



Universidade de Aveiro
2015

Departamento de Economia, Gestão e
Engenharia Industrial

MARIA FLORA PINTO
SEIXEIRA DE MATOS

A GESTÃO ESTRATÉGICA DE OPERAÇÕES NO
DESEMPENHO DAS UNIDADES HOTELEIRAS DE
CADEIA EM PORTUGAL



Universidade de Aveiro
2015

Departamento de Economia, Gestão e
Engenharia Industrial

MARIA FLORA PINTO
SEIXEIRA DE MATOS

A GESTÃO ESTRATÉGICA DE OPERAÇÕES NO
DESEMPENHO DAS UNIDADES HOTELEIRAS DE
CADEIA EM PORTUGAL

Tese apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Doutor em Turismo, realizada sob a orientação científica do Professor Doutor José António de Vasconcelos Ferreira, Professor Associado do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro e sob coorientação científica do Professor Doutor Carlos Manuel Martins da Costa, Professor Catedrático do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

Apoio financeiro do PROTEC
SFRH/BD/49311/2008

o júri

presidente

Doutor **Fernando Manuel dos Santos Ramos**
Professor Catedrático, Universidade de Aveiro

vogais

Doutor **Carlos Manuel Martins da Costa**
Professor Catedrático, Universidade de Aveiro (Coorientador)

Doutor **José António de Vasconcelos Ferreira**
Professor Associado, Universidade de Aveiro (Orientador)

Doutor **Fernando Manuel Pereira Oliveira Carvalho**
Professor Auxiliar, Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra

Doutora **Maria Henriqueta Dourado Eusébio Sampaio da Nóvoa**
Professora Auxiliar, Faculdade de Engenharia, Universidade do Porto

Doutora **Zélia Maria de Jesus Breda**
Professora Auxiliar, Universidade de Aveiro

Doutor **Carlos de Oliveira Fernandes**
Professor Adjunto, Instituto Politécnico de Viana do Castelo

Doutora **Laurentina Maria da Cruz Vareiro**
Professora Adjunta, Instituto Politécnico do Cávado e do Ave

agradecimentos

Ao meu pai (em memória) e à minha mãe por me ensinarem a dar sempre o melhor de mim, o meu infinito agradecimento.

Às minhas filhas Daniela e Bárbara sou grata por cada gesto de carinho, cada sorriso e cada palavra de incentivo, apesar das horas que ficaram sem a atenção da mãe. A vossa existência é que me dá força e sentido.

Ao meu orientador Professor Doutor José Vasconcelos Ferreira e ao meu coorientador Professor Doutor Carlos Costa que me guiaram nesta escalada, o meu agradecimento especial, pelo entusiasmo que demonstravam com as minhas potencialidades e pela delicadeza com que mostravam as minhas limitações, dando-me a coragem para as superar.

Bem-Haja à Fernanda Arezes, à Carla Brito, à Marisa Cavalheiro e à Fernanda Brandão que estiveram sempre a meu lado, incondicionalmente, nos momentos mais difíceis que não foram raros nos últimos tempos, fazendo-me acreditar que chegaria ao fim desta etapa. Prometo compensá-las, em breve, com boas gargalhadas.

Agradeço a todos os colegas e amigos pelo estímulo, cumplicidade e carinho com que, direta ou indiretamente me ajudaram neste percurso.

Obrigada às unidades hoteleiras que entraram no espírito da pesquisa abrindo as suas portas e permitindo o desenvolvimento do trabalho empírico.

À Presidência do Instituto Politécnico de Viana do Castelo e à Direção da Escola Superior de Tecnologia e Gestão daquele Instituto, o meu reconhecimento por terem proporcionado o contexto necessário à elaboração deste trabalho.

E porque ninguém vence sozinho, OBRIGADA a todos.

palavras-chave hotelaria, cadeias, operações, serviço, excelência

resumo Este estudo pretende compreender a influência da gestão das operações nos resultados em empresas de serviços com base em evidências empíricas recolhidas no setor hoteleiro de cadeia. O principal objetivo é desenvolver e validar um modelo que explique como o posicionamento estratégico da gestão das operações pode influenciar o seu desempenho e, conseqüentemente, o resultado das empresas, combinando dimensões estratégicas como conceção do serviço, gestão de recursos, fornecedores e clientes, medidas e condutores de desempenho. Os dados foram recolhidos por aplicação de um inquérito por questionário a 151 diretores de operações de hotéis (ou diretores gerais) de 14 cadeias hoteleiras a operar em Portugal. Desta investigação resulta que a interação entre os recursos disponíveis em cada hotel e os hóspedes, leva a experiências muito positivas incentivando melhorias contínuas e que a contribuição da gestão das operações para os resultados advém, principalmente, dos processos, cultura e complexidade do serviço e do relacionamento que o hotel cria com os seus clientes, conhecendo-os e fidelizando-os. Apesar da literatura sobre a relação em estudo ser escassa e da dificuldade em obter informação, este trabalho tem implicações teóricas e profissionais. Na esfera académica contribui para um melhor conhecimento na área da gestão das operações em hotelaria de cadeia; na prática, este estudo favorece a reflexão sobre quais os fatores mais relevantes da gestão das operações no contributo para os resultados. O modelo proposto e validado neste estudo fornece informações que o tornam pioneiro, quer pela perspetiva quer pelo setor a que foi aplicado.

keywords

hospitality, chains, operations, service, excellence

abstract

The present study intends to understand the influence of operations management in the results achieved in the services companies, based on empiric evidences collected in the hospitality chains sector.

The main objective is to develop and validate a guideline model which explains how operation management strategic positioning may influence its performance and, consequently, the outcome of the companies, combining strategic aspects as the service's conception, resource management, suppliers and customers, performance measures and conductors.

The data was collects by means of inquiry in the form of a questionnaire applied to 151 hotel directors of operations (general directors) from 14 hospitality chains operating in Portugal.

From this research it may be concluded that the interaction between the resources available in each hotel and its guests, results in very positive experiences which motivate continuous improvement and, also, that the contribution from operations management to the results come mainly from the procedures, culture and the complexity of the service and relationship that the hotel promotes with its customers, getting to know and captivate them.

Although the literature on the correlation at study is scarce and besides the difficulty to attain related information, the present work has both theoretical and professional implications. Within the academic realm I have contributed to greater knowledge in the matter of operations management in chain hospitality; practically, the present study encourages the reflection on which of the operations management most relevant factors contribute to the results.

The suggested and validated guideline model in this study provides such information that makes it pioneer, whether for its perspective or for the sector onto which it has been applied.

ÍNDICE DE CONTEÚDOS

Agradecimentos.....	iv
Resumo.....	ix
Abstract.....	xi
Índice de conteúdos.....	xiii
Índice de figuras.....	xvii
Índice de tabelas.....	xix
Lista de abreviaturas.....	xxi
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 Objeto.....	1
1.2 Motivação.....	3
1.3 Questão de partida, objetivos e resultados esperados.....	5
1.4 Metodologia	7
1.5 Estrutura da tese	8
2 O TURISMO E O SETOR HOTELEIRO.....	11
2.1 O turismo.....	11
2.1.1 Evolução	12
2.1.2 Tendências.....	13
2.1.3 O turismo em Portugal	15
2.2 O setor hoteleiro	20
2.2.1 Caracterização	20
2.2.2 Evolução	22
2.2.3 As cadeias hoteleiras	25
2.2.4 Setor hoteleiro em Portugal	28
2.3 Síntese	32
3 A GESTÃO DE OPERAÇÕES EM SERVIÇOS.....	33
3.1 A gestão de operações	33
3.1.1 Conceito e evolução	33
3.1.2 Perspetivas	36
3.2 As operações em serviços	37
3.2.1 Serviços versus produtos.....	38
3.2.2 Dinâmica da gestão de operações nas empresas de serviços.....	41
3.2.3 A estratégia das operações nos serviços.....	46
3.2.3.1 Modelos para a estratégia de operações em serviços	47
3.2.3.2 A conceção do serviço	50
3.2.3.3 O desenho do serviço	55
3.2.3.4 Cadeia de abastecimento/Fornecedores	59
3.2.3.5 Os clientes	62
3.3 Síntese	64
4 A GESTÃO DE OPERAÇÕES NO SETOR HOTELEIRO.....	65

4.1	As operações em turismo.....	65
4.2	Especificidades do Setor Hoteleiro	70
4.2.1	Operações no Setor Hoteleiro.....	73
4.2.2	Gestão Integrada e Operações nas Cadeias Hoteleiras	81
4.3	Impacto da gestão de operações no setor hoteleiro	86
4.3.1	Resultados operacionais.....	88
4.3.1.1	Avaliação do desempenho	89
4.3.1.2	Melhorias operacionais.....	94
4.3.2	Resultados financeiros	95
4.3.3	Resultados sociais.....	97
4.4	Síntese	98
5	MODELO CONCETUAL PROPOSTO	101
5.1	Fundamentação.....	101
5.2	Variáveis envolvidas	104
5.2.1	Variáveis latentes	104
5.2.2	Variáveis de medida	104
5.3	Formulação das hipóteses de investigação.....	110
6	OBTENÇÃO DE DADOS.....	113
6.1	A natureza da investigação	113
6.2	Metodologia para a obtenção de dados	117
6.2.1	Identificação da população e da amostra	117
6.2.2	Processo de amostragem	119
6.2.3	Recolha da informação.....	121
7	ANÁLISE DOS DADOS E VALIDAÇÃO DO MODELO	125
7.1	Caracterização da Amostra	125
7.2	Análise de <i>Clusters</i>	127
7.3	Análise estatística dos dados	130
7.3.1	Observações extraordinárias e valores em falta	130
7.3.2	Análise das variáveis latentes.....	130
7.3.2.1	Análise de fiabilidade	130
7.3.2.2	Algumas estatísticas univariadas.....	132
7.3.2.3	Correlações.....	133
7.3.3	Relações causais.....	135
7.3.3.1	Entre a Conceção do Serviço e o Desempenho da Gestão de Operações	135
7.3.3.2	Entre a Gestão de Recursos e o Desempenho da Gestão de Operações.....	137
7.3.3.3	Entre a Gestão de Fornecedores e o Desempenho da Gestão	138
	de Operações	138
7.3.3.4	Entre a Gestão de Clientes e o Desempenho da Gestão de Operações	139
7.3.3.5	Entre o Desempenho da Gestão de Operações e os Resultados	139
7.3.4	Análise complementar das correlações	140
7.3.4.1	Entre as variáveis do Posicionamento Estratégico e o Desempenho da Gestão de Operações	140
7.3.4.2	Entre as variáveis do Desempenho da Gestão de Operações e.....	144
	os Resultados	144

7.4	Discussão dos resultados e validação do modelo	146
8	REFLEXÃO FINAL.....	159
8.1	Principais conclusões.....	159
8.2	Contributos.....	166
8.3	Limitações	167
8.4	Extensões	168
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	171
	ANEXOS	191

Índice de figuras

Figura 1.1	<i>Design</i> da Pesquisa.....	8
Figura 3.1	Matriz de características dos serviços.....	40
Figura 3.2	Relação entre os diferentes serviços na economia.....	41
Figura 3.3	Modelo concetual do sistema de operações de serviços.....	43
Figura 3.4	Sistema de Operações em serviços.....	45
Figura 3.5	O modelo de Johnston & Clark.....	48
Figura 3.6	Modelo de Santos.....	49
Figura 3.7	O modelo de Parker.....	50
Figura 4.1	Principais Funções nas Empresas.....	65
Figura 4.2	Serviços vs Produtos.....	68
Figura 4.3	O sistema Hotel.....	72
Figura 4.4	Tomada de decisão.....	75
Figura 4.5	Modelo "GAP" de Qualidade de Serviços.....	77
Figura 4.6	Competências: as raízes da competitividade.....	90
Figura 4.7	<i>Balanced Scorecard</i>	93
Figura 5.1	Modelo Concetual Proposto.....	102
Figura 5.2	Modelo Concetual e Hipóteses de Investigação.....	112
Figura 7.1	Dendograma.....	128
Figura 7.2	Modelo Provisório.....	141
Figura 7.3	Modelo Final.....	145

Índice de gráficos

Gráfico 7.1	Género do inquirido.....	125
Gráfico 7.2	Tempo de serviço do inquirido.....	126
Gráfico 7.3	Centralização <i>versus</i> categoria.....	127
Gráfico 7.4	Centralização <i>versus</i> níveis hierárquicos.....	130

Índice de tabelas

Tabela 2.1	Ranking de destinos turísticos no mundo (chegadas).....	13
Tabela 2.2	Ranking de destinos turísticos no mundo (receitas).....	13
Tabela 2.3	Turismo Internacional por região de destino – previsões.....	15
Tabela 2.4	Receitas de hóspedes estrangeiros TOP	17
Tabela 2.5	Receitas do turismo por mercados - TOP 5.....	19
Tabela 2.6	Marcos da hotelaria no mundo.....	23
Tabela 2.7	Cadeias Hoteleiras - TOP 10 no Mundo.....	26
Tabela 2.8	Conjunto dos meios de alojamento turístico coletivo – 2011.....	29
Tabela 2.9	Estabelecimentos Hoteleiros – 2011.....	29
Tabela 2.10	Estabelecimentos hoteleiros por região – 2011.....	30
Tabela 2.11	Ranking dos 20 grupos hoteleiros em Portugal.....	31
Tabela 3.1	Evolução da Gestão das Operações.....	35
Tabela 4.1	Departamentos Operacionais do hotel.....	80
Tabela 5.1	Medida de conceção do serviço.....	105
Tabela 5.2	Medida de gestão de recursos.....	106
Tabela 5.3	Medida da gestão dos fornecedores.....	107
Tabela 5.4	Medida de gestão dos clientes.....	108
Tabela 5.5	Medida do desempenho da gestão das operações.....	109
Tabela 5.6	Dimensões, constructos e número de itens.....	110
Tabela 6.1	Vantagens e desvantagens da metodologia quantitativa e qualitativa.....	115
Tabela 6.2	Cadeias e Hotéis participantes.....	120
Tabela 7.1	Origem da cadeia.....	126
Tabela 7.2	Modelo de gestão do hotel.....	126
Tabela 7.3	Região do hotel.....	127
Tabela 7.4	Níveis hierárquicos.....	127
Tabela 7.5	Medidas dos <i>Clusters</i> e <i>F</i>	127
Tabela 7.6	Gamas do <i>Alpha</i> de <i>Cronbach</i>	131
Tabela 7.7	Análise de Fiabilidade (<i>Alpha</i> de <i>Cronbach</i>).....	132
Tabela 7.8	Estatísticas descritivas.....	132
Tabela 7.9	Gamas do <i>R</i> de <i>Pearson</i>	133
Tabela 7.10	Correlações entre variáveis latentes.....	134
Tabela 7.11	Sumário do modelo (CS).....	134
Tabela 7.12	ANOVA (CS).....	134
Tabela 7.13	Coeficientes de regressão (CS).....	136
Tabela 7.14	Variáveis excluídas (CS).....	137
Tabela 7.15	Sumário do modelo (GR).....	137
Tabela 7.16	ANOVA (GR).....	137
Tabela 7.17	Coeficientes de regressão (GR).....	137

Tabela 7.18	Variáveis excluídas (GR).....	138
Tabela 7.19	Sumário do modelo (GF).....	138
Tabela 7.20	ANOVA (GF).....	138
Tabela 7.21	Coeficientes de regressão (GF).....	138
Tabela 7.22	Variáveis excluídas (GF).....	139
Tabela 7.23	Sumário do modelo (DGO).....	139
Tabela 7.24	ANOVA (DGO).....	139
Tabela 7.25	Coeficientes de regressão (DGO).....	139
Tabela 7.26	Variáveis excluídas (DGO).....	140
Tabela 7.27	Correlações entre CS e DGO.....	142
Tabela 7.28	Correlações entre GR e DGO.....	143
Tabela 7.29	Correlações entre GF e DGO.....	143
Tabela 7.30	Correlações entre GC e DGO.....	143
Tabela 7.31	Correlações entre DGO e Resultados.....	144

Lista de Abreviaturas

VAB	Valor Acrescentado Bruto
A&B	Alimentos e Bebidas
AHP	Associação dos Hotéis de Portugal
AICEP	Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal
ASM	<i>American System of Manufacturing</i>
BP	Banco de Portugal
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
CRS	<i>Central Reservation System</i>
CS	Conceção do Serviço
DGO	Desempenho da Gestão das Operações
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
G20	Grupo dos vinte
GC	Gestão de Clientes
GDS	<i>Global Distribution System</i>
GF	Gestão de Fornecedores
GR	Gestão de Recursos
GRH	Gestão de Recursos Humanos
INE	Instituto Nacional de Estatística
JIT	<i>Just In Time</i>
OMT	Organização Mundial do Turismo
PENT	Plano Estratégico Nacional de Turismo
PIB	Produto Interno Bruto
POS	<i>Point of Sales</i>
RH	Recursos Humanos
RM	<i>Revenue Management</i>
SCM	<i>Supply Chain Management</i>
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i>
TP	Turismo de Portugal
UNESCO	<i>United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization</i>
WTTC	<i>World Travel and Tourism Council</i>

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo, apresenta-se o projeto de investigação com o objetivo de fornecer uma visão geral do seu interesse quer para profissionais de hotelaria quer para investigadores, sendo o âmbito do estudo a gestão das operações em hotéis que integram cadeias. De seguida, justifica-se a relevância do tema, apresenta-se o problema a investigar, resumem-se os objetivos e adiantam-se alguns dos resultados esperados. Descreve-se a metodologia seguida neste trabalho, concluindo-se o capítulo com a estrutura da tese.

1.1 Objeto

Muitos dos aspetos que têm vindo a caracterizar as economias desenvolvidas nas últimas décadas prendem-se com o setor dos serviços por três razões fundamentais: o progressivo aumento do setor na estrutura produtiva que, em média, ronda os 70% do Valor Acrescentado Bruto (VAB); o papel que desempenha na distribuição do emprego, ocupando mais de 60% da população ativa e como apoio às indústrias transformadoras, pois o papel dos serviços como consumo intermédio da atividade produtiva tem consequências na competitividade das empresas, na medida em que o desempenho económico das várias atividades não depende apenas dos seus colaboradores e do capital investido mas também de toda a panóplia de serviços que as empresas adquirem e incorporam nos seus processos de produção (Machuca *et al.*, 2007).

Vivemos na Era dos Serviços mas também na Era do Conhecimento e Informação em que as mudanças são muito rápidas e pouco previsíveis. Como ressalta Bueno (1998), a partir da época industrial, o conhecimento converte-se no fator preponderante, suscetível de se identificar como um ativo empresarial de carácter essencial para a criação de uma vantagem competitiva sustentável. O valor de uma organização reside nos conhecimentos técnicos e especializados do seu pessoal, na sua experiência, na propriedade intelectual, na fidelidade dos seus clientes, na capacidade de adaptação a novos mercados, em suma no seu “conhecimento” (Chan & Mauborgne, 1999) mas, segundo Chase *et al.* (2006), as operações são responsáveis pelo fabrico de bens e serviços através de processos que acrescentam valor. A essência da função operações é criar e gerir valor (Pinto, 2006).

Em todas as empresas se identificam operações. Nas empresas industriais, as operações referem-se às atividades de produção e de montagem, bem como às atividades de

suporte (manutenção, compras, logística, qualidade, entre outras); em empresas de serviços, as operações são mais complexas, atendendo à particularidade de cada serviço e à sua natureza intangível (Pinto, 2006).

Na opinião de Giansesi & Corrêa (2007) é esta a importância das operações nos serviços: operações como vantagem competitiva; operações como ferramenta eficaz e não só eficiente; excelência como objetivo; integração das operações; operações como produto ativo e não reativo; uma decisão de estratégia.

A gestão de operações em serviços abrange atividades, decisões e responsabilidades tais como a configuração de recursos e processos que criam e oferecem serviço ao cliente. A conceção, realização e preservação de um serviço de sucesso é um acto de harmonização e melhoria contínua na procura de vantagem competitiva sustentável, pelo que as empresas devem desenvolver formas de manter o equilíbrio entre a satisfação dos desejos do consumidor, as aspirações dos colaboradores que prestam o serviço e os objetivos da organização, pois isso terá implicações positivas na *performance* e posição competitiva das empresas (McCollough & Gremler, 2004).

A globalização representa um grande desafio para o turismo nacional, que apresenta uma estrutura assente em micro e pequenas empresas (Costa, 2005) que se devem esforçar para aumentar a competitividade. O aumento da concorrência e da competitividade exige uma concentração de recursos nas competências essenciais e uma articulação da cadeia de valor, às vezes só possível através do desenvolvimento de redes e parcerias (Breda, 2010). Para conseguirem vantagem competitiva e eficiência, as empresas têm procurado modos rentáveis de diferenciação. Segundo Go & Pine (1995), os gestores precisam de conhecer todo o ambiente operacional para saber responder com precisão aos níveis de satisfação do consumidor. Em vez de olhar para todos os aspetos da experiência da escolha/ consumo, os gestores podem concentrar-se naqueles que são de interesse direto ou diretamente controláveis (Vavra, 1997), elementos que fazem parte da gestão das operações.

A gestão do conhecimento destas questões não é fácil no setor terciário, onde se inclui o turismo. Menos fácil será em hotelaria, já que o estudo e prática da gestão do conhecimento têm crescido muito rapidamente em várias indústrias, exceção feita ao setor do turismo (Hallin & Marnburg, 2008).

Opinião diferente tem Filho (2006), quando afirma que o turismo mundial se caracteriza por possuir imensa capacidade de adaptação e de segmentação de mercados, com base nas dinâmicas de estruturação de novos produtos e também em novos mercados consumidores, e Coriolano (1999) já referira que a indústria hoteleira está entre as mais competitivas de todas.

Em Portugal, “*o setor da hotelaria tem resistido aos diferentes ciclos económicos e, neste momento em que a conjuntura está adversa, a receita é não distrair e andar mais rápido*” (Veiga, 2008).

De acordo com as perspetivas apresentadas pela Organização Mundial do Turismo (OMT), o turismo irá assumir-se nos próximos anos como a principal atividade económica a nível mundial. As previsões a longo prazo e a análise de tendências do turismo indicam que o número de chegadas de turistas internacionais no mundo crescerá, por ano e em média, 3,3% entre 2010 e 2030 (OMT, 2012a).

A indústria hoteleira é um dos elementos básicos das infraestruturas turísticas e constitui um fator essencial para o desenvolvimento turístico do país. No entanto, segundo Veiga (2008): a indústria hoteleira nacional tem melhorado o seu desempenho nos últimos anos mas ainda está longe do ideal para competir com as suas congéneres mundiais; tem-se caracterizado pela afirmação de duas ou três cadeias nacionais, mas o setor tem ainda um longo caminho a percorrer no sentido de melhorar o seu negócio e deverão ser tomadas medidas para aumentar a competitividade, única forma de fazer face ao abrandamento da economia e à concorrência.

Neste sentido, o tema central do presente estudo é a estratégia da gestão das operações e seu desempenho como vantagem competitiva aplicado ao setor hoteleiro de cadeia.

1.2 Motivação

A gestão de operações em serviços implica o conhecimento de todas as dimensões que a compõem, desde o projeto e conceção do serviço até à sua entrega ao cliente. Estudar os elementos estratégicos que, no seu conjunto, contribuem para o desempenho da gestão das operações e, conseqüentemente, para o desempenho global de uma organização hoteleira confere a este trabalho o carácter distintivo.

A indústria hoteleira tem-se mostrado um importante segmento da economia em termos de movimentação de recursos, geração de emprego e atração de capital internacional. A

globalização e competitividade do setor exigem a adoção de estratégias que aumentem a eficiência e tornem os hotéis mais competitivos face ao ambiente geral cada vez mais voltado para a busca de excelência.

As operações em hotelaria, devido às características próprias deste negócio, enfatizam o papel dos recursos humanos, o que diminui o poder de controlo e o contacto com os clientes, e aumenta o grau de heterogeneidade e incerteza do serviço prestado.

Este estudo introduz a discussão sobre as possibilidades de aplicação de todas as dimensões das operações, de forma estratégica, em benefício do desempenho operacional. Além destes fatores, um estudo detalhado no setor hoteleiro justifica-se pela constatação de uma lacuna entre a teoria e a prática da gestão de operações em serviços, que é muito complexa, pois organiza todo um conjunto de ativos físicos para, no fim, oferecer um produto eminentemente intangível, um serviço.

Pretendemos, com este trabalho, dar um contributo para o estudo de uma realidade pouco conhecida: a gestão das operações em cadeias hoteleiras, numa perspetiva que permita às empresas obter vantagens competitivas sustentáveis no tempo, através da gestão eficiente do seu conhecimento, o que propiciará o aumento da sua eficiência, provocando maiores taxas de crescimento económico e bem-estar social. Pretende-se que o estudo permita uma metodologia capaz de atenuar ou mesmo eliminar as clivagens e assimetrias verificadas a nível das empresas do setor hoteleiro, nivelando as capacidades e competências, através da identificação dos elementos da Gestão das Operações relevantes para a competitividade das empresas do setor.

A justificação teórica deste estudo centra-se na discussão da manipulação da gestão das operações como vantagem competitiva no setor hoteleiro de cadeia. Assim, pensamos ser importante verificar como a satisfação e fidelização dos clientes depende, entre outros fatores, da visão sistémica do empreendimento hoteleiro. Como forma de obtenção de maior qualidade e produtividade dos serviços que as cadeias prestam, deve ser dada grande importância a recursos e atividades de *front office* e *back office*; atividades tangíveis e intangíveis; gestão de recursos materiais, humanos e de informação; gestão do cliente interno e externo; gestão de fornecimentos e gestão social.

A base conceitual aqui apresentada permite a sua aplicação em diversas áreas nas quais sejam requeridos elevados níveis de serviço que beneficiem todos os *stakeholders* com o uso eficiente e eficaz de recursos.

1.3 Questão de partida, objetivos e resultados esperados

Os tempos conturbados da atualidade têm demonstrado a complexidade inerente ao mundo empresarial, devendo gestores e investigadores encontrar os fatores determinantes da vantagem competitiva sustentável. Os gestores sabem que a prioridade é criar valor numa combinação correta entre ativos tangíveis e intangíveis, e ainda que considerem os intangíveis como uma fonte de diferenciação, não encontram a fórmula para os identificar e combinar (Cho & Bontis, 2002; Martin & Moldoveanu, 2003).

A gestão de operações em hotelaria deriva de combinações únicas de elementos físicos, humanos e organizacionais que devem ser inimitáveis, tornando-se fonte de vantagem competitiva por criarem mais valor do que a concorrência (Shaw & Ivens, 2002). A visão da empresa baseada nas questões operacionais enfatiza o conhecimento integrado como um recurso, e as empresas que o reconhecem são mais competitivas e obtêm melhores resultados (Lovelock & Wirtz, 2003). No entanto, de acordo com Hayes *et al.* (2004), a área de operações, apesar de ter sido responsável pelos sucessos comerciais de inúmeras empresas, tem sido relegada para um papel secundário quando comparada às áreas de Marketing, vendas e R&D (Research & Development).

Desenvolver a estratégia de operações é uma tarefa desafiadora para muitos hoteleiros, porque a indústria hoteleira está em constante mudança face à intensa competição, aumento da sofisticação dos consumidores e rápidos avanços tecnológicos (Tavitiyaman, Qu & Zhang, 2011). Um caminho será alinhar as estratégias operacionais com as estratégias de negócio (Boehe, 2007), pois o objetivo das operações em qualquer negócio é conseguir alta rentabilidade e aumentar os resultados (Ward & Duray, 2000). A adoção de uma estratégia clara e que melhor se adapte a rápidas mudanças é importante para a sobrevivência e prosperidade das organizações.

No passado, o sucesso de uma empresa media-se em termos financeiros (Capon *et al.*, 1990) mas no ambiente competitivo de hoje essa medida não é suficiente (Hoque, 2005), sobretudo no setor dos serviços (Fitzgerald *et al.*, 1991) onde as medidas de desempenho se devem concentrar na satisfação do cliente, na eficiência dos processos internos, na inovação e na satisfação dos colaboradores, elementos que a longo prazo

podem levar a um melhor desempenho organizacional (Kaplan & Norton, 2001). Dado que as empresas de turismo são de trabalho intensivo e orientadas para o cliente, Law *et al.* (1995) recomendam o uso de medidas de desempenho não financeiras.

Se nos concentrarmos nos elementos estratégicos que constituem a gestão de operações, como a conceção do serviço, a gestão de recursos, a gestão da cadeia de suprimentos/fornecedores e o relacionamento com os clientes (Lovell & Wirtz, 2003; Johnston & Clark, 2005; Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2006), encontramos evidência do relacionamento entre a gestão das operações e o desempenho global das organizações de serviços.

Tudo isto nos leva à definição do nosso problema de investigação:

O Posicionamento Estratégico da Gestão de Operações influencia o Desempenho das Cadeias Hoteleiras e, conseqüentemente, os Resultados Globais que obtêm?

Identificado o problema de investigação, expõem-se os objetivos (gerais e específicos) a atingir e adiantam-se alguns resultados esperados.

Objetivo geral

O objetivo geral é desenvolver e validar um modelo que explique como a Gestão de Operações pode afetar o desempenho das cadeias hoteleiras e influenciar os seus resultados.

Objetivos específicos

- 1) Verificar o grau de conhecimento que cada organização tem sobre a conceção de serviço;
- 2) Clarificar como se encara a gestão de recursos em cada organização;
- 3) Perceber as relações que cada organização tem com os seus fornecedores;
- 4) Analisar o relacionamento de cada organização com os seus clientes;
- 5) Explorar a influência do desempenho operacional na competitividade do negócio.

Resultados esperados

Face à problemática apresentada, para as cadeias hoteleiras a operar em Portugal, espera-se com este projeto, por um lado, encontrar a relação existente entre a gestão das operações e a sustentabilidade do negócio e, por outro lado, verificar qual é o contributo de cada uma das dimensões estratégicas da gestão de operações na melhoria dos resultados obtidos.

1.4 Metodologia

Com base na questão de partida anteriormente apresentada, optou-se por uma abordagem teórico-empírica que começasse por propor um modelo baseado nos fundamentos teóricos existentes para depois o sujeitar à confrontação com dados reais.

Na primeira fase, tentou-se desenvolver um melhor entendimento sobre a natureza geral do problema para, segundo Quivy & Campebhoudt (1992), obtermos uma melhor qualidade da informação. Foi feita uma pesquisa bibliográfica que incidiu sobre a gestão de operações em serviços, no turismo e na gestão hoteleira e os conceitos chave que dela fazem parte integrante, como estratégia de serviço, desenho do serviço, relacionamento com fornecedores e clientes e sua implicação no desempenho quer operacional quer global da hotelaria de cadeia.

Na segunda fase, procurou-se encontrar uma Amostra representativa da População a estudar. Os gestores de operações das unidades que integravam as cadeias hoteleiras relacionadas foram sujeitas a um questionário elaborado para o efeito. Os dados recolhidos foram analisados com recurso ao *Software Statistical Package for Social Sciences* (SPSS; versão 18 para *Windows*) com a finalidade de validar o modelo teórico proveniente da primeira fase.

Na Figura 1.1, apresenta-se o fluxograma descritivo da metodologia de investigação adotada.

Definição do problema de investigação	Tema	Cap 1	Projeto de Pré-investigação
	Questão de partida		
	Objetivos/resultados esperados		
Revisão bibliográfica	Turismo e Setor Hoteleiro	Cap 2	Parte I – Teórico-Dedutiva
	Gestão de Operações em Serviços	Cap 3	
	Gestão de Operações no Setor Hoteleiro	Cap 4	
Construção do Modelo Concetual	Fundamentos	Cap 5	
	Conceitos, Variáveis e Medidas		
	Formulação de Hipóteses		
Obtenção de dados	Seleção da Amostra	Cap 6	Parte II - Empírica
	Elaboração do Questionário		
	Recolha de dados		
	Compilação de dados		
Tratamento de dados	Análise Estatística	Cap 7	
	Validação do Modelo		
Reflexão final	Contributos	Cap 8	Projeto de Pós-investigação
	Limitações		
	Extensões		

Figura 1.1 - Design da pesquisa

1.5 Estrutura da tese

Este documento é composto por oito capítulos incluindo este, no qual se apresentaram o objeto e a razão do estudo, a questão de partida, os objetivos a atingir e os resultados esperados.

O segundo capítulo contextualiza o turismo e a hotelaria de forma a compreender a importância de ambos na economia nacional e mundial e, daí, a relevância do presente estudo que, como já foi referido, foi aplicado ao setor hoteleiro de cadeia.

O capítulo três explora a literatura relevante à gestão de operações em serviços, visando introduzir e confrontar as diferentes teorias sobre o assunto. Examina a importância e as limitações das várias abordagens que diversos autores fizeram sobre as dimensões que integram a gestão das operações, com especial ênfase para a estratégia da conceção do serviço, da gestão de recursos, da gestão de fornecedores e clientes.

No capítulo quatro, faz-se a revisão da literatura sobre o impacto da gestão de operações no turismo e, em particular, na hotelaria de cadeia. É dada especial atenção ao desempenho operacional neste setor e à sua relação com os resultados globais das empresas.

O capítulo cinco discute a construção do modelo. Da revisão da literatura surgiram os fundamentos, conceitos e variáveis que permitiram formular as hipóteses do trabalho e apresentar o modelo conceitual.

Segue-se a fase da validação do modelo (análise empírica), durante a qual foi aplicado o inquérito por questionário. No capítulo seis é apresentado o universo em estudo, a constituição da amostra, justificam-se as opções adotadas, apresenta-se o instrumento de recolha de dados, bem como o percurso que conduziu à delimitação e seleção dos participantes na investigação.

No capítulo sete, interpretam-se e discutem-se os resultados obtidos com a aplicação do questionário através de uma análise descritiva e inferencial dos dados, tratados estatisticamente, o que resulta na apresentação do modelo final.

Por último, no capítulo oito, faz-se um balanço do trabalho realizado, apresentam-se as limitações deste estudo e deixam-se sugestões para pesquisa futura.

2 O TURISMO E O SETOR HOTELEIRO

Neste capítulo, faz-se o enquadramento do campo de aplicação da investigação realizada. Trataremos os setores turístico e hoteleiro em termos de definições, evolução, situação atual e sua importância relativa nas economias mundial e portuguesa. Serão também abordadas as tendências naqueles setores, no sentido de chamar a atenção para a relevância da competitividade e sustentabilidade dos mesmos.

2.1 O turismo

Muitos têm sido os autores que definiram turismo, que elementos o compõem e quem deve ser considerado turista, o que originou múltiplas definições, cada uma delas destacando diversos aspetos da mesma atividade.

Hunziker & Krapf (1942) *cit in* Lickorish & Jenkins (2000), definiram o turismo como um conjunto de fenómenos e relacionamentos que surgem das viagens e da estadia de indivíduos que não visam residência permanente nem atividade remunerada. Surgem, então, várias contribuições para o conceito de turismo: turismo como movimento de pessoas (turistas) (Burkart & Medlik, 1981; Mathieson & Wall, 1982); turismo como fenómeno social originado a partir do movimento de pessoas, envolvendo um conjunto de equipamentos, recursos, serviços e outros elementos oferecidos aos turistas (Goeldner *et al.*, 2002; Fúster, 1985); turismo como ciência (Goeldner *et al.*, 2002; McIntosh & Goeldner, 1986; Boullón, 2002).

De acordo com a OMT (1998), “O turismo compreende as atividades de viagens de pessoas e alojamento em locais fora do seu ambiente usual, durante não mais que um ano consecutivo, por lazer, negócios ou outros motivos”.

A evolução do conceito de turismo, não tendo deixado de lado a perspectiva da procura (fenómeno social) é agora visto mais pelo lado da oferta (recursos), pois “apesar de ser indubitável que o turismo encerra na sua génese a movimentação de pessoas e, como tal, possui uma forte vertente social, este deve ser perspectivado como um agregado de atividades de negócios que direta ou indiretamente fornecem bens ou serviços que suportam as atividades de lazer e recreio realizadas pelas pessoas fora dos seus locais de residência habitual” (Costa, 2005). O produto turístico é, segundo o autor, um composto de bens e serviços que existem para os turistas, como linhas aéreas, hotéis,

operadores turísticos ou agências de viagem, e outras atividades de suporte, como restaurantes e animação que, sendo recursos utilizados pelas comunidades locais, também são usadas pelos turistas. Existem no turismo as vertentes social e a económica, esta marcada pela quantidade de empresas que suportam o setor, como é o caso dos hotéis, campo de aplicação do nosso estudo.

2.1.1 Evolução

O turismo internacional, desde 1950 até aos dias de hoje, foi experimentando um contínuo aumento e diversificação, tornando-se num dos setores económicos com maior e mais rápida taxa de crescimento em todo o mundo. Segundo dados da OMT (2012a), entre 1950 e 2011, as chegadas de turistas internacionais cresceram a um ritmo anual de 6,2%, passando-se de 25 para 983 milhões, gerando receitas que rondaram 1,03 biliões de dólares em 2011; estima-se que a contribuição do turismo para a atividade económica mundial seja de cerca de 5% e para o emprego de 6% a 7% (entre emprego direto e indireto). Ainda segundo a mesma fonte, confirma-se a forte correlação entre as chegadas internacionais e as receitas do turismo, embora as receitas não tenham crescido tanto como as chegadas, devido às restrições económicas que o mundo enfrenta.

A distribuição geográfica das chegadas internacionais de turistas sofreu grande variação. Enquanto em 1950 os 15 destinos principais absorviam 88% de turistas internacionais, em 2010 apenas receberam 55% como consequência do aparecimento de novos destinos, muitos deles em países em desenvolvimento (OMT, 2012a); as chegadas de turistas internacionais a países emergentes e em desenvolvimento passaram de 32% em 1990 para 47% em 2010. Dados da OMT (2011) referem que a Europa tem a maior quota de receitas internacionais do turismo (45%) que ascendem a 463.000 milhões de dólares; em segundo lugar, estão a Ásia e Pacífico (28%) com 289.000 milhões de dólares; em terceiro lugar, situa-se o Médio Oriente (4%) com 46.000 milhões de dólares; por fim, temos a África (3%) com 33.000 milhões de dólares.

Os principais destinos turísticos do mundo são apresentados nas Tabelas 2.1 e 2.2, onde se pode constatar que a Europa lidera em termos de chegadas internacionais de turistas e de receitas internacionais do turismo.

Tabela 2.1 - Ranking de destinos turísticos no mundo (chegadas)

Ranking	Chegadas de turistas internacionais			
	Milhões		Variação (%)	
	2010	2011	10/09	11/10
França	77,1	79,5	0,5	3,0
Estados Unidos	59,8	62,3	8,8	4,2
China	55,7	57,6	9,4	3,4
Espanha	52,7	56,7	1,0	7,6
Itália	43,6	46,1	0,9	5,7
Turquia	27,0	29,3	5,9	8,7
Reino Unido	28,3	29,2	0,4	3,2
Alemanha	26,9	28,4	10,9	5,5
Malásia	24,6	24,7	3,9	0,6
México	23,3	23,4	4,2	0,5

Fonte: OMT (2012^a)

Tabela 2.2 - Ranking de destinos turísticos no mundo (receitas)

Ranking	Receitas internacionais do turismo			
	Milhares de milhões		Variação (%)	
	2010	2011	10/09	11/10
Estados Unidos	103,5	116,3	9,9	12,3
Espanha	52,5	59,9	-1,2	14,0
França	46,6	53,8	-6,0	15,6
China	45,8	48,5	15,5	5,8
Itália	38,8	43,0	-3,6	10,9
Alemanha	34,7	38,8	0,1	12,0
Reino Unido	32,4	35,9	7,5	10,9
Austrália	29,8	31,4	17,4	5,5
Macau	27,8	...	53,2	...
Hong Kong	22,2	27,7	35,3	24,7

Fonte: OMT(2012^a)

Feita uma pequena resenha da evolução do turismo internacional de 1950 até aos dias de hoje, importa analisar as perspetiva para o futuro, o que faremos de seguida.

2.1.2 Tendências

Da reunião do G20 realizada no México, em junho de 2012, ficou o reconhecimento da importância do turismo como instrumento para a criação de emprego, crescimento e desenvolvimento económicos (OMT, 2012b). Segundo previsões daquele organismo, o setor do turismo contribuirá diretamente, em 2012, com 2 biliões de dólares para o PIB (Produto Interno Bruto) e dará trabalho a 100 milhões de pessoas a nível mundial mas, atendendo ao efeito multiplicador do turismo, a repercussão económica deste setor será muito maior: o setor contribuirá com cerca de 6,5 biliões de dólares e gerará 260 milhões de postos de trabalho em todo o planeta. A OMT prevê que os países do G20 poderiam incrementar o número de turistas internacionais em 122 milhões, gerar mais

206.000 milhões de dólares de receitas e criar mais de 5 milhões de novos empregos até 2015 se agilizassem os procedimentos de emissão de vistos e as formalidades de entrada.

Segundo *El turismo hacia 2030* (OMT, 2012a), calcula-se que o número de chegadas internacionais no mundo crescerá em média 3,3% por ano entre 2010 e 2030; em termos absolutos, as chegadas crescerão à volta de 43 milhões por ano e atingirão cerca de 1.800 milhões em 2030.

Destinos como Ásia, América Latina, Europa Central e de Leste, Europa Mediterrânea Oriental, Médio Oriente e África crescerão a um ritmo de 4,4%, o dobro dos destinos de economias avançadas (OMT, 2012a). De acordo com aquele organismo, em 2030, 57% das chegadas internacionais registar-se-ão em destinos de economias emergentes, contra os 43% que viajarão para economias avançadas. Por regiões, o panorama é apresentado na Tabela 2.3.

De facto, o turismo irá assumir-se como a principal atividade económica a nível mundial aproximando-se, em termos de exportações, dos setores petrolíferos e automóvel.

O turista atual e do futuro refletirá as tendências do turismo, pois sentirá uma necessidade maior de informação para orientar as suas escolhas em termos de qualidade e de procura de destinos turísticos diversificados e complementares, a que o avanço tecnológico não será alheio (González & Moral, 1996). Segundo as autoras, há algumas previsões em termos qualitativos que se podem adiantar:

- aumentará o interesse para conhecer outros destinos;
- as novas tecnologias facilitarão a informação e criarão uma maior curiosidade;
- surgirão novos países emissores;
- aumentará a preocupação universal para conservar o meio ambiente natural e construído e as culturas dos povos;
- aumentará a responsabilidade social;
- surgirá um turista cada vez mais exigente.

O aumento do turismo será orientado por atitudes mais responsáveis e pode contribuir para os três pilares do desenvolvimento sustentável: o económico, o social e o ambiental (OMT, 2012c).

Tabela 2.3 - Turismo internacional por região de destino - previsões

	Chegadas de turistas (milhões)			Crescimento médio anual (%)	
	Dados	Previsões		Previsões	
	2010	2020	2030	2010-20	2020-30
Mundo	940	1.360	1.809	3,8	2,9
Economias avançadas	498	643	772	2,6	1,8
Economias emergentes	442	717	1.037	4,9	3,8
África	50,3	85	134	5,4	4,6
Norte de África	18,7	31	46	5,2	4,0
África Ocidental e Central	6,8	13	22	6,5	5,4
África Oriental	12,1	22	37	6,2	5,4
África austral	12,6	20	29	4,5	4,1
Américas	149,7	199	248	2,9	2,2
América do Norte	98,2	120	138	2,0	1,4
Caraíbas	20,1	25	30	2,4	1,7
América Central	7,9	14	22	6,0	4,5
América do Sul	23,6	40	58	5,3	3,9
Ásia e Pacífico	204	355	535	5,7	4,2
Nordeste da Ásia	111,5	195	293	5,7	4,2
Sudeste da Ásia	69,9	123	187	5,8	4,3
Oceânia	11,6	15	19	2,9	2,0
Ásia Meridional	11,1	21	36	6,8	5,3
Europa	475,3	620	744	2,7	1,8
Europa do Norte	57,7	72	82	2,2	1,4
Europa Ocidental	153,7	192	222	2,3	1,4
Europa Central/Oriental	95,0	137	176	3,7	2,5
Europa Meridional/Mediterrânea	168,9	219	264	2,6	1,9
Médio Oriente	60,9	101	149	5,2	4,0

Fonte: OMT (2012a)

2.1.3 O turismo em Portugal

O turismo é um dos setores mais promissores da economia portuguesa. A posição geográfica de Portugal, usufruindo do clima mediterrânico moderado pela influência do

Atlântico, e de uma imensa costa marítima, apoia uma relevante indústria turística (Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, AICEP, 2012).

Ainda segundo a mesma fonte, o setor do turismo terá contribuído, em 2011, com 12,7 mil milhões de euros para a economia portuguesa, ou seja 5,3% do PIB nacional, em termos diretos, e criou 867 mil postos de trabalho, o que correspondeu a 6,6% do total do emprego direto; para 2012, as previsões apontam para que o setor turístico mantenha o mesmo peso no PIB e no emprego, e represente 17,1% das receitas e 13,2% do investimento total, em termos diretos.

O turismo influencia positivamente a economia portuguesa em termos globais (estima-se que a contribuição direta e indireta para o PIB nacional seja superior a 15%), sobretudo no que diz respeito à sua importância estratégica traduzida nas receitas que proporciona, na mão-de-obra que ocupa e no efeito multiplicador que induz em várias áreas, contribuindo para o reforço da imagem de Portugal no exterior (AICEP, 2012).

Segundo a mesma fonte, o nosso país apresenta vantagens comparativas a vários níveis: clima, segurança, proximidade à costa, qualidade das praias, campos de golfe de reconhecida qualidade internacional, oferta diversificada (paisagística, casinos, marinas, cultura, tradição, gastronomia), boas ligações aéreas internacionais e inúmeros locais a visitar, sem esquecer a lista de património material e imaterial que fazem parte do Património Mundial da UNESCO (*United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*).

Temos vindo a assistir a uma consolidação do turismo em Portugal, apesar do ambiente nacional e internacional conturbado em que vivemos. Segundo dados do Turismo de Portugal (TP, 2012a) a procura turística em Portugal aproximou-se dos 16 mil milhões de euros em 2010, mais 1,2 mil milhões de euros que no ano anterior (+7,9%), recuperando da quebra registada em 2009 (-6,2%); a evolução da procura turística em Portugal foi resultado dos crescimentos expressivos tanto da procura externa como da procura interna e registou, entre 2000 e 2010, um crescimento médio anual de 3,3%, correspondendo no final do período a mais 4,4 mil milhões de euros, face a 2000.

De 2000 a 2009, o consumo de turismo internacional cresceu a uma média anual de cerca de 2,9%, atingindo o valor de 8,2 mil milhões de euros no fim de 2009. O

consumo do turismo interno cresceu a uma média anual de 2,4%, alcançando os 5,8 mil milhões de euros em 2009 (TP, 2011a).

O ano de 2009 foi de exceção, marcado por variações negativas na sequência da instabilidade económica internacional, e à semelhança de outras regiões mundiais, assistiu-se a um crescimento do turismo interno de cerca de 28% e a uma diminuição de 23% das viagens dos residentes para o estrangeiro; realizaram-se, no próprio país, 89,5% dos 18 milhões de viagens dos residentes (TP, 2011b), confirmando-se que, em tempos de crise, se privilegiam viagens mais curtas.

No que diz respeito à evolução das receitas turísticas por mercados, em 2011, o Reino Unido posicionou-se como o primeiro mercado emissor de receitas, sendo o seu contributo de 1,5 mil milhões de euros que corresponderam a um aumento de 5,6%, face a 2010; a França, ocupou o segundo lugar com 1,4 mil milhões de euros de receitas; a Espanha com 1,1 mil milhões de euros (acrécimo de 1%) e a Alemanha com 814 milhões de euros (acrécimo de 3,4%) ocuparam os terceiro e quarto lugares respetivamente; o Brasil, com 382 milhões de euros de receitas ocupou a quinta posição, crescendo 13,4% em 2011 (+45 milhões de euros) (TP, 2012a).

No tocante aos resultados do turismo em Portugal, a análise que se segue foi feita com base nos dados do TP (2012a).

Segundo aquela fonte, as dormidas em 2011 ultrapassaram os 14 milhões, sendo 53% de estrangeiros e o restante de residentes no país, refletindo um aumento do mercado global de 3,8% face ao ano transato. A Espanha foi o principal mercado, seguida do Reino Unido, da Alemanha, da França e do Brasil, conforme Tabela 2.4.

Tabela 2.4 – Receitas de hóspedes estrangeiros TOP 5

Países	Receitas (milhares €)		Variação (%)	Quota (%)
	2010	2011	2011/2010	2011
Espanha	1375,8	1387,2	0,8	18,7
Reino Unido	1111,2	1240,7	11,7	16,7
Alemanha	728,8	740,2	1,6	10,0
França	574,8	665,1	15,7	8,9
Brasil	373,8	458,2	22,6	6,2

Fonte: TP (2012)

Por regiões, os dados indicam que 69% dos hóspedes dormiram em unidades hoteleiras das regiões de Lisboa (4 milhões, dos quais 2,6 milhões foram estrangeiros, que

registaram um aumento de 5,7% enquanto os residentes diminuíram 2,8%), Algarve (3 milhões de hóspedes, 1,9 milhões de estrangeiros com um acréscimo de 7,8% contra um decréscimo de 3 mil residentes) e Norte (2,8 milhões de dormidas aumentando 4,4% relativamente a 2010, embora 62% tenham sido residentes).

Quanto à tipologia de hospedagem, hotéis e hotéis-apartamentos receberam 79% do total de turistas, correspondendo a 11,1 milhões e a um aumento, relativamente a 2010, de 6,9%.

Os hotéis foram escolhidos por 70% dos hóspedes totais (9,8 milhões), tendo 72% ficado alojados em hotéis 3*/4* e apenas 15% em hotéis 5*. Note-se que os hotéis 4* aumentaram em 230 mil o número de hóspedes, de 2010 para 2011.

No ranking das dormidas, lidera o Reino Unido (6,3 milhões), seguido da Espanha (3,5 milhões), da Alemanha (3,4 milhões), da Holanda e da França (ambas com 2 milhões).

As regiões do Algarve, Lisboa e Madeira somaram 72% das dormidas globais do país, aumentando relativamente ao ano anterior em 6%, 4,9% e 11,5%, respetivamente, e sempre devido ao mercado externo, já que o mercado interno diminuiu em todas elas. Nestas regiões os hotéis de 3*/4* foram os mais procurados.

A média de ocupação/cama subiu 0,8% face a 2010, com o contributo de apartamentos turísticos, pousadas, hotéis 5* e hotéis-apartamentos, enquanto a média de ocupação/quarto cresceu 1% no mesmo período, com grande contribuição dos hotéis-apartamento e hotéis 4*. Os hotéis-apartamento são os que têm melhor resultado, pelo que, comparando os dois indicadores anteriores, podemos afirmar que esta tipologia de hospedagem tem sabido tirar partido de novos serviços e produtos, oferecendo qualidade, diferenciação e inovação. Foram os turistas estrangeiros que contribuíram mais para que os dois índices em análise variassem positivamente em todas as tipologias de hospedagem.

Quanto às receitas do turismo em Portugal em 2011, elas aumentaram 5,7% face a 2010, atingindo 1,9 mil milhões de euros, dos quais 69% são receitas do alojamento e o restante são de outros serviços, com o Algarve, Lisboa e Madeira a liderarem nos proveitos do turismo. Foi nos hotéis 4* e 5* que se registaram as maiores receitas.

Nos aeroportos nacionais, desembarcaram 12,2 milhões de passageiros em 2011, de voos internacionais, um aumento de 8,6% comparativamente a 2010, sendo o grupo de mercados do TOP 5 responsável por 65% das chegadas.

Analisando as receitas do turismo por mercados, encontramos o mercado britânico na primeira posição no TOP 5 (ver Tabela 2.5).

Tabela 2.5 - Receitas do turismo por mercados- TOP 5

Países	Receitas (mil milhões €)		Variação (%)	Quota (%)
	2010	2011	2011/2010	2011
Reino Unido	1385,1	1462,4	5,6	18,0
França	1323,4	1446,3	9,3	17,8
Espanha	1112,5	1123,7	1,0	13,8
Alemanha	786,8	813,5	3,4	10,0
Brasil	336,8	382,0	13,4	4,7

Fonte: TP (2012)

Além do peso económico do turismo na economia há a considerar o emprego gerado pelo setor, quer direto quer indireto, como indicador de crescimento e desenvolvimento nacional.

Segundo dados do TP (2010a), o emprego nas atividades características do turismo, em 2007, situou-se nos 406,6 mil indivíduos, ou seja, mais 4,7 mil indivíduos face ao ano anterior (crescimento de 2,7%). Entre 2000 e 2007, o emprego nas atividades características do turismo, aferido em número de indivíduos, registou um crescimento médio anual de 2,1%, enquanto no mesmo período o total do emprego na economia apresentou um crescimento médio anual de apenas 0,3% desde 2000 (o ano de 2002 destaca-se da média).

O emprego nas atividades características do turismo registou, desde 2003, uma evolução mais favorável que o da economia (+1,2% em 2007 face a 2006), enquanto a variação do emprego na economia se apresentou, de uma forma geral, negativa (com uma estagnação em 2007).

O turismo é um dos setores da economia que tem desempenhado um papel importante na criação de emprego. Apesar do seu carácter sazonal e consequente contratação precária de muitos indivíduos, o número de pessoas ao serviço nos estabelecimentos hoteleiros tem evoluído. Em 2008, o número de pessoas ao serviço nos estabelecimentos hoteleiros era de 47664. No ano de 2009, houve uma contração de

3,6% da empregabilidade, passando para 46154 o número de pessoas ao serviço, enquanto em 2010 esse número foi de 47452 pessoas, correspondendo a 2,8% de aumento (INE, 2010).

Contudo, para a OMT (2011), o setor turístico em Portugal gerava em 2010 mais de 300 mil empregos. A organização justifica este número porque engloba, para além dos estabelecimentos hoteleiros, agentes de viagem, companhias aéreas e outros serviços de transporte de passageiros (excluindo serviços de transporte regional) e as atividades de restauração e indústrias de lazer suportadas diretamente pelos turistas.

Segundo os dados, no ano de 2010, a empregabilidade gerada pelo turismo rondava os 7% do total de empregos no país, esperando-se que em 2011 essa percentagem aumentasse e se atingisse cerca de 347 mil empregos.

Da reconhecida importância estratégica do turismo no país e da necessidade de responder à pressão competitiva do mercado internacional e de atender tanto aos valores pessoais dos turistas como ao fortalecimento da cultura e preservação do património nasce o “Plano Estratégico Nacional de Turismo” 2006-2015 (PENT). Este plano foi elaborado com o objetivo de servir de base à concretização das ações definidas para o crescimento sustentado do turismo nacional nos anos seguintes. Traduz-se numa visão ambiciosa e estratégica para o setor, que pretende essencialmente tornar Portugal num dos destinos de maior crescimento na Europa, através das características distintivas e inovadoras do país, apostando no desenvolvimento baseado na qualificação e competitividade da oferta, transformando-o num dos motores de crescimento da economia nacional.

2.2 O setor hoteleiro

Este ponto é dedicado à apresentação das características e evolução do setor hoteleiro em geral e em Portugal, em particular.

2.2.1 Caracterização

A origem da palavra hospitalidade remonta à civilização romana com o significado de “como receber um convidado” (Dittmer & Griffin, 1997). Considerando esta definição, a indústria hoteleira consiste no negócio que oferece alojamento, comida e bebida aos

turistas, pois que para receber um convidado, se deve estar preparado para satisfazer as suas necessidades, uma vez que se encontra fora de casa.

Segundo Jones & Lockwood (1997), um hotel é um local que aloja pessoas que estão fora de casa e que providencia serviços para elas, como comida e bebida. De acordo com Andrade (1999), um hotel é um edifício onde se pratica o comércio da recepção e hospedagem de pessoas, podendo tratar-se de viajantes ou não, podendo oferecer serviços completos ou não, e que depende da capacidade da oferta e das necessidades e exigência da procura.

Quando se fala em turismo, a primeira necessidade que surge no imaginário do turista são os meios de transportes e alojamento que serão utilizados para a viagem, criando a expectativa de hospitalidade, baseada não só no ato de hospedar mas também de receber o turista, demonstrando-lhe que não é apenas uma fonte de lucro e reconhecendo as suas necessidades e desejos (que devem ser correspondidos). Os meios de transporte estão relacionados com a indústria hoteleira, proporcionando as deslocações das pessoas, desenvolvendo a indústria e tornando possível os fluxos turísticos.

De acordo com Dittmer & Griffin (1997), há duas diferenças entre hotelaria e os outros negócios de serviços: a indústria hoteleira fornece alojamento, comida e bebida, ou uma combinação daqueles três elementos, enquanto as outras empresas de serviços apenas oferecem um nível de serviços; a indústria hoteleira satisfaz as necessidades primárias dos viajantes, ao contrário das outras empresas que existem para atender, em primeiro lugar, os consumidores locais.

A hotelaria tem dois segmentos principais, que são o alojamento e a alimentação e bebidas. As bebidas estão associadas ao negócio do restaurante e do hotel como acompanhamento da comida, quer porque os clientes as procuram quer porque são um elemento que gera lucros. Os termos comida e bebida foram ficando cada vez mais próximos, sendo hoje tratados como único segmento - A&B (Alimentação e Bebidas).

Segundo Dittmer & Griffin, 1997), num hotel podem distinguir-se três estruturas: estrutura física – composta pelos elementos físicos como edifício, mobiliário, cozinha, restaurante, alojamento, garagem ou estacionamento, recepção, áreas privativas, áreas comuns, piscina, área de lazer, entre outros; estrutura humana – conjunto de pessoas que

exercem funções indispensáveis ao funcionamento da estrutura física, desde a administração até ao atendimento aos hóspedes; estrutura económica – movimentos financeiros e de gestão necessários para suportar as outras estruturas.

Dado que a estrutura hoteleira é um conjunto de elementos materiais e imateriais, os estabelecimentos hoteleiros não podem prescindir de uma adequada organização daqueles elementos, que devem ser coordenados de forma a atingir os objetivos estipulados (Soler, 2003). Para este autor, a organização dos hotéis é determinada pela estrutura física, normalmente rígida, pela qualidade e importância dos recursos humanos, tecnológicos e financeiros disponíveis e pelas condições externas decorrentes do comportamento do mercado.

A complexidade organizacional e estrutural de um empreendimento hoteleiro aumenta com a complexidade da própria atividade. Ao longo dos tempos passou-se de uma estrutura simples – alojamento, alimentação e bebidas, para uma estrutura sofisticada que envolve fornecimento de instalações e serviços que vão ao encontro da procura de diversidade crescente dos consumidores – atividades de recreio, lazer, saúde e bem-estar, entre outras.

2.2.2 Evolução

O percurso da hotelaria no decorrer da história tem sido notório. A trajetória foi iniciada na Era Antiga, onde os serviços domésticos eram requisitados sem padrão de qualidade, até chegar aos nossos dias, onde se procura excelência nos produtos e serviços oferecidos a clientes exigentes e os funcionários são treinados e qualificados nesse sentido.

Segundo Jones & Lockwood (1997), são três as influências que marcaram o desenvolvimento da hotelaria de forma histórica: os transportes, os hábitos e padrões sociais e o clima económico. Estas influências são consequência da evolução e desenvolvimento da economia mundial ao longo dos tempos, especialmente a que se verificou a partir da revolução industrial.

Na Tabela 2.6, podem observar-se os principais marcos da hotelaria no mundo que coincidem com alterações importantes na economia mundial.

Não há dúvida sobre a influência do desenvolvimento dos transportes na hotelaria. Quando alguém faz uma viagem, o meio de transporte utilizado determina o local onde se hospeda. Há uma transformação radical a partir da Segunda Guerra Mundial, com a expansão acelerada da economia mundial, a melhoria do rendimento de amplas faixas da população (basicamente nos países mais desenvolvidos da Europa Central, EUA e Canadá) e a ampliação e melhoria dos sistemas de transporte e comunicação, principalmente com a entrada em cena dos aviões a jato para passageiros, de grande capacidade e longo alcance o que gerava mais disponibilidade de tempo e recursos para o lazer (Pereira & Coutinho, 2007).

Tabela 2.6- Marcos da hotelaria no mundo

Antiguidade	Estâncias hidrominerais romanas na Britânia, na Helvécia e Médio Oriente – partida e chegada de caravanas
Idade Média e Era Moderna	Abadias e Mosteiros – abrigos para cruzados e peregrinos
1790	Surgem os primeiros hotéis em Inglaterra, Europa e E. Unidos, consequência da Revolução Industrial
1850	Hotéis concentram-se junto a estações ferroviárias
1870	Introdução do quarto com casa de banho privativa
1920	Incremento da construção de hotéis impulsionado pela prosperidade económica
1950	Novo incremento na construção de hotéis, originado pela indústria aeronáutica dos aviões
1970	Lançamento do Boeing 747
1980	Incremento da hotelaria mundial em termos de serviços diferenciados e segmentação dos mercados; introdução de novas tecnologias
Atualidade	Excelência do serviço, provocado pela sofisticação dos consumidores

Fonte: Adaptado de Pereira & Coutinho (2007)

O processo de desenvolvimento e de globalização da economia mundial, além de gerar um progressivo fluxo de viagens regionais e internacionais, ampliou de forma acelerada o setor de lazer e de turismo, que passou a ser, efetivamente, o grande promotor de redes hoteleiras.

Na perspetiva do *World Travel and Tourism Council* (WTTC), a evolução e performance da indústria hoteleira depende de um conjunto de características que a tornam diferente de outros setores de serviços (WTTC *cit in* Go & Pine):

- a) É uma indústria de trabalho intensivo – a qualidade dos serviços prestados depende, em grande parte, da formação, motivação e controlo dos empregados. Mesmo que a formação tenha custos elevados, é fundamental, pois o impacto do empregado no cliente pode influenciar a fidelização;
- b) Trata-se de uma indústria muito competitiva provocado pela quantidade de hotéis e da sua capacidade;
- c) Esta indústria é muito sensível a flutuações na procura. O produto hoteleiro é perecível e sujeito a grande sazonalidade o que influencia a performance do hotel, ainda que se opte pela diversificação de serviços e segmentação de mercados;
- d) É uma indústria de capital intensivo – o investimento para a sua construção/remodelação e em equipamentos é muito elevado.

Sendo o cliente a razão de existir do hotel, convém conhecer as motivações dos clientes para viajar. Tradicionalmente, segundo Dittmer & Griffin (1997), as pessoas viajam por motivos de saúde, negócios, descanso, exposições, concertos, eventos desportivos, convenções/congressos e visitas a familiares e amigos.

Mais recentemente, surgiram outros motivos para viajar, dado um número importante de alterações económicas e sociais, que ajudaram a impulsionar a hotelaria (Dittmer & Griffin, 1997):

- reformas antecipadas – ao contrário das gerações anteriores, atualmente os trabalhadores reformam-se mais cedo ficando com mais tempo para o lazer e com rendimentos que motivam conhecer outros destinos, traduzindo-se num aumento de vendas dos negócios de turismo em geral, como hotéis, motéis, restaurantes e outros;
- maior esperança de vida – nos países industrializados, a esperança de vida ronda os 80 anos. As pessoas podem agora viver mais tempo e melhor. Este facto, associado às reformas, proporcionou um largo potencial de consumidores para a indústria do turismo;
- semana de trabalho mais curta – a semana de trabalho tem cinco dias, deixando mais tempo para outras atividades o que, combinado com o desenvolvimento de meios de transporte mais acessíveis, confortáveis e rápidos motiva as pessoas a sair no fim-de-semana;

- mais feriados – muitas vezes os feriados prolongam o fim-de-semana;
- melhor nível de vida – a maior parte das famílias pode dispor de mais dinheiro, fruto de salários mais elevados e do trabalho dos dois membros do casal;
- maior mobilidade – mais e melhores infraestruturas rodoviárias e meios de transporte mais rápidos, tornou mais fácil e mais barato viajar;
- famílias mais pequenas – para um menor número de pessoas na família, ficou mais fácil e mais barato viajar
- alteração do padrão de gastos do consumidor – o programa de reformas de entidades públicas e privadas levou a que as pessoas não sintam a necessidade de poupar ao longo da vida ativa, estimulando as viagens, o principal elemento no estilo de vida adotado por muitas pessoas;
- crescimento da procura – as vendas de comida, bebida e alojamento têm crescido constantemente, dado haver maiores rendimentos e maior tempo disponível.

Estes fenómenos sociais, entre outros, incentivaram o crescimento e diversificação da oferta hoteleira que, atenta à tipologia dos consumidores, abrange quase todas as classes sociais.

2.2.3 As cadeias hoteleiras

Cadeias hoteleiras são alianças estratégicas entre vários hotéis, compreendendo a partilha de recursos, com o objetivo global de satisfazer o conjunto, assim como os objetivos individuais das empresas parceiras (Parkhe, 1991; Gulati, 1995). O fundamento da construção de uma aliança é a partilha de recursos tangíveis e intangíveis com o propósito de gerar posição competitiva superior para as empresas envolvidas (Chathoth & Olsen, 2003).

As cadeias hoteleiras surgiram nos Estados Unidos em 1920, tendo avançado rapidamente para a Europa, mas com o decorrer dos anos expandiram-se por todo o mundo (Andrade, 1999).

Segundo o mesmo autor, até essa altura apenas dois grandes hotéis americanos operavam noutros países: o Intercontinental Hotels, que se internacionalizou em 1947 com a finalidade de desenvolver economicamente a América Central e do Sul, e o Hilton Hotels, que abriu um hotel em Porto Rico em 1949. O desenvolvimento de

operações internacionais de hotéis foi um dos resultados do aumento das viagens internacionais de avião. Durante os anos 1950, a maior parte dos hotéis centrava-se no mercado americano e foram lentos a entrar em áreas internacionais. Atualmente, as cadeias americanas estão espalhadas pelo mundo, como por exemplo o Hilton, o Sheraton, o Marriot, o Hyatt, o Holiday Inn, o Ramada e o Best Western, sendo vistos como grandes nomes da hotelaria (Andrade, 1999).

Na Tabela 2.7 apresentam-se as 10 maiores cadeias hoteleiras em 2011 (considerando o número de quartos).

Tabela 2.7 - Cadeias Hoteleiras – TOP 10 no Mundo

Posição	Cadeia	Nº Quartos
1	InterContinental Hotels Group	656,674
2	Marriott International	617,218
3	Wyndham Hotel Group	612,926
4	Hilton Worldwide	612,277
5	Accor	513,772
6	Choice Hotels International	492,733
7	Starwood Hotels & Resorts Worldwide	312,374
8	Best Western	309,831
9	Magnuson Hotels	143,236
10	Hyatt Hotels Corp.	127,474

Fonte: Hospitalityworldnetwork.com (2011)

De acordo com Medlik (1997), a importância dos hotéis pode ser apreciada pelo facto de fornecerem instalações para conferências, transações económicas e entretenimento e de funcionarem como atrações para os visitantes e empregadores de mão-de-obra e como fonte de recreio e lazer para os residentes (restaurante, bar, etc.), para além de serem impulsionadores de outras indústrias.

A natureza do negócio e os mercados limitados de muitos hotéis fornecem as principais explicações para o crescimento das empresas através de alianças, as quais apresentam as seguintes vantagens (Chathoth & Olsen, 2003): dimensão (economias de escala); dispersão do risco; maior rentabilidade do grupo do que o somatório de todos operando individualmente; economias financeiras (recursos, empréstimos); economias de marketing (através da imagem de marca de grupo, relações públicas, publicidade e promoção de vendas e reservas); economias de compras (vantagens negociais, preço e

condições); economia de gestão (atrai *staff* de maior qualidade, formação, troca de experiências entre *staff*); economias técnicas (se concentradas numa determinada área como comida, manutenção, lavanderia); e economias de dispersão do risco (diversificação por produto e geográfica interferindo na flutuação da procura). Estas economias não são independentes, antes se complementam entre si.

Os maiores problemas dos grupos são a comunicação, o controlo e os custos. É necessária a comunicação de estratégia, políticas, procedimentos e outras matérias a cada hotel da cadeia, bem como informação e pedidos que estes, por sua vez, terão de solicitar. Cada um deve manter contacto próximo com os outros, sendo necessário estabelecer e manter linhas estreitas de comunicação para não alienar as vantagens do grupo. Seja qual for o contrato de aliança, é necessário exercer algum controlo sobre a condução dos hotéis para garantir que as decisões do grupo são acatadas, bem como saber a performance individual de cada hotel. Este sistema de controlo é muito complexo e acarreta muitos custos que podem ser desproporcionais e afetar a iniciativa e performance dos hotéis e do grupo. Os custos de comunicação e controlo devem ser superados pelas vantagens que o conjunto do grupo pode oferecer. Além de estarem associados à qualidade da gestão do grupo, estes problemas dependem do número de hotéis, dispersão geográfica e grau de centralização das operações. As funções que podem ser mais adaptadas à centralização incluem a contabilidade e finanças, a Gestão de Recursos Humanos (GRH), as compras, as vendas e o marketing e serviços técnicos (Medlik, 1997).

As cadeias hoteleiras expandem-se, para além das aquisições, com base em três modelos de gestão de unidades hoteleiras: *franchising*, contrato de gestão e contrato de arrendamento. Segundo TP (2010b), *franchising* é um acordo celebrado entre uma cadeia hoteleira (nacional ou internacional) e um operador/proprietário de hotel ou conjunto de hotéis independentes. O acordo prevê que o proprietário remunere o uso do nome/marca e os diferentes serviços de suporte (exemplo, reservas e consultoria) oferecidos pela cadeia. O proprietário gere a sua unidade com apoio do *franchisor* durante a fase de planeamento, pré-abertura e operação, através da utilização de marcas reconhecidas, sistemas de reservas e técnicas hoteleiras testadas; o contrato de gestão é um acordo entre uma empresa de gestão/operador e o proprietário/investidor onde o operador assume a completa responsabilidade de gestão em nome do proprietário. Finalmente, o contrato de arrendamento é um acordo entre o proprietário do hotel e um

operador que assume total responsabilidade da operação. O proprietário recebe uma renda com base numa equação com parte fixa, sobre o valor do imóvel, e/ou parte variável, decorrente da operação hoteleira.

Fazer parte de uma cadeia consiste, então, no fornecimento de um serviço similar nas diferentes unidades hoteleiras (Jones & Lockwood, 1997), dando ao consumidor a segurança do mesmo serviço em qualquer parte do mundo onde essa marca se encontra ativa, ou seja, fidelizando o cliente mais depressa do que um hotel independente.

De acordo com Slattery (2002), à medida que as economias se desenvolvem, a indústria hoteleira consolida-se e as cadeias hoteleiras passam a funcionar como operadores chave da indústria.

Quando a unidade de análise é a cadeia hoteleira, a gestão do negócio como um todo passa a ser central e um conjunto de prioridades surge, como a performance da cadeia e a conceção e gestão da marca, que não têm lugar no domínio dos hotéis independentes; os consumidores procuram não só o produto mas também instalações e serviços pelo que os hotéis não podem ser vistos como simples distribuidores (Slattery, 2002).

Segundo este autor, a experiência hoteleira de cadeia é determinada pela oferta de perfis e de locais mas também pelas preferências do consumidor, que pode escolher produtos, instalações e serviços para comprar e o preço a pagar por eles.

De modo a garantir uma experiência com sucesso, as cadeias devem, além de oferecer instalações, produtos e serviços similares em todos os hotéis que as compõem, levar em conta a diversidade dos locais onde se inserem, contribuindo dessa forma para o desenvolvimento sustentável da região.

2.2.4 Setor hoteleiro em Portugal

O setor hoteleiro em Portugal sofreu, regra geral, uma evolução positiva consistente com o aumento da atividade turística no país.

Uma vez que já se apresentaram os dados monetários no ponto anterior, apresentam-se agora alguns indicadores “físicos” da evolução da hotelaria em Portugal. Os dados em valores absolutos referem-se a 2011, enquanto os valores relativos foram calculados entre os anos 2002/2011.

De acordo com TP (2012b), o número de estabelecimentos no conjunto dos meios de alojamento turístico coletivo, em 2011, era de 3.536 (+17% do que em 2002) e o número de camas atingia 498.526 (+16% do que em 2002) (ver Tabela 2.8).

Conforme se pode observar na Tabela 2.9, do conjunto dos meios de alojamento destacam-se os 2019 estabelecimentos hoteleiros (+6,3% do que em 2002), que representavam 289.107 camas (+24% do que em 2002) para um total de 13.993 hóspedes (+ 2,2% do que em 2002).

Tabela 2.8 - Conjunto dos meios de alojamento turístico coletivo – 2011

	Nº estabelecimentos	Nº camas
Estab. Hoteleiros	1795	240.752
Aldeam. e Apart. Turísticos	224	58.355
Parques de campismo	240	187.275
Col. Férias e P. da juventude	89	8.851
TH e TER	1188	13.293
Total	3536	498.526

Fonte: TP (2012b)

Tabela 2.9 - Estabelecimentos Hoteleiros – 2011

	Nº estab.	Nº camas	Hóspedes (milhares)
Hotéis	873	160.981	9.754
Hotéis-apartamento	144	40.499	1.374
Pousadas	39	2.583	263
Aldeamentos	40	15.500	320
Apartamentos	184	32.855	711
Outros	739	36.689	1572
Total	2019	289.107	13.993

Fonte: TP (2012b)

Relativamente à distribuição geográfica por Entidades Regionais de Turismo (ERT) (ver Tabela 2.10), destaca-se o grande aumento de estabelecimentos hoteleiros na região Centro, Alentejo e Açores (+59%, +50% e +27%, respetivamente) acompanhado pelo crescimento do número de camas (+100%, +70% e + 64%, respetivamente), e o notório decréscimo de estabelecimentos hoteleiros na região de Lisboa (-26%), o que denota uma reestruturação da hotelaria da região, pois o número de camas não diminuiu (pelo contrário, aumentou 0,8%). As restantes regiões aumentaram o número de

estabelecimentos e de camas, embora em percentagens mais baixas, exceto a Madeira que, mantendo o número de estabelecimentos hoteleiros, conseguiu mais 8% de camas.

Quanto às cadeias hoteleiras que operam em Portugal, segundo dados da *Deloitte* (2012) relativos a 2011, publicados na *Publituris* (www.publituris.pt), 63,3% das unidades de alojamento integram grupos hoteleiros/entidades de *management* e 36,7% pertencem a empresários independentes.

Tabela 2.10 - Estabelecimentos hoteleiros por região – 2011

	Nº estabelecimentos	Nº camas	Dormidas (milhares)
Norte	453	40.156	4.547
Centro	414	40.733	4.044
Lisboa	311	54.912	9.027
Alentejo	158	12.874	1.244
Algarve	416	102.462	13.980
Açores	80	8.871	1.034
Madeira	187	29.099	5.565
Total	2019	289.107	39.440

Fonte: TP (2012b)

O grupo Pestana Hotels & Resorts/Pestana Pousadas lidera o ranking dos grupos hoteleiros com mais unidades (6.483), seguido dos grupos Vila Galé Hotéis (3.808), Accor Hotels (2.890), Tivoli Hotels & Resorts (2.453) e VIP Hotels (2.312), como se pode ver na Tabela 2.11.

Em termos de tipologia de empreendimentos turísticos, continuam a predominar os hotéis (67%), mais 3% que no ano anterior. Os apartamentos turísticos representam agora 13%, menos dois pontos percentuais que no ano anterior.

Os hotéis de três e quatro estrelas representam mais de metade do total do mercado, com 40 e 35 por cento, respetivamente. Em terceiro lugar, aparece a categoria de duas estrelas.

Quanto à distribuição por regiões, o Algarve continua a liderar com 27% de concentração dos empreendimentos turísticos (402), seguido do Norte (20% correspondentes a 305 empreendimentos), Centro (18% correspondentes a 279), e

Lisboa (15% correspondentes a 226). A região autónoma da Madeira e o Alentejo mantêm os 8% da fatia do mercado e a região autónoma dos Açores os 4%.

Na análise feita pela *Deloitte* (2012) pode ler-se: “O aumento da concorrência, a pressão sobre os preços e a deterioração de margem obrigam a melhorar a eficiência dos hoteleiros. Neste contexto, é expectável que nos próximos anos haja uma tendência de concentração, através de aquisições ou de contratos de arrendamento ou de gestão... a diferenciação é o caminho para evitar a concorrência direta de preços. A forte pressão sobre os preços da hotelaria, nomeadamente da associada ao produto Sol & Mar só poderá ser minimizada se houver inovação na abordagem ao mercado e uma diferenciação do serviço prestado” (Deloitte, 2012).

Tabela 2.11 - Ranking dos 20 grupos hoteleiros em Portugal

Grupo	Nº de Emp. Turísticos	Nº de quartos
Pestana Hotels & Resorts/Pousadas	65	6483
Vila Galé Hotéis	17	3808
Accor Hotels	28	2890
Tivoli Hotels & Resorts	12	2453
Vip Hotels	15	2312
Hoti Hotéis	14	1860
Dom Pedro Hotéis	7	1399
Sana Hotels	10	1363
Continental Group	11	1288
Starwood Hotels & Resorts	6	1284
Iberotel/Yellow Hotels	4	1261
Hotéis Real	8	1231
Hotéis Fénix	7	1210
Riu Hotels & Resorts	3	1172
Marriott	5	1161
Porto Bay Hotels & Resorts	6	1099
Bensaude turismo	8	1058
Inatel Turismo	16	1052
Barata Hotéis & Resorts	9	1051
Turim Hotéis	11	999
Sub-total	262	36.434
Outros Grupo	381	38.856
Independentes	865	43.641
TOTAL	1508	118.731

Fonte: Adaptado de Deloitte (2012)

2.3 Síntese

Neste capítulo, foi feito um enquadramento dos setores de atividade que servem de base a este trabalho de investigação: o turismo, em geral, e a hotelaria de cadeia, em particular. Foi demonstrada a importância do turismo a nível mundial e nacional com recurso às estatísticas publicadas relativamente ao número de turistas, receitas e contribuição e às previsões das taxas de crescimento esperadas.

Apesar da emergência de novos destinos que têm afastado os turistas dos destinos tradicionais, Portugal tem conseguido manter a sua posição a nível mundial. O turismo é um setor importante para a economia nacional por via do emprego que cria, das receitas que gera e do seu considerável contributo para o PIB.

A hotelaria é uma infraestrutura básica para a satisfação das necessidades dos turistas e fonte de desenvolvimento das regiões e comunidades acolhedoras, e tem acompanhado o crescimento do turismo, embora as cadeias hoteleiras não tenham aumentado a sua quota de mercado nos últimos anos.

Pode concluir-se que o turismo é uma das atividades do futuro, que pode contribuir para o crescimento da economia e desenvolvimento sustentável das regiões e para a valorização do património natural e construído.

3 A GESTÃO DE OPERAÇÕES EM SERVIÇOS

Neste capítulo, faz-se uma revisão bibliográfica sobre a gestão de operações em serviços. Apresenta-se o conceito, a evolução e as tendências, bem como as particularidades das operações em serviços por contraposição aos produtos. De seguida, analisam-se alguns modelos explicativos da estratégia para as operações de serviços, terminando com abordagens menos estruturadas sobre o tema, na procura de fundamentos teóricos para a prossecução do trabalho de investigação.

3.1 A gestão de operações

A gestão de operações trata dos recursos envolvidos na satisfação das necessidades dos clientes. Deve, portanto, garantir que os pedidos dos clientes são atendidos dentro dos prazos, custos e níveis de qualidade definidos. Gerir bem operações i) melhora a produtividade, pela correta utilização de recursos e diminuição de erros, ii) aumenta a capacidade de satisfazer as necessidades dos consumidores, pela oferta de melhores produtos e serviços que os concorrentes, e iii) melhora a imagem da empresa, tanto pelos bens e serviços de qualidade que produz como pelo contributo para a responsabilidade social.

3.1.1 Conceito e evolução

Operações são atividades de gestão de recursos e processos que produzem e fornecem bens e serviços, ou seja, as operações transformam entradas de recursos em saídas de produtos e serviços usando o chamado modelo de operações “*input-transformation-output*” (Slack & Lewis, 2008). Estes autores apresentaram três níveis de análise que formam a hierarquia das operações:

- o nível mais óbvio é acompanhar as operações de funcionamento da empresa, mas qualquer operação pode também ser vista como parte de uma rede maior de operações como operações de fornecimento de *inputs* (para a sua própria produção) e operações de fornecimento de *outputs* (aos seus próprios clientes internos e externos); além disso, qualquer operação pode ter vários fornecedores, vários clientes e pode estar em competição com outras operações que geram produtos e serviços semelhantes (o que se chama cadeia de abastecimento ou de suprimentos);
- para as operações decorrerem haverá uma rede de processos de transformação;

- dentro de cada processo, haverá uma rede de recursos materiais e humanos e de informação.

Operações, em rigor, sempre tiveram de ser geridas, pois sempre houve organizações a gerar e entregar pacotes de valor a clientes, tenha isso acontecido de forma explícita ou não.

Segundo Abernathy & Corcoran (1983), o padrão de desenvolvimento industrial americano em termos de práticas de produção e estrutura de força de trabalho, que se cristalizou ao longo de meados dos anos 1800, criou um modelo sem precedentes ou rivais na gestão industrial de produtos complexos com base tecnológica, modelo hoje conhecido como *American System of Manufacturing (ASM)* e que teria sido adotado posteriormente pela Grã-Bretanha, França, Alemanha e Japão.

A propósito do ASM, Chandler (1977) afirma que um aumento na taxa de produção devido a um dado *input* (trabalho, capital ou materiais) é obtido de três formas: desenvolvimento de máquinas e equipamentos mais eficientes; uso de matérias-primas de melhor qualidade e uma intensificada aplicação de energia. Segundo o autor, organizacionalmente, a produção foi expandida através de melhorias no projeto de produção e pela inovação de práticas e procedimentos requeridos para sincronizar fluxos e supervisionar a força de trabalho.

De acordo com Abernathy & Corcoran (1983), a Gestão de Operações nasce quando as tarefas passam do homem para a máquina; o aparecimento de novas tecnologias, a transformação de grandes quantidades de matérias-primas, o número de trabalhadores existentes nas unidades produtivas e os problemas da distribuição dos bens criaram a necessidade de uma coordenação organizada. Segundo os autores, só na década de 30 se privilegia o papel do elemento humano nos sistemas de trabalho, indicando a motivação das pessoas com um dos elementos críticos da produtividade no trabalho.

Foi também nesta época que a qualidade começou a ser abordada, embora o seu desenvolvimento e aplicação às operações tenha sido implementado só na década de 80/90 (Pannirselvam *et al.*, 1999), assim como o conceito de gestão da cadeia de abastecimento cuja ideia central é aplicar uma abordagem de sistema total para gerir o fluxo de informações, materiais e serviços desde os fornecedores de matérias-primas, passando pelas fábricas e armazéns, até ao consumidor final.

O uso das tecnologias de informação foi introduzido nos anos 70, com o nascimento do computador, mas a sua verdadeira dimensão como ferramenta para a gestão só se notou a partir de 2000 (Berg & Einspruch, 2009; Sousa & Voss, 2008).

Apresenta-se na Tabela 3.1 um resumo da evolução do alcance das operações.

Tabela 3.1 – Evolução da Gestão das Operações

Operações	Conceitos
Gestão de projetos	Primeiro que se desenvolveu associado a grandes construções
<i>American system of manufacture</i>	Migração de um modelo artesanal ou fabril de pequena escala para o modelo fabril em larga escala
Produção em massa	Máquinas substituem as pessoas
Ciência da administração	Contribuições da matemática e da estatística no planeamento, programação e controlo de produção
Abordagem social	Mais atenção às pessoas
Gestão da qualidade	<i>Just in Time</i> e a Gestão de qualidade total
Estratégia de operações	Relação com outras funções e com o ambiente (clientes, concorrentes, fornecedores...)
Gestão de operações de serviços	Abordagem da intangibilidade de algumas operações

Tradicionalmente, na perspetiva de Amoako-Gyampah & Meredith (1989), as áreas temáticas da gestão de operações eram: estratégia, localização, capacidade, flexibilidade, tecnologia, produtividade, *layout*, previsão, programação, planeamento agregado, compras, distribuição, inventário, *Just-in-Time* (JIT), qualidade, confiabilidade e medição de manutenção, trabalho, serviço e projeto de gestão. As operações foram durante décadas aplicadas à indústria, daí que até a própria expressão “gestão das operações” tenha acompanhado o desenvolvimento do seu campo de ação. Segundo Sprague (2007): começou por se chamar Administração Científica, com Taylor; Gestão de Fábrica, até à Revolução Industrial; Gestão Industrial, comum em 1930; Gestão da Produção, desde a Segunda Guerra Mundial até à década de 60 do século passado; Gestão de Operações, até aos nossos dias.

Com a proliferação dos serviços e das empresas de serviços, nasceu uma nova área temática de grande importância que foi o consumidor. A adaptação da gestão das operações à nova realidade era iminente. As tarefas do gestor de operações de empresas

de serviços ganharam nova complexidade, quando comparadas com as do gestor de indústria, com a introdução da componente “cliente”.

Outra componente importante na evolução da gestão das operações deve-se às organizações internacionais. Empresas de países industrializados transportam capital intelectual e conhecimento para os países em desenvolvimento, enquanto beneficiam com o largo mercado de trabalho e, simultaneamente, acesso a novos mercados. Por sua vez, por propagação através de investimentos, projetos, operações, formação e tecnologia, estas mesmas empresas podem ajudar a desenvolver infraestruturas e redes de serviços de apoio e a melhorar o bem-estar económico de países em desenvolvimento (Prasad & Babbar, 2000). Na opinião destes autores, o trabalho da gestão de operações é fornecer às empresas benefícios económicos, e as empresas fornecerem ao mundo um crescimento sustentável.

3.1.2 Perspetivas

As empresas com maior sucesso são as que utilizam os seus ativos de conhecimento melhor e mais rapidamente que a concorrência (Bontis *et al.*, 1999). Assim, os fatores competitivos da atualidade, como a globalização, o desenvolvimento tecnológico, a fácil acessibilidade às novas tecnologias e a redução do ciclo de vida dos produtos, entre outros, são uma constante e explicam a necessidade de medir, avaliar e gerir os ativos de conhecimento empresarial (Umemoto, 2002).

É usual considerar que as empresas com recursos intelectuais superiores compreendem melhor que a concorrência como explorar, combinar e configurar recursos e capacidades (Spender & Marr, 2005) e, através disso proporcionar mais valor aos seus clientes do que os concorrentes (Teece *et al.*, 1997).

Este valor pode derivar da inovação, que é reconhecida como um motor da competitividade empresarial e das economias. Cho & Pucik (2005), Prajoso & Sohal (2006) e Perdomo-Ortiz *et al.* (2006) referem que o contexto de competitividade e instabilidade dos mercados atuais é extremamente exigente para as organizações, que têm que ter como principal preocupação a satisfação dos clientes e simultaneamente antecipar-se e adaptar-se às mutações na envolvente externa, sendo a aposta na qualidade e na inovação fundamental para o êxito e a sobrevivência das mesmas. A flexibilidade/agilidade e capacidade de adaptação (resiliência), aliada às preocupações

ambientais, e a aposta na qualidade (através da filosofia *lean*) são uma importante base estratégica para as empresas. Estes autores argumentam que a qualidade e a inovação são dois fatores importantes para promover e dinamizar a competitividade do tecido empresarial de qualquer país. Pelas razões apontadas, aos gestores de operações compete lidar com os seguintes desafios (White & Lee, 2007): mercados globais; competitividade; reforço da estratégia; escassez de recursos; serviço e produto de qualidade; redução de custos nas atividades que não acrescentam valor; flexibilidade nos processos; avanços tecnológicos; maior participação dos colaboradores; higiene, segurança e saúde no trabalho; responsabilidade social.

Os gestores de operações tomam muitas decisões, algumas aparentemente triviais, outras de mais longo prazo e estratégicas. Enfrentam novos desafios, como o desenvolvimento económico, social, político e tecnológico, e mudanças no ambiente. Muitas dessas decisões e desafios parecem em grande parte de natureza económica, como por exemplo o impacto causado na empresa pelos custos de introdução de um novo produto ou serviço ou o retorno de se investir em nova tecnologia, mas outras têm caráter social, como o conhecimento do impacto no ambiente pelo uso dos recursos naturais ou pelo uso de um processo e não outro (Wassenhove, 2008). Segundo o autor, é este o grande dilema: como pode o gestor de operações tentar ser, ao mesmo tempo, economicamente viável e socialmente responsável? É uma questão importante e nenhum gestor deve ignorá-la. Segundo Fitzsimmons & Fitzsimmons (2006), a inovação e a responsabilidade social podem ser fontes de crescimento das empresas. Os autores dizem que o uso criativo da informação pode ser fonte de novos serviços e produtos ou acrescentar valor aos já existentes, e que ignorar as questões sociais e ambientais pode ser sinónimo de perda de mercado.

3.2 As operações em serviços

As últimas décadas caracterizaram-se por um grande desenvolvimento tecnológico e industrial, sendo cada vez maiores as exigências do mercado. A preparação dos gestores deverá conseguir dar resposta a essas exigências, pois as rápidas mudanças no ambiente global causam grande impacto em qualquer empresa, e uma desatenção pode provocar perda de competitividade. As tendências dos mercados e as mudanças dinâmicas fazem com que as organizações e seus diretores se debatam com a necessidade urgente de procurar novos rumos, exigindo entre outros aspetos, que os departamentos operacionais sejam cada vez mais eficientes. Nas empresas de serviços, dadas as suas

características específicas, há questões que não podem ser descuradas, sob pena de se perderem clientes ainda mais rapidamente do que nas empresas industriais.

Em serviços, como a hotelaria, os aspetos operacionais podem ditar a excelência e, por essa via, criar valor e aumentar os resultados da empresa. Administradores, diretores e gestores de operações devem estar atentos a áreas de decisão como a estratégia do serviço, o processo de serviço, a cadeia de abastecimento, a gestão do cliente interno e externo e o desempenho operacional, entre outros, como uma via de aumentar a sua vantagem competitiva e, assim, os resultados, pois adotar as melhores práticas em todas as áreas leva a desempenho superior (Voss, 1995).

3.2.1 Serviços versus produtos

Em todo o lado, é possível encontrar empresas que prestam serviços e também serviços dentro das empresas industriais. Serviços como os transportes e comunicações são transversais a todos os setores de atividade, incluindo o cliente final para quem os serviços de infraestrutura e distribuição funcionam como intermediários.

Segundo Fitzsimmons & Fitzsimmons (2006), numa sociedade industrializada, empresas especializadas em serviços podem prestar serviços à indústria de forma mais económica e eficiente do que as próprias empresas industriais, em áreas tão vastas como o marketing, a manutenção, a consultoria e a distribuição. Na indústria, a vertente serviço não só facilita como torna possíveis as próprias atividades de fabrico. De acordo com Corrêa & Caon (2006), o papel dos serviços na indústria divide-se em três categorias:

- Apoio à criação de vantagem competitiva – atividades de serviço prestados ao cliente como projeto, crédito, distribuição e assistência técnica atuam como criação de valor pela diferenciação em relação aos concorrentes;
- Suporte às próprias atividades – muitas funções nas empresas industriais são operações de serviço como os recursos humanos, manutenção e serviços administrativos;
- Centros de lucro – algumas atividades de serviços, como por exemplo o marketing, podem desenvolver-se de tal forma que ultrapassam a mera função de apoio, tornando-se um centro independente de lucros.

As empresas de serviços proliferaram com o desenvolvimento da qualidade de vida das sociedades, a que não é alheio o setor público pelo investimento em educação, saúde, meios de transporte e comunicação e segurança pública, por exemplo. No entanto, não é fácil definir o que é um serviço. O setor dos serviços apresenta diversas especificidades que traduzem diferenças essenciais entre serviço e produto. Vejam-se essas diferenças apresentadas por Hoekman & Mattoo (2008): em primeiro lugar, os serviços são intangíveis e, conseqüentemente, o seu comércio não envolve expedição, em contraste com as transações de bens; em segundo lugar, os serviços não são armazenáveis, pelo que a sua produção e o seu consumo tendem a ocorrer em simultâneo; em terceiro lugar, os serviços são muito heterogêneos, pois são adaptados às necessidades específicas dos clientes, eles também todos diferentes; em quarto lugar, todos os serviços exigem alguma forma de interação entre produtor e consumidor, pois a produção e o consumo ocorrem em simultâneo (pode ser um contacto direto pessoa a pessoa, uma telecomunicação ou uma troca de documentos escritos); em quinto lugar, a qualidade do serviço é mais difícil de monitorizar e medir do que nos processos de fabrico, por envolver diretamente o cliente; finalmente, alguns serviços podem exigir que o consumidor se desloque ao local onde os serviços são oferecidos (turismo), enquanto outros podem exigir que o produtor altere a sua localização (serviços de engenharia de manutenção), ou seja, mesmo com as fortes melhorias nas tecnologias de informação e comunicação, os serviços permanecem menos transacionáveis do que os bens.

Atendendo a que os serviços exigem interação entre pessoas, o vendedor e o comprador, a complexidade daqueles varia com o grau de intensidade de contacto, sendo esta uma forma de caracterizar os serviços. A matriz de Dilworth (1996) (ver Figura 3.1) é um instrumento muito utilizado para a compreensão daquela relação. A complexidade do serviço representa o grau de conhecimento e de exigência que o fornecedor de serviço deve possuir sobre as necessidades e expectativas dos consumidores.

O grau de personalização representa até que nível o serviço é feito à medida do cliente. Os serviços dos quadrantes I e III requerem muita formação e investimento, conhecimentos e experiências que não estão disponíveis no imediato e não se adequam à generalidade dos clientes, embora no quadrante III as economias de escala ajudem a reduzir os custos do serviço.

Dado que muitos dos colaboradores de empresas de serviços estão em contacto direto com o cliente, devem possuir boas características interpessoais, sobretudo quando estamos em presença de alta personalização do serviço. Os quadrantes II e IV representam serviços que poupam tempo e esforço aos clientes, pelo que os colaboradores devem ser formados para garantir um serviço fiável, consistente e flexível.

		Complexidade do serviço	
		Alta	Baixa
Grau de personalização	Alto	<p>I</p> <p>Advogados Manutenção Engenharia Ortopedista Psiquiatra Consultoria</p>	<p>II</p> <p>Cabeleireiro Supermercado Transportes Restaurante Táxi</p>
	Baixo	<p>III</p> <p>Rádio e televisão Cinema Museus Telecomunicações Escolas Transportadora aérea</p>	<p>IV</p> <p>Recolha de lixo Restaurante rápido Lavagem de carros Lavandaria Fornecimento de energia Retalhista Transporte público</p>

Figura 3.1 - Matriz de características dos serviços

Fonte: Adaptado de Dilworth (1996)

Serviços de diferentes naturezas relacionam-se entre si formando o sistema de serviços na economia de um país. Guile & Quinn (1988) apresentaram este sistema, representado na Figura 3.2, onde podemos ver a interdependência entre setores de serviços, públicos ou privados, e entre serviços e indústria. Cada vez mais, as empresas industriais usam os serviços como forma de vantagem competitiva ao oferecer o mesmo produto que outros concorrentes mas com um grau de assistência ao cliente superior. Na indústria, a qualidade do produto depende das especificações pré-estabelecidas, enquanto em serviços depende da avaliação que o cliente faz dele. Na compra do serviço, a experiência que se vive é tão importante como o serviço em si mesmo, e depende do grau de personalização do processo, da flexibilidade e da competência dos colaboradores, do relacionamento que se estabelece e da interação com outros clientes. Na ótica do cliente, o serviço é visto como um conjunto de elementos inseparáveis, que

formam o todo que se adquire. Na ótica da empresa, compete aos gestores conhecer o serviço que prestam, motivar e formar os colaboradores e, principalmente, providenciar a satisfação do cliente, o que nos leva à gestão de operações e sua aplicação à empresa de serviços.

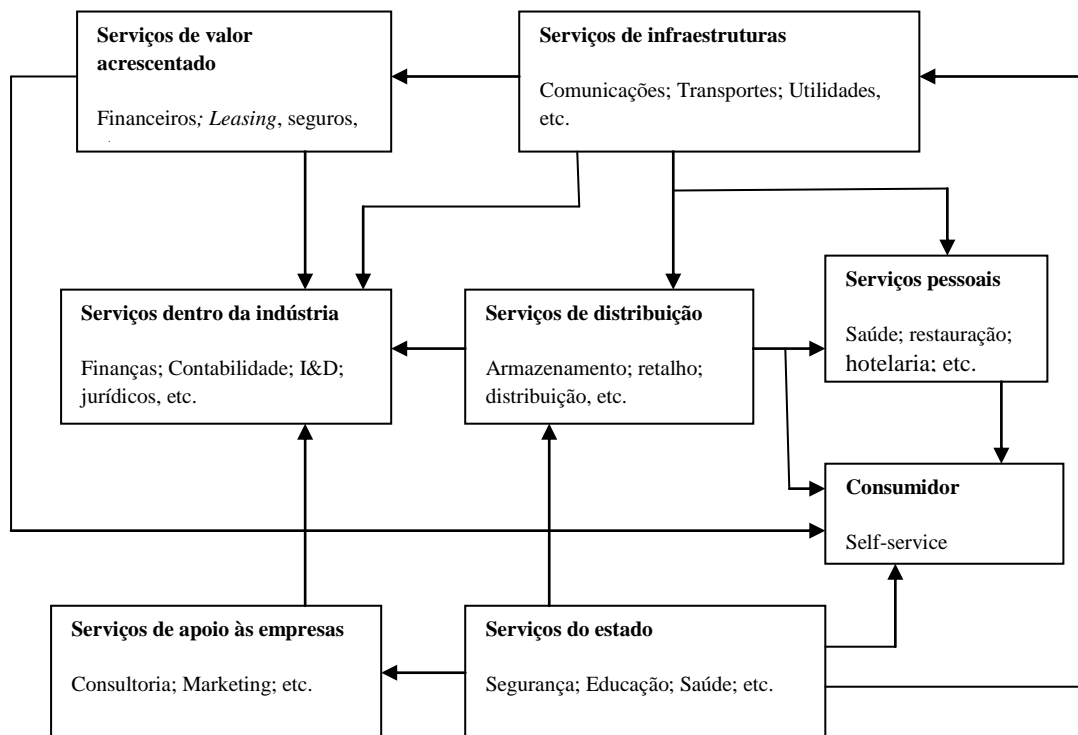


Figura 3.2 - Relação entre os diferentes serviços na economia

Fonte: adaptado de Guile & Quinn (1988)

3.2.2 Dinâmica da gestão de operações nas empresas de serviços

O setor dos serviços foi o que mais cresceu nas últimas décadas, tornando-se o setor com maior representatividade económica na maioria dos países avançados do mundo. Segundo dados do Banco de Portugal (BP), o peso do setor dos serviços no Valor Acrescentado Bruto (VAB) ronda em média os 60% e ocupa cerca de 70% da população ativa (Amador & Cabral, 2009).

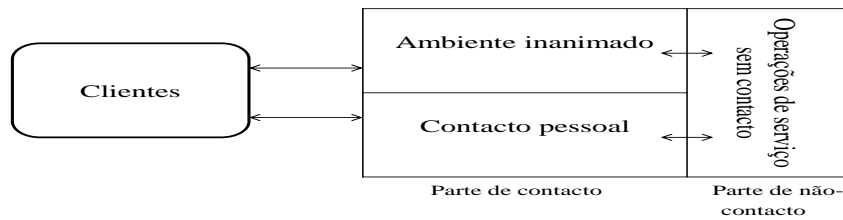
As explicações para a crescente importância dos serviços nas economias mais desenvolvidas são por exemplo (Hoekman, 2006; Cook *et al.*, 1999): melhoria da qualidade de vida e mais tempo livre; crescente urbanização; alterações demográficas; mudanças socioeconómicas; aumento da sofisticação dos consumidores; evolução tecnológica. Para o aumento do comércio internacional de serviços, Cook *et al.* (1999) e

Silvestro *et al.* (1992) apontam razões como os avanços nas tecnologias de informação e comunicação; a redução das barreiras políticas e económicas ao comércio e a participação de novos países no comércio mundial; a liberalização do mercado em setores específicos dos serviços como os transportes aéreo, rodoviário e ferroviário; a globalização que está associada à mobilidade de capitais e pessoas provocando a uma forte expansão do comércio nos serviços de turismo, financeiros e de comunicações, contribuindo também para aumentar o seu peso no emprego e na produção doméstica.

Devido às diferenças entre bens e serviços, os sistemas que produzem bens são, conseqüentemente, diferentes dos sistemas que produzem serviços. Na perspectiva da empresa, sendo o serviço prestado essencialmente por pessoas para pessoas, é difícil manter a consistência pois a entrega do serviço nunca é igual; do ponto de vista do cliente, avaliar e comparar serviços antes da experiência de compra é muito difícil, senão impossível, o que apoia a ideia da complexidade de um sistema de operações de serviços. Este sistema, caracterizado pelo valor que resulta do intercâmbio entre os sistemas de serviço e as pessoas ou negócios implica decisões de posicionamento estratégico desde a conceção e execução até ao controlo e avaliação do serviço, que deverão ser acompanhados pelo gestor de operações (Gremler & Gwinner, 2000).

O sistema de operações em serviços foi definido por Tseng, *et al.* (1999), que dividem as operações de serviços em duas partes: uma que tem contacto com o cliente e outra que não tem (Figura 3.3).

Segundo os autores, na parte de contacto, ou *front office*, é onde ocorrem as interações cliente/empresa, que podem acontecer no contacto pessoal ou no contacto com o ambiente físico e criam a experiência global de serviço, o que foi denominado por Shostack (1985) de “encontro de serviço” e definido como o período de tempo em que o cliente interage diretamente com um serviço. Essa interação causa impacto na percepção da qualidade pelo cliente e o encontro de serviço é considerado como o próprio serviço prestado, sendo a qualidade e a consistência dimensões fundamentais para o sucesso da empresa (Bitner, Booms & Tetreault, 1990). As atividades de não contacto, ou de *back office*, apoiam o processo de prestação de serviço mas o cliente não tem acesso a elas.



Fonte: Tseng, *et al.* (1999)

Figura 3.3 – Modelo conceitual do sistema de operações de serviços

Há, portanto, do ponto de vista do cliente, duas áreas distintas no sistema de operações de serviços, uma visível e outra invisível, divididas pelo que Shoslack (1984) apelidou de linha de visibilidade. Embora seja reconhecida a importância do *back office* por desempenhar um serviço interno essencial para o encontro de serviço, a maior complexidade associada à gestão de serviços está no *front office*. Se a gestão de serviços requer uma abordagem específica e diferente em relação aos produtos (Bowen & Ford, 2002; Grönroos, 1994), essa diferença aparece principalmente nos processos de *front office* (McLaughlin, Pannesi & Kathuria, 1991), porque o encontro de serviço é o que diferencia bens de serviços (Chase & Hayes, 1991), ou seja, quando um consumidor compra um serviço, compra uma experiência criada nas operações de serviços de uma empresa de serviços (Bateson, 1995).

Segundo Slack *et al.* (1997), o sistema de operações de serviços deve ser analisado pela ótica do projeto de serviço que engloba o conceito, o pacote e o processo de serviço. O conceito retrata os benefícios que são esperados pelo cliente, o pacote representa as componentes que proporcionam esses benefícios e o processo indica o modo como o pacote é produzido.

De acordo com Johnston & Clark (2005), o conceito do serviço pode ser entendido como a forma pela qual a empresa deseja que os seus serviços sejam percebidos pelos clientes, e pode ser desdobrado nos elementos que proporcionam os benefícios propostos pelo conceito – o pacote de serviços. Este foi definido por Fitzsimmons & Fitzsimmons (1998), como um conjunto específico de bens e serviços que são oferecidos por uma empresa e dividido em quatro elementos:

- instalações de apoio: instalações e equipamentos utilizados no serviço que, sendo evidências físicas, podem assumir um papel importante na avaliação do serviço pelo cliente;
- bens facilitadores: são os bens consumidos ou utilizados pelo cliente durante a prestação do serviço;
- serviços explícitos: benefícios claramente percebidos pelo cliente como resultado da prestação do serviço;
- serviços implícitos: são os benefícios psicológicos que o cliente pode obter com a prestação do serviço.

A estes quatro elementos do pacote de serviços, Roth & Menor (2003) somam as “informações facilitadoras” e os “serviços periféricos”. Estes autores consideram que as instalações de apoio, os bens facilitadores, as informações facilitadoras, os serviços explícitos e implícitos fazem parte do serviço central, mas os serviços periféricos podem apoiar o serviço central e consolidar uma experiência completa ao cliente.

Pode-se dizer, então, que o conceito de serviço se relaciona com as intenções estratégicas da organização para satisfazer o cliente, enquanto o pacote reflete o resultado do sistema de operações de serviços.

Segundo Gonçalves (2000), não existe um produto oferecido por uma empresa sem um processo empresarial, como não faz sentido haver um processo empresarial que não ofereça um produto. Assim, nenhum elemento do pacote de serviços pode ser oferecido ao consumidor sem que haja um processo para produzi-lo.

Embora os elementos do pacote de serviços representem a oferta total ao cliente, fazem-no de forma estática. As operações em serviços ocorrem de uma forma dinâmica pelas suas características intrínsecas, que decorrem da interação entre cliente e empresa, pelo que se pode considerar que os serviços têm duas dimensões: o processo e o resultado. Grönroos (1995) avançou os conceitos de qualidade funcional (processo) e qualidade técnica (resultado) numa abordagem voltada para a qualidade em serviços, enquanto Johnston & Clark (2005) usaram os termos “experiência e resultado”, considerando os serviços na perspectiva do cliente. O resultado responde à questão “o que” recebe o cliente, enquanto o processo corresponde a “como” o cliente recebe a experiência do serviço. Os elementos do pacote de serviço podem ser concebidos de forma a garantir a

qualidade do serviço, mas o desempenho do processo é que determina os benefícios oferecidos ao cliente. Na prática, há uma grande interligação entre processo e resultado, já que a satisfação do cliente é determinada pela atuação conjunta das duas variáveis; no entanto, a separação dos conceitos entre aquelas duas dimensões continua a ser válida, pois auxilia o gestor a direcionar a sua atenção para aspetos específicos do seu sistema de operações.

Na Figura 3.4, podemos ver uma visão alternativa do sistema de operações em serviços, embora muito genérica, proposta por Parker (2012).



Figura 3.4 - Sistema de operações em serviços

Fonte: Parker (2012)

As saídas do processo de transformação correspondem ao resultado do serviço; como os serviços envolvem a participação do cliente, o serviço também acontece nas interações cliente/empresa ocorridas durante a transformação (processo), e os próprios clientes são ainda vistos como entradas do processo, participando ativa ou passivamente. Ou seja, em serviços, o cliente pode ser um *input*, participa no processo e pode influenciar o resultado (Parker, 2012).

A satisfação do consumidor é um indicador crítico que reflete o sucesso ou insucesso do sistema das operações de serviços. Melhorias na experiência do consumidor podem influenciar positivamente a satisfação e, com isso, os resultados da empresa (Sulek *et al.*, 1995; Danaher & Mattsson, 1994), sendo a parte mais importante do processo o contacto pessoal (Bitran & Hoeck, 1990). Segundo estes autores, as empresas asseguram a qualidade em serviços de elevado contacto, formando e motivando os recursos humanos de *front office*, efetivando a comunicação, controlo, *empowerment* e respeito de forma integrada, com o objetivo de conseguir a excelência nas operações. Já Parasuraman *et al.* (1988) entendem que a qualidade depende da confiança, responsabilidade, segurança, empatia e aspetos tangíveis que o serviço oferece aos clientes, enquanto Haywood-Farmer (1988) *cit in* Tseng *et al.* (1999) sugeriram que o caminho para a verdadeira qualidade passa por facilidades físicas, processos e

procedimentos, comportamento e convívio entre as pessoas, e pela avaliação que o consumidor faz da sua experiência do serviço.

De forma abrangente, Slack *et al.* (2010) classificam a função produção como central nas organizações, porque produz os bens e serviços que são a razão da sua existência e que será exigida para que se possa competir nas condições de mercado futuro, ressaltando o facto de os gestores não poderem ignorar a importância da estratégia operacional como parte da estratégia global, pois será esta a via para um melhor desempenho organizacional.

Uma boa estratégia para a prestação de serviços pode ser uma poderosa arma competitiva. Johnston & Clark (2005) referem que um plano estratégico envolve vários elementos numa organização e dá condições para que estes elementos se apoiem mutuamente e sejam consistentes para competir em muitos critérios diferentes, como preço, qualidade, disponibilidade, velocidade do serviço, flexibilidade, variedade, inovação e exclusividade. A forma como as operações em serviços são geridas depende do posicionamento estratégico do sistema de operações e cada decisão operacional deve estar vinculada à estratégia global de uma empresa. A estratégia para a gestão de operações em serviços tem sido desenvolvida por variados autores, tendo surgido alguns modelos que importa referir.

3.2.3 A estratégia das operações nos serviços

A literatura na área é rica em definições de estratégia de operações que refletem as diversas correntes de pensamento ao longo dos tempos. Slack, Chambers & Johnston (2002) reuniram as várias contribuições para o conceito e apresentaram a estratégia de operações em quatro perspetivas:

- Perspetiva *top-down* - a estratégia de operações é ditada pela empresa, que espera que as operações se adaptem aos objetivos gerais
- Perspetiva *bottom-up* – a experiência dos operacionais sugere o que deveria ser feito para melhorar a vantagem competitiva da empresa
- Perspetiva baseada em recursos – a vantagem competitiva está em desenvolver e explorar as competências únicas dos recursos operacionais e ser mais forte que a concorrência

- Perspetiva baseada no mercado – a estratégia de operações depende do posicionamento da empresa no mercado e das exigências que este requer.

Segundo aqueles autores, nenhuma das perspetivas deve ser considerada isoladamente, pois a visão de mercado e de recursos, em conjunto, estão relacionadas com o conteúdo da estratégia de operações enquanto as perspetivas *top-down* e *bottom-up* se relacionam com o processo da estratégia de operações, ou seja, as quatro abordagens são complementares.

Da revisão da literatura surgiram vários modelos para a estratégia de operações embora nenhum incorpore as quatro perspetivas e, além disso, a grande maioria foi abordada pelo lado das empresas industriais. Dado o propósito deste trabalho, apenas abordaremos os modelos identificados para serviços.

3.2.3.1 Modelos para a estratégia de operações em serviços

Devido ao estágio pouco desenvolvido da pesquisa em operações de serviços (Machuca, *et al.*, 2007), apenas se encontraram nove modelos que procuram adaptar a estratégia de operações às características dos serviços: Armistead (1990); Chase & Hayes (1991); McLaughlin, Pannesi & Kathuria (1991); Heskett, Sasser & Hart (1994); Partovi (2001); Corrêa & Caon (2002); Johnston & Clark (2005); Santos (2006); Parker (2012). Alguns modelos sobrepõem-se em vários aspetos e outros afastam-se do objetivo desta pesquisa, pelo que apenas foram selecionadas três diferentes abordagens adaptadas a serviços que, embora não respondam ao problema que propomos estudar, dão um importante contributo.

O modelo de Johnston & Clark (2005)

O modelo de Johnston & Clark propõe cinco componentes chave para a estratégia de operações que, de forma dinâmica, interagem entre si para o desenvolvimento apropriado das operações de serviços: objetivos da empresa, ambiente, conceito de serviço, objetivos de desempenho e operação (ver Figura 3.5).

Os autores encaram a estratégia de operações alinhada com a estratégia global corporativa, e são os objetivos globais que indicam o caminho para a mudança nas operações.

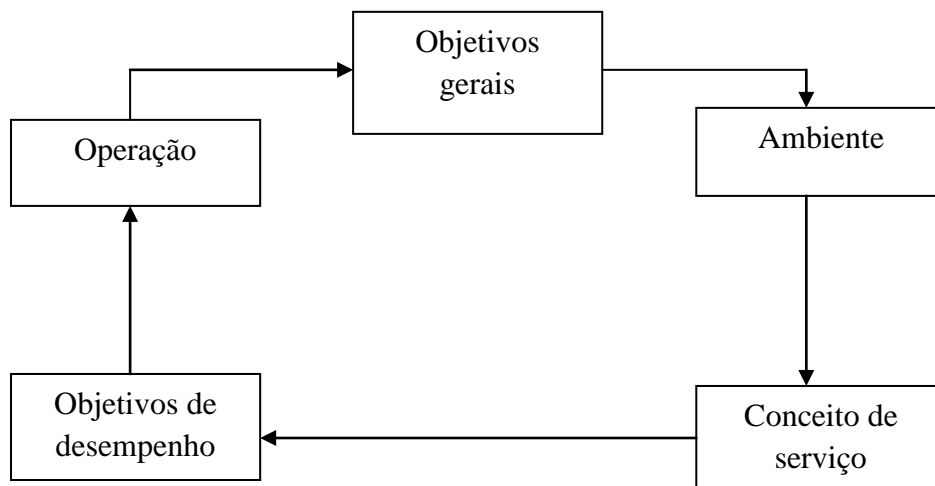


Figura 3.5 - O modelo de Johnston & Clark

Fonte: adaptado de Johnston & Clark (2005)

O conceito de serviço baseia-se na fonte de oportunidades que surgem do ambiente para se aproximar mais do mercado e criar operações de maior valor agregado ao cliente. Os objetivos de desempenho traduzem o valor agregado das operações e ajudam a definir as prioridades competitivas do sistema de operações. As competências do sistema de operações, por seu turno, podem impulsionar ou retrain os objetivos globais da organização. É um modelo que se baseia em forças internas e externas para movimentar o ciclo da estratégia, e destaca o papel da liderança no processo de formulação da estratégia de operações como meio para a concretização dos objetivos gerais. Os autores levaram em consideração a natureza dinâmica das operações, o que implica um certo grau de flexibilidade no planeamento.

O modelo de Santos (2006)

O modelo de Santos está estruturado em oito estádios: conteúdo da estratégia, contexto da estratégia, processo da estratégia, conceito e pacote de serviços, processos de *front office* e de *back office*, critérios de valor percebido, formulação e implementação da estratégia (ver Figura 3.6).

Este modelo define os objetivos de desempenho, na perspetiva do valor percebido pelo cliente, que são atingidos através do conceito de serviços e do pacote de serviços, como ferramentas essenciais para o desenvolvimento dos processos, quer visíveis quer

invisíveis para o cliente. Reflete, de forma flexível, a visão da estratégia de operações orientada para o mercado, embora utilize os princípios da visão baseada em recursos, mas na sua essência apresenta uma visão baseada em processos.

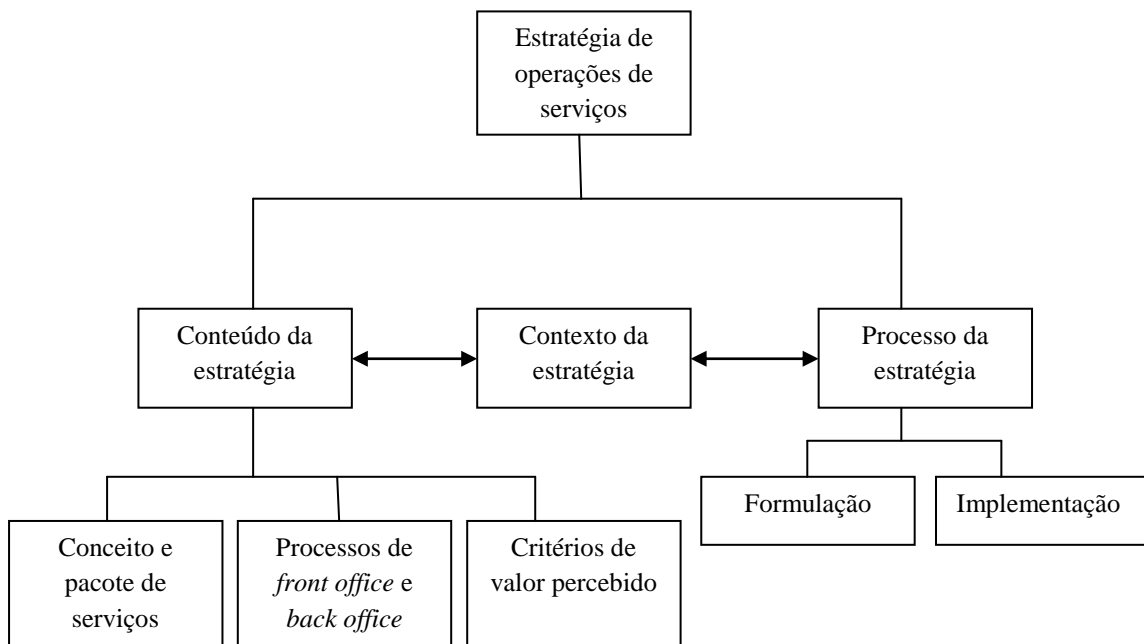


Figura 3.6 - Modelo de Santos

Fonte: Adaptado de Santos (2006)

O modelo de Parker (2012)

Parker propôs um modelo para a estratégia de operações em sete passos, com base na estratégia organizacional (Figura 3.7). Esta deve ser conhecida do gestor de operações e engloba os objetivos da empresa, a posição competitiva atual e futura, fontes de vantagem competitiva identificadas e potenciais e segmentação do mercado. A partir daqui, o autor propõe: primeiro passo, seja conhecer e identificar os clientes e encontrar os melhores recursos operacionais técnicos e humanos; segundo passo, determinar as melhores técnicas competitivas com recurso ao *benchmarking*; terceiro passo, encontrar as áreas de decisão prioritárias; quarto passo, iniciar a conceção do serviço; quinto passo, testar o design do serviço junto dos consumidores; sexto passo, introduzir as alterações necessárias e implementar o serviço; sétimo passo, monitorizar o desempenho das operações.

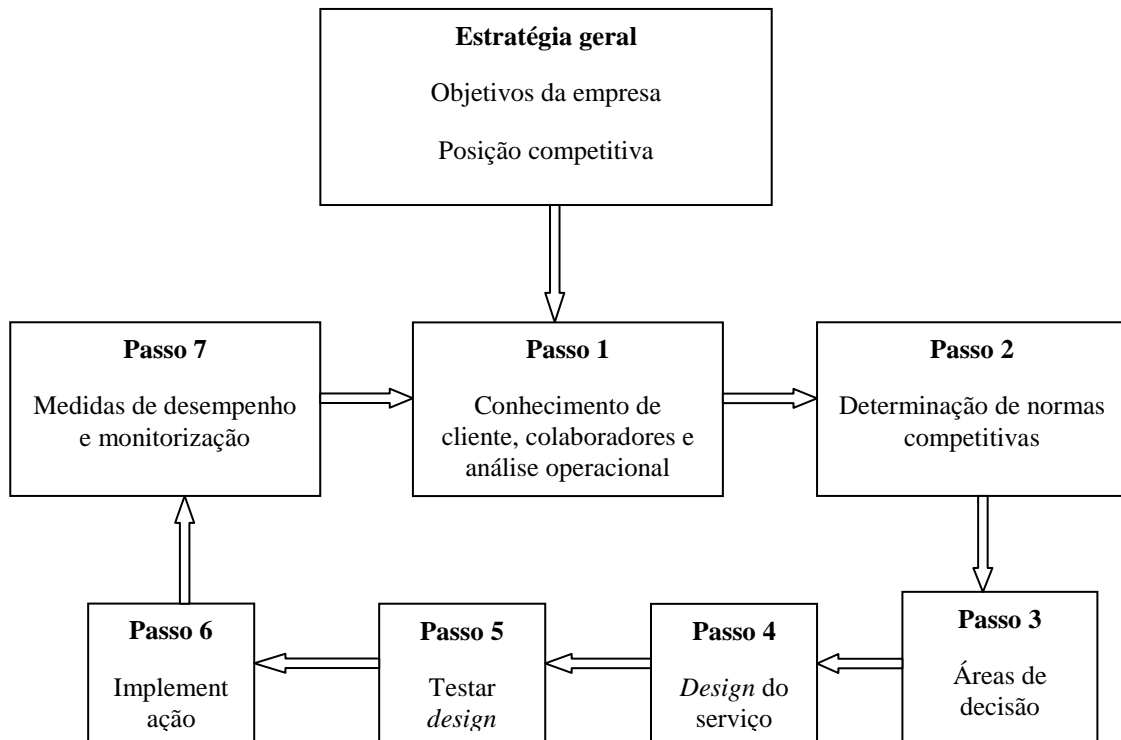


Figura 3.7 - O modelo de Parker

Fonte: Adaptado de Parker (2012)

Este é um modelo dinâmico que prevê a retroalimentação da estratégia de operações introduzindo melhorias contínuas detetadas ao longo de todo o processo. Os resultados operacionais atingem-se através do envolvimento dos clientes no processo, pelo comportamento dos recursos humanos, por sistemas de informação de suporte e por fatores de sustentabilidade externos. O planeamento estratégico repete-se, ciclicamente, para atingir a qualidade de serviço que acompanha as mudanças nas expectativas do consumidor.

Outros autores, mesmo não apresentando nenhum modelo, deram importantes contribuições no sentido de se compreender a ligação da estratégia das operações aos resultados da empresa pela via da conceção do serviço, do desenho do serviço e do envolvimento de fornecedores e clientes, assuntos que trataremos nos pontos seguintes.

3.2.3.2 A conceção do serviço

Autores como Brown & Blackmon (2005), Swink *et al.* (2005) e Venkatraman & Prescott (1990) referem que as organizações se devem esforçar para encontrar

consistência entre a estratégia da concepção do serviço e as suas capacidades operacionais. Esta inter-relação é definida como uma forma de correspondência entre duas variáveis relacionadas (Venkatraman, 1989), ou, mais precisamente, a adequação estratégica interna de uma organização (Hill & Brown, 2007). A sua realização e sustentação são reivindicadas para aumentar tanto a competitividade empresarial (Ketokivi & Schroeder, 2004; Smith & Reece, 1999) como o desempenho de atendimento ao cliente (Hill & Cuthbertson, 2011). O fraco desenvolvimento daquelas diretrizes deve-se à compreensão insuficiente das relações substantivas entre as dimensões da competitividade e estratégia das operações (Swink & Hegarty, 1998). A necessidade da mesma ligação também foi reconhecida na literatura sobre a gestão estratégica de empresas de serviços (Kindström, 2010; Lilis & Sweeney, 2012).

De acordo com Berry (1995), todas as grandes empresas de serviços têm uma clara e complexa estratégia de concepção de serviço que fornece aos gestores de operações os conhecimentos necessários sobre: as componentes daquela estratégia (Johnston, 1994; Johnston & Clark, 2005), a necessidade de desenvolver a cultura certa para a melhor prestação de serviços ao cliente e melhoria da qualidade (Atkinson, 2013; Goldstein, 1997), a complexidade operacional que toda a estratégia envolve (LaGanga, 2011), a inovação, que requer a difusão de informação e conhecimento (Badii & Shariff, 2003; Jantunen, 2005; Hii & Nelly, 2000; Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2006) e a responsabilidade social que, segundo alguns autores (Perrini & Castaldo 2008; Pivato *et al.*, 2008; Bhattacharya *et al.*, 2009), pode ser uma importante contribuição para o desempenho das organizações.

Acedo *et al.* (2006) e Bowman & Ambrosini (2003) propõem que a implementação da estratégia seja estruturada a partir de um ponto de vista ambiental e de mercado para as empresas que usam a capacidade dinâmica baseada em recursos e uma abordagem de gestão do conhecimento para aumentar a competitividade. A lógica destes autores, baseada em ambiente de mercado para a formulação da estratégia de negócios, funda-se na compreensão do que está a acontecer no meio ambiente e, em seguida, utilizando a análise, determinar as opções estratégicas disponíveis para a empresa, dadas as atuais oportunidades e ameaças externas.

De acordo com Johnston (1999), há uma tendência estratégica crescente das operações como caminho para a competitividade. O papel tradicionalmente reativo das operações

deu lugar ao proactivo, depois de passar por várias fases (Slack *et al.*, 2010). Segundo os autores, as capacidades operacionais começaram por ser internamente neutras; numa segunda fase, eram externamente neutras; numa terceira fase, eram consideradas como suporte interno à estratégia; finalmente, eram suporte externo. Ou seja, inicialmente, as operações apenas corrigiam problemas (função reativa); mais tarde, ajudavam as empresas a implementar a estratégia global para serem melhores que os concorrentes adotando as melhores práticas; no terceiro estágio, já havia uma ligação entre estratégia e operações; finalmente, aquelas capacidades foram consideradas como condutores da estratégia global, ou seja, foi reconhecido que a gestão das operações é uma arma competitiva (função proactiva). Segundo alguns autores (Peng *et al.*, 2011; Venkatraman & Prescott, 1990; Brown & Blackmon, 2005 e Sirmon & Hitt, 2009), falta definir a variável de ligação entre estratégia e operações.

Em serviços, seguindo a orientação de Chase & Hayes (1991), o papel principal da gestão estratégica de operações é a prestação de serviços com qualidade, o que implica a posse dos recursos necessários, quer no *back office* quer no *front office*, e serão estes recursos a variável de ligação entre estratégia global da empresa e a gestão das operações.

Sendo os objetivos operacionais parte integrante da estratégia global, com os recursos necessários para desenvolver aqueles objetivos, o processo de serviço pode ser uma arma competitiva para a sustentabilidade do negócio.

Cada organização tem a sua própria cultura, natureza e identidade (Schneider, 2000). Para o autor, a empresa deve analisar a sua história e compreender quais são os atributos da sua cultura que lhe trazem vantagem competitiva, e alimentar e desenvolver tais características. Esse conhecimento pessoal deve ser disponibilizado a todos os colaboradores da empresa para que as atitudes e os comportamentos se tornem em normas e formas padronizadas de trabalho (Atkinson, 2013).

Criar uma cultura de serviço é haver um compromisso com a qualidade, em que parceiros e funcionários devem ser treinados para proporcionar a satisfação do cliente; o serviço ao cliente vem em primeiro lugar - um processo de pensamento que deve ser característica de todos os colaboradores da empresa (Goldstein, 1997). Deve, no entanto, basear-se na capacidade e motivação dos recursos humanos, únicos capazes de satisfazer as expectativas legítimas de serviços, e não em questões relacionados com o

desempenho (Schein, 1985; Quinn & Rohrbaugh, 1983). O esforço coletivo pode aumentar a eficiência organizacional (Ostroff, 1992), começando na liderança e abarcando todas as funções da empresa. Nas empresas de trabalho intensivo, como no turismo e hotelaria, as atitudes dos recursos humanos perante os clientes podem explicar como a cultura da organização se relaciona com o desempenho de serviço (Gregory *et al.*, 2009; Jaskyte & Dressler, 2005). Segundo Germain & Bloom (1999), é fundamental que os recursos humanos compreendam e interpretem os detalhes operacionais da cultura de serviço como estratégicos na prestação do serviço ao cliente, pois no dia-a-dia surgem, muitas vezes, situações novas e complexas que exigem flexibilidade, formação e sensibilidade para responder às exigências do cliente e aumentar o desempenho (Agbényiga, 2011).

O trabalho de um gestor de operações é muito complexo pois, por um lado, incide sobre questões muito heterogêneas como estratégia, processos, cultura, resultados e, principalmente, pessoas, e por outro lado, qualquer decisão numa das áreas tem, invariavelmente, consequências em todas as outras (Johnston & Clark, 2005; LaGanga, 2011).

Em serviços, é ainda mais complexo, pois um serviço é um conjunto de atributos explícitos e implícitos, percebidos de forma diferente por segmentos de mercado diferentes (Driver & Johnston, 2001). No entanto, segundo Johnston & Clark (2005), a complexidade das operações pode ser fonte de problemas e dificuldades, mas pode também, ser fonte de inspiração e mudança.

A complexidade operacional, em serviços, tem várias origens: o tamanho da empresa, a estrutura, a natureza do próprio serviço, a interdependência com outras áreas da gestão, a instabilidade do mercado e a política empresarial (Stacey *et al.*, 2000), mas essa complexidade não pode ser usada como desculpa para o que corre menos bem, antes deve ser usada para desenvolver o potencial dos colaboradores (McElroy, 2000). Compete à organização e ao gestor de operações, em particular, promover e difundir o conhecimento necessário para ultrapassar as dificuldades.

Uma empresa que procura sustentabilidade tem de enveredar por uma estratégia que acrescente valor nas dimensões económica, social e ambiental. As ações de cariz social têm de ter, para que a empresa possa efetivamente ser bem sucedida nesse ensejo, periodicidade, método e sistematização, para constituir uma verdadeira gestão

estratégica de responsabilidade social (George & Jones, 2005). Os autores sintetizam a responsabilidade social como a forma com que os gestores e os colaboradores de uma empresa veem o seu dever e a sua obrigação de tomar decisões que protejam, realcem e promovam o bem-estar de todas as partes interessadas e da sociedade em geral.

Se a preocupação da empresa, dentro de sua estratégia, é trabalhar o que os seus clientes percebem como valor, a ideia da relação direta da prática de ações sociais com a estratégia passa a ser cada vez mais defendida. Clientes diferentes possuem valores diferentes, bem como necessidades diferentes. Para determinados segmentos do mercado, a prática de ações sociais passa a ser um importante aliado como instrumento de valor para seu público-alvo (Band, 1997). O autor refere que, quando se trata de valor, nem todos os benefícios são criados da mesma forma na mente dos clientes. Existe uma hierarquia: os elementos essenciais, que precisam de ser bem executados para que a empresa exista, os elementos esperados, que qualquer bom fornecedor deve oferecer, e os elementos inovadores, que surpreendem e agradam o cliente.

A prática da Responsabilidade Social Corporativa é uma inovação de gestão (McManus, 2008). A gestão da inovação é comumente considerada como o processo de planeamento, organização e controlo das atividades de inovação, desde a conceção da ideia até ao lançamento no mercado, moldada por métodos e estruturas eficientes e eficazes (Bullinger, 2008). Tais estruturas são coordenadas pela procura, no ambiente interno e externo da empresa, pela seleção e tomada de decisão e pela implementação de novos ou melhorados processos para resolução de problemas e/ou identificação de oportunidades de negócio, adquiridas ao longo do tempo pela organização e pela sua capacidade de aprendizagem e evolução na prossecução das atividades de inovação selecionadas (Tidd & Bessant, 2009; White & Bruton, 2011).

Pelo exposto, parece natural introduzir inovação e responsabilidade social na estratégia empresarial. A estratégia garante coerência e direção às ações e decisões de cada organização, através da identificação de objetivos claros, da compreensão do ambiente competitivo de cada organização, da implementação efetiva e da avaliação dos recursos (humanos, físicos e tecnológicos) utilizados e necessários (Grant, 2010). Estes recursos são destinados a explorar as competências essenciais para atingir uma vantagem competitiva e uma posição mais favorável face à concorrência (Grant, 2010; Ireland *et al.*, 2011). À gestão das operações compete fazer cumprir aquela estratégia.

Taylor & Wacker (1999) defendem a ideia da participação da responsabilidade social dentro do planeamento estratégico das organizações no sentido de fortalecer a sua posição junto da sociedade, pois a prática de responsabilidade social a longo prazo define a sustentabilidade da organização pelo simples motivo de atender a uma nova perspetiva de relação com o mercado.

Do atrás referido, podemos considerar que a estratégia da conceção do serviço é determinante para a atividade empresarial, e cremos que também é importante e determinante para a gestão das operações.

3.2.3.3 O desenho do serviço

O desenho do serviço é um sistema integrado de elementos como processos de serviço, recursos tangíveis e intangíveis, que devem ser projetados para criar uma oferta de serviço consistente.

Na oferta de um serviço, é fundamental atrair, cativar e reter o cliente, pelo que uma organização preocupada com o bom desenho do seu serviço será capaz de criar valor adicional e ir ao encontro das necessidades dos seus clientes de forma mais eficaz, adquirindo assim vantagens competitivas em relação aos seus competidores (Cook *et al.*, 2002; Silvestro, 1999; Silvestro, 2003).

Este valor é um contributo importante para as operações em serviços, cujo objetivo é a procura da satisfação do cliente até à lealdade e retenção do mesmo (Lovelock, 1983). As organizações podem criar valor de dois tipos. O valor funcional, que está relacionado com a capacidade da empresa de poupar tempo e dinheiro ao cliente sendo conveniente e oferecendo um serviço acessível e fácil de usar (Klassen & Rohleder, 2001), e o valor emocional percebido, quando a empresa e os seus colaboradores fazem os seus clientes sentirem-se importantes, valorizados e especiais (Roth & Van der Velde, 1991). Quando estes dois tipos de valor existem, contribuem para maior lealdade emocional e relações mais longas, fazendo com que a escolha do consumidor seja mais resistente à competição (Jones, 1999; Barnes, 2003).

O desenho do serviço é multidisciplinar e ajuda a inovar ou melhorar serviços para os fazer mais úteis, fáceis de usar e desejáveis, tornando-os ao mesmo tempo mais eficientes para as organizações (Moritz, 2005). Segundo este autor, assume-se como uma dimensão estratégica de extraordinária importância no setor dos serviços, na

medida em que permite criar processos, sistemas e experiências complexas e interativas, integrando dimensões diversas como a gestão de recursos físicos e humanos, marketing ou I&D, tentando interligar a organização com o cliente de uma nova forma e criando ao mesmo tempo vantagens competitivas únicas que ajudam ao desenvolvimento não só das empresas como da própria economia. Para as organizações, o desenho do serviço oferece a possibilidade de criar valor adicional, diferenciar-se da concorrência, melhorar a alocação de recursos e o relacionamento com os clientes, desde que fazendo o correto uso das redes, tecnologia e informação (Voss, 2003).

O desenho do processo tem sido reconhecido como a principal abordagem para gestão de operações (Acur & Bititci, 2003). Em muitas indústrias, as organizações têm percebido que a eficácia e eficiência das operações são altamente dependentes da qualidade de seus processos operacionais. O pensamento em gestão de operações de serviços exige que os processos de serviço sejam bem projetados, documentados e concebidos. O projeto do processo de serviço torna-se muito importante para o sucesso global de uma organização no mercado, particularmente ao lidar com mudanças dinâmicas e rápidas no ambiente de negócios (Acur & Bititci, 2004; Armistead & Machin, 1997) e é crucial para documentação, validação e comunicação entre as diferentes partes funcionais envolvidas na gestão das operações (Armistead *et al.*, 1999).

O desenho do processo de serviço descreve os procedimentos de execução de tarefas operacionais, desde o uso e interação de recursos materiais e imateriais até à prestação do serviço ao cliente (Larson & Bowen, 1989; Beverland & Farrelly, 2007; Vargo *et al.*, 2008). No entanto, esses procedimentos devem ser flexíveis, pois em serviços o cliente interfere no processo, no momento da compra, dada a inseparabilidade da produção e consumo, característica dos serviços (Lovelock, 1988; Bettencourt *et al.*, 2002). Segundo Gadrey & Gallouj (1998) e Hertog, (2000), comprar serviços resulta num processo que envolve transferência de conhecimentos entre fornecedor e consumidor, o que obriga a repensar sistematicamente a fórmula recursos-competências operacionais (Vargo *et al.*, 2008; Larsen, 2000; Gallouj & Savona, 2009).

Todos os clientes são diferentes, pelo que é necessário gerir eficientemente toda a cadeia do processo de serviço, criar experiências diferentes e ultrapassar as expectativas de cada um. A comunicação constante entre o gestor de operações e o resto da equipa colaboradora é fundamental, pois um bom processo de serviço cria satisfação no

consumidor, reduz custos, acrescenta valor que se manifesta em resultados para a organização mas, também, causa impactos significativos nos empregados (Schmenner, 2004; Cook *et al.*, 2002).

A eficiente alocação e utilização dos recursos tangíveis e intangíveis, de *front office* ou de *back office*, é uma questão com importantes implicações na gestão da capacidade com a qual os gestores de qualquer organização têm de lidar, uma vez que se trata de recursos de alto custo e com impacto significativo no fluxo de clientes e no desempenho do sistema (Klassen & Rohleder, 2001). A gestão de operações é uma área estratégica em serviços, onde a crescente procura combinada com a diversidade de consumidores tornam as operações dos serviços um desafio constante para a equipa em geral e para os gestores em particular, no sentido de prover os recursos necessários para satisfazer a procura desses serviços. No atual ambiente económico, o controlo de recursos escassos, aliado à eficiência na sua utilização, é fundamental para reduzir ineficiências e desperdícios na utilização da capacidade disponível.

Capacidade é o nível máximo que um processo pode atingir ao operar, sob condições normais, em determinado período de tempo (Slack, 2002). De acordo com Gaither & Frazier (2001), as principais decisões sobre capacidade devem considerar os seguintes aspetos: estimar a capacidade das instalações atuais; prever as necessidades futuras de capacidade para todos os produtos e serviços; identificar e analisar as diferentes fontes e formas de alterar a capacidade no curto, médio e longo prazo; identificar diferentes formas de influenciar a procura; avaliar o impacto da decisão no que diz respeito à capacidade sobre a qualidade do serviço prestado; escolher fontes alternativas para incrementar a capacidade do sistema.

Para melhorar a utilização de recursos, o gestor de operações pode usar o *yield management*, a flexibilidade das instalações, aumentar a motivação dos RH e/ou melhorar as técnicas de previsão no contexto organizacional (Johnston & Jones, 2004; Klassen & Rohleder, 2001).

A tarefa mais árdua para o responsável pelas operações é gerir as pessoas da sua equipa.

Na perspetiva do consumidor, a diferença entre um mau e um excelente serviço, pode dever-se ao primeiro contacto com a organização. As empresas de serviços podem ter um *design* de processo muito elaborado e a tecnologia mais avançada, mas se não

investirem nos seus recursos humanos falham no grau de satisfação do consumidor (Cook *et al.*, 2002) porque os empregados não estão motivados para criar altos níveis de qualidade e produtividade (Bettencourt & Brown, 1997).

As operações podem causar impacto significativo nos empregados devido a pressões organizacionais como a natureza da tarefa, desenho do serviço e dos processos, uso dos recursos operacionais, sistemas de recompensa e avaliação, e objetivos a atingir, entre outros (Bitner, 1992; Bowen *et al.*, 1999). Além destas pressões internas que os colaboradores sentem, podem ainda, sobretudo as pessoas do *front office*, sofrer pressões da parte do consumidor (Hays & Hill, 1999) pela simples presença ou complexidade do contacto (Hays & Hill, 2001).

A realização de práticas de Gestão de Recursos Humanos pode aumentar a vantagem competitiva e conseguir, direta e economicamente, uma contribuição significativa para o resultado das organizações (Kim & Oh, 2004). Em empresas onde os serviços são muito complexos e requerem altos desempenhos de todos os colaboradores, os gestores devem providenciar no sentido de reter os empregados, oferecendo-lhes formação e recompensas, aumentando a motivação e satisfação de toda a equipa (Olsen *et al.*, 2008). Compete ao líder encontrar a fórmula entre maximização de produtividade e satisfação do consumidor no ambiente de crise atual em que se procura fazer mais com menos (Wang & Wang, 2009), aproveitando, por exemplo, a força do trabalho de equipa, como sugeriu Sergeant & Frenkel (2000).

Nos últimos anos, assistimos a grandes mudanças na natureza dos serviços. As redes, a tecnologia e a informação facilitaram uma melhor gestão das operações ao mesmo tempo que incentivaram a criação de serviços inteiramente novos. O gestor de operações tem acesso a informação mais completa, o que lhe permite tomar decisões em tempo real. As tecnologias de informação, associadas à crescente importância da Internet, permitem a simplificação dos procedimentos administrativos, o que estimula uma maior abertura face à inovação e conduz as empresas ao êxito tão desejado (Gunasekaran *et al.*, 2002). Os gestores encontram-se obrigados a diferenciar o seu produto a todo o custo, a melhorar e tornar a sua oferta única e a criar com os seus clientes um sentimento de compromisso, que acontece quando superam as expectativas e estabelecem relações sólidas e duradouras com os seus clientes.

Em empresas de serviços, além de uma boa infraestrutura, conforto e excelência nos serviços, o uso adequado da tecnologia influencia substancialmente os negócios mas a utilização desses recursos exige cuidado, pois pode alterar a estrutura da organização e a sua cultura (Bispo, 2009; Davenport & Short 1990) e obrigar a redesenho dos processos, diferente alocação de recursos e dispensa de recursos humanos (Marr *et al.*, 2003). As tecnologias são aplicadas ao *design* de processos, compras, armazenamento, planeamento e controlo, recursos humanos, controlo da qualidade, entre muitas outras áreas, o que facilita o trabalho do gestor de operações, tornando-o mais eficaz (Gunasekaran *et al.*, 2002).

O desenho do serviço propicia a difusão e utilização do conhecimento entre serviço e consumidor, com efeitos na gestão de operações.

3.2.3.4 Cadeia de abastecimento/Fornecedores

A cadeia de abastecimento (*Supply Chain Management – SCM*) é a ligação, ou rede, que junta fornecedores internos e externos e clientes internos e externos e diz respeito à gestão do fluxo de informação, materiais, serviços e consumidores, ao longo da rede (Handfield & Nichols, 1999). O grande objetivo é a obtenção do melhor atendimento ao consumidor final com o menor custo possível (Chopra & Meindl, 2001). Segundo Lambert *et al.* (1998), a SCM envolve a integração dos processos de negócios por meio da cadeia de abastecimento, abrangendo a coordenação de atividades e processos não apenas dentro duma organização isolada, mas entre todas as que compõem a rede.

Para a gestão de operações, numa ótica de recursos internos da empresa, a SCM é uma possível fonte de vantagem competitiva, pois permite a prática de *outsourcing*, redução do número de fornecedores e desenvolvimento de parcerias, como tendências mais recentes da gestão da cadeia de abastecimento (Brito & Ramos, 2001). Segundo estes autores, qualquer empresa deve adotar uma visão estratégica no relacionamento com os fornecedores, na medida em que estão em causa custos e benefícios para ambas as partes. A estratégia das relações entre o gestor de operações com os fornecedores indica não só a importância do fornecimento para a empresa que se traduz em maior ou menor integração (Hayes *et al.*, 1996) mas também o grau de proximidade e de envolvimento e o nível de recursos aplicados na relação (O'Neal, 1995). Nesta linha, a escolha dos fornecedores pode ser considerada um fator crítico de sucesso (Dyer, 1996) que deve ser

ponderado seguindo vários critérios: custos, posição financeira do fornecedor, competências de gestão, produtividade, qualidade e prazos (Dyer & Hatch, 2006).

Em serviços, o lado dos fornecedores tem sido negligenciado, havendo poucos estudos sobre o assunto, mas Zhang *et al.*, (2009) deixam a ideia de que a cadeia de abastecimento é fundamental para a estratégia das operações. Aquela cadeia procura fazer a ligação entre o mercado consumidor, a rede de distribuição, a produção e os fornecedores (Moysés & Moori, 2008). Os autores afirmam que, no ambiente competitivo em que o setor dos serviços opera, a cadeia de abastecimento ajuda a encontrar estratégias de gestão de operações para conquistar e manter a lealdade do cliente.

As dimensões competitivas mais comuns, como custo, qualidade e desempenho das entregas, têm vindo a dar lugar a uma nova tendência na qual o cliente exige cada vez mais produtos personalizados com preços competitivos e aumento no nível de serviço. A flexibilidade para responder a essas novas exigências tornou-se um novo diferencial competitivo para as empresas. Os avanços na tecnologia da informação têm permitido às empresas atenuar o *trade-off* entre oferecer ao consumidor um produto com preço competitivo e ao mesmo tempo diferenciado ou adaptado às suas necessidades, o que tem sido obtido também pelo estabelecimento de parcerias e pela extrapolação das tendências de gestão para toda a cadeia de abastecimento, com a utilização da tecnologia de informação para aumentar a eficiência dos processos de negócio ao longo da cadeia (Hayes *et al.*, 2005).

Para vários autores, o aumento do nível de serviço ao cliente decorre da efetiva gestão da cadeia de abastecimento, e requer a integração total dos processos de negócio ao longo dessa cadeia, além da excelência operacional das empresas. Contudo, o estabelecimento da relação entre a integração de processos e o desempenho daquela cadeia no serviço ao cliente ainda carece de estudos mais aprofundados, no sentido de examinar de forma mais específica essa relação (Lowson, 2001). Para Lee *et al.* (2007), falta investigação para efetivamente medir o grau de integração dos processos e a sua relação com medidas de desempenho em situações reais de cadeias de abastecimento.

A implementação da gestão da cadeia de abastecimento requer que se faça a transição da estrutura funcional para a estrutura baseada nos processos de negócio, inicialmente dentro de cada organização e, de seguida, entre cada membro da cadeia (Lambert &

Pohlen, 2001). Os autores identificaram oito processos-chave que compõem o ponto central da gestão da cadeia de abastecimento: gestão do relacionamento com clientes, gestão do serviço ao cliente, gestão da procura, atendimento dos pedidos, gestão do fluxo de bens, gestão do relacionamento com fornecedores, desenvolvimento de produtos e comercialização e gestão de devoluções. Estes oito processos-chave percorrem toda a extensão da cadeia e cruzam cada um dos seus componentes e suas respectivas áreas funcionais. A integração de cada um destes processos dentro de cada organização que compõe a cadeia assim como entre as várias organizações é tarefa primordial para a melhoria do seu desempenho e fornecimento de produtos e serviços de maior valor agregado aos clientes. Aragão *et al.* (2004) também identificaram a integração dos processos de negócio como requisito crítico para o sucesso de uma cadeia de abastecimento, além da necessidade de identificação da sua estrutura, da partilha de informações entre os seus membros-chave e da adoção de medidas de desempenho apropriadas que abrangem toda a cadeia.

Os novos parâmetros de competitividade na economia globalizada fizeram com que as empresas tivessem de desenvolver novas competências para se manterem no mercado. Uma dessas competências é o estabelecimento de vínculos mais fortes e duradouros com os seus clientes e fornecedores, de forma a estabelecer uma cadeia capaz de fazer frente a esses novos parâmetros e obter vantagens para todos os seus componentes, como acontece nas alianças estratégicas.

As alianças entre empresas são uma forma de adquirir recursos baseados no conhecimento, e são acordos de colaboração com benefícios mútuos (DeNisi *et al.*, 2003). As alianças consistem num acordo de colaboração entre duas ou mais empresas com vista a complementar as respetivas competências para alcançar um objetivo comum (Freire, 2001). Nas empresas mais inovadoras e que atuam em mercados altamente competitivos, são fundamentais as alianças entre clientes e fornecedores (Cunha, 2005), vistas como uma prioridade e um imperativo de sobrevivência.

Muitas empresas de serviços recorrem ao uso de intermediários, *outsourcing*, ou mesmo a outras alianças, como uma forma de reduzir custos operacionais. Em muitas áreas do setor de serviços, cada vez mais empresas têm utilizado esta estratégia como uma fonte de vantagem competitiva (Das & Teng, 1998) por estarem expostas a riscos estratégicos relacionados com o aumento da incerteza nos mercados. Entrar em redes de alianças

com concorrentes, fornecedores e clientes é uma oportunidade para os pontos fortes das operações (Lewis, 1990). Dada a configuração particular do setor dos serviços, é de esperar que a cadeia de abastecimento esteja especialmente vinculada à gestão de operações e à sua estratégia.

3.2.3.5 Os clientes

Os clientes classificam-se em internos e externos, intermediários e consumidores, *stakeholders* e clientes valiosos ou não tão valiosos. Os gestores de operações devem conhecer os diferentes tipos de cliente, conhecer o valor de cada tipo, tentar reter os clientes mais valiosos e desenvolver relacionamentos apropriados com os consumidores.

Aqui, falaremos do cliente externo e da sua relação com as operações.

No mundo atual, é essencial a organização constituir um padrão de excelência na prestação de serviços, tornando-a capaz de atender e superar as expectativas dos clientes, em cada experiência, além de criar um ciclo dinâmico de melhoria contínua em todos os processos, inclusive com a participação dos clientes. Empresas que fazem as coisas da mesma forma por muito tempo são rapidamente superadas por concorrentes cada vez mais competentes e em evolução constante. Logo, a única saída é melhorar continuamente. Não se pode esquecer a importância da qualidade na gestão de serviços, principalmente no coração ou função central da organização, que é o núcleo de operações de serviços.

Os processos que formam a operação de serviços de uma empresa são a parte mais dedicada e responsável, diretamente, pela produção de serviços. Qualquer empresa, por mais pequena que seja e de qualquer setor ou segmento de atuação na economia, tem operações com processos de vários níveis de complexidade, compostos de alguns elementos básicos: entradas, transformação e saídas. As operações de serviços estão divididas em duas partes: *front office* que, com a presença do cliente, gera níveis de incerteza com variabilidade das atividades, e *back office*, que isolada do cliente, apresenta um ambiente mais previsível que se assemelha a operações industriais, podendo por isso beneficiar de um grande número de técnicas desenvolvidas para gestão e melhoria da qualidade.

O setor dos serviços, que apresenta grandes perspectivas de crescimento, tem procurado de diferentes formas investir num melhor conhecimento dos seus clientes. A

necessidade de as organizações abordarem o mercado de maneira diferente, aproximando-se cada vez mais dos seus clientes para os conhecer e fidelizar, provocou a evolução para um processo comercial mais completo, que permite potenciar e manter com eles uma relação lucrativa de médio e longo prazo (Sábio, 2011). O *Customer Relationship Management* (CRM) surge como uma ferramenta que possibilita uma nova visão sobre os negócios e uma maior atenção sobre os clientes, pois permite fechar negócios de um modo eficaz, estar atento à evolução das necessidades e garantir uma imagem exterior de profissionalismo e qualidade (Payne, 2003).

A gestão deve concentrar esforços sobre os clientes certos, aqueles que podem representar um maior volume de negócio ao longo do tempo, o que torna fundamental identificar os mercados-alvo de modo a satisfazer as necessidades dos potenciais clientes (Peppers & Rogers, 1995; Reicheld, 1996; Winer, 2001). Em serviços, o contacto com o cliente é crucial para a retenção e criação de valor. Mesmo os processos de *back office*, que não envolvem o cliente, estão ligados a ele porque dão suporte às atividades de *front office*, nas quais o cliente participa (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2006).

Na perspetiva operacional, os gestores necessitam de medir o relacionamento entre empresa e cliente, através de eficiente comunicação, para perceberem onde estão as deficiências do serviço e atuar no sentido de melhorar a sua qualidade. De acordo com Ward & Dagger (2007), relações fortes contribuem para a perceção de qualidade e aumentam a satisfação do consumidor e a lealdade aos serviços oferecidos por uma organização; clientes com um alto grau de relacionamento com a organização apresentam grande probabilidade de perceber o serviço oferecido como de maior qualidade, o que faz com que o cliente veja o fornecedor de serviços como uma primeira opção no processo de decisão. Além disso, segundo aqueles autores, esses clientes terão, provavelmente, maior satisfação e, por consequência, poderão ser mais fiéis à organização.

Segundo Kotler & Armstrong (2007), a Gestão de Relacionamento com o Cliente, envolve a adequada gestão das informações detalhadas dos clientes individuais e a administração dos “pontos de contacto”, visando maximizar a fidelidade. Em serviços, a fidelização do cliente envolve elementos tangíveis, como instalações e equipamentos, mas também, e principalmente, elementos intangíveis, como a competência, a

responsabilidade, a empatia, o profissionalismo, a informação e a comunicação dos empregados com o consumidor. O CRM permite que o cliente se sinta único, valorizado pela marca e, acima de tudo, satisfeito. O cliente que viu as suas necessidades atendidas, terá certamente uma predisposição maior em optar pela marca com a qual ele tem um relacionamento. Isto é de suma importância para a organização, que automaticamente terá uma vantagem competitiva sobre os seus concorrentes.

Por isso, pode-se afirmar que a partir da construção de um relacionamento eficiente, a gestão das operações poderá conduzir, com êxito, o seu cliente a um processo de fidelização pautado por uma lealdade afetiva e comportamental (Anderson & Widener, 2009), com benefícios a longo prazo para a organização.

3.3 Síntese

Este capítulo apresentou uma revisão da literatura sobre a gestão das operações em serviços, identificando alguns modelos para a estratégia de operações e outras abordagens menos estruturadas mas que contribuem para um conhecimento mais aprofundado daquela questão. Podemos, então, afirmar que:

- os modelos encontrados são ainda em número insuficiente e não completamente abrangentes do tema;
- todas as abordagens são válidas e devem ser aproveitadas para a elaboração de novos modelos;
- é necessário adequar os modelos existentes, quer às estratégias emergentes de operações em serviços quer aos vários setores de atividade.

4 A GESTÃO DE OPERAÇÕES NO SETOR HOTELEIRO

Neste capítulo, pretende-se enquadrar teoricamente a gestão de operações no setor hoteleiro. Identificam-se as características específicas dos serviços em turismo e situa-se a hotelaria dentro deste setor. Termina-se com a apresentação das operações mais comuns no setor hoteleiro e do seu impacto nos resultados operacionais, financeiros e sociais.

4.1 As operações em turismo

Independentemente da área de atuação das empresas, quer sejam fornecedoras de produtos ou serviços, a gestão de operações é uma função fundamental para o sucesso das mesmas. No contexto empresarial, a função “operações” é uma das três componentes fundamentais. As outras duas são a função comercial, relacionada com o marketing e com o relacionamento com o cliente, e a função financeira, que diz respeito à gestão na sua versão mais pura. Como se pode observar na Figura 4.1, estas três áreas interagem entre si de forma a criar uma estrutura forte que permita a boa gestão empresarial (Pinto, 2010).



Figura 4.1 - Principais Funções nas empresas

Fonte: Pinto (2010)

Da análise da figura anterior, verificamos que se torna importante entender a forma como devem ser geridas e planeadas as operações uma vez que, independentemente da área da ação, as empresas e organismos incorporaram sempre estas três funções como

fundamentais; contudo, importa não esquecer que cada área de negócio compreende especificidades às quais as estratégias se devem adaptar, para obter as mais benéficas sinergias e resultados. É o que acontece no turismo e em específico na hotelaria, sendo esta uma área que se caracteriza, essencialmente, pelo fornecimento de serviços, que desde logo, apresenta características diferentes do fornecimento de produtos.

O setor do turismo tem, de ano para ano, apresentado um crescimento cada vez mais significativo e que se reflete de forma clara nas economias dos países, nomeadamente na contribuição para o PIB e para o incremento das exportações (PENT, 2007). O turismo é um setor de atividade que assenta essencialmente no fornecimento de serviços, sendo também uma área onde a competitividade é elevada pelo facto de os concorrentes poderem ser a nível regional, nacional ou internacional. É um setor que apresenta características muito específicas, daí ser fundamental que a delineação de estratégias de atuação contemple essas especificidades de forma a conseguir-se uma ação eficiente. A análise macro e micro-ambientais são fundamentais no apoio à delineação destas estratégias, sendo através delas que as organizações obtêm informações que lhes permitem perceber o mercado e, essencialmente, entender quando é necessário reajustarem-se à procura dos públicos-alvo (Beni, 1997).

A produção de serviços apresenta características específicas que a diferenciam da produção de bens. No caso do turismo, o “produto” é composto pelo fornecimento de diferentes serviços, complexos, sendo fundamental para o sucesso das empresas turísticas o entendimento desta complexidade pois só assim será possível atingir o sucesso, conhecendo em pormenor de que forma se estabelecem vínculos com as pessoas (Cooper, 2007).

Entende-se por serviço qualquer atividade ou benefício que uma parte fornece a outra e que seja essencialmente intangível, não resultando na apropriação de alguma coisa mas cuja produção pode ser vinculada a um produto físico (Mainardes, 2006).

Na perspetiva de Stevenson (2007), os serviços e os bens diferem essencialmente no que diz respeito ao output. Contudo, ambos obedecem a um processo de produção, isto é, quer na produção de um bem quer de um serviço é necessário o planeamento e a tomada de decisão sobre a forma como este deve ser entregue ao cliente final, quais os recursos materiais e humanos necessários e que tipo de comunicação usar, entre outros aspetos logísticos a ter em conta. Ao contrário dos bens, que são produzidos,

distribuídos e adquiridos sem que haja uma relação obrigatória entre produtor e cliente, nos serviços a produção e a venda acontecem simultaneamente, permitindo que todo o processo esteja a ser avaliado em tempo real pelo cliente.

Os serviços possuem algumas características específicas que os caracterizam e os tornam únicos, sendo elas:

- intangibilidade: o serviço não pode ser medido, não é uma realidade palpável como um produto, não sendo possível testá-lo antes de o colocar à disposição dos clientes. A avaliação é feita no momento da prestação do serviço e pode variar consoante o prestador do serviço e o cliente (Costa, 2008);
- heterogeneidade: os serviços são prestados e recebidos por pessoas com diferentes características. Mesmo que existam diretrizes claras sobre a forma como devem ser prestados os serviços, é difícil manter-se um *standard* em todas as prestações de um serviço;
- perecibilidade: ao contrário dos produtos, que podem ser armazenados e possuem um prazo de validade, os serviços não podem ser armazenados, sendo necessário um ajuste adequado entre a oferta e procura, pois um serviço que não é vendido perde a sua validade nesse momento, não sendo possível “escoá-lo” posteriormente. Por exemplo, um quarto de hotel que não é vendido hoje é um prejuízo não recuperável pois ele existe mas não foi vendido (Cooper, 2008);
- simultaneidade: a produção e o consumo dos serviços são atos simultâneos. O cliente está presente no momento da produção do serviço e contribui para a mesma, sendo um elemento ativo na qualidade do serviço (tal como o prestador do serviço). O prestador de serviço deve ter plena consciência desta inseparabilidade para poder avaliar as expectativas do cliente de forma imediata, conseguindo assim fornecer um serviço de qualidade que permita a sua satisfação (Valls, 2004).

Na Figura 4.2, podemos ver que os serviços tendem a ser realidades menos concretas e não palpáveis, e como tal de difícil controlo e avaliação, ao contrário dos produtos, onde existe uma maior facilidade de controlo da produção e da qualidade.

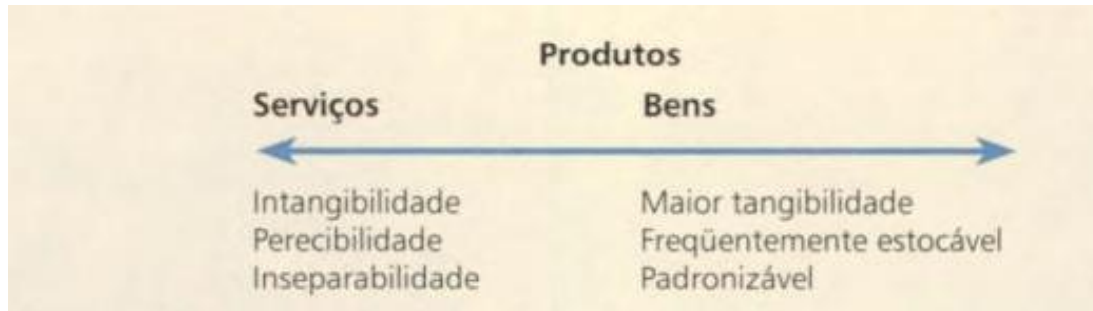


Figura 4.2 - Serviços vs Produtos

Fonte: Cooper (2008)

A nível da conceptualização do destino turístico, segundo Kim (1998), este é “um complexo produto da indústria turística que engloba, entre outros elementos: o clima, os atributos naturais e culturais, os equipamentos, infraestruturas, instituições e serviços”. Já Mathieson & Wall (1982) consideram o destino turístico como um espaço que tem características conhecidas por um número suficiente de potenciais visitantes para justificar a sua consideração como entidade, incitando a viagem em si mesma, independentemente das atrações de outros espaços.

Bieger (2002) entende que a gestão dos destinos turísticos é uma ação tradicionalmente difícil pelo facto de a natureza dos produtos turísticos ser fragmentada, isto é, o produto turístico é composto por diversos serviços como o alojamento, o transporte, a alimentação e a animação, que podem ser produzidos por diferentes fornecedores, sendo a conjugação de tudo isto que permite a criação de um produto turístico completo que seja capaz de suportar um destino turístico integrado.

Sendo os destinos um produto compósito que existe num determinado território onde se desenvolvem atividades turísticas e engloba recursos, equipamentos e serviços, estes devem existir de forma complementar com o objetivo de criar e oferecer ao turista uma experiência global (Kastenholz, 2002). Pelo fato de o turismo ter apresentado comportamentos cada vez mais positivos ao nível do seu impacto tanto para o desenvolvimento das regiões como a nível da economia dos países, o setor tem-se tornado cada vez mais competitivo, exigindo aos destinos uma maior coordenação e gestão das estratégias capazes de garantir a competitividade dos mesmos.

A OMT (1998) considera que a gestão dos destinos turísticos é um acto que passa por realizar um planeamento, definir diretrizes bem como coordenar e controlar as ações que levem à concretização de um plano de desenvolvimento sustentável do turismo em determinada região ou país. Na gestão dos destinos turísticos são várias as áreas e as ações a serem coordenadas pois, para se criar um destino turístico completo, é necessário que as diversas entidades, desde públicas a privadas, agências governamentais, serviços em geral, restauração, alojamento e infraestruturas, entre outros, trabalhem no sentido de atingir os mesmos objetivos. Cada um dos intervenientes neste processo de gestão das operações em turismo deve cumprir de forma rigorosa as responsabilidades que tem a seu cargo. É fundamental também que se identifiquem os *stakeholders* do destino de forma a conseguir captá-los para participar na definição do plano de ação, pois todos eles desempenham um papel no apoio à construção de uma cultura de qualidade, a qual envolve a participação de residentes, entidades públicas, organizações privadas, turísticas e não turísticas e visitantes. A identificação dos *stakeholders* é vital e assenta em alguns pressupostos, entre eles os seguintes (Campos *et al.*, 2006): num destino todos os atores sociais são relevantes, participantes e beneficiários da sua cadeia de valor; todos possuem os seus próprios perfis, assim como necessidades, expectativas e interesses, mesmo que diferentes ou divergentes e que devem ser conhecidos e satisfeitos; um destino só se posicionará competitivamente na condição de os *stakeholders* se envolverem, reconhecerem e projetarem numa visão estratégica de conjunto, capaz de condicionar o sentido em que se fará o seu desenvolvimento. Cada *stakeholder* possui uma importância única para a identidade e qualidade do destino, não sendo apenas as entidades turísticas nem os investidores e turistas os elementos mais importantes a ter em conta. Os atores sociais desempenham um papel de grande importância, pois é fundamental que haja uma ligação e enraizamento forte destes agentes no sentido de se criar um ambiente em que todos sintam que fazem parte de um projeto que trará impactos positivos para a região.

No âmbito da gestão das operações no turismo, mais precisamente dos destinos turísticos, é frequente estes conceitos surgirem associados ao desenvolvimento sustentável, uma vez que este visa a satisfação das necessidades dos diferentes intervenientes no turismo, sem prejuízo das regiões e das comunidades locais. Tendo em conta que o produto turístico se desenvolve e atua diretamente sobre os recursos naturais, e que o desenvolvimento da atividade em si implica o envolvimento direto ou

indireto das comunidades locais, é fundamental que essas atividades aconteçam de forma coordenada e que existam planos estratégicos para as mesmas, de forma a evitar ou reduzir os impactos negativos do turismo, maximizando os impactos positivos e garantindo que estes são equitativamente distribuídos. O desenvolvimento de um destino turístico em que não seja elaborado um planeamento estratégico integrado e sustentável poderá antecipar a sua fase de declínio, gerando problemas ao nível da destruição do potencial económico e enfraquecimento da economia local, da degradação ambiental e da distorção da identidade e integridade culturais (Inskeep, 1991).

Segundo Partidário (1999), o desenvolvimento dos serviços turísticos exige uma concentração de equipamentos e infraestruturas que surgem num curto espaço de tempo, o que pode levar ao surgimento de problemas de insustentabilidade natural e social. O desenvolvimento sustentável na área do turismo visa a preservação dos recursos naturais, culturais, ambientais e outros, garantindo-se assim a possibilidade de estes poderem continuar a gerar benefícios para a sociedade. Para que todos estes pressupostos de desenvolvimento sejam possíveis, é necessário que exista uma coordenação das estratégias e das ações. É na realidade um processo intelectual que com base nos diversos *inputs* possibilita a elaboração de uma política turística de visão estratégica que deverá ser o reflexo do consenso da maioria dos *stakeholders* do destino turístico, tanto no domínio do setor como no do contributo do mesmo para o desenvolvimento global do local (Moreira, 2008).

4.2 Especificidades do Setor Hoteleiro

Os destinos turísticos constituem-se porque possuem algum tipo de atratividade natural ou trabalhada capaz de motivar as pessoas a deslocarem-se para os visitarem. O facto de os destinos turísticos receberem pessoas implica desde logo que sejam criadas infraestruturas e serviços capazes de responderem às suas necessidades, sendo o alojamento e a alimentação dois dos serviços que têm de existir obrigatoriamente. A hotelaria é um dos serviços que compõe o produto turístico de qualquer destino, pois os turistas necessitam de um local onde descansar e pernoitar durante as suas viagens.

Este é um produto misto, uma vez que é composto por bens e serviços nos quais a parte laboral detém um grande peso, sendo fulcral a boa seleção das equipas de trabalho pois são elas que, na maior parte dos casos, contribuem para a formação da imagem do hotel. Isoladamente, um hotel não costuma ser um fator de atração, já que o cliente escolhe em

primeiro lugar o destino e só depois os serviços complementares, exceto alguns *resorts* que por si só são um atrativo para os turistas pelos serviços que oferecem (Cooper, 1998).

No início do século XX, a indústria hoteleira era composta essencialmente pelo típico hotel com uma estrutura assente essencialmente nos serviços de alojamento e restauração. Com o crescente aumento das exigências por parte dos clientes, que se tornam cada vez melhor informados, e dos mercados, graças ao maior acesso à informação e à facilidade com que se passou a viajar, a indústria hoteleira tem nas últimas décadas sentido a necessidade de se reorganizar, procurando novas formas de tornar o seu serviço único e diferenciado (Rutherford & O'Fallon, 2007).

O objetivo principal da indústria hoteleira é a satisfação dos seus *stakeholders*, podendo estes ser os clientes, trabalhadores, proprietários, fornecedores, credores e comunidade local (Harris, 1995).

As empresas hoteleiras devem ser entendidas tendo em conta alguns pressupostos, como nos indicam Eiglier & Languier (1991):

- um hotel necessita de clientes já que sem eles não existe serviço (existe apenas a potencialidade para que ele venha a acontecer);
- os clientes integram e são parte fundamental dos serviços; sem eles o serviço não é completo. Os clientes condicionam o serviço e influenciam o decorrer do mesmo. As características do serviço são influenciadas pelas características dos clientes;
- a qualidade dos recursos humanos é parte fundamental do serviço e influenciará a qualidade deste;
- a parte física dos hotéis é apenas uma parte do serviço, sendo necessário os recursos humanos e técnicos para garantir um serviço completo e eficiente;
- O serviço dependerá sempre da forma como o gestor organiza as operações e coordena as suas equipas.

Da observação da Figura 4.3 infere-se que as unidades hoteleiras devem ser entendidas como um sistema que funciona graças ao estabelecimento de relações de cooperação entre os diferentes elementos.

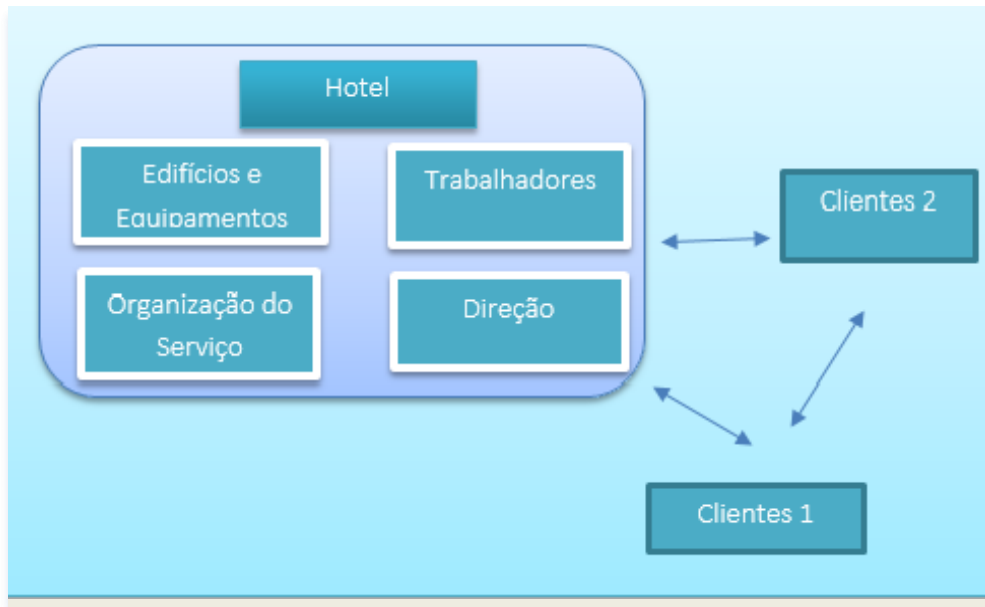


Figura 4.3 - O Sistema Hotel

Fonte: Adaptado de Eiglier & Langeard (1991)

Para a operacionalização de um hotel, é fundamental, desde logo, a operacionalidade do edifício e a existência uma equipa de funcionários que permita o seu funcionamento. A estratégia de ação do hotel deve ser adequada à sua localização, sendo ainda fundamental que a direção ou gestão defina de forma clara os objetivos a atingir, bem como as formas de operacionalização das estratégias para os atingir (Costa, 2012).

Cada vez mais, os hotéis diversificam os serviços que oferecem aos clientes, apostam na venda da “experiência” para garantir que o cliente fica satisfeito e vai recordar o serviço de forma positiva. Uma forma que os hotéis têm ao seu dispor para medir os seus serviços passa pela aplicação de questionários de satisfação ao cliente, que permitem em certa medida saber de que forma o serviço é entendido pelo cliente. Importa, então, que os gestores tenham plena consciência das especificidades do serviço hoteleiro, que em certa medida são semelhantes às especificidades dos outros serviços, já referidas na secção anterior:

- intangibilidade: quando o hotel presta um serviço, não consegue medir o efeito e a qualidade deste. Após a prestação do serviço, o que resta é a vivência e a perceção do cliente;

- heterogeneidade: em hotelaria, o serviço é prestado e recebido por pessoas, o que o torna sempre diferente, levando a que exista uma heterogeneidade difícil de controlar. Outro aspeto que contribui para esta heterogeneidade é a sazonalidade, pois numa época de maior ocupação existe uma maior possibilidade de existirem falhas no serviço, sendo por isso importante avaliar as necessidades de recursos humanos de forma constante;
- perecibilidade: os quartos que não sejam vendidos, não podem ser armazenados, tornando-se em prejuízo para o hotel (Cooper, 2008). Assim, compete aos gestores hoteleiros encontrarem opções de diversificação que permitam aumentar as taxas de ocupação principalmente em épocas baixas (Costa, 2012);
- simultaneidade: entre a produção do serviço e a sua fruição. Este aspeto leva a que seja necessário fazer bem à primeira vez, sob pena de se perder um cliente ou prejudicar a imagem do hotel, o que implica que o controlo da qualidade do serviço seja fundamental em todos os departamentos do hotel.

As empresas hoteleiras deparam-se com outros desafios relacionados com o fato de o setor estar bastante exposto à volatilidade da economia e a outros fenómenos que podem influenciar os seus resultados. A crise atual é um bom exemplo: as pessoas passaram a ter menos dinheiro disponível para as atividades relacionadas com o lazer e turismo, obrigando o setor a redefinir novas estratégias de captação de clientes. Em situações de maior contração económica e porque os clientes têm acesso a cada vez maior quantidade de informação, a exigência dos públicos é cada vez maior e as comparações entre qualidade e preço são uma prática importante, o que obriga a que exista um ajustamento por parte dos hotéis (Larkin, 2009).

4.2.1 Operações no Setor Hoteleiro

A gestão hoteleira baseia-se nos princípios gerais da gestão de empresas. A gestão das empresas é fundamental para que elas sejam operacionais e sustentáveis pois assenta no conhecimento e responsabilidade como forma de guiar as suas ações. O desempenho das empresas hoteleiras será tanto melhor quanto melhor elas consigam seguir um determinado projeto que, de acordo com Costa (2012), se decompõe em:

- planeamento: onde são fixados os objetivos e estratégias a adotar como forma de concretizar o plano;

- organização: onde se definem as responsabilidades de cada um dos elementos ou departamentos da empresa, com vista à distribuição do trabalho no sentido de se conseguir desta forma atingir os objetivos graças à cooperação da equipa, criando-se um estrutura organizacional adequada aos objetivos da empresa;
- formação: é outra área que influencia o desempenho e o sucesso da gestão, pois todos os colaboradores devem estar envolvidos nos projetos da empresa, conhecer as suas funções e possuir conhecimento para executá-las;
- integração: devem ser criados canais de informação que levem a que haja um espírito de equipa e motivação para os resultados;
- avaliação: feita através da análise de determinados indicadores, permite identificar o sucesso e as falhas do processo levando a que seja possível fazer-se correções e alterações no sentido de melhorar a performance da empresa.

A gestão é um processo dinâmico que se altera e transforma consoante as alterações e necessidades do mercado, estando portanto em constante evolução. Por isso, ao longo dos tempos, têm surgido algumas orientações no sentido de entender e otimizar a gestão empresarial, sendo que estas orientações devem ser tidas em conta pelo gestor hoteleiro de maneira a garantir a tomada de decisões mais acertadas. Algumas das orientações mais relevantes são as seguintes:

- Gestão da Qualidade Total: esta filosofia de gestão entende que as empresas deverão ser capazes de se adaptar sempre à mudança pois isso é necessário para conseguirem satisfazer as necessidades dos seus clientes. As empresas que assentam a sua gestão na qualidade total desenvolvem as suas ações com base num desempenho rigoroso e eficiente, motivando a criatividade dos colaboradores. Nesta ótica, a unidade hoteleira é um todo interligado, em que funcionários e clientes são peças fundamentais para o sucesso (Sarmiento, 2003);
- *benchmarking*: esta abordagem permite aos gestores terem um conhecimento profundo do que se pratica na concorrência, analisar as melhores práticas e adaptá-las à realidade do seu hotel (Zairi, 2001);
- *empowerment*: esta ótica de gestão aposta na valorização dos colaboradores, dando-lhes poder e espaço para partilharem e implementarem as suas ideias desde que estas sejam uma mais-valia para a empresa. Consiste em estimular a criatividade e

capacidade dos recursos humanos, fazendo com que estes se sintam parte da empresa, e em criar laços fortes que facilitem a gestão por objetivos (Moriou, 1998).

A necessidade de evolução e dinamismo na gestão hoteleira é inequívoca. Assim, os gestores hoteleiros podem optar por uma gestão empírica que assente essencialmente na sua experiência, levando a uma postura mais rígida e baseada em métodos de trabalho que o gestor considera os mais adequados, ou pode enveredar por uma gestão racional, que assente nos princípios do marketing e do funcionamento das equipas, que possuem competências próprias capazes de responder às exigências dos clientes que são cada vez melhor informados e procuram serviços de qualidade. Este tipo último de gestão aposta na produção de um serviço diferenciado capaz de fidelizar os clientes (Costa, 2012).

A evolução da tecnologia veio ajudar o gestor a tomar decisões com base em factos. Como se pode ver na Figura 4.4, a tomada de decisão passa por analisar a realidade e as hipóteses, estudar quais as opções mais adequadas e decidir pelos caminhos mais vantajosos que permitam aumentar a eficiência da unidade hoteleira (Costa, 2012).

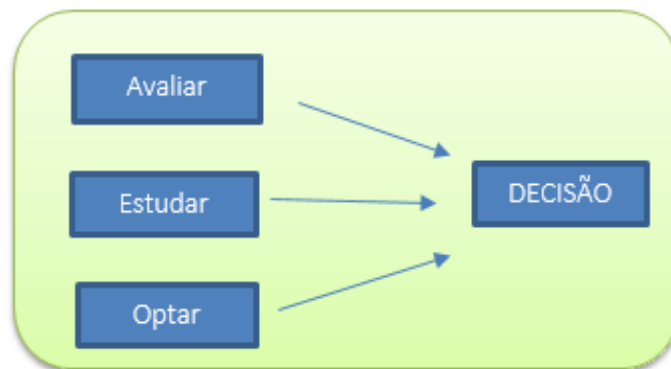


Figura 4.4 - Tomada de Decisão

Fonte: Costa (2012)

Nesta perspetiva, torna-se fundamental que o gestor seja capaz de fazer entender a toda a equipa quais os objetivos da organização e os procedimentos para alcançá-los. Para isso, em empresas hoteleiras tal como nas demais, deve elaborar uma planificação das ações e procedimentos a desenvolver e adotar. Esta planificação permitirá também à unidade hoteleira definir os recursos financeiros e humanos de que necessita para

concretizar o seu plano, fazendo um acompanhamento e ajustamento sempre que necessário.

Middleton (1998) considera que o planeamento nas unidades hoteleiras deve obedecer a sete etapas:

- diagnóstico: nesta fase faz-se um levantamento do estado da empresa no que diz respeito às vendas, satisfação do cliente e eficiência dos recursos para definir o que se deve melhorar, conjugado com aquilo que o mercado pretende e que a concorrência já oferece;
- prognóstico: elabora-se um estudo no sentido de compreender qual a evolução prevista a nível dos resultados operacionais e financeiros. Deve ser uma análise realista, o que implica um conhecimento profundo da economia e das previsões nesta área;
- análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) : faz um estudo das forças e fraquezas da empresa bem como das oportunidades e ameaças que enfrenta. É uma análise crítica da empresa, de forma a conhece-la melhor e assim poder corrigir as falhas e aproveitar as oportunidades;
- definição dos objetivos de marketing: este passo é fundamental pois define a forma como a empresa vai chegar aos seus públicos. Estes objetivos devem ser quantificáveis e precisos, indicar os segmentos a atingir e os produtos que são os mais adequados a cada um deles;
- orçamento: este é muitas vezes um ponto crítico e que causa algumas discordâncias a nível da administração e departamentos de gestão, pois nem sempre as prioridades são entendidas da mesma forma. O orçamento permite também fazer ajustamentos entre os objetivos e a real disponibilidade financeira do hotel;
- marketing-mix: o marketing-mix é o conjunto de ações de marketing adotadas para se atingir determinados objetivos;
- controlo e avaliação: este ponto é crucial pois o plano deve ser acompanhado e monitorizado de forma a corrigirem-se eventuais *gaps* ou falhas que possam estar a prejudicar o normal desenvolvimento do processo. A avaliação serve para apresentar resultados à administração e depois para fazer uma autoavaliação do processo, definindo se necessário novos objetivos ou procedimentos que contribuam para uma melhor eficiência do plano.

As unidades hoteleiras devem dispor de sistemas de avaliação da qualidade, sendo esta uma das formas de perceber qual o melhor caminho para atingir o bem-estar dos clientes e os objetivos da unidade hoteleira. O modelo SERVQUAL é dos mais usados para avaliar a qualidade em hotelaria. Este modelo desenvolve-se através da identificação de GAPS (falhas) que ocorrem entre as expectativas e as percepções dos consumidores relativamente ao serviço (Parasuraman *et al.*, 1985). O objetivo será anular os GAPS, conseguindo-se a satisfação total quando as expectativas e percepções se igualam (Figura 4.5).

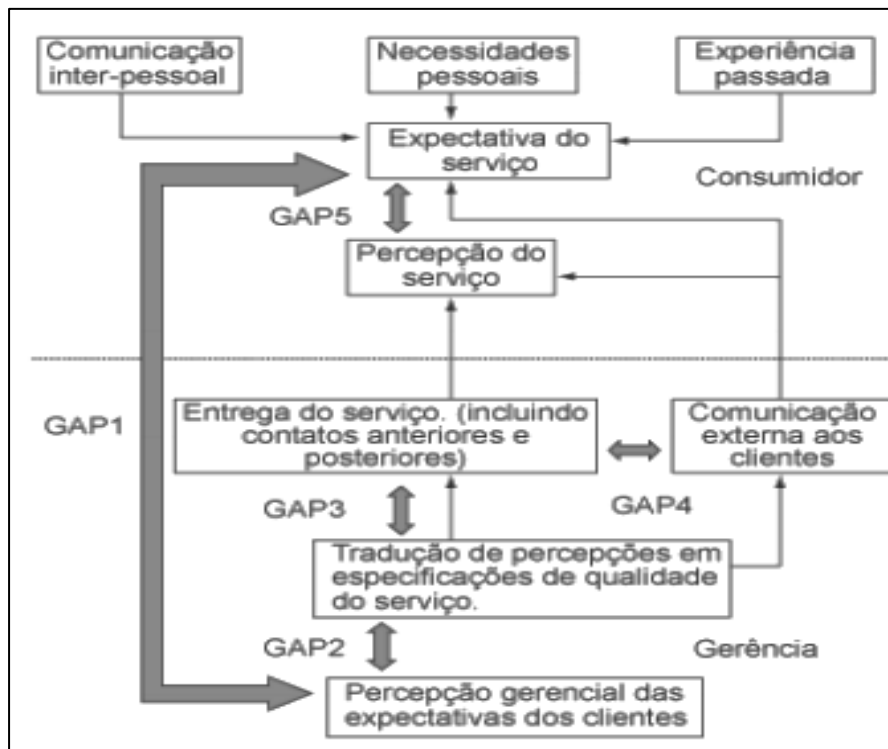


Figura 4.5 - Modelo “GAP” de Qualidade dos Serviços

Fonte: Parasuramam *et al.* (1985)

A estrutura organizacional das unidades hoteleiras depende também de outros critérios, como a sua dimensão, as características da administração/direção, o tipo de mercados com que trabalha e o nível tecnológico implementado.

Dorado (1999) considera que consoante o tipo de hotel, a gestão pode situar-se entre um estilo mais linear (o caso das empresas de pequena dimensão, muitas vezes de gestão familiar e independente, recorrendo frequentemente a serviços de *outsourcing* que assumem a execução de algumas tarefas), onde a autoridade é exercida em linha direta do topo até à base e existe uma baixa especialização a nível da atribuição das tarefas, e um estilo mais funcional (adotado por empresas de maior dimensão, especialmente pelas cadeias hoteleiras), onde existem condições internas para uma maior especialização e organização da estrutura em departamentos e as tarefas são delegadas por estes e coordenadas através de chefias intermédias. Neste último caso, a autoridade é exercida sobre as atividades e não sobre as pessoas, potencializando o papel das chefias intermédias e sendo estas que contribuem para a coordenação das atividades através da garantia de aplicação dos manuais de procedimentos que este tipo de organização também adota, ao contrário da gestão linear que é gerida consoante as orientações do diretor.

Assim, em hotelaria, a planificação das operações permite a simplificação e racionalização do trabalho, uma maior eficiência e produtividade e menor dispêndio de esforço e custo.

Os objetivos da gestão de operações em hotelaria passam por conseguir que em cada unidade hoteleira o trabalho se torne mais simples e organizado, evitando-se deslocações desnecessárias que, por vezes, perturbam o funcionamento dos departamentos. Este aspeto é normalmente conseguido através da implementação de manuais de procedimentos, para que as atividades sejam sempre feitas da melhor forma mas pelo caminho mais curto e eficiente. Outro aspeto importante na gestão das operações é a aplicação de técnicas ergonómicas na realização das tarefas, evitando-se assim as doenças profissionais. Os recursos humanos são o elemento fundamental para o bom funcionamento dos hotéis, sendo importante, por isso, apostar na formação dos colaboradores para as práticas de segurança no trabalho (Costa, 2012). O gestor de operações deve também refletir sobre a necessidade do bom ajustamento dos recursos humanos aos cargos, isto é, para que o trabalho seja devidamente desempenhado e haja satisfação tanto para o cliente como para o colaborador e para o próprio hotel, é fundamental que os colaboradores possuam conhecimentos específicos nas áreas técnicas em que trabalham.

A gestão e coordenação das necessidades de recursos humanos é outro dos aspetos a ser devidamente gerido, pois é necessário que a quantidade e qualidade de colaboradores sejam ajustadas às necessidades, que normalmente variam consoante as épocas, à realização de eventos ou outros aspetos (Costa, 2012). Assim, as operações em hotelaria envolvem essencialmente a definição da coordenação e tarefas dos diferentes departamentos do hotel, sendo claro que as necessidades operacionais definirão o tipo de estratégias a adotar.

Na perspetiva de Marques (2006), a principal preocupação dos gestores hoteleiros é manter o nível dos serviços prestados sem nunca ignorar o fato de um hotel ser uma empresa e, como tal, visar o lucro para ser economicamente sustentável. Ainda na perspetiva deste autor, as operações hoteleiras dizem respeito à forma como os hotéis se organizam, sendo o hotel um pequeno mundo com diferentes comunidades, os departamentos, que possuem as suas próprias características e peculiaridades e que devem ser tidas em conta pelos gestores de forma a adaptar as ações a essas características.

O hotel organiza-se em várias áreas de operação, podendo estas variar conforme a sua dimensão, mercado em que trabalha e classificação, entre outros aspetos. Apesar das diferenças, existem sempre duas áreas comuns a todos os hotéis: departamentos operacionais (receção, portaria, comunicações, pisos, lavandaria, cozinha, restaurante e bar) e departamentos auxiliares: (compras e armazenamento, administração e contabilidade, direção, marketing e animação hoteleira). Estes departamentos existem normalmente nos hotéis de maior dimensão, enquanto nos de pequena dimensão os departamentos auxiliares são normalmente contratados em *outsourcing*, como já referimos anteriormente.

Os departamentos operacionais são na sua generalidade departamentos em que os colaboradores trabalham diretamente com os clientes, devendo por isso haver uma grande preocupação em garantir que os recursos humanos destes departamentos se encontram devidamente preparados para desempenhar as suas tarefas, pois representam a primeira imagem que o cliente constrói do serviço.

As características, funções e organização de cada um dos departamentos podem ser observados na Tabela 4.1.

Tabela 4.1 - Departamentos Operacionais do hotel

Departamento	Descrição
Receção	<ul style="list-style-type: none"> • É o rosto do hotel. O serviço deve estar em conformidade com as expetativas do cliente sob pena de, se algo correr mal, toda a imagem do hotel sair danificada • Todos os pedidos, exigências e comentários são feitos na receção e como tal o <i>staff</i> deve estar preparado para responder corretamente a todas as solicitações • A receção pode ser, consoante a dimensão do hotel, subdividida em reservas, <i>front office</i>, contas corrente de clientes e caixa. As operações são coordenadas pelo chefe de receção.
Portaria	<ul style="list-style-type: none"> • É um departamento que não se encontra em todos os hotéis. Existe, por exigências legais, em hotéis de categoria elevada e, por opção, em outros grandes hotéis, pois é um custo que muitas vezes os hotéis de média e pequena dimensão não conseguem assumir. • Esta função é muitas vezes menosprezada. Contudo, é de elevada importância pois quando existe este é o primeiro contacto com o cliente. Controla a entrada e saída de pessoas e apoia a receção em alturas de maior movimento, questionando o cliente se tem reserva e encaminhando-o.
Comunicações	<ul style="list-style-type: none"> • As comunicações num hotel referem-se tanto à comunicação com os clientes, como à comunicação dos clientes para o exterior e ainda à comunicação entre os departamentos. • Atualmente a comunicação ultrapassa o telefone e o fax, é necessário gerir e trabalhar com as novas tecnologias da comunicação que são ferramentas de trabalho que ganham cada vez maior importância.
Andares	<ul style="list-style-type: none"> • Prepara os quartos que depois são vendidos aos clientes. • As operações são geridas pela Governanta, que deve garantir que as tarefas e normas são cumpridas. O quarto é o elemento principal do produto hoteleiro não podendo ficar aquém das expetativas.
Lavandaria	<ul style="list-style-type: none"> • Este departamento também não existe em todos os hotéis, muitas vezes o serviço é contratado em <i>outsourcing</i>. • Trata das roupas do hotel e dos hóspedes caso estes o solicitem.
Cozinha	<ul style="list-style-type: none"> • Implica a gestão de matérias, recursos humanos e outros recursos de forma integrada e organizada. • Assume grande importância pois é responsável por fornecer as refeições aos clientes.
A&B	<ul style="list-style-type: none"> • Os hotéis podem fornecer várias refeições ou apenas os pequenos-almoços. • Este é um departamento que por norma implica uma gestão minuciosa já que pode facilmente não ser rentável pela necessidade de recursos que exige.

Fonte: Cerra (2001); Marques (2006)

Os departamentos auxiliares assumem particular importância, principalmente no *back office*, pois apesar de não estarem em contacto direto com os clientes é nestes

departamentos que são tomadas decisões que acabarão por influenciar as operações de *front office*.

Assim, verificamos que as operações de um hotel são um todo complexo, composto por serviços que são prestados por pessoas que necessitam de ser coordenadas e orientadas no sentido de garantir que o serviço oferecido não possui falhas, que o cliente fica satisfeito e que repetirá a compra.

4.2.2 Gestão Integrada e Operações nas Cadeias Hoteleiras

O setor hoteleiro implica um grande controlo das operações, sendo fundamental que a comunicação entre as pessoas e os departamentos seja eficiente, para que não ocorram falhas que possam prejudicar a imagem do serviço. Pestana (1998) considera que a atividade hoteleira implica a adoção de sofisticados métodos de gestão, uma vez que envolve muita quantidade de meios humanos, materiais e financeiros, que devem ser conciliados e coordenados sem que prejudiquem a qualidade do serviço. A hotelaria assenta a sua atividade em três vetores principais: as tecnologias da informação e da comunicação, o ambiente e a qualidade (Martins, 2004).

Na realidade, nos últimos anos, as tecnologias e sistemas de informação têm vindo a ganhar cada vez maior espaço nos negócios, em particular nos negócios turísticos como é o caso da hotelaria. Este facto deve-se às possibilidades que estas tecnologias disponibilizam, permitindo uma maior facilidade de comunicação e transmissão de informação para clientes e fornecedores, levando também a que o setor se torne mais competitivo através do desenvolvimento de técnicas de marketing mais agressivas que se desenvolvem graças às novas tecnologias (Buhalis & O'Conner, 2005). O aumento do uso das tecnologias em turismo e hotelaria deve-se também ao facto de os clientes procurarem obter informação antes de avançarem para a compra, procurando-a nos diversos meios de comunicação, devendo por isso as organizações disponibilizar essa informação nas diferentes plataformas (Connolly & Olsen, 2000). As novas oportunidades que emergem das tecnologias, nomeadamente da utilização da internet, motivam o cliente a procurar a melhor relação qualidade/preço (Buhalis & O'Conner, 2005). Para estes autores, a utilização das tecnologias permite que progressivamente se assista a uma globalização do negócio turístico através de uma maior proximidade com os parceiros de negócio (transportes, alojamento, restauração e catering, entretenimento

e cultura), quebrando as barreiras da distância e levando à criação de economias de escala, refletindo-se num menor custo para o cliente

Neste âmbito, surgem os sistemas ERP (*Enterprise Resource Planning*), que são ferramentas que fornecem uma plataforma eletrónica integrada, permitindo o estabelecimento de um relacionamento inter-organizacional, definindo e coordenando os departamentos e funções e estabelecendo uma correlação com vista a diminuir os custos operacionais. Este tipo de sistemas permite aumentar as sinergias e incrementa a eficiência da empresa, pois a tomada de decisão é feita de forma mais informada. Assim, as organizações, ao partilharem processos e informações, conseguem mais facilmente estabelecer alianças entre si e, por isso, podem oferecer aos seus clientes serviços complementares que geram um maior valor para o cliente (Buhalis & O'Conner, 2005).

A própria internet é cada vez mais utilizada como ferramenta de trabalho através de funcionalidades multimédia, como imagens, vídeos, sons, gráficos e motores de busca, que permitem ao cliente pesquisar o melhor produto e encontrar aquele que corresponde às suas expectativas, sendo este um novo espaço de mercado onde os hotéis podem e devem disponibilizar os seus produtos e serviços para facilitar a compra aos seus consumidores.

Nesta linha, têm surgido novos agentes de mercado que agregam ao produto outros serviços ou outros produtos, oferecendo *packages* dinâmicos e completos (Buhalis & O'Conner, 2005).

O setor hoteleiro, um dos pilares fundamentais do produto turístico, está muito exposto às variações socioeconómicas. As tecnologias de informação assumem um papel importante na alteração dos estilos de vida, pelo fato de disponibilizarem uma vasta informação sobre os mais diferentes assuntos, levando a que o cliente seja muito melhor informado e exigente (Ribalaygua, 2000). Para o autor, as tecnologias assumem um papel importante capaz de se transformar numa vantagem competitiva, pois permitem redefinir os processos internos e externos, com o objetivo de melhorar os níveis de competitividade e a satisfação do cliente. Na opinião de Miguel *et al.* (2000), a hotelaria deverá implementar este tipo de tecnologias, quer na gestão de custos operacionais quer na ligação com o exterior, nomeadamente com os seus clientes e parceiros comerciais.

O setor do turismo foi pioneiro no desenvolvimento e implementação destes sistemas facilitadores da gestão das operações de forma integrada, com a criação por parte das companhias aéreas dos primeiros sistemas de reservas centralizados (Rus, 2009). Os GDS (*Global Distribution System*) surgiram na década de 1960 e permitiram o planeamento e visualização da disponibilidade de preços e voos. Na década de 1970, surge o GDS Sabre (pertencente à empresa American Airlines) e o GDS Apollo (da United Airline). Progressivamente, os GDS foram-se desenvolvendo e amentando a sua cobertura geográfica, integrando horizontalmente outras transportadoras aéreas e verticalmente outros produtos e serviços ligados ao turismo. Na hotelaria, foram também desenvolvidos sistemas que permitiram a gestão integrada das operações, surgindo os primeiros na década 60 com os CRS (*Central Reservation System*) para a gestão de reservas. Estes tinham uma capacidade limitada, permitindo gerir as operações de apenas uma unidade hoteleira, mas em 1987 a CRS Holidex da cadeia Holiday Inn apresenta um CRS capaz de integrar a gestão de todas as suas unidades hoteleiras (Martínez *et al.*, 2006).

Estas tecnologias foram inicialmente utilizadas para simplificar o processo de registo dos clientes e diminuir os custos operacionais mas, atualmente, são cada vez mais utilizadas com o objetivo de aumentar a satisfação do cliente, assegurar a produtividade dos colaboradores e garantir a qualidade dos serviços prestados (Rus, 2009). Tendo em conta a diversidade de serviços existentes numa unidade hoteleira e o facto de a sua execução implicar a gestão de pessoas, os sistemas ERP surgem como uma forma de resolver este problema de fragmentação, permitindo uma gestão integrada da informação, dos processos e das funções que cada pessoa deve desempenhar para que o serviço consiga ser de qualidade, maximizando os recursos e a satisfação do cliente. Estes sistemas permitem ter numa única base de dados todas as informações importantes para a gestão da unidade hoteleira, sendo possível acompanhar o desenvolvimento das atividades em tempo real, permitindo intervenções imediatas se necessário (Beldona *et al.*, 2001).

Um dos grandes problemas na gestão hoteleira passa pela dificuldade em conjugar a informação por esta estar dispersa pelos vários departamentos, o que dificulta a realização de relatórios de controlo das atividades (Heart *et al.*, 2001). Os sistemas ERP ajudam a organizar a informação e combatem a fragmentação da informação e, no caso específico da hotelaria, os produtores destes sistemas têm vindo a apostar no

desenvolvimento de ferramenta que cubra os processos de suporte, isto é o *back office*, onde os processos são semelhantes numa diversidade de indústrias. Relativamente aos processos específicos das unidades hoteleiras, principalmente no *front office* (reservas, stocks e aprovisionamento, A&B, e gestão de pontos de venda (POS – *Point of Sales*)), são adotadas soluções específicas que por vezes apresentam o facto negativo de não proporcionarem a integração com o *back office* e o Sistema ERP implementado (Heart *et al.*, 2001).

Assim, verificamos que dadas as características específicas da hotelaria, que implicam a gestão de um grande número de processos e ações em simultâneo, se torna fundamental a adoção de uma gestão integrada das operações, sendo que para isso é fundamental o apoio de tecnologias que apoiem a decisão do gestor. A função do gestor não é anulada pela utilização destas ferramentas tecnológicas, uma vez que a gestão dos recursos humanos implica sempre a presença e motivação de um líder, aspeto que um sistema informático não consegue fornecer. O ideal será a junção das mais-valias do uso das ferramentas informáticas de gestão integrada das atividades do hotel e a boa gestão do líder, que deve ser capaz de adaptar, tomar decisões e motivar a sua equipa em todos os momentos, mas em especial em situações de maior pressão, visando sempre a satisfação do cliente, o atingir dos objetivos operacionais e a satisfação da própria equipa de colaboradores.

Dentro do setor hoteleiro os negócios tanto podem corresponder a pequenas unidades de gestão familiar como a grandes cadeias hoteleiras que implicam formas de gestão mais estruturadas. A gestão das unidades hoteleiras pode ser independente, multi-propriedade, cadeias hoteleiras e franquia ou *franchising* (Cunha, 2003). Entende-se que uma cadeia hoteleira existe quando um conjunto de estabelecimentos de alojamento decidem criar uma marca que os represente, facilitando assim a sua exploração. De acordo com aquele autor, as cadeias hoteleiras podem ser voluntárias ou integradas: a formação de uma cadeia hoteleira pode ocorrer de forma voluntária quando um conjunto de estabelecimentos independentes decidem juntar-se para promover a procura, utilizando uma imagem de marca de qualidade, visando um serviço homogéneo no conforto mas diferente na gestão e na arquitetura do edifício; ou ser uma cadeia hoteleira integrada, que tem como finalidade a criação de um produto hoteleiro coerente e homogéneo, isto é, o estabelecimento de alojamento perde a sua identidade e autonomia para poder ter uma gestão integrada com os outros estabelecimentos de alojamento da cadeia.

As cadeias hoteleiras apresentam a mais-valia de beneficiarem de economias de escala, permitindo baixar os seus custos operacionais por disporem de uma maior capacidade de negociação, já que adquirem aos fornecedores um grande volume de compras e, portanto, conseguem ser mais competitivos que os hotéis independentes. Tendo em conta que as cadeias hoteleiras compreendem um maior número de unidades hoteleiras e pretendendo-se que todas elas sejam capazes de entregar o serviço de uma determinada forma, é fundamental que os sistemas de gestão de operações funcionem de forma eficiente, pois só desta forma os diferentes gestores das diferentes unidades poderão saber a linha estratégica a ser seguida (Azevedo & Serdeira, 2001). Para isso, as cadeias internacionais ou unidades e grupos de maior dimensão adotaram os Sistemas ERP tradicionalmente utilizados noutras indústrias. Considerando que estes sistemas permitem a atualização e visualização das ações em tempo real, a racionalização de custos e uma monitorização em tempo real, com dados mais precisos da cadeia hoteleira, poderão ser facilitadores da gestão estratégica organizacional. Segundo Azevedo & Serdeira (2001), as principais vantagens que este tipo de sistemas apresenta na gestão das cadeias hoteleiras são:

- eliminar o uso de interfaces manuais;
- reduzir custos;
- otimizar o fluxo e qualidade da informação;
- reduzir o tempo nos processos de gestão e processos de tomada de decisão;
- possibilitar a implementação de melhores e mais eficientes práticas nos procedimentos internos;
- diminuir a incerteza devido à maior qualidade e viabilidade da informação;
- reduzir o tempo de resposta ao cliente;
- possibilitar melhor, mais rápida e mais eficiente interação entre outras unidades da cadeia hoteleira e outros departamentos.

A aplicação deste tipo de sistemas implica uma grande participação, envolvimento e competência por parte dos colaboradores, um plano definido sobre as metas a alcançar e o comprometimento de todas as unidades que incorporam a cadeia hoteleira no sentido de concretizarem os objetivos, sendo fundamental para isso que a visão estratégica esteja devidamente clarificada para todos. Assim, é necessário que a cadeia hoteleira se

ajuste, redefina e adapte todo o processo ao sistema, e o sistema deverá estar, ele também, bem ajustado à organização e às suas necessidades.

4.3 Impacto da gestão de operações no setor hoteleiro

Como temos vindo a referir ao longo deste capítulo, o turismo é um setor tipicamente composto por serviços que são prestados por pessoas. O turismo apresenta uma multiplicidade de atividades e serviços que surgem como resposta às exigências de clientes que estão em constante modificação, apresentando uma heterogeneidade que faz deste setor atípico ao nível da classificação de atividades económicas (Cooper, 2008).

Os recursos humanos são fundamentais na atividade turística, pelo que é fundamental que se sintam estimulados e motivados no ambiente de trabalho uma vez que a qualidade do serviço será influenciada pela qualidade do seu desempenho. Assim, o ambiente interno da organização deve ser trabalhado no sentido da motivação e envolvimento das equipas de trabalho com o objetivo de se conseguir atingir a qualidade total do serviço entregue aos clientes.

Tendo em conta que o mercado está cada vez mais globalizado, e como tal o nível de concorrência é elevado, pode inicialmente considerar-se que a gestão dos recursos humanos é algo com menos valor e no qual se irão despender recursos que se poderiam investir noutros setores. Esta foi a perspetiva que prevaleceu durante o século XX, mas neste momento assistimos a uma crescente preocupação e consciencialização para a importância do investimento nos recursos humanos, pois são eles os elementos diferenciadores dos serviços dos hotéis; um mesmo serviço pode ser completamente diferente quando prestado por pessoas diferentes.

Neste contexto, importa cada vez mais implementar estratégias de gestão das operações, pois só havendo uma linha condutora será possível repetir-se a entrega de um mesmo serviço da forma mais semelhante possível e respeitando os padrões de qualidade que se pretendem atingir (Baptista, 2003). Não se pretende que o serviço seja estanque pois tal não seria possível, sendo este um aspeto negativo e positivo. Negativo porque não podemos controlar a sua qualidade, e positivo porque permite ao prestador do serviço adaptá-lo a cada cliente consoante o seu perfil.

A gestão estratégica das operações é fundamental para a dinamização da atividade hoteleira, permitirá desenvolver o negócio de forma sustentável através da concretização dos diversos objetivos. Gerir os fluxos de consumo ao longo da cadeia de valor é um importante aspeto estratégico, sendo fundamental a gestão logística de todos os processos, tornando-se um dos pilares básicos para a eficiência do hotel. As grandes cadeias internacionais são detentoras de redes de agências de viagens, companhias aéreas, negócios imobiliários e de apoio aos turistas, conseguindo criar uma oferta integrada e completa para os seus clientes. A forma como fazem a integração das suas diversas operações acontece devido ao facto de terem acesso aos Sistema de Distribuição Global (GDS), fazendo a coordenação a nível interno das operações pelo uso de outros sistemas tecnológicos que permitem a rápida troca e consulta de informação em todos os hotéis e negócios do grupo, em qualquer parte do mundo (Gil, 2013). Para além disto, relativamente às estratégias de promoção e publicidade, a gestão das operações permite que seja definido o conceito que se pretende transmitir e depois fazer essa comunicação com o exterior e com os seus públicos de forma maciça e global, conseguindo uma grande força de comunicação. A gestão de operações permite às cadeias hoteleiras garantir uma maior eficiência das suas ações, conseguindo grande competitividade em relação aos hotéis independentes, através da redução dos custos, podendo investir mais na qualidade do serviço e na fidelização dos clientes (Gil, 2013).

O gestor de operações deve compreender o efeito das suas decisões no seu departamento, na sua equipa, nos consumidores e, claro, no resultado financeiro da organização. No passado, o desempenho da empresa era medido em termos financeiros (Conant *et al.*, 1990; Jennings & Seaman, 1994). Alguns autores que estudaram o desempenho empresarial (Kaplan & Norton, 2001; Lynch & Cross, 1991; Otley, 1999) sugerem que os gestores tendem a mudar essa medida. A medição do desempenho do negócio é verdadeiramente multifacetado, o que pode explicar o aumento do interesse em ferramentas como o *Balanced Scorecard* (BSC) de Kaplan & Norton (1992). Hoque (2005) aponta que essas abordagens emergentes de medição de desempenho se devem à mudança no ambiente de negócios de hoje, que revela as deficiências de medidas de desempenho tradicionais nas quais o desempenho real da empresa não é refletido de forma satisfatória.

Sink & Tuttle (1989) referem que o desempenho não deve ser tratado como um conceito financeiro. Assim, sugere-se que, particularmente no setor de serviços, o desempenho

não-financeiro deve ser considerado seriamente (Fitzgerald *et al.*, 1991; Kaplan & Norton, 2001). As organizações devem usar medidas, como a satisfação do cliente, a eficiência dos processos internos e a inovação e satisfação dos empregados, que a longo prazo possam levar a um melhor desempenho organizacional (Kaplan & Norton, 2001; Lynch & Cross, 1991; Otley, 1999; Van Veen-Dirks & Wijn, 2002). No entanto, Laitinen (2002) sugere que as medidas financeiras e não-financeiras devem ser incorporadas do mesmo modo, para que os gerentes possam analisar o desempenho em diversas áreas em simultâneo e para permitir a eficiente tomada de decisões estratégicas.

Em turismo, Law *et al.*, (1995) recomendam o uso de medidas de desempenho não-financeiras, com base no facto de os estabelecimentos de turismo serem de trabalho intensivo e orientados para o cliente, e Garriós *et al.* (2005) sugeriram que a relação entre a estratégia global e os resultados fosse medida pelo desempenho interno, produtividade, crescimento, satisfação dos *stakeholders* e posicionamento competitivo.

Hayes *et al.*, (2004), defendem que as empresas alinhem as estratégias operacionais com as demais estratégias para atingir melhores resultados e, acima de tudo, que desenvolvam capacidades dinâmicas, únicas e inimitáveis em operações. Segundo estes autores, em serviços, os resultados atingem-se integrando estrategicamente as variáveis que compõem as operações, como: capacidade de produção; prestação de serviços; decisão de fazer ou comprar; desenho de redes de operações; tecnologias de informação; desenvolvimento de processos; gestão dos recursos humanos.

4.3.1 Resultados operacionais

Um desempenho negativo da gestão das operações será refletido no resultado da empresa, competindo ao gestor de operações dinamizar a equipa no sentido da melhoria constante. A atual crise económica, que provocou uma recessão significativa quase à escala mundial, levou a que as empresas tenham apostado numa análise mais intensa das práticas de execução dos seus serviços, de forma a ter um conhecimento mais profundo do mercado, que é cada vez mais volátil, com o objetivo de garantir o seu sucesso e atingir os seus objetivos empresariais e financeiros. As empresas têm tentado aumentar as suas receitas através da aposta no relacionamento com o cliente, sendo este um aspeto tido como fundamental para a melhoria dos resultados da organização (Wang, 2012). Segundo este autor, apesar disto, no turismo e na hotelaria, a gestão dos resultados/receitas pode nem sempre ser compatível com a gestão dos clientes, isto

porque os gestores são pressionados a apresentar resultados financeiros que viabilizem a existência da unidade hoteleira.

Assim, existe aqui uma dificuldade a ser ultrapassada pelos gestores hoteleiros, sendo fundamental a criação de um sistema que concilie e permita a análise e gestão das receitas geradas resultantes das diferentes práticas, nomeadamente das práticas de gestão dos clientes (Kimes & Wirtz , 2002; Noone *et al.*, 2003; Gudergan & Mathies , 2007). A viabilidade de um hotel passa por garantir que este tem bons resultados operacionais e financeiros, o que significa que é necessário que opere no sentido de conseguir um bom desempenho, capaz de gerar lucro. Para isso, a boa gestão dos orçamentos bem como das operações é crucial, pois só cumprindo com os objetivos operacionais será possível concretizar os objetivos gerais dentro dos orçamentos propostos. É importante compreender que o hotel é um todo e que deve ser gerido como tal. Mesmo que seja dada independência a cada departamento para executar o orçamento que lhes é atribuído, o gestor deve acompanhar a execução do mesmo de forma próxima, pois só o bom desempenho de todos os departamentos permitirá que na globalidade os resultados operacionais sejam positivos, possibilitando que o hotel continue a apostar na melhoria dos seus serviços.

4.3.1.1 Avaliação do desempenho

O desenvolvimento tecnológico acompanhou o desenvolvimento da internacionalização económica, contribuindo a nível da hotelaria para facilitar o desenvolvimento das cadeias hoteleiras, que passaram a estar presentes em mais países, o que, consequentemente, leva a que haja um aumento da concorrência. Esta evolução exige por parte do setor uma maior aposta na qualificação da oferta nacional, sendo imperioso que cada vez mais se dê uma maior importância aos colaboradores, pois são eles que prestam o serviço, estando a maior parte das vezes a satisfação dos clientes a seu cargo.

Surge neste contexto a temática da gestão de recursos humanos (GRH) e da sua importância nas organizações, tema já estudado desde Taylor (1911) que desenvolveu um estudo em que mostrava que o desempenho dos colaboradores estava associado a melhores resultados para a empresa. Taylor (1911) considerava que os ativos tangíveis da empresa são geradores de valor a partir do momento que são trabalhados pela ação humana, logo quem potencializa o valor das empresas são as pessoas.

Durante muito tempo, a importância das pessoas estava em grande parte associada a questões administrativas e operacionais, assentando essencialmente as preocupações nos processos de recrutamento, seleção e administração dos salários. Apenas índices como os de produtividade, absentismo e *turnover* eram medidos (Chiavenato, 2008).

Os colaboradores do *front office*, com maior formação e competências adequadas à posição, possuem uma maior capacidade de contribuir com ideias no sentido de melhorar o desempenho junto dos clientes. Neste âmbito, Prahalad & Hamel (1990) desenvolveram o conceito de *Core Competence* (competências-chave), que combina tecnologias individuais e capacidades de produção que permitem à organização definir uma linha de produtos e serviços que sejam difíceis de imitar pela concorrência, transformando-se numa vantagem competitiva sustentável para a organização (Figura 4.6).

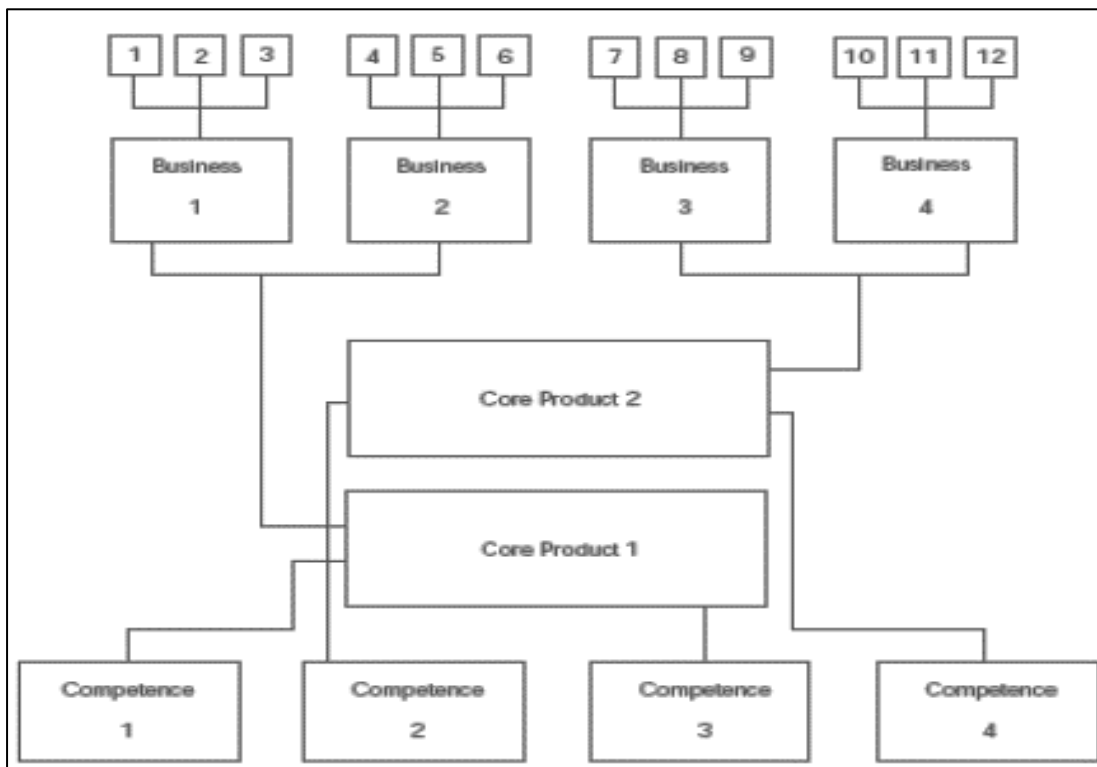


Figura 4.6 - Competências: as raízes da competitividade

Fonte: Prahalad & Hamel (1990)

As competências-chave podem ser um conhecimento técnico, uma tecnologia específica ou um modo de fazer único, capaz de criar valor único para os clientes e que distingue a

organização dos seus concorrentes. Assim, a gestão estratégica das pessoas deve basear-se no estudo e conhecimento das suas competências, pois são essas competências que permitirão criar uma oferta diferenciada e de valor, sendo este um fator crítico de sucesso para a unidade hoteleira.

Tendo em conta esta relação entre capital humano e *balanced scorecard* surgiu o desenvolvimento do *scorecard* do capital humano, com o objetivo de gerir os recursos humanos de forma integrada e como uma componente da execução da estratégia organizacional, isto é, vincular as pessoas, a estratégia e os resultados da empresa (Bencaleiro, 2006). Porque as necessidades dos clientes são diferentes e estão em constante mutação, é de elevada importância que os valores de qualidade estejam devidamente inculcados e desenvolvidos nos colaboradores, o que se pode conseguir pela difusão dos objetivos estratégicos da organização (Becker *et al.*, 2001).

De forma a medir a concretização dos objetivos organizacionais, é necessário que sejam definidos indicadores a serem verificados e monitorizados pois só assim se poderá concluir se os objetivos estão ou não a ser atingidos. Os indicadores darão a noção das atividades relacionados com os recursos humanos que estão a criar valor e das que não estão a cumprir a sua missão. Após o apuramento dos resultados e análise dos mesmos, poder-se-á tomar as medidas necessárias para que o trabalho da área seja adequado aos objetivos da empresa.

Se os recursos humanos assumem uma elevada relevância nas organizações, deve ser feito um acompanhamento e avaliação do seu desempenho de forma a corrigirem-se eventuais falhas, pelo que é fundamental que se desenvolvam ferramentas que permitam medir esse desempenho. Neste âmbito, surgem algumas críticas aos sistemas tradicionais de avaliação de desempenho, pelo facto de estes assentarem essencialmente em elementos financeiros e também pela sua ineficácia em relacionar a estratégia de longo prazo com as ações de curto prazo (Kaplan & Norton, 2007). Segundo Thomas (2006), os objetivos da avaliação do desempenho podem ser diversos, nomeadamente: ajudar as organizações a aprender a cumprir os objetivos eficazmente; esclarecer os objetivos, as direções e as expectativas; comunicar as prioridades da organização; suportar o planeamento estratégico; avaliar se a organização está a alcançar os seus objetivos.

Tendo em conta que a importância atribuída aos ativos intangíveis e à implementação de estratégias foi ganhando cada vez mais importância no seio das empresas, os sistemas de avaliação de desempenho foram, também eles, evoluindo (Bourguignon *et al.*, 2004). Para Pereira (1993), a avaliação de desempenho empresarial pode ser feita segundo várias perspetivas e dimensões:

- o desempenho da empresa como um todo;
- o desempenho das áreas que estão sob a responsabilidade dos gestores;
- o desempenho associado aos acontecimentos económicos;
- o desempenho de atividades relacionadas a produtos/serviços específicos;
- o desempenho de atividades relacionadas a funções ou cargos.

É neste contexto que nasce o já referido *Balanced Scorecard* (BSC) de Kaplan & Norton (1992), ferramenta para avaliação de desempenho com o propósito de preencher as lacunas dos sistemas anteriores. Este sistema é composto por um conjunto de medidas que fornece de forma concisa os fatores-chave para o sucesso do negócio, facilitando a definição das operações estratégicas. O BSC disponibiliza aos gestores de topo um enquadramento que facilita a definição e entendimento da visão estratégica da organização, através de um conjunto de medidas de desempenho (Kaplan & Norton, 2007). Este sistema de avaliação permite aos gestores terem uma perspetiva do negócio com base em quatro vertentes: a financeira, a dos clientes, a dos processos internos e a da aprendizagem e desenvolvimento (ver Figura 4.7). Este sistema vem complementar os sistemas tradicionais, pois inclui três novas perspetivas para além da financeira (Kaplan & Norton, 2007).

No que diz respeito à aplicação do BSC à indústria hoteleira, autores como Atkinson & Brown (2001) congratulam-se com a atenção a aspetos não financeiros, nomeadamente à qualidade dos produtos e serviços e à satisfação dos clientes, entendendo como fundamental um sistema de avaliação que reflita a natureza complexa da prestação de serviços. Na indústria hoteleira, o grupo Hilton Hotels foi pioneiro na utilização do BSC, tendo este sistema sido utilizada com o intuito de fazer o diagnóstico e avaliar a eficácia do negócio através da correlação entre as táticas de curto prazo e objetivos estratégicos de longo prazo (Quintano, 2010), tendo o grupo atingido excelentes resultados

financeiros e registado uma melhoria progressiva a nível da qualidade, verificada nos questionários aos clientes (Huckstein & Duboff, 1999).

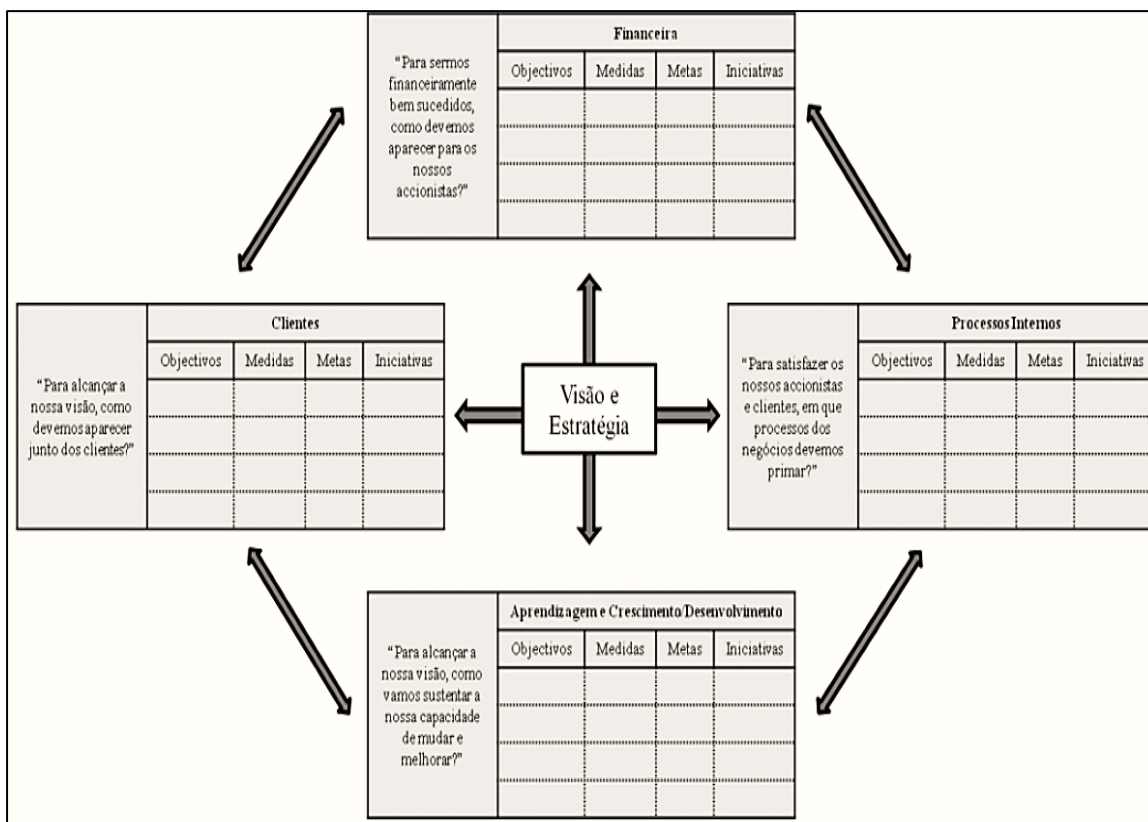


Figura 4.7 - Balanced Scorecard

Fonte: Kaplan & Norton (1996) cit in Barreira (2011)

Esta ferramenta permite identificar tendências negativas do negócio em estágios primários, muito antes da deterioração do desempenho financeiro, e mostra os resultados de forma resumida para um grande número de indicadores, permitindo uma atenção rápida nos assuntos chave (Denton & White, 2000).

As medidas de desempenho em operações de serviço servem para apoiar e comunicar decisões, motivar a força de trabalho, controlar e melhorar os processos de serviço, com o objetivo de contribuir para o aumento dos resultados globais da empresa (Rouse & Putterill, 2003). As medidas podem ser externas (satisfação e fidelização do cliente), operacionais (instalações, equipamentos, processos e pessoas), de desenvolvimento (satisfação dos colaboradores, melhorias na qualidade, inovação, responsabilidade

social, informação e tecnologia) e financeiras (custos e receitas por consumidor, resultado total) (Chen, 2009).

No final, o que se pretende saber é se o desempenho operacional efetivou a estratégia, quer a das operações quer a do grupo, e onde devem ser implementadas melhorias. O uso do *benchmarking* é comum e eficaz como medida de desempenho. Ajuda as empresas a perceber a sua posição face aos melhores do setor, conduz a novas ideias e práticas de gestão operacional e estimula a criatividade e a inovação, induzindo melhorias tanto operacionais como da empresa no seu todo (Camp, 1989).

4.3.1.2 Melhorias operacionais

A avaliação do desempenho permite identificar as falhas existentes a nível da gestão dos recursos humanos. A indústria turística e em especial a hotelaria, que é uma área essencialmente prestadora de serviços, depende de forma considerável dos seus recursos humanos, como temos vindo a verificar ao longo deste trabalho.

Independentemente da estrutura e do investimento que seja feito a nível físico numa unidade hoteleira, esta não será bem-sucedida caso não seja feito um bom investimento na seleção dos recursos humanos, pois quando falamos da prestação hoteleira estamos a falar de um serviço prestado por uma pessoa que é componente desse serviço. A Gestão de Recursos Humanos é cada vez mais uma área de elevadas competências a nível da hotelaria que permitirá identificar as falhas e os aspetos a serem corrigidos (Machado & Martins, 2005).

Os gestores avaliam as suas empresas pois necessitam de conhecer o seu desempenho para que possam tomar decisões estratégicas que permitam criar valor para as empresas (Neely, 2002). Realizar a avaliação de desempenho não é sinónimo de melhoria do desempenho, sendo fundamental que, após retiradas as conclusões dessas avaliações, se avance para uma intervenção que vise a melhoria das operações e desempenho dos colaboradores. No entanto, o seu impacto será observado apenas quando as pessoas agem de forma diferente (mais eficiente e/ou eficazmente) ou quando os processos subjacentes são alterados.

Para Martins (2013), a avaliação de desempenho deve provocar decisões a nível dos processos uma vez que a avaliação permite:

- identificar prioridades: a avaliação permite identificar aspetos que não chamariam a atenção dos gestores, podendo estes ser prioritários para o desenrolar da atividade;
- identificar aspetos e formas de valorização dos colaboradores: a avaliação permite identificar de que forma os colaboradores podem ser recompensados, estimulando-os a atingir objetivos;
- identificar o progresso e sucesso da empresa: a avaliação permite acompanhar a evolução dos processos e verificar o sucesso que a unidade hoteleira está a conseguir através da aplicação da sua estratégia.

Assim, a avaliação de desempenho é um processo que permite aos gestores definirem as ações necessárias para que o desempenho global do hotel seja cada vez melhor, garantindo que este consegue gerar valor acrescentado aos seus serviços, procurando neste sentido aumentar a sua competitividade face à concorrência. Ao nível da melhoria interna, a avaliação de desempenho permite compensar os trabalhadores e identificar se estão a ocupar os lugares adequados à sua formação e, caso contrário, apostar na reorganização e formação dos colaboradores. Estes aspetos são fundamentais para que os recursos humanos sejam valorizados, fazendo com que se sintam mais envolvidos na missão e cultura da empresa. Cada vez mais, estes serão os aspetos diferenciadores que permitirão aos hotéis destacarem-se e conseguirem competir num mercado cada vez mais global e onde os clientes são cada vez mais exigentes.

A organização deve determinar, recolher e analisar dados apropriados para demonstrar a adequação e a eficácia do sistema de gestão das operações e para avaliar onde pode ser efetuada a melhoria contínua da eficácia do sistema. A análise dos dados deve proporcionar informação relativa à satisfação do cliente, à conformidade com a estratégia planeada e às características e tendências dos processos, produtos e serviços, incluindo oportunidades para ações preventivas e fornecedores. Medir o desempenho operacional é saber se os objetivos estão a ser cumpridos. Quaisquer desvios podem ser corrigidos implementando melhorias que levarão a uma gestão de operações mais eficiente.

4.3.2 Resultados financeiros

O setor hoteleiro percebeu nos últimos anos que é fundamental a aposta na diversificação e qualidade da oferta de serviços, pois este é um aspeto que acrescenta

valor e possibilita o aumento da sua competitividade face à concorrência, que graças à globalização muito suportada nas novas tecnologias se tornou cada vez mais forte, obrigando os hotéis e cadeias hoteleiras a apostar fortemente na diferenciação.

Assim, como qualquer empresa, os hotéis visam a satisfação dos seus clientes mas visam também a obtenção de lucros que permitam e justifiquem a sua existência enquanto negócio. Neste sentido, a planificação e gestão das operações tornou-se um aspeto crucial para a sobrevivência dos hotéis e cadeias hoteleiras, que se vêm obrigadas a calcular ao pormenor todas as suas ações e custos das mesmas, bem como a realizar estimativas sobre a evolução do negócio que suportem e justifiquem a tomada de certas decisões.

A orçamentação e o controlo orçamental são fundamentais para que gestores e administradores possam avaliar o estado do negócio e identificar eventuais desvios relativamente aos planos estabelecidos (Costa, 2012). Segundo Dorado (1999), a orçamentação assume outras funções para além da de planeamento, já que permite uma descentralização da autoridade através da ventilação dos orçamentos por departamentos. Para o autor, os responsáveis dos departamentos passam a assumir a gestão dos mesmos, levando também a que cada departamento assuma um papel de maior importância em relação à forma como é gerido, o que acaba por ser um elemento motivador já que as equipas se sentem envolvidas e se cria um sentimento de satisfação sempre que os objetivos são conseguidos. Apesar de se responsabilizar o chefe de departamento e as suas equipas pela execução do seu orçamento, é fundamental que seja feito um controlo contínuo do orçamento de forma a garantir que o hotel está a evoluir no sentido pretendido. Assim, sistematicamente, é necessária a realização de uma série de documentos que sintetizam as atividades desenvolvidas por departamento, para que o gestor as possa analisar e implementar eventuais reformulações (Costa, 2012).

Ainda no âmbito da gestão das operações e resultados financeiros, importa referir a importância do *Revenue Management* (RM), que consiste na gestão e previsão de receitas, isto é, através da utilização de estratégias e táticas de pesquisa identificam-se micro-segmentos de mercado, otimizando-se a disponibilidade do produto e o seu preço para cada um dos segmentos identificados (Gomes, 2004). O RM é uma sofisticada forma de gerir a oferta e a procura através da manipulação do preço e da gestão da capacidade disponível. Esta abordagem permite que o hotel gira melhor as suas

operações e consiga otimizar as suas receitas, já que está a vender o produto certo, na altura certa, ao cliente pretendido e ao preço certo. Este tipo de programas de gestão de receitas implica que a focalização seja feita no preço de venda e não nos custos (Gomes, 2004).

Assim, a nível financeiro, a gestão de operações passa essencialmente pela definição do orçamento atribuído a cada um dos departamentos, e também pela aplicação de uma boa gestão entre oferta, procura e preços, exigindo por parte dos gestores dos hotéis um acompanhamento diário do que se passa no mercado para que consigam estar sempre à frente da concorrência.

4.3.3 Resultados sociais

Cada vez mais o tema da responsabilidade social é visto como mais um ativo das organizações, muito importante no caso da hotelaria por ser um setor exigente a nível do esforço dos recursos humanos, sendo fundamental que existam formas de gestão que os compensem desse esforço e os mantenham motivados. Mesmo a nível da opinião pública, dos fornecedores, clientes e outros *stakeholders*, a análise sobre a política social das empresas é algo cada vez mais frequente, sendo a postura de responsabilidade social progressivamente valorizada.

Segundo Joyner & Payne (2002), tem ocorrido no seio das empresas uma evolução na aceitação deste tipo de postura, resultante da pressão cada vez maior para que sigam uma linha de ação associada a conceitos relacionados com a ética empresarial e a responsabilidade social. A adoção de práticas sociais pode ter origens diversas, como o facto de as empresas quererem fazer o que está certo, contribuindo de forma ativa para a melhoria da vida dos seus colaboradores e para a sociedade em geral, ou pelo facto de encararem estas preocupações como uma forma de aumentar a sua competitividade face à concorrência, ou ainda com o objetivo de garantir a sustentabilidade da unidade hoteleira. A atual situação política, social e económica contribui também para a evolução deste conceito, já que cada vez mais as empresas se vêm obrigadas a gerir aspetos problemáticos relacionados com corrupção, fraudes, abusos no campo laboral e desrespeitos ambientais, entre outros.

Neste momento, podemos entender que se entrou numa nova fase empresarial caracterizada pela busca do sentido ético associado ao desenvolvimento empresarial (Jesus, 2002). A responsabilidade social está também muito associada à sustentabilidade

ambiental, social ou financeira. Apesar do crescente interesse na adoção de práticas de responsabilidade social no setor hoteleiro, são ainda poucos os estudos sobre os seus impactos a nível da performance financeira (Hang *et al.*, 2010). A atividade turística, em especial a hotelaria, implica o desenvolvimento de um grande número de infraestruturas concentradas num espaço e que surgem rapidamente, podendo este fato ser perturbador e afetar tanto os recursos como a população local, podendo criar situações de degradação do ambiente e insustentabilidade (Partidário, 1999).

Segundo Insekeep (1991), o desenvolvimento de um destino turístico sem que se recorra a um planeamento estratégico integrado e sustentável poderá levar o destino a entrar em fase de declínio precocemente. A hotelaria, se não planear devidamente as suas operações, poderá criar impactos negativos na sua área da atuação. A gestão de operações possui também uma função a nível social, uma vez que recursos e processos devem ser geridos de forma responsável de modo a serem sustentáveis no tempo. Adotar uma postura de responsabilidade social é vantajoso, não só pelo facto de permitir gerar impactos positivos a nível ambiental e social, já que a unidade hoteleira passa a ter uma imagem mais positiva por parte de clientes, fornecedores e comunidade local, mas também porque traz impactos positivos a nível financeiro, uma vez que adotar estratégias sustentáveis permite a médio/longo prazo diminuir custos operacionais.

Num momento em que cada vez mais todos os elementos que possam valorizar o serviço hoteleiro e a sua competitividade são bem recebidos pelos gestores, abraçar uma política de responsabilidade social pode ser encarado como mais um contributo para a gestão estratégica da empresa.

4.4 Síntese

Neste capítulo, abordou-se a gestão de operações em hotelaria, setor de serviços praticamente puro. Da revisão da literatura, podemos inferir o seguinte:

- o alojamento é parte integrante e muito importante em qualquer destino turístico;
- a gestão hoteleira não difere muito da gestão de outro serviço intensivo em trabalho e de elevado contacto com o cliente;

- não se encontrou nenhum modelo para a gestão estratégica das operações aplicado à hotelaria, embora haja modelos de avaliação de desempenho de aplicação corrente no setor;
- reforçou-se a ideia da importância dos recursos humanos e dos clientes para o desenvolvimento de estratégias de crescimento sustentável;
- os resultados são cada vez mais encarados por óticas não financeiras.

5 MODELO CONCETUAL PROPOSTO

Da revisão da literatura, como se constatou nos capítulos anteriores, identificaram-se algumas lacunas que pretendemos ajudar a colmatar, nomeadamente:

- não foi identificado nenhum modelo que atendesse a todas as dimensões da gestão estratégica das operações em serviços;
- não há evidência empírica sobre a influência que a gestão estratégica das operações exerce nos resultados da empresa de serviços;
- não foi encontrado nenhum modelo com aplicação à hotelaria.

Com o propósito de contribuir para um maior conhecimento da estratégia de operações e das suas consequências nos resultados da gestão hoteleira, foi desenvolvido um modelo concetual que se pretende poder preencher as lacunas apontadas.

Mais concretamente, neste capítulo, pretende-se propor um Modelo Concetual que explicita as dimensões estratégicas da gestão de operações e indique o modo como influenciam o desempenho e, consequentemente, os resultados das cadeias hoteleiras a operar em Portugal. Serão apresentados a lógica e os fundamentos subjacentes ao modelo que se pretende validar.

5.1 Fundamentação

Não tendo sido encontrado nas pesquisas relatadas nos capítulos anteriores qualquer modelo que explicasse cabalmente o impacto da gestão estratégica de operações no desempenho das unidades hoteleiras integradas em cadeias, elegeu-se como principal contributo original deste trabalho de investigação a construção de um modelo concetual apropriado. A versão inicial do modelo desenvolvido, apresentado na Figura 5.1, resultou de um exercício de reflexão alimentado principalmente pela investigação bibliográfica, em particular aquela a que foi dedicado o capítulo 3, mas também pelos conhecimentos e intuições que o percurso profissional da autora justificam.

Para ajudar a explicar os elementos que compõem o modelo proposto, retomamos alguns assuntos discutidos nos capítulos anteriores que forneceram a base teórica necessária ao desenvolvimento do mesmo.

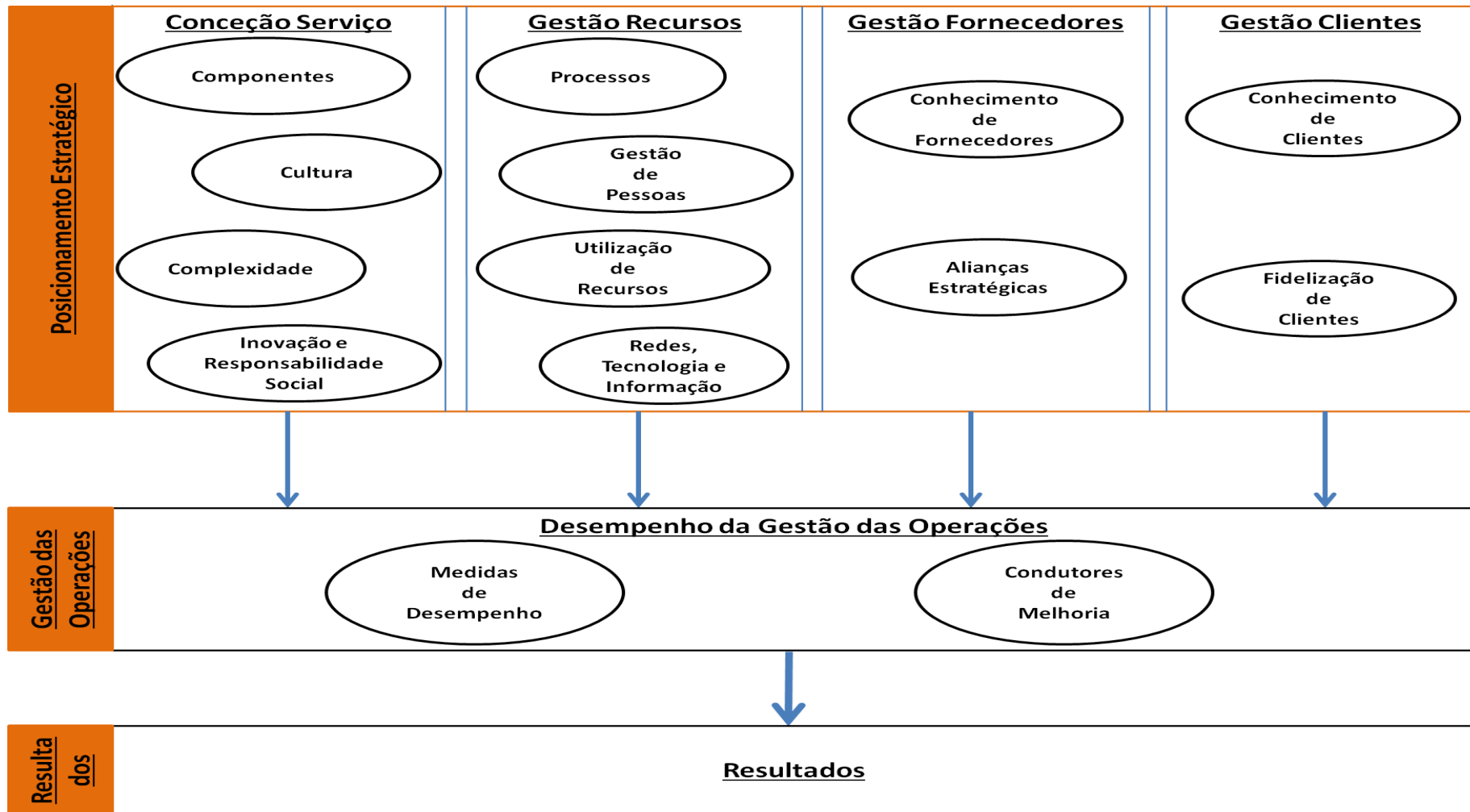


Figura 5.1 Modelo Concetual Proposto

Como foi discutido nos capítulos 3 e 4, os serviços têm características específicas diferentes das dos produtos, o que pressupõe que a gestão das operações em empresas de serviços seja diferente da que se pratica nas empresas industriais. A questão é que os gestores em causa, não se apercebendo inteiramente disso, tendem a gerir as suas empresas dentro das abordagens clássicas para produtos, o que reduz as potencialidades de melhoria das operações em serviços. O reconhecimento deste facto, além de motivar o desenvolvimento de modelos específicos para serviços que auxiliem os gestores a compreender a realidade que os rodeia, pode motivá-los para a identificar as singularidades da gestão de operações em serviços com vista a melhorarem a competitividade das suas empresas.

A competitividade das operações em serviços depende da estratégia para a função operações, a qual, por sua vez, é ditada pela estratégia global da empresa. A definição da estratégia para as operações e o uso de medidas de desempenho adequadas resultam em melhorias operacionais que reforçam a competitividade e se traduzem em resultados globais mais positivos, também dos pontos de vista financeiro e social.

Da teoria analisada, pode-se identificar um conjunto de requisitos fundamentais para a formulação do posicionamento estratégico da gestão de operações em serviços em que se baseia o modelo proposto:

- a estratégia de operações deve incluir a conceção do serviço;
- a gestão de todos os recursos deve ser considerada como elemento integrante da estratégia de operações;
- além da visão baseada em recursos, a formulação da estratégia de operações deve incluir a visão baseada no mercado;
- a estratégia de operações deve ser orientada para os processos;
- a formulação da estratégia de operações em serviços deve considerar as diferenças entre os processos de *front office* e *back office*;
- o processo de formulação da estratégia de operações deve ser flexível para captar as mudanças, aprendizagens e inovação;
- a estratégia de operações deve ser integrada com a estratégia da organização;
- a cadeia de abastecimento deve fazer parte da estratégia de operações;
- os objetivos de desempenho devem ser definidos na perspetiva do valor percebido por todos os *stakeholders* e não só pelo cliente.

Estes pressupostos representam os princípios teóricos que orientaram a elaboração do modelo proposto. Com base neles, descrevem-se seguidamente os elementos que integram o modelo.

5.2 Variáveis envolvidas

5.2.1 Variáveis latentes

As variáveis latentes, ou constructos de investigação, representam conceitos que não podem ser observados nem medidos diretamente, mas que podem ser avaliados a partir de um conjunto de outras variáveis mensuráveis, as variáveis de medida (Kerlinger, 1986; Hill & Hill, 2012).

As variáveis latentes usadas na parte superior do modelo proposto procuram representar propriedades que caracterizando o posicionamento estratégico das unidades hoteleiras face à gestão de operações poderão influenciar o desempenho desta, estando agrupadas segundo as dimensões atribuídas ao posicionamento estratégico. Assim, para a dimensão “conceção do serviço”, foram considerados os constructos: componentes do serviço, cultura do serviço, complexidade do serviço e inovação e responsabilidade social. Para a dimensão “gestão de recursos”, usaram-se os constructos: processos de serviço, gestão de pessoas, utilização de recursos e redes, tecnologia e informação. Quanto à dimensão “gestão de fornecedores”, consideraram-se os constructos: conhecimento dos fornecedores e alianças estratégicas. Finalmente, na dimensão “gestão de clientes”, trabalhou-se com os constructos: conhecimento de clientes e fidelização de clientes.

A parte intermédia do modelo proposto é dedicada à avaliação do desempenho da gestão de operações, traduzida nos constructos: medidas do desempenho e condutores de melhoria.

Na parte inferior do modelo proposto, encontram-se os resultados. Estes serão analisados como uma consequência do desempenho da gestão de operações.

5.2.2 Variáveis de medida

As variáveis de medida, ou itens, são produções observáveis (Rouse & Daellenbach, 1999) que podem ser medidas a partir de perguntas de um questionário e devem captar a essência dos constructos; estes, por sua vez, devem ser selecionados utilizando a teoria,

os estudos empíricos ou a intuição do investigador, na ausência de qualquer dos anteriores (Hill & Hill, 2005).

Os itens considerados no estudo resultaram de considerações tratadas na teoria e que foram reestruturadas para melhor se adaptarem à realidade hoteleira.

Conceção do serviço

A dimensão Conceção do serviço dividiu-se em 4 constructos e propõem-se 24 variáveis de medida (ou itens) (Tabela 5.1) com o objetivo de captar a perceção dos participantes relativamente aos aspetos estratégicos da conceção do serviço que são determinantes para a gestão das operações.

Tabela 5.1 - Medida da Conceção do serviço

Constructo	Item	Fonte
Componentes	O processo de serviço é uma arma competitiva	Johnston & Clark (2005); Kindström (2010); Swink & Hegarty (1998); Berry (1995); Lilis & Sweeney (2012)
	A estratégia de serviço é geral para o grupo	
	Os objetivos operacionais são parte da estratégia global	
	Conhecemos as prioridades operacionais do hotel para atingir os objetivos estratégicos do grupo	
	Temos os recursos necessários para desenvolver os objetivos estratégicos do grupo	
	Estamos atentos às mudanças no ambiente externo	
Cultura de serviço	A nossa cultura de serviço é baseada no cliente	Atkinson (2013); Goldstein (1997); Johnston & Clark (2005)
	Promovemos o trabalho de equipa	
	Respeitamos todos os colaboradores	
	Operamos com integridade	
	Encorajamos a iniciativa e a criatividade	
	Aspiramos ser o <i>Benchmark</i> do setor hoteleiro	
	Não usamos estagiários como se fossem colaboradores efetivos	
	Não há conflitos entre os valores organizacionais e a cultura do nosso país	
	As decisões operacionais têm consequências em todas as outras áreas da gestão	
Tomamos decisões com base em factos		
Complexidade operacional	Não usamos a complexidade do serviço como desculpa	LaGanga (2011); Johnston & Clark (2005); Parker (2012)
	Procuramos a inovação	
	Desenvolvemos o potencial dos nossos colaboradores	
Inovação e responsabilidade social	As nossas instalações estão preparadas para proteger o ambiente	Badii & Shariff (2003); Jantunen (2005); Hii & Nelly (2000); Perrini & Castaldo (2008)
	Os nossos produtos e processos de serviço protegem o ambiente	
	Privilegiamos colaboradores locais	
	Privilegiamos, sempre que possível, fornecedores locais	
	Consideramos os colaboradores como fonte principal de excelência no serviço	

Gestão de recursos

Para a dimensão Gestão dos recursos, recorreu-se a 4 constructos e definiram-se 31 itens (ver Tabela 5.2) que procuram avaliar a perceção dos inquiridos quanto aos aspetos estratégicos da gestão de recursos que influenciam a gestão das operações.

Tabela 5.2 - Medida da Gestão de recursos

Constructo	Item	Fonte
Processos de serviço	Os processos de serviço de <i>back office</i> dão <i>standard</i> para o grupo	Larson & Bowen (1989); Beverland & Farrelly (2005); Vargo <i>et al.</i> (2008); Gadrey & Gallouj (1998)
	Os processos de serviço de <i>front office</i> são <i>standard</i> para o grupo	
	Todos os colaboradores conhecem o design dos processos	
	Os processos podem ser alterados pelo envolvimento dos clientes	
	Usamos as sugestões dos clientes para melhorar os processos	
	Gerimos os <i>gap's</i> entre o serviço desenhado e o serviço que o cliente percebe	
	Tentamos olhar os processos de serviço pelo lado do consumidor	
Gestão das pessoas	O grau de qualidade e produtividade do serviço é afetado por:	Schmenner (2004); Cook <i>et al.</i> (2002); Johnston & Clark (2005); Klassen & Rohleder (2001); Bettencourt & Brown (1997)
	• Natureza da tarefa	
	• Desenho do serviço e dos processos	
	• Falta de recursos	
	• Objetivos da empresa	
	• Sistemas de recompensa e avaliação	
	• Contacto com os consumidores	
Esta empresa promove o trabalho de equipa		
Utilização dos recursos	Sabemos adaptar a nossa capacidade produtiva à procura	Slack (2002); Gaither & Frazier (2001); Wang & Wang (2009); Parker (2012)
	Há regras para a gestão da capacidade de cada tarefa	
	Podemos escolher o mecanismo mais apropriado para o controlo dos sistemas de serviço	
	Quando necessário usamos técnicas de <i>yield management</i>	
	Toda a equipa está envolvida na melhoria dos resultados	
	A empresa tem flexibilidade nas várias áreas para responder à procura	
	A empresa tem competência para gerir os seus recursos operacionais	
Redes, tecnologia e informação	A tecnologia torna mais eficiente a gestão das operações	Davenport & Short (1990); Marr <i>et al.</i> (2003); Gunasekaram <i>et al.</i> (2002); Fitzsimmons & Fitzsimmons (2006)
	O uso das tecnologias deixa mais tempo para inovar nos produtos, nos serviços e nos processos	
	O desenvolvimento de redes de informação globais provocam:	
	• Perda de identidade cultural	
	• Mudanças na estrutura da organização	
	• Mudanças no papel de cada unidade na rede	
	• Alterações nas decisões locais	
	• Escolha de parceiros de negócio	
	• Crescimento da gestão do conhecimento e da inovação	
• Melhor alocação dos recursos		
• Oportunidades para investimento		

Gestão dos fornecedores

A dimensão Gestão dos fornecedores dividiu-se em 2 constructos que, por sua vez, se desdobraram em 18 variáveis de medida (Tabela 5.3) com o intuito de recolher as perceções dos respondentes sobre os aspetos estratégicos da gestão dos fornecedores determinantes para a gestão de operações.

Tabela 5.3 - Medida da Gestão dos fornecedores

Constructo	Item	Fonte
Conhecimento dos fornecedores	Preocupamo-nos com a rede de abastecimento	Hayes <i>et al.</i> (1996); O'Neal (1995); Dyer (1996); Dyer & Hatch (2006); Zhang <i>et al.</i> (2009)
	Estamos atentos ao fluxo de informação, materiais, serviços e clientes ao longo da rede	
	A informação é o fator mais importante da cadeia de abastecimento	
	A gestão dos materiais armazenáveis é feita com base na relação custo/qualidade	
	A relação comprador/vendedor é muito forte	
	Os fornecedores são nossos colaboradores	
	A cadeia de fornecimento tem poucos fornecedores para podermos focar-nos nas questões estratégicas	
	Promovemos o intercâmbio de informação	
	Manter o SCM reduz os custos ao longo da cadeia de suprimentos	
	A colaboração fornecedor/cliente aumenta o nível de serviço e melhoria da qualidade	
	Selecionamos os nossos fornecedores	
	Promovemos o <i>lean thinking</i>	
Alianças estratégicas	Algumas secções são geridas por intermediários	Handfield & Nichols (1999); Chopra & Meindl (2001); Lambert <i>et al.</i> (1998); Moysés & Moori (2008)
	Em alguns casos, temos alianças estratégicas para a cadeia de abastecimento	
	Praticamos <i>outsourcing</i> nas seguintes secções:	
	<ul style="list-style-type: none"> • Lavandaria • Limpeza • Contabilidade • Manutenção de equipamentos 	

Gestão dos clientes

Relativamente à dimensão Gestão dos clientes, consideraram-se 2 constructos e propõem-se 31 itens (Tabela 5.4) com o objetivo de encontrar as perceções dos participantes quanto aos aspetos estratégicos da gestão dos clientes que influenciam a gestão das operações.

Tabela 5.4 - Medida da Gestão dos clientes

Constructo	Item	Fonte
Conhecimento dos clientes	A empresa conhece os clientes externos	Payne (2003); Peppers & Rogers (1995); Reicheld (1996); Winer (2001); Ward & Dagger (2007)
	A empresa conhece os clientes internos	
	A empresa conhece os intermediários	
	A empresa conhece os utilizadores	
	A empresa conhece os <i>stakeholders</i>	
	A empresa conhece os clientes valiosos e os não tão valiosos	
	Percebemos a natureza do cliente individual	
	Percebemos as atitudes e comportamentos dos clientes	
	Conhecemos os vários tipos de clientes	
	Sabemos como reter clientes valiosos	
	O valor do cliente depende do atual e potencial gasto anual	
	O valor do cliente depende da durabilidade das relações que se estabelecem	
	O valor do cliente depende do nº e formas de contacto	
	O nosso relacionamento com os clientes é baseado num alto volume de operações	
	As ligações criadas entre colaborador e cliente são fundamentais	
	Os nossos serviços provocam relacionamentos temporários	
	Tentamos integrar vários canais de comunicação entre a organização e os clientes	
	Temos os recursos necessários para um bom relacionamento com os clientes	
	Os nossos processos atendem às diferentes necessidades do cliente-alvo	
Sabemos o valor de cada cliente		
Sabemos lidar com as diferenças entre os consumidores		
Fidelização dos clientes	Sabemos o que fazer para o cliente voltar	Reicheld (1996); Winer (2001); Ward & Dagger (2007); Kotler & Armstrong (2007); Anderson & Widener (2009)
	O cliente avalia o nosso serviço	
	O cliente compara o serviço com as suas expectativas	
	Cumprimos as promessas de serviço e lidamos bem com os problemas da qualidade	
	Conhecemos os <i>gap's</i> entre expectativas, perceções e qualidade do serviço prestado	
	Sabemos quais os fatores de qualidade que influenciam o cliente	
	Priorizamos instalações, equipamentos e projeto de serviço	
	Priorizamos o relacionamento entre colaboradores e clientes	
	Priorizamos responsabilidade, comunicação e competência	
	A chave é gerir as perceções durante o processo de serviço	

Desempenho da gestão das operações

Para a dimensão Desempenho da gestão de operações propõem-se 11 variáveis de medida que resultaram de 2 constructos (ver Tabela 5.5) para se tentar avaliar como o gestor de operações entende a sua importância e influência nos resultados globais da organização.

Tabela 5.5 - Medida do Desempenho da gestão de operações

Constructo	Item	Fonte
Medidas de desempenho	Medimos o desempenho da empresa	Wang (2012); Prahalad & Hamel (1990); Becker <i>et al.</i> (2001); Kaplan & Norton (2007); Thomas (2006)
	As medidas de desempenho são ditadas pelo grupo	
	Usamos a experiência para analisar as medidas de desempenho	
	Definimos metas como guias para melhorias de desempenho	
	O uso do <i>benchmarking</i> é comum	
Condutores de melhoria	Conhecemos a relação causa-efeito entre as decisões operacionais e o resultado do negócio	Kimes & Wirtz (2002); Noone <i>et al.</i> (2003); Gudergan & Mathies (2007); Bencaleiro (2006)
	Recolhemos e analisamos dados para perceber a relação entre as várias variáveis operacionais	
	Perseguimos melhorias nos processos que acrescentam valor para o cliente e para a empresa	
	Usamos a abordagem “gestão pela qualidade total” para melhorar os processos de serviço	
	Falhas no serviço são prontamente analisadas	
	Somo proactivos	

Resultados

Para avaliar os Resultados globais decorrentes do Posicionamento Estratégico e do conseqüente Desempenho da Gestão de Operações, propõe-se 1 variável de medida objetiva para a qual a pesquisa bibliográfica efetuada não encontrou referências interessantes. Usou-se a variável A satisfação contínua dos *stakeholders*, que procura avaliar a percepção dos inquiridos relativamente a aspetos de sustentabilidade decorrentes da satisfação de colaboradores, opinião pública, fornecedores, clientes e outros *stakeholders*.

Concluimos este ponto com a Tabela 5.6, onde se resumem dimensões, constructos e itens associados ao modelo concetual proposto.

Com base nas variáveis que acabámos de identificar e nos pressupostos adiantados no ponto 5.1, segue-se a formulação das hipóteses e a sua integração no modelo concetual proposto.

Tabela 5.6 – Dimensões, constructos e número de itens

Dimensões	Constructos/Variáveis	Nº de itens
Conceção do serviço	Componentes	6
	Cultura de serviço	10
	Complexidade do serviço	3
	Inovação e responsabilidade social	5
Gestão de recursos	Processo de serviço	7
	Gestão das pessoas	7
	Utilização dos recursos	7
	Redes e TI	10
Relacionamento com fornecedores	Conhecimento	12
	Alianças estratégicas	6
Relacionamento com clientes	Conhecimento	21
	Fidelização	10
Desempenho	Medidas de desempenho	5
	Condutores de melhoria	6
Resultados	Satisfação contínua dos <i>stakeholders</i>	1
Número de constructos: 15; Número de variáveis: 116		

5.3 Formulação das hipóteses de investigação

A formulação e o teste de hipóteses são duas etapas fundamentais neste tipo de pesquisa. O investigador, interessado na obtenção de respostas para o problema formulado, observa os factos e tenta explicar a sua ocorrência. Segundo Quivy & Campanhoudt (1992), a hipótese fornece à investigação um fio condutor que, a partir do momento em que ela é formulada, substitui nessa função a questão da pesquisa, mesmo que esta deva permanecer presente na nossa mente. De acordo com Polit & Hungler (1995), uma hipótese é “...uma previsão experimental, ou uma explicação da relação entre duas ou mais variáveis.”

A hipótese inclui as variáveis em estudo predizendo os resultados da investigação. Assim, as hipóteses fazem afirmações sobre relações entre variáveis e fornecem ao investigador uma linha de orientação quanto à forma como o palpite original poderá ser testado (Bell, 1997). Para Richardson *et al.* (1989), após a enunciação do problema de investigação surge uma etapa importante: a definição das hipóteses, cuja função é a determinação das respetivas teorias como fundamento explicativo. As hipóteses, se

previamente especificadas, podem permitir orientar a análise dos dados no sentido de aceitar ou rejeitar as propostas explicativas, ou seja, aquelas podem ser definidas como tentativas de solução do problema de pesquisa.

De uma forma geral, as hipóteses surgem após a definição do problema em estudo, quando o investigador se questiona sobre as possibilidades de resposta ao desafio formulado e seleciona as que lhe parecem mais adequadas, tendo como objetivo testá-las utilizando informação recolhida para o efeito. As hipóteses são afirmações que devem ser testadas empiricamente, o que significa submetê-las à realidade com vista à sua confirmação ou rejeição. Operam como uma especialização maior do tema em estudo, dando particular importância os objetivos da investigação, e orientam o desenvolvimento da explicação para o problema investigado. As hipóteses são a base da expansão do conhecimento quando se trata de refutar uma teoria ou de a apoiar, pois permitem preencher as lacunas entre a crença pessoal e a realidade empírica, desenvolvendo o conhecimento científico.

Neste contexto, em função do quadro teórico considerado, do problema enunciado e dos objetivos do trabalho, formulamos as seguintes hipóteses de investigação:

H1 - A conceção do serviço influencia o desempenho da gestão das operações

H2 – A gestão de recursos influencia o desempenho da gestão das operações

H3 – O relacionamento com os fornecedores influencia o desempenho da gestão das operações

H4 – O relacionamento com os clientes influencia o desempenho da gestão das operações

H5 – O desempenho da gestão das operações influencia os resultados

A Figura 5.2 sobrepõe as Hipóteses de Investigação agora formuladas ao Modelo Concetual anteriormente proposto.

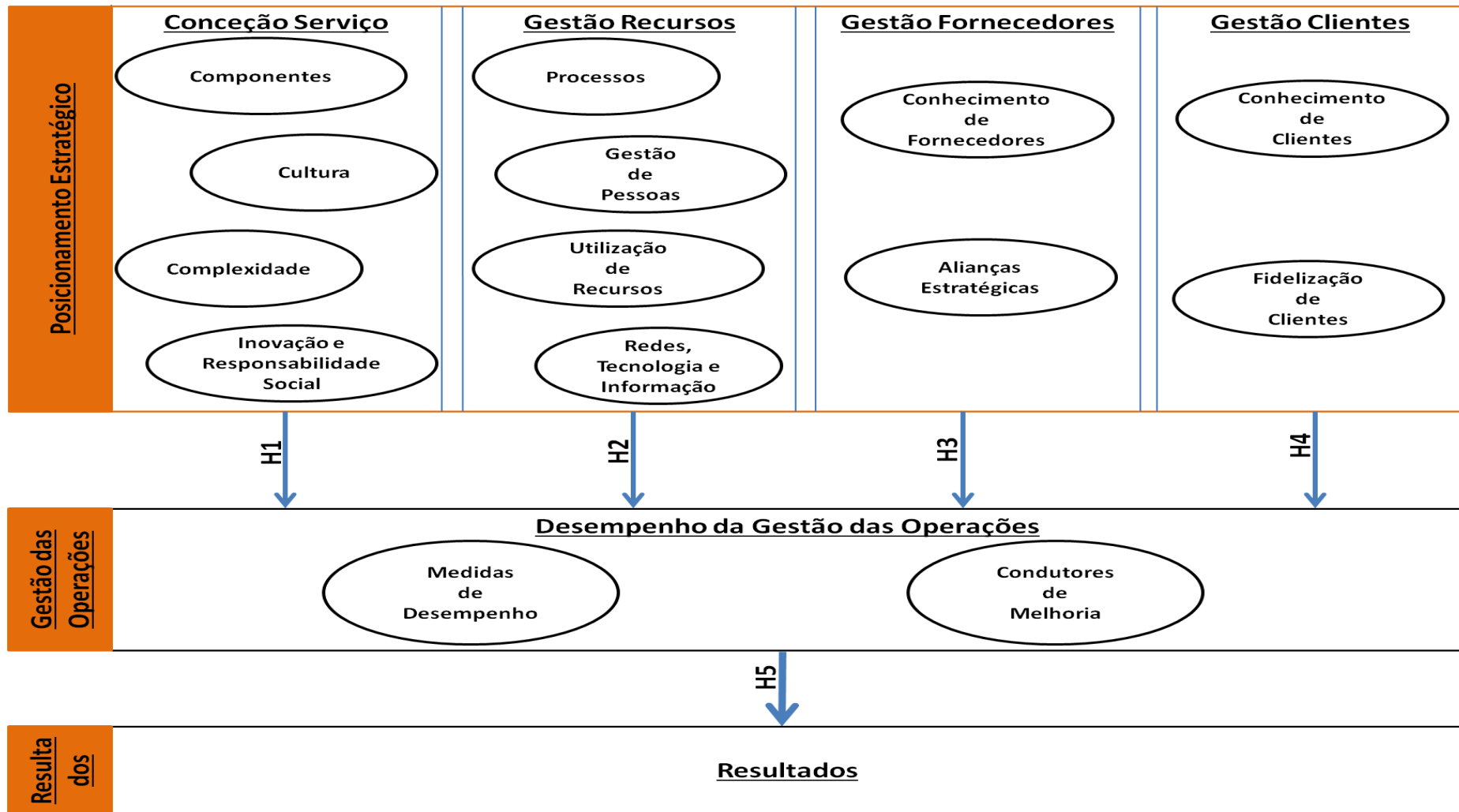


Figura 5.2 Modelo Concetual e Hipóteses de Investigação

6 OBTENÇÃO DE DADOS

Este ponto descreve e justifica os métodos de investigação e as técnicas usadas neste trabalho com o objetivo de validar o modelo proposto. Serão descritas as fases do processo de investigação e feita a sua aplicação ao estudo prático conduzido junto do setor hoteleiro de cadeia em Portugal.

6.1 A natureza da investigação

O conhecimento científico é uma aquisição intencional e consciente que resulta da investigação metódica e sistemática da realidade; é um processo que chegou ao máximo do seu desenvolvimento com a aplicação consciente de um método (Galliano, 1986), ou, na opinião de Fachin (2001), um saber crítico, fundamentado, metódico, sistemático, unificado, universal, objetivo, comunicável, racional, provisório e que prediz factos. Este tipo de conhecimento resulta da aplicação da metodologia científica enquanto disciplina que examina e avalia as técnicas de pesquisa bem como a geração ou verificação de novos métodos que conduzem à captação e processamento de informações com vista à resolução de problemas de investigação (Barros & Lehfeld, 1986).

Por metodologia entende-se a aproximação geral ao estudo de um objeto ou processo, ou seja o conjunto de meios teóricos, conceptuais e técnicos que uma disciplina desenvolve para a obtenção dos seus fins. Os métodos são os caminhos específicos que permitem aceder à análise dos distintos objetos que se pretendem investigar; englobam todas as operações e atividades que, regidas por normas específicas, possibilitam o conhecimento dos processos sociais. Por seu lado, as técnicas, são os procedimentos específicos de recolha da informação necessária ao desenvolvimento da investigação (Strauss & Corbin, 1998).

O processo de investigação científica é, por isso, composto por um determinado conjunto de procedimentos, entre os quais a escolha do método que depende da estratégia de pesquisa ou de um conjunto de decisões sobre o perfil da investigação.

O método científico é um conjunto de técnicas que são utilizadas para investigar os fenómenos, procurando as relações causa-efeito e baseando-se em provas observáveis, empíricas e mensuráveis para se atingir o conhecimento (Gil, 1999).

Ao escolher o método, deve-se ter em conta os resultados que surgirão da sua escolha e utilização já que estes nos aproximam ou afastam da realidade a estudar.

As pesquisas, dependendo das abordagens metodológicas que englobam, podem ser classificadas em dois grupos fundamentais: o quantitativo (obedece ao paradigma clássico chamado positivismo) e o qualitativo (segue o paradigma chamado alternativo).

Nas ciências sociais, os estudos positivistas postulam a existência de uma realidade externa que pode ser examinada com objetividade, pelo estabelecimento de relações causa-efeito, a partir da aplicação de métodos quantitativos de investigação que permitem chegar a verdades universais, sendo os resultados da pesquisa reproduzíveis e generalizáveis (Hayati *et al.*, 2006). Neste caso, o conhecimento empírico deve ser obtido a partir da observação e por meio de raciocínio indutivo. O método indutivo parte dos dados particulares, suficientemente constatados, e infere uma verdade geral ou universal não contida nas partes examinadas. Ou seja, parte dos dados particulares observados para chegar a uma proposição geral do conjunto da realidade empírica. De acordo com Vilelas (2009), o objetivo é levar a conclusões cujo conteúdo é muito mais amplo do que o das premissas nas quais se baseiam.

O método dedutivo, de acordo com o entendimento clássico, parte do geral e, a seguir, desce ao particular. A partir de princípios, leis ou teorias consideradas verdadeiras e indiscutíveis, prediz a ocorrência de casos particulares com base na lógica. “Parte de princípios reconhecidos como verdadeiros e indiscutíveis e possibilita chegar a conclusões de maneira puramente formal, isto é, em virtude unicamente de sua lógica” (Gil, 2008). O método pressupõe que só a razão é capaz de levar ao conhecimento verdadeiro. O raciocínio dedutivo tem o objetivo de explicar o conteúdo das premissas. Por intermédio de uma cadeia de raciocínio em ordem descendente, de análise do geral para o particular, chega a uma conclusão. Usa o silogismo, a construção lógica para, a partir de duas premissas, retirar uma terceira logicamente decorrente das duas primeiras, denominada de conclusão. Nas ciências sociais, o uso deste método é restrito, em virtude da dificuldade em obter argumentos gerais, cuja veracidade não possa ser colocada em dúvida.

Os métodos qualitativos empregam, geralmente, procedimentos interpretativos, não experimentais, com valorização dos pressupostos relativistas e a representação verbal dos dados, por contraposição à representação numérica, à análise estatística, à

abordagem positivista, confirmatória e experimental proporcionada pelos métodos quantitativos.

Qualquer um dos métodos apresenta vantagens e desvantagens como se pode ver na Tabela 6.1.

Tabela 6.1 – Vantagens e desvantagens da metodologia quantitativa e qualitativa

Vantagens	Desvantagens
Metodologia quantitativa	
<ul style="list-style-type: none"> - Baseia-se em valores imparciais, ou seja, valores que não são enviesados porque nada têm de senso comum e, como tal, são considerados valores fiáveis. - É um tipo de investigação objetiva, na medida em que reflete, fielmente, a realidade, pois não sofre influência do Homem. - Utiliza a experimentação para corroborar os factos, o que aumenta a credibilidade. - É caracterizada pela validade e fiabilidade dos factos, daí que por norma as organizações preferam este tipo de investigação. - O tempo de resposta é mais rápido. - É um tipo de investigação que utiliza amostras aleatórias e, como tal, torna-se representativa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Negligencia a construção social e cultural, na medida em que se baseia em valores rígidos. - Ignora as diferenças entre o mundo social e natural, na medida em que desconhece emoções e sentimentos. Esta situação dificulta a análise, pois não se podem separar os factos sociais dos naturais. - É um tipo de investigação associado ao Positivismo, uma vez que não contempla o contacto com as pessoas. - Utiliza variáveis muitas vezes definidas de forma arbitrária e, como tal, não existe uma grande relação entre estas.
Metodologia qualitativa	
<ul style="list-style-type: none"> - Maior flexibilidade, o que encoraja uma atitude inovadora da parte do investigador. - Permite identificar fenómenos e tendências não previstos e conceber teorias sobre os mesmos. - Contacto direto com o objeto de estudo, dado privilegiar a interação. - Maior compreensão do significado das ações e situações referidas pelos sujeitos, bem como dos processos que conduzem a determinados atos. - Compreensão do contexto particular em que o sujeito se move e a forma como este influencia as suas ações. - Oferece uma abordagem mais próxima da realidade, porque atende às diferenças entre o mundo natural e o mundo social, e facilita a identificação de relações causais dentro de um contexto determinado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Maior subjetividade, uma vez que é influenciada pelas opiniões do próprio investigador. - Menor fiabilidade, dado que assenta mais em descrições e narrativas do que na análise de dados estatísticos. - Em compensação, apresenta menor rigidez, porque se baseia em parâmetros menos estritos. - Maior dificuldade de medição.

Fonte: Adaptado de Silverman (2000)

A investigação quantitativa é preferida em estudos de audiência, sondagens e inquéritos. No entanto, em muitos casos, é necessário utilizar também investigação qualitativa. Em síntese, a análise qualitativa é mais adequada numa fase exploratória, em que o investigador ainda conhece mal o assunto, podendo posteriormente recorrer-se a métodos quantitativos para colmatar eventuais fraquezas da análise qualitativa.

No início da investigação, equacionou-se a hipótese de proceder a uma articulação de métodos quantitativos e qualitativos, no sentido de obter um quadro mais completo, realista e aprofundado dos fenómenos estudados. A intenção inicial era realizar entrevistas em profundidade a um conjunto de intervenientes na dinâmica nacional da hotelaria de cadeia (administradores, diretores gerais e gestores de operações) que, pela sua posição privilegiada, permitisse a obtenção de informação complementar aos questionários utilizados. A presente pesquisa acaba, contudo, por assentar numa metodologia exclusivamente quantitativa, por via de constrangimentos de ordem prática, essencialmente temporal. O lapso de tempo decorrido entre a validação do questionário a aplicar e a obtenção das respostas para posterior tratamento dos dados revelou-se moroso, de tal forma que o tempo útil para o desenvolvimento do trabalho impossibilitou a realização da vertente qualitativa, pelo que a hipótese de triangulação de metodologias foi, naturalmente, abandonada.

Assim, optou-se por uma metodologia do tipo quantitativo que está associada à observação de fenómenos e à formulação e teste de hipóteses explicativas daqueles fenómenos.

A abordagem quantitativa difere da qualitativa, particularmente no que respeita ao processo de recolha de dados e ao modo como estes são analisados (Bullock *et al.*, 1992). A investigação quantitativa pretende esclarecer, prever e controlar os fenómenos, procurando regularidades e leis, através da objetividade dos procedimentos e da quantificação das medidas (Almeida & Freire, 2000). Assentam nas características fundamentais dos métodos quantitativos: a orientação para a quantificação e a causa dos fenómenos; a ausência de preocupação com a subjetividade; a utilização de métodos controlados; a objetividade procurada através de um distanciamento em relação aos dados; a orientação para a verificação; a natureza hipotético-dedutiva; a orientação para os resultados; a replicabilidade e possibilidade de generalização; a assunção da realidade como estática (Serapioni, 2000). Através destes processos, procura-se gerar

um conhecimento generalizável (Moreira, 2006), ou seja, apresentam uma forte validade externa (Serapioni, 2000). A possibilidade de generalização, ainda que leve a um afastamento da singularidade, permite que o conhecimento seja útil e valioso numa maior variedade de situações (Moreira, 2006).

Esta investigação pode ser referida como um estudo de tipo descritivo simples, exploratório e transversal, pois aponta no sentido da exploração de conceitos, descrição de experiências, vivências pessoais e opiniões da população alvo. Um estudo descritivo simples baseia-se, principalmente, na descrição de fenómenos ou de um conceito respeitante a uma determinada população com o objetivo de deliberar sobre as características dessa mesma população, normalmente através de uma amostra significativa desta. Exploratório, uma vez que se pretende explorar a existência, ou não, do problema aqui em estudo. A natureza transversal deste estudo decorre de ter sido concretizado num determinado momento temporal, ou seja, da altura da aplicação do instrumento de recolha dos dados (Quivy & Campenhoudt, 1992).

Tratou-se de uma pesquisa descritiva, tendo como função principal a análise do objeto, procurando descrever a sua situação atual, sem realizar qualquer tipo de influência sobre este pois, segundo Mattar (1996), a pesquisa descritiva serve para descobrir e observar fenómenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los. Para Vergara (2000), este tipo de pesquisa descritiva, estuda as características de uma população específica, apresentando-se como o tipo de pesquisa mais apropriado quando o objetivo é descobrir e observar fenómenos, procurando antes de mais a sua descrição e interpretação, sem interferir no ambiente estudado.

No ponto seguinte apresenta-se o *design* da pesquisa e as metodologias utilizadas na recolha e tratamento dos dados.

6.2 Metodologia para a obtenção de dados

6.2.1 Identificação da população e da amostra

Optou-se, como já foi referido, por realizar o estudo junto das cadeias hoteleiras a operar em Portugal. A justificação desta opção prende-se com o seguinte:

- na indústria hoteleira a diferenciação tem-se tornado cada vez mais difícil, devido ao aumento da segmentação, diversidade e sobreposição de opções e aumento da concorrência, sendo oferecido ao consumidor um enorme leque de escolha. Mesmo

no caso das cadeias hoteleiras que dispõem de orçamentos de publicidade e sistemas de reservas mais amplas, as escolhas são várias. Assim, as empresas têm sido forçadas a considerar o serviço ao cliente como fator competitivo, serviço que na sua maior parte depende da gestão das operações;

- a gestão de hotéis pertencentes a cadeias é diferente da verificada em hotéis independentes, desde logo por pressões de concorrência internacional enfrentada e da imagem de marca criada mas, também, porque muitas decisões são centralizadas, o que dificulta a inovação e a criatividade. No que respeita à gestão das operações, espera-se algum grau de descentralização, nomeadamente na utilização dos recursos intangíveis, condutores principais da satisfação do cliente e, conseqüentemente, dos resultados globais do hotel e da cadeia;
- a opção por hotéis de cadeia faz sentido se se atender ao facto de os clientes fazerem as suas escolhas com base num conjunto de expectativas influenciadas pela marca, o que incentiva o gestor de operações de cada hotel à flexibilidade entre o “*standard*” e o ajustado a cada cliente;
- os gestores de cadeias hoteleiras procuram cada vez mais a fidelização pela excelência do serviço e diferenciação, pelo que estão mais recetivos a este tipo de estudos do que os hotéis independentes;
- finalmente, porque não há estudos empíricos na área da gestão de operações em hotelaria.

Numa tentativa de identificar o universo de cadeias hoteleiras a operar em Portugal, contactou-se o Instituto Nacional de Estatística (INE), a Associação de Hotéis de Portugal (AHP) e o Turismo de Portugal (TP). Nenhum destes organismos tem um cadastro completo das cadeias hoteleiras. O TP direccionou-nos para a revista *Publituris*, onde encontramos o estudo “Ranking dos Grupos Hoteleiros em Portugal” referente a 2010 e 2011. Assim surgiu o universo do nosso estudo composto por 20 cadeias hoteleiras, num total de 175 hotéis.

Uma vez estabelecida a população alvo falta ainda delimitar a nossa unidade de análise. Em Ciências Sociais é usual considerar dois tipos de unidade de análise: nível individual e nível organizacional. Como o estudo incide na gestão das operações e esta é um fenómeno coletivo, mesmo que sejam indivíduos a responder às questões, a unidade

de análise é a empresa (hotel). Considerando o carácter estratégico do problema em estudo, justifica-se que quem responde às perguntas se encontre a um nível hierárquico superior. Segundo Hambrick (1981), o conhecimento da estratégia está positivamente relacionado com o nível hierárquico e pode afetar o desempenho organizacional, ou seja, os gestores são os estrategas da empresa. Neste contexto, o indivíduo a inquirir, na primeira fase, foi o administrador geral de cada cadeia que autorizou os hotéis que a integram a participar neste estudo e, na segunda fase, considerou-se o gestor de operações de cada hotel (ou não existindo, o diretor geral) o indivíduo a inquirir.

6.2.2 Processo de amostragem

Para além da escolha do método de recolha de dados, é preciso definir as pessoas a inquirir. Dado que o objetivo principal desta investigação é a determinação da importância da gestão das operações nos resultados da empresa, importam as opiniões dos próprios gestores de operações.

O presente estudo centrou-se no setor do turismo, mais precisamente, nas cadeias hoteleiras a operar em Portugal. Assim, os questionários foram aplicados ao gestor de operações de cada hotel pertencente a uma cadeia que compõe a amostra ou ao diretor geral, sempre que o gestor de operações não existia.

A amostra delimita o âmbito de análise devendo, portanto, ser representativa da população alvo. D'Oliveira (2002) refere que quanto melhor forem conhecidas as características da população melhor se podem definir os critérios de inclusão na amostra.

As amostras podem ser obtidas através de métodos probabilísticos ou não probabilísticos, ou até coincidir com a população.

Nos procedimentos de amostragem probabilísticos, é conhecida a probabilidade de cada elemento da população ser incluído na amostra, o que torna possível fazer inferências e medir o seu rigor. Quando essa probabilidade é igual para todos os membros da população, a amostragem diz-se aleatória, tratando-se de um pressuposto inerente à utilização de vários instrumentos disponíveis para efetuar análise estatística.

Por vezes, torna-se difícil garantir a desejável aleatoriedade da amostra, recorrendo-se frequentemente a procedimentos designados como pseudo-aleatórios. É o caso da amostragem por *clusters*, na qual a amostra inclui elementos selecionados

aleatoriamente mas apenas dentro de alguns dos grupos nos quais a população se encontra dividida.

Noutros casos, a aleatoriedade pode perder-se por completo, como acontece quando a amostra é estabelecida com base na mais pura conveniência (por exemplo, elementos mais disponíveis ou mais fáceis de contactar).

No presente caso, o procedimento de amostragem pode ser classificado de pseudo-aleatório. Não tendo sido possível identificar todos os elementos da população, recorreu-se ao ranking da *Publituris* relativo aos grupos hoteleiros em Portugal, no qual se incluem as 20 maiores cadeias, abrangendo no total 175 hotéis. Assim, a conveniência gerou um *cluster* do qual, por motivos relativamente aleatórios (ausência de resposta ou não validação da mesma), acabaram por se aproveitar apenas alguns elementos.

Das 20 cadeias identificadas, apenas 14 acederam a colaborar, das quais fazem parte 151 hotéis que foram contactados e aceitaram responder ao questionário embora só o tenham feito 93 (Tabela 6.2).

Tabela 6.2 - Cadeias e Hotéis participantes

Grupo	Nº Emp. Hoteleiros	Participantes	Respondentes
Pestana Hotels & Resorts(excluíram-se as 34 Pousadas)	31	17	8
Vila Galé Hotéis	17	17	9
Accor Hotels	28	19	15
Tivoli Hotels & Resorts	12	11	8
VIP Hotels	15	15	7
Hoti Hotéis	14	14	10
Dom Pedro Hotels	7	7	5
Sana Hotels	10	10	8
Continental Group	11	11	7
Starwood Hotels & Resorts	6	6	2
Iberotel/Yellow Hotels	4	4	2
Hotéis Real	8	8	4
Riu Hotels & Resorts	3	3	2
Barata Hotéis & Resorts	9	9	6
Total: 14	175	151	93

Fonte: ATLAS da Hotelaria (2012), www.publituris.pt, acedido em 30/06/2012

6.2.3 Recolha da informação

A recolha da informação pode ser feita através de dados primários (com o único propósito de responder ao problema em estudo) ou através de dados secundários que, embora não sejam recolhidos especificamente para o estudo, se encontram disponíveis.

Os tipos de dados primários recolhidos podem compreender características demográficas, psicográficas, atitudes/opiniões, notoriedade, intenções, motivações e comportamentos (Churchill, 1995). Relativamente ao modo de recolha, os tipos básicos são a observação e o inquérito. Um dos métodos mais usados para realizar inquéritos é o questionário, sendo também o que apresenta maiores dificuldades de aplicação. Para evitar a aplicação de um instrumento não adequado, pondo em perigo todo o processo de investigação, Churchill (1995) propõe que se ponderem bem os seguintes aspetos: especificação da informação a recolher, determinação do tipo de questionário e métodos de administração, determinação do conteúdo, forma de resposta e palavras de cada questão, determinação da sequência das questões, das características físicas do questionário e, ainda, a realização de um pré-teste.

É possível desenvolver três tipos de questionário: só com perguntas abertas; só com perguntas fechadas; uma combinação das duas anteriores. Neste caso, optou-se por um questionário composto por perguntas fechadas, exceto no que diz respeito às questões cujo objetivo é caracterizar a amostra, pois apesar das vantagens das perguntas abertas (mais e melhor informação), estas apresentam dificuldades na análise e interpretação dos dados, problemas que são eliminados com as perguntas fechadas (Hill & Hill, 2005). Estes autores entendem ainda que o questionário que contém apenas perguntas fechadas é especialmente útil quando se quer obter informação quantitativa, facilitando a aplicação de análises estatísticas para o estudo das respostas. Assim, para todos os grupos de perguntas, foram utilizadas escalas verbais com ordenação, mais exatamente escalas de *Likert*.

Nesta investigação, recolheram-se os dados primários por questionário. Foi conduzido um pré-teste, nos seis hotéis de uma cadeia do Norte de Portugal, com os seguintes objetivos: aferir a reação dos inquiridos a cada uma das questões; perceber a dificuldade em interpretar e responder a cada uma das questões; medir a duração do preenchimento do questionário.

Como resultado, o questionário inicialmente elaborado, foi adaptado.

O questionário é um dos métodos de recolha de dados primários mais usados. Para evitar a aplicação de um instrumento não adequado, e assim arriscar todo o processo de pesquisa, Quivy & Campenhoudt (1992) sugerem que se dê atenção aos seguintes aspetos: especificação da informação a recolher; determinação do tipo de questionário e métodos de administração; determinação do conteúdo; forma de resposta e palavras de cada questão; determinação da sequência das questões, das características físicas do questionário; realização de um pré-teste.

Para alcançar os objetivos propostos, optou-se por desenhar um questionário que permitisse atingir rapidamente um grande número de respondentes a um custo comportável. Uma primeira versão do questionário foi testada em Janeiro e Fevereiro de 2012 tendo originado reflexões que conduziram à versão definitiva (Anexo A).

Segundo Reis e Moreira (1993), o questionário deve ser o mais pequeno possível para maior facilidade de resposta. Assim, as questões colocadas no questionário foram limitadas ao considerado essencial para dar resposta à problemática em causa e, simultaneamente, tentar obter uma maior taxa de resposta.

O questionário compõe-se de duas partes: a primeira, com perguntas fechadas que permitiram a caracterização da amostra, para uma melhor compreensão do objeto de estudo; a segunda, também de perguntas fechadas e com base no referencial teórico, pretendia dar respostas ao problema em estudo. As respostas às perguntas desta segunda parte recorriam a uma escala intervalar, de tipo *Likert*, com cinco possibilidades cujos extremos eram (1) discordo totalmente e (5) concordo totalmente.

Dada a dispersão geográfica das unidades a inquirir, optou-se pelo inquérito por questionário de administração direta, enviado por correio eletrónico para os destinatários. É uma técnica que pode ter problemas de aplicação por possível má interpretação das perguntas colocadas ou pela reduzida percentagem de questionários devolvidos (Quivy & Campenhoudt, 1992), mas o resultado positivo do pré-teste, fez acreditar que tais limitações seriam ultrapassadas.

Depois do questionário estar validado, contactaram-se os hotéis seleccionados, uma vez que já existia autorização prévia para encetar esses contactos. Nos dias 11 e 12 de Julho de 2012 os questionários foram enviados via correio eletrónico juntamente com uma carta de apresentação (Anexo B) e a explicação dos objetivos pretendidos, indicando-se

que as respostas deveriam ser devolvidas pela mesma via em formato Pdf (instrução que foi praticamente ignorada). Os primeiros 3 questionários devolvidos chegaram no dia seguinte, enquanto os últimos apenas foram devolvidos em Janeiro de 2013 após repetida insistência.

Optou-se por esta técnica por facilitar a codificação e exploração das respostas sem uma grande dispersão das mesmas, possibilitando uma maior objetividade e compreensão das questões consideradas fundamentais. Segundo Tuckman (2000), entre a entrevista e o questionário, este requer menos custos, permite abranger um maior número de sujeitos, e tem uma razoável fidelidade total e tem maior garantia de anonimato; mas, não permite aprofundar questões, tem baixa taxa de resposta e exige capacidade de expressão escrita para ser compreendido por todos os inquiridos. Dadas as limitações de tempo, financeiras e profissionais, a opção por esta técnica revelou-se apropriada, uma vez que o custo da aplicação foi baixo, teve razoável taxa de resposta e não houve problemas de interpretação das afirmações, o que pode ter a ver com o nível cultural dos inquiridos (gestores de operações ou diretores).

Houve, no entanto, questões importantes que não foram alvo de resposta, pelo que foi necessário novo contacto com os hotéis. Apesar das referências teóricas sugerirem que os resultados de uma empresa devem ser analisados, em simultâneo, por óticas financeiras e não financeiras, por questões de objetividade o questionário apenas incorporava medidas financeiras para medir aquela variável. Aquando da receção dos questionários, verificou-se que as questões relativas àquelas medidas foram ignoradas, o que inviabilizava a medição da variável Resultados.

Contactaram-se os 93 hotéis que aceitaram responder ao questionário e solicitou-se que respondessem à questão A satisfação contínua dos *stakeholders*, recorrendo-se à escala de medição de *Likert* com 5 possibilidades de resposta em que (1) significava pouco importante e (5) significava Muito importante.

Segue-se a análise dos dados, a discussão dos resultados e a validação do modelo.

7 ANÁLISE DOS DADOS E VALIDAÇÃO DO MODELO

Do referencial teórico analisado, verificou-se que as componentes estratégicas da gestão de operações, por via das suas quatro dimensões (conceção do serviço, gestão de recursos, gestão de fornecedores e gestão de clientes), são relevantes na empresa de serviços. No entanto, subsiste a dúvida sobre se alguns elementos estratégicos são mais relevantes que outros para o desempenho da gestão de operações e se este desempenho está relacionado com os resultados globais da empresa. Neste capítulo, procuram-se respostas para estas questões através da análise estatística dos dados recolhidos.

Depois de recolhidos os questionários, procedeu-se ao tratamento dos dados com recurso ao programa SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versão 18.0 para Windows. Começa-se pela caracterização da amostra e análise de *clusters*; avalia-se a fiabilidade dos dados; caracterizam-se as variáveis latentes em estudo e analisam-se as correlações entre elas; depois, analisa-se a relação das componentes estratégicas da gestão de operações com o desempenho operacional e a relação entre o desempenho operacional e os resultados da empresa; por fim, estudam-se as correlações entre as variáveis do posicionamento estratégico e o desempenho da gestão de operações e entre as variáveis do desempenho da gestão de operações e os resultados.

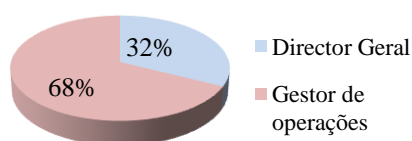
Realizada esta fase, faz-se a análise dos resultados obtidos e sua relação com as hipóteses formuladas, apresentando-se o modelo final.

7.1 Caracterização da Amostra

Dos 93 questionários recolhidos, apenas 68 foram validados, o que corresponde a cerca de 39% da população.

Das respostas validadas, 68% provinham de Gestores de operações e 32% provinham de Diretores gerais (Gráfico 7.1).

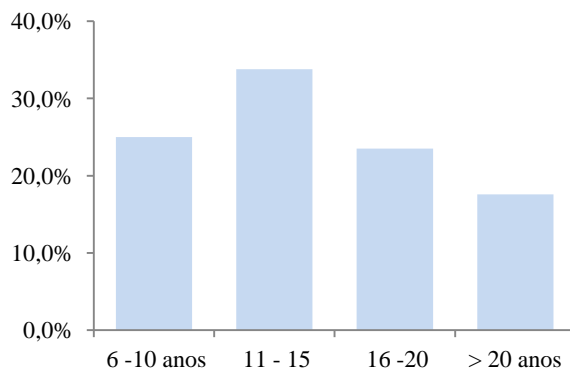
Gráfico 7.1 – Género do inquirido



A maioria dos 68 hotéis com respostas validadas é de 4 estrelas (60,6%), seguindo-se os de 3 estrelas (21,2%) e os de 5 estrelas (12,1%). No total, os 68 hotéis empregam 5240 trabalhadores a tempo inteiro e 941 a tempo parcial. O hotel com menos trabalhadores emprega 12 pessoas e o que tem mais trabalhadores emprega 190 pessoas.

A média do tempo de serviço dos inquiridos é de 14,8 anos. O sujeito com menos tempo de atividade está há seis anos como Gestor de Operações enquanto o mais antigo é Diretor Geral há 27 anos. A maioria tem entre 11 a 15 anos de serviço (33,8%) (Gráfico 7.2).

Gráfico 7.2 – Tempo de serviço do inquirido



A maioria dos hotéis tem origem em cadeias portuguesas (64,7%) (Tabela 7.1) e usa como modelo de gestão o *Franchising* (61,8%) (Tabela 7.2).

Tabela 7.1 – Origem da cadeia

	Frequência	Percentagem
EUA	8	11,8
França	9	13,2
IHG-EUA	7	10,3
Portugal	44	64,7
Total	68	100,0

Tabela 7.2 – Modelo de gestão do hotel

	Frequência	Percentagem
Contrato de gestão	1	1,5
Franchising	42	61,8
Outro	25	36,8
Total	68	100,0

A distribuição dos hotéis por região pode ser apreciada na Tabela 7.3. Lisboa concentra grande parte dos hotéis inquiridos (44,1%).

Tabela 7.3 – Região do hotel

	Frequência	Percentagem
Algarve	20	29,4
Centro	4	5,9
Lisboa	30	44,1
Norte	14	20,6
Total	68	100

Na Tabela 7.4, pode-se observar o grau de centralização de funções. Dos hotéis que responderam, 44,1% têm 5 níveis hierárquicos e 30,9% 3 níveis hierárquicos. Apenas um hotel apresenta 2 níveis hierárquicos, enquanto a estrutura mais complexa se verifica em 9 hotéis.

Tabela 7.4 – Níveis hierárquicos

	Frequência	Percentagem
2	1	1,5
3	21	30,9
4	7	10,3
5	30	44,1
6	9	13,2
Total	68	100,0

7.2 Análise de *Clusters*

A análise de *Clusters* é uma técnica exploratória para detetar subgrupos homogêneos de dados. Segundo Pestana & Gageiro (2008), a seleção das variáveis a incluir no estudo é muito importante pois determina as características que podem ser utilizadas para identificar subgrupos. As variáveis usadas foram as que medem o grau de centralização das diferentes políticas de gestão.

O agrupamento dos hotéis segundo o grau de centralização das políticas foi efetuado através de uma análise de *Clusters* hierárquica com o método *Ward* e usando a distância euclidiana quadrada como medida de dissemelhança entre hotéis. A análise do dendograma (Figura 7.1) sugere a retenção de dois *Clusters*. A classificação dos hotéis

nos *Clusters* retidos foi posteriormente refinada com o procedimento não hierárquico *K-Means*.

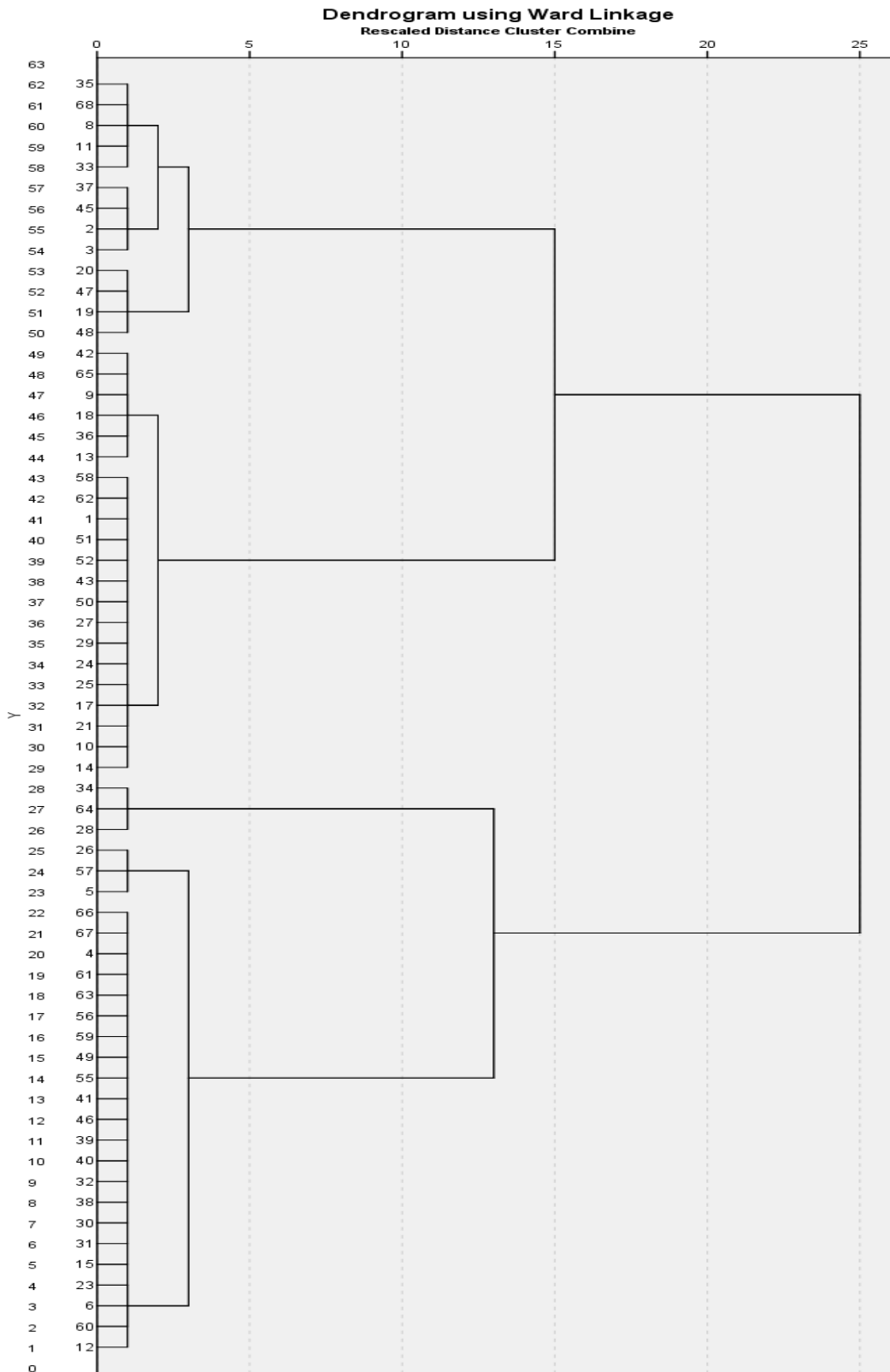


Figura 7.1 - Dendograma

Na Tabela 7.5, apresentamos as médias dos *Clusters* para cada política e a respetiva estatística F. O *Cluster 1* agrupa 33 hotéis e o *Cluster 2* agrupa 35 hotéis, sendo que o *Cluster 1* inclui os hotéis com políticas mais centralizadas. Com exceção da política financeira, todas as restantes diferenciam significativamente os *Clusters* retidos ($p < 0,05$). A política que permite diferenciar mais os *Clusters* é a política de gestão ambiental ($F=120,472$) seguida da política de gestão de operações ($F=108,093$).

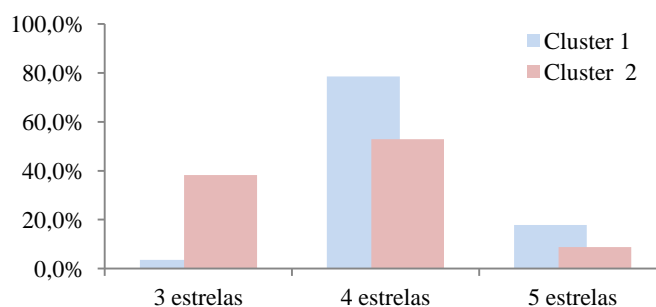
Tabela 7.5 – Médias dos Clusters e F

	Centro do Cluster		F
	1	2	
Política financeira	1,15	1,14	,010
Marketing e vendas	2,00	2,14	5,338*
Aprovisionamento	2,76	4,00	78,440**
Política de segurança	1,97	2,83	18,819**
Gestão da qualidade	2,76	3,69	40,914**
Gestão ambiental	2,76	4,03	120,472**
Gestão de recursos humanos	2,00	1,69	7,124**
Gestão de operações	2,82	3,86	108,093**

* $p \leq 0,05$ ** $p \leq 0,01$

A relação entre a categoria do hotel e os *Clusters* obtidos pode ser observada no Gráfico 7.3.

Gráfico 7.3 – Centralização versus categoria



A relação entre número de níveis hierárquicos e os Clusters obtidos pode ser observada no Gráfico 7.4.

Gráfico 7.4 – Centralização versus níveis hierárquicos



Ou seja, os hotéis com políticas mais centralizadas são os hotéis com mais estrelas e com mais níveis hierárquicos.

7.3 Análise estatística dos dados

7.3.1 Observações extraordinárias e valores em falta

Começa-se por verificar a existência de *outliers* e de *missing values*. No que diz respeito aos *outliers*, uma vez que os dados estão em escalas de *Likert* de cinco pontos, não se encontraram observações que pudessem ser consideradas como tal. Quanto aos *missing values*, optou-se por prescindir dos questionários com elevado número de itens omissos e por retirar da análise três perguntas de cariz financeiro que foram praticamente ignoradas pelos inquiridos, o que limitou desde logo os resultados da investigação.

7.3.2 Análise das variáveis latentes

Os valores para a análise das variáveis latentes (constructos) foram obtidos por média dos indicadores associados.

7.3.2.1 Análise de fiabilidade

Como os conceitos do modelo proposto não são diretamente quantificáveis isso implica a necessidade de identificar uma escala, ou conjunto de indicadores para os medir. Acontece que o uso destas escalas pode levar a um erro de medida. A análise de fiabilidade, ou consistência interna, permite comprovar em que medida os indicadores

que compõem a escala estão relacionados entre si e as medidas estão livres de erros aleatórios, embora esse erro esteja sempre presente numa investigação, pois deriva de erros de codificação, das características dos inquiridos ou de fatores conjunturais, como a distração ou o cansaço dos participantes.

Existem várias formas de medir a fiabilidade, sendo uma das mais utilizadas a estimação do coeficiente *Alpha* de *Cronbach*. Este coeficiente avalia se os distintos indicadores medem um conceito latente, indicando uma fiabilidade baixa assinala que os indicadores do constructo são maus.

Segundo Pestana & Gageiro (2008), o *Alpha* de *Cronbach* varia entre 0 e 1 e os critérios que se utilizam para a interpretação do coeficiente encontram-se na Tabela 7.6.

Tabela 7.6 - Gamas do *Alpha* de *Cronbach*

<i>Alpha</i>	Consistência interna
>0,9	Muito boa
Entre 0,8-0,9	Boa
Entre 0,7-0,8	Razoável
Entre 0,6-0,7	Baixa
<0,6	Inadmissível

Para cada um dos itens, comprovou-se a fiabilidade da escala, descartando aqueles que não permitissem obter bons níveis de fiabilidade. A análise efetuada está resumida na Tabela 7.7. Os valores encontrados variam entre um mínimo de 0,611, fraco mas aceitável, na subescala *Condutores de melhoria operacional* e um máximo de 0,935, excelente, na subescala *Conhecimento dos clientes*. Podemos pois afirmar que há um bom grau de fiabilidade dos constructos.

Tabela 7.7 – Análise de Fiabilidade (*Alpha* de Cronbach)

Dimensões	Constructos	Nº de itens	α de Cronbach
Conceção do serviço	Componentes do serviço	6	0,847
	Cultura do serviço	10	0,876
	Complexidade do serviço	3	0,658
	Inovação e res. Social	5	0,679
Gestão de recursos	Processos de serviço	7	0,652
	Gestão de pessoas	7	0,815
	Utilização dos recursos	7	0,810
	Redes e TI	10	0,826
Relação com fornecedores	Conhecimento dos fornecedores	12	0,770
	Alianças estratégicas	6	0,869
Relação com clientes	Conhecimento dos clientes	21	0,935
	Fidelização dos clientes	10	0,863
Desempenho operacional	Medidas de desempenho	5	0,694
	Condutores de melhoria	6	0,611

7.3.2.2 Algumas estatísticas univariadas

Como já foi referido, as variáveis latentes foram agrupadas segundo as dimensões atribuídas ao posicionamento estratégico da gestão das operações. A caracterização daquelas variáveis envolveu medidas de estatística descritiva que se encontram na Tabela 7.8.

Tabela 7.8 – Estatísticas descritivas

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
CS_Componentes	68	3,83	5,00	4,6740	,39633
CS_Cultura	68	3,70	5,00	4,7235	,35329
CS_Complexidade	68	3,67	5,00	4,6520	,27278
CS_Inovação	68	3,80	5,00	4,5029	,21715
GR_Processos	67	3,57	5,00	4,3134	,31283
GR_Pessoas	68	3,29	5,00	4,2584	,42339
GR_Recursos	68	3,71	5,00	4,6471	,27757
GR_Redes	68	2,40	4,90	3,7824	,56988
GF_Conhecimento	59	3,75	4,83	4,3715	,30376
GF_Alianças	51	1,83	5,00	2,5163	,73655
GC_Conhecimento	68	3,52	4,90	4,4734	,41020
GC_Fidelização	68	3,73	4,91	4,4733	,32591
DGO_Medidas	68	3,00	11,80	4,5235	1,44925
DGO_Condutores	68	3,29	4,29	3,8424	,31429
Valid N (listwise)	50				

A dimensão Conceção do Serviço (CS) inclui as componentes do serviço, a cultura de serviço, a complexidade do serviço e a inovação e responsabilidade social. Em média, os respondentes consideram todas as variáveis importantes.

Quanto à dimensão Gestão de Recursos (GR), que inclui os processos de serviço, gestão de pessoas, utilização de recursos e redes e tecnologias de informação, os respondentes consideram que o mais importante é uma boa utilização de recursos (4,64), relegando para último lugar as redes, tecnologia e informação.

A dimensão Gestão de Fornecedores (GF) inclui o conhecimento dos fornecedores e as alianças estratégicas. Na Tabela anterior pode observar-se que os respondentes consideram muito importante conhecer os fornecedores (4,37, em média) mas não vêm as alianças como primordiais no posicionamento estratégico do hotel (2,51, em média).

A dimensão Gestão de Clientes (GC) inclui o conhecimento dos clientes e a fidelização dos clientes. Neste caso, os 68 respondentes dão igual importância aos dois constructos.

Finalmente, a dimensão Desempenho da Gestão das Operações (DGO) inclui as medidas de desempenho e os condutores de melhoria. As respostas indicam que as medidas de desempenho (4,52, em média) são estrategicamente mais importantes para a gestão das operações do que os condutores de melhoria (3,84, em média).

7.3.2.3 Correlações

O coeficiente de correlação R de *Pearson* é uma medida de associação linear entre variáveis quantitativas e varia entre -1 e 1. Segundo Pestana & Gageiro (2008), a correlação entre duas variáveis indica em que medida a intensidade de uma é acompanhada tendencialmente pela intensidade da outra, sugerindo-se a classificação apresentada na Tabela 7.9.

Tabela 7.9 – Gamas do R de *Pearson*

R	Correlação
<0,2	Muito baixa
Entre 0,2 e 0,39	Baixa
Entre 0,4 e 0,69	Moderada
Entre 0,7 e 0,89	Alta
>0,9	Muito alta

Os coeficientes de correlação do nosso estudo podem ser apreciados na Tabela 7.10.

Análise dos dados e validação do modelo

Tabela 7.10 – Correlações entre variáveis latentes

		Correlations													
		CS_Compon entes	CS_Cultura	CS_Complexi dade	CS_Inovação	GR_Processo s	GR_Pessoas	GR_Recurso s	GR_Redes	GF_Conheci mento	GF_Alianças	GC_Conheci mento	GC_Fidelizaç ão	DGO_Medida s	DGO_Condu tores
CS_Componentes	Pearson Correlation	1	,887**	,691**	,823**	,304	,385**	,887**	,346**	,628**	-,353	,859**	,767**	,088	,440**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,012	,001	,000	,004	,000	,011	,000	,000	,473	,000
	N	68	68	68	68	67	68	68	68	59	51	68	68	68	68
CS_Cultura	Pearson Correlation	,887**	1	,726**	,820**	,390**	,319**	,882**	,417**	,619**	-,403**	,826**	,601**	,227	,677**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,001	,008	,000	,000	,000	,003	,000	,000	,063	,000
	N	68	68	68	68	67	68	68	68	59	51	68	68	68	68
CS_Complexidade	Pearson Correlation	,691**	,726**	1	,748**	,022	,193	,832**	,517**	,488**	,161	,542**	,548**	-,008	,238
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,862	,114	,000	,000	,000	,258	,000	,000	,949	,051
	N	68	68	68	68	67	68	68	68	59	51	68	68	68	68
CS_Inovação	Pearson Correlation	,823**	,820**	,748**	1	,142	,379**	,866**	,543**	,408**	-,014	,570**	,444**	,135	,479**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,252	,001	,000	,000	,001	,924	,000	,000	,271	,000
	N	68	68	68	68	67	68	68	68	59	51	68	68	68	68
GR_Processos	Pearson Correlation	,304	,390**	,022	,142	1	,619**	,271*	-,078	,368**	-,190	,402**	,160	,188	,605**
	Sig. (2-tailed)	,012	,001	,862	,252		,000	,026	,532	,004	,187	,001	,195	,127	,000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	58	50	67	67	67	67
GR_Pessoas	Pearson Correlation	,385**	,319**	,193	,379**	,619**	1	,316	,255**	,337**	,184	,397**	,339**	-,010	,455**
	Sig. (2-tailed)	,001	,008	,193	,001	,000		,009	,036	,009	,197	,001	,005	,937	,000
	N	68	68	68	68	67	68	68	68	59	51	68	68	68	68
GR_Recurso	Pearson Correlation	,887**	,882**	,832**	,866**	,271*	,316	1	,511**	,563**	-,168	,606**	,531**	,169	,589**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,026	,009		,000	,000	,240	,000	,000	,167	,000
	N	68	68	68	68	67	68	68	68	59	51	68	68	68	68
GR_Redes	Pearson Correlation	,346**	,417**	,517**	,543**	-,078	,255**	,511**	1	,154	,247	,155	,161	,032	,234
	Sig. (2-tailed)	,004	,000	,000	,000	,532	,036	,000		,244	,080	,206	,189	,798	,055
	N	68	68	68	68	67	68	68	68	59	51	68	68	68	68
GF_Conhecimento	Pearson Correlation	,628**	,619**	,488**	,408**	,368**	,337**	,563**	,154	1	-,034	,730**	,872**	,055	,519**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001	,004	,009	,000	,244		,814	,000	,000	,676	,000
	N	59	59	59	59	58	59	59	59	59	51	59	59	59	59
GF_Alianças	Pearson Correlation	-,353	-,403**	,161	-,014	-,190	,184	-,168	,247	-,034	1	-,294	-,136	-,211	-,419**
	Sig. (2-tailed)	,011	,003	,258	,924	,187	,197	,240	,080	,814		,036	,342	,138	,002
	N	51	51	51	51	50	51	51	51	51	51	51	51	51	51
GC_Conhecimento	Pearson Correlation	,859**	,826**	,542**	,570**	,402**	,397**	,606**	,155	,730**	-,294	1	,842**	,061	,448**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,001	,001	,000	,206	,000	,036		,000	,623	,000
	N	68	68	68	68	67	68	68	68	59	51	68	68	68	68
GC_Fidelização	Pearson Correlation	,767**	,601**	,548**	,444**	,160	,339**	,531**	,161	,872**	-,136	,842**	1	-,142	,184
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,195	,005	,000	,189	,000	,342	,000		,247	,132
	N	68	68	68	68	67	68	68	68	59	51	68	68	68	68
DGO_Medidas	Pearson Correlation	,088	,227	-,008	,135	-,188	-,010	,169	,032	,055	-,211	,061	-,142	1	,377**
	Sig. (2-tailed)	,473	,063	,949	,271	,127	,937	,167	,798	,676	,138	,623	,247		,002
	N	68	68	68	68	67	68	68	68	59	51	68	68	68	68
DGO_Condutores	Pearson Correlation	,440**	,677**	,238	,479**	,605**	,455**	,589**	,234	,519**	-,419**	,448**	,184	,377**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,051	,000	,000	,000	,000	,055	,000	,002	,000	,132	,002	
	N	68	68	68	68	67	68	68	68	59	51	68	68	68	68

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Genericamente os coeficientes são significativos e positivos. Uma análise mais detalhada realça correlações fortes entre variáveis da mesma dimensão e entre variáveis de dimensões diferentes.

Dentro da dimensão Conceção do Serviço todas as variáveis estão fortemente e positivamente correlacionadas o que indica que quando uma aumenta as outras aumentam no mesmo sentido e, em média, num valor proporcional. O mesmo se passa dentro da dimensão Gestão de Clientes.

Constata-se que os constructos Gestão de processos, Gestão de pessoas, Redes tecnologia e informação, Conhecimento de fornecedores, Alianças, Medidas de desempenho e Condutores de melhoria operacional apresentam correlações bastante baixas com os restantes.

A correlação mais elevada entre variáveis da mesma dimensão ocorre entre a variável Cultura e a variável Componentes da dimensão Conceção do Serviço ($r = 0,887$) e entre variáveis de dimensões diferentes, a maior correlação verifica-se entre a variável Utilização de recursos da dimensão Gestão de Recursos e a variável Inovação e responsabilidade social da dimensão Conceção do Serviço ($r = 0,866$). Voltaremos a esta análise no ponto 7.3.4.

7.3.3 Relações causais

A análise foi feita com recurso ao modelo de regressão linear múltipla e à metodologia da regressão por passos (*stepwise*), com 6% para a entrada de variáveis e 10% para a saída de variáveis, não se usando outros modelos de equações estruturais devido ao número insuficiente de observações. Os pressupostos do modelo, designadamente a linearidade da relação entre as variáveis independentes e a variável dependente (análise gráfica), a independência de resíduos (teste de Durbin-Watson), a normalidade dos resíduos (teste de Kolmogorov-Smirnov), a multicolinearidade (VIF e Tolerance) e a homogeneidade de variâncias (análise gráfica), foram analisados e encontravam-se genericamente satisfeitos.

7.3.3.1 Entre a Conceção do Serviço e o Desempenho da Gestão de Operações

A Conceção do serviço explica 11,5% (Tabelas 7.11 a 7.14) do Desempenho da gestão das operações, sendo o modelo estatisticamente significativo ($p = 0,5\%$).

Tabela 7.11 – Sumário do modelo (CS)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,340 ^a	,115	,102	,75547	,115	8,609	1	66	,005

a. Predictors: (Constant), CS_Cultura

Tabela 7.12 - ANOVA^a (CS)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,914	1	4,914	8,609	,005 ^b
	Residual	37,669	66	,571		
	Total	42,583	67			

a. Dependent Variable: DGO

b. Predictors: (Constant), CS_Cultura

Tabela 7.13 – Coeficientes de regressão^a (CS)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,562	1,237		,454	,651
	CS_Cultura	,767	,261	,340	2,934	,005

a. Dependent Variable: DGO

O modelo de regressão linear múltipla revelou que o constructo Cultura ($\beta = 0,340$; $p = 0,005$) é um estimador significativo do Desempenho da gestão das operações. Como o coeficiente é positivo, isso significa que quanto mais elevada é a estratégia da Cultura mais elevado é o Desempenho da gestão das operações.

Tabela 7.14 – Variáveis excluídas^a (CS)

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	CS_Componentes	-,629 ^b	-1,838	,071	-,220	,213
	CS_Complexidade	-,438 ^b	-1,859	,068	-,223	,472
	CS_Inovação	-,187 ^b	-,922	,360	-,114	,327

a. Dependent Variable: DGO

b. Predictors in the Model: (Constant), CS_Cultura

7.3.3.2 Entre a Gestão de Recursos e o Desempenho da Gestão de Operações

A Gestão de recursos explica 8,4% (Tabelas 7.15 a 7.18) do Desempenho da gestão das operações, sendo o modelo estatisticamente significativo ($p = 1,8\%$).

Tabela 7.15 – Sumário do modelo (GR)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,289 ^a	,084	,070	,77286	,084	5,930	1	65	,018

a. Predictors: (Constant), GR_Processos

Tabela 7.16 - ANOVA^a (GR)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,542	1	3,542	5,930	,018 ^b
	Residual	38,826	65	,597		
	Total	42,368	66			

a. Dependent Variable: DGO

b. Predictors: (Constant), GR_Processos

Tabela 7.17 – Coeficientes de regressão^a (GR)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,982	1,315		,746	,458
	GR_Processos	,741	,304	,289	2,435	,018

a. Dependent Variable: DGO

Tabela 7.18 – Variáveis excluídas^a (GR)

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	GR_Pessoas	-,169 ^b	-1,118	,268	-,138	,617
	GR_Recursos	,202 ^b	1,657	,102	,203	,926
	GR_Redes	,083 ^b	,691	,492	,086	,994

a. Dependent Variable: DGO

b. Predictors in the Model: (Constant), GR_Processos

O modelo de regressão linear múltipla revelou apenas o constructo Gestão de processos ($\beta = 0,289$; $p = 0,018$) como um estimador significativo do Desempenho da gestão das

operações. Como o coeficiente é positivo, isso significa que quanto mais elevada é a Gestão de processos mais elevado é o Desempenho da gestão das operações.

7.3.3.3 Entre a Gestão de Fornecedores e o Desempenho da Gestão de Operações

A Gestão dos fornecedores explica 7,3% do Desempenho da gestão das operações sendo o modelo marginalmente significativo ($p = 5,5\%$) (Tabelas 7.19 a 7.22).

Tabela 7.19 – Sumário do modelo (GF)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,270 ^a	,073	,054	,74320	,073	3,857	1	49	,055

a. Predictors: (Constant), GF_Alianças

Tabela 7.20 - ANOVA^a (GF)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,130	1	2,130	3,857	,055 ^b
	Residual	27,065	49	,552		
	Total	29,195	50			

a. Dependent Variable: DGO

b. Predictors: (Constant), GF_Alianças

Tabela 7.21 – Coeficientes de regressão^a (GF)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,107	,374		13,660	,000
	GF_Alianças	-,280	,143	-,270	-1,964	,055

a. Dependent Variable: DGO

Tabela 7.22 – Variáveis excluídas^a (GF)

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics	
					Tolerance	
1	GF_Conhecimento	-,030 ^b	-,217	,829	-,031	,999

a. Dependent Variable: DGO

b. Predictors in the Model: (Constant), GF_Alianças

O modelo de regressão linear múltipla revelou que o constructo Alianças é um estimador marginalmente significativo do Desempenho da gestão das operações.

7.3.3.4 Entre a Gestão de Clientes e o Desempenho da Gestão de Operações

A regressão linear múltipla excluiu os dois constructos da dimensão Gestão de clientes que seriam estimadores do Desempenho da gestão de operações, pelo que não existe modelo.

7.3.3.5 Entre o Desempenho da Gestão de Operações e os Resultados

O Desempenho da Gestão de operações explica 57,1% (Tabelas 7.23 a 7.26) dos Resultados, sendo o modelo estatisticamente significativo ($p = 0,0\%$).

Tabela 7.23 – Sumário do modelo (DGO)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,756 ^a	,571	,564	,28727	,571	87,785	1	66	,000

a. Predictors: (Constant), DGO_Condutores

Tabela 7.24 - ANOVA^a (DGO)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,244	1	7,244	87,785	,000 ^b
	Residual	5,447	66	,083		
	Total	12,691	67			

a. Dependent variable: RESULTADOS

b. Predictors: (Constant), DGO_Condutores

Tabela 7.25 – Coeficientes de regressão^a (DGO)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,571	,430		1,325	,190
	DGO_Condutores	1,046	,112	,756	9,369	,000

a. Dependent Variable: RESULTADOS

Tabela 7.26 – Variáveis excluídas^a (DGO)

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics	
					Tolerance	
1	DGO_Medidas	-,062 ^b	-,712	,479	-,088	,858

a. Dependent Variable: RESULTADOS

b. Predictors in the Model: (Constant), DGO_Condutores

O modelo de regressão linear múltipla mostrou que apenas o constructo Condutores de melhoria ($\beta = 0,756$, $p = 0,000$), é um estimador significativo da Gestão das operações. Dado que o coeficiente é positivo, quanto mais elevados forem os Condutores de

melhoria mais elevados serão os Resultados. Os Resultados variam positivamente em 0,756 por cada unidade que varie a variável Condutores de melhoria, controlando ou mantendo constante a outra variável independente (Medidas de desempenho).

Apresentam-se na Figura 7.2 as conclusões retiradas até ao momento.

7.3.4 Análise complementar das correlações

A análise complementar das correlações é necessária porque a metodologia da regressão por passos (*stepwise*) apenas escolhe o melhor modelo, mas pode deixar de fora variáveis importantes representadas nos modelos por outras com as quais se correlacionam.

7.3.4.1 Entre as variáveis do Posicionamento Estratégico e o Desempenho da Gestão de Operações

Como já foi referido, o Posicionamento Estratégico da gestão de operações foi medido através de quatro dimensões: Conceção do Serviço (CS), Gestão de Recursos (GR), Gestão de Fornecedores (GF) e Gestão de Clientes (GC), e o Desempenho da Gestão de Operações (DGO) foi calculado por média entre os dois constructos que o compõem (Medidas de desempenho e Condutores de melhoria).

Inicia-se esta análise pela dimensão CS e as correlações entre esta e o DGO (Tabela 7.27).

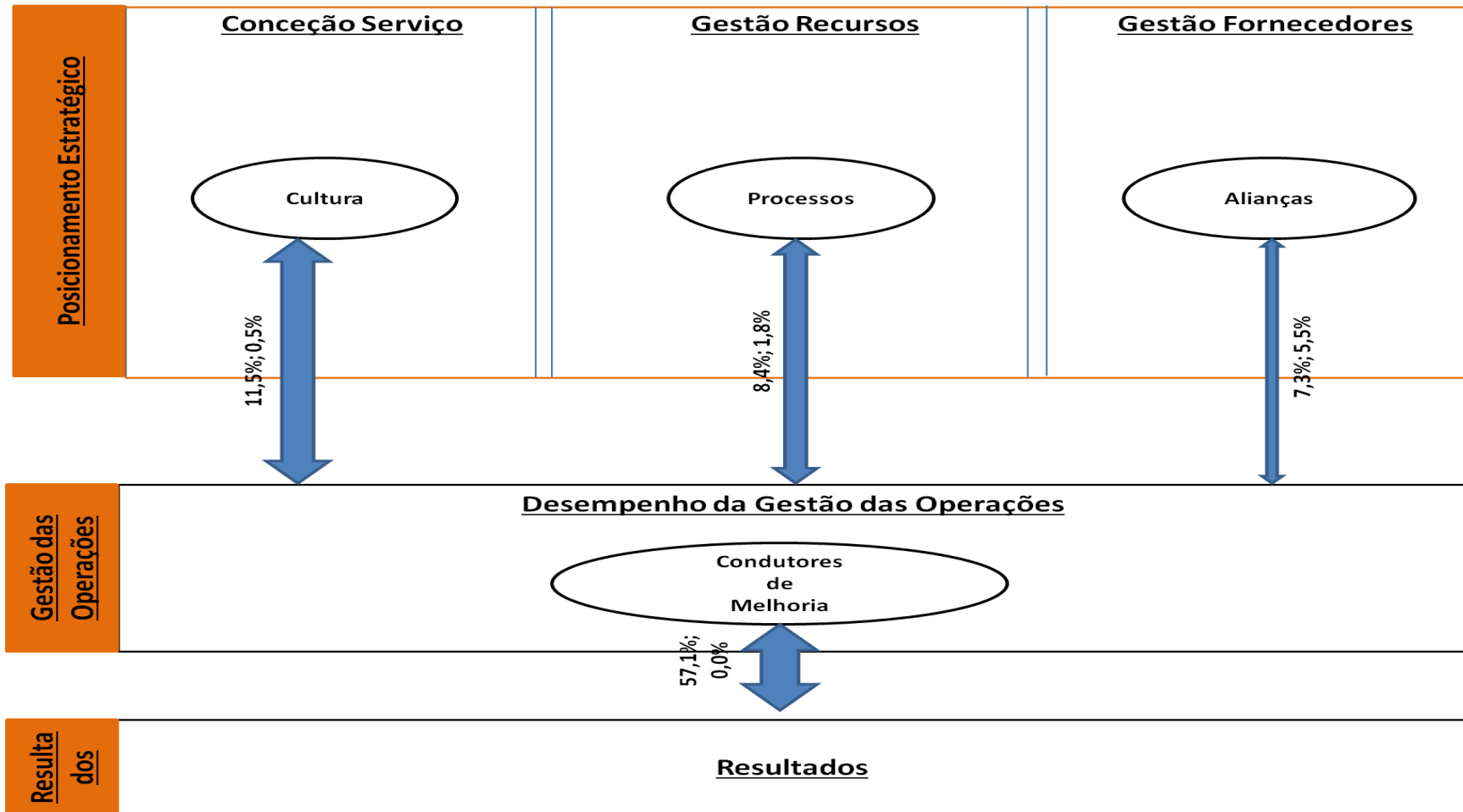


Figura 7.2 – Modelo Provisório

Tabela 7.27 – Correlações entre CS e DGO

		DGO	CS_Componentes	CS_Cultura	CS_Complexidade	CS_Inovação
DGO	Pearson Correlation	1	,167	,340**	,040	,217
	Sig. (2-tailed)		,173	,005	,748	,075
	N	68	68	68	68	68
CS_Componentes	Pearson Correlation	,167	1	,887**	,691**	,823**
	Sig. (2-tailed)	,173		,000	,000	,000
	N	68	68	68	68	68
CS_Cultura	Pearson Correlation	,340**	,887**	1	,726**	,820**
	Sig. (2-tailed)	,005	,000		,000	,000
	N	68	68	68	68	68
CS_Complexidade	Pearson Correlation	,040	,691**	,726**	1	,748**
	Sig. (2-tailed)	,748	,000	,000		,000
	N	68	68	68	68	68
CS_Inovação	Pearson Correlation	,217	,823**	,820**	,748**	1
	Sig. (2-tailed)	,075	,000	,000	,000	
	N	68	68	68	68	68

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

As relações encontradas entre constructos da mesma dimensão (a azul) são positivas e significativas, mesmo para o constructo Inovação que foi excluído do modelo de regressão, pelo que alterações em qualquer dos constructos levam a alterações em todos os outros o que sugere a existência de uma relação indireta entre a CS e o DGO. Na tabela anterior pode, ainda, observar-se uma correlação forte entre o DGO e o constructo Cultura, já incluído no modelo ($r=0,340$; $p=0,5\%$) e uma correlação marginal entre o DGO e o constructo Inovação ($r=0,217$; $p=7,5\%$), não incluído no modelo.

As correlações entre os constructos da dimensão GR e entre esta e o DGO podem ser observadas na Tabela 7.28. Existem correlações internas, positivas e significativas entre variáveis excluídas do modelo de regressão (a azul), nomeadamente, entre o constructo Gestão de pessoas e os constructos Gestão de processos ($r=0,619$; $p=0,0\%$) e Utilização de recursos ($r=0,316$; $p=0,9\%$) e entre os constructos Utilização de recursos e Redes, tecnologia e informação ($r=0,511$; $p=0,0\%$). Quanto às relações entre o DGO e a dimensão GR, e para o nível de significância considerado, observa-se uma correlação forte entre o DGO e o constructo Gestão de processos, já incluído no modelo ($r=0,289$; $p=1,8\%$), e entre o DGO e o constructo Utilização de recursos ($r=0,270$; $p=2,6\%$) que o modelo não incluiu.

Tabela 7.28 – Correlações entre GR e DGO

		DGO	GR_Processos	GR_Pessoas	GR_Recursos	GR_Redes
DGO	Pearson Correlation	1	,289*	,081	,270*	,075
	Sig. (2-tailed)		,018	,512	,026	,544
	N	68	67	68	68	68
GR_Processos	Pearson Correlation	,289*	1	,619**	,271*	-,078
	Sig. (2-tailed)	,018		,000	,026	,532
	N	67	67	67	67	67
GR_Pessoas	Pearson Correlation	,081	,619**	1	,316**	,255*
	Sig. (2-tailed)	,512	,000		,009	,036
	N	68	67	68	68	68
GR_Recursos	Pearson Correlation	,270*	,271*	,316**	1	,511**
	Sig. (2-tailed)	,026	,026	,009		,000
	N	68	67	68	68	68
GR_Redes	Pearson Correlation	,075	-,078	,255*	,511**	1
	Sig. (2-tailed)	,544	,532	,036	,000	
	N	68	67	68	68	68

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Na Tabela 7.29 podemos observar que não existem correlações internas entre os constructos da dimensão GF e reencontra-se a relação entre o constructo Alianças e o DGO ($r=-0,270$; $p=5,5\%$)

Tabela 7.29 – Correlações entre GF e DGO

		DGO	GF_Conhecimento	GF_Alianças
DGO	Pearson Correlation	1	,150	-,270
	Sig. (2-tailed)		,257	,055
	N	68	59	51
GF_Conhecimento	Pearson Correlation	,150	1	-,034
	Sig. (2-tailed)	,257		,814
	N	59	59	51
GF_Alianças	Pearson Correlation	-,270	-,034	1
	Sig. (2-tailed)	,055	,814	
	N	51	51	51

A regressão linear excluiu do modelo a dimensão GC. A mesma conclusão pode ser retirada da análise das correlações entre GC e DGO apesar de existirem correlações significativas entre os constructos incluídos naquela dimensão (Tabela 7.30).

Tabela 7.30 – Correlações entre GC e DGO

		DGO	GC_Conhecimento	GC_Fidelização
DGO	Pearson Correlation	1	,143	-,093
	Sig. (2-tailed)		,244	,451
	N	68	68	68
GC_Conhecimento	Pearson Correlation	,143	1	,842**
	Sig. (2-tailed)	,244		,000
	N	68	68	68
GC_Fidelização	Pearson Correlation	-,093	,842**	1
	Sig. (2-tailed)	,451	,000	
	N	68	68	68

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

7.3.4.2 Entre as variáveis do Desempenho da Gestão de Operações e os Resultados

A dimensão Desempenho da Gestão de Operações foi avaliada através dos constructos Medidas de desempenho e Condutores de melhoria.

Confirma-se a relação forte entre o constructo Condutores de melhoria da dimensão DGO e os Resultados ($r=0,756$; $p=0,0\%$), como o modelo de regressão linear indicou, embora haja uma correlação marginal entre o constructo Medidas de desempenho e os Resultados ($r=0,231$; $p=5,8\%$), constructo que foi excluído do modelo (Tabela 7.31). Verifica-se, ainda, que há uma correlação significativa entre os dois constructos da dimensão DGO ($r=0,377$; $p=0,2\%$).

Tabela 7.31 – Correlações entre o DGO e os Resultados

		RESULTADOS	DGO_Medidas	DGO_Condutores
RESULTADOS	Pearson Correlation	1	,231	,756**
	Sig. (2-tailed)		,058	,000
	N	68	68	68
DGO_Medidas	Pearson Correlation	,231	1	,377**
	Sig. (2-tailed)	,058		,002
	N	68	68	68
DGO_Condutores	Pearson Correlation	,756**	,377**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	
	N	68	68	68

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

As correlações significativas agora identificadas significam que variações em constructos não incluídos nos modelos de regressão anteriormente apresentados têm associadas variações no Desempenho da Gestão de Operações e até nos Resultados.

Na Figura 7.3, acrescentam-se ao modelo da Figura 7.2 as ilações agora retiradas.

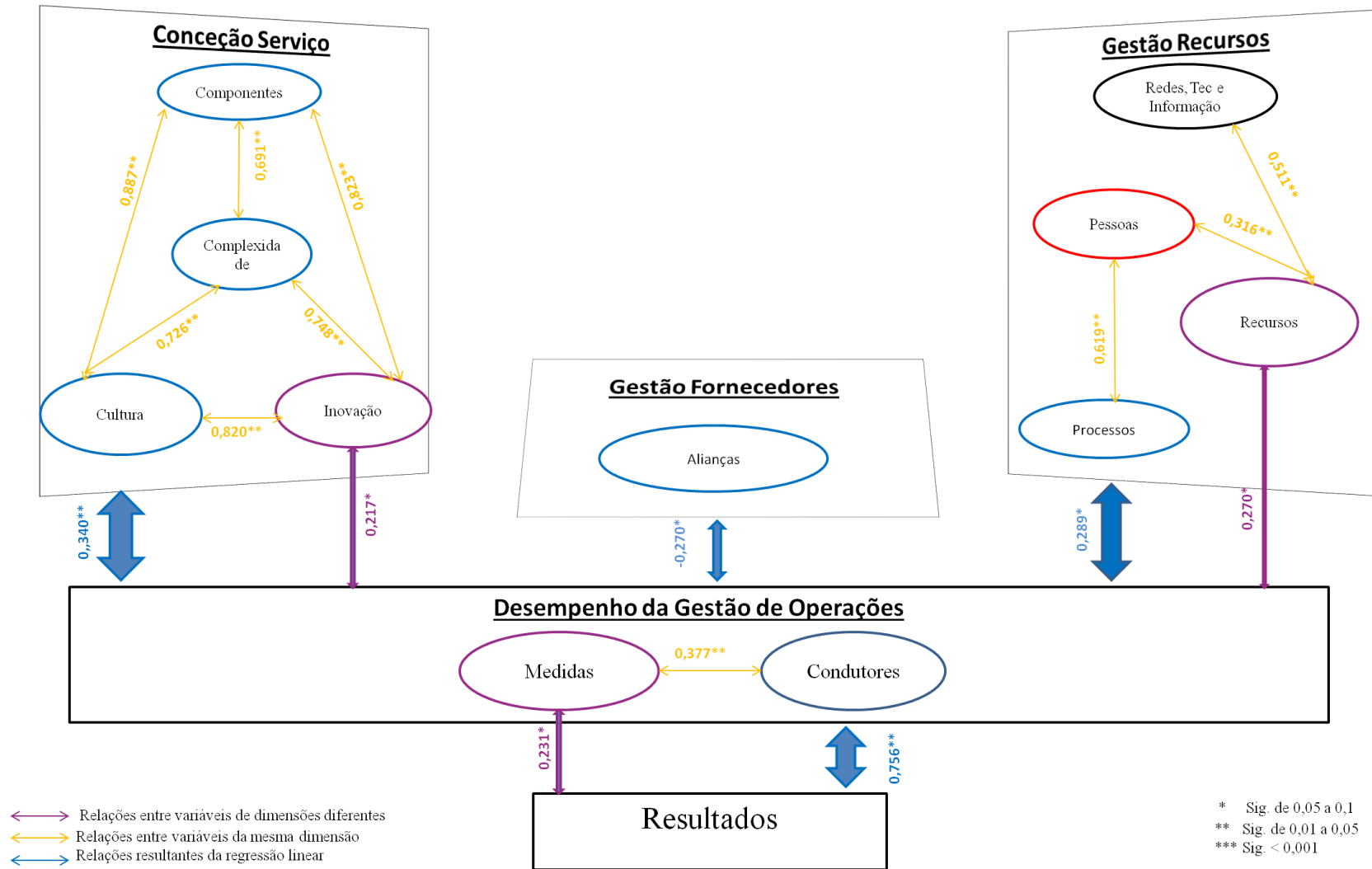


Figura 7.3 - Modelo Final

7.4 Discussão dos resultados e validação do modelo

Antes de se comentarem os resultados obtidos com a análise estatística, analisam-se as escalas de medida utilizadas e referem-se os constructos sublinhados pelo estudo efetuado.

Em relação à dimensão Conceção do serviço, tínhamos 24 itens iniciais que foram agrupados em quatro constructos: Componentes do serviço, Cultura de serviço, Complexidade do serviço e Inovação e responsabilidade social. Uma vez feita a análise inferencial sobressai um: a Cultura do serviço. A Cultura do serviço agrupa características que representam o papel do hotel na prestação do serviço ao cliente, respeitando os colaboradores e o espírito de equipa apoiando a iniciativa e a criatividade e tomando decisões operacionais baseadas em factos, pelo impacto que estas têm nos resultados de toda a cadeia hoteleira.

Quanto à dimensão Gestão de recursos utilizaram-se 31 itens agrupados em quatro constructos: Processos de serviço, Gestão das pessoas, Utilização dos recursos e Redes, tecnologia e informação. Depois da análise estatística, sobressai o constructo Processos de serviço, que compreende características gerais da Gestão de recursos como o conhecimento do *design* do serviço por parte de todos os operacionais do hotel, uma vez que aquele é standard para o grupo hoteleiro, não impossibilitando, no entanto, que os processos sejam adaptados ao cliente.

Relativamente à dimensão Gestão de fornecedores consideraram-se 18 itens divididos em dois constructos: Conhecimento de fornecedores e Alianças estratégicas. Apenas o constructo Alianças estratégicas foi considerado estatisticamente significativo. Este traz informação sobre a forma que o hotel utiliza para gerir a cadeia de abastecimento.

A dimensão Gestão de clientes foi medida com o recurso a 31 itens agrupados em dois constructos: Conhecimento de clientes e Fidelização dos clientes. Ambos foram considerados estatisticamente não significativos.

Finalmente, a dimensão Desempenho da gestão de operações incluía 11 itens distribuídos por dois constructos: Medidas de desempenho e Condutores de melhoria. Apenas o constructo Condutores de melhoria foi considerado estatisticamente significativo, recolhendo a importância das relações entre variáveis operacionais como processos de serviço e qualidade para o hotel e para o resultado global da cadeia.

Depois desta análise das escalas de medida utilizadas, discutem-se os resultados da análise estatística realizada. Esta discussão pretende avaliar as hipóteses formuladas no capítulo 5. As hipóteses relacionavam as distintas dimensões do Posicionamento estratégico do hotel (Conceção do serviço, Gestão de recursos, Gestão de fornecedores e Gestão de clientes) com o Desempenho da gestão de operações e este, por sua vez, com os Resultados do negócio. Discutem-se as hipóteses uma a uma.

Como já foi referido, utilizou-se a técnica estatística de regressão linear múltipla que permite analisar a relação entre uma variável dependente e várias variáveis independentes, todas elas quantitativas.

H1 – A Conceção de serviço influencia o Desempenho da gestão de operações.

Há uma relação entre a variável dependente Desempenho da gestão das operações e as variáveis independentes incluídas na dimensão Conceção do serviço. A Tabela 7.11 mostra o valor do coeficiente de determinação $r^2=0,115=11,5\%$, significando que a Conceção do serviço explica 11,5% do Desempenho da gestão das operações. O modelo é estatisticamente significativo, aceitando-se a H1. Na tabela 7.13 pode averiguar-se se todas as variáveis independentes terão efeito significativo na predição do impacto da Conceção do serviço no Desempenho da gestão das operações. Isso apenas acontece com a Cultura de serviço. Assim, pode dizer-se que quanto mais elevada for a Cultura de serviço maior será o Desempenho da gestão de operações (Beta=0,340).

Estes resultados estão de acordo com Brown & Blackmon (2005) ao referirem que a relação entre a conceção do serviço e as capacidades operacionais é cada vez mais o caminho a seguir pelas empresas de sucesso. No entanto, para a estratégia de conceção de serviço, contribuem não só a cultura de serviço (Atkinson, 2013), mas também a complexidade operacional (LaGanga, 2011), o conhecimento das componentes de serviço (Johnston & Clark, 2005), a inovação (Badii & Shariff, 2003), a responsabilidade social (Perrini & Castaldo, 2008) e a utilização dos recursos tangíveis e intangíveis necessários à excelência do serviço (Chase & Hayes, 1991).

O modelo apresentado atrás não contempla os outros elementos da dimensão Conceção do serviço além da cultura de serviço. Fez-se, por isso, a análise dos dados por outro prisma para percebermos se há relação entre os vários elementos daquela dimensão e entre esta e a dimensão Desempenho da gestão de operações (ponto 7.3.4.1). Tal como a

teoria indica, encontraram-se correlações fortes ente todos os elementos da mesma dimensão e entre esta e a dimensão Desempenho da gestão de operações, nomeadamente efeitos sobre as variáveis independentes dos modelos de regressão linear obtidos, que podem influenciar o grau de variação do desempenho da gestão das operações, embora de forma indireta (Figura 7.3).

Na Figura 7.3, pode constatar-se que dentro da dimensão CS, a variável Componentes tem correlações fortes e positivas com a variável Cultura ($r=0,887$; $p=0,0$), com a variável Complexidade ($r=0,691$; $p=0,0$) e com a variável Inovação e responsabilidade social ($r=0,823$; $p=0,0$); a variável Cultura correlaciona-se com a variável Complexidade ($r=0,726$; $p=0,0$) e com a variável Inovação e responsabilidade social ($r=0,820$; $p=0,0$) e a variável Complexidade apresenta uma correlação forte com a variável Inovação e responsabilidade social ($r=0,478$; $p=0,0$). Entre as dimensões CS e DGO encontram-se correlações fortes entre a variável Cultura e a variável DGO ($r=0,340$; $p=0,005$) e uma correlação marginal entre a variável Inovação e responsabilidade social e a variável DGO ($r=0,217$; $p=0,075$).

Pode, ainda, fazer-se o estudo das correlações entre variáveis de dimensões diferentes (Tabela 7.10). Na tabela referida pode ler-se que a variável Componentes da dimensão CS tem relações indiretas positivas e fortes com a variável Utilização de recursos ($r=0,806$; $p=0,0$) da dimensão GR, com a variável Conhecimento de fornecedores ($r=0,628$; $p=0,0$) da dimensão GF, com as variáveis Conhecimento de clientes ($r=0,859$; $p=0,0$) e Fidelização de clientes ($r=0,767$; $p=0,0$) da dimensão GC; a variável Inovação e responsabilidade social da dimensão CS está correlacionada com a Utilização de recursos ($r=0,866$; $p=0,0$) e Redes, tecnologia e informação ($r=0,543$; $p=0,0$) da dimensão GR e também apresenta uma relação positiva com as variáveis Conhecimento de clientes ($r=0,570$; $p=0,0$) e Fidelização de clientes ($r=0,444$; $p=0,0$) da dimensão GC.

Assim, o Desempenho da gestão de operações é diretamente explicado pela variável Cultura de serviço, mas indiretamente todas as variáveis da dimensão CS dão a sua contribuição, em particular a variável Inovação e responsabilidade social.

Sendo os objetivos operacionais parte integrante da estratégia global, e com os recursos necessários para desenvolver aqueles objetivos, a estratégia de conceção do serviço pode ser uma arma competitiva para a sustentabilidade do negócio.

H2 – A Gestão de recursos influencia o desempenho da gestão de operações.

Discute-se agora a relação entre a variável dependente Desempenho da gestão de operações e as variáveis independentes da dimensão Gestão de recursos (Processos de serviço, Gestão de pessoas, Utilização de recursos e Redes, tecnologia e informação). Esta dimensão explica 8,4% do desempenho da gestão das operações ($r^2=0,084=8,4\%$) como se pode observar na Tabela 7.15. O modelo de regressão linear múltipla é estatisticamente significativo, não se rejeitando a H2. A Tabela 7.17 informa sobre quais as variáveis independentes que têm efeito significativo na predição do impacto da Gestão de recursos no Desempenho da gestão de operações, o que acontece apenas coma variável Processos de serviço. Isto significa que quanto mais forte for a Gestão de processos maior o Desempenho da gestão das operações (Beta=0,289).

Os resultados encontrados estão de acordo com a revisão da literatura, onde vimos que a Gestão dos processos tem sido a principal abordagem para a gestão das operações (Acur & Bititci, 2003). Apesar de se aceitar a H2 impõe-se aqui uma reflexão sobre a não inclusão no modelo de 3 das 4 variáveis independentes, ou seja, 3 variáveis não têm efeito direto no Desempenho da Gestão de operações. Vejamos o que se passa com as relações entre variáveis internas da dimensão GR e entre esta e a dimensão DGO.

Na Figura 7.3, pode verificar-se que dentro da dimensão GR, a variável Gestão de pessoas apresenta correlações positivas com a variável Gestão de processos ($r=0,619$; $p=0,0$) e com a variável Utilização de recursos ($r=0,316$; $p=0,009$) e que a variável Gestão de recursos se relaciona positivamente com a variável Redes, tecnologia e informação ($r=0,511$; $p=0,0$). Entre as dimensões GR e DGO encontram-se correlações moderadas entre a variável Gestão de processos e a variável DGO ($r=0,289$; $p=0,018$) e entre a variável Utilização de recursos e a variável DGO ($r=0,270$; $p=0,026$).

A relação encontrada entre a Gestão de pessoas e a Gestão de processos de serviço vai de encontro à teoria, pois um bom processo de serviço acrescenta valor que se manifesta nos resultados e causa impactos significativos nos empregados (Schmenner, 2004). Por outro lado, o processo de serviço envolve interação de recursos materiais e imateriais (Vargo *et al.*, 2008) e eficiente alocação e utilização de recursos com implicações significativas no desempenho da empresa (Klassen & Rohleder, 2001), o que torna estranho o facto de termos encontrado na análise dos dados correlação fraca e indireta

entre as variáveis independentes Utilização de recursos, Gestão de processos e Gestão de pessoas.

Alguns teóricos afirmam que, atualmente, é mais eficiente a combinação de recursos por via do uso das Redes, tecnologia e informação (Bispo, 2009) e que estas se aplicam a todas as áreas da empresa facilitando a gestão dos recursos materiais e imateriais e tornando a empresa mais competitiva (Gunasekaran *et al.*, 2002). No nosso estudo as Redes, tecnologia e informação apenas se relacionam com a Utilização de recursos ($r=0,511$) não se encontrando nenhuma relação com as outras variáveis independentes. Este resultado é consistente com a posição de Andreou & Boone (2002) que defendem que investir em tecnologia e informação, por si só, não tem impacto no desempenho operacional, que outros fatores como aspetos culturais, liderança e competência dos colaboradores, estes sim, são cruciais para o êxito do negócio.

A dimensão GR sofre ainda influência, ainda que indiretamente, de variáveis de outras dimensões. Analisando a Tabela 7.10, pode constatar-se que a variável Utilização de recursos da dimensão GR está fortemente correlacionada com todas as variáveis da dimensão CS, apresentando correlação com a variável Componentes do serviço ($r=0,806$; $p=0,0$), com a variável Cultura de serviço ($r=0,882$; $p=0,0$), com a variável Complexidade do serviço ($r=0,832$; $p=0,0$) e com a variável Inovação e responsabilidade social ($r=0,866$; $p=0,0$); está correlacionada com a variável Conhecimento de fornecedores da dimensão GF ($r=0,563$; $p=0,0$) e está correlacionada com a variável Conhecimento de clientes ($r=0,606$; $p=0,0$) e com a variável Fidelização de clientes ($r=0,531$; $p=0,0$) da dimensão GC. Há, ainda, a referir as correlações entre a variável Redes, tecnologia e informação e as variáveis Cultura de serviço ($r=0,417$; $p=0,0$), Complexidade do serviço ($r=0,517$; $p=0,0$) e a variável Inovação e responsabilidade social ($r=0,543$; $p=0,0$) da dimensão CS.

Sobre a H2 podemos afirmar que o Desempenho da gestão de operações vem explicado direta e positivamente pelos Processos de serviço, embora sofra influências indiretas de todas as outras variáveis independentes, em especial da variável Utilização dos recursos.

H3 – O Relacionamento com os fornecedores influencia o desempenho da gestão das operações.

Há uma relação entre a variável dependente Desempenho da gestão de operações e as variáveis independentes incluídas na dimensão Gestão de fornecedores. A Tabela 7.19 mostra o valor do coeficiente de determinação $r^2=0,073=7,3\%$, significando que a Gestão de fornecedores explica 7,3% do Desempenho da gestão das operações. O modelo é marginalmente significativo ($p=0,055$), não se rejeitando a H1. Na tabela 7.21 pode averiguar-se quais são as variáveis independentes que terão efeito, ainda que marginal, na predição do impacto da Gestão de fornecedores no Desempenho da gestão das operações. Isso apenas acontece com a variável Alianças estratégicas. Assim, sendo o valor de Beta negativo (Beta= -0,270) pode dizer-se que quanto mais elevada for a variável Alianças estratégicas menor será o Desempenho da gestão de operações.

Do modelo de regressão linear múltipla resultou que nenhuma das variáveis independentes era estimador significativo para medir a gestão das operações (a variável Alianças é um estimador marginal). Este resultado, parecendo estranho, merece uma análise cuidada.

Na Tabela 7.10 pode observar-se que nenhuma variável da dimensão GF se relaciona entre si, encontrando-se apenas correlações entre a variável Conhecimento de fornecedores (que o modelo excluiu) e algumas variáveis de outras dimensões.

Pelo exposto, não se rejeita a H3, podendo afirmar que o Desempenho da gestão de operações vem explicado, apenas marginalmente, pelas Alianças estratégicas e não sofre influências indiretas de outras variáveis independentes.

Uma possível causa para este caso de exceção pode ser a singularidade do setor em estudo, onde por um lado se trabalha com muitos serviços e poucos produtos e, por outro, tratando-se de cadeias hoteleiras é mais fácil gerir alianças estratégicas para o grupo do que individualmente por cada hotel, obtendo-se economias de escala.

Encontramos apoio na teoria com a referência de Zhang *et al.* (2009) à negligência da importância dos fornecedores em serviços, deixando-os em exclusivo para os produtos. Outros autores como Handfield & Nichols (1999) inserem os fornecedores na cadeia de abastecimento, conceito mais alargado, e que segundo Chopra & Meindl (2001) o grande objetivo é oferecer o melhor serviço ao menor custo possível, abrangendo a

coordenação de atividades não apenas dentro de uma organização, mas entre todas as que compõem a rede. Então, a política financeira está subjacente à escolha e gestão dos fornecedores, o que pode ser uma justificativa para a aceitação marginal da hipótese em causa, pois a política financeira é centralizada na sede da cadeia (Tabela 7.5).

Quanto às alianças estratégicas, estas são cada vez mais usadas pela hotelaria em geral e pelas cadeias hoteleiras em particular. A estrutura organizacional dos hotéis tende a ser dimensionada em função das operações básicas da sua atividade corrente, revelando progressivamente uma atitude mais positiva em relação às soluções de contratação de serviços externos (*outsourcing*), as quais permitem reduzir os quadros de pessoal mantendo, ao mesmo tempo, os níveis de excelência requeridos pelos clientes. Como foi dito, estas particularidades das cadeias hoteleiras e o grau de centralização do poder que lhes está associado, podem justificar os resultados obtidos para a H3. Isto não significa que os fornecedores não tenham qualquer influência no desempenho da gestão das operações em hotelaria, até porque entrar em redes de alianças é uma oportunidade para os pontos fortes das operações (Lewis, 1990). Pode ser que os nossos resultados sejam consequência da forma como o constructo foi elaborado, pois foi concebido para ser respondido por cada unidade hoteleira e não pela administração central.

H4 – O Relacionamento com os clientes influencia o desempenho da gestão das operações.

A Gestão de clientes foi estatisticamente tratada usando duas variáveis independentes, Conhecimento de clientes e Fidelização de clientes. O modelo de regressão linear múltipla rejeitou as duas, pelo que não há modelo.

Rejeita-se a H4, constatando que a Gestão de clientes não está diretamente relacionada com o Desempenho da gestão das operações, aceitando que é um resultado inesperado.

Analisando a Tabela 7.10, constatam-se relações significativas entre variáveis da mesma e de outras dimensões. A variável Conhecimento de clientes está correlacionada com a variável Componentes do serviço ($r=0,859$; $p=0,0$), com a variável Cultura do serviço ($r=0,826$; $p=0,0$), com a variável Complexidade do serviço ($r=0,542$; $p=0,0$) e com a variável Inovação e responsabilidade social ($r=0,570$; $p=0,0$) da dimensão CS; relaciona-se com a variável Utilização de recursos ($r=0,606$; $p=0,0$) da dimensão GR; relaciona-se com a variável Conhecimento de fornecedores ($r=0,730$; $p=0,0$) da

dimensão GF e com a variável Condutores de melhoria ($r=0,448$; $p=0,0$) da dimensão DGO. A variável Fidelização de clientes está correlacionada com a variável Componentes do serviço ($r=0,767$; $p=0,0$), com a variável Cultura do serviço ($r=0,601$; $p=0,0$), com a variável Complexidade do serviço ($r=0,548$; $p=0,0$) e com a variável Inovação e responsabilidade social ($r=0,444$; $p=0,0$) da dimensão CS; relaciona-se com a variável Utilização de recursos ($r=0,531$; $p=0,0$) da dimensão GR e com a variável Conhecimento de fornecedores ($r=0,872$; $p=0,0$) da dimensão GF.

Mesmo entre as duas variáveis da mesma dimensão (GC) há uma correlação fortemente positiva ($r=0,842$; $p=0,0$).

Os resultados alcançados não refletem as especificidades do setor hoteleiro com forte orientação para o cliente, pois no mundo atual, a hotelaria deve constituir um padrão de excelência na prestação de serviços tornando-a capaz de atender e superar as expectativas dos clientes em cada experiência, melhorando continuamente inclusive com a participação dos próprios. O serviço dependerá sempre da forma como o gestor organiza as operações e coordena as suas equipas (Figura 4.3) mas no final, o cliente é o juiz.

As características intrínsecas ao produto hoteleiro tal como Costa (2012) as identifica (intangibilidade, simultaneidade, heterogeneidade e perecibilidade) não estão presentes neste estudo que não revela a posição do cliente em hotelaria: tudo começa e acaba com o consumidor. Ward & Dagger (2007) encontraram na sua investigação suporte teórico para a nossa preposição, que aponta para a crucial importância na perspectiva operacional, dos gestores medirem o relacionamento entre a empresa e o cliente, para perceberem onde estão as deficiências e atuar no sentido de melhorar a qualidade do serviço, pois relações fortes aumentam a satisfação e lealdade do cliente.

No nosso estudo não se encontrou uma relação direta entre clientes e desempenho da gestão de operações mas, indiretamente, há várias variáveis a influenciar aquela relação, nomeadamente pela via da dimensão Conceção do serviço pelo que será lícito afirmar, tal como o fizeram Anderson & Widener (2009), que a partir da construção de um relacionamento eficiente a gestão das operações poderá conduzir com êxito o seu cliente a um processo de fidelização pautado por uma lealdade afetiva e comportamental, com benefícios a longo prazo para a organização.

H5 – O Desempenho da gestão das operações influencia os resultados

Aceita-se claramente H5. O sumário do modelo (Tabela 7.23) indica que há uma relação entre a variável dependente Resultados e as variáveis independentes incluídas na dimensão Desempenho da gestão de operações. O valor do coeficiente de determinação $r^2=0,571=57,1\%$ significa que o Desempenho da gestão de operações explica 57,1% dos Resultados, sendo o modelo é estatisticamente significativo. Na tabela 7.25 pode observar-se que nem todas as variáveis independentes têm efeito significativo na predição do impacto do Desempenho da gestão de operações nos Resultados. Isso apenas acontece com a variável Condutores de melhoria. Assim, pode dizer-se que quanto mais elevados forem os Condutores de melhoria maiores serão os Resultados (Beta=0,756).

Uma análise complementar das correlações (Tabela 7.31) revela uma relação, ainda que marginal, entre a variável Medidas de desempenho e a variável Resultados ($r=0,231$; $p=0,058$). Esta abordagem pode ser enriquecida usando os valores da Tabela 7.10. Existe correlação entre as duas variáveis da dimensão DGO ($r=0,377$; $p=0,002$) ao mesmo tempo que a variável Condutores de melhoria se relaciona com a variável Componentes do serviço ($r=0,440$; $p=0,0$), com a variável Cultura do serviço ($r=0,677$; $p=0,0$) e com a variável Inovação e responsabilidade social ($r=0,479$; $p=0,0$) da dimensão CS; relaciona-se com a variável Processos de serviço ($r=0,605$; $p=0,0$) e com a variável Utilização de recursos ($r=0,599$; $p=0,0$) da dimensão GR e com a variável Conhecimento de clientes ($r=0,448$; $p=0,0$) da dimensão GC.

Embora no passado o desempenho da empresa fosse medido em termos financeiros, como referem Conant *et al.* (1990) e Jennings & Seaman (1994), hoje entende-se que a construção do desempenho do negócio é multifacetada (Kaplan & Norton, 1992), e que as novas abordagens refletem de forma mais clara os resultados da organização (Hoque, 2005) especialmente quando se trata de empresas de serviços como sugerem Sink & Tuttle (1989).

Os condutores de melhoria operacional relacionados com a satisfação de clientes, com processos internos e com a capacidade da organização em aprender e melhorar, conceitos usados neste estudo, refletem-se em melhores resultados globais do negócio, como ficou demonstrado. O mesmo é corroborado por teóricos como Kaplan & Norton (2001) ou Van Veen-Dirks & Wijn (2002), no entanto, Laitinen (2002) sugere que as

melhorias na organização sejam analisadas em diversas áreas, financeiras e não financeiras, em simultâneo, para permitir uma eficiente tomada de decisões estratégicas.

Os resultados referidos neste trabalho não incorporam medidas financeiras diretas, pois apesar de se terem incluído questões financeiras no questionário, estas não foram objeto de qualquer resposta.

Podemos dizer que o desempenho da gestão das operações em hotelaria, setor em estudo, influencia os resultados operacionais, que indiretamente, influenciam os resultados financeiros, posição assumida pelos teóricos Law *et al.* (1995) ao recomendarem medidas de desempenho não financeiras para as áreas do turismo por serem atividades de trabalho intensivo e orientadas para o cliente e Garrio's *et al.* (2005) sugeriram que a relação entre a estratégia global e resultados fosse medida pelo desempenho interno, produtividade, crescimento, satisfação dos *stakeholders* e posição competitiva. Hayes *et al.* (2004) defendem que os resultados se atingem integrando estrategicamente as variáveis que compõem as operações como capacidade de produção, prestação de serviços, decisões de fazer ou comprar, gestão de recursos físicos, tecnologias de informação, processos de serviço e gestão de recursos humanos. Da GRH falaremos adiante.

Resulta dos nossos dados que compete ao gestor de operações dinamizar todos os recursos no sentido da melhoria constante, aspeto considerado como fundamental para os resultados da organização (Wang, 2012). A viabilidade de um hotel passa por garantir que este tem bons resultados operacionais e financeiros, o que significa que é necessário que opere no sentido de conseguir um bom desempenho, capaz de gerar lucro.

Autores como Kimes, *et al.* (2002), advertem para a dificuldade que os gestores hoteleiros enfrentam ao serem pressionados a apresentar resultados financeiros que viabilizem a existência da unidade hoteleira e sugerem a criação de um sistema que analise as receitas geradas não como uma todo, mas resultantes das diferentes práticas. Foi neste sentido que se quis estudar, nesta investigação, a importância da gestão das operações nos resultados e que nos levou a aceitar a hipótese em causa.

Uma nota para a variável independente Medidas de desempenho que a análise realizada considerou apenas marginalmente significativa para influenciar os resultados dos hotéis. Esta é uma conclusão que pode parecer estranha, pois as medidas de desempenho em

operações de serviços, de que a hotelaria faz parte, servem para apoiar e comunicar decisões, motivar a força do trabalho, controlar e melhorar os processos de serviço com o objetivo de contribuir para o aumento dos resultados globais da empresa (Rouse & Putterill, 2003), no entanto, instrumentos de medida do desempenho como o *Balanced Scorecard* ou o *benchmarking* em hotelaria, baseiam-se fundamentalmente nas competências dos recursos humanos e esta variável foi excluída pelo modelo que temos vindo a testar. Este é um assunto que abordaremos a seguir.

O Posicionamento estratégico dos hotéis foi estudado no nosso modelo através das dimensões Conceção do serviço, Gestão de recursos, Gestão de fornecedores e Gestão de clientes. Como já foi referido e discutido, apenas a dimensão Gestão de clientes não foi validada pelo modelo. No entanto, e apesar da dimensão Gestão de recursos influenciar os resultados do hotel, a variável Gestão de pessoas não tem praticamente influência.

Ora, como se verificou na revisão bibliográfica, a indústria turística e em especial a hotelaria, sendo áreas essencialmente prestadoras de serviço, dependem de forma considerável dos seus recursos humanos. A GRH é cada vez mais uma área de elevadas competências na hotelaria, pois só esta boa gestão permitirá identificar as falhas e aspetos a ser corrigidos (Machado & Martins, 2005). Uma possível causa para os resultados contraditórios entre a teoria e o nosso modelo pode estar na leitura da Tabela 7.5 e dos Gráficos 7.3 e 7.4. Estes gráficos indicam que, no nosso estudo, colaboraram maioritariamente hotéis 4 estrelas com mais de três níveis hierárquicos, sendo nestes que as políticas são mais centralizadas (Tabela 7.5), sobretudo a Política Financeira, Marketing e Vendas e Gestão de Recursos Humanos. Apesar da Gestão das operações ser a segunda política menos centralizada, isso não significa que, relativamente à GRH o seja. Tratando-se de cadeias hoteleiras com sistemas ERP muito mais desenvolvidos do que em hotéis independentes, é de aceitar que a GRH seja centralizada, pois o objetivo daquele sistema é diminuir os custos operacionais e aumentar a produtividade dos colaboradores como garantia da manutenção da qualidade dos serviços prestados (Rus, 2009).

Cabe aqui clarificar, mais uma vez, que nem todas as variáveis de todas as dimensões consideradas apareceram diretamente relacionadas com os resultados do hotel.

Relativamente aos resultados sociais a teoria sugere que a gestão das operações possui uma função a nível social com implicações nos resultados, uma vez que recursos e processos devem ser geridos de forma responsável de modo a serem sustentáveis no tempo. No nosso estudo, a variável Inovação e responsabilidade social não tem relação forte (apenas marginal) com os Resultados tal como Hang *et al.* (2010) revelaram, mas encontramos correlações significativas entre esta e outras variáveis quer da mesma quer de outras dimensões, o que nos permite afirmar que, embora de forma indireta, a responsabilidade social influencia os resultados globais, pela via dos resultados sociais, pois como refere Insekeep (1991) adotar uma postura de responsabilidade social é vantajoso, pois permite ao hotel gerar impactos positivos a nível financeiro, uma vez que adotar estratégias sustentáveis permite a médio/longo prazo diminuir custos operacionais.

8 REFLEXÃO FINAL

Esta tese teve como objetivo principal compreender o papel da gestão estratégica das operações nos resultados em empresas do setor hoteleiro de cadeia.

Assim, no primeiro capítulo, introduz-se o problema em estudo e os objetivos da investigação, que se enquadram bibliograficamente nos três capítulos seguintes. De seguida, propõe-se o modelo concetual e apresentam-se as hipóteses de investigação associadas cuja análise estatística serviu para avaliar o modelo proposto. Depois explica-se como se obtiveram os dados. No capítulo anterior analisam-se e discutem-se os resultados e valida-se o modelo proposto. Neste capítulo, apresentam-se as principais conclusões, terminando-se com a discussão das contribuições e limitações detetadas e deixando ainda algumas sugestões para trabalho futuro de investigadores que se interessem por esta área.

8.1 Principais conclusões

A realidade alimentou a motivação para o tema, pois a indústria hoteleira é um importante segmento da economia em termos de movimentação de recursos e geração de emprego, exigindo a globalização e a concorrência a adoção de estratégias que aumentem a eficiência e a competitividade na busca de excelência.

Esta realidade e a revisão da literatura sugeriram o problema de investigação proposto, que se baseia na constatação de que desenvolver a estratégia de operações é uma tarefa desafiadora para muitos hoteleiros já que o sucesso de uma empresa deixou de ser medido apenas em termos financeiros para se concentrar na satisfação do cliente, na eficiência dos processos internos e na inovação, e na satisfação dos colaboradores, elementos que podem levar a um melhor desempenho organizacional.

O mundo empresarial mudou e, portanto, gestores e investigadores devem procurar novos fatores determinantes de vantagem competitiva sustentável adequada à realidade atual. Neste âmbito, é essencial encontrar fatores baseados em conhecimento interno capazes de influenciar o desempenho global da empresa.

A evidência teórica revelou que os gestores reconhecem a criação de valor baseada nas questões operacionais estratégicas como a Conceção de serviço e a Gestão de recursos, clientes e fornecedores, mas não encontraram a fórmula para os identificar e combinar.

Da conjugação entre a observação da realidade e as evidências teóricas surge o nosso problema de investigação, que é perceber como pode o Posicionamento estratégico de uma empresa influenciar o Desempenho da gestão das operações e, conseqüentemente, os Resultados globais obtidos, em particular no setor hoteleiro de cadeia.

O objetivo principal desta investigação consistiu em desenvolver e validar empiricamente um modelo que clarificasse de que modo o Posicionamento Estratégico da Gestão de Operações influencia o seu desempenho e os resultados obtidos em hotéis de cadeia em Portugal.

A revisão da literatura foi um passo essencial para o progresso da pesquisa. Centrou-se em quatro áreas chave que foram examinadas em capítulos separados, mas interrelacionados. O capítulo 2 analisou o turismo e o setor hoteleiro a fim de estabelecer um contexto para a compreensão do turismo em Portugal e no mundo. Em primeiro lugar, permitiu concluir que, apesar da emergência de novos destinos, Portugal tem conseguido manter a sua posição e participação no turismo a nível mundial. O turismo é um setor importante para a economia nacional pelo emprego que cria, pelas receitas que gera e pelo seu considerável contributo para o PIB. Em segundo lugar, conclui-se que a hotelaria é uma infraestrutura básica para a satisfação das necessidades dos turistas e fonte de desenvolvimento das comunidades locais, e tem acompanhado o crescimento do turismo, embora as cadeias hoteleiras não tenham aumentado a sua quota de mercado nos últimos anos.

No capítulo 3 encontram-se as teorias e modelos mais influentes sobre a gestão das operações em serviços. A maioria da teoria existente aplica-se a empresas de bens, havendo, no entanto, um crescente interesse em analisar empresas de serviços no contexto da gestão das operações, mas poucas se concentram no setor do turismo e raras são as de hotelaria. As tarefas do gestor das operações de empresas de serviços ganham complexidade quando comparadas com as do gestor de indústria, com a introdução do elemento “cliente” na produção.

Identificam-se alguns modelos para abordar a estratégia de operações em serviços, mas não completamente abrangentes do tema. A pesquisa sobre o posicionamento estratégico da gestão das operações em serviços tem sido lenta e incompleta e mais pobre ainda quando se trata do setor hoteleiro. Conclui-se deste capítulo que: a abordagem à Gestão das operações pela Conceção do serviço e Gestão de recursos,

clientes e fornecedores existe, embora fragmentada; todas as abordagens são válidas e devem ser aproveitadas para a elaboração de novos modelos; é necessário adequar os modelos existentes a todas as estratégias e operações nos serviços e a todos os setores de atividade, dada a relação entre a gestão do conhecimento interno das operações e o aumento da competitividade.

O capítulo 4 tratou a gestão das operações em turismo e hotelaria, área de aplicação deste estudo. A revisão bibliográfica indica que as empresas hoteleiras têm características específicas que as distinguem das outras empresas de serviços e as tornam especiais, principalmente pelo grau de envolvimento que colaboradores e clientes têm na prestação do serviço, o que eleva a complexidade da gestão das operações nestas empresas.

Retiram-se deste capítulo algumas conclusões. Em primeiro lugar, as características específicas da hotelaria implicam a gestão de um grande número de processos e ações em simultâneo, o que torna fundamental a adoção de uma gestão integrada das operações. Em segundo lugar, nas cadeias hoteleiras, onde as políticas são centralizadas para que todo o grupo preste o serviço da mesma forma, é fundamental que os sistemas de gestão das operações funcionem de forma eficiente para que os diferentes gestores possam saber a linha estratégica a ser seguida. Em terceiro lugar, a complexidade da gestão das operações em hotelaria advém, maioritariamente, deste ser um setor onde os ativos intangíveis são privilegiados, pois trata-se de uma área intensiva em trabalho e de elevado contacto com o cliente. Em quarto lugar, encontram-se na teoria modelos de avaliação de desempenho de aplicação corrente no setor, mas não se encontra nenhum modelo aplicado à hotelaria que relacione a gestão das operações com os resultados, operacionais ou outros. Por último, os resultados neste setor (como em outros de serviços) são cada vez mais encarados por óticas não financeiras, ou seja, as medidas de desempenho e as melhorias operacionais são conduzidas na convicção de que gerir operações melhora a produtividade e aumenta a excelência do serviço (resultados operacionais) e melhora a imagem da empresa (resultados sociais) o que, a longo prazo, resulta em melhores resultados financeiros.

Dada a natureza do setor hoteleiro, é importante estudar, nestas empresas, a estratégia das operações e a sua relação com os resultados. Isto leva-nos de volta ao tema desta

investigação. Um dos objetivos específicos foi verificar o grau de conhecimento que cada hotel tem sobre a conceção do serviço.

A revisão da literatura permitiu resumir os principais determinantes da estratégia de Conceção do serviço. Estes são essencialmente relacionados com: as Componentes do serviço – estratégias ditadas pelo grupo, combinação de recursos existentes, integração dos objetivos operacionais no serviço e mudanças no ambiente externo; a Cultura de serviço - o serviço é pensado com base no conhecimento do cliente, na promoção do trabalho de equipa, no respeito pela iniciativa e criatividade de todos os colaboradores, na harmonia entre a cultura do país e os valores organizacionais e com consciência do impacto que as decisões operacionais podem ter nas restantes áreas da gestão; a Complexidade operacional – ao conceber o serviço, a empresa procura a inovação, desenvolvendo o potencial dos colaboradores para que a complexidade inerente aos serviços não ponha em causa a excelência dos mesmos; a Inovação e responsabilidade social – a preocupação com instalações, equipamentos e processos que preservem o ambiente e a manutenção de relações benéficas entre todos os *stakeholders*. Estes fatores, uns mais importantes que outros, influenciam a forma como se desenvolve a estratégia do serviço.

H1 – A conceção do serviço influencia o desempenho da gestão das operações

Os resultados encontrados no estudo empírico indicam relações diretas entre a estratégia da Cultura de serviço e Inovação e responsabilidade social e o Desempenho da gestão das operações nos hotéis de cadeia. Elementos considerados estratégicos no modelo, como as Componentes do serviço e a Complexidade do serviço, apenas revelaram inter-relações indiretas, mas significativas, indicando que os gestores hoteleiros deverão tê-los em consideração quando elaboram a sua estratégia de serviço.

O segundo objetivo específico foi avaliar como se encara a Gestão de recursos em cada organização, que no nosso caso era um hotel. Os contributos teóricos são no sentido de considerar que mesmo sendo os processos de serviço *standard* para o grupo, colaboradores e clientes são as relações mais fortes naquela estratégia. A Gestão das pessoas foca-se na qualidade e produtividade envolvendo toda a equipa na melhoria dos resultados enquanto a Utilização de recursos operacionais em cada hotel da cadeia é da competência de cada gestor. Quanto às Redes, tecnologia e informação, a revisão teórica mostra que este é um importante elemento para a gestão estratégica de recursos,

pois torna mais eficiente a gestão das operações melhorando a alocação de recursos e permitindo a análise da situação de cada hotel, em tempo real, pela rápida difusão da comunicação e informação em toda a cadeia hoteleira.

H2 – A gestão dos recursos influencia o desempenho da gestão das operações

Conclui-se que a estratégia que os grupos hoteleiros utilizam para gerir os recursos tem influência significativa no desempenho da gestão das operações, no entanto, talvez por força da centralização das políticas financeira e de recursos humanos, apenas a estratégia de Processos de serviço e a estratégia de combinação e Utilização de recursos têm efeitos nas operações (no primeiro caso há uma relação direta e no segundo apenas marginal). Variáveis como a Gestão das pessoas e Redes, tecnologia e informação não revelam relações aos resultados pela via do desempenho das operações.

Para a gestão estratégica das operações, conhecer os fornecedores com quem se mantém relações, sejam individuais ou alianças estratégicas, é uma possível fonte de vantagem competitiva. Este tema leva-nos a outro objetivo específico deste trabalho, que pretendia perceber as relações que cada hotel mantém com os seus fornecedores. Tratando-se de cadeias hoteleiras, parcerias permitem preencher lacunas e baixar custos, por efeito de economias de escala, e possibilitam rápida transferência de conhecimento, fator importante no ambiente atual em que as mudanças são constantes. Os estudos teóricos sobre este tema são escassos para a área dos serviços, mas apontam no sentido de que a gestão de fornecedores ajuda a encontrar estratégias de gestão das operações para conquistar e manter a lealdade do cliente.

H3 – O relacionamento com os fornecedores influencia a gestão das operações

Pode concluir-se que, em hotéis integrados em cadeias, os fornecedores são considerados elementos estratégicos, sobretudo tratando-se de Alianças. Tal como na hipótese anterior, pode ser que esta evidência surja da centralização da política financeira (redução de custos) do grupo hoteleiro ou da inadequada definição de variáveis no questionário aplicado.

Outro objetivo específico era analisar o relacionamento dos hotéis com os seus clientes, desde o conhecimento destes à sua fidelização ao hotel e à cadeia hoteleira. A teoria permitiu mostrar que é essencial para o hotel criar um padrão de excelência na prestação de serviços, tornando-o capaz de atender e superar as expectativas de cada cliente, em

cada experiência, além de criar um ciclo dinâmico de melhoria contínua, em que a participação do cliente é considerada crucial para a retenção e criação de valor.

A respeito da importância do relacionamento com os clientes no posicionamento estratégico da gestão das operações, os teóricos são unânimes e todos os modelos incluem o cliente como variável determinante nos resultados alcançados por cada empresa.

Fidelizar o cliente envolve elementos tangíveis, como instalações e equipamentos, mas principalmente elementos intangíveis, como a competência, a empatia, o profissionalismo, a informação e a comunicação entre consumidor e colaborador. Neste contexto, o cliente sente-se único, valorizado pela marca da cadeia hoteleira e tem predisposição para voltar.

Não se pode afirmar neste trabalho que, a partir da construção de um relacionamento eficiente, a gestão das operações pode conduzir com êxito o seu cliente a um processo de fidelização pautado por uma lealdade afetiva e comportamental, com benefícios a longo prazo para o hotel e para a cadeia de que faz parte.

H4 – O relacionamento com os clientes não influencia o desempenho da gestão das operações

Não se encontraram evidências empíricas significativas da importância para os hotéis em conhecer e fidelizar os seus clientes através de relações diretas entre a dimensão estratégica Gestão de clientes e o Desempenho da gestão das operações, embora existam relações indiretas fortes dentro da dimensão GC e até entre esta e outras dimensões que o modelo validou.

O último objetivo específico era explorar a influência do Desempenho da gestão de operações nos Resultados do negócio. Embora as evidências teóricas sobre esta relação sejam escassas e não se tenha encontrado qualquer modelo que lhe faça referência, podemos afirmar que são dois os principais elementos da gestão das operações determinantes para os resultados: as Medidas de desempenho e os Condutores de melhoria utilizados.

Os contributos da teoria são no sentido de avaliar a gestão estratégica dos colaboradores, baseando-se no estudo e conhecimento das suas competências por serem estas que

permitem criar uma oferta diferenciada e de valor, sendo este um fator crítico de sucesso para a unidade hoteleira. As medidas de desempenho em operações de serviço servem para apoiar e comunicar decisões, motivar a força de trabalho, controlar e melhorar os processos de serviço com o objetivo de contribuir para o aumento dos resultados globais da empresa. Sendo as cadeias hoteleiras a base do nosso estudo empírico, há evidência teórica para afirmar sobre a necessidade de ajuste das medidas de desempenho a cada hotel e às suas necessidades, mesmo que aquelas sejam, no geral, ditadas pelo grupo.

A revisão bibliográfica permite sintetizar os principais determinantes operacionais para os resultados das empresas de serviços. Estes são, principalmente: a recolha e análise de dados que permitam estabelecer relações entre as variáveis operacionais; melhorias contínuas nos processos que acrescentem valor para o cliente e para a empresa; uso da abordagem “Gestão pela Qualidade Total” para melhorar os processos de serviço; proatividade e resolução de falhas prontamente e recolha de dados que aclarem os efeitos das decisões operacionais sobre o resultado do negócio.

H5 – O desempenho da gestão das operações influencia o resultado do negócio

Atendendo aos resultados encontrados no capítulo anterior sobre esta matéria, a evidência empírica mostra a influência direta que os Condutores de melhoria, variável representativa do Desempenho da gestão das operações, implementados no hotel têm nos Resultados globais, quer do hotel quer da cadeia a que pertence. Constata-se que as Medidas de desempenho apenas interferem marginalmente naquele resultado, talvez por serem genéricas para todo o grupo, embora a política de gestão das operações seja a menos centralizada, a par com a política de gestão ambiental.

Resumindo, conclui-se que quanto mais adequado for o Posicionamento estratégico dos hotéis de cadeia no que respeita à Cultura, à Inovação e responsabilidade social, aos Processos de serviço e à Gestão de fornecedores, melhor será o Desempenho da gestão das operações e, em consequência, o Resultado global do hotel e da cadeia a que pertence.

Face ao exposto, considera-se que foi possível cumprir aceitavelmente o objetivo geral do estudo, desenvolvendo-se investigação que permitiu construir um conhecimento

mais profundo sobre a problemática do turismo e hotelaria, setores de grande significado em Portugal.

8.2 Contributos

O presente estudo beneficia de trabalhos anteriores, mas focaliza-se numa realidade particular nunca antes desenvolvida, acrescentando uma nova forma de encarar a gestão das operações no setor hoteleiro.

Do ponto de vista teórico, este trabalho pode enriquecer uma área de estudo insipiente, preenchendo lacunas identificadas na teoria e fornecendo uma nova perspetiva para investigações futuras. Contribui para um melhor conhecimento tanto na área da gestão das operações em serviços como na formação de resultados, ao trazer evidências empíricas para o setor hoteleiro de cadeia. O modelo aqui proposto e testado fornece informações que complementam as escassas pesquisas sobre gestão hoteleira e as ainda mais escassas pesquisas sobre a relação entre a gestão das operações e a hotelaria no contexto português, sendo pioneiro na defesa da gestão das operações como fator importante na formação de resultados. O referencial teórico sobre a estratégia da gestão das operações e os resultados em hotelaria é suportado por resultados empíricos.

No que diz respeito às contribuições práticas, estas derivam da aplicabilidade dos resultados encontrados para profissionais da área da hotelaria e da gestão das operações. O estudo realizado avalia a influência da gestão das operações nos resultados dos hotéis que integram cadeias a operar em Portugal, fazendo a ponte entre a teoria e a prática.

Uma implicação prática relevante deriva da confirmação da importância do posicionamento estratégico da gestão das operações para os resultados dos hotéis de cadeia, ou seja, há recursos, capacidades e competências na gestão das operações que estão relacionados com os resultados globais do hotel. Neste sentido, este estudo favorece a reflexão sobre quais os fatores mais relevantes da gestão das operações no contributo para os resultados e como eles devem ser combinados.

Outro resultado relevante desta tese foi o contributo para desvendar o significado de Resultados globais. Teoricamente, ficou claro que os resultados devem ser medidos por óticas não apenas financeiras, mas também operacionais e sociais. Dada a variável usada empiricamente para testar os Resultados, pode-se afirmar que os gestores hoteleiros valorizam condutores de melhoria operacionais e sociais e confiam nestes

para a obtenção dos resultados financeiros, inferência que resulta da forte relação encontrada entre a gestão das operações e o resultado do hotel.

8.3 Limitações

Foram diversas as limitações à realização deste trabalho pelo que, embora se reconheçam contribuições teóricas e práticas relevantes, as conclusões alcançadas devem ser interpretadas no contexto do estudo, ou seja, generalizações devem ser feitas com cuidado.

Desde logo, o facto de a bibliografia sobre o tema ser escassa faz com que algumas das questões que compõem o inquérito por questionário careçam de alguma objetividade e especificidade. A inclusão de questões mais específicas que permitissem abordar de forma mais clara a influência da gestão das operações nos resultados operacionais e sociais, uma vez que os financeiros estavam presentes mas não foram alvo de resposta, iria mais de encontro aos objetivos que foram propostos.

As conclusões atrás apresentadas deixam claros, do ponto de vista da gestão das operações, quais são os fatores determinantes nos resultados da empresa. No entanto, a pesquisa foi realizada apenas no setor hoteleiro de cadeia, relevante mas peculiar, pelo que as generalizações devem ser cautelosas. Mesmo dentro do setor hoteleiro, haverá que refletir sobre o modelo validado se, em causa, estiverem hotéis independentes ou cadeias a operar em áreas geográficas com contextos económicos, políticos e culturais diferentes.

Outra limitação foi o acesso à informação. A dimensão da amostra em termos de cadeias foi condicionada, em primeiro lugar, pela inexistência de um cadastro completo em qualquer das entidades contactadas e, em segundo lugar, pela necessidade de autorização dos administradores gerais para a aplicação dos questionários junto dos hotéis que as compõem. A realização do questionário por correio eletrónico tem implícita a dificuldade na precisão das respostas, uma vez que a ausência do inquiridor deixa a liberdade de interpretação ao inquirido, além de não garantir o cumprimento da condição pré estabelecida de que o questionário seja respondido pelo diretor de operações ou, não existindo este, pelo diretor geral.

Apesar dos vários contactos com os hotéis e da garantia de anonimato e confidencialidade, a taxa de resposta não foi a desejada. Acresce o facto de este estudo

não ser baseado numa amostra probabilística, dado que a pesquisa se limitou às cadeias e hotéis que concordaram em participar, o que coloca restrições à possibilidade de generalizar os resultados aqui encontrados para o universo em causa. Os resultados deste estudo podem ser considerados sobretudo exploratórios, exigindo o trabalho continuidade para que as questões levantadas possam ser adequadamente estabelecidas.

8.4 Extensões

Pesquisas futuras poderiam aprofundar algumas questões que foram identificadas ao analisar as principais limitações desta investigação.

Como primeira sugestão, propõe-se o desenvolvimento do estudo iniciado redefinindo algumas das dimensões e/ou alguns dos constructos que foram utilizados. Por exemplo, a literatura considera que a dimensão Gestão de clientes, as Componentes do serviço e a Complexidade do serviço, da dimensão Conceção do serviço, a Gestão de pessoas, e as Redes, tecnologia e informação da dimensão Gestão de recursos, são elementos importantes para a estratégia da gestão das operações, o que não ficou aqui claramente provado.

Também a dimensão Gestão de fornecedores podia ser aprofundada e incluída de forma mais direta no modelo, pois os teóricos sugerem que a relação que se estabelece com aqueles agentes, respondendo no tempo e lugar certos, pode aumentar a satisfação do cliente. Seria igualmente interessante reestruturar e até introduzir novas variáveis na dimensão Desempenho da gestão das operações, no sentido de clarificar a sua influência nos resultados financeiros e sociais.

Outra sugestão seria alargar o âmbito do estudo, quer a outras áreas do turismo, dado que aqui se tratou apenas o setor hoteleiro de cadeia, quer a outros setores dos serviços. Dentro do setor hoteleiro de cadeia, seria interessante segmentar o estudo a hotéis da mesma categoria pois, como resulta das conclusões deste trabalho, a centralização de políticas constrange alguns resultados e fica por saber em que categoria de hotéis isso é mais evidente. Sugere-se, ainda, aplicar o estudo a hotéis independentes ou explorar o modelo noutros países com condicionalismos políticos, económicos e culturais diferentes daqueles encontrados em Portugal.

A metodologia de recolha de dados podia ser diferente. Este estudo recorreu a métodos quantitativos, mas podem ser usadas metodologias qualitativas e até a conjugação das

duas, resultando, talvez, numa maior compreensão do significado das ações e situações referidas pelos sujeitos, bem como dos processos que conduzem a determinados atos.

Por fim, dado que esta pesquisa foi ocasional, propõe-se que a mesma seja aplicada ao longo do tempo às mesmas cadeias e hotéis, inquirindo as mesmas pessoas (se possível), no sentido de captar a evolução da perspectiva dos diretores de operações sobre a temática em estudo.

Apesar das limitações encontradas ao longo desta investigação, os resultados foram ricos em termos teóricos e práticos. Espera-se, assim, ter contribuído para estimular outros investigadores com interesse na área aqui desenvolvida, a fim de colmatar a escassez de estudos na matéria.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abernathy, W.J. & Corcoran, J.E. (1983). Relearning from the old Masters: Lessons of the American System of Manufacturing. *Journal of Operations Management*, 3 (4), 155-167.
- Acedo, F.; Barroso, C. & Galan, J. (2006). The resource-based theory: Dissemination and main trends. *Strategic Management Journal*, 27 (7), 621–636.
- Acur, N. & Bititci, U. (2003). Managing strategy through business processes. *Production Planning & Control*, 14 (4), 309-326.
- Acur, N. & Bititci, U. (2004). A balanced approach to strategy process. *International Journal of Operations & production Management*, 24 (4), 388-408.
- Agbényiga, D.L. (2011). Organizational culture influence on service delivery: A mixed methods design in a child welfare setting. *Children and Youth Services Review*, 33, 1767-1778.
- Aicep Portugal Global,Ficha País (2012). Acedido em 23 de Junho. Disponível em www.portugalglobal.pt/pt/biblioteca/livrariadigital.
- Almeida, L. & Freire, T. (2000). *Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação*. Psiquilibrios, Braga.
- Amador, J. & Cabral, S. (2009). *O Comércio Internacional de Serviços na Economia Portuguesa*. Boletim Económico, Banco de Portugal.
- Amoako-Gyampah, K. & Meredith, J.R. (1989). The operations management research agenda: An update. *Journal of Operations Management*, 8 (3), 250-262.
- Anderson, S.W. & Widener, S.K. (2009). The Impact of Service Failures on Customer Satisfaction: Evidence on How Failures and their Source Affect what Matters to Customers. *Manufacturing & Service Operations Management*, 11 (1), 52-69, Winter.
- Andrade, J. (1999). *Turismo – Fundamentos e Dimensões*. 8ª edição, São Paulo, Editora Ática.
- Andreou, A. N. & Boone, L. W. (1990). A model of information technology and cultural differences on organizational behavior in the financial services industry. *Journal of Intellectual Capital*, 3(3), 248-261.
- Aragão, A. B.; Scavarda, L. F. & Hamacher, S. (2004). Modelo de análise de cadeias de suprimentos: fundamentos e aplicação às cadeias de cilindros de GNV. *Gestão e Produção*, 1 (3), 299-311.
- Armistead, C. G. (1990). Service operations strategy: framework for matching the service operations task and the service delivery system. *International Journal of Service Industry Management*, 1 (2), 6-16.

Referências bibliográficas

- Armistead, C. G. & Machin, S. (1997). Implications of business process management for operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, 17 (9), 886-898.
- Armistead, C. G.; Pritchard, J. P. & Machin, S. (1999). Strategic business process management for organizational effectiveness. *Long Range Planning*, 32 (1), 96-106.
- Atkinson, P. (2013). Managing chance and building a positive risk culture. *Journal of the Institute of Management Services*, 57 (2), 9-13, Summer.
- Atkinson, H. & Brown, J. (2001). *Rethinking performance measures: assessing progress in UK hotels*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13, 128-135.
- Azevedo, C. & Serdeira, P. (2001). Os ERP's como soluções integradas para a indústria da Hotelaria e Turismo. *Revista Sistemas de Informação*, nº14/2001, 7-13.
- Badii, A. & Shariff, A. (2003). Information management and knowledge integration for enterprise innovations. *Logistics Information, Management*, 16 (2), 145-155.
- Band, W. A. (1997). *Competências críticas*. Rio de Janeiro: Campus.
- Barnes, J. G. (2003). Establishing meaningful customer relationships: why some companies and brands mean more to their customers. *Managing Service Quality*, 3 (3), 178-186.
- Barros, A.J.P. & Lehfeld, N.A.S (1986). *Fundamentos de metodologia: um guia para a iniciação científica*. São Paulo, McGraw-Hill.
- Bateson, J. E. (1995). *Managing Service Marketing*. The Dryden Press, Harcourt Brace College Publisher, Hinsdale, IL.
- Becker, B., Huselid, M. & Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard*. Harvard Business School Press. [Consultado em 2013-10-21]. Disponível em <http://books.google.pt/books?id=FQE8dBpj87sC&dq=becker,+huselid,+hr+scorecard&printsec=frontcover&source=bl&ots=9CEdZDV1D5&sig=g6UjJYYqSoZazUbuqDFmcIni74#v=onepage&q=&f=false>.
- Beldona, S., Cai, L. & Pearson, T. (2001). *Impact of the Internet on the hospitality value chain – towards an information sharing network*. *Advances in Hospitality and Tourism Research. Proceedings of the Sixth Annual Conference and Graduate Students Research in Hospitality and Tourism*, 6, 25-29.
- Bell, J. (1997). *Como realizar um projecto de investigação: um guia para a pesquisa em ciências sociais da educação*. Lisboa, Editora Gradiva.
- Beni, M. (1997). *Análise Estrutural do Turismo*. Senac. São Paulo.
- Bencaleiro, J. (2006). *Scored de capital humano: como medir o activo mais importante da sua empresa*. Lisboa: Editora RH.

Referências bibliográficas

- Berg, D. & Einspruch, N.G. (2009). Research note: Intellectual property in the services sector: innovation and technology management implications. *Techvovation*, 29, 387-393.
- Berry, L.L.(1995). *On Great Service: A Framework for Action*. Free Press, New York.
- Bettencourt, L.A. & Brown, S.W. (1997). Contact employees: relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial behaviors. *Journal of Retailing*, Spring, 39-62.
- Bettencourt, L.A.; Ostrom, A.L.; Brown, S.W. & Roundtree, R.I. (2002). Client co-production in knowledge-intensive business services. *California Management Review*, 44, 100-128.
- Beverland, M.B. & Farrelly, F.J. (2007). What does it mean to be design-led?. *Design Management Review*, Fall, 10-17.
- Bhattacharya, C.; Korschun, D. & Sen, S. (2009). Strengthening Stakeholder Company Relationships Through Mutually Beneficial Corporate Social Responsibility Initiatives. *Journal of Business Ethics*, 85, 257–272.
- Bispo, R.S. (2009). A importância da tecnologia da informação na indústria hoteleira. *Revista Hotel News*, São Paulo, edição 58, Março-Abril.
- Bitner, M. (1992). Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing*, 56, 57-71.
- Bitner, M. J.; Booms, B. H. & Tetreault, M. S. (1990). The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing*, 54 (1), 71-84.
- Bitran, G. R. & Hoech, J. (1990). The humanization of service: respect at the moment of truth. *Sloan Management Review*, 31 (2), 89-96.
- Blalock, H. M. (1979). *Social Statistics*. New York. McGraw-Hill.
- Boehe, D. (2007). Vantagem competitiva baseada em operações. *E&G Economia e Gestão*, Belo Horizonte, 7 (14), 1º semestre.
- Bontis, N.; Dragonetti, N.C.; Jacobsen, K. & Ross, G. (1999). The knowledge toolbox: A review of tools available to measure and manage intangible resources. *European Management Journal*, 17 (4), 391-402.
- Boullón, R.C.(2002). *Planejamento do espaço turístico*. Editora da Universidade Sagrado Coração, São Paulo.
- Bourguignon, A.; Malleret, V. & Nørreklit, H. (2004). *The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: the ideological dimension*. *Management Accounting Research*, 15, 107-134.

Referências bibliográficas

- Bowen, D.E.; Gillilang, S. & Folger, R. (1999). HRM and service fairness: how being fair with employees spills over to customers. *Organizational Dynamics*, 27, (3), 7-23.
- Bowen, D. E. & Ford, R. C. (2002). Managing service organizations: does having a “thing” make a difference?. *Journal of Management*, 28 (3), 447-469.
- Bowman, C. & Ambrosini, V. (2003). How the resource-based and the dynamic capability views of the firm inform corporate level strategy. *British Journal of Management*, 14 (4), 1–15.
- Breda, Z. M. J. (2010). *Network Relationships and the Internationalisation of the Tourism Economy*. Tese de Doutorado, Universidade de Aveiro, Aveiro.
- Brito, C.M. & Ramos, C. (2001). *O marketing das compras*. Comunicação apresentada nas XI Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica, Universidad de Cáceres, Espanha, 14-16 Fevereiro.
- Brown, S. & Blackmon, K. (2005). Aligning manufacturing strategy and business-level competitive strategy in new competitive environments: The case for strategic resonance. *Journal of Management Studies*, 42 (4), 793–815.
- Bueno, E. (1998). “El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual”. *Boletín de Estudios Económicos*, Asociación de Licenciados de la Universidad Comercial de Deusto, 164, Agosto.
- Buhalis, D. & O’Conner, P. (2005). *Information Communication Technology Revolutionizing Tourism*. *Tourism Recreation Research*, 30 (3), 7-16.
- Bullinger, A. C. (2008). *Innovation and Ontologies: Structuring the Early Stages of Innovation Management*. 1st edition, Gabler (GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden).
- Bullock; R.; Little, M. & Milham, S. (1992). The relationships between quantitative and qualitative approaches in social policy research, in Brannan, J. (1992). *Mixing methods: qualitative and quantitative research*, Aldershot, 81-99.
- Burkart, A.J. & Medlik, S. (1981). *Tourism: past, present and future*. Oxford, UK: Butter Worth- Heinemann.
- Camp, R.C. (1989). *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that lead to Superior Performance*. ASQC Quality Press, Milwaukee, Wis.
- Campos, A. C., Mendes, J. C. & Silva, J. A. (2006). Para uma cultura da qualidade total no destino turístico: Métodos de diagnóstico e estratégias de desenvolvimento. *Revista Turismo e Desenvolvimento*, 5, 21-40.
- Capon, N.; Farley, J.U. & Hoenig, S. (1990). Determinants of financial performance: a meta-analysis. *Management Science*, 36 (10), 1143–1159.
- Chan, K.W. e Mauborgne, R. (1999). Strategy, value innovation and the knowledge Economy. *Sloan Management Review*, 40 (3), 41-55, Spring.

Referências bibliográficas

- Chandler, A. (1977). *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Harvard University Press, Cambridge.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory: A practical guide through qualitative analysis*. Sage Publications Ltd, London.
- Chase, R. & Hayes, R. (1991). Beefing up operations in service firms. *Sloan Management Review*, Fall, 15-26.
- Chase, R.B.; Jacobs, F.R. & Aquilano, N.J. (2006). *Operations management for competitive advantage with global cases*. McGraw Hill International Edition.
- Chase, R. B. & Steward, D. M. (1994). Make your service fail-safe. *Sloan Management Review*, 35 (3), 35-44.
- Chathoth, P.K. & Olsen, M.D. (2003). Strategic alliances: a hospitality industry perspective. *Hospitality Management*, 22, 419-434.
- Chen, T.-H. (2009). Performance measurement of an enterprise and business units with an application to a Taiwanese hotel chain. *International Journal of Hospitality Management*, 28, 415-422.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. 3ª Edição. São Paulo, Brasil: Campus.
- Cho, H.J. & Pucik, V. (2005). Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability and market value. *Strategic Management Journal*, 26, 555-575.
- Choo, C.W. & Bontis, N. (2002). Knowledge, Intellectual Capital, and strategy: Themes and tensions, in C.W.Choo & N. Bontis (eds): *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*. Oxford University Press, New York, 3-23.
- Chopra, S. & Meindl, P. (2001). *Supply Chain Management: Strategy, Planning and Operation*. 1st edition, Prentice Hall, New Jersey.
- Churchill, G.Jr. (1995). *Marketing Research Methodological Foundations*. Fort Worth, The Dryden Press.
- Conant, J.S.; Mokwa, M.P. & Varadarajan, P.R. (1990). Strategic types, distinctive marketing competences and organizational performance: a multiple measures-based study. *Strategic Management Journal*, 11 (5), 365-383.
- Connolly, D. & Olsen, M. (2000). *An environmental assessment of how technology is reshaping hospitality industry*. *Tourism and Hospitality Research*, 3 (1), 73-84.
- Cook, D.; Chon-Huat, G. & Chen, H. C. (1999). Service Typologies: A State of the Art Survey. *Production and Operations Management*, 8 (3), 318-338.

Referências bibliográficas

- Cook, L.S.; Bowen, D.E.; Chase, R.B.; Dasu, S.; Stewart, D.M. & Tansik, D.A. (2002). Human issues in service design. *Journal of Operations Management*, 20, 159-174.
- Cooper, C.; Fletcher, J.; Gibert, D. & Wanhill, S. (2008). *Tourism: Principles and Practice*. Edinburgh: Pearson Educations.
- Coriolano, P.V. (1999). *Posicionamento estratégico das cadeias multinacionais de hotéis: avaliação do mercado hoteleiro brasileiro para negócios*. Anais do EnAMPAD.
- Corrêa, H.L. e Caon, M. (2006). *Gestão de serviços: Lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes*. 5ª Edição, São Paulo: Editora Atlas.
- Costa, C. (2005). Turismo e cultura: avaliação das teorias e práticas culturais do sector do turismo (1990-2000). *Análise Social*, XL (175), 279-295.
- Costa, R. (2005). *Avaliação do Potencial de Crescimento e Desenvolvimento das Pequenas e Micro Empresas do Sector do Turismo*. Unpublished Msc Thesis, Aveiro, Universidade de Aveiro.
- Costa, R. (2012). *Introdução à Gestão Hoteleira*. 4ª Edição, Lisboa: Lidel.
- Cunha, L. (2003). *Introdução ao turismo*. 2ª ed., Lisboa: Editorial Verbo.
- Cunha, N.C.V.D. (2005). *As práticas gerenciais e suas contribuições para a capacidade de inovação em empresas inovadoras*. Tese de doutoramento, S. Paulo, Universidade de São Paulo.
- Danaher, P. J. & Mattsson, J. (1994). Cumulative encounter satisfaction in the hotel conference process. *International Journal of Service Industry Management*, 5 (4), 69-80.
- Das, T.K. & Teng, B.S. (1998). Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances. *The Academy of Management Review*, 23, 491-512
- Davenport, T. H. & Short, J. E. (1990). The New Industrial Engineering: Information technology and Business Process Redesign. *Sloan Management Review*, 31, 4, 1-31.
- Dawson, M.; Abbott, J. & Shoemaker, S. (2011). The Hospitality Culture Scale: A measure organizational culture and personal attributes. *International Journal of Hospitality Management*, 30, (2), 290-300.
- Deloitte (2012). *Atlas da Hotelaria 2012*, www.publituris.pt acessado em 30/6/2012.
- DeNisi, A.S.; Hitt, M.A. & Jackson, S.E. (2003). The knowledge approach to sustainable competitive advantage, in S. Jackson; M.A. Hitt & A. Denisi (eds): *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage*. Jossey-Bass, San Francisco, 3-33.
- Denton, G., White, B. (2000). Implementing a balanced-scorecard approach to managing hotel operations. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 41 (1), 94-107.

Referências bibliográficas

- Dilworth, J.B. (1996). *Operations management – design, planning and control for manufacturing and services*. McGraw-Hill International Editions.
- Dittmer, P. & Griffin, G. (1997). *Dimensions of the hospitality industry: An introduction*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Dorado, J.A. (1999). *Organización y Control de empresas de hostelería e Turismo*. 2ª edição. Madrid: ed.Sintesis.
- Driver, C. & Johnston, R. (2001). Understanding service customers: the value of hard and soft attributes. *Journal of Service Research*, 4 (2), 130–140.
- Dyer, J.H. (1996). Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: evidence from the auto industry. *Strategic Management Journal*, 17, 4, 271-291.
- Dyer, J.H. & Hatch, N.W. (2006). Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: creating advantage through network relationships. *Strategic Management Journal*, 7, 8, 701-719.
- Eiglier, P. & Langeard, E. (1991). *Servuccion : a gestão marketing de empresas de serviços*. Lisboa : McGraw-Hill Portugal.
- Evans, N. (2005). *Assessing the Balanced Scorecard as a management tool for hotels*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 17 (5), 376- 390.
- Fachin, O. (2001). *Fundamentos de Metodologia*. São Paulo: Editora Saraiva.
- Fernandes, E.M. & Maia, A. (2001). *Grounded Theory*. Braga: Universidade do Minho, Centro de estudos em educação e psicologia.
- Filho, V.L. (2006). “Clusters e alianças estratégicas: competitividade no turismo”, *Revista de Estudos Turísticos*, 15, (9-17), Março.
- Fitzgerald, L.; Johnston, R.; Brignall, T.J.; Silvestro, R. & Voss, C. (1991). *Performance measurement in service businesses*. London: CIMA.
- Fitzsimmons, J.A. & Fitzsimmons, M.J. (2006). *Service Management: Operations, Strategy, Information Technology*. 5th edition, McGraw-Hill International Edition.
- Freire, A. (2001). *Estratégia Sucesso em Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Fúster, L.F. (1985). *Introducción a la teoría y técnica del turismo*. 5ª edición, Madrid: Aliança Editorial.
- Gadrey, J. & Gallouj, F. (1998). The supplier-client interface in business and professional services. *The Services Industries Journal*, 18(2), 1-15.
- Galliano, A. G. (1986). *O Método Científico: teoria e Prática*. São Paulo: Editora Harbra.

Referências bibliográficas

- Gallouj, F. & Savona, M. (2009). Innovation in services: A review of the debate and a research agenda. *Journal of Evolutionary Economics*, 19(2), 149-172.
- Garrigós-Simón, F.J.; Marqués, D.P. & Narangajavana, Y. (2005). Competitive strategies and performance in Spanish hospitality firms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17 (1), 22–38.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2005). *Contemporary management: creating value in Organization*. 4th edition, Boston: McGraw-Hill International.
- Germain, C. B. & Bloom, M. (1999). *Human behavior in the social environment: An ecological view*. 2nd edition. New York: Columbia University Press.
- Gianesi, I.N. & Corrêa, H.L. (2007). *Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente*. 16^a Edição. Editora Atlas: São Paulo.
- Gil, A.C. (1999). *Pesquisa Social*. 5^a Edição. São Paulo: Editora Atlas SA.
- Gil, A.C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6^a Edição. São Paulo: Atlas.
- Gil, C. (2013). *O Turismo de Negócios e a estratégia de negócios das grandes cadeias hoteleiras: mudanças face à crise*. Tese de Mestrado em Marketing e Gestão Estratégica. Braga: Universidade do Minho – Escola de Economia e Gestão.
- Go, F. & Pine, R. (1995). *Globalization Strategy in the Hospitality Industry*. London: Routledge.
- Goeldner, C.R.; Ritchie, J.R.B. & McIntosh, R. W. (2002). *Turismo: princípios, práticas e filosofias*. 8^a edição. Porto Alegre: Bookman.
- Goldstein, M. (1997). Client Service Culture. *CPA Journal*, 67 (6), Jun.
- Gomes, J. (2004). Como Aumentar as Receitas de um Negócio: O Conceito de Gestão de Receitas (revenue management). *Revista Hotéis de Portugal*. Maio/Junho.
- Gonçalves, J. E. L. (2000). As empresas são grandes coleções de processos. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, 40 (1), 6-19.
- González, P. & Moral, P. (1996). Analysis of tourism trends in Spain. *Annals of Tourism research*, 23 (4), 739-754.
- Grant, R. M. (2010). *Contemporary strategy analysis*. 7th ed..Chichester: John Wiley.
- Gregory, B.T.; Harris, S.G.; Armenakis, A.A. & Shook, C.L.(2009). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of Business Research*, 62, 673-679.
- Gremler, D. D. & Gwinner, K. P. (2000). Customer – employee rapport in service relationships. *Journal of Service Research*, 3 (1), 82-104.

Referências bibliográficas

Grönroos, C. (1994). From scientific management to service management: a management perspective for the age of service competition. *International Journal of Service Industry Management*, 5 (1), 5-20.

Grönroos, C. (1995). *Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade*. Rio de Janeiro: Editora Campus.

Guile, B.R. & Quinn, J.B. (1988). *Technology in services: policies for growth, trade and employment*. Washinton DC: National Academy Press.

Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? The implication of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal*, 38, 85-112.

Gunasekaran, A.; Marri, H.B.; McGaughey, R.E. & Nebhwani, M.D.(2002). E-commerce and its impact on operations management. *International Journal of Production Economics*, 75 (1-2), 185-197.

Hallin, C.A, & Marnburg, E. (2008). Knowledge management in the hospitality industry: A review of empirical research. *Tourism Management*, 29, 366-381.

Handfield; R.B. & Nichols, E.L.(1999). *Introduction to Supply Chain Management*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.

Hayati, D.; Karami, E. & Slee, B. (2006). Combining qualitative and quantitative methods in the measurement of rural poverty. *Social Indicators Research*, 75, 361-394, Springer.

Hayes, M.; Jenster, P. & Aaby, N.E.(1996). *Business Marketing – A Global perspective*. Chicago: Irwin.

Hayes, R.; Pisano, G.; Upton, D. & Wheelwright, S.(2004). *Operations, strategy and technology – pursuing the competitive edge*. Hoboken: Wiley & Sons.

Hays, J,M, & Hill, A.V. (1999). Gaining competitive service value through performance motivation. *Journal of Strategic Performance Measurement*, 3 (5), 36-40.

Hays, J,M, & Hill, A.V.(2001). A preliminary investigation of the relationships between employee motivation and vision, service learning and perceived service quality. *Journal of Operations Management*, 3 (19), 335-349.

Heart, T., Pliskin, N., Schechtman, E. & Reichel, A. (2001). Information Technology in the hospitality Industry: the Israeli Scene and Beyond. *Information Technology & Tourism*, 4, 41-64.

Hertog, P. (2000). Knowledge- intensive business services as co-producers of innovation. *International Journal of Innovation Management*, 4, 491-528.

Hii, J.& Nelly, N. (2000). *Innovative capacity of firms: on why some firms are more innovative than others*. Paper apresentado na 7th International Annual EurOMA Conference 2000, Ghent.

Referências bibliográficas

- Hill, A. & Brown, S. (2007). Strategic profiling. *International Journal of Operations and Production Management*, 27 (12), 1333–1361.
- Hill, A. & Cuthbertson, R. (2011). Fitness map: A classification of internal strategic fit in service organizations. *International Journal of Operations and Production Management*, 31 (9), 991–1021.
- Hill, M. & Hill, A. (2005). *Investigação por questionário*. 2ª Edição. Lisboa: Sílabo Editora.
- Hoekman, B. (2006). Liberalizing trade in services: a survey. *Policy Research Working Paper Series*, 4030, The World Bank.
- Hoekman, B. & Mattoo, A. (2008). Services trade and growth. *Policy Research Working Paper Series*, 4461, The World Bank.
- Hoque, Z. (2005). Linking environmental uncertainty to non-financial performance measures and performance: a research note. *The British Accounting Review*, 37 (4), 471–481.
- Hotel Management Survey (2011). 2011 Top Hotel Companies, www.hospitalityworldnetwork.com, acessado em 22/7/2012.
- Huckstein, D. & Duboff, R. (1999). Hilton hotels: a comprehensive approach to delivering value for all stakeholders. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. 40 (4), 28-42.
- INE (2010). *Estatísticas do Turismo 2009*. edição de 2010, www.ine.pt acessado em 27/7/2011.
- Inskeep, E. (1991) *Tourism Planning - An integrated and sustainable development approach*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Ireland, R. D.; Robert E. H. & Michael A. H. (2011). *The Management of Strategy: Concepts, International Edition*. 9th ed.. South-Western Cengage Learning.
- Jantunen, A. (2005). Knowledge-processing capabilities and innovative performance. *European Journal of Innovation Management*, 8 (3), 336-349.
- Jaskyte, K. & Dressler, W. W. (2005). Organizational culture and innovation in nonprofit human service organizations. *Administration in Social Work*, 29(2), 23–41.
- Jennings, D.F. & Seaman, S.L. (1994). High and low levels of organizational adaptation: an empirical analysis of strategy, structure, and performance. *Strategic Management Journal*, 15, 459 – 475.
- Jesus, M. (2002). Ética Empresarial e Responsabilidade Social da Empresa – o que pensam os gestores algarvios. *Revista dos Algarves*. Nº10.

Referências bibliográficas

- Johnston, R. (1994). Operations: from factory to service management. *International Journal of Service Industry Management*, 5 (1), 49-63.
- Johnston, R. (1999). Service operations management: Return to roots. *International Journal of Operations and Production Management*, 19 (2), 104–124.
- Johnston, R. & Clark, G.(2005). *Service Operations Management: Improving Service Delivery*. 2th edition. London: Prentice Hall.
- Jones, P. & Lockwood, A. (1997). *The Management of Hotel Operations*. Londres: Cassel.
- Joyner B. E. & Payne, D (2002). Evolution and Implementation: A Study of Values, Business Ethics and Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, vol. 41, 297-311
- Kang, K.; Lee, S. & Huh, C. (2010). Impacts of positive and negative corporate social responsibility activities on company performance in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management* 29, 72–82.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1992). The balanced scorecard-measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70 (1), 71–79.
- Kaplan,R.S. & Norton. D.P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: part-1. *Accounting Horizon*, 15 (1), 87–104.
- Kaplan, R.& Norton, D. (2007). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, Julho-Agosto, 150-161.
- Kastenholz, E. (2002). *An investigation of destination images, their determinants and role in tourist behavior and implications on destination marketing, empirically analyzed for the rural tourism market of north Portugal*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Kerlinger, F. (1986). *Foundations of Behavioral Research*. 3rd edition. Orlando: FL: Harcourt Brace & Company.
- Ketokivi, M. & Schroeder, R. (2004). Manufacturing practices, strategic fit and performance. a routine-based view. *International Journal of Operations and Production Management*, 24 (2), 171–191.
- 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, Hong-Bumm (1998). Perceived attractiveness of Korean destinations. *Annals of Tourism Research*, 25 (2), 340-361.
- Kimes, S.E., Wirtz, J.& Noone, B. (2002). How long should dinner take? Measuring expected meal duration for restaurant revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*. 1, 220–233.

Referências bibliográficas

Kindström, D. (2010). Towards a service-based business model – key aspects for future competitive advantage. *European Management Journal*, 28 (6), 479–490.

Kinney, T.C. & Taylor, J.R. (1996). *Marketing Research: An Applied Approach*. McGraw-Hill Education.

Kotler, P. (1998). *Administração de marketing - análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Editora Atlas.

Kotler, P. & Armstrong, G. (2007). *Princípios de Marketing*. São Paulo: Prentice Hall.

LaGanga, L. (2011). Lean service operations: Reflections and new directions for capacity expansion in outpatient clinics. *Journal of Operations Management*, 29, 422-433.

Laitinen, E. (2002). A dynamic performance measurement system: evidence from small Finnish technology companies. *Scandinavian Journal of Management*, 18 (1), 65–99.

Lambert, D.M.; Cooper, M. C. & Pagh, J.D. (1998). Supply chain management: implementation issues and research opportunities. *The International Journal of Logistics Management*, 9 (2), 1-20.

Larsen, J.N.(2000). Knowledge, human resources and social practice: The knowledge-intensive business service firm as a distributed knowledge system. *The Service Industries Journal*, 21, 81-102.

Larson, R. & Bowen, D. (1989). Organization and customer: managing design and the coordination of services. *Academy of Management Review*, 14, (2), 213-233.

Law, J.; Pearce, P.L. & Woods, B.A.(1995). Stress and coping in tourist attraction employees. *Tourism Management*, 16 (4), 277 – 284.

Lewis, J.D. (1990). *Partnerships for Profit*. New York: Free Press.

Lickorish, L.J. & Jenkins, C.L. (2000). *Introdução ao Turismo*. Rio de Janeiro: editor Campus.

Lilis, B. & Sweeney, M. (2012). Managing the fit between the views of competitive strategy and the strategic role of service operations. *European Management Journal*, Article in Press.

Lovelock, C.H. (1988). *Managing services: Marketing, operations and human resources*. New York: Prentice Hall.

Lovelock, C.H. & Wirtz, J. (2003). *Services Marketing: People Technology and Strategy*. 5th edition. New Jersey: Pearson/Prentice Hall.

Lynch, R.L. & Cross, K.F. (1991). *Measure up*. Cambridge, MA: Blackwell Publishers.

Referências bibliográficas

- Machuca, J.A.D.; González-Zamora, M.M. & Aguilar-Escobar, V.G.(2007). Service Operations Management research. *Journal of Operations Management*, 25, 585-603.
- Mainardes, R. (2006). *Marketing: Ideias, Reflexões e prática para impulsionar os seus negócios*. Curitiba: Gazeta do Povo.
- Marques, J. (2006). *Introdução à Hotelaria*. Porto: Livraria Civilização Editora.
- Marr, B.; Gupta, O.; Roos, G. & Pike, S. (2003). Intellectual capital and knowledge management effectiveness. *Management Decision*, 41 (8), 771-781.
- Martin, R, & Moldoveanu, M.C. (2003). Capital versus Talent: the battle that's reshaping business. *Harvard Business Review*, 81 (7), 36-41.
- Martins, A. (2004). *Inovação e Tecnologia no Turismo – O Sector Hoteleiro do Algarve*. Tese Mestrado em Ciências Económicas e Empresariais. Faro: Universidade do Algarve.
- Mathieson, A. & Wall, G. (1982). *Tourism: economic, physical and social impacts*. Harlow: Longman Scientific & technical.
- Mattar, F.N. (1996). *Pesquisa de marketing*. Edição compactada. São Paulo: Editora Atlas.
- McElroy, M. W. (2000). Integrating complexity theory, knowledge management and organizational learning. *Journal of Knowledge Management*, 4, (3), 195-203.
- McIntosh, R. W. & Goeldner, C. R. (1986). *Tourism Principles, Practices and Philosophies*. 5th edition. New York: Jonh Wiley & Sons, Inc.
- McManus, T. (2008). The business strategy/corporate social responsibility "mash-up". *Journal of Management Development* , 27 (10), 1066-1085.
- Medlik, S. (1997). *The Business of Hotels*. 3th edition. Oxford: B. Herworth – Heinmann.
- Middleton, V. & Clarke, J. (2001). *Marketing de turismo - teoria & prática*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Miguel, M., Fernández, E., Olmeda, I. & Segui, M. (2000). *Aplicación de las Nuevas Tecnologías de la Información al Sector Turístico. Estudios y Perspectivas en Turismo*, 9, 5-23.
- Miles, M. & Hubermann, A. (1994). *Qualitative Data Analysis: an expanded sourcebook*. 2nd Ed.. Thousand Oaks,: SAGE Publications.
- Moreira, J.M. (2006). Investigação quantitativa: Fundamentos e Práticas, in Lima, J.A. & Pacheco, J.A. (Org.), *Fazer Investigação, Contributos para a elaboração de dissertações e teses*. Porto: Porto Editora, 41-84.

Referências bibliográficas

- Mouriou, C. (1999). *O Empowerment. In 10 instrumentos chave da gestão*. Lisboa: Ed. Publicações Dom Quixote.
- Moysés, G.L.R. & Moori, R.G. (2008). A Gestão da cadeia de suprimentos do sector hoteleiro brasileiro: uma análise comparativa entre hotéis económicos e de luxo. *XXXII Encontro da ANPAD*, Rio de Janeiro, 6-10 Setembro.
- Olsen, M.D.; West, J.J. & Tse, E.C.Y. (2008). *Strategic Management in the Hospitality Industry*. third edition. New Jersey: Prentice Hall.
- OMT (1998). *Introducción al Turismo*. Acedido em 19 de Maio de 2011. [Disponível em https://pub.unwto.org/WebRoot](https://pub.unwto.org/WebRoot).
- OMT (2011). *Panorama OMT del turismo internacional*. Edición 2011.
- OMT (2012a). *Panorama OMT del turismo internacional*. Edición 2012.
- OMT (2012b). *El G20 reconoce por primera que vez los viajes y el turismo son un motor de crecimiento económico y se compromete a trabajar en la facilitación de los viajes.*, acedido em 21/06/2012. Disponível em: <http://media.unwto.org/es/press-release>.
- OMT (2012c). *El turismo puede contribuir a los tres pilares de la sostenibilidad*, acedido em 25/06/2012. Disponível em: <http://media.unwto.org/es/press-release>.
- O'Neal, C. (1995). Time-based strategies and supplier relationships in Moller, K. & Wilson, D. (eds), *Business Marketing – An Iteration and Network Perspective*. Norwell: Kluwer Academic Publishers.
- Ostroff C. (1992). *The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: an organizational level analysis*. *J Appl Psychol*.
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10 (4), 363–382.
- Pannirselvam, G.P.; Ferguson, J.; Ash, R.C. & Siferd, S.P. (1999). Operations management research: an update for the 1990s. *Journal of Operations Management*, 18, 95-112.
- Parasuraman A.; Zeithaml V. & Berry L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50.
- Parasuraman, A.; Zeithaml V. & Berry L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64, 12-40.
- Parkhe, A. (1991). Interfirm diversity, organizational learning and longevity in global strategic alliances. *Journal of International Business Studies*, 22, 570-601.
- Partidário, M. (1999). *Critério para um turismo ambientalmente responsável, relatório síntese*. Col. Estudos 1, Lisboa: CEPGA.

Referências bibliográficas

- Payne, A. (2003). *The Value Creation Process in Customer Relationship Management*. Cranfield University, working paper. 1-16.
- Peng, D.X.; Schroeder, R. & Shah, R.(2011). Competitive priorities, plant improvement and innovation capabilities, and operational performance: a test of two forms of fit. *International Journal of Operations and Production Management*, 31 (5), 484–510.
- PENT (2007). *Plano Estratégico Nacional de Turismo*. Lisboa: Turismo de Portugal.
- Peppers, D. & Rogers, M. (1995). A new Marketing Paradigm: Share of Customer, Not Market Share. *Planning Review*, 23, (3), 14-18.
- Perdomo-Ortiz, J.; González-Benito, J.Y. & Galendez, J. (2006). Total Quality Management as a forerunner of business innovation capability. *Technovation*, 26, 1170-1185.
- Pereira, F.F. & Coutinho, H.R. (2007). Hotelaria: da era antiga aos dias actuais. *Revista Aboré*, edição 3.
- Perrini, F. & Castaldo, S. (2008). Editorial Introduction: Corporate Social Responsibility and Trust. *Business Ethics: A European Review*, 17, 1–2.
- Pinto, J.P. (2006). *Gestão de operações na indústria e nos serviços*. Lisboa: Editora Lidel.
- Pivato, S.; Misani, N. & Tencati, A. (2008). The Impact of Corporate Social Responsibility on Consumer Trust: The Case of Organic Food. *Business Ethics: A European Review*, 17, 3 – 12.
- Polit, F. & Hungler, P. (1995). *Fundamentos de pesquisa*. 3ª Edição. Porto Alegre: Artes Médicas.
- Prajogo, D.I.& Sohal, A.S. (2006). The integration of TQM and technology/R&D management in determining quality and innovation performance. *Omega*, 34(3), 296-312.
- Prasad, S. & Babbar, S. (2000). International operations management research. *Journal of Operations Management*, 18, 209-247.
- Quinn, R.E. & Rohrbaugh J.(1983). A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. *Manage Sci*, 29.
- Quintano, A. (2010). *Performance Evaluation in the Hospitality Industry: The Balanced Scorecard and Beyond*. Tese de Doutoramento. Portsmouth: University of Portsmouth.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L.V. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 2ª edição. Lisboa: Editora Gradiva.
- Reichheld F. (1996). Learning from Customer Defections. *Harvard Business Review*, 74(2), 56-59.

Referências bibliográficas

- Reis, E. & Moreira, R. (1993). Pesquisa de mercados. Lisboa: Sílabo Editora.
- Rennier, D. Philips, J. e Quataro, G. (1988). Grounded Theory: A promising approach to conceptualization in psychology?. *Cannadian Psychology*, 29, 139-145.
- Ribalaygua, L. (2000). Estrategia Tecnológica en el Sector Hotelero. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 92, 99-111.
- Richardson, R.S. ; Peres, J.A.S. & Correia, L.M. (1989). *Pesquisa Social*. São Paulo: Editora Atlas Social.
- Rouse, M. J. & Daellenbach, U. S. (1999). Rethinking research methods for the Resource-Based perspective: Isolating sources of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 20 (5), 487-494.
- Rouse, P. & Putterill, M. (2003). An integral framework for performance measurement. *Management Decision*, 41, 791–805.
- Rus, R. (2009). The use of Information systems in Hotel Market of Cluj-Napoca. *Studia universitatis babes-bolyai*, 3, 51-59.
- Rutherford, D.& O'Fallon, M. (2007). *Hotel Management and Operations*. New Jersey: Jonh Wiley & Sons, Inc.
- Sábio, D.J.H. (2011). *Customer Relationships Management (CRM) e a Indústria Hoteleira: Uma Análise das Competências Organizacionais*. Tese de Mestrado. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Sarmiento, M.(2003). *Gestão pela Qualidade Total na Indústria de alojamento Turístico*. Lisboa: Escolar Editora.
- Schein, E. H.(1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Josey-Bass.
- Schmenner, R.W. (2004). Service businesses and productivity. *Decision Sciences*, 35 (3), 333-347.
- Schneider, W. E. (2000). Why good management ideas fail: the neglected power of organizational culture. *Strategic & Leadership*, 28 (1), 24-29.
- Sergeant, A. & Frenkel, S. (2000). When do customer contact employees satisfy customers?. *Journal of Service Research*, 3 (1), 18-34.
- Shaw, C. & Ivens J. (2002). *Building Great Customer Experiences*. Palgrave, Basingstoke.
- Silverman, D. (2000). *Doing qualitative research: A Practical Handbook*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Referências bibliográficas

- Silvestro, R.; Fitzgerald, L.; Johnston, R. & Voss, C. (1992). Towards a classification of service processes. *International Journal of Service Industry Management*, 3 (3), 62-75.
- Sink, D.S. & Tuttle, T. (1989). Planning and measurement in your organization of the future. *Industrial Engineering and Management Press*. Gwinnett, GA: Norcross.
- Sirmon, D. & Hitt, M. (2009). Contingencies within dynamic managerial capabilities: Interdependent effects of resource investment and deployment on firm performance. *Strategic Management Journal*, 30 (13), 1375–1394.
- Slack, N. & Lewis, M. (2008). *Operations Strategy*. Second Edition. London: Prentice Hall.
- Slack, N.; Chambers, S. & Johnston, R. (2010). *Operations management*. 6th edition. England: FT Prentice-Hall.
- Slattery, P. (2002). Reported RevPar: unreliable measures, flawed interpretations and the remedy. *International Journal of Hospitality Management*, 21 (2), 135-149.
- Smith, T.M. & Reece, J. (1999). The relationship of strategy, fit, productivity, and business performance in a service setting. *Journal of Operations Management*, 17 (2), 145–161.
- Soler, J.R.M. (2003). *Técnicas de Gestão y Dirección Hotelera*. Barcelona: Gestión 2000.
- Sousa, R. & Voss, C.A. (2008). Contingency research in operations management practices. *Journal of Operations Management*, 26, 697-713.
- Spender, J.C. & Marr, B. (2005). Knowledge-based perspective on Intellectual Capital, in B. Marr (eds): *Perspectives on Intellectual Capital*, Elsevier Butterworth-Heinemann Publications, Oxford, 183-195.
- Sprague, L.J. (2007). Evolution of the field of operations management. *Journal of Operations Management*, 25, 219-238.
- Stacey, R.D.; Griffin, D. & Shaw, P. (2000). *Complexity and Management: Fad or Radical Challenge to Systems Thinking*. Routledge.
- Stevenson, W.J. (2007). *Operations Management – International Student Edition with Global Readings*. 9^a ed.. Boston: McGraw-Hill International Editions.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1998). *Pesquisa qualitativa: Técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada*. São Paulo: Editora Artmed.
- Swink, M. & Hegarty, H. (1998). Core manufacturing capabilities and their links to product differentiation. *International Journal of Operations and Production Management*, 18 (4), 374–396.

Referências bibliográficas

- Swink, M.; Narasimhan, R. & Kim, S.H.(2005). Manufacturing practices and strategy integration: Effects on cost efficiency, flexibility and market-based performance. *Decision Sciences*, 36 (3), 427–457.
- Tavitiyaman, P.; Qu, H. & Zhang, H.Q. (2001). The impact of industry force factors on resource competitive strategies and hotel performance. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 648-657.
- Taylor, J. & Wacker, W. (1999). *Delta 500 anos: o que acontece depois do que vem a seguir*. Rio de Janeiro: Campus.
- Teece, D.J.; Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.
- Tidd, J. & Bessant, J. (2009). *Managing innovation integrating technological, market and organizational change*. 4th ed..Chichester: John Wiley&Sons.
- Tuckman, B.W. (2000). *Manual de Investigação em Educação*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Turismo de Portugal (2010a). *O Turismo na economia: indicadores da actividade turística e económica em Portugal*. Disponível em: www.turismodeportugal.pt, acessado em 23/5/2012.
- Turismo de Portugal (2010b). *Anuário das estatísticas do turismo 2009*. Disponível em: www.turismodeportugal.pt, acessado em 23/5/2012.
- Turismo de Portugal (2011a). *O turismo na economia: evolução do contributo do turismo para a economia portuguesa 2000-2010*. Disponível em: www.turismodeportugal.pt, acessado em 23/5/2012.
- Turismo de Portugal (2011b). *O Turismo em 2009*. Disponível em: www.turismodeportugal.pt, acessado em 26/6/2012.
- Turismo de Portugal (2012a). *Resultados do turismo 2011*. Disponível em: www.turismodeportugal.pt, acessado em 23/5/2012.
- Turismo de Portugal (2012b). *Anuário das estatísticas do turismo 2011*. Disponível em: www.turismodeportugal.pt, acessado em 6/1/2013.
- Umamoto, K. (2002). Managing existing knowledge is not enough: knowledge management theory and practice in Japan, in C.W. Cho & N.Bontis (eds): *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*. New York: Oxford University Press, 463-476.
- Valls, J. (2004). *Gestión de Empresas de Turismo y Ocio: El arte de provocar la satisfacción*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Van Veen-Dirks,P. & Wijn, M. (2002). Strategic control: meshing critical success factors with the balanced scorecard. *Long Range Planning*, 35 (4), 402–427.

Referências bibliográficas

- Vargo, S.L.; Maglio, P.P. & Archpru, A.M. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, 26, 146-152.
- Vavra; T.G. (1997). Improving your Measurement of Customer Satisfaction: a Guide to Creating, Conducting, Analysing and Reporting Customer Satisfaction. *Measurement Programs*, ASQ Quality Press.
- Veiga, H. (2008). O caminho não é emigrar, é fazer melhor. Acedido em 15 de Maio de 2011. Disponível em www.rhturismo.net.
- Venkatraman, N. (1989). The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence. *Academy of Management Review*, 14 (3), 423–444.
- Venkatraman, N. & Prescott, J. (1990). Environment – strategy co-alignment: An empirical test of its performance implications. *Strategic Management Journal*, 11 (1), 1–23.
- Vilelas, J. (2009). *Investigação: o processo de construção do conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Voss, C. (1995). Alternative paradigms for manufacturing strategy. *International Journal of Operations & Production Management*, 15 (4), 5-16.
- Wang, J.Z. & Wang, J. (2009). Issues, challenges and trends facing the hospitality industry. *Management Science and Engineering*, 3 (4), 53-58.
- Wang, X. (2012). Relationship or revenue: Potential management conflicts between customer relationship management and hotel revenue management. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 864-874.
- Ward, P. T. & Duray, R. (2000). Manufacturing strategy in context: environment, competitive strategy and manufacturing strategy. *Journal of Operations Management*, 18 (2), 123-138.
- Ward, T.& Dagger, T. (2007). The complexity of Relationship Marketing for Service Customers. *Journal of Services Marketing*, 21 (4), 281-290.
- Wassenhove, L.N.V. (2008). *Corporate responsibility and operations management*. Social Innovation Centre. Disponível em: www.insead.edu, acedido em 23/04/2012.
- White, L. & Lee, G.J. (2007). Operational research and sustainable development: Tackling the social dimension. *European Journal of Operational Research*, 193, 683-692.
- White, M. A. & Bruton, G.D.(2011). *The Management of Technology and Innovation: A Strategic Approach*. Second ed.. USA: South-Western Cengage Learning.

Referências bibliográficas

Winer, R. S. (2001). A Framework for Customer Relationship Management. *California Management Review*, 43, 4, 89-106.

Zairi, M. (2001). O que precisa saber sobre o *benchmarking*. *Economia & Prospetiva*. 15, 31-37.

Zhang, X.; Song, H. & Huang, G.Q. (2009). Tourism supply chain management: A new research agenda. *Tourism Management*, 30, 345-358.

ANEXOS

Anexo A – Inquérito por questionário

A Gestão das operações nos serviços: as cadeias hoteleiras a operar em Portugal

Este questionário pretende analisar a relação entre a gestão de operações e o resultado da empresa centrando-se no **Gestor de operações (na ausência deste, no diretor da unidade)**. Deve assinalar as casas que entende que correspondem mais fielmente à situação da sua empresa. A sua participação é fundamental para o avanço da investigação. Por favor, responda aberta e sinceramente a todas as afirmações. Os dados pessoais e empresariais solicitados serão apenas usados para fins comparativos. Garantimos a confidencialidade de todas as respostas.

DADOS GERAIS DO GRUPO E DA EMPRESA

País de origem do Grupo _____

Indique o grau de centralização, na sede, das seguintes políticas:

(1- completamente centralizado; 2- bastante centralizado; 3- pouco centralizado; 4- nada centralizado; 5- não sabe/não responde)

	1	2	3	4	5
Política financeira					
Marketing e Vendas					
Aprovisionamento					
Política de segurança					
Gestão da qualidade					
Gestão ambiental					
Gestão de recursos humanos					
Gestão de operações					

Designação do hotel _____ Estrelas ____

Cidade/região do hotel _____

Ano de início de atividade do hotel _____

Nº de níveis hierárquicos _____

Função desempenhada: Diretor geral ____ Gestor de operações ____ Tempo de serviço na hotelaria ____

Modelo de gestão: *Franchising* ____ contrato de gestão ____ contrato de arrendamento ____ outro ____

Relativamente ao último ano económico indique:

Faturação total do hotel					€
% no volume de negócios do grupo					%
Gastos em formação					€
Nº médio de colaboradores	Época alta		Época baixa		
	Tempo inteiro	Tempo parcial	Tempo inteiro	Tempo parcial	
No total do hotel					
Na Recepção					
Nos andares					
Na lavandaria					
Na cozinha					
No restaurante					
No bar					
No aprovisionamento					
Na segurança					

O questionário está dividido em cinco partes. Em cada uma delas indique em que medida concorda com as afirmações, assinalando o número que melhor corresponde à sua opinião

1. *Discordo totalmente* 2. *Discordo de alguma forma* 3. *Nem concordo nem discordo*
4. *Concordo de alguma forma* 5. *Concordo totalmente*

1. DESENHO DO SERVIÇO

	1	2	3	4	5
Os processos de serviço de <i>back office</i> dão <i>standard</i> para o grupo					
Os processos de serviço de <i>front office</i> são <i>standard</i> para o grupo					
Todos os colaboradores conhecem o design dos processos					
Os processos podem ser alterados pelo envolvimento dos clientes					
Usamos as sugestões dos clientes para melhorar os processos					
Gerimos os <i>gap's</i> entre o serviço desenhado e o serviço que o cliente percebe					
Tentamos olhar os processos de serviço pelo lado do consumidor					
O grau de qualidade e produtividade do serviço é afetado por:					
• Natureza da tarefa					
• Desenho do serviço e dos processos					
• Falta de recursos					
• Objetivos da empresa					
• Sistemas de recompensa e avaliação					
• Contacto com os consumidores					
Esta empresa promove o trabalho de equipa					
Sabemos adaptar a nossa capacidade produtiva à procura					
Há regras para a gestão da capacidade de cada tarefa					
Podemos escolher o mecanismo mais apropriado para o controlo dos sistemas de serviço					
Quando necessário usamos técnicas de <i>yield management</i>					
Toda a equipa está envolvida na melhoria dos resultados					
A empresa tem flexibilidade nas várias áreas para responder à procura					
A empresa tem competência para gerir os seus recursos operacionais					
A tecnologia torna mais eficiente a gestão das operações					
O uso das tecnologias deixa mais tempo para inovar nos produtos, nos serviços e nos processos					
O desenvolvimento de redes de informação globais provocam:					
• Perda de identidade cultural					
• Mudanças na estrutura da organização					
• Mudanças no papel de cada unidade na rede					
• Alterações nas decisões locais					
• Escolha de parceiros de negócio					
• Crescimento da gestão do conhecimento e da inovação					
• Melhor alocação dos recursos					
• Oportunidades para investimento					

2. ESTRATÉGIA DO SERVIÇO

	1	2	3	4	5
O processo de serviço é uma arma competitiva					
A estratégia de serviço é geral para o grupo					
Os objetivos operacionais são parte da estratégia global					
Conhecemos as prioridades operacionais do hotel para atingir os objetivos estratégicos do grupo					
Temos os recursos necessários para desenvolver os objetivos estratégicos do grupo					
Estamos atentos às mudanças no ambiente externo					
A nossa cultura de serviço é baseada no cliente					
Promovemos o trabalho de equipa					
Respeitamos todos os colaboradores					
Operamos com integridade					
Encorajamos a iniciativa e a criatividade					
Aspiramos ser o <i>Benchmark</i> do sector hoteleiro					
Não usamos estagiários como se fossem colaboradores efetivos					
Não há conflitos entre os valores organizacionais e a cultura do nosso país					
As decisões operacionais têm consequências em todas as outras áreas da gestão					
Tomamos decisões com base em factos					
Não usamos a complexidade do serviço como desculpa					
Procuramos a inovação					
Desenvolvemos o potencial dos nossos colaboradores					
As nossas instalações estão preparadas para proteger o ambiente					
Os nossos produtos e processos de serviço protegem o ambiente					
Privilegiamos colaboradores locais					
Privilegiamos, sempre que possível, fornecedores locais					
Consideramos os colaboradores como fonte principal de excelência no serviço					

3. GESTÃO DO DESEMPENHO

	1	2	3	4	5
Medimos o desempenho da empresa					
As medidas de desempenho são ditadas pelo grupo					
Usamos a experiência para analisar as medidas de desempenho					
Definimos metas como guias para melhorias de desempenho					
O uso do <i>benchmarking</i> é comum					
Conhecemos a relação causa-efeito entre as decisões operacionais e o resultado do negócio					
Recolhemos e analisamos dados para perceber a relação entre as várias variáveis operacionais					
Perseguimos melhorias nos processos que acrescentam valor para o cliente e para a empresa					
Usamos a abordagem “gestão pela qualidade total” para melhorar os processos de serviço					
Falhas no serviço são prontamente analisadas					
Somo proactivos					

4. FORNECEDORES (SUPPLY CHAIN MANAGEMENT-SCM)

	1	2	3	4	5
Preocupamo-nos com a rede de abastecimento					
Estamos atentos ao fluxo de informação, materiais, serviços e clientes ao longo da rede					
A informação é o fator mais importante da cadeia de abastecimento					
A gestão dos materiais armazenáveis é feita com base na relação custo/qualidade					
A relação comprador/vendedor é muito forte					
Os fornecedores são nossos colaboradores					
A cadeia de fornecimento tem poucos fornecedores para podermos focar-nos nas questões estratégicas					
Promovemos o intercâmbio de informação					
Manter o SCM reduz os custos ao longo da cadeia de suprimentos					
A colaboração fornecedor/cliente aumenta o nível de serviço e melhoria da qualidade					
Selecionamos os nossos fornecedores					
Promovemos o <i>lean thinking</i>					
Algumas secções são geridas por intermediários					
Em alguns casos, temos alianças estratégicas para a cadeia de abastecimento					
Praticamos <i>outsourcing</i> nas seguintes secções:					
• Lavandaria					
• Limpeza					
• Contabilidade					
• Manutenção de equipamentos					

5. RELACIONAMENTO COM CLIENTES

	1	2	3	4	5
A empresa conhece os clientes externos					
A empresa conhece os clientes internos					
A empresa conhece os intermediários					
A empresa conhece os utilizadores					
A empresa conhece os <i>stakeholders</i>					
A empresa conhece os clientes valiosos e os não tão valiosos					
Percebemos a natureza do cliente individual					
Percebemos as atitudes e comportamentos dos clientes					
Conhecemos os vários tipos de clientes					
Sabemos como reter clientes valiosos					
O valor do cliente depende do atual e potencial gasto anual					
O valor do cliente depende da durabilidade das relações que se estabelecem					
O valor do cliente depende do nº e formas de contacto					
O nosso relacionamento com os clientes é baseado num alto volume de operações					
As ligações criadas entre colaborador e cliente são fundamentais					
Os nossos serviços provocam relacionamentos temporários					
Tentamos integrar vários canais de comunicação entre a organização e os clientes					
Temos os recursos necessários para um bom relacionamento com os clientes					
Os nossos processos atendem às diferentes necessidades do cliente-alvo					
Sabemos o valor de cada cliente					
Sabemos lidar com as diferenças entre os consumidores					
Sabemos o que fazer para o cliente voltar					
O cliente avalia o nosso serviço					
O cliente compara o serviço com as suas expectativas					
Cumprimos as promessas de serviço e lidamos bem com os problemas da qualidade					
Conhecemos os <i>gap's</i> entre expectativas, perceções e qualidade do serviço prestado					
Sabemos quais os fatores de qualidade que influenciam o cliente					
Priorizamos instalações, equipamentos e projeto de serviço					
Priorizamos o relacionamento entre colaboradores e clientes					
Priorizamos responsabilidade, comunicação e competência					
A chave é gerir as perceções durante o processo de serviço					

O questionário termina aqui.

Agradecemos a vossa preciosa e imprescindível colaboração. Por favor, devolva o questionário preenchido, gravado em Pdf, para o meu e-mail, o mais breve possível.

MUITO OBRIGADA!

Anexo B- Carta enviada aos diretores de operações dos hotéis



A GESTÃO DAS OPERAÇÕES EM SERVIÇOS:

AS CADEIAS HOTELEIRAS A OPERAR EM PORTUGAL

INQUÉRITO A HOTÉIS INTEGRADOS EM CADEIAS

Julho 2012

Caro(a) Gestor(a) de Operações (ou, na ausência deste, Diretor geral):

O presente questionário é parte integrante do estudo empírico desenvolvido no âmbito da tese de doutoramento em Turismo subordinado ao tema: “**Gestão das operações em serviços: as cadeias hoteleiras a operar em Portugal**” a ser desenvolvido pela candidata na Universidade de Aveiro, sob a orientação do Professor Doutor José Vasconcelos Ferreira e coorientação do Professor Doutor Carlos Costa.

O projeto é cofinanciado pelo Fundo Social Europeu ao abrigo do programa PROTEC/2009 e conta com o apoio da **Escola Superior de Tecnologia e Gestão** do Instituto Politécnico de Viana do Castelo.

Dada a importância do Turismo para o desenvolvimento sustentável da economia nacional e do sector hoteleiro em particular, este projeto procura elencar vantagens competitivas sustentáveis para os hotéis ao mesmo tempo que estes desenvolvem um serviço de excelência para o cliente. O estudo centra-se em operações internas à empresa pelo que optámos por analisar a gestão das operações, função fundamental na criação de valor. O principal objetivo desta investigação é desenvolver um modelo que consiga **quantificar a importância da gestão das operações** de cada unidade no desenvolvimento sustentável de toda a cadeia.

O nosso propósito só será cumprido com a sua ajuda. Pedimos-lhe, portanto, que responda ao presente questionário, conscientes que o seu tempo é precioso mas as suas respostas são cruciais pois constituem a fonte de conhecimento que nos falta e nos impede de avançar.

Agradecemos desde já a sua imprescindível colaboração.

Atentamente,

Maria Flora Pinto Seixeira Matos

Docente da Escola Superior de Tecnologia e Gestão

Instituto Politécnico de Viana do Castelo