) parte do que é a nossa diferenciação vai por aí, porque a decoração do hotel é feita por artistas portugueses, a comida também é feita com produtos portugueses (...). Queremos que as pessoas sintam onde estão, que não existe um hotel igual a este em qualquer parte do mundo"</p> <p>" O <b>serviço</b> e a <b>atenção ao cliente</b> são fatores que trabalhamos bastante e que fazemos ainda com mais esforço pelo facto de se tratar de um hotel muito grande, (...) temos que nos esforçar muito nesse sentido, mas acho que conseguimos. Depois existem outras componentes, por exemplo, o espaço do <b>terraço</b> que é bastante difícil de imitar porque é Lisboa é uma cidade muito limitativa, o <b>spa</b> também é difícil de imitar devido à sua dimensão e estrutura do hotel, (...) os <b>centros de conferências</b> também são muito diferenciadores"</p> <p>"O <b>marketing online</b> que nós fazemos é difícil de imitar, por ser tão intensivo (...), outro aspeto é a <b>atenção ao cliente</b>, que tem um <b>feedback</b> bastante positivo online"</p> <p>"Todos temos camas, restaurante, receção, quartos, etc. (...) a questão está no facto de o cliente se sentir em casa, (...) o cliente quer sentir-se diferente (...) quer que se lhe explique o que tem para ver em Lisboa, ou ser bem aconselhado para jantar num bom restaurante e isso é que faz a diferença. (...) O <b>serviço</b> é a questão diferenciadora. A <b>atenção ao cliente</b>".</p> <p>"As características deste hotel são impossíveis de imitar pelos concorrentes porque este hotel é uma <b>peça única</b> (...)"</p> <p>"O serviço é imitável facilmente. No entanto o <b>produto físico</b> não é imitável tão facilmente. Não é fácil imitar o que temos no último piso, o <b>restaurante e bar</b> com uma vista fantástica, (...) pode-se imitar mas não é fácil. No fundo, o <b>produto físico</b> do conceito do negócio é difícil de imitar"</p> <p>"Neste hotel <b>especializamo-nos em entidades oficiais</b>, (...) entidades que têm requisitos muito próprios em termos de encaminhamento do negócio, de limitações e necessidades de segurança. Desde há 30 anos para cá que fizemos uma especialização para este segmento, constante, e isto é difícil de imitar por hotéis que entram no mercado, hotéis menos estáveis onde as <b>equipas rodam muito</b>, hotéis onde há menos enfoque no médio e longo prazo"</p>	<p><b>Atendimento - Serviço personalizado - Pré check in - Pós check out - Serviço - Produtos portugueses</b></p> <p><b>Serviço - Atenção ao cliente - Terraço - Spa - Centros de conferências</b></p> <p><b>Marketing Online - Atenção ao cliente</b></p> <p><b>Serviço - Atenção ao cliente</b></p> <p><b>Único</b></p> <p><b>Produto físico</b></p> <p><b>Especialização em entidades oficiais - Experiência - Pouca rotatividade das equipas</b></p>



TEMAS	CONTEÚDOS	PALAVRAS-CHAVE
5.1 Tipo de gestão do hotel	Cadeia hoteleira nacional Cadeia hoteleira internacional Cadeia hoteleira internacional Cadeia hoteleira internacional. Gestão independente. Marca da cadeia hoteleira. Cadeia hoteleira nacional que faz gestão dos seus ativos Cadeia hoteleira nacional que faz gestão dos seus hotéis individualmente Cadeia hoteleira internacional Cadeia hoteleira independente nacional	
5.2 Dificuldades para alcançar vantagem competitiva no mercado	<p>"Temos que estar sempre a acompanhar e à frente do que está a acontecer e, por vezes, a dificuldade é essa mesma, porque requer muito <b>investimento</b>. A questão da gestão dos <b>recursos humanos</b> também é intensa porque somos uma hotel grande, em que a gestão é feita pela cadeia hoteleira"</p> <p>"As dificuldades são comuns a todo o mercado, nomeadamente, o facto de <b>Lisboa ter bastante oferta</b>, que cresceu bastante (...), a procura não cresceu na mesma proporção. Esta é a principal dificuldade, é a <b>falta de conhecimento e promoção</b> que o <b>destino de Lisboa</b> tem nos mercados internacionais. Lisboa infelizmente não é uma cidade tão conhecida como Paris, Madrid, Londres, em que quase que não é preciso fazer promoção. As tarifas são aquelas e é aquilo que os clientes pagam. Em Lisboa existem bastantes hotéis e <b>não existe ainda a procura suficientemente</b>. Lisboa não é suficientemente conhecida e <b>dinamizada por parte do turismo</b>, acabando por ser os privados a fazer as suas promoções nas feiras e a visitar clientes"</p> <p>"As principais condicionantes são as <b>condições externas</b>, a conjuntura atual, ou seja, a <b>crise económico-financeira</b> e o <b>aumento da oferta hoteleira</b> que se tem verificado na cidade de Lisboa, pois, embora o número de visitantes à cidade tenha aumentado, a oferta está a crescer bastante"</p> <p>"No presente momento somos todos concorrentes, quer seja hotéis de 4 estrelas quer seja de 5 estrelas, isto porque os preços dos hotéis de 5 estrelas não acompanham os <b>preços</b> que eram praticados antigamente, portanto acabamos por ter <b>mais concorrentes</b>. Os hotéis de 5 estrelas têm baixado imenso os preços e agora torna-se quase impossível aumentá-los, porque a conjuntura não nos deixa. (...) Existe uma diferença abismal de preços, de antigamente para agora.(...) 5 estrelas já não é que era. (...) A crise é uma desculpa para não se evoluir. Tudo depende do nosso trabalho, tanto na parte comercial, na parte de relações públicas como na parte de estar internamente e fazer o cliente sentir-se em casa, faz toda a diferença, a <b>crise é mais uma desculpa</b>. A dificuldade é a <b>concorrência</b>, talvez "<b>desleal</b>", ao nível dos <b>preços</b>. Isto representa uma desvantagem para sermos todos muito melhores. Cada um tem o seu mercado próprio, não teríamos que ser concorrência, não existe necessidade"</p> <p>"<b>Lisboa não é um mercado de Luxo</b>. A <b>localização geográfica da cidade</b> é uma forte condicionante. A <b>dimensão média dos quartos</b> dos hotéis tem diminuído. Tem a ver com a disponibilidade de espaços na cidade de Lisboa e também com as preferências dos consumidores que cada vez menos preferem uma oferta massificada, não gostam de ser massificados, preferem lugares onde podem ser tratados com uma proximidade muito grande. A nível interno, destaco a <b>localização e acessibilidade</b> principalmente para grupos"</p> <p>"Nesta fase só uma, que é o <b>posicionamento da cidade</b> enquanto destino turístico. O posicionamento de Lisboa é fraco, embora o turismo tenha emergido e seja um dos setores de refúgio da nossa economia, esse tipo de notícias que tem surgido devem-se a fatores pontuais. (...) Por causa do posicionamento que temos em Lisboa os ativos que estão na cidade ou são beneficiados, ou sofrem, e neste caso eu acho que sofrem mais do que são beneficiados. Isso dificulta que em termos micro, hotel a hotel, consigamos converter em valor as vantagens competitivas que tecemos ou não. (...) Independentemente de existirem anos em que a cidade cresce, ela não está a crescer ao nível da <b>taxa de crescimento da própria oferta</b>, que é outro dos grandes problemas. Os novos investimentos que estão a entrar no mercado não estão a ser devidamente remunerados, porque o bolo é o mesmo a dividir por mais pessoas. Se os hotéis quiserem uma estratégia de <b>crecimentos de preços médios não vão conseguir</b> porque a cidade é muito suscetível em termos de turistas. Se os preços aumentam a taxa de ocupação vai diminuir. (...) Nós temos <b>preços baixos, não existem consensos, logo não existem ações</b>"</p> <p>"As dificuldades são externas, nomeadamente, as <b>ligações aéreas</b>, a ideia que existe de que <b>Lisboa</b> é uma cidade barata e <b>não aceitam preços elevados</b>, o <b>serviço de taxistas</b>, (...) os <b>impostos</b> e a <b>inflexibilidade do antigo setor laboral</b>"</p> <p>"As dificuldades são a <b>escala</b> definitivamente (...) também de realçar que, nos últimos anos, <b>abriram muitos hotéis e muitas infraestruturas</b> muito boas e o mercado não cresceu a esse ritmo, ou seja, estamos a dividir o mercado por todos"</p> <p>"As principais dificuldades são a <b>promoção e divulgação</b> e o <b>estacionamento</b>"</p>	<p><b>Investimento - Recursos humanos</b></p> <p><b>Aumento da oferta hoteleira em Lisboa - Procura insuficiente - Falta de promoção e conhecimento da cidade de Lisboa - Falta de dinamismo</b></p> <p><b>Crise económico-financeira - Aumento da oferta hoteleira - Procura insuficiente</b></p> <p><b>Preços - Concorrência "desleal"</b></p> <p><b>Lisboa não é um mercado de luxo - Localização geográfica da cidade - Dimensão média dos quartos - Localização e acessibilidade do hotel</b></p> <p><b>Posicionamento da cidade - Aumento da oferta hoteleira em Lisboa - Preços</b></p> <p><b>Ligações aéreas - preços - Serviço de taxistas - Impostos - Inflexibilidade do setor</b></p> <p><b>Escala do hotel - Aumento da oferta hoteleira</b></p> <p><b>Promoção - Estacionamento</b></p>

TEMAS	CONTEÚDOS	PALAVRAS-CHAVE
5.3. Áreas a apostar no futuro	"Estamos a apostar muito na <b>vertente tecnológica</b> e de como <b>potenciar as vendas diretamente</b> do nosso site, como conseguir que os clientes consigam vir ter connosco diretamente, basicamente ao nível da <b>distribuição</b> , para termos melhores resultados com menores custos de distribuição. (...) Esta é uma das <b>grandes apostas</b> "	Tecnologia - Venda direta
	"Pensamos apostar, sem dúvida, na <b>internet</b> e em facilitar a <b>informação ao cliente</b> . O cliente cada vez mais quer ir direto ao assunto e evitar os intermediários. Queremos apostar nas <b>ferramentas de vendas</b> e <b>continuar claro a apostar nas pessoas</b> "	Venda direta - Ferramentas de venda - Informação ao cliente - Pessoas
	"Pensamos apostar ainda mais na <b>tecnologia</b> e na <b>promoção online</b> . Vamos continuar a apostar no <b>controlo de custos</b> , nomeadamente ao nível dos recursos humanos, ao construirmos <b>equipas ajustadas</b> que nos permitam reduzir as tarifas dos quartos, mas manter o lucro. Este é um dos principais fatores que <b>distingue este hotel, ou seja, controlar os custos para oferecer aos clientes preços mais reduzidos</b> "	Tecnologia - Promoção online - Controlo dos custos - Equipas ajustadas
	"Apostar na <b>área criativa</b> . Vamos apostar em <b>sessões de cinema regulares</b> . Fazer do hotel uma coisa que não só um hotel. <b>Um lugar para não hóspedes</b> . Um ponto a vir em Lisboa, onde as pessoas queiram vir antes de sair a noite, (...) um ponto onde querem vir porque sabem que existem dias com <b>after work</b> , <b>sessões de cinema</b> , <b>sessão de leitura</b> , <b>tertúlia</b> , <b>mercado de culinária</b> (...)"	Área criativa - Sessões de cinema regulares - Um lugar para não hóspedes
	"Vamos continuar a apostar na <b>hotelaria</b> "	Hotelaria
	"Apostar na <b>marca</b> . Todos os hotéis têm um jogo de posicionamento, porque quanto maior o posicionamento, maiores os preços médios, logo maior a rentabilidade do ativo. Como o posicionamento é um jogo, o <b>branding</b> é a melhor forma de conseguir o <b>posicionamento</b> e aumentar financeiramente e operacionalmente tudo o resto"	Marca - Posicionamento
	" <b>Inovação</b> , temos que estar sempre a inovar no <b>lado humano</b> . Não só o <b>produto</b> , mas principalmente pela <b>inovação do lado humano</b> , pelas experiências, <b>ser genuíno</b> , empatia e simplicidade"	Inovar no produto e lado humano
	"Continuamos a apostar nas <b>parcerias de distribuição</b> , no <b>online</b> e no <b>revenue management</b> , ou seja, na <b>otimização da receita</b> "	Parcerias de distribuição - Online - Revenue
	"Vamos continuar a apostar na <b>promoção e comunicação</b> "	Promoção - Comunicação
5.4. Identificação dos principais concorrentes	" <b>Oferta e posicionamento</b> similar"	Oferta - Posicionamento
	"A nossa concorrência deve-se à <b>dimensão do hotel</b> , ao <b>segmentos de mercado</b> (MICE, corporate, lazer) e a <b>localização</b> é uma questão de perspetiva"	Dimensão - Segmentos - Localização
	"Os principais concorrentes deste hotel são identificados pela similaridade de <b>localização, serviço oferecido e preço</b> "	Localização - Serviço oferecido - Preço
	"Não existem concorrentes. Na realidade só podemos ter concorrentes quando o <b>produto</b> é igual. Somos concorrentes na parte da <b>localização</b> , todos temos quartos e restaurantes, mas ao nível do <b>conceito</b> não existe ninguém igual, e um cliente que compra um hotel clássico, não é um cliente que compra um hotel <b>design</b> "	Produto - Localização - Conceito
	"Similaridade de <b>preços e perfil de clientes</b> "	Preço - Perfil de clientes
	"O <b>posicionamento</b> , o <b>segmento</b> e o <b>produto, localização, distribuição</b> "	Posicionamento - Segmento - Produto - Localização - Distribuição
	"Tem que haver um bom <b>posicionamento</b> de acordo com a <b>localização, produto, instalações, equipa e dimensão</b> "	Posicionamento
	"Depende do <b>segmento</b> "	Segmento
	"A identificação dos concorrentes é tida através da combinação de três fatores, <b>localização, dimensão e produto</b> oferecido."	Localização - Dimensão - Produto