



Universidade de Aveiro
2020

**ANA FILIPA ARAÚJO
MARTINS MAIA**

**FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO EM
ESTABELECIMENTOS HOTELEIROS: O CASO DAS
PESTANA POUSADAS DE PORTUGAL**



Universidade de Aveiro
2020

**ANA FILIPA ARAÚJO
MARTINS MAIA**

**FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO EM
ESTABELECIMENTOS HOTELEIROS: O CASO DAS
PESTANA POUSADAS DE PORTUGAL**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Planeamento em Turismo, realizada sob a orientação científica do Doutor Rui Augusto da Costa, Professor Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo da Universidade de Aveiro

Dedico este trabalho aos meus pais pelo apoio incondicional.

o júri

presidente

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

Prof. Doutora Maria Gorete Ferreira Dinis
professora adjunta do Instituto Politécnico de Portalegre

Prof. Doutor Rui Augusto da Costa
professor auxiliar da Universidade de Aveiro (orientador)

agradecimentos

O desenvolvimento da presente dissertação foi suportado pelo apoio e contributo de algumas pessoas, que foram fundamentais para o desenrolar deste longo percurso e às quais, neste sentido, desejo expressar os meus sinceros agradecimentos.

Em primeiro lugar, ao meu orientador, Professor Rui Costa, por todo o acompanhamento e suporte dado ao longo destes meses de trabalho, através da partilha de conhecimentos e técnicas cruciais, mas, também, da sua disponibilidade, dedicação e motivação, que foram indispensáveis para me incentivar durante toda a sua orientação.

Em especial, ao administrador das Pousadas de Portugal, Doutor Frederico Costa, e à Doutora Verónica Soares Franco, pertencente à comissão executiva do Grupo Pestana, por se terem disponibilizado para me receber e conhecer o meu trabalho, permitindo que toda esta investigação fosse aplicada ao âmbito das Pousadas de Portugal.

A todos os restantes profissionais hoteleiros envolvidos, nomeadamente a Doutora Carla Dias Gomes, os diretores(as) regionais e os gestores(as) das Pousadas de Portugal, por toda a sua ajuda e participação, que foi essencial para a aplicação prática deste estudo.

A todas as outras pessoas que participaram nesta investigação, especificamente aos hóspedes das Pousadas de Portugal que fazem parte do conjunto de inquiridos, que se disponibilizaram a perder um pouco do seu tempo a conhecer e colaborar nesta investigação.

À minha família, em especial aos meus pais, ao meu irmão e à minha avó, por todo o amor, apoio e encorajamento que me transmitiram sempre durante este longo percurso.

Ao Marco, por todo o carinho e suporte, por todos os desabafos ouvidos, pela paciência e motivação, e pelo companheirismo, durante todos estes dias de trabalho.

Às minhas amigas, que me acompanharam e estiveram sempre presentes, agradeço por todos os momentos de alegria e descontração partilhados.

Aos meus colegas de mestrado, especificamente à Maria Inês e ao Dylan, que me acompanharam durante todos estes meses e estiveram sempre disponíveis para me ouvir e ajudar no que fosse necessário, agradeço pelo auxílio e amizade.

A todos, muito obrigada!

palavras-chave

Fatores críticos de sucesso (FCSs), indicadores de desempenho, medição do desempenho, estabelecimentos hoteleiros, Pousadas de Portugal.

resumo

O desejo de alcançar sucesso é, atualmente, uma preocupação diária de qualquer empresa, porém nem sempre é explicitamente descrito e definido. Por isso, a medição do desempenho é imprescindível para que exista uma transformação da realidade complexa dos negócios em conceitos explícitos e concretos, que podem ser facilmente implementados. Uma das abordagens mais populares da medição do desempenho corresponde à identificação dos Fatores Críticos de Sucesso (FCSs). Esta abordagem irá permitir atingir os objetivos previamente estabelecidos e focalizar os recursos e esforços sobre os fatores capazes de proporcionar maior vantagem competitiva.

No âmbito da indústria hoteleira, a medição do desempenho é cada vez mais importante devido à crescente importância do valor dos recursos humanos e da competitividade e, também, à instabilidade associada a esta indústria, que implica que se procure, constantemente, formas de melhorar ao nível da qualidade, da reputação e do aumento do lucro. Os estudos aplicados a este setor específico são relativamente escassos, principalmente no que concerne à tipologia pousada. Desta forma, o objetivo principal desta investigação é identificar e analisar os(as) dimensões, subdimensões e fatores mais críticos para o sucesso das Pestana Pousadas de Portugal.

A metodologia aplicada passou por uma fusão de toda a informação revista na literatura, e resultou na formulação de quatro dimensões, 15 subdimensões e 137 itens (FCSs). Estes elementos foram enquadrados nos instrumentos de recolha de dados, que permitiram responder a todas as hipóteses de investigação propostas. A recolha de dados possibilitou obter 19 entrevistas por questionário dirigidas aos diretores e gestores das Pousadas de Portugal e 118 inquéritos por questionário aplicados a hóspedes das mesmas. Desta forma, a metodologia utilizada é mista, incluindo uma abordagem qualitativa e quantitativa.

A análise estatística dos dados foi realizada com o apoio do *software* SPSS e permitiu concluir que a área mais importante na opinião de todos os inquiridos é a satisfação do cliente. Por outro lado, a área que possui um melhor desempenho nas pousadas é o serviço, na opinião dos diretores e gestores; e o(a) prestígio e imagem, na opinião dos hóspedes. Através da comparação dos dados, foi possível concluir, ainda, que os dois grupos de inquiridos identificaram bastantes FCSs em comum, no que toca aos FCSs mais importantes. De uma forma geral, o conjunto resultante de FCSs mais importantes corrobora o conjunto de FCSs mais destacados na literatura.

keywords

Critical success factors (CSFs), performance indicators, performance measurement, hotel establishments, Pousadas de Portugal.

abstract

The desire to achieve success is currently a daily concern for any company, but it is not always explicitly described and defined. For this reason, performance measurement is essential for there to be a transformation of the complex reality of business into explicit and concrete concepts, which can be easily implemented. One of the most popular approaches to performance measurement is the identification of Critical Success Factors (CSFs). This approach will make it possible to achieve previously established objectives and focus resources and efforts on factors capable of providing greater competitive advantage.

Within the hotel industry, performance measurement is increasingly important due to the growing importance of the value of human resources and competitiveness and, also, the instability associated with this industry, which implies constantly looking for ways to improve at the level quality, reputation, and increased profit. The studies applied to this specific sector are relatively scarce, especially regarding hotel establishments of the "pousada" type. Thus, the main objective of this investigation is to identify and analyze the dimensions, subdimensions and factors most critical to the success of "Pestana Pousadas de Portugal".

The applied methodology went through a fusion of all the information reviewed in the literature, and resulted in the formulation of four dimensions, 15 sub-dimensions and 137 items (CSFs). These elements were included in the data collection instruments, which made it possible to answer all the proposed research hypotheses. The data collection granted to obtain 19 interviews per questionnaire addressed to the directors/managers of "Pousadas de Portugal" and 118 questionnaire surveys applied to their guests. Thus, the methodology used is mixed, including a qualitative and quantitative approach.

The statistical analysis of the data was carried out with the support of the SPSS software and allowed to conclude that the most important area in the opinion of all respondents is customer satisfaction. On the other hand, the area that has the best performance in the "Pousadas de Portugal" is the service, in the opinion of the directors/managers, and the prestige and image, in the opinion of the guests. By comparing the data, it was also possible to conclude that the two groups of respondents identified enough FCSs in common regarding the most important CSFs. In general, the resulting set of the most important FCSs corroborates the set of most prominent FCSs in the literature.

Índice

1	Introdução.....	1
1.1	Contextualização e relevância do tema.....	1
1.2	Metodologia, questão de investigação, e objetivo(s) geral e específicos	5
1.3	Estrutura.....	7
2	Fatores Críticos de Sucesso	9
2.1	Introdução	9
2.2	Conceito e evolução do termo fator crítico de sucesso.....	10
2.3	Identificação de fatores críticos de sucesso	13
2.3.1	Importância da identificação	13
2.3.2	Processo de identificação.....	18
2.3.3	Fontes e dimensões	19
2.3.4	Caraterísticas	24
2.3.5	Variação.....	25
2.4	Medição dos fatores críticos de sucesso	28
2.5	Conclusão.....	31
3	Hotelaria e fatores críticos de sucesso.....	35
3.1	Introdução	35
3.2	Conceito de estabelecimento hoteleiro	36
3.2.1	Legislação aplicável	38
3.3	Fatores críticos de sucesso em estabelecimentos hoteleiros	40
3.3.1	Indicadores de medida	93
3.4	Conclusão.....	120
4	Metodologia.....	123
4.1	Introdução	123
4.2	Procedimento metodológico	124

4.3	Definição da questão e objetivos da investigação	126
4.4	Conceptualização e sistematização teórica	129
4.5	Método de recolha de dados	140
4.5.1	População em estudo	146
4.5.1.1	Caraterização das Pousadas de Portugal	147
4.5.2	Instrumentos de recolha de dados.....	154
4.5.2.1	Construção da entrevista por questionário (diretores/gestores)	156
4.5.2.2	Estrutura da entrevista por questionário.....	157
4.5.2.3	Construção do questionário (hóspedes).....	179
4.5.2.4	Estrutura do questionário	180
4.5.3	Métodos de administração	196
4.6	Método de análise de dados	198
4.7	Conclusão.....	202
5	Estudo empírico e Análise dos dados	205
5.1	Introdução	205
5.2	Análise da Entrevista por questionário	206
5.2.1	Análise Descritiva.....	206
5.2.1.1	Caraterização sociodemográfica e profissional.....	207
5.2.1.2	Variáveis em estudo	209
5.3	Análise do Inquérito por Questionário.....	304
5.3.1	Análise Descritiva.....	304
5.3.1.1	Caraterização sociodemográfica	305
5.3.1.2	Caraterização da visita	312
5.3.1.3	Variáveis em estudo	317
5.3.2	Análise Exploratória	348
5.4	Comparação dos dados provenientes da entrevista e do questionário	392

5.5	Discussão de resultados	402
5.6	Conclusão.....	420
6	Síntese e Conclusões	425
6.1	Principais conclusões	425
6.2	Contributos.....	431
6.3	Limitações.....	432
6.4	Propostas de investigação futura.....	434
7	Referências Bibliográficas.....	435
8	Apêndices	449
8.1	Apêndice 1 – Requisitos dos estabelecimentos hoteleiros (3* a 5*)	449
8.2	Apêndice 2 – Caraterização das Pousadas de Portugal (RNT).....	464
8.3	Apêndice 3 - Entrevista por questionário aplicada aos diretores/gestores.....	467
8.4	Apêndice 4 - Inquérito por questionário aplicado aos hóspedes (português)	495
8.5	Apêndice 5 - Inquérito por questionário aplicado aos hóspedes (inglês)	515
8.6	Apêndice 6 – Indicadores correspondentes aos restantes FCSs mencionados pelos diretores/gestores	535
8.7	Apêndice 7 - Teste do Qui-Quadrado	543
8.8	Apêndice 8 – Validação das hipóteses de investigação referentes ao estudo empírico	550
8.9	Apêndice 9 – Categorias de classificação.....	562

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Objetivos específicos da dissertação	6
Tabela 2 - Fatores Críticos de Sucesso da dimensão "Acessibilidade" (RL)	43
Tabela 3 - Fatores Críticos de Sucesso da dimensão "Alimentação e Bebidas" (RL).....	45
Tabela 4 - Fatores Críticos de Sucesso da dimensão "Back of House" (RL).....	48
Tabela 5 - Fatores Críticos de Sucesso da dimensão "Conferências e Banquetes" (RL)	50

Tabela 6 - Fatores Críticos de Sucesso da dimensão "Contabilidade e Controlo" (RL)	52
Tabela 7 - Fatores Críticos de Sucesso da dimensão "Contabilidade e Controlo" (RL) - continuação.....	53
Tabela 8 - Fatores Críticos de Sucesso da dimensão "Gestão e Planeamento Estratégico" (RL)	54
Tabela 9 - Fatores Críticos de Sucesso da dimensão "Gestão e Planeamento Estratégico" (RL) – continuação (1)	56
Tabela 10 - Fatores Críticos de Sucesso da dimensão "Gestão e Planeamento Estratégico" (RL) – continuação (2)	58
Tabela 11 - Fatores Críticos de Sucesso da dimensão "Gestão de Recursos Humanos" (RL)	61
Tabela 12 - Fatores Críticos de Sucesso da dimensão "Gestão de Recursos Humanos" (RL) - continuação.....	64
Tabela 13 - Fatores Críticos de Sucesso da dimensão "Inovação e Uso da Tecnologia e Internet" (RL)	66
Tabela 14 - Fatores Críticos de Sucesso da dimensão "Instalações e Produtos Gerais" (RL)	70
Tabela 15 - Fatores Críticos de Sucesso da dimensão "Instalações e Produtos Gerais" (RL) - continuação.....	72
Tabela 16 - Fatores Críticos de Sucesso da dimensão "Recursos Humanos" (RL).....	73
Tabela 17 - Fatores Críticos de Sucesso da dimensão "Recursos Humanos" (RL) - continuação.....	76
Tabela 18 - Fatores Críticos de Sucesso da dimensão "Promoção, Marketing e Prestígio" (RL)	78
Tabela 19 - Fatores Críticos de Sucesso da dimensão "Promoção, Marketing e Prestígio" (RL) - continuação.....	80
Tabela 20 - Fatores Críticos de Sucesso da dimensão "Quarto dos Hóspedes" (RL)	82
Tabela 21 - Fatores Críticos de Sucesso da dimensão "Quarto dos Hóspedes" (RL) - continuação.....	83
Tabela 22 - Fatores Críticos de Sucesso da dimensão "Serviço" (RL)	85
Tabela 23 - Fatores Críticos de Sucesso da dimensão "Serviço" (RL) - continuação.....	88
Tabela 24 - Fatores Críticos de Sucesso da dimensão "Satisfação do Cliente" (RL).....	90

Tabela 25 - Indicadores da dimensão "Acessibilidade" (RL).....	94
Tabela 26 - Indicadores da dimensão "Alimentação e Bebidas" (RL)	96
Tabela 27 - Indicadores da dimensão "Back of House" (RL)	97
Tabela 28 - Indicadores da dimensão "Conferências e Banquetes" (RL).....	99
Tabela 29 - Indicadores da dimensão "Contabilidade e Controlo" (RL).....	100
Tabela 30 - Indicadores da dimensão "Contabilidade e Controlo" (RL) - continuação	101
Tabela 31 - Indicadores da dimensão "Gestão e Planeamento Estratégico" (RL).....	102
Tabela 32 - Indicadores da dimensão "Gestão de Recursos Humanos" (RL)	104
Tabela 33 - Indicadores da dimensão "Gestão de Recursos Humanos" (RL) - continuação	105
Tabela 34 - Indicadores da dimensão "Inovação e Uso da Tecnologia e Internet" (RL) ..	106
Tabela 35 - Indicadores da dimensão "Instalações e Produtos Gerais" (RL).....	107
Tabela 36 - Indicadores da dimensão "Recursos Humanos" (RL)	108
Tabela 37 - Indicadores da dimensão "Recursos Humanos" (RL) - continuação	109
Tabela 38 - Indicadores da dimensão "Promoção, Prestígio e Imagem" (RL).....	110
Tabela 39 - Indicadores da dimensão "Quarto dos Hóspedes" (RL).....	111
Tabela 40 - Indicadores da dimensão "Serviço" (RL).....	112
Tabela 41 - Indicadores da dimensão "Satisfação do Cliente" (RL)	113
Tabela 42 - Outros indicadores (RL), segundo Geller (1985a, 1985b), Brotherton e Watson (2000), Harris e Mongiello (2001), e Haktanir e Harris (2005)	115
Tabela 43 - Outros indicadores (RL), segundo Wadongo et al. (2010).....	117
Tabela 44 - Outros indicadores (RL), segundo Kala e Bagri (2014, 2016), Cheng, Shih e Lin (2016), e Sklyar e Kharchenko (2018)	118
Tabela 45 - Referências bibliográficas utilizadas nos capítulos de revisão de literatura ..	130
Tabela 46 - Dimensão "Acessibilidade" e respetivos(as) subdimensões e itens (FCSs)...	134
Tabela 47 - Dimensão "Administração e Gestão" e respetivos(as) subdimensões e itens (FCSs).....	135
Tabela 48 - Dimensão "Apoio e Atendimento ao Cliente" e respetivos(as) subdimensões e itens (FCSs)	136
Tabela 49 - Dimensão "Apoio e Atendimento ao Cliente" e respetivos(as) subdimensões e itens (FCSs) - continuação.....	137

Tabela 50 - Dimensão "Desempenho Operacional" e respetivos(as) subdimensões e itens (FCSs).....	138
Tabela 51 - Hipóteses de investigação provenientes da revisão da literatura – H1 – H5..	138
Tabela 52 - Hipóteses de investigação provenientes da revisão da literatura – H6 – H23	139
Tabela 53 - Metodologia dos principais estudos da literatura, por área de análise	140
Tabela 54 - Metodologia dos principais estudos da literatura, por objeto de estudo	141
Tabela 55 - Metodologia dos principais estudos da literatura, por local.....	142
Tabela 56 - Metodologia dos principais estudos da literatura, por destinatários	143
Tabela 57 - Metodologia dos principais estudos da literatura, por método de recolha de dados	144
Tabela 58 - Metodologia dos principais estudos da literatura, por método de administração	144
Tabela 59 - Metodologia dos principais estudos da literatura, por taxa de resposta e número de respostas válidas	145
Tabela 60 - Estabelecimentos hoteleiros da tipologia pousada, Portugal (2020).....	150
Tabela 61 - Pousadas Enatur vs. Pestana Pousadas de Portugal	152
Tabela 62 - Indicadores da procura das Pousadas e Quintas da Madeira (Portugal, 2019)	153
Tabela 63 - Indicadores da procura das Pousadas de Portugal (2019).....	153
Tabela 64 - Outros dados da procura das Pousadas de Portugal (2019).....	154
Tabela 65 - Estrutura da entrevista por questionário - Parte 1 – Intenção e relação com objetivo específico.....	158
Tabela 66 - Estrutura da entrevista por questionário - Parte 1 – questão 1	158
Tabela 67 - Estrutura da entrevista por questionário - Parte 2 – Intenção e relação com objetivo específico.....	159
Tabela 68 - Estrutura da entrevista por questionário - Parte 2 – questão 2	159
Tabela 69 - Estrutura da entrevista por questionário - Parte 3 – Intenção e relação com objetivo específico.....	160
Tabela 70 - Estrutura da entrevista por questionário - Parte 3 – questões 3 e 4.....	160
Tabela 71 - Estrutura da entrevista por questionário - Parte 3 – questões 5 e 6.....	161
Tabela 72 - Estrutura da entrevista por questionário - Parte 4 – Intenção e relação com objetivo específico.....	162

Tabela 73 - Estrutura da entrevista por questionário - Parte 4 – questões 7 - 11	163
Tabela 74 - Estrutura da entrevista por questionário - Parte 4 – questões 12 – 16.....	164
Tabela 75 - Estrutura da entrevista por questionário - Parte 4 – questões 17 - 21	165
Tabela 76 – Estrutura da entrevista por questionário – Parte 5 - Intenção e relação com objetivo específico.....	166
Tabela 77 - Estrutura da entrevista por questionário - Parte 5 – questões 22 - 24	167
Tabela 78 - Estrutura da entrevista por questionário - Parte 5 – questões 25 e 26.....	168
Tabela 79 - Estrutura da entrevista por questionário - Parte 5 – questões 27 - 29	169
Tabela 80 - Estrutura da entrevista por questionário - Parte 5 – questões 30 e 31	170
Tabela 81 - Estrutura da entrevista por questionário - Parte 5 – questões 32 e 33.....	171
Tabela 82 - Estrutura da entrevista por questionário - Parte 5 – questões 34 - 36	172
Tabela 83 - Estrutura da entrevista por questionário – Parte 6 - Intenção e relação com objetivo específico.....	173
Tabela 84 - Estrutura da entrevista por questionário - Parte 6 – questões 37 – 41.....	174
Tabela 85 - Estrutura da entrevista por questionário - Parte 6 – questões 42 - 45	175
Tabela 86 - Estrutura da entrevista por questionário - Parte 6 – questões 46 - 51	176
Tabela 87 - Estrutura da entrevista por questionário - Parte 7 – Intenção e relação com objetivo específico.....	177
Tabela 88 - Estrutura da entrevista por questionário - Parte 7 – questões 52 - 59	178
Tabela 89 - Estrutura do inquérito por questionário - Parte 1 – Intenção e relação com objetivo específico.....	181
Tabela 90 - Estrutura do inquérito por questionário - Parte 1 – questões 1 e 2.....	182
Tabela 91 - Estrutura do inquérito por questionário - Parte 1 – questões 3 - 6.....	183
Tabela 92 - Estrutura do inquérito por questionário - Parte 2 – Intenção e relação com objetivo específico.....	183
Tabela 93 - Estrutura do inquérito por questionário - Parte 2 – questão 7.....	184
Tabela 94 - Estrutura do inquérito por questionário - Parte 3 – Intenção e relação com objetivo específico.....	184
Tabela 95 - Estrutura do inquérito por questionário - Parte 3 – questões 8 e 9.....	185
Tabela 96 - Estrutura do inquérito por questionário - Parte 4 – Intenção e relação com objetivo específico.....	186
Tabela 97 - Estrutura do inquérito por questionário - Parte 4 – questões 10 - 13.....	187

Tabela 98 - Estrutura do inquérito por questionário - Parte 4 – questões 14 - 16.....	188
Tabela 99 - Estrutura do inquérito por questionário - Parte 4 – questões 17 e 18.....	189
Tabela 100 - Estrutura do inquérito por questionário - Parte 5 – Intenção e relação com objetivo específico.....	189
Tabela 101 - Estrutura do inquérito por questionário - Parte 5 – questões 19 e 20.....	190
Tabela 102 - Estrutura do inquérito por questionário - Parte 5 – questões 21 e 22.....	191
Tabela 103 - Estrutura do inquérito por questionário - Parte 5 – questão 23 e 24	192
Tabela 104 - Estrutura do inquérito por questionário - Parte 5 – questões 25 - 27	193
Tabela 105 - Estrutura do inquérito por questionário - Parte 6 – Intenção e relação com objetivo específico.....	194
Tabela 106 - Estrutura do inquérito por questionário - Parte 6 – questões 28 - 32	194
Tabela 107 - Estrutura do inquérito por questionário - Parte 6 – questões 33 - 37	195
Tabela 108 - Estrutura do inquérito por questionário - Parte 7	195
Tabela 109 - Hipóteses de investigação referentes ao estudo empírico – H24 – H35	200
Tabela 110 - Hipóteses de investigação referentes ao estudo empírico – H36 – H59	201
Tabela 111 - Hipóteses de investigação referentes ao estudo empírico – H60	202
Tabela 112 - Caraterização Sociodemográfica dos diretores/gestores das Pestana Pousadas de Portugal.....	208
Tabela 113 - Caraterização profissional dos diretores/gestores das Pestana Pousadas de Portugal.....	209
Tabela 114 - Avaliação da importância dos objetivos.....	210
Tabela 115 - Avaliação da importância das dimensões (diretores/gestores).....	212
Tabela 116 - Avaliação do desempenho das dimensões (diretores/gestores).....	213
Tabela 117 - Avaliação da importância das subdimensões (diretores/gestores)	214
Tabela 118 - Avaliação do desempenho das subdimensões (diretores/gestores)	215
Tabela 119 - Escolha dos três FCSs mais importantes da subdimensão "Alcance e Localização" (diretores/gestores)	216
Tabela 120 - Escolha dos três FCSs mais importantes da subdimensão “Prestígio e Imagem” (diretores/gestores)	217
Tabela 121 - Escolha dos três FCSs mais importantes da subdimensão “Promoção e Marketing” (diretores/gestores).....	218

Tabela 122 - Escolha dos três FCSs mais importantes da subdimensão “Contabilidade e Controlo” (diretores/gestores)	219
Tabela 123 - Escolha dos três FCSs mais importantes da subdimensão “Estratégia, Gestão e Estrutura” (diretores/gestores).....	220
Tabela 124 - Escolha dos três FCSs mais importantes da subdimensão “Gestão de Recursos Humanos” (diretores/gestores)	221
Tabela 125 - Escolha dos três FCSs mais importantes da subdimensão "Inovação e Uso da Tecnologia e Internet" (diretores/gestores)	222
Tabela 126 - Escolha dos três FCSs mais importantes da subdimensão "Alimentação e Bebidas" (diretores/gestores).....	222
Tabela 127 - Escolha dos três FCSs mais importantes da subdimensão "Conferências e banquetes" (diretores/gestores).....	223
Tabela 128 - Escolha dos três FCSs mais importantes da subdimensão "Instalações e Produtos Gerais" (diretores/gestores)	224
Tabela 129 - Escolha dos três FCSs mais importantes da subdimensão "Quarto dos Hóspedes" (diretores/gestores)	225
Tabela 130 - Escolha dos três FCSs mais importantes da subdimensão "Satisfação do Cliente" (diretores/gestores)	226
Tabela 131 - Escolha dos três FCSs mais importantes da subdimensão "Serviço" (diretores/gestores)	227
Tabela 132 - Escolha dos três FCSs mais importantes da subdimensão "Conservação e Manutenção" (diretores/gestores).....	228
Tabela 133 - Escolha dos três FCSs mais importantes da subdimensão "Recursos Humanos" (diretores/gestores)	228
Tabela 134 - Avaliação da importância dos FCSs da subdimensão “Alcance e Localização” (diretores/gestores)	230
Tabela 135 - Avaliação do desempenho dos FCSs da subdimensão "Alcance e Localização" (diretores/gestores)	231
Tabela 136 - Avaliação da importância dos FCSs da subdimensão “Prestígio e Imagem” (diretores/gestores)	232
Tabela 137 - Avaliação do desempenho dos FCSs da subdimensão “Prestígio e Imagem” (diretores/gestores)	232

Tabela 138 - Avaliação da importância dos FCSs da subdimensão “Promoção e Marketing” (diretores/gestores)	233
Tabela 139 - Avaliação do desempenho dos FCSs da subdimensão “Promoção e Marketing” (diretores/gestores)	234
Tabela 140 - Avaliação da importância dos FCSs da subdimensão “Contabilidade e Controlo” (diretores/gestores)	235
Tabela 141 - Avaliação do desempenho dos FCSs da subdimensão “Contabilidade e Controlo” (diretores/gestores)	236
Tabela 142 - Avaliação da importância dos FCSs da subdimensão “Estratégia, Gestão e Estrutura” (diretores/gestores).....	237
Tabela 143 - Avaliação do desempenho dos FCSs da subdimensão “Estratégia, Gestão e Estrutura” (diretores/gestores).....	238
Tabela 144 - Avaliação da importância dos FCSs da subdimensão “Gestão de Recursos Humanos” (diretores/gestores)	239
Tabela 145 - Avaliação do desempenho dos FCSs da subdimensão “Gestão de Recursos Humanos” (diretores/gestores)	240
Tabela 146 - Avaliação da importância dos FCSs da subdimensão “Inovação e Uso da Tecnologia e Internet” (diretores/gestores)	241
Tabela 147 - Avaliação do desempenho dos FCSs da subdimensão “Inovação e Uso da Tecnologia e Internet” (diretores/gestores)	241
Tabela 148 - Avaliação da importância dos FCSs da subdimensão “Alimentação e Bebidas” (diretores/gestores)	242
Tabela 149 - Avaliação do desempenho dos FCSs da subdimensão “Alimentação e Bebidas” (diretores/gestores)	243
Tabela 150 - Avaliação da importância dos FCSs da subdimensão “Conferências e Banquetes” (diretores/gestores).....	244
Tabela 151 - Avaliação do desempenho dos FCSs da subdimensão “Conferências e Banquetes” (diretores/gestores).....	244
Tabela 152 - Avaliação da importância dos FCSs da subdimensão “Instalações e Produtos Gerais” (diretores/gestores)	245
Tabela 153 - Avaliação do desempenho dos FCSs da subdimensão “Instalações e Produtos Gerais” (diretores/gestores)	246

Tabela 154 - Avaliação da importância dos FCSs da subdimensão “Quarto dos Hóspedes” (diretores/gestores)	247
Tabela 155 - Avaliação do desempenho dos FCSs da subdimensão “Quarto dos Hóspedes” (diretores/gestores)	248
Tabela 156 - Avaliação da importância dos FCSs da subdimensão “Satisfação do Cliente” (diretores/gestores)	249
Tabela 157 - Avaliação do desempenho dos FCSs da subdimensão “Satisfação do Cliente” (diretores/gestores)	250
Tabela 158 - Avaliação da importância dos FCSs da subdimensão “Serviço” (diretores/gestores)	251
Tabela 159 - Avaliação do desempenho dos FCSs da subdimensão “Serviço” (diretores/gestores)	252
Tabela 160 - Avaliação da importância dos FCSs da subdimensão “Conservação e Manutenção” (diretores/gestores).....	253
Tabela 161 - Avaliação do desempenho dos FCSs da subdimensão “Conservação e Manutenção” (diretores/gestores).....	253
Tabela 162 - Avaliação da importância dos FCSs da subdimensão “Recursos Humanos” (diretores/gestores)	254
Tabela 163 - Avaliação do desempenho dos FCSs da subdimensão “Recursos Humanos” (diretores/gestores)	255
Tabela 164 - Indicadores de desempenho dos três FCSs mais importantes da subdimensão "Alcance e Localização", sugeridos pelos diretores e gestores	257
Tabela 165 - Indicadores de desempenho dos três FCSs mais importantes da subdimensão "Prestígio e Imagem", sugeridos pelos diretores e gestores	259
Tabela 166 - Indicadores de desempenho dos três FCSs mais importantes da subdimensão "Promoção e Marketing", sugeridos pelos diretores e gestores.....	261
Tabela 167 - Indicadores de desempenho dos três FCSs mais importantes da subdimensão "Contabilidade e Controlo", sugeridos pelos diretores e gestores.....	262
Tabela 168 - Indicadores de desempenho dos três FCSs mais importantes da subdimensão "Estratégia, Gestão e Estrutura", sugeridos pelos diretores e gestores.....	264
Tabela 169 - Indicadores de desempenho dos três FCSs mais importantes da subdimensão "Gestão de Recursos Humanos", sugeridos pelos diretores e gestores	266

Tabela 170 - Indicadores de desempenho dos três FCSs mais importantes da subdimensão "Inovação e Uso da Tecnologia e Internet", sugeridos pelos diretores e gestores	267
Tabela 171 - Indicadores de desempenho dos três FCSs mais importantes da subdimensão "Alimentação e Bebidas", sugeridos pelos diretores e gestores	269
Tabela 172 - Indicadores de desempenho dos três FCSs mais importantes da subdimensão "Conferências e Banquetes", sugeridos pelos diretores e gestores.....	270
Tabela 173 - Indicadores de desempenho dos três FCSs mais importantes da subdimensão "Instalações e Produtos Gerais", sugeridos pelos diretores e gestores	272
Tabela 174 - Indicadores de desempenho dos três FCSs mais importantes da subdimensão "Quarto dos Hóspedes", sugeridos pelos diretores e gestores.....	273
Tabela 175 - Indicadores de desempenho dos três FCSs mais importantes da subdimensão "Satisfação e Cliente", sugeridos pelos diretores e gestores	274
Tabela 176 - Indicadores de desempenho dos três FCSs mais importantes da subdimensão "Serviço", sugeridos pelos diretores e gestores.....	276
Tabela 177 - Indicadores de desempenho dos três FCSs mais importantes da subdimensão "Conservação e Manutenção", sugeridos pelos diretores e gestores.....	277
Tabela 178 - Indicadores de desempenho dos três FCSs mais importantes da subdimensão "Recursos Humanos", sugeridos pelos diretores e gestores	279
Tabela 179 - Características, medidas de melhoria e observações relativas aos FCSs da subdimensão "Alcance e Localização", mencionadas pelos diretores/gestores.....	281
Tabela 180 - Características, medidas de melhoria e observações relativas aos FCSs da subdimensão "Prestígio e Imagem", mencionadas pelos diretores/gestores.....	283
Tabela 181 - Características, medidas de melhoria e observações relativas aos FCSs da subdimensão "Promoção e Marketing", mencionadas pelos diretores/gestores.....	285
Tabela 182 - Características, medidas de melhoria e observações relativas aos FCSs da subdimensão "Contabilidade e Controle", mencionadas pelos diretores/gestores.....	287
Tabela 183 - Características, medidas de melhoria e observações relativas aos FCSs da subdimensão "Estratégia, Gestão e Estrutura", mencionadas pelos diretores/gestores.....	288
Tabela 184 - Características, medidas de melhoria e observações relativas aos FCSs da subdimensão "Gestão de Recursos Humanos", mencionadas pelos diretores/gestores	290

Tabela 185 - Características, medidas de melhoria e observações relativas aos FCSs da subdimensão “Inovação e Uso da Tecnologia e Internet”, mencionadas pelos diretores/gestores	292
Tabela 186 - Características, medidas de melhoria e observações relativas aos FCSs da subdimensão “Alimentação e Bebidas”, mencionadas pelos diretores/gestores	293
Tabela 187 - Características, medidas de melhoria e observações relativas aos FCSs da subdimensão “Conferências e Banquetes”, mencionadas pelos diretores/gestores.....	295
Tabela 188 - Características, medidas de melhoria e observações relativas aos FCSs da subdimensão “Instalações e Produtos Gerais”, mencionadas pelos diretores/gestores.....	296
Tabela 189 - Características, medidas de melhoria e observações relativas aos FCSs da subdimensão “Quarto dos Hóspedes”, mencionadas pelos diretores/gestores	298
Tabela 190 - Características, medidas de melhoria e observações relativas aos FCSs da subdimensão “Satisfação do Cliente”, mencionadas pelos diretores/gestores	299
Tabela 191 - Características, medidas de melhoria e observações relativas aos FCSs da subdimensão “Serviço”, mencionadas pelos diretores/gestores	301
Tabela 192 - Características, medidas de melhoria e observações relativas aos FCSs da subdimensão “Conservação e Manutenção”, mencionadas pelos diretores/gestores	302
Tabela 193 - Características, medidas de melhoria e observações relativas aos FCSs da subdimensão “Recursos Humanos”, mencionadas pelos diretores/gestores	303
Tabela 194 - Município de residência dos hóspedes que residem em Portugal	309
Tabela 195 - Profissões dos hóspedes, por classes de profissões	311
Tabela 196 - Pousada de Portugal em que os hóspedes ficaram hospedados pela última vez	314
Tabela 197 - Avaliação da importância das dimensões (hóspedes)	318
Tabela 198 - Avaliação do desempenho das dimensões (hóspedes)	319
Tabela 199 - Avaliação da importância das subdimensões (hóspedes).....	320
Tabela 200 - Avaliação do desempenho das subdimensões (hóspedes).....	321
Tabela 201 - Escolha dos três FCSs mais importantes da subdimensão "Alcance e Localização" (hóspedes).....	322
Tabela 202- Escolha dos três FCSs mais importantes da subdimensão "Prestígio e Imagem" (hóspedes).....	323

Tabela 203 - Escolha dos três FCSs mais importantes da subdimensão "Promoção e Marketing" (hóspedes)	324
Tabela 204 - Escolha dos três FCSs mais importantes da subdimensão "Alimentação e Bebidas" (hóspedes)	325
Tabela 205 - Escolha dos três FCSs mais importantes da subdimensão "Conferências e Banquetes" (hóspedes)	325
Tabela 206 - Escolha dos três FCSs mais importantes da subdimensão "Instalações e Produtos Gerais" (hóspedes)	326
Tabela 207 - Escolha dos três FCSs mais importantes da subdimensão "Quarto dos Hóspedes" (hóspedes).....	327
Tabela 208 - Escolha dos três FCSs mais importantes da subdimensão "Satisfação do Cliente" (hóspedes).....	328
Tabela 209 - Escolha dos três FCSs mais importantes da subdimensão "Serviço" (hóspedes)	329
Tabela 210 - Avaliação da importância dos FCSs da subdimensão "Alcance e Localização" (hóspedes).....	331
Tabela 211 - Avaliação do desempenho dos FCSs da subdimensão "Alcance e Localização" (hóspedes).....	332
Tabela 212 - Avaliação da importância dos FCSs da subdimensão "Prestígio e Imagem" (hóspedes).....	333
Tabela 213 - Avaliação do desempenho dos FCSs da subdimensão "Prestígio e Imagem" (hóspedes).....	334
Tabela 214 - Avaliação da importância dos FCSs da subdimensão "Promoção e Marketing" (hóspedes).....	335
Tabela 215 - Avaliação do desempenho dos FCSs da subdimensão "Promoção e Marketing" (hóspedes).....	336
Tabela 216 - Avaliação da importância dos FCSs da subdimensão "Alimentação e Bebidas" (hóspedes).....	337
Tabela 217 - Avaliação do desempenho dos FCSs da subdimensão "Alimentação e Bebidas" (hóspedes).....	338
Tabela 218 - Avaliação da importância dos FCSs da subdimensão "Conferências e Banquetes" (hóspedes).....	339

Tabela 219 - Avaliação do desempenho dos FCSs da subdimensão "Conferências e Banquetes" (hóspedes).....	340
Tabela 220 - Avaliação da importância dos FCSs da subdimensão "Instalações e Produtos Gerais" (hóspedes).....	341
Tabela 221 - Avaliação do desempenho dos FCSs da subdimensão "Instalações e Produtos Gerais" (hóspedes).....	342
Tabela 222 - Avaliação da importância dos FCSs da subdimensão "Quarto dos Hóspedes" (hóspedes).....	343
Tabela 223 - Avaliação do desempenho dos FCSs da subdimensão "Quarto dos hóspedes" (hóspedes).....	344
Tabela 224 - Avaliação da importância dos FCSs da subdimensão "Satisfação do Cliente" (hóspedes).....	345
Tabela 225 - Avaliação do desempenho dos FCSs da subdimensão "Satisfação do Cliente" (hóspedes).....	346
Tabela 226 - Avaliação da importância dos FCSs da subdimensão "Serviço" (hóspedes)	347
Tabela 227 - Avaliação do desempenho dos FCSs da subdimensão "Serviço" (hóspedes)	348
Tabela 228 - Teste do Qui-Quadrado (Género x Escolha dos FCSs mais importantes) ...	351
Tabela 229 - Teste do Qui-Quadrado (Idade x Escolha dos FCSs mais importantes)	353
Tabela 230 - Teste do Qui-Quadrado (Estado Civil x Escolha dos FCSs mais importantes)	354
Tabela 231 - Teste do Qui-Quadrado (País de residência x Escolha dos FCSs mais importantes).....	356
Tabela 232 - Teste do Qui-Quadrado (Grau de educação universitária x Escolha dos FCSs mais importantes)	357
Tabela 233 - Teste do Qui-Quadrado (Situação perante o trabalho x Escolha dos FCSs mais importantes).....	358
Tabela 234 - Teste do Qui-Quadrado (Situação profissional x Escolha dos FCSs mais importantes).....	360
Tabela 235 - Teste do Qui-Quadrado (Rendimento médio mensal x Escolha dos FCSs mais importantes).....	361

Tabela 236 - Teste do Qui-Quadrado (Ano de hospedagem x Escolha dos FCSs mais importantes).....	363
Tabela 237 - Teste do Qui-Quadrado (Duração da estada x Escolha dos FCSs mais importantes).....	365
Tabela 238 - Teste do Qui-Quadrado (Principal motivo de viagem x Escolha dos FCSs mais importantes).....	366
Tabela 239 - Teste do Qui-Quadrado (Companhia de viagem x Escolha dos FCSs mais importantes).....	367
Tabela 240 - Teste T (Género, País de residência e Companhia de viagem x Avaliação das subdimensões)	370
Tabela 241 - Teste T (Género x Avaliação dos FCSs mais importantes).....	372
Tabela 242 - Teste Mann-Whitney U (Género x Avaliação dos FCSs mais importantes)	373
Tabela 243 - Teste Mann-Whitney U (Estado civil x Avaliação dos FCSs mais importantes)	374
Tabela 244 - Teste Mann-Whitney U (País de residência x Avaliação dos FCSs mais importantes).....	375
Tabela 245 - Teste Mann-Whitney U (Educação universitária x Avaliação dos FCSs mais importantes).....	376
Tabela 246 - Teste Mann-Whitney U (Situação perante o trabalho x Avaliação dos FCSs mais importantes)	377
Tabela 247 - Teste Mann-Whitney U (Situação profissional x Avaliação dos FCSs mais importantes).....	378
Tabela 248 - Teste Mann-Whitney U (Principal motivo de viagem x Avaliação dos FCSs mais importantes)	379
Tabela 249 - Teste Mann-Whitney U (Companhia de viagem x Avaliação dos FCSs mais importantes).....	381
Tabela 250 - Tipo de associação, com base no coeficiente de correlação (R)	382
Tabela 251 - Correlação de Spearman (Ano de hospedagem x Avaliação das dimensões)	383
Tabela 252 - Correlação de Spearman (Ano de hospedagem x Avaliação das subdimensões)	384

Tabela 253 - Correlação de Spearman (Rendimento médio mensal x Avaliação dos FCSs mais importantes)	386
Tabela 254 - Correlação de Spearman (Ano de hospedagem x Avaliação dos FCSs mais importantes).....	387
Tabela 255 - Correlação de Spearman (Duração da estada x Avaliação dos FCSs mais importantes).....	388
Tabela 256 - Correlação de Spearman (Avaliação da importância x Avaliação do desempenho – dimensões).....	389
Tabela 257 - Correlação de Spearman (Avaliação da importância x Avaliação do desempenho – subdimensões)	389
Tabela 258 - Correlação de Spearman (Avaliação da importância x Avaliação do desempenho – FCSs mais importantes).....	391
Tabela 259 - Comparação da escolha dos três FCSs mais importantes de cada subdimensão (diretores/gestores vs. hóspedes)	398
Tabela 260 - Categorias de classificação (Humanos vs. Técnicos) – diretores/gestores ..	402
Tabela 261 - Categorias de classificação (Externos vs. Internos).....	403
Tabela 262 - Categorias de classificação (Específicos vs. Genéricos).....	404
Tabela 263 - Categorias de classificação (Construção e/ou Adaptação vs. Monitorização)	405
Tabela 264 - Validação das hipóteses de investigação (H8-H22) referentes à revisão de literatura – subdimensões avaliadas pelos diretores/gestores e pelos hóspedes.....	408
Tabela 265 - Validação das hipóteses de investigação (H8-H22) referentes à revisão de literatura – subdimensões avaliadas somente pelos diretores/gestores	412
Tabela 266 - Categorias de classificação (Humanos vs. Técnicos) - hóspedes.....	419
Tabela 267 - Requisitos dos estabelecimentos hoteleiros – Instalações – Acessos, Zonas comuns e Zonas de serviço.....	449
Tabela 268 - Requisitos dos estabelecimentos hoteleiros – Instalações – Unidades de alojamento	450
Tabela 269 - Requisitos dos estabelecimentos hoteleiros – Instalações – Áreas dos quartos e apartamentos, e Estacionamento.....	451
Tabela 270 - Requisitos dos estabelecimentos hoteleiros – Equipamento e mobiliário – Equipamento do quarto.....	452

Tabela 271 - Requisitos dos estabelecimentos hoteleiros – Equipamento e mobiliário – Equipamento das salas de estar e de refeições, e da cozinha ou kitchenette e Equipamento e acessórios sanitários	453
Tabela 272 - Requisitos dos estabelecimentos hoteleiros – Equipamento e mobiliário – Sistemas de vídeo e áudio e Comunicações eletrônicas	454
Tabela 273 - Requisitos dos estabelecimentos hoteleiros – Equipamento e mobiliário – Equipamento suplementar	455
Tabela 274 - Requisitos dos estabelecimentos hoteleiros – Serviços – Serviço de limpeza e arrumação das unidades de alojamento	455
Tabela 275 - Requisitos dos estabelecimentos hoteleiros – Serviços – Serviço de alimentação e bebidas e de pequeno-almoço	456
Tabela 276 - Requisitos dos estabelecimentos hoteleiros – Serviços – Serviço de receção e acolhimento	457
Tabela 277 - Requisitos dos estabelecimentos hoteleiros – Serviços – Serviço de lavandaria e engomadoria, e outros serviços.....	458
Tabela 278 - Requisitos dos estabelecimentos hoteleiros – Lazer e negócios – Equipamentos e instalações.....	459
Tabela 279 - Requisitos dos estabelecimentos hoteleiros – Lazer e negócios – Equipamentos e instalações - continuação	460
Tabela 280 - Requisitos dos estabelecimentos hoteleiros – Qualidade e Sustentabilidade	461
Tabela 281 - Requisitos dos estabelecimentos hoteleiros – Qualidade e Sustentabilidade - continuação.....	462
Tabela 282 - Requisitos dos estabelecimentos hoteleiros - Resumo e Notas.....	463
Tabela 283 - Caraterização das Pousadas de Portugal, segundo o RNT – Ano de abertura, capacidade, localização e classificação	464
Tabela 284 - Caraterização das Pousadas de Portugal, segundo o RNT – Ano de abertura, capacidade, localização e classificação - continuação.....	465
Tabela 285 - Caraterização das Pousadas de Portugal, segundo o RNT – Instalações e equipamentos.....	466
Tabela 286 – Indicadores de desempenho dos restantes FCSs das subdimensões “Alcance e Localização”, “Prestígio e Imagem” e “Promoção e Marketing”	535

Tabela 287 - Indicadores de desempenho dos restantes FCSs das subdimensões “Contabilidade e Controlo” e “Estratégia, Gestão e Estrutura”	536
Tabela 288 - Indicadores de desempenho dos restantes FCSs das subdimensões “Gestão de Recursos Humanos” e “Inovação e Uso da Tecnologia e Internet”	537
Tabela 289 - Indicadores de desempenho dos restantes FCSs das subdimensões “Alimentação e Bebidas” e “Conferências e Banquetes”	538
Tabela 290 - Indicadores de desempenho dos restantes FCSs da subdimensão “Instalações e Produtos Gerais”	539
Tabela 291 - Indicadores de desempenho dos restantes FCSs das subdimensões “Quartos dos Hóspedes” e “Recursos Humanos”	540
Tabela 292 - Indicadores de desempenho dos restantes FCSs da subdimensão “Satisfação do Cliente”	541
Tabela 293 - Indicadores de desempenho dos restantes FCSs da subdimensão “Serviço”	542
Tabela 294 - Teste do Qui-Quadrado - pressupostos e valor de p (Género x Escolha dos FCSs mais importantes)	543
Tabela 295 - Teste do Qui-Quadrado - pressupostos e valor de p (Idade x Escolha dos FCSs mais importantes)	543
Tabela 296 - Teste do Qui-Quadrado - pressupostos e valor de p (Estado civil x Escolha dos FCSs mais importantes)	544
Tabela 297 - Teste do Qui-Quadrado - pressupostos e valor de p (País de residência x Escolha dos FCSs mais importantes)	545
Tabela 298 - Teste do Qui-Quadrado - pressupostos e valor de p (Grau de educação universitária x Escolha dos FCSs mais importantes)	545
Tabela 299 - Teste do Qui-Quadrado - pressupostos e valor de p (Situação perante o trabalho x Escolha dos FCSs mais importantes)	546
Tabela 300 - Teste do Qui-Quadrado - pressupostos e valor de p (Situação profissional x Escolha dos FCSs mais importantes)	546
Tabela 301 - Teste do Qui-Quadrado - pressupostos e valor de p (Rendimento médio mensal x Escolha dos FCSs mais importantes)	547
Tabela 302 - Teste do Qui-Quadrado - pressupostos e valor de p (Ano de hospedagem x Escolha dos FCSs mais importantes)	548

Tabela 303 - Teste do Qui-Quadrado - pressupostos e valor de p (Duração da estada x Escolha dos FCSs mais importantes)	548
Tabela 304 - Teste do Qui-Quadrado - pressupostos e valor de p (Principal motivo de viagem x Escolha dos FCSs mais importantes).....	549
Tabela 305 - Teste do Qui-Quadrado - pressupostos e valor de p (Companhia de viagem x Escolha dos FCSs mais importantes)	549
Tabela 306 - Validação das hipóteses de investigação (H24 - H26).....	550
Tabela 307 - Validação das hipóteses de investigação (H27 – H29)	551
Tabela 308 - Validação das hipóteses de investigação (H30 – H35)	552
Tabela 309 - Validação das hipóteses de investigação (H36 – H47) – dimensões	553
Tabela 310 - Validação das hipóteses de investigação (H48 – H59) – dimensões	554
Tabela 311 - Validação das hipóteses de investigação (H36 – H47) – subdimensões.....	555
Tabela 312 - Validação das hipóteses de investigação (H48 – H59) – subdimensões.....	556
Tabela 313 - Validação das hipóteses de investigação (H36 – H47) – FCSs mais importantes	557
Tabela 314 - Validação das hipóteses de investigação (H48 – H57) – FCSs mais importantes	558
Tabela 315 - Validação das hipóteses de investigação (H58 e H59) – FCSs mais importantes	559
Tabela 316 - Validação das hipóteses de investigação (H60) - dimensões	560
Tabela 317 - Validação das hipóteses de investigação (H60) - subdimensões	560
Tabela 318 - Validação das hipóteses de investigação (H60) – FCSs mais importantes ..	561
Tabela 319 - Classificação dos FCSs mais importantes (Técnicos vs. Humanos), na opinião dos diretores e gestores.....	562
Tabela 320 - Classificação dos FCSs mais importantes (Técnicos vs. Humanos), na opinião dos hóspedes	563
Tabela 321 - Classificação dos FCSs mais importantes (Técnicos vs. Humanos), na opinião dos diretores e gestores, e dos hóspedes, das subdimensões “Alcance e Localização”, “Prestígio e Imagem”, “Promoção e Marketing”, “Contabilidade e Controlo”, “Estratégia, Gestão e Estrutura”, “Gestão de Recursos Humanos”, “Inovação e Uso da Tecnologia e Internet”, “Alimentação e Bebidas” e “Conferências e Banquetes”	564

Tabela 322 - Classificação dos FCSs mais importantes (Técnicos vs. Humanos), na opinião dos diretores e gestores, e dos hóspedes, das subdimensões “Instalações e Produtos Gerais”, “Quartos dos Hóspedes”, “Satisfação do Cliente”, “Serviço”, “Conservação e Manutenção” e “Recursos Humanos”	565
Tabela 323 - Classificação dos FCSs mais importantes (Externos vs. Internos), na opinião dos diretores e gestores, e dos hóspedes, das subdimensões “Alcance e Localização”, “Prestígio e Imagem”, “Promoção e Marketing”, “Contabilidade e Controle”, “Estratégia, Gestão e Estrutura”, “Gestão de Recursos Humanos”, “Inovação e Uso da Tecnologia e Internet”, “Alimentação e Bebidas” e “Conferências e Banquetes”	566
Tabela 324 - Classificação dos FCSs mais importantes (Externos vs. Internos), na opinião dos diretores e gestores, e dos hóspedes, das subdimensões “Instalações e Produtos Gerais”, “Quartos dos Hóspedes”, “Satisfação do Cliente”, “Serviço”, “Conservação e Manutenção” e “Recursos Humanos”	567
Tabela 325 - Classificação dos FCSs mais importantes (Genéricos vs. Específicos), na opinião dos diretores e gestores, e dos hóspedes, das subdimensões “Alcance e Localização”, “Prestígio e Imagem”, “Promoção e Marketing”, “Contabilidade e Controle”, “Estratégia, Gestão e Estrutura”, “Gestão de Recursos Humanos”, “Inovação e Uso da Tecnologia e Internet”, “Alimentação e Bebidas” e “Conferências e Banquetes”	568
Tabela 326 - Classificação dos FCSs mais importantes (Genéricos vs. Específicos), na opinião dos diretores e gestores, e dos hóspedes, das subdimensões “Instalações e Produtos Gerais”, “Quartos dos Hóspedes”, “Satisfação do Cliente”, “Serviço”, “Conservação e Manutenção” e “Recursos Humanos”	569
Tabela 327 - Classificação dos FCSs mais importantes (Construção e/ou Adaptação vs. Monotorização) – diretores/gestores	570
Tabela 328 - Classificação dos indicadores de desempenho dos FCSs mais importantes da subdimensão “Alcance e Localização” (Financeiros vs. Não financeiros)	571
Tabela 329 - Classificação dos indicadores de desempenho dos FCSs mais importantes da subdimensão “Prestígio e Imagem” (Financeiros vs. Não financeiros)	572
Tabela 330 - Classificação dos indicadores de desempenho dos FCSs mais importantes da subdimensão “Promoção e Marketing” (Financeiros vs. Não financeiros).....	573
Tabela 331 - Classificação dos indicadores de desempenho dos FCSs mais importantes da subdimensão “Contabilidade e Controle” (Financeiros vs. Não financeiros).....	574

Tabela 332 - Classificação dos indicadores de desempenho dos FCSs mais importantes da subdimensão “Estratégia, Gestão e Estrutura” (Financeiros vs. Não financeiros).....	575
Tabela 333 - Classificação dos indicadores de desempenho dos FCSs mais importantes da subdimensão “Gestão de Recursos Humanos” (Financeiros vs. Não financeiros)	575
Tabela 334 - Classificação dos indicadores de desempenho dos FCSs mais importantes da subdimensão “Inovação e Uso da Tecnologia e Internet” (Financeiros vs. Não financeiros)	576
Tabela 335 - Classificação dos indicadores de desempenho dos FCSs mais importantes da subdimensão “Alimentação e Bebidas” (Financeiros vs. Não financeiros)	577
Tabela 336 - Classificação dos indicadores de desempenho dos FCSs mais importantes da subdimensão “Conferências e Banquetes” (Financeiros vs. Não financeiros).....	578
Tabela 337 - Classificação dos indicadores de desempenho dos FCSs mais importantes da subdimensão “Instalações e Produtos Gerais” (Financeiros vs. Não financeiros)	579
Tabela 338 - Classificação dos indicadores de desempenho dos FCSs mais importantes da subdimensão “Quarto dos Hóspedes” (Financeiros vs. Não financeiros)	580
Tabela 339 - Classificação dos indicadores de desempenho dos FCSs mais importantes da subdimensão “Satisfação do Cliente” (Financeiros vs. Não financeiros)	581
Tabela 340 - Classificação dos indicadores de desempenho dos FCSs mais importantes da subdimensão “Serviço” (Financeiros vs. Não financeiros)	582
Tabela 341 - Classificação dos indicadores de desempenho dos FCSs mais importantes da subdimensão “Conservação e Manutenção” (Financeiros vs. Não financeiros)	583
Tabela 342 - Classificação dos indicadores de desempenho dos FCSs mais importantes da subdimensão “Recursos Humanos” (Financeiros vs. Não financeiros)	584

Índice de Figuras

Figura 1 - Procedimento metodológico da dissertação.....	125
Figura 2 - Questão de investigação e objetivo(s) geral e específicos da dissertação	128
Figura 3 - Esquema representativo da revisão da literatura.....	132
Figura 4 - Mapa das Pousadas de Portugal, por distrito	148
Figura 5 - Género dos hóspedes	306
Figura 6 - Idade dos hóspedes	306

Figura 7 - Estado civil dos hóspedes	307
Figura 8 - País de residência dos hóspedes.....	308
Figura 9 - Outros países de residência dos hóspedes.....	308
Figura 10 - Nível de escolaridade dos hóspedes	310
Figura 11 - Situação perante o trabalho dos hóspedes.....	310
Figura 12 - Situação profissional dos hóspedes.....	311
Figura 13 - Rendimento médio mensal dos hóspedes	312
Figura 14 - Ano em que os hóspedes ficaram hospedados.....	315
Figura 15 - Duração da estada dos hóspedes	315
Figura 16 - Principal motivo de viagem dos hóspedes.....	316
Figura 17 - Companhia de viagem dos hóspedes	317
Figura 18 - Número de acompanhantes na viagem dos hóspedes	317
Figura 19 - Diagrama importância-desempenho (dimensões).....	393
Figura 20 - Diagrama importância-desempenho (subdimensões)	395
Figura 21 - Comparação da avaliação do desempenho dos FCSs mais importantes (diretores/gestores vs. hóspedes)	400

Lista de Abreviaturas

A&B – Alimentação e Bebidas

DRE - Diário da República Eletrónico

Enatur - Empresa Nacional de Turismo, S.A.

FCSs – Fatores Críticos de Sucesso

GRH – Gestão de Recursos Humanos

INE - Instituto Nacional de Estatística

NUT - Nomenclatura de Unidade Territorial

PMEs - Pequenas e Médias Empresas

RAMS - *Reliability, Availability, Maintainability and Safety*

RNT - Registo Nacional de Turismo

SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

UT - Utilidade Turística

1 Introdução

1.1 Contextualização e relevância do tema

O desempenho de uma empresa refere-se ao seu sucesso no mercado e representa um fenômeno complexo e multidimensional, que pode ser caracterizado pela capacidade da empresa em desenvolver ações corretas e criar resultados favoráveis (Chittithaworn, Islam, Keawchana, & Yusuf, 2011). O sucesso, em geral, refere-se à consecução de metas e objetivos, em qualquer setor da indústria. No mundo dos negócios, o sucesso é um termo chave para a gestão e administração, no entanto nem sempre é explicitamente descrito (Chittithaworn *et al.*, 2011). Grunert e Ellegaard (1992) definiram sucesso como o desempenho superior de uma empresa, em relação a algum critério, como, por exemplo, o retorno do investimento ou o lucro, comparativamente ao desempenho das empresas concorrentes. Esta definição vai ao encontro da opinião de Vasconcellos e Sá (1988), que considera que se atinge o sucesso quando se supera a concorrência em termos lucrativos. Por outro lado, Kharub e Sharma (2016) consideram que a filosofia do sucesso tem sido uma melhoria contínua, através da redução de falhas. Basicamente, e segundo a perspectiva de Ottenbacher e Harrington (2010), o sucesso está dependente da gestão sistemática e eficaz de diversas atividades. O desejo de alcançar sucesso é, hoje em dia, uma preocupação diária para os participantes no mercado (Goryushkina, Shkurkin, Petrenko, Demin, & Yarovaya, 2016).

Desta forma, a medição do desempenho corresponde a uma parte fundamental na gestão do desempenho, permitindo uma transformação da realidade complexa em conceitos explícitos e concretos, que podem ser facilmente comunicados e adotados (Meilani & Anugrah, 2015). Por isso, segundo Haktanir e Harris (2005) e Najdawi (2020), a medição do desempenho representa uma ferramenta crítica para as organizações no planejamento e na tomada de decisões, fazendo a ligação entre estratégia, competitividade, gestão de receitas e fornecimento de serviços, e permitindo atingir os objetivos e metas traçados(as). Existem várias abordagens que descrevem a medição do desempenho, como o *Tableau de Bord*, os Fatores Críticos de Sucesso (FCSs), a Pirâmide de Desempenho, a Estrutura de Resultados e Determinantes, o *Balanced Scorecard*, entre outros. Cada uma destas abordagens concentra-se na utilidade da informação, pois são necessárias, constantemente, informações específicas que permitam identificar o que está a acontecer dentro de uma organização,

incluindo informações financeiras, operacionais, de recursos humanos e de *marketing*, para que seja possível haver controlo e tomada de decisões acertadas (Najdawi, 2020). Deste modo, nos últimos anos, os gestores têm sido bombardeados com variados conceitos de medição do desempenho, sendo que a abordagem dos FCSs possibilita uma reflexão representativa da verdadeira complexidade de uma organização (Rockart, 1979). Segundo Devlin (1989), para facilitar a implementação de uma estratégia vitoriosa de sucesso, é de importância crucial que os FCSs da organização sejam totalmente mapeados.

Portanto, as organizações devem formular e selecionar planos de longo prazo, utilizando determinados critérios analíticos. Para que isto aconteça, deve prevalecer uma configuração apropriada, isto é, uma mistura complexa de estrutura, estratégia, fatores ambientais, entre outros. Além disso, considera-se que a dinâmica de trabalho em equipa multidisciplinar facilita a análise das causas/determinantes do sucesso de uma forma holística (Burgess, Hampton, Price, & Roper, 1995). Assim, é importante que existam relacionamentos saudáveis e de longo prazo entre as partes interessadas, nomeadamente clientes, fornecedores, investidores e funcionários, pois a sua participação na avaliação do sucesso é fulcral para o sucesso das organizações (Arasli, 2012). Isto porque, o que quer que aconteça dentro de uma organização, corresponde ao efeito de uma variedade de causas diferentes, como a competitividade, a qualidade dos produtos e serviços e a utilização de recursos, e estas mesmas causas são motivadas por clientes, funcionários e restantes partes interessadas, como por exemplo acionistas, fornecedores, investidores, etc. (Harris & Mongiello, 2001; Kala & Bagri, 2014; Wadongo, Odhuno, Kambona, & Othuon, 2010).

É de conhecimento geral que cada empresa possui os seus objetivos, que são indiscutivelmente importantes, contudo é igualmente fundamental determinar, de forma consciente, quais são as variáveis estruturais básicas que influenciarão o sucesso no alcance desses objetivos (Bullen & Rockart, 1981). Existem determinadas tarefas que são mais importantes e críticas para o sucesso do que outras (Vasconcellos e Sá, 1988). O compromisso da alta gestão é participar na implementação dessas tarefas e criar um ambiente que proporcione métodos apropriados e a obtenção de bons resultados (Duchessi, Schaninger, & Hobbs, 1989). Deste modo, a identificação dos FCSs, bem como o conhecimento da melhor forma de lidar com eles, é fulcral para o sucesso de um negócio (Ferguson & Dickinson, 1982; Rockart, 1979).

De acordo com vários autores, incluindo Avcikurt, Altay, e Oguzhan Ilban (2011) e Rockart (1979), a abordagem dos FCSs é uma metodologia *top-down* para o planejamento da alta administração, que destaca os principais critérios de informação. Como Bullen e Rockart (1981) ressaltam, todos os bons gestores têm FCSs implícitos, que têm vindo a utilizar ao longo das suas carreiras, muitas das vezes subconscientemente, para os ajudar na gestão. O valor do processo dos FCSs é tornar esses fatores explícitos (Butler & Fitzgerald, 2000). Os principais investigadores na área dos FCSs, entre eles Boynton e Zmud (1984), Brotherton e Shaw (1996), Ferguson e Dickinson (1982), Freund (1988), Grunert e Ellegaard (1992), Jenster (1987), Leidecker e Bruno (1984), Munro e Wheeler (1980), Rockart (1979), Vasconcellos e Sá e Hambrick (1989), concordam que a essência da abordagem dos FCSs para a gestão é, o que se pode nomear de especialização focada, ou seja, a concentração dos recursos e esforço sobre os fatores capazes de proporcionar maior vantagem competitiva.

É de notar, ainda, que a maioria dos estudos anteriores sobre FCSs, ou outras abordagens de medição de desempenho, concentraram-se em outras indústrias ou na indústria do turismo em geral, sem analisar um setor específico, como, por exemplo, o setor hoteleiro (Haktanir & Harris, 2005). Avcikurt *et al.* (2011) acreditam que os FCSs são aplicados de forma incomum no setor hoteleiro, sendo que os estudos aplicados a este setor específico são relativamente escassos (Yadegaridehkordi, Nilashi, Nasir, & Ibrahim, 2018).

No entanto, devido à crescente importância do valor dos recursos humanos e da competitividade na indústria hoteleira, os estabelecimentos hoteleiros devem acompanhar as tendências e proceder à medição do desempenho, para que possam permanecer bem-sucedidos e competitivos no ambiente dinâmico que existe atualmente. Além disso, os desafios relacionados com a gestão hoteleira, como infraestruturas médias e inferiores, funcionários não qualificados, indisponibilidade de serviços personalizados, falta de inovação na oferta, entre outros, podem contribuir para um fraco desempenho em termos de qualidade do serviço, satisfação do cliente e taxas de ocupação, o que pode obrigar os gestores hoteleiros a repensar sobre as práticas atuais de medição de desempenho (Kala & Bagri, 2014). Assim, é muito importante que as unidades hoteleiras possuam um sistema de medição de desempenho apropriado, para que seja possível atingir as metas que foram previamente estabelecidas, acompanhar o progresso do desempenho e avaliar se os objetivos foram alcançados (Liu & Ko, 2018).

A principal garantia de sucesso, hoje em dia, é encontrar as necessidades de um estabelecimento hoteleiro, atender às necessidades dos mercados-alvo e satisfazer os clientes no fornecimento de serviços, de uma forma mais eficiente do que a concorrência (Goryushkina *et al.*, 2016). Ao nível do setor hoteleiro, Zhang, Ren, Shen, e Xiao (2013) enfatizam a aplicação da abordagem dos FCSs para direcionar o caminho dos hotéis em direção ao sucesso. No mesmo sentido, Melia (2010) refere que os FCSs dos hotéis podem ser medidos e comparados com os concorrentes, a fim de proporcionar uma vantagem competitiva sustentável. Olsen, Chung, Graf, Lee, e Madanoglu (2005) apoiam estas perspectivas, relatando que os FCSs refletem o que a indústria hoteleira está a afirmar como importante para a sobrevivência de um hotel a longo prazo. Embora um hotel tenha uma variedade de serviços e produtos a oferecer, os FCSs são vistos como o conjunto de fatores que irão sustentar a impressão geral adquirida pelos hóspedes durante a sua estada. Neste sentido, deve existir um equilíbrio entre proporcionar a experiência ao hóspede e operar os vários serviços. Para que isto seja possível, é imprescindível que haja observação contínua, medição e controlo em tempo real (Haktanir & Harris, 2005).

É interessante utilizar a indústria hoteleira como caso de estudo para esta investigação devido à sua complexidade ao utilizar uma ampla variedade de ativos tangíveis e intangíveis, como meio pelo qual o conhecimento é aplicado e as habilidades são desenvolvidas (Ottenbacher & Harrington, 2010). Além disso, a turbulência associada a esta indústria faz com que cadeias hoteleiras e unidades independentes sejam, continuamente, forçadas a procurar formas de melhorar a qualidade e a reputação, reduzir custos e aumentar as vendas e os lucros. No entanto, a relevância dos FCSs para a prática depende da sua capacidade em expressar a realidade social da vida organizacional de uma forma que seja familiar para os gestores (Butler & Fitzgerald, 2000).

Depois de ser realizada uma complexa e exaustiva análise acerca dos FCSs no mundo empresarial, e do contexto onde as Pestana Pousadas de Portugal se inserem, bem como das suas principais características, espera-se que este trabalho seja um contributo para os gestores destes estabelecimentos hoteleiros, enumerando-se os FCSs mais importantes e que necessitam de maior atenção, em cada área/dimensão das pousadas. Desta forma, esta investigação apresentará resultados que permitirão avaliar, onde os estabelecimentos hoteleiros em questão deverão fazer investimentos em melhorias, possibilitando decisões com maior segurança e menor risco.

Além disso, a relevância da presente investigação prende-se com o próprio objeto de estudo, já que este pode ser considerado bastante inexplorado, visto existirem poucos estudos que analisaram os FCSs da tipologia pousada.

1.2 Metodologia, questão de investigação, e objetivo(s) geral e específicos

A **questão de investigação** deste estudo é a seguinte: Quais são os(as) dimensões, subdimensões e fatores mais críticos para o sucesso das Pousadas de Portugal?

O **objetivo geral** pretende responder à questão de investigação e passa por identificar e analisar os(as) dimensões, subdimensões e fatores mais críticos para o sucesso das Pousadas de Portugal.

Tendo por base o objetivo geral definido, foram identificados os **objetivos específicos** que estão apresentados na Tabela 1, em que se pode verificar quais os objetivos inerentes a cada um dos capítulos.

Estes objetivos específicos, especificados na Tabela 1, são importantes e pertinentes pois permitem:

- Explorar, profundamente, o conceito de FCS, ao nível de várias vertentes e segundo a opinião de diversos autores, para que o conceito se torne explícito e perceptível numa fase inicial;
- Interligar a noção de FCSs com a indústria hoteleira, a fim de se analisar o contexto de negócio dos estabelecimentos hoteleiros e de se perceber quais os FCSs e os indicadores de desempenho que permitem a sua medição, mais importantes/críticos, já identificados pelos principais investigadores da área;
- Sistematizar os resultados obtidos, percebendo-se quais os FCSs e respetivos indicadores mais importantes/críticos na perspetiva dos diretores/gestores e dos hóspedes das Pousadas de Portugal, comparando-se os resultados obtidos no estudo empírico com a revisão de literatura, e testando-se se as hipóteses de investigação se confirmam ou não;
- Sintetizar toda a informação obtida, através da descrição das principais conclusões e da identificação dos contributos do trabalho, bem como das limitações inerentes à investigação e possíveis recomendações para trabalhos futuros da mesma temática.

Tabela 1 - Objetivos específicos da dissertação

Capítulos	Objetivos Específicos
2. Fatores Críticos de Sucesso	Explorar o conceito de FCS, a evolução do seu uso ao longo do tempo, a sua importância e as suas possíveis fontes de identificação
	Identificar as categorias de classificação dos FCSs e as características que estes devem possuir
	Perceber como é que os FCSs podem variar e compreender o processo de medição do desempenho dos FCSs
3. Hotelaria e Fatores Críticos de Sucesso	Perceber em que consiste um estabelecimento hoteleiro
	Identificar e descrever vários FCSs e indicadores de desempenho subjacentes aos estabelecimentos hoteleiros
5. Estudo Empírico e Análise dos Dados	Analisar as características sociodemográficas e profissionais dos gestores e diretores e as características sociodemográficas dos hóspedes das Pestana Pousadas de Portugal
	Analisar as características da visita dos hóspedes às Pestana Pousadas de Portugal
	Perceber quais os objetivos mais importantes/relevantes na opinião dos diretores e gestores das Pousadas de Portugal
	Identificar quais as dimensões, subdimensões e itens associados aos FCSs mais importantes na visão dos diretores e gestores e dos hóspedes das Pestana Pousadas de Portugal e perceber qual a avaliação (importância e desempenho) é que os diretores e gestores, e os hóspedes fazem destes(as)
	Identificar quais os indicadores de desempenho sugeridos pelos diretores e gestores, que podem servir para medir o desempenho de cada um dos FCSs escolhidos como os mais críticos/importantes
	Perceber quais são as diferenças entre as opiniões dos hóspedes das Pestana Pousadas de Portugal acerca dos FCSs, de acordo com as suas características sociodemográficas e com as características da visita
	Analisar as diferenças entre as opiniões dos diretores e gestores e dos hóspedes acerca dos FCSs
	Identificar e analisar as categorias de classificação dos FCSs mais importantes
	Diferenciar e classificar todos os indicadores mencionados pelos diretores e gestores das pousadas nas categorias de indicadores financeiros e de indicadores não financeiros
	Perceber se os resultados relativos aos FCSs mais importantes corroboram a literatura
	Perceber se a avaliação da importância tem um impacto significativo na avaliação do desempenho dos FCSs mais importantes, das subdimensões e das dimensões
Analisar a dicotomia entre FCSs técnicos e FCSs humanos entre os FCSs considerados mais importantes	
6. Síntese e Conclusões	Identificar e analisar os FCSs das Pestana Pousadas de Portugal e todos os aspetos relacionados, tendo em consideração a perspectiva dos diretores e gestores e dos hóspedes

Fonte: Elaboração própria

Desta forma, em todos estes capítulos e respetivas secções, irá procurar-se responder aos objetivos específicos definidos, através de variados conteúdos e análises dinâmicas das diversas vertentes em estudo.

A nível metodológico, iniciar-se-á com uma revisão da literatura, através da análise de inúmeros artigos e livros, recolhendo-se várias informações, que serão, futuramente, testadas a partir de entrevistas por questionário dirigidas aos diretores e gestores das Pousadas de Portugal e de inquéritos por questionário aplicados aos hóspedes das mesmas.

Os resultados obtidos serão, posteriormente, analisados com recurso ao *software* SPSS 26, comparando-se vários dados entre os dois destinatários e tirando-se diversas conclusões acerca dos(as) dimensões, subdimensões e fatores mais críticos para o sucesso das Pousadas de Portugal.

1.3 Estrutura

A estrutura da presente dissertação está dividida em seis capítulos principais, nomeadamente o capítulo 1 – Introdução, o capítulo 2 – Fatores Críticos de Sucesso, o capítulo 3 – Hotelaria e Fatores Críticos de Sucesso, o capítulo 4 – Metodologia, o capítulo 5 – Estudo Empírico e Análise de Dados, e o Capítulo 6 – Sínteses e Conclusões. Todos estes capítulos estão divididos em secções de forma a organizar de forma concisa e sucinta todos os aspetos a serem analisados.

O primeiro capítulo (Introdução) serve como base de todo o contexto da temática a ser explorada, dando-se uma breve explicação da relevância do tema, elucidando-se o leitor acerca dos objetivos (geral e específicos) da presente investigação e sintetizando-se a informação relativa à estrutura e à metodologia.

Os capítulos 2 e 3 são os capítulos referentes, essencialmente, à revisão de literatura. O capítulo 2 – Fatores Críticos de Sucesso representa um culminar de informação relativa ao conceito de “fator crítico de sucesso”, bem como à sua importância, ao seu processo de identificação, à sua possível variação, às formas existentes de o classificar, às suas características e à sua medição. Portanto, este capítulo serve de esclarecimento deste conceito, de modo a que o leitor o interprete da forma correta e possa compreender melhor toda a restante investigação. O capítulo 3 – Hotelaria e fatores críticos de sucesso serve de ligação entre os FCSs e os estabelecimentos hoteleiros, precedendo-se de uma explicação acerca do termo “estabelecimento hoteleiro” bem como da sua legislação inerente e, continuando, com uma descrição e explicitação do estado da arte relativo aos FCSs em estabelecimentos hoteleiros, bem como aos indicadores de medida/desempenho, que permitem mensurar o desenvolvimento desses FCSs.

O capítulo 4 – Metodologia retrata toda a informação relativa ao procedimento metodológico a ser aplicado, nomeadamente a descrição deste processo; a revisão da questão de investigação e dos objetivos; a conceptualização e sistematização teórica, onde se enumeram as variadas hipóteses de investigação procedentes da revisão de literatura; o método de recolha de dados, nomeadamente a identificação da população em estudo, em que, também, se caracteriza o objeto de estudo, que representa um dos três tipos existentes de estabelecimentos hoteleiros (tipologia pousada), ao nível da oferta e da procura; a explicitação dos instrumentos de recolha de dados utilizados e a descrição dos métodos de administração utilizados; e o método de análise de dados, que retrata a variabilidade de variáveis existentes e a forma como estas variáveis serão analisadas através de testes estatísticos, para dar resposta às hipóteses de investigação referentes ao estudo empírico.

O capítulo 5 – Estudo empírico e Análise dos dados diz respeito à envolvência de todos os dados provenientes dos instrumentos de recolha de dados, sintetizando-se toda esta informação através de análises descritiva e exploratória. Ainda neste capítulo, é realizada uma comparação dos dados relativos aos diferentes instrumentos de recolha de dados (diferentes inquiridos) e uma discussão, em que se comparam os resultados deste estudo empírico com a informação proveniente da revisão de literatura, podendo-se validar, ou não, as hipóteses de investigação que surgiram do estado da arte.

Por fim, o capítulo 6 – Síntese e Conclusões inclui as principais conclusões desta investigação, as limitações sentidas ao longo do desenvolvimento da mesma e as propostas de investigação futuras.

2 Fatores Críticos de Sucesso

2.1 Introdução

A literatura acerca dos FCSs segue, normalmente, uma abordagem que começa com a definição dos objetivos, depois passa para a identificação dos FCSs e termina com a projeção de medidas/indicadores de desempenho (Bullen & Rockart, 1981; Geller, 1985c; Meilani & Anugrah, 2015). Esta abordagem considera, então, que, inicialmente, deve-se identificar as necessidades de informação, através da identificação de objetivos e metas, depois determina-se quais são os FCSs que permitirão alcançar esses objetivos/metasp e, por fim, identifica-se os indicadores que irão medir esses FCSs na sua operacionalização efetiva. Assim, o conhecimento dos objetivos de uma determinada organização é uma condição prévia crítica para o seu sucesso (Najdawi, 2020; Thomas & Long, 2000). Thomas e Long (2000) propõem um modelo de gestão de fatores críticos de sucesso que parte dos objetivos da organização, e estes terão incidência na resposta por parte do mercado, na utilização dos recursos e no(a) gestão e controle. Todos estes aspetos levarão ao alcance de um desempenho e/ou crescimento sustentável da organização.

Além disso, ao ser adotada a abordagem dos FCSs, é lógico estender este conceito para abranger tanto a natureza das habilidades e competências que os gestores de uma organização precisam para garantir que os FCSs sejam alcançados, como as medidas usadas para avaliar o seu desempenho, isto é, postular um vínculo entre os FCSs, as habilidades/competências críticas necessárias para os ativar efetivamente e as medidas críticas de desempenho usadas para monitorizar os resultados deste processo (Brotherton & Watson, 2000).

Quando um gestor estabelece objetivos ou metas, ele estabelece, implicitamente, o que é necessário fazer para obter sucesso na consecução desses objetivos/metasp, isto é, determinar os FCSs (Caralli, Stevens, Willke, & Wilson, 2004). Neste sentido, os FCSs necessitam de ser identificados para fornecerem foco para a gestão e mensuração do desempenho. Haktanir e Harris (2005) apoiam este ponto de vista, relatando a relação discernível entre FCSs, contexto da indústria e medição do desempenho. Assim, a abordagem dos FCSs é considerada prática e intuitiva, fornecendo um elo natural entre o planeamento tático e o estratégico (Boynton & Zmud, 1984).

O objetivo deste capítulo passa por entender, pormenorizadamente, o termo “fator crítico de sucesso”, na sua generalidade, sendo que se pretende obter um esclarecimento acerca da sua existência ao longo do tempo em termos de evolução do uso, das etapas do processo de identificação dos FCSs, das características que um FCS não deve prescindir, da possibilidade de variação dos FCSs de uma organização em diferentes momentos e/ou diferentes contextos, das variadas categorias para classificar os FCSs e da forma como é possível medir cada um dos FCSs.

Em relação à estrutura do presente capítulo, este iniciar-se-á por uma secção alusiva ao conceito de FCS bem como à evolução do seu uso ao longo do tempo. Seguir-se-á uma secção respeitante à identificação dos FCSs, que incluirá outras subsecções com conteúdos acerca da importância da identificação de FCSs, do processo de identificação dos mesmos, das fontes e dimensões subjacentes aos FCSs, das características que os FCSs devem possuir e da variação a que os FCSs podem estar sujeitos. A secção seguinte diz respeito à medição dos FCSs, em que se irá refletir acerca dos modos de mensuração dos FCSs. Por último, surgirá uma conclusão do capítulo em que serão enunciados as principais conclusões de cada uma das secções.

2.2 Conceito e evolução do termo fator crítico de sucesso

A abordagem dos FCSs no âmbito da gestão não é uma nova área de trabalho inovadora, existindo já há algum tempo, sendo Daniel (1961) o primeiro a propor a identificação de FCSs, fatores decisivos para o sucesso de uma empresa, num artigo da revista *Harvard Business Review*, na década de 1960. Este foi creditado com a introdução de FCSs na literatura dos sistemas de informação, sugerindo que, para uma organização evitar, eficazmente, a sobrecarga de informações, os seus sistemas de informação devem focar-se nos fatores que determinam o sucesso organizacional (Daniel, 1961; Rockart, 1979). De facto, segundo Daniel (1961), cada empresa deve concentrar-se nos seus principais fatores de sucesso, isto é, nas tarefas que devem ser executadas, particularmente, bem para que seja possível agradar os clientes e superar a concorrência (Vasconcellos e Sá, 1988).

Esta aplicação dos FCSs ao campo dos sistemas de informação manteve-se, extensivamente, ao longo dos anos (Rockart, 1979), sendo que Rockart (1979) descreve esta nova abordagem como um auxílio para os gestores definirem as suas principais necessidades de informação. A partir desta altura, os FCSs são considerados fatores críticos controláveis, que demonstram

uma grande capacidade em determinar o sucesso de uma empresa (Brotherton & Shaw, 1996). Para verificar as necessidades de informação dos gestores e vinculá-las aos sistemas de informação de gestão, aplicou-se o termo fator crítico de sucesso (Grunert & Ellegaard, 1992). Em 1981, Rockart e Bullen apresentaram um trabalho, em que detalharam as etapas necessárias para recolherem e analisarem os dados, para a criação de um conjunto de FCSs organizacionais. Além disso, o conceito de FCS segundo estes autores é, claramente, inspirado numa combinação ideal entre as condições ambientais e as características do negócio (Bullen & Rockart, 1981).

Segundo Rockart (1979, p. 91), os FCSs referem-se a um “número limitado de áreas em que, se os resultados forem satisfatórios, garantirão um desempenho competitivo bem-sucedido” da organização. Boynton e Zmud (1984), também, definiram FCSs como os fatores que devem ser bem desempenhados para que o sucesso de uma organização esteja garantido. Estes fatores são eventos, condições, circunstâncias ou atividades e, correspondem às poucas áreas-chave onde as coisas devem desenrolar-se corretamente para que o negócio floresça e os objetivos da gerência sejam alcançados (Bullen & Rockart, 1981; Rockart, 1979). Como tal, são essas áreas de atividade que devem receber atenção constante e cuidadosa, por parte da administração de uma empresa. O estado de desempenho de cada área deve ser, continuamente, medido e as informações correspondentes devem ser disponibilizadas (Rockart, 1979).

O termo "fatores críticos de sucesso" foi aplicado à literatura de administração na década de 1980, quando havia uma preocupação sobre a razão de algumas organizações terem mais sucesso do que outras e, por isso, foram realizadas pesquisas no sentido de investigar os componentes do sucesso. Segundo Ferguson e Dickinson (1982), os FCSs são fatores que existem dentro ou fora da empresa, que devem ser identificados e considerados, porque apoiam ou ameaçam a execução dos objetivos da empresa ou mesmo a sua existência, por isso requerem atenção especial da administração. No mesmo sentido, Boynton e Zmud (1984) sugerem que os FCSs representam as áreas de gestão ou empresariais que devem receber atenção especial e contínua para se obter alto desempenho, sendo que estes fatores incluem questões vitais para as atividades operacionais atuais de uma organização e para o seu sucesso no futuro. Magal, Carr, e Watson (1988) referem que como os FCSs são áreas críticas dos negócios, estes devem ser monitorizados constantemente para garantir que os negócios prosperem.

Ao longo das últimas três décadas, a aplicação dos FCSs foi estendida numa abordagem mais genérica para a gestão, especialmente no âmbito do planeamento estratégico e operacional/de gestão (Brotherton, 2004a, 2004b; Grunert & Ellegaard, 1992; Leidecker & Bruno, 1984; Vasconcellos e Sá, 1988). Assim, Leidecker e Bruno (1984) referem que os elementos de uma empresa que são geridos, sustentados, mantidos e controlados corretamente e que, conseqüentemente, têm um impacto significativo no seu sucesso dizem respeito aos fatores críticos de sucesso. Mais recentemente, a abordagem dos FCSs foi vinculada às perspectivas de processos de negócios (Watson, 1993).

A aplicação dos FCSs ao setor do turismo e hotelaria começou em 1985. Em 1985, apesar de toda a atenção dada aos FCSs em vários campos, existia apenas um estudo distinto dos FCSs no contexto da indústria da hospitalidade. Este foi conduzido por (Geller, 1985a, 1985b, 1985c) e centrava-se na indústria hoteleira dos EUA, focando-se na aplicação dos FCSs aos sistemas de informação dos hotéis. Deste modo, os FCSs de uma empresa são referidos como as áreas críticas de empresas individuais que refletem a posição na indústria, a idade, a estratégia competitiva, os fatores individuais, o estilo de gestão, a força financeira, entre outros (Geller, 1985a, 1985b, 1985c).

Os fatores críticos de sucesso correspondem a um número limitado de fatores importantes para o sucesso estratégico, e devem ser monitorizados para garantirem a execução bem-sucedida dos programas estratégicos de uma empresa (Jenster, 1987). Ao longo dos anos, os planeadores de negócios estenderam o conceito dos FCSs para incluir, também, fatores competitivos externos (Freund, 1988).

Grunert e Ellegaard (1992, p.17) definiram um “fator-chave de sucesso como uma habilidade ou recurso no qual uma empresa pode investir, o que, no mercado em que atua, explica grande parte das diferenças observáveis no valor percebido e/ou nos custos relativos”. Watson (1993) considera que os FCSs são medidos em termos básicos de negócios, e são selecionados como medidas de eficácia dos negócios (qualidade), eficiência (tempo) ou economia (custo).

Brotherton e Shaw (1996) consideram que qualquer fator que seja crítico é suscetível de ser de maior importância, de ter elevada prioridade e de incorporar conseqüências significativas; e sugerem que apenas um número relativamente limitado de fatores é considerado crucial ou crítico para a sobrevivência competitiva e o sucesso de uma empresa. A essência da

aplicação dos FCSs à gestão é a “especialização focada, ou seja, a concentração de recursos e esforço nesses fatores capazes de fornecer a maior vantagem competitiva.” (Brotherton & Shaw, 1996, p. 114). Basicamente, os FCSs correspondem a combinações de atividades e processos alinhados que apoiam a realização dos resultados desejados da empresa, que foram especificados pelos objetivos ou metas da empresa (Brotherton, 2004a, 2004b). Conseqüentemente, os FCSs podem ser, parcialmente, controlados pela administração e, portanto, potencialmente, geridos (Melia, 2010).

Utilizando os FCSs como um filtro, a gerência de uma empresa consegue identificar as informações mais importantes para a tomada de decisões críticas da empresa. Conseqüentemente, a premissa subjacente é que as decisões tomadas desta forma serão mais eficazes, pois são baseadas em dados especificamente relacionados com os fatores de sucesso da organização. Os FCSs são, assim, uma representação explícita das principais áreas de desempenho de uma organização, definindo as atividades de sustentação que uma organização deve executar bem ao longo do tempo para cumprir a sua missão (Caralli *et al.*, 2004). Um FCSs é um conceito estratégico chave e requer a compreensão do contexto em que é utilizado. Existem FCSs para cada indústria, cada empresa, cada estratégia, etc. (Ketelhöhn, 1998). Deste modo, Vasconcellos e Sá, e Hambrick (1989) consideram que os FCSs correspondem aos pré-requisitos para alcançar o sucesso, isto é, às competências ou pontos fortes distintos de uma empresa.

2.3 Identificação de fatores críticos de sucesso

2.3.1 Importância da identificação

O sucesso de uma organização depende de vários aspetos, entre eles a gestão e a identificação dos fatores críticos de sucesso, que deve ter em consideração a participação das diferentes partes interessadas, incluindo os clientes, os fornecedores, os investidores e os funcionários (Arasli, 2012; Harris & Mongiello, 2001; Kala & Bagri, 2014; Wadongo *et al.*, 2010). Como já foi referido na secção anterior, os fatores críticos de sucesso representam os fatores críticos para o sucesso de uma empresa, englobando um número relativamente reduzido de aspetos que são, realmente, importantes para o gestor concentrar a sua atenção (Bullen & Rockart, 1981). O método dos FCSs constitui, assim, uma abordagem cada vez mais popular para a identificação de informações estrategicamente relevantes (Daniel, 1961) e é determinado

com base no processo de recolha de dados, para que os objetivos de cada parte interessada sejam atingidos (Meilani & Anugrah, 2015).

Os FCSs são capazes de transformar as abordagens de gestão no âmbito da comunicação, dos serviços, da facilitação, da coordenação, da inovação, da liderança, do apoio, das relações com recursos humanos, do *marketing*, entre outros (Avcikurt *et al.*, 2011). O método de identificação dos FCSs parece, cada vez mais, ser uma forma útil e pragmática de ajudar um gestor individual a determinar as suas necessidades de informação, auxiliar uma empresa no seu processo de planeamento, melhorar a comunicação entre a gerência da empresa e ajudar no desenvolvimento de recursos de informação (priorizar informações e identificar preocupações críticas da organização) (Boynton & Zmud, 1984; Bullen & Rockart, 1981; Magal *et al.*, 1988; Rockart & Treacy, 1980). O reconhecimento dos fatores críticos, também, torna mais eficaz a medição do desempenho e o controlo (Jenster, 1987). Estes fatores podem influenciar a direção e o desenvolvimento de uma empresa, sem interferir, propriamente, no seu funcionamento, protegendo, assim, a empresa contra falhas. Isto pode acontecer utilizando os FCSs para estabelecer diretrizes que monitorizem as atividades da empresa (Ferguson & Dickinson, 1982).

Grunert e Ellegaard (1992) consideram que os FCSs podem ser usados de quatro formas distintas: como elementos necessários para um sistema de informações de gestão; como características únicas de uma empresa; como ferramentas heurísticas para melhorarem o raciocínio dos gestores; e como descrições das principais habilidades e recursos necessários para se ter sucesso no mercado.

De uma forma geral, e de acordo com Butler e Fitzgerald (2000), Caralli *et al.* (2004) e Jenster (1986), os FCSs ajudam a diferenciar, orientar, priorizar e direcionar os elementos cruciais para o desenvolvimento de estratégias e, conseqüente, para o sucesso organizacional, da realidade complexa e multidimensional, das atividades empresariais. A identificação de FCSs fornece um meio pelo qual uma empresa consegue avaliar as ameaças e oportunidades do seu ambiente, bem como os recursos específicos da empresa (pontos fortes e pontos fracos) (Jenster, 1986; Leidecker & Bruno, 1984).

De acordo com Olsen *et al.* (2005), no ambiente competitivo empresarial que existe atualmente, os FCSs representam as barreiras de entrada para as empresas que procuram competir no mercado. Para estas empresas terem sucesso, devem investir nos FCSs, isto é,

devem refletir o desempenho superior de cada FCS na sua identidade. Se estas empresas liderarem na operacionalização da maioria dos seus FCSs, serão capazes de alcançar vantagem competitiva. Caso contrário, as empresas poderão não conseguir atingir os seus objetivos e metas, e não serão líderes no mercado (Caralli *et al.*, 2004; Olsen *et al.*, 2005). Portanto, os FCSs dizem respeito aos métodos competitivos essenciais que constituem a estratégia de uma empresa que pretenda competir no mercado, ou seja, os FCSs são as pedras angulares do processo de planeamento estratégico e desenvolvimento de estratégias (Leidecker & Bruno, 1984; Olsen *et al.*, 2005).

Para que os FCSs representem um poderoso papel estratégico, é importante que a gestão de topo e os funcionários se mantenham unidos e alinhados de uma forma consistente, para reunirem esforços que acompanhem a visão da empresa. Para que isto aconteça, é importante que os FCSs sejam utilizados para orientar e motivar os funcionários a executar as suas funções da forma pretendida, e para direcionar a atenção dos gestores para aquilo que são as premissas básicas da estratégia da empresa. O uso destes fatores na comunicação (discussões e planeamento dentro da empresa) irá, nitidamente, guiar os membros da organização relativamente aos elementos críticos da estratégia da empresa (Jenster, 1987). É digna de nota a opinião de Rockart (1979), de que um dos usos mais poderosos dos FCSs é aumentar a comunicação entre os membros (essencialmente gestores) da organização.

Muitas vezes estes fatores implicam investimentos significativos, para os quais o gestor/prorietário da empresa espera obter retornos. Ao identificarem os FCSs e os implementarem através de medições de desempenho e de gestão adequados(as), as empresas receberão um maior retorno, quando comparadas com empresas que não empregam FCSs (Jenster, 1987; Olsen *et al.*, 2005). Por isso, os FCSs podem ser uma forma eficaz de focar a direção estratégica e o investimento, constituindo uma ferramenta útil para a comunicação e a unificação da abordagem estratégica de uma organização (Freund, 1988). Esta abordagem envolve, diretamente, os FCSs que foram identificados, e tem como objetivo reduzir riscos, explorar oportunidades, entre outros (Ferguson & Dickinson, 1982). De facto, aplicar os FCSs para validar e garantir a direção da organização pode ser muito importante para a tomada de decisões, a iniciativa, o esforço e o processo (Caralli *et al.*, 2004).

Assim, torna-se de elevada importância garantir que os FCSs sejam geridos e executados de forma correta pelos gestores, de forma a alcançar resultados bem-sucedidos e, de preferência,

num nível líder do setor para garantir vantagem competitiva (Ferguson & Dickinson, 1982; Hansen & Eringa, 1998; Olsen *et al.*, 2005). Deste modo, segundo Brotherton, Heinhuis, Miller, e Medema (2002), todas as decisões de gestão devem ser baseadas nos FCSs pois estes são os fatores “obrigatórios” que determinam se haverá sucesso, por isso “o argumento para orientar o pensamento e a ação da gerência de acordo com eles é claro e inequívoco” (Brotherton *et al.*, 2002, p. 75). Quanto mais uma empresa sustentar o seu desempenho em cada FCS, mais facilmente poderá manter a sua posição de liderança no mercado, isto é, a sua vantagem competitiva (Olsen *et al.*, 2005). Deste modo, o valor do processo de identificação dos FCSs, também, reside em criar estratégias que permitam melhorar a competitividade (Thomas & Long, 2000).

Desta forma, o método de identificação e gestão dos FCSs permite que os gestores adotem uma abordagem mais estruturada no seu planeamento. Os fatores identificados como fulcrais para o sucesso de uma organização irão permitir a integração entre os objetivos de longo prazo estabelecidos pela empresa, o aproveitamento eficaz dos seus recursos nas áreas importantes e a atenção necessária por parte da gerência/administração (Boynton & Zmud, 1984; Jenster, 1987; Magal *et al.*, 1988). Os FCSs são poderosos pois explicitam o que um gestor, intuitivamente, sabe e faz (ou deveria fazer) para se manter competitivo. Assim, quando os FCSs estão explicitados, podem ser vistos como uma ferramenta de gestão e o gestor consegue, mais facilmente e eficazmente, orientar e direcionar a organização no cumprimento da sua missão, concentrando a sua atenção constante e cuidadosa nas áreas-chave (Caralli *et al.*, 2004; Rockart, 1979).

Assim, determinar os FCSs para a consecução dos objetivos de uma empresa resultará numa gestão mais eficaz (Munro & Wheeler, 1980). Independentemente de como os FCSs são usados, existem várias vantagens em administrá-los numa empresa. De acordo com Caralli *et al.* (2004), os FCSs são capazes de reduzir a ambiguidade organizacional; são mais confiáveis do que os objetivos, pois dirigem, realmente, uma empresa em direção à sua missão; são mais propensos a refletir o ambiente operacional atual de uma empresa, porque são mais dinâmicos e possuem diversas fontes; representam uma perspectiva de gestão de riscos a ser considerada por uma empresa; e podem ser valiosos, servindo de apoio ao realinhamento contínuo das atividades operacionais.

A gerência de uma empresa deve alocar devidamente o seu tempo, os seus melhores funcionários e orçamento necessário nas poucas tarefas críticas para as quais a excelência é necessária (Vasconcellos e Sá, 1988). Isto vai ao encontro do conceito de “especialização focada”, proposto por Brotherton e Shaw (1996), em que a empresa deve concentrar os seus recursos e esforço nos principais fatores de sucesso, de modo a alcançar a excelência e o sucesso. Estes recursos devem ser financeiros e não financeiros, sendo que um deles corresponde aos recursos humanos e a sua atitude e sucesso são cruciais para alcançar as metas organizacionais (Najdawi, 2020).

A compreensão e o desenvolvimento dos FCSs permite que uma empresa entre com sucesso no seu setor, consiga diferenciar-se através das estratégias escolhidas e opere de forma ideal entre o maior valor percebido e os menores custos envolvidos (Ketelhöhn, 1998), contribuindo, significativamente, para o alcance dos objetivos estratégicos de longo prazo do negócio (Grunert & Ellegaard, 1992).

A aplicação dos FCSs é considerada por vários autores (Boynton & Zmud, 1984; Munro & Wheeler, 1980; Rockart, 1979; Shank, Boynton, & Zmud, 1985) como uma ferramenta útil para identificar informações de elevada importância, exigidas pela alta gerência de uma empresa, que reconhece, particularmente, este método. Desta forma, ao longo da orientação de uma empresa, a alta gerência necessita de planeamento estratégico e controlo de gestão, que conseguirá obter, mais explicitamente, através do método dos FCSs (Bergeron & Begin, 1989), já que este método permite o planeamento de recursos de informação, o planeamento estratégico e o estabelecimento de metas individuais (Shank *et al.*, 1985).

É de conhecimento geral que, hoje em dia, numa era globalizada, os prestadores de serviços, especialmente as empresas hoteleiras, vivem num ambiente de elevada competitividade, procurando, constantemente, alcançar eficácia na execução das suas ações estratégicas e operacionais (Minciotti, Santolia, & Kaspar, 2008). Por isso, ao nível do setor hoteleiro, a abordagem dos FCSs corresponde a uma forma apropriada de iluminar os fatores que estão associados ao sucesso (Zhang *et al.*, 2013), já que as necessidades, desejos e valores dos clientes podem ser corretamente identificados(as) (Minciotti *et al.*, 2008). Assim, a medição de desempenho através da abordagem dos FCSs permite medir a satisfação dos clientes, através, por exemplo, do seu *feedback* (Najdawi, 2020).

Em suma, independentemente de os gestores considerarem que as suas necessidades de informação estão a ser satisfeitas, é útil que procedam a uma revisão contínua dos FCSs, para que estes reflitam as questões mais importantes a enfrentar num ambiente dinâmico (Avcikurt *et al.*, 2011; Boynton & Zmud, 1984; Geller, 1985c; Munro & Wheeler, 1980). Portanto, de acordo com vários autores, como Brotherton (2004a, 2004b), Brotherton e Shaw (1996), Ferguson e Dickinson (1982) e Geller (1985c, 1985b), para as empresas respondam às mudanças que ocorrem nas condições de negócio competitivo, os gestores devem mudar os seus modos de pensar relativamente às empresas e às respetivas estruturas, para evitarem surpresas desagradáveis ou oportunidades perdidas.

2.3.2 Processo de identificação

Todas as organizações possuem um conjunto de FCSs, no entanto podem não os conhecer, por isso os FCSs são, realmente, derivados da organização e não criados (Caralli *et al.*, 2004). O desenvolvimento dos FCSs de uma empresa deve seguir numa base de tentativa e erro e pode ser bastante valioso em termos de clarificação dos objetivos da empresa, identificação de redundâncias, redefinição de sistemas de informação existentes e determinação de medidas importantes para monitorizar esses FCSs (Geller, 1985c).

A tarefa de identificar os FCSs inicia-se com uma revisão do processo de estratégia e planeamento da empresa, bem como dos(as) objetivos e metas chave que foram previamente estabelecidos. De seguida, pensa-se no que a empresa deve fazer de forma correta para atingir cada um desses objetivos/metast e a resposta está na identificação dos FCSs (Caralli *et al.*, 2004; Geller, 1985c).

De acordo com vários autores, entre eles Bullen e Rockart (1981), Caralli *et al.* (2004), Devlin (1989), Freund (1988) e Shank *et al.* (1985), a análise crítica dos fatores de sucesso é mais eficaz quando é realizada de cima para baixo, garantindo que cada unidade de negócio de uma empresa apoia os FCSs da empresa em geral. Assim, começa-se por analisar a missão, os objetivos e as estratégias da empresa, que são afetados pela indústria em que esta opera, para serem identificados os fatores de sucesso dos negócios em geral. Depois, entende-se qual a contribuição de cada unidade operacional para os objetivos gerais e determina-se os FCSs das áreas funcionais de cada unidade operacional. Estes tendem a ser menos influenciados pela indústria em que a empresa opera e mais focados nas contribuições que são necessárias para apoiar os objetivos estratégicos e a missão da organização. Por fim,

existem os FCSs individuais, que dependem fortemente dos papéis particulares de cada indivíduo na empresa e de fatores temporais. Assim, os FCSs dos níveis mais altos da organização estão relacionados ou dependentes dos níveis mais baixos, ou seja, normalmente, se os FCSs de nível inferior não forem alcançados, os FCSs de nível superior também não poderão ser alcançados.

Leidecker e Bruno (1984) fornecem outra perspectiva do processo de identificação dos FCSs, em que acreditam que o impacto do lucro de uma atividade ou circunstância é, geralmente, o fator determinante para a identificação de um FCS. Assim, estes autores sugerem que a análise das grandes áreas de negócio, das atividades onde estão grandes investimentos envolvidos, da sensibilidade dos resultados globais a mudanças em determinadas atividades e das grandes mudanças no desempenho da empresa, representam fortes indícios de quais são os FCSs da empresa.

Ao nível do setor hoteleiro, quando este é observado num contexto mais amplo, os fatores que contribuem para o sucesso de um hotel são mais complexos e multidimensionais, e, portanto, mais difíceis de identificar (Zhang *et al.*, 2013). Avcikurt *et al.* (2011) consideram que os FCSs precisam de ser planeados, ao nível da gestão, em situações específicas através de práticas, operações e avaliações de desempenho.

2.3.3 Fontes e dimensões

O sucesso de uma organização está dependente, como já foi referido nos capítulos anteriores, da identificação e monitorização dos seus fatores críticos de sucesso, que dizem respeito a uma ampla gama de atividades, eventos e condições que ocorrem em toda a organização, bem como no ambiente externo em que esta opera. Numa empresa típica, há vários níveis de gestão e cada um deles pode ter ambientes operacionais bastante distintos com diferentes FCSs. Estes FCSs incorporam e refletem diversas fontes e dimensões, que fornecem informações adicionais para compreender a importância de cada FCS e a sua contribuição para o alcance dos objetivos da organização (Caralli *et al.*, 2004). Assim, os FCSs podem derivar de diversas fontes e podem ser categorizados em várias dimensões.

Os FCSs podem ser humanos e/ou técnicos, que são semelhantes às categorias *soft/hard*. Os FCSs **humanos** ou *soft* referem-se, habitualmente, à(s) atitudes, habilidades, moral e formação/desenvolvimento do pessoal, ou seja, estão relacionados com o fornecimento

direto da experiência de hospitalidade. Os FCSs **técnicos** ou **hard** estão associados a normas e procedimentos, métodos de produção eficientes, programas de manutenção, participação no mercado e procedimentos de controlo. Estes FCSs derivam da preocupação em fornecer uma base sólida na entrega direta do produto de hospitalidade e em gerir o negócio de modo a sobreviver no mercado e ter sucesso (Brotherton & Shaw, 1996; Ingram, Biermann, Cannon, Neil, & Waddle, 2000). Brotherton (2004b) sugere que nos hotéis há mais aspetos comuns do que diferentes em relação aos FCSs humanos e técnicos. Existe, ainda, a evidência de que **os FCSs técnicos são considerados, pelos gestores hoteleiros, mais importantes que os FCSs humanos – H1** (Brotherton, 2004b), sendo esta ideia uma hipótese aliciante de se investigar aquando do estudo empírico.

Outras categorias dizem respeito aos FCSs **internos ou externos** (Bullen & Rockart, 1981; Grunert & Ellegaard, 1992). Segundo Brotherton (2004a), os FCSs são derivados das características do ambiente interno de uma determinada empresa e são determinados pela natureza do seu ambiente externo. No caso do ambiente interno, os FCSs podem surgir das características particulares dos produtos, processos, pessoas e estruturas da empresa, e irão refletir a situação específica em que se encontra a empresa, em termos de capacidades e competências principais, que são fulcrais para a sobrevivência no mercado e o alcance de vantagem competitiva (Berry, Seiders, & Gresham, 1997; Brotherton & Shaw, 1996; Duchessi *et al.*, 1989). Por isso, os FCSs internos são aqueles que podem ser controlados e influenciados pela gerência de uma determinada organização (Bullen & Rockart, 1981). Em relação ao ambiente externo, existem FCSs relativos, por exemplo, a diferentes segmentos de mercado e decisões de posicionamento competitivo (Boardman & Vining, 1996). Os FCSs determinados pelo ambiente externo, tais como a competição e a condição do mercado, são menos controláveis do que os derivados do ambiente interno e podem estar sujeitos a distintos graus de medida e controlo (Brotherton & Shaw, 1996; Bullen & Rockart, 1981).

No entanto, as condições externas são igualmente importantes às internas (Hua, Chan, & Mao, 2009). Leidecker e Bruno (1984) fizeram uma observação semelhante, referindo que as fontes dos FCSs derivam de três níveis de análise: empresa específica, indústria e ambiente sociopolítico e económico. Estes autores acreditam que os três níveis de análise possuem mérito como fontes de FCSs, no entanto sugerem que as abordagens mais orientadas para o nível macro são de menor importância, por exemplo, na conceção de um sistema de informação para a gestão de uma empresa ou de um sistema de controlo interno.

Jenster (1987) faz uma distinção parecida, mas com algumas particularidades, fazendo referência aos eventos externos, quando há exposição ao risco, às realizações dos membros da equipa, e ao processo operacional interno, como fontes dos FCSs. Considera, assim, que os FCSs podem derivar das condições básicas internas ou externas da estratégia de uma empresa ou das competências e/ou recursos (por exemplo, humanos e financeiros).

Como o sucesso é um fenómeno multidimensional, categorizar um FCS como interno ou externo é fulcral para os gestores de uma determinada organização terem uma melhor perceção na definição de metas (Bullen & Rockart, 1981; Chittithaworn *et al.*, 2011), sendo que os fatores envolvidos podem ter um impacto positivo ou negativo (Ferguson & Dickinson, 1982). Daqui emerge uma hipótese de investigação: **para uma empresa alcançar o sucesso, a maioria dos FCSs devem ser ótimos simultaneamente, integrando FCSs internos e externos – H2** (Chittithaworn *et al.*, 2011).

Bullen e Rockart (1981) identificaram as fontes dos FCSs como as características da indústria, a estratégia competitiva e posição na indústria, os fatores ambientais, os fatores temporais e a posição da gestão. A primeira fonte (caraterísticas da indústria) justifica-se, pois, cada setor tem um conjunto de FCSs que são determinados pelas caraterísticas do próprio setor, logo, cada uma das empresas pertencentes a esse setor deve ter em atenção todos esses fatores, de modo a manter ou aumentar a sua posição competitiva, atingir os seus objetivos e cumprir as suas missões. A segunda fonte (estratégia competitiva e posição da indústria) deve-se ao facto de que, cada uma das empresas dentro de uma indústria encontra-se numa determinada situação individual, determinada pela sua história e estratégia competitiva atual. Por isso, existem FCSs específicos da posição única da organização, relativamente aos seus concorrentes. A terceira fonte (fatores ambientais) refere-se ao ambiente organizacional, isto é, às influências macroeconómicas sobre as quais uma organização tem pouco ou nenhum controlo. Para tornar estes FCSs explícitos, a empresa deve, pelo menos, reconhecê-los e monitorizar o seu desempenho de acordo com eles. A quarta fonte (fatores temporais) inclui problemas, barreiras ou desafios de uma organização, e corresponde a áreas que se tornam críticas dentro de uma determinada empresa por um determinado período porque ocorre algo inesperado e incomum. No entanto, a empresa deve continuar a gerir de forma satisfatória para manter o seu nível de desempenho. Geller (1985c), também, identificou esta fonte dos FCSs como fatores temporários, que são específicos das empresas e resultam de circunstâncias de curto-prazo ou inusuais. Por último, a quinta fonte (posição da gestão)

trata-se da posição funcional da gestão de cada uma das organizações, que tem associada um conjunto de FCSs. Estes FCSs inerentes ao nível da gestão podem ser universais em diferentes organizações no mesmo setor.

Outros autores, como Caralli *et al.* (2004) e Said, HassabElnaby, e Wier (2003), também consideram as unidades operacionais de uma organização como fontes dos FCSs já que estas contribuem para a execução dos objetivos e da missão da organização. Hoque e James (2000) referem o estágio do ciclo de vida do produto e o tamanho da empresa como outras fontes dos FCSs. Os FCSs também podem ser identificados através da avaliação da estratégia da empresa, do ambiente, dos recursos, das operações, entre outros (Ferguson & Dickinson, 1982).

Ketelhöhn (1998) considera que existem os FCSs **da indústria**, que apesar de não garantirem os maiores lucros, preparam a empresa para a concorrência; e os FCSs **operacionais** da empresa, que geram lucro para a empresa, representando fatores de valor e custo, que levam a empresa à posição desejada. Assim, esta autora sugere que os FCSs operacionais podem ser identificados de quatro formas distintas, nomeadamente através da análise dos três elos mais fracos da cadeia de atividades, das atividades com o maior impacto no custo ou no valor percebido, das atividades mais críticas do sistema de negócios, e dos padrões da indústria.

De acordo com Geller (1985c), os FCSs também podem ser analisados na perspetiva da sua generalidade ou especificidade. Portanto, existem os FCSs que são **genéricos** para uma determinada combinação de condições ambientais do mercado e os FCSs que são **específicos** de uma situação ou contexto. Ketelhöhn (1998) discute as diferenças entre os FCSs **estratégicos** e os FCSs **operacionais**, espelhando a dicotomia anterior entre específicos e genéricos. Os fatores técnicos e sistémicos para as operações bem-sucedidas são genéricos ou independentes do contexto, sendo considerados universais (Brotherton *et al.*, 2002). Brotherton (2004a, 2004b) refere que **os fatores subjacentes ao sucesso no tipo de operações efetuadas em hotéis são mais genéricos do que específicos/contingentes – H3**, sendo esta uma interessante informação para ser testada nesta investigação.

Assim sendo, Brotherton (2004a) explica que, para além das diferenças básicas da oferta principal de cada hotel, existem duas fontes potenciais de vantagem competitiva. A primeira corresponde à adição, isto é, ao fornecimento de instalações e serviços adicionais que

diferenciam uma oferta de outra. A segunda refere-se ao desempenho superior em atender às necessidades e prioridades dos clientes.

Rockart (1979) categorizou os FCSs em atividades **de curto prazo (monitorização)** e atividades **de longo prazo (construção e adaptação)**. A monitorização dos FCSs implica controlar, continuamente, as situações existentes e envolve, frequentemente, FCSs financeiros. A construção ou adaptação envolve o controlo razoável das operações do dia a dia, de modo a planear o futuro e implementar as mudanças necessárias para a organização melhorar, crescer e se adaptar a um novo ambiente percebido. Além disso, a monitorização está associada, normalmente, a operações de curto prazo, enquanto a construção/adaptação envolve questões estratégicas de longo prazo, no que diz respeito às condições estruturais e aos recursos de uma organização individual (Brotherton, 2004a). **Geralmente, os gestores de uma empresa possuem uma combinação de FCSs de monitorização e de construção/adaptação – H4** (Bullen & Rockart, 1981; Rockart, 1979), correspondendo esta à quarta hipótese de investigação a ser testada nesta investigação.

Segundo Grunert e Ellegaard (1992), os FCSs, também, podem ser classificados em conjuntivos/conjunturais ou compensatórios. Os principais fatores **conjuntivos** de sucesso referem-se às condições necessárias para um desempenho superior, enquanto os principais fatores **compensatórios** de sucesso relacionam-se com as escolhas nas áreas de excelência e envolvem estratégia. Os principais fatores compensatórios referem-se a um conjunto de habilidades e recursos, nos quais as empresas podem optar por enfatizar um ou vários. Os principais FCSs diferem, também, relativamente à sua mutabilidade/alterabilidade, isto é, ao grau em que os concorrentes podem imitá-los. Quando a mutabilidade de um FCS compensatório for baixa, as barreiras à entrada e relação ao grupo estratégico correspondente serão altas.

Alguns dos FCSs estão associados a elementos intangíveis, enquanto outros estão relacionados com elementos físicos tangíveis (Wang & Hung, 2015). Assim, algumas fontes podem ser extremamente complexas e difíceis de definir, como, por exemplo, no caso do FCS “relação qualidade-preço” (Mohsin & Lockyer, 2010). A maioria dos gestores necessitam de informações rígidas e flexíveis (qualitativas) que são, normalmente, as mais fáceis de obter. No entanto, a disponibilidade imediata dessas informações leva, muitas das vezes, à negligência em perceber a necessidade de identificar informações críticas e *soft*.

Para este problema ser superado, é necessário que exista uma abordagem orientada e estruturada para a identificação de informações críticas para o sucesso, incluindo áreas rígidas e flexíveis (Munro & Wheeler, 1980).

Como se pode verificar ao longo desta secção, a abordagem dos FCSs é muito ampla e flexível, por isso existem várias hipóteses de categorização dos FCSs (Griffin, 1995). Os FCSs são multifacetados e multidimensionais e a base para os categorizar precisa de refletir isso mesmo. Classificar os FCSs em diferentes tipologias irá permitir uma maior organização e, conseqüentemente, os gestores irão compreender, de uma forma mais clara, a dinâmica competitiva na qual a empresa está a operar (Brotherton, 2004a).

2.3.4 Caraterísticas

As formas, aparentemente, intermináveis pelas quais os FCSs podem ser úteis para uma organização, enfatizam a sua natureza simples e ampla aplicabilidade (Caralli *et al.*, 2004). No entanto, durante o desenvolvimento de FCSs, deve ter-se em consideração as suas caraterísticas (Yusof & Aspinwall, 1999).

Os FCSs são os fatores que se devem alcançar dentro de uma organização, bem como no seu ambiente operacional externo, destacando-se, assim, uma das caraterísticas importantes dos FCSs de que eles são **orientados para a ação**, ou seja, são expressos como fatores que devem ser realizados e não vistos como o ponto final de um processo (Brotherton & Shaw, 1996; Freund, 1988). Adicionalmente, os FCSs não correspondem a objetivos ou metas de uma empresa, mas a um conjunto de atividades, processos, habilidades ou recursos, orientados para apoiarem a realização desses objetivos/metast. Isto significa que os FCSs são **acionáveis**, a um nível variável e controlável pela gestão (Brotherton & Shaw, 1996; Grunert & Ellegaard, 1992). Esta última caraterística está relacionada com outras duas caraterísticas dos FCSs, a de serem, potencialmente, **mensuráveis** (Brotherton & Shaw, 1996; Ingram *et al.*, 2000; Jenster, 1987) e **controláveis** (Freund, 1988; Ingram *et al.*, 2000). Os FCSs são **específicos** do mercado e concentram-se em áreas específicas (Grunert & Ellegaard, 1992; Jenster, 1987; Meilani & Anugrah, 2015), mas também são considerados **flexíveis**, pois podem ser adaptados a diferentes situações e não requerem uma interpretação rigorosa (Boynton & Zmud, 1984; Shank *et al.*, 1985). Em adição, os FCSs devem **existir em número limitado**, isto é, devem ser poucos, pois apenas um número relativamente limitado de fatores será extremamente importante para a sobrevivência ou o sucesso competitivo de

uma empresa (Devlin, 1989; Freund, 1988; Grunert & Ellegaard, 1992; Ingram *et al.*, 2000; Jaafar, 2011). Além disso, devem ser **simples** pois é fundamental que sejam fáceis de entender (Meilani & Anugrah, 2015).

Ademais, Jenster (1987) refere que os FCSs devem espelhar o sucesso da estratégia elucidada pela empresa, exibir a base dessa estratégia, e motivar e alinhar os gestores e os outros funcionários. Freund (1988) sugere, também, que o FCSs devem ser importantes para alcançar as metas e objetivos gerais da empresa, ser aplicáveis a todas as empresas do setor com objetivos e estratégias semelhantes, e ser de natureza hierárquica (alguns FCSs pertencem à empresa no geral e outros possuem focos mais restritos a áreas funcionais). Munro e Wheeler (1980) aludem, ainda, que os FCSs são melhor descritos através de um rótulo ou uma expressão curta, ao invés de uma declaração narrativa. Grunert e Ellegaard (1992) mencionam outros dois aspetos: o relacionamento causal inerente a um FCS, que expressa uma relação entre a vantagem competitiva de uma empresa e as causas dessa vantagem competitiva, em termos de determinados(as) habilidades e recursos; e uma relação causal que existe entre uma habilidade/recurso e o valor percebido e/ou custo relativo.

2.3.5 Variação

O ambiente de negócios extremamente competitivo que existe atualmente e as rápidas mudanças que ocorrem nos mercados a nível mundial, forçam as organizações a ajustarem a sua forma de trabalhar (Politis, Litos, Grigoroudis, & Moustakis, 2009). Apesar de algumas situações serem específicas, outras são genéricas para uma determinada combinação de condições industriais, de mercado e ambientais (Geller, 1985c). Assim, os FCSs alteram-se com diferentes gestores, diferentes informações e diferentes períodos de tempo. Isto significa que eles devem ser adaptados à indústria, à empresa e ao indivíduo que os identifica, uma vez que estão relacionados com as especificidades de cada situação e de um determinado gestor (Bullen & Rockart, 1981; Geller, 1985c).

Como as pessoas, os eventos, as circunstâncias e o ambiente, que representam fatores que afetam o que é crítico para uma organização, mudam continuamente, é importante que haja uma tentativa sistemática de identificar e validar os FCSs (Geller, 1985a; Yusof & Aspinwall, 1999). Assim, os FCSs representam fatores dinâmicos que refletem a posição das empresas no setor, a fase de desenvolvimento da empresa, as estratégias competitivas, os fatores contextuais, as forças financeiras, os estilos de gestão, a eficiência operacional, entre

outros aspetos (Geller, 1985c). Por isso, é preciso ter constantemente em consideração as tendências e ciclos económicos e os fatores políticos, tecnológicos, socioeconómicos e outros fatores incontrolláveis (Venter & Cloete, 2007).

Embora os FCSs derivem das considerações de gestão, segundo Bullen e Rockart (1981) e Caralli *et al.* (2004), os FCSs podem ser diferentes de gestor para gestor, conforme o seu lugar na hierarquização da organização (Ferguson & Dickinson, 1982; Rockart, 1982), bem como podem alterar-se à medida que existem mudanças no ambiente da indústria e/ou na posição da empresa na indústria (Munro & Wheeler, 1980; Rockart, 1982).

Consoante o gestor, os FCSs podem alterar-se uma vez que estes dependem do estilo de gestão de uma determinada empresa, isto é, dependem da forma como as áreas de responsabilidade são geridas, da natureza das políticas da empresa (Geller, 1985c) e da posição do gestor na empresa (Boynton & Zmud, 1984). Além disso, os FCSs são baseados em perceções que, por razões semânticas ou cognitivas, podem diferir de um gestor para outro (Bergeron & Begin, 1989; Jenster, 1986).

Como refere Brotherton (2004a), relativamente ao ambiente da indústria, os FCSs podem ser suscetíveis a períodos ou eventos incomuns transitórios. A posição da empresa na indústria está relacionada com a ênfase na manutenção e/ou melhoria da vantagem competitiva, afetando, também, a mudança dos FCSs, e isto é possível constatar ao nível da sua fase no ciclo de vida do produto (introdução, crescimento, maturidade ou declínio), que irá, certamente, afetar a decisão das ações ou medidas a serem tomadas (por exemplo diversificação, diferenciação, etc.) para a empresa conseguir alcançar sucesso a curto e a longo prazo. Brotherton (2004a) sugere o exemplo de uma empresa madura e líder de mercado que, geralmente, irá focar-se numa gama mais limitada de FCSs devido à sua posição defensiva e dominante (Brotherton, 2004a; Geller, 1985c).

Rockart (1982) considera que os FCSs podem variar por quatro razões principais, nomeadamente o estágio de desenvolvimento da organização; o histórico recente da organização; a composição humana, organizacional e financeira; e a perspetiva ou visão que o(s) gestor(es) possui(em). Assim, cabe a cada gestor, de cada empresa, garantir um ritmo correto da evolução dos FCSs, tendo em consideração as mudanças concomitantes.

Além disso, se uma empresa oferecer um novo produto ou entrar num novo mercado, esta enfrentará diferentes FCSs, que exigem novos tipos de pontos fortes, que a empresa pode ou não possuir (Vasconcellos e Sá, 1988). No caso de a empresa optar por alcançar vários segmentos, os FCSs irão ser diferentes para cada um deles, e será necessário analisar e determinar estratégias específicas para cada segmento (Boardman & Vining, 1996).

Deste modo, os FCSs requerem cuidado e atenção constante por parte da gestão pois representam áreas chave. Assim, o desempenho de cada área deve ser medido continuamente e as informações daí provenientes devem ser tidas em consideração na gestão (Bergeron & Begin, 1989; Bullen & Rockart, 1981; Geller, 1985c). Mesmo quando os gestores consideram que as suas necessidades de informação estão a ser satisfeitas, é útil que procedam a uma revisão contínua dos FCSs, para que estes reflitam as questões mais importantes que um determinado gestor enfrenta num ambiente dinâmico (Avcikurt *et al.*, 2011; Boynton & Zmud, 1984; Geller, 1985a). Isto porque nem todos os fatores percebidos como críticos se mantêm constantes ao longo do tempo e do espaço (Avcikurt *et al.*, 2011).

A monitorização dos FCSs trata-se de um processo em que os gestores verificam mudanças, desenvolvimentos e resultados na vertente das atividades organizacionais. Esta abordagem abrange a recolha de informações ao nível interno e externo da operação da empresa (Jenster, 1986). As organizações que não forem capazes de reconhecer o impacto potencial das mudanças, por exemplo ao nível de mudanças nas preferências dos clientes ou do surgimento de uma nova concorrência, provavelmente irão perder oportunidades de negócio (Thomas & Long, 2000).

A extensão da monitorização dos FCSs varia, em grande parte, conforme os tipos de estratégia, sendo que as variações estão concentradas, principalmente, em áreas funcionais como a administração geral, a pesquisa e desenvolvimento e os recursos humanos (Jenster, 1986). Algumas das estratégias correspondem ao reconhecimento de interesses comuns entre empresas e à aprendizagem obtida com outras empresas do setor (Thomas & Long, 2000).

Segundo Brotherton (2004b), o facto de a natureza da gestão hoteleira ser muitas vezes vista como mais genérica do que contingente pode, muitas das vezes, recair na perceção de que a maioria dos FCSs são genéricos e transferíveis, no entanto nem todos são. De acordo com Vasconcellos e Sá, e Hambrick (1989), os principais FCSs são obviamente contextualmente contingentes. Por isso, é fulcral que haja uma revisão de forma a priorizar e personalizar

alguns dos FCSs, consoante diferentes contextos, já que os FCSs exigem medidas situacionais específicas e diversas (Bullen & Rockart, 1981). Por isso, segundo Avcikurt *et al.* (2011), pode ser necessário a constituição de uma equipa dentro do hotel que seja responsável pela identificação, gestão e execução dos FCSs numa base contínua.

Em suma, é importante que os objetivos, as metas, o planeamento, os FCSs, as medidas de desempenho, os padrões de desempenho e as restantes informações relacionadas sejam atualizados(as) regularmente, de forma a garantir que todos estes aspetos se ajustam às alterações que acontecem ao nível da organização e do ambiente em que esta opera (Munro & Wheeler, 1980). Portanto, de acordo com vários autores, como Brotherton (2004a, 2004b), Brotherton *et al.* (2002), Brotherton e Shaw (1996), Ferguson e Dickinson (1982) e Geller (1985c, 1985a), para que as empresas respondam às mudanças que ocorrem nas condições de negócio competitivo, os gestores devem mudar os seus modos de pensar relativamente às empresas e às respetivas estruturas, para evitarem surpresas desagradáveis ou oportunidades perdidas. Em particular, na hotelaria, para que a satisfação total do cliente seja alcançada e se adquira vantagem competitiva face aos concorrentes, os gestores hoteleiros devem ter conhecimento da posição competitiva, num mercado que é inconstante, e criar as oportunidades de melhoria contínua necessárias (Min, 2018).

No entanto, apesar de tudo isto, algumas preocupações são universais no setor hoteleiro, por exemplo, dificilmente um gestor hoteleiro defende que um bom atendimento e uma limpeza adequada não são essenciais. Logo, alguns FCSs são comuns à maioria dos estabelecimentos do setor hoteleiro (Geller, 1985c).

2.4 Medição dos fatores críticos de sucesso

Depois de os FCSs serem identificados, é necessário prosseguir com a mensuração de cada um deles, sendo esta uma vertente de grande criatividade. Estas medidas representam indicadores diretos, que medem e monitorizam as áreas mais críticas onde a atenção da gestão de topo se deve concentrar para alcançar um bom desempenho ao longo de cada dimensão crítica (Bullen & Rockart, 1981; Geller, 1985b; Jenster, 1987; Meilani & Anugrah, 2015). Assim, as medidas dos FCSs são padrões específicos que permitem a calibração do desempenho de cada FCS, ou seja, são indicadores ou partes de informação que apoiam a monitorização do desempenho numa determinada área-chave, sendo específicas de cada FCS (Bullen & Rockart, 1981; Geller, 1985c).

Os indicadores de desempenho servem para monitorar o desempenho de objetivos estratégicos, resultados ou áreas-chave absolutamente críticos para o sucesso e crescimento de uma organização (Kala & Bagri, 2014, 2016; Shadskaia & Kozlova, 2018). Atualmente, a identificação de indicadores de desempenho não é algo novo e desconhecido, sendo que está a ser, gradualmente, implementado nas atividades práticas de empresas em vários setores (Shadskaia & Kozlova, 2018), sendo o principal objetivo fornecer, aos tomadores de decisão, indicadores mensuráveis para medir o desempenho organizacional e a utilização ideal dos recursos e, assim, alcançar a maximização do lucro através da satisfação das partes interessadas (Kala & Bagri, 2014, 2016). É de notar, ainda, segundo Hoque e James (2000), que as grandes empresas utilizam mais as medidas do que as empresas de pequena e micro dimensão.

De acordo com Jenster (1987), os indicadores de medida devem ser explícitos o suficiente para que os gestores compreendam como é que as suas ações influenciam o sucesso estratégico, por isso os indicadores devem respeitar seis especificações para representarem uma fonte de motivação. No âmbito operacional, devem focar-se na ação e disponibilizar a informação que pode ser utilizada para o controlo. Em adição, os indicadores devem ser indicativos de um nível de desempenho desejado. Além disso, devem ser aceitáveis pelos subordinados da gerência, ou seja, os subordinados devem ter um contributo significativo para a determinação dos indicadores. Adicionalmente, os indicadores devem ser de confiança, sendo que cada FCS deve ter um determinado tipo de medida apropriado. Ademais, devem ser oportunos, em concordância com os correspondentes FCSs. Por fim, os indicadores devem ser simples, isto é, devem direcionar a atenção para os resultados de desempenho dos FCSs.

Os indicadores podem ser “*soft*” correspondendo a medidas subjetivas e **qualitativas (não financeiras)** ou “*hard*” que são as medidas objetivas e **quantitativas (financeiras)** (Bullen & Rockart, 1981; Geller, 1985c). De acordo com Munro e Wheeler (1980), para as medidas serem úteis, devem ser quantitativas e não qualitativas, no entanto, em alguns casos, a quantificação pode não ser fácil e pode ser necessário o uso de medidas indiretas que inferem o progresso em direção a um FCS. Melia (2010), no seu estudo relativo aos FCSs em hotéis, também, concluiu que a medição dos fatores críticos de sucesso foi repleta de dificuldade. Esta dificuldade deveu-se à complexidade inerente à mensuração dos FCSs. Esta autora concluiu que, quando os FCSs envolvem quantidades excessivas de tempo e recursos para a

sua medição, é mais problemático medi-los. No entanto, os FCSs precisam de ser medidos para a sua contribuição na gestão de desempenho ser avaliada.

Os indicadores financeiros (quantitativos) são os meios tradicionais de mensuração de desempenho (Wadongo *et al.*, 2010). Segundo Harris e Mongiello (2001), os indicadores não financeiros têm muitos pontos fortes e são mais diretamente rastreáveis à estratégia da empresa e, por isso, mais usados, sendo estes indicadores de clientes, operações e recursos humanos, e correspondem aos determinantes. Por outro lado, os indicadores financeiros dizem respeito aos resultados. Embora a medição do desempenho financeiro seja importante e possa oferecer maior eficácia organizacional a longo prazo, para que uma organização se mantenha competitiva, deve considerar, também, os resultados não financeiros ou operacionais, já que ambos são vitais para que a organização rastreie e preveja o desempenho dos negócios em relação aos objetivos e FCSs (Kala & Bagri, 2014, 2016; Wadongo *et al.*, 2010). Por isso, **os indicadores consistem em medidas financeiras e não financeiras, para que haja um foco equilibrado e abrangente no desempenho – H5** (Kala & Bagri, 2016), o que será testado para o caso da presente investigação.

Especificamente no caso da hotelaria, os indicadores de medida fornecem a base de medição da operação de um estabelecimento hoteleiro (Sklyar & Kharchenko, 2018), já que determinam o progresso do negócio (Harris & Mongiello, 2001). Assim, para o sucesso dos estabelecimentos hoteleiros, é absolutamente importante que os gestores se concentrem em indicadores de desempenho confiáveis e críticos. É, então, da responsabilidade da gestão/administração, garantir a tomada de decisões estratégicas em função da adoção e do uso de variados indicadores. Estes indicadores têm como objetivo avaliar o desempenho do estabelecimento hoteleiro e medir as realizações dos objetivos organizacionais (Kala & Bagri, 2014; Shadskaia & Kozlova, 2018). Deste modo, trabalhar com os principais indicadores, oferece a um estabelecimento hoteleiro a oportunidade de avaliar a implementação da sua estratégia (através de objetivos e FCSs previamente identificados), sendo que estes possibilitam a monitorização geral de toda a atividade dos recursos humanos, por departamento e na empresa como um todo (Shadskaia & Kozlova, 2018).

Além disso, é de realçar que os indicadores podem ter pesos e efeitos diferentes na eficiência de um estabelecimento hoteleiro, sendo que os pesos e efeitos podem mudar ao longo do tempo (Sklyar & Kharchenko, 2018). Assim, a escolha de indicadores é um processo

desafiador e bastante dinâmico, uma vez que, assim como acontece com os FCSs, os indicadores podem ser apropriados hoje, mas há sempre a necessidade de se fazer uma reavaliação contínua à medida que estratégias e ambientes competitivos se alteram. Por isso, a análise do desempenho atual de uma organização, os seus requisitos futuros e as estratégias de melhoria necessárias para a existência de sucesso contínuo, devem ter como base o desenvolvimento e o uso de indicadores (Kala & Bagri, 2014, 2016; Wadongo et al., 2010).

Se os gestores de estabelecimentos hoteleiros utilizarem indicadores inadequados, podem estar a ignorar determinados problemas que têm relevância e que podem pôr em causa o desempenho da organização. Por isso é que é fundamental que, previamente à utilização de indicadores, se identifique alguns FCSs que apontam somente as áreas mais críticas para determinado(a) situação ou contexto. Assim, tudo é executado corretamente e a unidade hoteleira conseguirá alcançar a excelência e sucesso (Kala & Bagri, 2016).

2.5 Conclusão

Ao longo deste capítulo foi possível explorar, pormenorizadamente, o conceito “fator crítico de sucesso”, sendo que se estudou várias vertentes a este associado.

Inicialmente, investigou-se acerca do conceito e evolução do uso do termo “fator crítico de sucesso” e constatou-se que este é um termo antigo, tendo surgido em 1961 por iniciativa de D. Ronald Daniel, com aplicação aos sistemas de informação. Esta abordagem manteve-se por muitos anos e era descrita como um auxílio para os gestores reunirem as suas necessidades de informação. Em 1980, este termo ganhou uma nova dimensão, sendo aplicado à literatura de administração. No decorrer das últimas três décadas, o uso dos FCSs foi expandido para a gestão, especialmente para o planeamento estratégico e operacional.

Ao nível do setor do turismo e hotelaria, a aplicação dos FCSs surgiu em 1985, através de um estudo conduzido por Geller. Relativamente ao conceito de FCS, numa dada organização, os FCSs correspondem a atividades, processos, áreas ou recursos, que devem ser desenvolvidos corretamente e satisfatoriamente, de modo a que os objetivos e as metas da organização sejam alcançados. Assim, estes dizem respeito a fatores-chave que representam as áreas mais preocupantes dentro de uma organização, ou seja, aquelas áreas onde a atenção da gestão se deve focar.

De seguida, passou-se para a explicitação da identificação de fatores críticos de sucesso, em que se demonstrou a importância da sua identificação, que só pela definição de “fator crítico de sucesso” é claramente exposta, e concluiu-se que os FCSs estão associados a diversas vantagens, entre elas, o auxílio na comunicação e coordenação de informação, na liderança, no *marketing*, no(a) medição e controlo do desempenho, entre outras. Em suma, os FCSs permitem identificar e analisar os elementos mais relevantes para o desenvolvimento de estratégias e, conseqüente, para o alcance de sucesso organizacional, no mercado atual, que é caracterizado pela sua complexidade e pelo seu dinamismo.

No entanto, é de notar que, para que a identificação dos FCSs tenha sucesso, é necessário que estes sejam implementados e geridos de forma correta. Também foi esclarecido o processo de identificação, em que se constatou que os FCSs de uma empresa são derivados desta e não criados, isto é, cada empresa possui os seus próprios FCSs, no entanto pode não os conhecer. Assim, o processo de identificação passa, primeiramente, por enunciar as estratégias e objetivos chave de uma empresa que levará à identificação de FCSs. Além disso, concluiu-se que a análise dos FCSs deve acontecer do geral para o particular, isto é, da empresa na sua generalidade até cada um dos gestores, sendo que os FCSs gerais dependem dos individuais, e vice-versa.

De seguida, foi, também, possível concluir que os FCSs podem derivar de variadas fontes e podem ser classificados em diversas dimensões/categorias. Entre as várias fontes possíveis dos FCSs destacam-se as características da própria empresa, as características da indústria, a condição do mercado, o ambiente sociopolítico e económico, a estratégia competitiva e posição da empresa na indústria, os fatores temporários, entre outros. De acordo com vários autores, constatou-se que os FCSs podem ser internos ou externos, industriais ou operacionais, genéricos ou específicos, estratégicos ou operacionais, de curto prazo (monitorização) ou de longo prazo (construção e adaptação), conjuntivos ou compensatórios, humanos (*soft*) ou técnicos (*hard*), entre outros. Assim, foi possível verificar que existem variadas hipóteses de categorização dos FCSs, já que os FCSs são multifacetados e multidimensionais. Esta categorização irá permitir uma maior organização, que é fulcral para enfrentar a dinâmica competitiva que existe atualmente. Ao identificar FCSs, é necessário ter em consideração as características que estes devem possuir. Os FCSs devem ser orientados para a ação e acionáveis, mensuráveis, controláveis, específicos do mercado, flexíveis e devem existir em número limitado.

O último aspeto relacionado com a secção da identificação dos FCSs diz respeito à variação que pode ocorrer entre os FCSs de uma dada empresa, sendo que em diferentes contextos, situações e/ou momentos, os FCSs podem alterar-se. Desta forma, esta secção apresenta a importância de existir uma tentativa sistemática de identificar e validar os FCSs, já que estes correspondem a fatores dinâmicos que podem ser diferentes de gestor para gestor, à medida que existem mudanças no ambiente da indústria e/ou dependendo da posição da empresa na indústria.

Por último, deu-se relevância à medição dos FCSs, pois depois de estes serem identificados, é necessário perceber como se pode medir cada um deles. A medição e monitorização dos FCSs ocorre através de indicadores, que representam padrões específicos que permitem a calibração do desempenho de cada FCS. Estes indicadores podem ser *soft* (qualitativos) ou *hard* (quantitativos), sendo que alguns autores consideram que os indicadores são mais eficazes se forem *hard*. No entanto, esta quantificação pode ser difícil devido à complexidade do processo de mensuração dos FCSs. Os indicadores que permitem medir os FCSs devem possuir, assim como os FCSs, determinadas características. Estes devem ser explícitos o suficiente, focados na ação, elementos que disponibilizam a informação necessária, indicativos de um nível de desempenho desejado, aceitáveis pelos subordinados, de confiança, oportunos e simples.

3 Hotelaria e fatores críticos de sucesso

3.1 Introdução

A indústria do turismo é um setor altamente competitivo e complexo e está a crescer extensivamente na economia, sendo o alojamento e o segmento da alimentação e bebidas, os mais importantes para o desenvolvimento da indústria do turismo (Kala & Bagri, 2014). Os estabelecimentos hoteleiros são o núcleo da indústria hoteleira e do turismo em geral (Cheng, 2011; Sklyar & Kharchenko, 2018). A indústria hoteleira é grande e omnipresente em todos os países, fornecendo uma gama de produtos e serviços, que afeta toda a população de uma forma ou de outra (Liu & Ko, 2018).

Apesar de se esperar que diferentes estabelecimentos hoteleiros possuam diferentes FCSs, muitas vezes, existe uma semelhança entre os FCSs. Melia (2010) no seu estudo entre variados hotéis apercebeu-se desta semelhança e considerou-a uma descoberta significativa. O mesmo acontece em outras indústrias, como se pode concluir através do estudo de Berry *et al.* (1997), onde surgiu um conjunto comum de FCSs apesar das diferenças no tamanho e nos produtos oferecidos das empresas em análise. Por esta razão, os FCSs de um determinado estabelecimento hoteleiro, podem ser tidos em consideração na identificação dos FCSs de outro estabelecimento hoteleiro da mesma tipologia e com características semelhantes.

Este capítulo tem como principal objetivo interligar a definição e especificações da hotelaria com a abordagem dos FCSs, identificando-se vários(as) dimensões, FCSs e indicadores inerentes aos estabelecimentos hoteleiros. Assim, este capítulo debruçar-se-á sob a aplicação da abordagem dos FCSs aos estabelecimentos hoteleiros, em que, inicialmente, será apresentada uma secção de enquadramento do conceito de estabelecimento hoteleiro, que irá incluir a sua definição, as várias tipologias existentes e uma reunião dos requisitos mínimos obrigatórios e opcionais que estes estabelecimentos devem cumprir, no sentido de se conhecer os aspetos que já são obrigatórios e que, por essa razão, poderão não se considerar FCSs por si só.

A secção seguinte diz respeito a uma compilação dos principais estudos que investigaram os FCSs de empreendimentos turísticos, essencialmente hotéis, para se verificar a diversidade de estudos existentes e a variedade de FCSs identificados nestes. Associada a esta secção, surgirá uma outra secção que abrange vários indicadores que podem ser utilizados para a

mensuração/medição de fatores críticos de sucesso em estabelecimentos hoteleiros, tendo por base alguns estudos realizados neste âmbito.

A primeira secção deste capítulo, bem como a secção inerente a esta, terão como fontes, além de alguma revisão de literatura, os *websites* do Instituto Nacional de Estatística (INE), do Turismo de Portugal, I.P. e do Diário da República Eletrónico (DRE). As últimas secções serão baseadas numa exaustiva revisão da literatura.

3.2 Conceito de estabelecimento hoteleiro

Assim como em outras indústrias, a indústria hoteleira possui as suas próprias características, que a distingue das restantes e que estão associadas ao fornecimento de determinados produtos/serviços e, por isso, os fatores utilizados para avaliar o desempenho de um estabelecimento hoteleiro, devem refletir as atividades e os tipos específicos de produtos e serviços oferecidos (Harris & Mongiello, 2001). O alojamento engloba uma indústria muito única, que requer recursos humanos especiais e ações tangíveis, e enfatiza a consistência do serviço e da alta produtividade (Jaafar, 2011; Ottenbacher & Harrington, 2010). No entanto, a operação de um estabelecimento hoteleiro não depende apenas da equipa do mesmo, mas também de um produto interno de qualidade ao nível das instalações, do conforto, da cultura, do nível de serviço, da imagem do hotel, entre outros. Assim, um negócio hoteleiro deve exigir altas competências profissionais, eficácia estratégica e operacional, cultura organizacional e elevada formação e desenvolvimento dos recursos humanos (Goryushkina *et al.*, 2016).

A hotelaria envolve, então, entidades económicas independentes, que têm como principal objetivo, a obtenção de lucro, juntamente com a satisfação das necessidades dos clientes e o alcance dos objetivos traçados (Goryushkina *et al.*, 2016). Os estabelecimentos hoteleiros constituem projetos imobiliários altamente complexos, que envolvem alto risco e, geralmente, consomem uma quantidade prodigiosa de tempo, energia e capital (Venter & Cloete, 2007).

Assim, para os estabelecimentos hoteleiros é muito importante que cada serviço prestado corresponda às expectativas dos clientes, para que as necessidades destes sejam atendidas e a qualidade do serviço esteja garantida, e conseqüentemente, seja possível alcançar sucesso (Goryushkina *et al.*, 2016). Olsen *et al.* (2005) focam a relevância de uma estratégia de

crescimento, para responder às expectativas da procura, independentemente dos riscos de longo prazo associados. Salienta, ainda, que esta é uma estratégia permanente e que a pressão será constante, logo os gestores hoteleiros terão, continuamente, de encontrar formas de demonstrar esse crescimento em valor, mesmo sem se continuar a desenvolver novos hotéis ou submarcas, que alcancem esse crescimento por si só.

Uma empresa hoteleira pode ser definida como uma empresa que oferece alojamento e serviços de alimentação e bebidas – serviços necessários para atender aos benefícios (Gheribi & Bonadonna, 2019; Goryushkina *et al.*, 2016). Harris e Mongiello (2001) consideram que um estabelecimento hoteleiro integra três tipos significativamente diferentes de atividade industrial dentro de uma arena única: os quartos, que constituem o produto principal oferecido (Goryushkina *et al.*, 2016); os alimentos, incluindo uma função de produção; e as bebidas. Os estabelecimentos hoteleiros mais recentes e modernos, oferecem aos clientes, não apenas serviços de alojamento e restauração, mas também uma enorme variedade de entretenimento, transporte, comunicações, excursões, desportos, serviços complementares, serviços de beleza, entre outros, sendo que o conjunto de serviços varia consoante a classificação do estabelecimento hoteleiro. Assim, esta natureza distinta e diversa subjacente às atividades envolvidas na prestação de serviços de hotelaria, deve ser reconhecida e abordada na determinação dos fatores e medidas de desempenho compatíveis (Harris & Mongiello, 2001).

Goryushkina *et al.* (2016) consideram que um estabelecimento hoteleiro é uma instituição que concede o direito de residir na base de uma contratação comercial e oferece as suas instalações e serviços. Os estabelecimentos hoteleiros podem diferir consoante diversos critérios, entre eles o nível, a variedade e o preço dos serviços; a localização; e a operação durante todo o ano ou operação sazonal. Normalmente, existe uma taxa obrigatória pelo valor dos serviços adicionais prestados. Goryushkina *et al.* (2016) chamam a atenção para as características do produto hoteleiro, nomeadamente a sincronização de produção e consumo de serviços, a complementaridade dos serviços, a dependência da qualidade dos produtos e serviços prestados pelos funcionários, a complexidade dos produtos e serviços oferecidos, a flexibilidade de acordo com as necessidades dos consumidores e os padrões mundiais de serviço, entre outros.

3.2.1 Legislação aplicável

Segundo o INE, um estabelecimento hoteleiro diz respeito a um “estabelecimento cuja atividade principal consiste na prestação de serviços de alojamento e de outros serviços acessórios ou de apoio, com ou sem fornecimento de refeições, mediante pagamento” (INE, 2008). De acordo com o Decreto-Lei n.º 80/2017, artigo 11º, e o Turismo de Portugal, I.P., os estabelecimentos hoteleiros são “empreendimentos turísticos destinados a proporcionar alojamento temporário e outros serviços acessórios ou de apoio, com ou sem fornecimento de refeições, e vocacionados a uma locação diária” (Diário da República, 2017, p. 3322; Turismo de Portugal, 2020b).

De acordo com o artigo 11º do Decreto-Lei n.º 80/2017 e com o Turismo de Portugal, I.P., os estabelecimentos hoteleiros podem ser classificados em três grupos, nomeadamente “**hotéis; hotéis-apartamentos** (aparthotéis), quando a maioria das unidades de alojamento é constituída por apartamentos e/ou moradias; e **pousadas**, quando explorados diretamente pela ENATUR — Empresa Nacional de Turismo, S. A., ou por terceiros mediante celebração de contratos de franquia ou de cessão de exploração, e instalados em imóveis classificados como de interesse nacional, de interesse público ou de interesse municipal ou em edifícios que, pela sua antiguidade, valor arquitetónico e histórico, sejam representativos de uma determinada época” (Diário da República, 2017, p. 3322; Turismo de Portugal, 2020b).

De acordo com o artigo 12º do Decreto-Lei n.º 80/2017, os estabelecimentos hoteleiros possuem alguns requisitos de instalação: devem disponibilizar, no mínimo, de 10 unidades de alojamento; podem ocupar a totalidade ou uma parte independente, composta por pisos completos, de um ou mais edifícios, desde que os edifícios em causa componham, entre eles, um conjunto de espaços circunjacentes, ou desde que, entre eles, exista uma área de utilização comum; e num mesmo edifício podem ser instaladas unidades hoteleiras de diferentes grupos ou categorias (Diário da República, 2017).

Conforme o artigo 35º do mesmo DL, os estabelecimentos hoteleiros podem ser classificados nas categorias de uma a cinco estrelas, considerando a qualidade do serviço e das instalações, de acordo com determinados requisitos que devem incidir sobre as características das instalações e equipamentos, o serviço de receção e portaria, o serviço de limpeza e lavandaria, o serviço de alimentação e bebidas, e os serviços complementares (Diário da República, 2017).

Deste modo, aos estabelecimentos hoteleiros (hotéis, hotéis-apartamentos e pousadas) é atribuída uma categoria de uma a cinco estrelas. Para cada categoria, são exigidos requisitos mínimos obrigatórios e requisitos opcionais, sendo que para cada requisito opcional é concedido um determinado número de pontos (Apêndice 1 – Requisitos dos estabelecimentos hoteleiros (3* a 5*)). Assim, a atribuição de uma categoria depende, conjuntamente, da obediência de todos os requisitos mínimos obrigatórios e do cumprimento de um combinado de requisitos opcionais, que permita a obtenção da pontuação mínima obrigatória fixada para a categoria.

Os estabelecimentos hoteleiros da tipologia “pousada” não exibem estrelas mas seguem os critérios de três ou quatro estrelas, conforme o tipo de classificação de edifício ou património onde são instaladas, sendo que se atribui a categoria de quatro estrelas, quando estas estão “instaladas em edifícios classificados como de interesse nacional ou de interesse público”; e atribui-se a categoria de três estrelas, quando estas estão “instaladas em edifícios classificados de interesse municipal ou em edifícios que, pela sua antiguidade, valor arquitetónico e histórico, sejam representativos de uma determinada época”. Poderá haver a dispensa da atribuição da categoria em determinados casos específicos, sendo esta concedida pelo Turismo de Portugal, I. P. (Diário da República, 2015, p. 8458; Turismo de Portugal, 2020a).

Segundo a Portaria nº 309/2015 (Diário da República, 2015, p. 8467) - diploma inicial: Portaria nº 327/2008 (Diário da República, 2008) -, existem determinados requisitos obrigatórios comuns a vários empreendimentos turísticos, nomeadamente aos estabelecimentos hoteleiros, aos aldeamentos turísticos e aos apartamentos turísticos, que são os seguintes:

- “Apresentar adequadas condições de higiene e limpeza, conservação e funcionamento das instalações e equipamentos”;
- “Insonorização de toda a maquinaria geradora de ruídos em zonas de clientes, em especial ascensores e sistemas de ar condicionado”;
- “Sistema de armazenamento de lixos quando não exista serviço público de recolha”;
- “Sistema de iluminação de segurança, de acordo com o disposto na legislação aplicável”;

- “Sistema de prevenção de riscos de incêndio de acordo com o disposto em diploma próprio”;
- “Água corrente quente e fria”;
- “Telefone ligado à rede exterior, quando estiver disponível o respectivo serviço público”.

Os requisitos totais (obrigatórios e opcionais) dos estabelecimentos hoteleiros, por categoria de classificação, estão presentes no Apêndice 1 – Requisitos dos estabelecimentos hoteleiros (3* a 5*). Apenas se considerou os requisitos a partir da categoria de três estrelas, pois a tipologia pousada nunca possui uma classificação inferior a três estrelas.

3.3 Fatores críticos de sucesso em estabelecimentos hoteleiros

Embora existam semelhanças entre estabelecimentos hoteleiros e outros empreendimentos comerciais, os estabelecimentos hoteleiros possuem características únicas e requerem conhecimentos específicos de gestão. Estes estabelecimentos possuem um valor de mercado diretamente relacionado à sua capacidade de gerar lucro líquido futuro, através das suas operações. A essência do desenvolvimento bem-sucedido de um estabelecimento hoteleiro consiste em entender essas características únicas, o que pode ser conseguido através da identificação dos FCSs, estabelecendo-se um “roteiro” prático para o desenvolvimento de um estabelecimento hoteleiro de sucesso (Venter & Cloete, 2007).

No entanto, deve-se ter em consideração que, devido às inúmeras características idênticas entre estabelecimentos hoteleiros da mesma tipologia, **uma lista de FCSs de um determinado hotel pode ser um modelo específico para hotéis semelhantes – H6**, como já foi referido anteriormente na introdução deste capítulo. Desta forma, está é a sexta hipótese de investigação a ser testada no âmbito da presente investigação.

Por outro lado, as evidências confirmam a relevância da estrutura de governança corporativa e, especialmente, algumas diferenças radicais nos determinantes do sucesso entre unidades hoteleiras afiliadas e individuais (Sainaghi, 2011a, 2011b). É, assim, digno de nota inicial que a análise respeitante aos FCSs de estabelecimentos hoteleiros individuais e de estabelecimentos hoteleiros pertencentes a uma cadeia hoteleira é ligeiramente diferente. Enquanto os estabelecimentos hoteleiros individuais são capazes de criar elementos intangíveis únicos, que impulsionam a identidade individual e única da sua marca, os

estabelecimentos hoteleiros que pertencem a uma cadeia hoteleira têm, basicamente, de duplicar a imagem de marca da respetiva cadeia hoteleira. No entanto, **é extremamente difícil, ou mesmo impossível, para uma cadeia hoteleira replicar os seus FCSs em várias unidades localizadas em variados locais – H7** (Olsen *et al.*, 2005). Esta constatação de Olsen *et al.* (2005) será testada para o âmbito da presente investigação, já que, de certa forma, contraria a hipótese de investigação anteriormente definida (H6).

Nota-se, ainda, que o desempenho de cada FCS, das variadas unidades hoteleiras, estabelece a identidade da marca, sendo que esta questão cria desafios significativos para as cadeias hoteleiras (Olsen *et al.*, 2005). É de realçar, ainda, que a marca é um método de *marketing* e de desenvolvimento de estabelecimentos hoteleiros cada vez mais popular pois comunica uma mensagem consistente e clarificadora ao possível hóspede (Venter & Cloete, 2007). Por isso, é muito comum a utilização de hotéis individuais de cadeia internacional na estratégia da marca (Cheng, 2011). Deste modo, Haktanir e Harris (2005) enfatizam a importância de compreender o contexto do negócio de um estabelecimento hoteleiro independente para que seja feita a sua devida medição do desempenho.

Como já se concluiu numa secção anterior, relativa à variação dos FCSs (2.3.5), os FCSs variam consoante vários aspetos, por isso estes diferem entre vários estudos que foram realizados acerca desta temática. Os FCSs podem ser identificados com base nas perceções dos hóspedes e/ou nas opiniões dos gestores/proprietários, entre outros.

Depois de terem sido analisados os principais trabalhos acerca da temática, serão descritos a seguir, os principais FCSs estudados, pelos principais investigadores da área, com o auxílio de tabelas referentes a várias dimensões identificadas, em que irão ser incluídos os vários itens presentes na revisão de literatura, associados às várias referências.

É de notar, nas tabelas e nos textos que se seguem, que alguns autores possuem um asterisco junto à sua referência, pois, nestes casos, apesar do autor em questão considerar um determinado FCS como uma dimensão, no âmbito deste estudo e, depois de se ter realizado uma análise dinâmica e generalizada de todas as dimensões e FCSs evidenciados na literatura, foi conveniente convertê-lo em item, e vice-versa (converter um item numa dimensão).

Relativamente à primeira dimensão (Tabela 2), a **Acessibilidade** (Brotherton, 2004a; Chaves, Gomes, & Pedron, 2011; Fuentes-Medina, Hernández-Estárico, & Morini-Marrero, 2018; Hua *et al.*, 2009; Minciotti *et al.*, 2008*; Wang & Hung, 2015), de que fazem parte 11 itens (FCSs), é de realçar a importância da localização, constituindo, em diversos estudos, por si só, uma dimensão. A “Localização” (Tabela 2) é um dos FCSs mais evidenciados na literatura existente acerca dos FCSs em estabelecimentos hoteleiros (Brotherton, 2004a; Brotherton & Watson, 2000; Chaves *et al.*, 2011; Fuentes-Medina *et al.*, 2018; Geller, 1985c; Goryushkina *et al.*, 2016; Hua *et al.*, 2009; Kilic & Okumus, 2005; Melia, 2010; Minciotti *et al.*, 2008; Olsen *et al.*, 2005; Sainaghi, 2011b, 2011a; Wang & Hung, 2015; Yadegaridehkordi *et al.*, 2018; Zhang *et al.*, 2013). Por isso, com base no caso de estudo, será testado se **a localização corresponde a um dos principais FCSs da indústria hoteleira – H8.**

Fuentes-Medina *et al.* (2018) constataram que a localização corresponde a um dos principais FCSs devido à natureza do negócio dos estabelecimentos hoteleiros, que tem como base a natureza singular dos edifícios. Chaves *et al.* (2011) consideram, no que concerne à localização, que aspetos como a proximidade ao centro da cidade, aos pontos de acesso ao transporte público e à praia são amplamente valorizados. Por outro lado, destacam, também, a importância de um hotel estar inserido num lugar seguro, silencioso e com uma aparência luxuosa. Wang e Hung (2015), na sua investigação acerca dos FCSs em *guest houses*, concluíram que a localização é, particularmente, significativa, sendo crítica tanto para *guest houses* como para hotéis de grande escala. Melia (2010), no seu estudo que teve como alvos proprietários de hotéis independentes de pequena e média dimensão, concluiu que a localização do hotel é um FCS comum nas escolhas dos participantes, sendo a localização é percebida como uma proposta de venda exclusiva, principalmente se for capaz de fornecer vantagem competitiva.

Geller (1985c) estudou os FCSs de pequenos hotéis na perspetiva dos profissionais e, concluiu que a localização tem impacto na taxa de ocupação e vendas, e não no que diz respeito à aceitação dos hóspedes. Yadegaridehkordi *et al.* (2018) concluíram que a localização de um hotel pode afetar o sucesso e o desenvolvimento do hotel, sugerindo, ainda, que a localização é um dos fatores importantes que devem ser considerados antes da criação de um novo hotel. Venter e Cloete (2007), também, apontam a localização como um FCS que continua a ser o fator mais importante que afeta as decisões de investimento e

empréstimos. Hua *et al.* (2009) destacam, ainda, a importância da escolha de uma boa localização para que a recuperação do investimento líquido nesse estabelecimento seja mais rápida. Desta forma, selecionar uma boa localização pode determinar o sucesso da indústria hoteleira (Brotherton, 2004a; Hua *et al.*, 2009; Zhang *et al.*, 2013).

Tabela 2 - Fatores Críticos de Sucesso da dimensão "Acessibilidade" (RL)

Dimensão	Autores	Itens	Autores
Acessibilidade	(Brotherton, 2004a); (Minciotti, Santolia & Kaspar, 2008)*; (Hua et al., 2009); (Chaves, Gomes & Pedron, 2011); (Wang & Hung, 2015); (Fuentes-Medina et al., 2018)	Ambiente externo	(Kilic & Okumus, 2005); (Chittithaworn <i>et al.</i> , 2011)
		Cobertura geográfica da rede do hotel	(Brotherton, 2004a); (Hua <i>et al.</i> , 2009); (Lam, Ho & Law, 2015)
		Fornecer serviço de transporte do aeroporto	(Wang & Hung, 2015)
		Horário de <i>check-in/out</i>	(Brotherton <i>et al.</i> , 2002)
		Localização	(Geller, 1985a); (Brotherton & Watson, 2000); (Brotherton, 2004a); (Kilic & Okumus, 2005); (Olsen <i>et al.</i> , 2005); (Minciotti, Santolia & Kaspar, 2008); (Hua <i>et al.</i> , 2009); (Melia, 2010); (Chaves, Gomes & Pedron, 2011); (Sainaghi, 2011a, 2011b); (Zhang et al, 2013); (Wang & Hung, 2015); (Goryushkina et al., 2016); (Fuentes-Medina <i>et al.</i> , 2018); (Yadegaridehkordi <i>et al.</i> , 2018)
		Existência de pontos de acesso para transporte público nas proximidades e boa sinalização	(Minciotti, Santolia & Kaspar, 2008); (Hua <i>et al.</i> , 2009); (Chaves, Gomes & Pedron, 2011); (Wang & Hung, 2015)
		Processo/sistema de reserva fácil, preciso e eficiente	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton <i>et al.</i> , 2002); (Brotherton, 2004b); (Minciotti, Santolia & Kaspar, 2008); (Jaafar, 2011); (Mohsin & Lengler, 2015)
		Recebimento de uma confirmação (rápida) da reserva	(Mohsin & Lengler, 2015)
		Sistema central de vendas/reservas	(Brotherton, 2004a); (Olsen <i>et al.</i> , 2005); (Hua <i>et al.</i> , 2009)
		Sistema de telefonia	(Minciotti, Santolia & Kaspar, 2008)
Tamanho da rede do hotel	(Brotherton, 2004a); (Hua <i>et al.</i> , 2009); (Melia, 2010); (Lam, Ho & Law, 2015)		

Fonte: Elaboração própria

Hua *et al.* (2009) constataram que tanto a localização física (cidade e distrito onde se encontra o hotel), como a localização virtual (rede de reservas do hotel) – “Processo/sistema de reserva fácil, preciso e eficiente” (Brotherton, 2004b; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996; Jaafar, 2011; Minciotti *et al.*, 2008; Mohsin & Lengler, 2015) (Tabela 2), - são consideradas críticas para os clientes. Mohsin e Lengler (2015) sustentam esta importância do processo de reserva para os hóspedes, que está relacionado com o serviço de *front office*, que representa, geralmente, o primeiro momento de contacto entre o hóspede e o hotel. Jaafar (2011) apoia esta visão, pois no seu estudo com ênfase nos FCSs de *chalets*, concluiu que o *front office* é o primeiro local visitado pelos hóspedes, desempenhando uma função muito importante no acolhimento dos hóspedes e no fornecimento de um sistema de reservas eficiente. Brotherton e Shaw (1996) defendem, ainda, que fornecer um serviço de reservas eficiente e tranquilo é, particularmente, relevante para a consecução dos objetivos de negócios dos estabelecimentos hoteleiros. Hua *et al.* (2009) apoiam esta visão, defendendo que as redes de reserva podem sustentar o sucesso das operações e o desenvolvimento das unidades hoteleiras.

Segundo Lam, Ho, e Law (2015), a rede de um estabelecimento hoteleiro (cadeia hoteleira/grupo hoteleiro a que pertence um estabelecimento hoteleiro) – “Cobertura geográfica da rede do estabelecimento hoteleiro” (Brotherton, 2004a; Hua *et al.*, 2009; Lam *et al.*, 2015) e “Tamanho da rede do estabelecimento hoteleiro” (Brotherton, 2004a; Hua *et al.*, 2009; Lam *et al.*, 2015; Melia, 2010) (Tabela 2) - é outro aspeto bastante relevante para o sucesso, já que afeta o posicionamento competitivo, a rede de distribuição, o alcance da marca, a força da proposta de lealdade e a capacidade de capturar clientes. Numa perspetiva mais tangível, uma rede mais ampla implica um maior número de estabelecimentos hoteleiros para acomodar mais clientes e um elevado número de locais, para ganhar e recuperar pontos de fidelidade; por outro lado, numa perspetiva mais intangível, uma presença internacional fortificada, normalmente, significa uma maior exposição da marca a potenciais clientes e, conseqüentemente, mais oportunidades para criar consistência e credibilidade da marca (Lam *et al.*, 2015)

A **Alimentação e Bebidas (A&B)** corresponde à segunda dimensão identificada na presente revisão de literatura, tendo sido evidenciada por diversos autores da área (Brotherton, 2004b; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996; Fuentes-Medina *et al.*, 2018; Goldman & Eyster, 1992; Haktanir & Harris, 2005; Jaafar, 2011; Minciotti *et al.*, 2008) (Tabela 3).

Tabela 3 - Fatores Críticos de Sucesso da dimensão "Alimentação e Bebidas" (RL)

Dimensão	Autores	Itens	Autores
Alimentação e Bebidas (A&B)	(Goldman & Eyster, 1992); (Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton et al., 2002); (Brotherton, 2004b); (Haktanir & Harris, 2005); (Minciotti, Santolia & Kaspar, 2008); (Jaafar, 2011); (Fuentes-Medina et al., 2018)	Alto nível de qualidade do serviço	(Geller, 1985a); (Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton et al., 2002); (Bergin, 2002, 2003); (Brotherton, 2004b); (Jaafar, 2011); (Fuentes-Medina et al., 2018)
		Altos padrões de higiene	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton et al., 2002); (Brotherton, 2004b); (Jaafar, 2011)
		Apresentação da comida e bebida	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton et al., 2002); (Brotherton, 2004b); (Minciotti, Santolia & Kaspar, 2008)
		Desperdício mínimo de alimentos	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton et al., 2002); (Brotherton, 2004b)
		Pequeno-almoço conveniente e saboroso	(Minciotti, Santolia & Kaspar, 2008); (Hua et al., 2009)
		Práticas de compra eficientes e uma eficaz ligação com os fornecedores	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton et al., 2002); (Brotherton, 2004b)
		Produção de matérias-primas na propriedade	(Melia, 2010)
		Qualidade consistente da comida e bebida	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton et al., 2002); (Bergin, 2002, 2003); (Brotherton, 2004b)
		Qualidade do ambiente do restaurante	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton et al., 2002); (Brotherton, 2004b); (Jaafar, 2011)
		Serviço de quarto 24h	(Minciotti, Santolia & Kaspar, 2008)
		Tempo de resposta ao serviço	(Brotherton et al., 2002)
		Uso de métodos de produção eficientes e apropriados	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton et al., 2002); (Brotherton, 2004b)
		Valor do restaurante	(Brotherton, 2004a); (Hua et al., 2009)
Variedade de itens no menu	(Minciotti, Santolia & Kaspar, 2008); (Melia, 2010); (Mohsin & Lengler, 2015)		

Fonte: Elaboração própria

A A&B dentro de um estabelecimento hoteleiro é um FCS pois os restaurantes são vistos, por muitos responsáveis destes estabelecimentos, como um “mal necessário” para atender às necessidades de alimentos e bebidas dos hóspedes. No entanto, estes restaurantes precisam

de estar sempre adaptados ao próprio ambiente dos estabelecimentos hoteleiros, já que estão integrados nestes, não constituindo restaurantes individuais (Goldman & Eyster, 1992).

A qualidade do serviço é perceptível por um alto nível de serviço – “Alto nível de qualidade do serviço” (Bergin, 2002, 2003; Brotherton, 2004b; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996; Fuentes-Medina *et al.*, 2018; Geller, 1985c; Jaafar, 2011). Além deste FCS, outros relacionados com a qualidade, e bastantes mencionados na literatura, são os “Altos padrões de higiene” (Brotherton, 2004b; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996; Jaafar, 2011), a “Apresentação da comida e bebida” (Brotherton, 2004b; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996; Minciotti *et al.*, 2008), a “Qualidade consistente da comida e bebida” (Bergin, 2002, 2003; Brotherton, 2004b; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996) e a “Qualidade do ambiente do restaurante” (Brotherton, 2004b; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996; Jaafar, 2011), representando todos eles os fatores mais críticos desta dimensão (Tabela 3). **Por isso, um dos fatores mais relevantes da área da A&B é a qualidade – H9**, representando esta a nona hipótese de investigação a ser testada no âmbito do caso de estudo.

Segundo Brotherton e Shaw (1996), no que concerne ao serviço de A&B, os FCSs envolvem a “Qualidade consistente da comida e bebida” (Bergin, 2002, 2003; Brotherton, 2004b; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996), o “Alto nível de qualidade do serviço” (Bergin, 2002, 2003; Brotherton, 2004b; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996; Fuentes-Medina *et al.*, 2018; Geller, 1985c; Jaafar, 2011), a rapidez no serviço – “Tempo de resposta ao serviço” (Brotherton *et al.*, 2002) - e a “Apresentação da comida e bebida” (Brotherton, 2004b; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996; Minciotti *et al.*, 2008) (Tabela 3). É de notar, então, a importância atribuída à lucratividade da A&B e, simultaneamente, aos aspetos mais qualitativos dos produtos de A&B.

Em relação à produção de A&B, ressaltam como FCSs, a minimização de desperdício de alimentos – “Desperdício mínimo de alimentos” (Brotherton, 2004b; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996), o “Uso de métodos de produção eficientes e apropriados” (Brotherton, 2004b; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996) e as “Práticas de compra eficientes e uma eficaz ligação com os fornecedores” (Brotherton, 2004b; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996) (Tabela 3).

Brotherton (2004b) e Brotherton *et al.* (2002) estudaram os FCSs de hotéis na opinião dos gestores, e utilizaram os mesmos grupos de FCSs identificados por Brotherton e Shaw (1996), nomeadamente o da A&B, fazendo uma adaptação ao estudo destes autores e resultando numa lista de FCSs muito semelhante (Tabela 3).

Todas estas questões refletem, por um lado, o volume e a rentabilidade dos aspetos de A&B da indústria hoteleira e, por outro lado, os aspetos mais qualitativos associados à qualidade dos produtos e à prestação do serviço, havendo, claramente, uma ênfase nos aspetos mais qualitativos. No entanto, a importância do alcance das metas de lucro e vendas, da implementação de controlos eficazes de custos e da geração de negócios repetidos, é inequívoca (Brotherton & Shaw, 1996).

A terceira dimensão identificada corresponde ao “**Back of House**” (Tabela 4), e é enunciada por vários autores (Brotherton, 2004b; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996; Jaafar, 2011; Minciotti *et al.*, 2008*), englobando atividades e tarefas relacionadas com limpeza, lavanderia, segurança, manutenção, engenharia, entre outras, que raramente são observadas diretamente pelos hóspedes. Desta forma, o “**Back of House**” é necessário para fornecer um ambiente limpo, seguro e protegido, que permita maximizar o atendimento ao cliente e dar suporte à linha da frente, fornecendo instalações e serviços de forma eficiente e eficaz (Brotherton & Shaw, 1996).

No estudo de Brotherton e Shaw (1996), no que toca aos FCSs do “**Back of House**”, destacam-se a existência de “Programas claros de manutenção planeada” (Brotherton, 2004b; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996; Jaafar, 2011; Minciotti *et al.*, 2008), “Altos níveis de higiene e limpeza” (Brotherton, 2004b, 2004a; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996; Chaves *et al.*, 2011; Haktanir & Harris, 2005*; Hua *et al.*, 2009; Minciotti *et al.*, 2008; Mohsin & Lengler, 2015; Wang & Hung, 2015; Yadegaridehkordi *et al.*, 2018), “Sistemas de segurança e proteção eficazes” (Brotherton, 2004a, 2004b; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996; Hua *et al.*, 2009; Jaafar, 2011) e um “Sistema eficaz e de qualidade da lavanderia” (Brotherton, 2004b; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996; Minciotti *et al.*, 2008). Todos estes FCSs estão apresentados na Tabela 4. Portanto, os programas de limpeza e de manutenção proativa devem ocupar um lugar central na mente dos gestores hoteleiros (Brotherton & Shaw, 1996).

No âmbito da presente investigação, será testado, então, se, de facto, **a higiene e a limpeza ocupam um lugar central na mente dos gestores hoteleiros – H10.**

Jaafar (2011) considera que o “*Back of House*” diz respeito a uma das dimensões mais importantes, indo ao encontro da opinião de Brotherton e Shaw (1996), que sugerem que a importância desta dimensão reside no fornecimento de um ambiente limpo, seguro e protegido, que irá sustentar o atendimento ao cliente e dar suporte aos departamentos da “linha da frente”.

Tabela 4 - Fatores Críticos de Sucesso da dimensão "Back of House" (RL)

Dimensão	Autores	Itens	Autores
<i>Back of House</i>	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton et al., 2002); (Brotherton, 2004b); (Minciotti, Santolia & Kaspar, 2008)*; (Jaafar, 2011)	Altos níveis de higiene e limpeza	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton et al., 2002); (Brotherton, 2004a, 2004b); (Haktanir & Harris, 2005)*; (Minciotti, Santolia & Kaspar, 2008); (Hua et al., 2009); (Chaves, Gomes & Pedron, 2011); (Mohsin & Lengler, 2015); (Wang & Hung, 2015); (Yadegaridehkordi et al., 2018)
		Ambientes diferentes para circulação e privativos para o pessoal	(Minciotti, Santolia & Kaspar, 2008)
		Circuito fechado de TV e vídeo	(Minciotti, Santolia & Kaspar, 2008)
		Cronogramas (horários) eficazes de limpeza	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton et al., 2002); (Brotherton, 2004b); (Jaafar, 2011)
		Funcionários exclusivos de segurança	(Minciotti, Santolia & Kaspar, 2008); (Jaafar, 2011)
		Minimização de resíduos	(Brotherton et al., 2002); (Politis et al., 2009)
		Programas claros de manutenção planeada	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton et al., 2002); (Brotherton, 2004b); (Minciotti, Santolia & Kaspar, 2008); (Jaafar, 2011)
		Sistema eficaz e de qualidade da lavanderia	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton et al., 2002); (Brotherton, 2004b); (Minciotti, Santolia & Kaspar, 2008)
		Sistemas de segurança e proteção eficazes	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton et al., 2002); (Brotherton, 2004a, 2004b); (Hua et al., 2009); (Jaafar, 2011)

Fonte: Elaboração própria

Portanto, a limpeza é crucial e deve ser mantida, especialmente nos quartos, casas de banho e zonas públicas. É de realçar que uma excelente manutenção da limpeza pode não ser significativa no aumento de intenção de visitar do cliente, mas a sua má manutenção pode ser motivo para experiências insatisfatórias por parte dos hóspedes (Wang & Hung, 2015). No estudo de Chaves *et al.* (2011), a limpeza é, também, reconhecida como uma grande preocupação, devendo a gerência direcionar os recursos existentes em garantir a limpeza dos quartos e das restantes zonas. A limpeza e a higiene são capazes de influenciar a intenção de visitar uma determinada unidade hoteleira, logo acabam por determinar o sucesso e o desenvolvimento desta (Yadegaridehkordi *et al.*, 2018).

Relativamente à segurança dos clientes, Hua *et al.* (2009) apontam a existência de bons sistemas de segurança (fechaduras eletrónicas, TV em circuito fechado, extintores de incêndio, etc.) como essenciais para os hotéis. A segurança dos hóspedes (“Circuito fechado de TV e vídeo”, “Funcionários exclusivos de segurança” e “Sistemas de segurança e proteção eficazes” - Tabela 4) corresponde, assim, a uma premissa essencial no negócio do alojamento pois está relacionada com a segurança da vida e da própria propriedade.

As **Conferências** e os **Banquetes** compõem a quarta dimensão (Tabela 5), identificada na revisão de literatura (Brotherton, 2004b; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996; Sainaghi, 2011b), sendo que, relativamente a esta dimensão específica, destaca-se o trabalho de Brotherton e Shaw (1996), que serviu de referência, também, para os estudos de Brotherton (2004b) e Brotherton *et al.* (2002).

Os congressos ou conferências, que envolvem o turismo de negócios, são fundamentais, pois, permitem que os estabelecimentos hoteleiros atraiam novos segmentos de clientes, possibilitando a redução da sazonalidade e o aumento das vendas (Sainaghi, 2011b).

Assim, no que diz respeito às conferências e banquetes, surgem como os principais FCSs “Cobrar preços competitivos”, “Servir alimentos e bebidas de alta qualidade”, “Flexibilidade das instalações”, “Manter/melhorar a qualidade das instalações”, “Ter atenção a requerimentos detalhados e específicos dos clientes” e “*Upselling* sempre que possível” (Tabela 5) - *upselling* é uma técnica de venda que consiste em oferecer ao hóspede um produto ou serviço superior ao já adquirido pelo mesmo, o que irá melhorar a experiência do hóspede e incentivar o seu regresso - (Brotherton, 2004b; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996).

Em todos estes FCSs associados às Conferências e aos Banquetes, constata-se que a qualidade na provisão destes serviços e, conseqüente, a satisfação dos clientes é uma prioridade.

Tabela 5 - Fatores Críticos de Sucesso da dimensão "Conferências e Banquetes" (RL)

Dimensão	Autores	Itens	Autores
Conferências e Banquetes	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton et al., 2002); (Brotherton, 2004b); (Sainaghi, 2011b)*	Cobrar preços competitivos	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton et al., 2002); (Brotherton, 2004b)
		Conforto sonoro	(Minciotti, Santolia & Kaspar, 2008)
		Espaço, decoração e requinte	(Minciotti, Santolia & Kaspar, 2008)
		Flexibilidade das instalações	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton et al., 2002); (Brotherton, 2004b)
		Gestão de reservas	(Brotherton et al., 2002)
		Manter/melhorar a qualidade das instalações	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton et al., 2002); (Brotherton, 2004b)
		Servir alimentos e bebidas de alta qualidade	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton et al., 2002); (Brotherton, 2004b)
		Ter atenção a requerimentos detalhados e específicos dos clientes	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton et al., 2002); (Brotherton, 2004b)
		<i>Upselling</i> sempre que possível	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton et al., 2002); (Brotherton, 2004b)

Fonte: Elaboração própria

É de notar que a natureza básica dos negócios de conferências e banquetes é, significativamente, diferente das operações contínuas de A&B de um estabelecimento hoteleiro, visto que as conferências e banquetes são atividades muito mais pontuais e conduzidas num contexto de maiores volumes e de gastos fixos por parte do cliente. Esta diferença faz com que os aspetos mais qualitativos possam ser menos relevantes, em favor da maximização do retorno do negócio. No entanto, como o cliente é cada vez mais exigente e experiente, é muito importante satisfazer o cliente, com vista à repetição de negócios, até porque a concorrência é, também, cada vez mais forte e extensa, para este tipo de negócio (Brotherton & Shaw, 1996).

A quinta dimensão corresponde à **Contabilidade** e ao **Controlo** (Brotherton, 2004b; Brotherton et al., 2002; Brotherton & Shaw, 1996; Haktanir & Harris, 2005; Jaafar, 2011;

Meilani & Anugrah, 2015) (Tabela 6). O departamento de contabilidade e controle tem a função de produzir um sistema de faturação preciso e rápido, receber pagamentos completos e rápidos por parte dos clientes, controlar os gastos e as despesas com eficiência e monitorizar as vendas e os orçamentos tendo por base as metas estabelecidas (Brotherton & Shaw, 1996).

Os FCSs que dizem respeito à contabilidade e controle (Tabela 6), evidenciados por Brotherton e Shaw (1996), como o “Desenvolvimento de relatórios financeiros precisos” (Brotherton, 2004b; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996; Geller, 1985c; Jaafar, 2011) (Tabela 6) e um “Sistema eficaz de gestão de receitas/rendimento” (Brotherton, 2004b; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996; Geller, 1985c; Hansen & Eringa, 1998; Olsen *et al.*, 2005) (Tabela 7), refletem a importância dos fluxos de caixa e do controle orçamentário. O “Controlo orçamental” corresponde a um exercício que tem por objetivo o aumento das receitas totais (Phillips & Louvieris, 2005).

O controlo de custos – “Custos precisos/minimizar custos” (Brotherton, 2004b; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996) (Tabela 6) - deve considerar aspetos que não envolvam diminuir excessivamente a qualidade (Wang & Hung, 2015).

O “Desempenho financeiro” (Avcikurt *et al.*, 2011*; Phillips & Louvieris, 2005*; Politis *et al.*, 2009*; Yadegaridehkordi *et al.*, 2018) (Tabela 6) é importantíssimo pois refere-se ao que um determinado estabelecimento hoteleiro alcança em relação aos principais resultados financeiros e aos objetivos financeiros previamente estabelecidos (Politis *et al.*, 2009).

Tabela 6 - Fatores Críticos de Sucesso da dimensão "Contabilidade e Controle" (RL)

Dimensão	Autores	Itens	Autores
Contabilidade e Controle	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton et al., 2002); (Brotherton, 2004b); (Haktanir & Harris, 2005); (Jaafar, 2011); (Meilani & Anugrah, 2015)	Aumentar o volume de receitas como parte da estratégia de crescimento	(Flanagan, 2005)
		Volume de vendas	(Geller, 1985a); (Flanagan, 2005); (Meilani & Anugrah, 2015)
		Compras eficientes/gestão de fornecedores	(Kilic & Okumus, 2005); (Politis et al., 2009)
		Controlo orçamental	(Geller, 1985a); (Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton et al., 2002); (Brotherton, 2004b); (Flanagan, 2005); (Phillips & Louvieris, 2005); (Kilic & Okumus, 2005); (Melia, 2010); (Chittithaworn et al., 2011); (Jaafar, 2011)
		Custos precisos/minimizar custos	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton et al., 2002); (Brotherton, 2004b)
		Desempenho financeiro	(Phillips & Louvieris, 2005)*; ; (Politis et al., 2009)*; (Avcikurt et al., 2011)*; (Yadegaridehkordi et al., 2018)
		Desenvolvimento de relatórios financeiros precisos	(Geller, 1985a); (Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton et al., 2002); (Brotherton, 2004b); (Jaafar, 2011)
		Emissão rápida de faturas de clientes	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton et al., 2002); (Brotherton, 2004b); (Jaafar, 2011)
		Estratégias e formas de pagamento	(Kilic & Okumus, 2005); (Minciotti, Santolia & Kaspar, 2008)

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 7 integra os restantes FCSs, revistos na literatura, referentes à Contabilidade e ao Controle. Relacionado com o controlo orçamental, é também evidenciada a existência de um “Fluxo de caixa adequado” (Brotherton & Shaw, 1996; Geller, 1985c; Meilani & Anugrah, 2015) (Tabela 7). Estes dois FCSs são bastante importantes pois estão relacionados com o esforço das empresas hoteleiras em cumprir as suas obrigações e metas de liquidez e as expetativas das partes interessadas (Brotherton & Shaw, 1996).

Tabela 7 - Fatores Críticos de Sucesso da dimensão "Contabilidade e Controlo" (RL) - continuação

Dimensão	Autores	Itens	Autores
Contabilidade e Controlo	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton et al., 2002); (Brotherton, 2004b); (Haktanir & Harris, 2005); (Jaafar, 2011); (Meilani & Anugrah, 2015)	Faturamento preciso/retorno obtido	(Brotherton <i>et al.</i> , 2002); (Politis <i>et al.</i> , 2009)
		Fluxo de caixa adequado	(Geller, 1985a); (Brotherton & Shaw, 1996); (Meilani & Anugrah, 2015)
		Gestão eficiente de ativos	(Flanagan, 2005)
		Lucratividade	(Geller, 1985a); (Brotherton <i>et al.</i> , 2002); (Phillips & Louvieris, 2005); (Donoghue & Luby, 2006); (Meilani & Anugrah, 2015)
		Obter financiamento suficiente	(Geller, 1985a)
		Procedimentos eficazes de controlo de dívidas incobráveis	(Brotherton <i>et al.</i> , 2002)
		Procedimentos eficazes de controlo de receitas	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton <i>et al.</i> , 2002); (Brotherton, 2004b); (Jaafar, 2011)
Sistema eficaz de gestão de receitas/rendimento	(Geller, 1985a); (Brotherton & Shaw, 1996); (Hansen & Eringa, 1998); (Brotherton <i>et al.</i> , 2002); (Brotherton, 2004b); (Olsen <i>et al.</i> , 2005)		

Fonte: Elaboração própria

Nesta dimensão, o controlo orçamental é o FCS mais evidenciado na literatura (Brotherton, 2004b; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996; Chittithaworn *et al.*, 2011; Flanagan, 2005; Geller, 1985c; Jaafar, 2011; Kilic & Okumus, 2005; Melia, 2010; Phillips & Louvieris, 2005), sendo relevante analisar se o mesmo se verificará para o caso do presente estudo, isto é, se **um dos FCSs mais relevantes da área do(a) “contabilidade e controlo” é o controlo orçamental – H11.**

A sexta dimensão (Tabela 8) diz respeito à **Gestão e ao Planeamento Estratégico** (Brotherton, 2004a; Haktanir & Harris, 2005; Mardani, Jusoh, Bagheri, & Kazemilari, 2015*; Politis *et al.*, 2009; Zhang *et al.*, 2013). A gestão inclui o aglomerar de estratégias alternativas que facilitem a gestão da procura e da oferta (capacidade) dos serviços, já que, por exemplo, é impossível aumentar a oferta para satisfazer um aumento da procura. O planeamento estratégico engloba a forma como a missão e a visão são implementadas tendo por base uma estratégia definida que tem como foco os diferentes *stakeholders* (clientes, fornecedores, funcionários, acionistas, sociedade, etc.). Esta estratégia inclui práticas,

planos, metas e procedimentos claros (Politis *et al.*, 2009). A gestão estratégica corresponde, então, à necessidade de gerir, estrategicamente, os processos de negócios internos (Phillips & Louvieris, 2005). Os primeiros FCSs relativos a esta dimensão estão expostos na Tabela 8.

Tabela 8 - Fatores Críticos de Sucesso da dimensão "Gestão e Planeamento Estratégico" (RL)

Dimensão	Autores	Itens	Autores
Gestão e Planeamento Estratégico	(Brotherton, 2004a); (Haktanir & Harris, 2005); (Politis <i>et al.</i> , 2009); (Zhang <i>et al.</i> , 2013); (Mardani <i>et al.</i> , 2015)*	Abordagem prática da gestão de operações	(Brotherton, 2004a); (Olsen <i>et al.</i> , 2005); (Melia, 2010)
		Ampliar negócios permanentes	(Geller, 1985a)
		Balanço entre a gestão de recursos operacionais e humanos	(Kobjoll, 2007)
		Boa política de investimento	(Geller, 1985a)
		Capacidades/competências e <i>know-how</i> dos gestores	(Brotherton & Watson, 2000); (Flanagan, 2005); (Kilic & Okumus, 2005); (Melia, 2010); (Chittithaworn <i>et al.</i> , 2011)
		Compromisso da alta gestão/envolvimento pessoal dos líderes	(Hansen & Eringa, 1998); (Politis <i>et al.</i> , 2009)
		Comunicação e cooperação interdepartamental	(Brotherton & Shaw, 1996); (Hansen & Eringa, 1998); (Brotherton <i>et al.</i> , 2002); (Brotherton, 2004b); (Politis <i>et al.</i> , 2009)
		Cooperação/associação com outras empresas; cooperação intersetorial	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton <i>et al.</i> , 2002); (Brotherton, 2004b); (Phillips & Louvieris, 2005); (Chittithaworn <i>et al.</i> , 2011); (Sainaghi, 2011b)
Cultura organizacional	(Kilic & Okumus, 2005); (Mardani <i>et al.</i> , 2015)		

Fonte: Elaboração própria

Em qualquer setor, a capacidade de aprendizagem organizacional depende da capacidade de uma empresa alterar e personalizar o comportamento organizacional, atendendo à satisfação do cliente. Na indústria hoteleira, especialmente no caso dos hotéis do segmento de luxo, este facto torna-se ainda mais evidente dada a importância de existir foco no cliente e de as necessidades do cliente serem atendidas adequadamente (Sarmaniotis, Assimakopoulos, & Papaioannou, 2013).

Para que haja um bom desenvolvimento sinérgico, os valores e as prioridades devem ser partilhados entre os departamentos, de forma a que as visões estratégicas e operacionais sejam congruentes (Brotherton & Watson, 2000), daí a importância da “Comunicação e cooperação interdepartamental” (Brotherton, 2004b; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996; Hansen & Eringa, 1998; Politis *et al.*, 2009) (Tabela 8). Esta cooperação pode ser alcançada através de reuniões regulares da equipa, em que devem ser formulados(as) planos e estratégias departamentais, que permitam garantir objetivos mutuamente consistentes (Hansen & Eringa, 1998). Uma coordenação interna bem desenvolvida e organizada possibilita que uma determinada empresa demonstre a sua eficiência, através de um desempenho superior do serviço (Kandampully, 2006).

Ademais, um importante determinante do desempenho e, conseqüentemente, do alcance de sucesso, é a “Cooperação intersectorial” (Tabela 8), sendo bastante útil para os estabelecimentos hoteleiros o vínculo com outras empresas do destino em questão (Sainaghi, 2011b). Desta forma, é crucial que, num estabelecimento hoteleiro, se dê ênfase à gestão e estrutura das relações com as parcerias, que são essenciais para o alcance dos objetivos estratégicos (Politis *et al.*, 2009). O desafio é, basicamente, garantir que todas as empresas parceiras garantam consistência na prestação de serviços na perspectiva do cliente. Estes dois tipos de cooperação ou colaboração (inter e intra) permitem impulsionar a inovação e a aprendizagem (Phillips & Louvieris, 2005).

A Tabela 9 corresponde à continuação dos FCSs evidenciados na literatura relativos à dimensão “Gestão e Planeamento Estratégico”. A “Gestão do relacionamento com o cliente” (Tabela 9) é um dos FCSs bastante defendido pelos autores, já que este, segundo Sarmaniotis *et al.* (2013) diz respeito a uma estratégia de negócios focada no cliente, que visa aumentar a satisfação e a lealdade do cliente. De acordo com Phillips e Louvieris (2005), a gestão do relacionamento com o cliente é uma forma de melhorar a qualidade do serviço e a retenção de clientes.

Tabela 9 - Fatores Críticos de Sucesso da dimensão "Gestão e Planeamento Estratégico" (RL) – continuação (1)

Dimensão	Autores	Itens	Autores
Gestão e Planeamento Estratégico	(Brotherton, 2004a); (Haktanir & Harris, 2005); (Politis <i>et al.</i> , 2009); (Zhang <i>et al.</i> , 2013); (Mardani <i>et al.</i> , 2015)*	Desenvolver novas propriedades	(Geller, 1985a)
		Desenvolvimento de um manual de políticas	(Geller, 1985a)
		Desenvolvimento de uma gerência intermédia competente	(Geller, 1985a)
		Estilo de gestão	(Kilic & Okumus, 2005)
		Estrutura organizacional	(Kilic & Okumus, 2005); (Melia, 2010)
		Experiência dos gestores	(Melia, 2010)
		Fazer o melhor uso possível dos recursos	(Kilic & Okumus, 2005); (Kandampully, 2006); (Politis <i>et al.</i> , 2009)*; (Chittithaworn <i>et al.</i> , 2011)
		Ferramentas, técnicas e estratégias utilizadas	(Yusof & Aspinwall, 1999); (Politis <i>et al.</i> , 2009)
		Força da equipa de gestão	(Geller, 1985a)
		Formação e qualificações dos gestores	(Yusof & Aspinwall, 1999); (Kilic & Okumus, 2005); (Avcikurt <i>et al.</i> , 2011)
		Ganhar novos clientes	(Flanagan, 2005)
		Gestão baseada nas pessoas	(Arasli, 2012)
		Gestão baseada nos factos	(Yusof & Aspinwall, 1999); (Arasli, 2012)
		Gestão da qualidade do serviço	(Yusof & Aspinwall, 1999); (Mardani <i>et al.</i> , 2015)
Gestão do relacionamento com o cliente	(Phillips & Louvieris, 2005); (Politis <i>et al.</i> , 2009); (Sarmaniotis <i>et al.</i> , 2013); (Meléndez & Moreno, 2014); (Rahimi, 2017)		

Fonte: Elaboração própria

Numa vertente mais tecnológica, Dubihlela e Khosa (2014) estudaram a gestão eletrónica de relacionamento com os clientes e consideraram-na uma forma de inovação dos sistemas de informação, sendo que com base nas suas conclusões, e de acordo com a opinião de gestores e proprietários de hotéis, a implementação de uma gestão eletrónica de relacionamento com os clientes e a fidelidade dos clientes, possuem uma influência positiva forte na lucratividade dos hotéis. Lee e Morrison (2010) apoiam esta visão, declarando que os hotéis de luxo de sucesso reconhecem a importância da construção de relacionamentos lucrativos com os clientes, sendo que reconhecem a *web* como uma ferramenta fulcral para esse fim. Rahimi (2017) aponta, também, o papel crucial de uma estratégia de gestão do relacionamento com

o cliente, bem como de uma abordagem centrada no cliente e no alcance do sucesso. Este autor enfatiza, ainda, a importância do papel da tecnologia nos projetos de gestão do relacionamento com o cliente. No entanto, Padilla-Meléndez e Garrido-Moreno (2014) advertem para o facto de que, apesar do investimento em tecnologia ser uma condição necessária para alcançar resultados positivos na gestão do relacionamento com o cliente, não é suficiente por si só, sendo, também, indispensável que os gestores de estabelecimentos hoteleiros exerçam uma liderança eficaz e motivem os funcionários a se envolverem na estratégia definida.

No que diz respeito aos recursos – “Fazer o melhor uso possível dos recursos” (Chittithaworn *et al.*, 2011; Kandampully, 2006; Kilic & Okumus, 2005; Politis *et al.*, 2009*) (Tabela 9) -, é importante que, numa determinada unidade hoteleira, haja um planeamento e gestão adequados dos recursos internos, com vista a apoiar as políticas e estratégias e a operação eficaz dos processos (Politis *et al.*, 2009). Desta forma, a identificação das atividades em que se é “especialista”, permite que a empresa concentre os seus esforços e recursos em determinadas áreas de especialização (Kandampully, 2006).

A “Formação e as qualificações dos gestores” (Avcikurt *et al.*, 2011; Kilic & Okumus, 2005; Yusof & Aspinwall, 1999) (Tabela 9) são aspetos de elevada importância para a competitividade futura dos estabelecimentos hoteleiros (Avcikurt *et al.*, 2011). No estudo de Avcikurt *et al.* (2011), os gestores entrevistados com ensino superior e mais experiência, estavam mais preocupados com a importância dos FCSs.

A “Gestão baseada nas pessoas” (Tabela 9) é um FCS, sendo que Zhang *et al.* (2013) concluíram que, na perspetiva dos gestores, as pessoas são consideradas o fator mais importante, nomeadamente o empreendedorismo inicial dos fundadores dos hotéis, a experiência e compromisso das equipas de gestão e a dedicação da equipa.

Por fim, os últimos FCSs respeitantes à área da Gestão e Planeamento Estratégico, estão expostos na Tabela 10. O primeiro FCS apresentado, a “Liderança da gerência”, diz respeito à forma como os líderes desenvolvem e comunicam a missão, visão e valores necessários para o sucesso a longo prazo, e à forma como os implementam através de ações e comportamentos apropriados, isto é, à forma como os líderes estão, pessoalmente, envolvidos para assegurar que o sistema de gestão do hotel seja desenvolvido e implementado (Politis *et al.*, 2009). Os gestores devem exercer uma liderança eficaz, para

reduzir a rotatividade de funcionários e aumentar a lealdade dos funcionários (Yadegaridehkordi *et al.*, 2018). Avcikurt *et al.* (2011) e Mardani *et al.* (2015) consideram a liderança, crucial para o sucesso da indústria hoteleira. Isto porque, a gestão de hotéis é um importante fator de sobrevivência para manter a lucratividade e a competitividade.

Tabela 10 - Fatores Críticos de Sucesso da dimensão "Gestão e Planejamento Estratégico" (RL) – continuação (2)

Dimensão	Autores	Itens	Autores
Gestão e Planejamento Estratégico	(Brotherton, 2004a); (Haktanir & Harris, 2005); (Politis <i>et al.</i> , 2009); (Zhang <i>et al.</i> , 2013); (Mardani <i>et al.</i> , 2015)*	Liderança da gerência	(Yusof & Aspinwall, 1999); (Politis <i>et al.</i> , 2009)*; (Avcikurt <i>et al.</i> , 2011); (Arasli, 2012); (Meléndez & Moreno, 2014); (Mardani <i>et al.</i> , 2015)
		Maximização dos níveis de ocupação	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton <i>et al.</i> , 2002); (Brotherton, 2004b)
		Melhores práticas de <i>benchmarking</i>	(Watson, 1993); (Bergin, 2002, 2003); (Flanagan, 2005); (Mardani <i>et al.</i> , 2015); (Yadegaridehkordi <i>et al.</i> , 2018); (Min, 2018)
		Melhoria contínua a nível organizacional	(Arasli, 2012); (Mardani <i>et al.</i> , 2015)
		Organização e qualidade dos processos	(Yusof & Aspinwall, 1999); (Politis <i>et al.</i> , 2009); (Arasli, 2012); (Mardani <i>et al.</i> , 2015)
		Política de preços (consistente/padrão)	(Brotherton, 2004a); (Hua <i>et al.</i> , 2009); (Avcikurt <i>et al.</i> , 2011); (Zhang <i>et al.</i> , 2013)
		Precauções disciplinares de empowerment (descentralização de poderes)	(Kilic & Okumus, 2005)
		Prevenção eficaz	(Arasli, 2012)
		Previsão da procura/pesquisa de mercado eficaz	(Geller, 1985a); (Kilic & Okumus, 2005); (Politis <i>et al.</i> , 2009)
		Programas de inspeção difíceis	(Geller, 1985a)
		Proprietário gestor e envolvido na operação	(Hua <i>et al.</i> , 2009); (Melia, 2010)
		Retenção de clientes	(Flanagan, 2005); (Donoghue & Luby, 2006)
		Seleção do mercado	(Ottenbacher & Gnoth, 2005)
		Segmentação do mercado	(Goryushkina <i>et al.</i> , 2016)
Tratamento e redução das reclamações	(Geller, 1985a); (Politis <i>et al.</i> , 2009); (Mohsin & Lengler, 2015)		

Fonte: Elaboração própria

O *benchmarking* – “Melhores práticas de *benchmarking*” (Tabela 10) -, de acordo com Min (2018), é uma forma de estabelecer um padrão de serviço confiável, em que um determinado estabelecimento hoteleiro mede o seu desempenho de serviço, comparando-o ao dos seus concorrentes, para que consiga fortalecer, continuamente, a sua posição no mercado.

A “Organização e qualidade dos processos” (Tabela 10) é relevante pois integra a forma como um determinado estabelecimento hoteleiro projeta, gere e melhora os seus processos, tendo como objetivo suportar as políticas e estratégias definidas e dando ênfase à monitorização, à prevenção e a uma melhoria contínua (Politis *et al.*, 2009).

A “Política de preços” (Brotherton, 2004a; Hua *et al.*, 2009) (Tabela 10) para os clientes é a principal dimensão de desempenho e lucratividade na indústria hoteleira (Avcikurt *et al.*, 2011). Avcikurt *et al.* (2011) e Zhang *et al.* (2013) consideram a política de preços de clientes, um atributo importante do desempenho financeiro, estando este FCS relacionado, também, à dimensão da Contabilidade e do Controlo. Brotherton (2004a) argumentou que a política de preços para o cliente é um fator financeiro determinante e crucial na indústria hoteleira.

O fator “Proprietário gestor e envolvido na operação” (Melia, 2010) (Tabela 10) constitui um FCS para alguns estabelecimentos hoteleiros, em que há a perceção de que, quando o próprio proprietário gere o negócio, impacta positivamente esse mesmo negócio (Hua *et al.*, 2009).

A “Segmentação do mercado” (Tabela 10) é um processo pelo qual se divide o mercado em grupos distintos, de acordo com variáveis sociodemográficas como a idade, o sexo, o ciclo de vida, o rendimento, a ocupação, a educação, a religião, a raça e a nacionalidade. Esta divisão, consoante variáveis sociodemográficas, deve-se ao facto de as necessidades e os desejos dos clientes estarem intimamente relacionado(as) com estas variáveis. Neste processo, avalia-se a atratividade de cada segmento e a selecciona-se um ou mais segmento(s) adequado(s) para o estabelecimento hoteleiro em questão (Venter & Cloete, 2007). Goryushkina *et al.* (2016) advertem para a importância da segmentação do mercado, já que esta atividade é benéfica na implementação da estratégia e no atendimento das necessidades dos clientes, procurando satisfazer determinados segmentos com características próprias.

Relativamente ao “Tratamento e redução das reclamações” (Geller, 1985c; Mohsin & Lengler, 2015; Politis *et al.*, 2009) (Tabela 10), é essencial que haja uma observação e monitorização no momento do serviço, em que se converse com o cliente, em tempo real, assegurando-se, assim, que os problemas do cliente sejam resolvidos ou, pelo menos, ouvidos, durante a sua estada, ao invés de se tomarem medidas apenas depois do hóspede insatisfeito ter saído da unidade hoteleira (Haktanir & Harris, 2005). Ademais, além de as empresas deverem saber lidar com as reclamações, devem tentar resolvê-las e usar as informações obtidas para melhorarem a sua qualidade e evitarem que o problema se repita (Arasli, 2012).

Alguns dos FCSs mais mencionados na literatura inerentes à Gestão e ao Planeamento Estratégico são a gestão do relacionamento com o cliente (Padilla-Meléndez & Garrido-Moreno, 2014; Phillips & Louvieris, 2005; Politis *et al.*, 2009; Rahimi, 2017; Sarmaniotis *et al.*, 2013), o desenvolvimento de melhores práticas de *benchmarking* (Bergin, 2002, 2003; Flanagan, 2005; Mardani *et al.*, 2015; Min, 2018; Watson, 1993; Yadegaridehkordi *et al.*, 2018), a segmentação do mercado (Goryushkina *et al.*, 2016), a cooperação intersectorial (Brotherton, 2004b; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996; Chittithaworn *et al.*, 2011; Phillips & Louvieris, 2005; Sainaghi, 2011b), a gestão baseada nas pessoas (Arasli, 2012), a liderança por parte da gerência (Arasli, 2012; Avcikurt *et al.*, 2011; Mardani *et al.*, 2015; Padilla-Meléndez & Garrido-Moreno, 2014; Politis *et al.*, 2009*; Yusof & Aspinwall, 1999), uma política de preços consistente/padrão (Brotherton, 2004a; Hua *et al.*, 2009), a organização e qualidade dos processos (Arasli, 2012; Mardani *et al.*, 2015; Politis *et al.*, 2009; Yusof & Aspinwall, 1999), entre outros.

Uma das conclusões retiradas do estudo de Politis *et al.* (2009) foi que a liderança e a GRH são consideradas as dimensões mais importantes, já que os recursos humanos de um hotel, sejam gestores ou funcionários, representam um fator de alta contribuição para a qualidade dos serviços prestados e, conseqüentemente, para a perceção dos clientes acerca da mesma.

A **Gestão de Recursos Humanos (GRH)** (Brotherton, 2004b; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996; Flanagan, 2005*; Ottenbacher & Gnoth, 2005*; Politis *et al.*, 2009; Yusof & Aspinwall, 1999*) corresponde, então, à sétima dimensão identificada, exposta na Tabela 11. A GRH refere-se à forma como um estabelecimento hoteleiro gere e desenvolve o conhecimento e todo o potencial dos recursos humanos, a nível individual, a

nível de equipas e a nível geral. Refere-se, ainda, à forma como as atividades que apoiam as políticas e estratégias definidas, são planeadas. O objetivo principal da GRH é desenvolver e manter um ambiente de trabalho razoável, capaz de apoiar os funcionários, desenvolver as suas capacidades e competências e melhorar o desempenho de todo o serviço fornecido, alcançando, conseqüentemente, o sucesso do negócio (Politis *et al.*, 2009). Outra perspetiva é a sugerida por Ottenbacher e Gnoth (2005), que assumem que negócios bem-sucedidos são desenvolvidos por hotéis que possuem práticas de recursos humanos superiores às dos concorrentes, sendo o planeamento estratégico flexível, consoante as necessidades do mercado. Estas práticas atraem os melhores profissionais, que são percebidos, pela gerência, através do seu valor. Desta forma, os funcionários são vistos como um recurso que potencializa a vantagem competitiva, ao invés de um custo.

Tabela 11 - Fatores Críticos de Sucesso da dimensão "Gestão de Recursos Humanos" (RL)

Dimensão	Autores	Itens	Autores
Gestão de Recursos Humanos (GRH)	(Brotherton & Shaw, 1996); (Yusof & Aspinwall, 1999)*; (Brotherton et al., 2002); (Brotherton, 2004b); (Ottenbacher & Gnoth, 2005)*; (Flanagan, 2005)*; (Politis <i>et al.</i> , 2009)	Apostar no desenvolvimento e formação dos funcionários	(Geller, 1985a); (Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton & Watson, 2000); (Brotherton <i>et al.</i> , 2002); (Brotherton, 2004b); (Flanagan, 2005); (Phillips & Louvieris, 2005); (Politis <i>et al.</i> , 2009)
		Assegurar o bem-estar dos funcionários	(Bergin, 2002, 2003); (Politis <i>et al.</i> , 2009)
		Atrair e contratar pessoas motivadas para carreiras	(Geller, 1985a)
		Desenvolver talentos em gestão	(Geller, 1985a)
		Desenvolvimento de contratos corporativos	(Brotherton, 2004a); (Hua <i>et al.</i> , 2009)
		Desenvolvimento de moral e lealdade dos recursos humanos	(Geller, 1985a); (Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton <i>et al.</i> , 2002); (Brotherton, 2004b)
		<i>Empowerment</i> dado aos funcionários	(Ottenbacher & Gnoth, 2005); (Politis <i>et al.</i> , 2009); (Mardani <i>et al.</i> , 2015)
		Encorajar o trabalho de equipa	(Phillips & Louvieris, 2005); (Arasli, 2012)
		Esquemas de incentivos, bónus e recompensas	(Hansen & Eringa, 1998); (Kilic & Okumus, 2005)
		<i>Feedback</i> dado aos funcionários	(Hansen & Eringa, 1998)
Ligação eficaz da gerência com a equipa de serviço/suporte por parte da gerência	(Brotherton <i>et al.</i> , 2002); (Bergin, 2002, 2003); (Politis <i>et al.</i> , 2009); (Mardani <i>et al.</i> , 2015); (Yadegaridehkordi <i>et al.</i> , 2018)		

Fonte: Elaboração própria

Ao valorizar-se os funcionários, irá ser reduzida a rotatividade e aumentada a lealdade destes, o que levará à lealdade dos clientes e repetição de negócios. Isto irá permitir que os hotéis melhorem o desempenho financeiro, que também constituiu um FCS neste estudo. Desta forma, os funcionários devem ser treinados e devem receber formações que permitam o desenvolvimento e atualização das suas habilidades, para atenderem às necessidades do cliente, o que resultará em relações de lealdade e satisfação com o cliente (Yadegaridehkordi *et al.*, 2018). Por isso, Avcikurt *et al.* (2011) consideram que **se deve dar alta prioridade a questões de recursos humanos, incluindo a educação e formação dos gestores bem como dos funcionários – H12**, o que será verificado, em forma de hipótese de investigação, no âmbito deste estudo.

Assim, as questões relacionadas com a gestão de recursos humanos são vistas como as principais formas de alcançar elevada produtividade (Kilic & Okumus, 2005). Segundo Kilic e Okumus (2005), os funcionários certos devem ser formados para fornecer serviços de qualidade e melhorar a produtividade na indústria hoteleira. A formação dos funcionários é considerada um fator-chave de sucesso, incluindo programas planeados para melhorar o desempenho de indivíduos e equipas (Ottenbacher & Gnoth, 2005). Desta forma, investir nos recursos humanos é essencial. “Apostar no desenvolvimento e formação dos funcionários” (Tabela 11) permite otimizar as operações internas e destacar possíveis problemas.

No entanto, é necessário conciliar a contenção de custos com os recursos humanos e a melhoria da qualidade e consistência do desempenho dos recursos humanos, através de formação e desenvolvimento, criando-se algumas potenciais tensões. Apesar disso, presume-se que a maior parte do investimento em formação e desenvolvimento de recursos humanos irá ter retorno, em termos de melhor desempenho no curto prazo e de níveis mais elevados de retenção de funcionários e, conseqüentemente, maior consistência no longo prazo (Brotherton & Shaw, 1996). Além disso, as equipas que prestam serviços de alta qualidade devem receber incentivos especiais – “Esquemas de incentivos, bónus e recompensas” (Tabela 11) - como forma de estímulo para continuarem o seu bom desempenho profissional (Yadegaridehkordi *et al.*, 2018).

O *empowerment* corresponde a um processo pelo qual os gestores dão aos funcionários autonomia para exercer controle sobre situações e decisões relacionadas ao trabalho,

transferindo responsabilidades, oferecendo oportunidades e demonstrando confiança nos seus funcionários. O “*Empowerment* dado aos funcionários” (Tabela 11) no setor dos serviços não é apenas sensato, mas quase inevitável (Ottenbacher & Gnoth, 2005). A motivação e o *empowerment* dado aos funcionários fazem com que estes produzam serviços criativos e inovadores, que poderão tornar a oferta de uma empresa distinta (Kandampully, 2006). De acordo com Hansen e Eringa (1998), a formação e o *empowerment* dado aos funcionários são os FCSs relacionados com recursos humanos mais importantes para o sucesso na indústria hoteleira.

O “*Feedback* dado aos funcionários” (Tabela 11) é outro FCS bastante relevante, uma vez que a comunicação presencial e o *feedback* e ideias transmitidas são vistos como importantes meios para que haja um fluxo de informações em diferentes níveis de uma empresa (Haktanir & Harris, 2005).

Uma “Ligação eficaz da gerência com a equipa de serviço e o “suporte por parte da gerência” (Tabela 11) são fatores significativos para que a lucratividade e a competitividade se mantenham, num ambiente de negócios incerto, onde se insere um estabelecimento hoteleiro (Avcikurt *et al.*, 2011). Este FCS está relacionado com a “Gestão baseada nas pessoas” – FCS da dimensão anterior “Gestão e Planeamento Estratégico” -, em que apoiar, liderar e formar permite aumentar a eficiência da equipa, ao nível da formação e do desenvolvimento (Arasli, 2012).

A Tabela 12 expõe os restantes FCSs da dimensão Gestão de Recursos Humanos. De acordo com Cheng (2011), os recursos humanos, por si só, correspondem a um FCS, pois, no setor hoteleiro, o sucesso ou fracasso de uma empresa depende diretamente da qualidade e do desempenho dos funcionários. Deste modo, os “Procedimentos eficazes de seleção de recursos humanos” (Tabela 12) correspondem, sempre, a outro FCS nos estabelecimentos hoteleiros. Os gestores percebem que tanto o potencial como a atratividade do mercado-alvo são questões cruciais. O potencial está relacionado com o tamanho atual e futuro do mercado, e ambos precisam de ser grandes o suficiente para que haja um retorno satisfatório (Ottenbacher & Gnoth, 2005).

A formação e o desenvolvimento dos recursos humanos influenciam a retenção destes e, conseqüentemente, a consistência no serviço fornecido no longo prazo, logo deve existir investimento nestes aspetos (Brotherton & Shaw, 1996). A “Retenção dos recursos

humanos” (Tabela 12) é consequência de um bom programa de desenvolvimento de recursos humanos e da própria cultura organizacional (Zhang *et al.*, 2013). Os “Procedimentos eficazes de recrutamento de recursos humanos” (Tabela 12) e a sua formação adequada podem contribuir para a qualidade do serviço e, naturalmente, expandir a produtividade e a eficiência (Yadegaridehkordi *et al.*, 2018). Nota-se, ainda, que a “Realização de avaliações apropriadas dos funcionários” (Tabela 12) é essencial para torná-los mais envolvidos e ativos no seu trabalho (Yadegaridehkordi *et al.*, 2018).

Tabela 12 - Fatores Críticos de Sucesso da dimensão "Gestão de Recursos Humanos" (RL) - continuação

Dimensão	Autores	Itens	Autores
Gestão de Recursos Humanos (GRH)	(Brotherton & Shaw, 1996); (Yusof & Aspinwall, 1999)*; (Brotherton et al., 2002); (Brotherton, 2004b); (Ottenbacher & Gnoth, 2005)*; (Flanagan, 2005)*; (Politis et al., 2009)	Motivação e satisfação dos recursos humanos	(Geller, 1985a); (Brotherton & Watson, 2000); (Kilic & Okumus, 2005); (Politis et al., 2009); (Meléndez & Moreno, 2014); (Mardani et al., 2015)
		Nível de pagamento ao recursos humanos relativamente aos concorrentes	(Avcikurt et al., 2011)
		Procedimentos eficazes de recrutamento de recursos humanos	(Hansen & Eringa, 1998); (Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton et al., 2002); (Brotherton, 2004a, 2004b); (Kilic & Okumus, 2005); (Melia, 2010)
		Procedimentos eficazes de seleção de recursos humanos	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton et al., 2002); (Brotherton, 2004a, 2004b); (Cheng, 2011)
		Programas de formação multi habilidades dos funcionários/Desenvolver e manter um alto nível de habilidades dos funcionários	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton et al., 2002); (Brotherton, 2004b); (Kilic & Okumus, 2005)
		Realização de avaliações apropriadas dos funcionários	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton et al., 2002); (Brotherton, 2004b); (Ottenbacher & Gnoth, 2005)
		Reduzir o nível de rotatividade dos funcionários	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton et al., 2002); (Brotherton, 2004b); (Kilic & Okumus, 2005); (Politis et al., 2009); (Avcikurt et al., 2011)
		Retenção dos recursos humanos	(Melia, 2010)

Fonte: Elaboração própria

Deste modo, nesta dimensão, destacam-se vários FCSs como o desenvolvimento e formação dos funcionários (Brotherton, 2004b; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996; Brotherton & Watson, 2000; Flanagan, 2005; Geller, 1985c; Phillips & Louvieris, 2005; Politis *et al.*, 2009), o desenvolvimento de moral e lealdade dos recursos humanos (Brotherton, 2004b; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996; Geller, 1985c), o *empowerment* dado aos funcionários (Mardani *et al.*, 2015; Ottenbacher & Gnoth, 2005; Politis *et al.*, 2009), uma ligação eficaz da gerência com a equipa de serviço (Bergin, 2002, 2003; Brotherton *et al.*, 2002; Mardani *et al.*, 2015; Politis *et al.*, 2009; Yadegaridehkordi *et al.*, 2018), a motivação e satisfação dos recursos humanos (Brotherton & Watson, 2000; Geller, 1985c; Kilic & Okumus, 2005; Mardani *et al.*, 2015; Padilla-Meléndez & Garrido-Moreno, 2014; Politis *et al.*, 2009), o recrutamento de recursos humanos (Brotherton, 2004b, 2004a; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996; Hansen & Eringa, 1998; Kilic & Okumus, 2005; Melia, 2010), a seleção de recursos humanos (Brotherton, 2004b, 2004a; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996; C.-H. Cheng, 2011), o desenvolvimento de multi-habilidades dos funcionários (Brotherton, 2004b; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996; Kilic & Okumus, 2005), a realização de avaliações dos funcionários (Brotherton, 2004b; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996; Ottenbacher & Gnoth, 2005) e a redução do nível de rotatividade (Avcikurt *et al.*, 2011; Brotherton, 2004b; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996; Kilic & Okumus, 2005; Politis *et al.*, 2009).

A oitava dimensão corresponde à **Inovação** e ao **Uso da Tecnologia e Internet** (Tabela 13), sendo esta uma dimensão cada vez mais citada pelos autores ao longo dos anos (Avcikurt *et al.*, 2011; Phillips & Louvieris, 2005; Politis *et al.*, 2009*; Yadegaridehkordi *et al.*, 2018).

Atualmente, nas empresas de serviços, a tecnologia assume um papel preponderante, que possibilita agregar valor à oferta. No entanto, o impacto da tecnologia no setor hoteleiro não provém apenas da tecnologia, mas da capacidade de adaptação criativa da tecnologia. O uso eficaz da tecnologia é capaz de dar suporte e coordenar as operações internas, o *marketing* e os recursos humanos, tornando-se uma empresa mais centrada no cliente (Kandampully, 2006).

O uso da tecnologia – “Uso das tecnologias de informação” (Butler & Fitzgerald, 2000; Lee & Morrison, 2010; Mardani *et al.*, 2015; Meilani & Anugrah, 2015; Mihalič, Praničević, &

Arnerić, 2015; Yadegaridehkordi *et al.*, 2018) (Tabela 13), nomeadamente a digitalização, apoia a recolha, análise e divulgação de dados financeiros, permitindo que exista um rápido ciclo de controlo e correspondendo, por isso, a um importante FCS (Phillips & Louvieris, 2005). Mihalič *et al.* (2015) consideram que, em qualquer hotel, com o passar do tempo, a importância de novos recursos das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), aumenta. No entanto, estes autores referem que o investimento das TIC não mostrará resultados imediatamente, sendo que os resultados aparecerão, progressivamente, ao longo do tempo.

Tabela 13 - Fatores Críticos de Sucesso da dimensão "Inovação e Uso da Tecnologia e Internet" (RL)

Dimensão	Autores	Itens	Autores
Inovação e Uso da Tecnologia e Internet	(Phillips & Louvieris, 2005); (Politis <i>et al.</i> , 2009)*; (Avcikurt <i>et al.</i> , 2011); (Yadegaridehkordi <i>et al.</i> , 2018)	Acesso ao mercado alvo diretamente por <i>e-mail</i>	(Avcikurt <i>et al.</i> , 2011); (Dubihlela & Molise-Khosa, 2014)
		Atualização e inovação tecnológica/uso criativo da tecnologia	(Kilic & Okumus, 2005); (Olsen <i>et al.</i> , 2005); (Kandampully, 2006); (Avcikurt <i>et al.</i> , 2011); (Dubihlela & Molise-Khosa, 2014)
		Encorajar a inovação	(Flanagan, 2005); (Donoghue & Luby, 2006)
		Estratégia de inovação	(Avcikurt <i>et al.</i> , 2011); (Meilani & Anugrah, 2015)
		Gestão eletrónica no relacionamento com o cliente	(Lee & Morrison, 2010); (Dubihlela & Molise-Khosa, 2014)
		Grau de uso da internet para comunicação	(O'Connor & Piccoli, 2003); (Lee & Morrison, 2010); (Avcikurt <i>et al.</i> , 2011); (Dubihlela & Molise-Khosa, 2014); (Kim <i>et al.</i> , 2014)
		Inovação e criatividade	(Boardman & Vining, 1996); (Ottensbacher & Harrington, 2010); (Meilani & Anugrah, 2015)
		Nível de uso da internet	(Kilic & Okumus, 2005); (Olsen <i>et al.</i> , 2005); (Avcikurt <i>et al.</i> , 2011); (Dubihlela & Molise-Khosa, 2014)
		Uso da internet para promoção	(O'Connor & Piccoli, 2003); (Lee & Morrison, 2010); (Avcikurt <i>et al.</i> , 2011)
		Uso das tecnologias de informação	(Butler & Fitzgerald, 2000); (Lee & Morrison, 2010); (Meilani & Anugrah, 2015); (Mardani <i>et al.</i> , 2015); (Mihalic <i>et al.</i> , 2015); (Yadegaridehkordi <i>et al.</i> , 2018)

Fonte: Elaboração própria

Conclui-se, ainda, que as TIC correspondem a um recurso estratégico, capaz de alterar a vantagem competitiva de um hotel, por isso os gestores devem estar conscientes do papel das TIC, acompanhando o seu desenvolvimento e implementando-as nas suas práticas comerciais. Lee e Morrison (2010) apontam a necessidade de haver um acompanhamento contínuo do desempenho dos *websites*, de modo a analisar o retorno do investimento e o lucro obtido. Para concluir, Kim, Chung, Kwon, e Sukmaungma (2014) referem que os gestores devem ser eficazes, ágeis e eficientes e que, para isso acontecer, é necessário que, entre outros aspetos, seja dada a atenção necessária aos *websites*, dando resposta aos clientes e mostrando, assim, interesse por eles. Assim, deve existir um sistema de gestão de respostas, tendo em consideração o tempo e o custo envolvidos.

O'Connor e Piccoli (2003) defendem que, como os estabelecimentos hoteleiros pretendem realizar o máximo de vendas possível, devem aproveitar as oportunidades crescentes que existem *online*, já que a capacidade de interagir diretamente com os clientes permite reunir dados detalhados de clientes, facilitando a criação de uma base de dados, que tornará possível o direcionamento das estratégias de *marketing* para os clientes potenciais; e o relacionamento com os clientes. Lee e Morrison (2010), também, destacam as abordagens de *marketing* que podem ser realizadas *online* e ser bem-sucedidas.

Avcikurt et al. (2011) analisaram os FCSs de pequenos hotéis na perspetiva de gestores e proprietários, e destacaram o uso da internet como o FCS mais importante, entre gestores/proprietários com diferentes níveis de formação e experiência profissional. Assim, é fulcral que os envolvidos nos hotéis percebam a importância da adoção das TIC para manterem e aumentarem a sua quota de mercado e eficiência nos negócios. Evidencia-se, então, o investimento nas TIC como um aspeto de alta prioridade.

Portanto, segundo Yadegaridehkordi *et al.* (2018), implementar um sistema de TIC adequado é crítico para o sucesso, já que melhora a experiência e a lucratividade do hóspede no setor hoteleiro. É recomendável, por isso, promover a comunicação interna e externa, tendo por base tecnologias de comunicação baseadas na Internet. Particularmente, os gestores de hotéis são incentivados a confiar na Internet, para fornecer aos clientes reservas *online* e sistemas de *check-in* e *check-out* interativos(as). Além disso, o atendimento ao cliente consistente e altamente personalizado, pode ser fornecido por meio de sistemas operacionais de *front office* eficientes – “Grau de uso da Internet para comunicação”

(Avcikurt et al., 2011; Dubihlela & Molise-Khosa, 2014; Kim et al., 2014; Lee & Morrison, 2010; O'Connor & Piccoli, 2003) - e “Gestão eletrónica no relacionamento com o cliente” (Dubihlela & Molise-Khosa, 2014; Lee & Morrison, 2010) (Tabela 13). Os clientes devem, também, receber questionários *online* para fornecerem *feedback* acionável e manterem um maior contato com os estabelecimentos hoteleiros (Yadegaridehkordi et al., 2018).

Os *websites* com recursos atraentes e atualizados podem facilitar a publicidade e o *marketing*, aumentando, conseqüentemente, a competitividade – “Uso da internet para promoção” (Avcikurt et al., 2011; Lee & Morrison, 2010; O'Connor & Piccoli, 2003) (Tabela 13). O “Nível de uso da internet” (Tabela 13) corresponde a um FCS pois a internet disponibiliza ferramentas que permitem que os usuários criem, compartilhem, pesquisem e recolham informações *online*. A internet oferece eficientes formas de comunicação, que possibilitam que os usuários disponibilizem as suas ideias e opiniões a um alcance de um público de milhões de pessoas (Chaves et al., 2011). O uso de diferentes tipos de tecnologia pode ajudar um estabelecimento hoteleiro a alcançar o sucesso e a propor a sua estratégia de *marketing* (Padilla-Meléndez & Garrido-Moreno, 2014).

A inovação, destacada em vários FCSs desta dimensão, é outro fator determinante para o sucesso (Avcikurt et al., 2011; Boardman & Vining, 1996; Flanagan, 2005; Meilani & Anugrah, 2015; O'Donoghue & Luby, 2006; Ottenbacher & Harrington, 2010) pois, segundo Ottenbacher e Harrington (2010), o setor hoteleiro é caracterizado por uma vasta oferta de serviços semelhantes e, facilmente, substituíveis, por isso a capacidade de inovar pode marcar a diferença, sendo considerada, cada vez mais, um fator-chave para uma diferenciação bem-sucedida, no ambiente competitivo atual.

A inovação está, amplamente, relacionada com as atividades de entretenimento e as variações ao nível dos produtos de A&B (Haktanir & Harris, 2005). Para garantir que haja inovação, deve-se garantir a comunicação entre a equipa de serviço e a administração, devendo-se promover uma forte cultura organizacional – FCS da dimensão “Gestão e Planeamento Estratégico”. Os estabelecimentos hoteleiros inovadores ganham liderança de mercado, tornando-se especialistas na sua oferta principal, o que lhes permite exibir um pacote de serviços exclusivo. Esta poderosa proposta de valor de ser “o melhor do mercado” apresentada ao cliente, permite melhorar a imagem da empresa no mercado (Kandampully, 2006).

As **Instalações e Produtos Gerais** (Fuentes-Medina *et al.*, 2018; Hua *et al.*, 2009; Osarenkhoe & Bennani, 2011; Wang & Hung, 2015) integram a nona dimensão (Tabela 14), onde se inserem os(as) variados(as) produtos oferecidos, instalações e infraestruturas presentes nas áreas comuns dos estabelecimentos hoteleiros. Com base na Tabela 14 e relativamente à “Decoração dos ambientes”, Wang e Hung (2015) consideram que, embora o ambiente seja intangível, podem ser tomadas algumas medidas como uma decoração aconchegante e confortável (Minciotti *et al.*, 2008; Wang & Hung, 2015) e uma boa relação entre funcionários e clientes.

Minciotti *et al.* (2008) centraram o seu estudo na identificação de fatores críticos de sucesso que permitam a monitorização do nível de satisfação dos hóspedes de um hotel de luxo, e, no que concerne à dimensão das instalações, destacou-se o aspeto visual – “Aparência externa do hotel” (Minciotti *et al.*, 2008; Yadegaridehkordi *et al.*, 2018) e “Atratividade das instalações” (Brotherton, 2004b; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996; Jaafar, 2011; Minciotti *et al.*, 2008). A “Atratividade das instalações” e uma “Gama apropriada de instalações e produtos” (Brotherton, 2004b; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996; Brotherton & Watson, 2000; Politis *et al.*, 2009) são muito importantes, pois tudo dentro da área de um estabelecimento hoteleiro, do *design* às cores, deve disponibilizar das melhores condições possíveis que permitam um usufruto bem-sucedido pelos clientes (Osarenkhoe & Bennani, 2011). Todos estes FCSs estão evidenciados na Tabela 14.

Outro FCS diz respeito às “Caraterísticas do estabelecimento e produtos” (Chittithaworn *et al.*, 2011; Sainaghi, 2011b, 2011a) (Tabela 14), que são críticas porque os custos de realocações ou alterações destas características são altos (Sainaghi, 2011b, 2011a). O “*Design* padronizado do hotel” (Brotherton, 2004a; Hua *et al.*, 2009; Kilic & Okumus, 2005) e a “Aparência externa do hotel” (já destacada anteriormente) são outros dos FCSs evidenciados nesta dimensão (Tabela 14), sendo que os autores consideram as condições ambientais do hotel como um fator influente na decisão dos viajantes e no sucesso total da indústria hoteleira. Assim, o governo e os decisores políticos de turismo devem desenvolver códigos e conformidades padrão ou diretrizes, para o *design* de interiores e exteriores de hotéis em termos de paisagismo, espaços abertos, instalações internas e externas, materiais de construção exteriores, padrões de paisagismo, paredes/cercas, tamanho mínimo de salas e *hall* de entrada. As diretrizes, provavelmente, contribuirão para os vários *stakeholders* no

setor hoteleiro e criarão um ambiente rico, agradável e acolhedor para os clientes (Yadegaridehkordi *et al.*, 2018).

Instalações como estacionamento – “Área de estacionamento suficiente” -, áreas para fumadores e não fumadores, piscina, entre outros, devem ser valorizados. Particularmente, instalações especiais como abertura automática de portas e acessos para cadeiras de rodas devem ser fornecidos para pessoas com mobilidade condicionada – “Instalações construtivas para portadores de necessidades especiais” (Minciotti *et al.*, 2008; Yadegaridehkordi *et al.*, 2018) (Tabela 14).

Tabela 14 - Fatores Críticos de Sucesso da dimensão "Instalações e Produtos Gerais" (RL)

Dimensão	Autores	Itens	Autores
Instalações e Produtos Gerais	(Hua <i>et al.</i> , 2009); (Osarenkhoe & Bennani, 2011); (Wang & Hung, 2015); (Fuentes-Medina <i>et al.</i> , 2018)	Ambiente de <i>happy hour</i> - mesa de frios com música	(Minciotti, Santolia & Kaspar, 2008)
		Aparência externa do hotel	(Minciotti, Santolia & Kaspar, 2008); (Yadegaridehkordi <i>et al.</i> , 2018)
		Área de estacionamento suficiente	(Hua <i>et al.</i> , 2009)
		Atratividade das instalações	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton <i>et al.</i> , 2002); (Brotherton, 2004b); (Minciotti, Santolia & Kaspar, 2008); (Jaafar, 2011)
		Bom <i>mix</i> de produtos	(Geller, 1985a)
		Caraterísticas do estabelecimento e produtos	(Chittithaworn <i>et al.</i> , 2011); (Sainaghi, 2011a, 2011b)
		Conforto térmico dos ambientes comuns	(Minciotti, Santolia & Kaspar, 2008)
		Decoração dos ambientes	(Minciotti, Santolia & Kaspar, 2008); (Wang & Hung, 2015)
		Design padronizado do hotel	(Brotherton, 2004a); (Kilic & Okumus, 2005); (Hua <i>et al.</i> , 2009)
		Disponibilização de internet (com bons sinais)	(Minciotti, Santolia & Kaspar, 2008); (Hua <i>et al.</i> , 2009); (Wang & Hung, 2015)
		Fornecimento de todo o tipo de amenities	(Olsen <i>et al.</i> , 2005); (Hua <i>et al.</i> , 2009)
		Gama apropriada de instalações e produtos	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton & Watson, 2000); (Brotherton <i>et al.</i> , 2002); (Brotherton, 2004b); (Politis <i>et al.</i> , 2009)
Instalações construtivas para portadores de necessidades especiais	(Minciotti, Santolia & Kaspar, 2008); (Yadegaridehkordi <i>et al.</i> , 2018)		

Fonte: Elaboração própria

A continuação dos FCSs referente às Instalações e aos Produtos Gerais encontra-se apresentada na Tabela 15. A “Qualidade consistente das instalações, produtos e do hotel em si” é motivada pelas percepções dos gestores hoteleiros, de que os clientes são cada vez mais experientes e exigentes, valorizando a qualidade e a variedade das instalações (Brotherton & Shaw, 1996). A partir da pesquisa de Melia (2010) ficou, também, evidente que os hotéis medem o desempenho dos seus concorrentes através da gama de produtos e serviços existente, por isso é que a qualidade do hotel, dos seus produtos e das suas instalações corresponde a um FCS (Brotherton, 2004b; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996; Brotherton & Watson, 2000; Jaafar, 2011; Kilic & Okumus, 2005; Melia, 2010; Ottenbacher & Gnoth, 2005). **Portanto, a qualidade geral das instalações e dos produtos oferecidos é uma grande preocupação na área das operações hoteleiras – H15**, o que, também, será testado no âmbito do caso de estudo, em forma de hipótese de investigação.

É de notar, segundo Zhang *et al.* (2013), que o “*Layout* e o *design* físico” dos hotéis (Geller, 1985c; Kilic & Okumus, 2005; Yadegaridehkordi *et al.*, 2018; Yusof & Aspinwall, 1999) (Tabela 15), estão fortemente enraizados na cultura e nos valores do próprio país onde se inserem os hotéis. Estes autores concluíram que a consistência na prestação de serviços, a uniformidade geral das instalações e o *layout* dos hotéis ajudaram a melhorar a imagem da marca da cadeia hoteleira em estudo, sendo que, mais de metade dos entrevistados enfatizou a importância da consistência no produto e nos serviços dos hotéis. A área de receção e da entrada do hotel devem ter um *design* limpo e atraente. A cor interior e exterior do *design* e dos móveis do hotel deve ser cuidadosamente gerida para que os hóspedes se encontrem num estado de espírito positivo e descontraído (Yadegaridehkordi *et al.*, 2018).

O “Padrão dos equipamentos e produtos existentes” (Boardman & Vining, 1996; Brotherton & Watson, 2000; Flanagan, 2005; Mohsin & Lengler, 2015) (Tabela 15) no hotel é, também, um FCS, já que Brotherton e Shaw (1996) acreditam que o fornecimento de instalações e produtos padronizados pode atender a diferentes necessidades e expectativas dos clientes.

De acordo com Brotherton e Watson (2000), Hoque e James (2000), Kilic e Okumus (2005), e Vasconcellos e Sá (1988), o “Tamanho do estabelecimento” (Tabela 15), também, corresponde a um fator crítico para o desempenho de uma empresa e, conseqüentemente, para o seu sucesso.

Tabela 15 - Fatores Críticos de Sucesso da dimensão "Instalações e Produtos Gerais" (RL) - continuação

Dimensão	Autores	Itens	Autores
Instalações e Produtos Gerais	(Hua et al., 2009); (Osarenkhoe & Bennani, 2011); (Wang & Hung, 2015); (Fuentes-Medina et al., 2018)	Layout e design físico	(Geller, 1985a); (Yusof & Aspinwall, 1999); (Kilic & Okumus, 2005); (Yadegaridehkordi et al., 2018)
		Melhoria contínua das infraestruturas do hotel	(Politis et al., 2009); (Melia, 2010)
		Ofertas de produtos no hotel	(Melia, 2010); (Chittithaworn et al., 2011); (Wang & Hung, 2015)
		Padrão dos equipamentos e produtos existentes	(Boardman & Vining, 1996); (Brotherton & Watson, 2000); (Flanagan, 2005); (Mohsin & Lengler, 2015)
		Parte exterior espaçosa	(Wang & Hung, 2015)
		Plantas físicas bem planeadas e bem construídas	(Geller, 1985a)
		Possuir luz solar/iluminação e ventilação suficiente	(Minciotti, Santolia & Kaspar, 2008); (Wang & Hung, 2015)
		Qualidade consistente das instalações, produtos e do hotel em si	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton & Watson, 2000); (Brotherton et al., 2002); (Brotherton, 2004b); (Kilic & Okumus, 2005); (Ottenbacher & Gnoth, 2005); (Melia, 2010); (Jaafar, 2011)
		Qualidade da construção e infraestrutura	(Melia, 2010)
		Recursos tangíveis e físicos existentes	(Yusof & Aspinwall, 1999)
		Tamanho do estabelecimento	(Vasconcellos e Sá, 1988); (Hoque & James, 2000); (Brotherton & Watson, 2000); (Kilic & Okumus, 2005)
		Tipo de hotel	(Kilic & Okumus, 2005)
Welcome drink	(Minciotti, Santolia & Kaspar, 2008)		

Fonte: Elaboração própria

Na dimensão da cortesia, do estudo de Minciotti *et al.* (2008), foram valorizados vários itens mencionados, incluindo o acesso à internet – “Disponibilização de internet (com bons sinais)” (Hua *et al.*, 2009; Minciotti *et al.*, 2008; Wang & Hung, 2015) (Tabela 14) -, a existência de “Welcome drink” (Tabela 15) e o “Ambiente de happy hour” (Tabela 14).

A 10ª dimensão diz respeito aos **Recursos Humanos** (Chaves *et al.*, 2011; Cheng, 2011*; Fuentes-Medina *et al.*, 2018; Kobjoll, 2007*; Yadegaridehkordi *et al.*, 2018; Zhang *et al.*, 2013) e está exposta na Tabela 16. Os funcionários são vistos como críticos para todos os

aspectos das operações num hotel, uma vez que são eles que prestam os serviços e contribuem para a experiência geral dos hóspedes (Hua *et al.*, 2009; Melia, 2010). Fuentes-Medina *et al.* (2018) estudaram os FCSs de hotéis emblemáticos, na perspetiva dos hóspedes, e concluíram que a existência de recursos humanos altamente qualificados (Arasli, 2012; Brotherton, 2004b; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996; Jaafar, 2011; Melia, 2010) é, especialmente, importante para apoiar este modelo de negócio.

Tabela 16 - Fatores Críticos de Sucesso da dimensão "Recursos Humanos" (RL)

Dimensão	Autores	Itens	Autores
Recursos Humanos	(Kobjoll, 2007)*; (Chaves, Gomes & Pedron, 2011); (Cheng, 2011)*; (Zhang et al., 2013); (Fuentes-Medina et al., 2018); (Yadegaridehkordi et al., 2018)	Ambiente e cultura de trabalho no hotel	(Yusof & Aspinwall, 1999); (Kilic & Okumus, 2005); (Mardani et al., 2015)
		Aparência da equipa	(Brotherton et al., 2002)
		Capacidade de resposta à procura do cliente	(Brotherton, 2004a); (Ottenbacher & Gnoth, 2005); (Hua et al., 2009)
		Capacitação e habilidades dos recursos humanos	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton et al., 2002); (Brotherton, 2004a); (Kilic & Okumus, 2005); (Jaafar, 2011); (Meilani & Anugrah, 2015); (Yadegaridehkordi et al., 2018)
		Compromisso e envolvimento dos funcionários	(Hansen & Eringa, 1998); (Ottenbacher & Gnoth, 2005); (Minciotti, Santolia & Kaspar, 2008); (Yadegaridehkordi et al., 2018)
		Confiança organizacional	(Mardani et al., 2015)
		Conhecimentos dos funcionários	(Chaves, Gomes & Pedron, 2011)
		Conjunto de traços e modos de comportamento dos funcionários	(Geller, 1985a); (Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton et al., 2002); (Brotherton, 2004b); (Kilic & Okumus, 2005); (Melia, 2010); (Chittithaworn et al., 2011); (Wang & Hung, 2015)
		Cortesia e simpatia dos funcionários	(Minciotti, Santolia & Kaspar, 2008); (Mohsin & Lengler, 2015)
		Eficácia dos recursos humanos	(Geller, 1985a)
		Eficácia/formação nas habilidades de venda	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton et al., 2002); (Brotherton, 2004b)
		Equipa forte/qualificada	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton et al., 2002); (Brotherton, 2004b); (Melia, 2010); (Jaafar, 2011); (Arasli, 2012)
		Experiência profissional dos recursos humanos	(Boardman & Vining, 1996); (Hansen & Eringa, 1998)

Fonte: Elaboração própria

Desta forma, os FCSs mais mencionados na literatura são a “Capacitação e habilidades dos recursos humanos” (Brotherton, 2004a; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996; Jaafar, 2011; Kilic & Okumus, 2005; Meilani & Anugrah, 2015; Yadegaridehkordi *et al.*, 2018), o “Conjunto de traços e modos de comportamento dos funcionários” (Brotherton, 2004b; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996; Chittithaworn *et al.*, 2011; Geller, 1985c; Kilic & Okumus, 2005; Melia, 2010; Wang & Hung, 2015), a existência de uma “Equipa forte/qualificada” (Arasli, 2012; Brotherton, 2004b; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996; Jaafar, 2011; Melia, 2010) e a formação dos recursos humanos (Avcikurt *et al.*, 2011; Bergin, 2002, 2003; Brotherton, 2004a; Brotherton *et al.*, 2002; Geller, 1985c; Hansen & Eringa, 1998; Jaafar, 2011; Kilic & Okumus, 2005; Melia, 2010; Ottenbacher & Gnoth, 2005; Yadegaridehkordi *et al.*, 2018; Yusof & Aspinwall, 1999). Entre estes, **os FCSs que mais se destacam são a capacitação e habilidades dos recursos humanos – H13 – e o conjunto de traços e modos de comportamento dos funcionários – H14**, como se pode verificar na Tabela 16. Neste sentido, irá verificar-se se o mesmo se aplica ao caso de estudo.

O primeiro FCS evidenciado na Tabela 16 é o “Ambiente e a cultura de trabalho no hotel” (Kilic & Okumus, 2005; Mardani *et al.*, 2015; Yusof & Aspinwall, 1999), que correspondem a fatores importantes, e incluem elementos como valores positivos promovidos pela gerência, atitudes e comportamentos reforçados pela cultura existente, trabalho em equipa, envolvimento dos funcionários, entre outros, que devem corresponder a práticas normais dentro de uma empresa. É de realçar que, apenas um ambiente de trabalho propício à excelência, irá gerar uma atitude positiva em relação ao mesmo (Yusof & Aspinwall, 1999).

O “Compromisso e envolvimento dos funcionários” (Hansen & Eringa, 1998; Minciotti *et al.*, 2008; Ottenbacher & Gnoth, 2005; Yadegaridehkordi *et al.*, 2018) é outro dos FCSs evidenciados nesta dimensão (Tabela 16), e engloba o envolvimento da equipa na tomada de decisões, sendo crucial haver responsabilidade e autoridade por parte destes funcionários. No estudo de Zhang *et al.* (2013), no que concerne aos funcionários, o compromisso e o envolvimento da equipa foi altamente valorizado.

Phillips e Louvieris (2005) enfatizam o papel dos funcionários num hotel, frisando que uma equipa bem formada e capacitada (Avcikurt *et al.*, 2011; Bergin, 2002, 2003; Brotherton, 2004a; Brotherton *et al.*, 2002; Geller, 1985c; Hansen & Eringa, 1998; Jaafar, 2011; Kilic &

Okumus, 2005; Melia, 2010; Ottenbacher & Gnoth, 2005; Yadegaridehkordi *et al.*, 2018; Yusof & Aspinwall, 1999), aprimora a experiência dos hóspedes; acompanha os processos internos de negócios, avaliando a sua eficácia; e impulsiona a inovação e a aprendizagem. As capacidades dos funcionários permitem que haja um desempenho superior no mercado, visto que se estará perante recursos superiores (Kandampully, 2006).

A atitude dos funcionários – “Conjunto de traços e modos de comportamento” (Tabela 16) é fulcral num negócio de pessoas, como é a indústria hoteleira, sendo o nível de interesse dos gestores em recursos humanos, inegavelmente, alto (Geller, 1985c), já que a atitude e o comportamento dos funcionários influenciam a satisfação e lealdade do cliente e a qualidade do serviço (Avcikurt *et al.*, 2011).

A “Capacidade de resposta à procura do cliente” (Brotherton, 2004a; Hua *et al.*, 2009; Ottenbacher & Gnoth, 2005) (Tabela 16) está relacionada com o ajuste às necessidades do mercado-alvo. Uma capacidade de resposta eficaz depende, portanto, da capacidade de compreender o mercado e da formação, flexibilidade e competências dos funcionários (Ottenbacher & Gnoth, 2005). A capacidade de resposta enfatiza a atitude do pessoal do hotel no fornecimento de serviços pessoais, constatando-se que os hóspedes preferem serviços com contacto humano envolvido, em que sintam atenção e respeito por parte da equipa (Hua *et al.*, 2009).

Os restantes FCSs, encontrados na revisão da literatura, da área dos Recursos Humanos estão evidenciados na Tabela 17. Segundo Chaves *et al.* (2011), os hóspedes tendem a valorizar a simpatia (Minciotti *et al.*, 2008; Mohsin & Lengler, 2015) e a disponibilidade e prestabilidade dos funcionários (Chaves *et al.*, 2011), bem como o conhecimento de línguas estrangeiras (Avcikurt *et al.*, 2011; Chaves *et al.*, 2011) e a indicação de pontos turísticos ou de referência.

Quando os funcionários são “impulsionadores da inovação” (Tabela 17), estes sugerem novas ideias e formas de melhorar operações existentes, correspondendo este a um fator crítico para o sucesso (Phillips & Louvieris, 2005).

Tabela 17 - Fatores Críticos de Sucesso da dimensão "Recursos Humanos" (RL) - continuação

Dimensão	Autores	Itens	Autores
Recursos Humanos	(Kobjoll, 2007)*; (Chaves, Gomes & Pedron, 2011); (Cheng, 2011)*; (Zhang et al., 2013); (Fuentes-Medina et al., 2018); (Yadegaridehkordi et al., 2018)	Formação dos recursos humanos	(Geller, 1985a); (Hansen & Eringa, 1998); (Yusof & Aspinwall, 1999); (Brotherton et al., 2002); (Bergin, 2002, 2003); (Brotherton, 2004a); (Kilic & Okumus, 2005); (Ottenbacher & Gnoth, 2005); (Melia, 2010); (Avcikurt et al., 2011); (Jaafar, 2011); (Yadegaridehkordi et al., 2018)
		Funcionários como impulsionadores da inovação	(Phillips & Louvieris, 2005)
		Funcionários prestáveis e amigáveis	(Chaves, Gomes & Pedron, 2011)
		Habilidades de línguas do pessoal	(Avcikurt et al., 2011); (Chaves, Gomes & Pedron, 2011)
		Iniciativas por parte dos funcionários	(Politis et al., 2009); (Avcikurt et al., 2011)
		Nível de habilidade dos funcionários no uso de equipamentos tecnológicos	(Avcikurt et al., 2011)
		Trabalho em equipa	(Brotherton & Watson, 2000); (Arasli, 2012); (Mohsin & Lengler, 2015); (Mardani et al., 2015)
		Produtividade dos funcionários	(Phillips & Louvieris, 2005); (Politis et al., 2009)
		Provisão de altos níveis de atendimento ao cliente	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton et al., 2002); (Brotherton, 2004b); (Minciotti, Santolia & Kaspar, 2008)
		Relacionamento com o cliente	(Haktanir & Harris, 2005)*; (Phillips & Louvieris, 2005)*; (Avcikurt et al., 2011); (Patiar & Wang, 2016)
Taxa de absentismo	(Politis et al., 2009); (Avcikurt et al., 2011)		

Fonte: Elaboração própria

A orientação das empresas hoteleiras para o cliente, onde o papel dos funcionários é crítico, faz com que o relacionamento entre funcionários e clientes (Avcikurt et al., 2011; Haktanir & Harris, 2005*; Patiar & Wang, 2016; Phillips & Louvieris, 2005*) seja fundamental pois os funcionários podem ser uma fonte de novas ideias, ao identificarem as necessidades e desejos dos clientes (Avcikurt et al., 2011). Assim, relacionamentos saudáveis entre funcionários e clientes são altamente críticos para o sucesso operacional (Patiar & Wang, 2016).

Deste modo, o “Relacionamento com o cliente” (Tabela 17) é um dos FCSs desta dimensão, sendo que Haktanir e Harris (2005) enfatizam a importância de uma abordagem comunicativa da gerência com os recursos humanos, a fim de incentivar todos, a serem responsivos e comunicativos com os clientes. Esta comunicação com os clientes irá gerar a construção de relacionamentos e incentivar a lealdade, uma vez que é mais provável que os clientes retornem se se sentirem valorizados. Por isso, é muito importante que o *feedback* do cliente seja ouvido e registado e que esta recolha de informações seja sistemática e rigorosa (Phillips & Louvieris, 2005). Este relacionamento próximo entre clientes e funcionários irá promover a satisfação dos clientes e dos funcionários (Avcikurt *et al.*, 2011).

A “Produtividade dos funcionários” (Phillips & Louvieris, 2005; Politis *et al.*, 2009) (Tabela 17) é fundamental e é percebida como um fator-chave para a medição dos processos de negócios internos (Phillips & Louvieris, 2005).

A 11ª dimensão corresponde à **Promoção**, ao **Marketing** e ao **Prestígio** (Avcikurt *et al.*, 2011; Brotherton, 2004b; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996; Hua *et al.*, 2009). Os primeiros FCSs relativos a esta dimensão estão apresentados na Tabela 18.

O “*Marketing*” (Tabela 18) é um FCS óbvio (Bergin, 2002, 2003; Geller, 1985c; Goryushkina *et al.*, 2016; Kilic & Okumus, 2005; Melia, 2010; Ottenbacher & Gnoth, 2005; Vasconcellos e Sá, 1988), e está, atualmente, diretamente relacionado com as tecnologias. O *marketing* é, basicamente, a capacidade de persuadir os clientes e de cobrir o território a favor de um determinado estabelecimento (Vasconcellos e Sá, 1988).

Segundo Goryushkina *et al.* (2016), o principal objetivo do *marketing* é estudar previamente o mercado, para incluir a identificação do estabelecimento hoteleiro em questão, na visão do mercado. Depois de se obter informações suficientes acerca do mercado, é possível identificar segmentos de mercado específicos e desenvolver produtos (bens e serviços hoteleiros) e preços que garantam a satisfação das necessidades desses segmentos. Uma das principais razões da importância do *marketing* é a crescente concorrência. Estes autores apontam, ainda, que, se o *marketing* for realizado corretamente, a imagem e a posição em relação aos concorrentes tornam-se tão óbvias e reconhecíveis, que o cliente percebe a marca do estabelecimento hoteleiro como uma garantia de um certo nível de qualidade. É de realçar, ainda, que, embora a lucratividade seja uma meta básica em qualquer negócio, na perspetiva

dos gestores hoteleiros, o modo de a alcançar é muito mais através do *marketing*, do que das funções financeiras, por exemplo o corte de custos (Geller, 1985c).

Tabela 18 - Fatores Críticos de Sucesso da dimensão "Promoção, Marketing e Prestígio" (RL)

Dimensão	Autores	Itens	Autores
Promoção, Marketing e Prestígio	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton et al., 2002); (Brotherton, 2004b); (Hua et al., 2009); (Avcikurt et al., 2011)	Benefícios para os membros/sócios	(Hua et al., 2009)
		Boa imagem financeira/posição financeira do hotel	(Geller, 1985a); (Vasconcelos e Sá, 1988); (Flanagan, 2005)
		Comparação intersetorial	(Phillips & Louvieris, 2005)
		Custos de promoção relativamente aos concorrentes	(Avcikurt et al., 2011)
		Destaque dos proprietários nos programas e prémios televisivos conquistados pelo hotel	(Melia, 2010)
		Diferenciação forte da marca	(Brotherton, 2004a); (Olsen et al., 2005); (Daun & Klinger, 2006); (Holverson & Revaz, 2006); (Hua et al., 2009); (Melia, 2010); (Meilani & Anugrah, 2015)
		Existência de uma estratégia de promoção	(Avcikurt et al., 2011)
		Exposição do hotel nos mídia	(Melia, 2010)
		Grau e nível de pesquisa de <i>marketing</i>	(Avcikurt et al., 2011)
		Hotel bem estabelecido na comunidade local	(Politis et al., 2009); (Melia, 2010)
		Manutenção da quota de mercado	(Geller, 1985a); (Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton et al., 2002); (Brotherton, 2004b); (Olsen et al., 2005); (Avcikurt et al., 2011)
		<i>Marketing</i>	(Geller, 1985a); (Vasconcellos e Sá, 1988); (Bergin, 2002, 2003); (Kilic & Okumus, 2005); (Ottenbacher & Gnoth, 2005); (Melia, 2010); (Goryushkina et al., 2016)
<i>Marketing</i> tradicional	(Avcikurt et al., 2011)		

Fonte: Elaboração própria

A “Diferenciação forte da marca” (Tabela 18) é, também, um FCS relevante (Brotherton, 2004a; Daun & Klinger, 2006; Holverson & Revaz, 2006; Hua et al., 2009; Meilani & Anugrah, 2015; Melia, 2010; Olsen et al., 2005), sendo que a marca foi estudada

isoladamente por alguns autores como Daun e Klinger (2006) e Holverson e Revaz (2006), que consideram que uma estratégia de marca adequada pode ser altamente crítica para a sobrevivência e o sucesso de um estabelecimento hoteleiro. Por isso, todo o potencial de uma marca deve ser explorado de uma forma consistente e completa, a fim de considerar todas as dimensões do seu impacto. A importância deste FCS é, assim, evidente, já que um posicionamento forte da marca, irá criar uma distinção perceptível no ambiente competitivo que existe atualmente. Cada marca pode implementar diferentes *designs*, tanto internos como externos, especialmente, no que diz respeito a cores, como parte da sua identidade visual (Hua *et al.*, 2009). Ademais, Olsen *et al.* (2005) defendem que os problemas que envolvam a marca exigem investimentos, a que se deve recorrer utilizando as mesmas ferramentas necessárias para qualquer outra decisão de investimento, focando, uma vez mais, a importância deste elemento para um estabelecimento hoteleiro.

Haktanir e Harris (2005), na sua investigação acerca das práticas de gestão do desempenho de um *resort* hotel de cinco estrelas, a partir da opinião de profissionais, constataram que, quando se faz uma análise geral do sucesso do hotel, a “Manutenção da quota de mercado” (Tabela 18) é importante, principalmente, no que diz respeito a novos investimentos.

Uma boa imagem – “Boa imagem financeira/posição financeira do hotel” (Flanagan, 2005; Geller, 1985c; Vasconcellos e Sá, 1988) e a reputação – “Reputação do estabelecimento” (Boardman & Vining, 1996; Vasconcellos e Sá, 1988), “Reputação dos alimentos e bebidas” (Melia, 2010) e “Reputação dos proprietários” (Melia, 2010) - são, também, aspetos a ter em consideração num estabelecimento hoteleiro (Tabela 18), por isso correspondem a FCSs, que promovem, não só a visibilidade no mercado como, também, a extensão pela qual uma determinada organização gera uma atitude positiva na mente dos clientes (Vasconcellos e Sá, 1988).

A Tabela 19 inclui os restantes FCSs da dimensão referente à Promoção, ao *Marketing* e ao Prestígio. Os prémios recebidos – “Prémios recebidos relacionados com a alimentação” (Melia, 2010) - podem ser uma fonte de possíveis afiliações, que são fundamentais para o acesso a mercados mundiais que seriam improváveis de alcançar por conta própria (Hua *et al.*, 2009).

No estudo de Brotherton e Shaw (1996), relativamente ao grupo do *marketing* e vendas, destacam-se como FCSs, a manutenção e aumento da quota de mercado, a inteligência do

concorrente (Brotherton, 2004b; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996) e uma promoção e publicidade eficaz. A publicidade e a promoção são essenciais e podem ser de vários tipos, incluindo TV, rádio, *outdoors*, jornais, revistas, entre outros (Vasconcellos e Sá, 1988). Estes fatores prioritários refletem a importância das atividades que garantem a penetração no mercado e o alcance de vantagem competitiva e estão presentes na Tabela 19.

Tabela 19 - Fatores Críticos de Sucesso da dimensão "Promoção, Marketing e Prestígio" (RL) - continuação

Dimensão	Autores	Itens	Autores
Promoção, Marketing e Prestígio	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton <i>et al.</i> , 2002); (Brotherton, 2004b); (Hua <i>et al.</i> , 2009); (Avcikurt <i>et al.</i> , 2011)	Operacionalizar inteligência de mercado eficaz	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton <i>et al.</i> , 2002); (Brotherton, 2004b)
		Posição <i>expert</i> no mercado e na inovação	(Kobjoll, 2007)
		Prêmios recebidos relacionados com a alimentação	(Melia, 2010)
		Promoção e publicidade eficaz	(Vasconcellos e Sá, 1988); (Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton <i>et al.</i> , 2002); (Brotherton, 2004b); (Kilic & Okumus, 2005)
		Publicidade na televisão internacional	(Avcikurt <i>et al.</i> , 2011)
		Publicidade ou promoção atrativa	(Kilic & Okumus, 2005); (Hua <i>et al.</i> , 2009)
		Reputação do estabelecimento	(Vasconcelos e Sá, 1988); (Boardman & Vining, 1996)
		Reputação dos alimentos e bebidas	(Melia, 2010)
		Reputação dos proprietários	(Melia, 2010)
		Segmentação do mercado	(Geller, 1985a)
		Único hotel de 5* da cidade	(Melia, 2010)
Uso eficaz de clientes em atividades de promoção	(Avcikurt <i>et al.</i> , 2011)		

Fonte: Elaboração própria

Nesta dimensão, os FCSs mais ressaltados na literatura são a diferenciação forte da marca (Brotherton, 2004a; Daun & Klinger, 2006; Holverson & Revaz, 2006; Hua *et al.*, 2009; Meilani & Anugrah, 2015; Melia, 2010; Olsen *et al.*, 2005), a manutenção da quota de mercado (Avcikurt *et al.*, 2011; Brotherton, 2004b; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996; Geller, 1985c; Olsen *et al.*, 2005), o *marketing* (Bergin, 2002, 2003; Geller, 1985c; Goryushkina *et al.*, 2016; Kilic & Okumus, 2005; Melia, 2010; Ottenbacher & Gnoth,

2005; Vasconcellos e Sá, 1988) e uma promoção e publicidade eficaz (Brotherton, 2004b; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996; Kilic & Okumus, 2005; Vasconcellos e Sá, 1988). Em suma, **relativamente à área do(a) “Promoção, Marketing e Prestígio”, um dos FCSs mais críticos é a diferenciação forte da marca – H16 - e o(a) marketing, publicidade e promoção – H17.** Será testado, por isso, se o mesmo se verifica no âmbito da presente investigação.

O **Quarto dos Hóspedes** (Brotherton, 2004a, 2004b; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996; Chaves *et al.*, 2011; Fuentes-Medina *et al.*, 2018; Jaafar, 2011; Minciotti *et al.*, 2008), que corresponde ao produto principal oferecido nos estabelecimentos hoteleiros, integra a 12^a dimensão. Segundo Fuentes-Medina *et al.* (2018), o quarto é apontado como outro aspeto que deve ser tido em consideração pelos hotéis emblemáticos, uma vez que os clientes deste tipo de hotéis esperam, de forma mais evidente do que em outros tipos de hotéis, que os quartos estejam congruentes com as restantes instalações. A Tabela 20 apresenta os primeiros FCSs referentes a esta dimensão.

Zhang *et al.* (2013) constataram que aspetos simples como as comodidades extras – “Instalações/produtos de valor agregado nos quartos” (Brotherton, 2004a; Zhang *et al.*, 2013) (Tabela 20) -, por exemplo a existência de livros nos quartos, aumentam os níveis de satisfação dos hóspedes.

Os gestores hoteleiros devem esforçar-se por impressionar os clientes, de forma a que estes fiquem o maior tempo possível e/ou tenham vontade de voltar. Um “*Design* e uma decoração dos quartos” atraentes (Brotherton, 2004a; Wang & Hung, 2015) (Tabela 20) corresponde a uma das abordagens possíveis para satisfazer os hóspedes. Esquemas de cores bem concebidos, posicionamento da cama, iluminação, padrões de linho e tecido são alguns dos aspetos que podem criar uma sensação de conforto e diversão entre os hóspedes (Yadegaridehkordi *et al.*, 2018).

Tabela 20 - Fatores Críticos de Sucesso da dimensão "Quarto dos Hóspedes" (RL)

Dimensão	Autores	Itens	Autores
Quarto dos hóspedes (produto principal)	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton et al., 2002); (Brotherton, 2004a, 2004b); (Minciotti, Santolia & Kaspar, 2008); (Chaves, Gomes & Pedron, 2011); (Jaafar, 2011); (Fuentes-Medina et al., 2018)	Bons acessórios na casa de banho dos quartos	(Wang & Hung, 2015)
		Bons artigos de higiene pessoal na casa de banho dos quartos	(Wang & Hung, 2015)
		Conforto térmico dos quartos	(Minciotti, Santolia & Kaspar, 2008)
		Consumo livre do frigobar	(Minciotti, Santolia & Kaspar, 2008)
		Design e decoração dos quartos	(Brotherton, 2004a); (Wang & Hung, 2015)
		Garantir quartos limpos e bem cuidados	(Geller, 1985a); (Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton et al., 2002); (Brotherton, 2004a, 2004b); (Jaafar, 2011); (Chaves, Gomes & Pedron, 2011)
		Insonorização dos quartos	(Minciotti, Santolia & Kaspar, 2008); (Chaves, Gomes & Pedron, 2011); (Mohsin & Lengler, 2015); (Wang & Hung, 2015)
		Instalações/produtos de valor agregado nos quartos	(Brotherton, 2004a); (Zhang et al., 2013)
		Nível de conforto das camas	(Chaves, Gomes & Pedron, 2011); (Mohsin & Lengler, 2015); (Wang & Hung, 2015)
		Nível de conforto do quarto do hóspede	(Brotherton, 2004a, 2004b); (Minciotti, Santolia & Kaspar, 2008); (Hua et al., 2009); (Chaves, Gomes & Pedron, 2011); (Wang & Hung, 2015); (Jaafar, 2011)
		Padrões de alojamento consistentes	(Brotherton et al., 2002); (Brotherton, 2004a)
		Paisagem a partir dos quartos	(Chaves, Gomes & Pedron, 2011)
Possuir água quente suficiente e alta pressão de água nas casas de banho dos quartos	(Wang & Hung, 2015)		

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 21 engloba os restantes FCSs inerentes à 12ª dimensão – Quarto dos Hóspedes. Um “tamanho do quarto do hóspede” suficiente (Brotherton, 2004a; Chaves et al., 2011; Hua et al., 2009; Wang & Hung, 2015) e uma aparência atraente das instalações (já referida anteriormente), aumenta, significativamente, o conforto e a satisfação dos hóspedes (Yadegaridehkordi et al., 2018).

Tabela 21 - Fatores Críticos de Sucesso da dimensão "Quarto dos Hóspedes" (RL) - continuação

Dimensão	Autores	Itens	Autores
Quarto dos hóspedes (produto principal)	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton et al., 2002); (Brotherton, 2004a, 2004b); (Minciotti, Santolia & Kaspar, 2008); (Chaves, Gomes & Pedron, 2011); (Jaafar, 2011); (Fuentes-Medina et al., 2018)	Qualidade consistente	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton et al., 2002) (Brotherton, 2004b)
		Quartos bem equipados ao nível de mobília	(Wang & Hung, 2015)
		Quartos com equipamentos eletrónicos básicos (aquecedor, humidificador, ar-condicionado, tv, etc)	(Wang & Hung, 2015)
		Quartos de fumadores e de não fumadores	(Brotherton, 2004a)
		Sinal de internet nos quartos	(Minciotti, Santolia & Kaspar, 2008); (Chaves, Gomes & Pedron, 2011)
		Tamanho do quarto do hóspede	(Brotherton, 2004a); (Hua et al., 2009); (Chaves, Gomes & Pedron, 2011); (Wang & Hung, 2015)
		Variedade em tipos de quartos para os hóspedes	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton et al., 2002); (Brotherton, 2004a, 2004b); (Hua et al., 2009)
		<i>Welcome coffee</i> - mesa com café, chás, bolos, etc	(Minciotti, Santolia & Kaspar, 2008)

Fonte: Elaboração própria

Chaves *et al.* (2011) concluíram, no seu estudo, com base em comentários *online* de clientes de pequenos e médios hotéis, em Portugal, que os hóspedes, relativamente ao quarto, ressaltam a importância da limpeza (Brotherton, 2004a, 2004b; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996; Chaves *et al.*, 2011; Geller, 1985c; Jaafar, 2011), do tamanho (Brotherton, 2004a; Chaves *et al.*, 2011; Hua *et al.*, 2009; Wang & Hung, 2015), da insonorização (Chaves *et al.*, 2011; Minciotti *et al.*, 2008; Mohsin & Lengler, 2015; Wang & Hung, 2015), do conforto da cama (Chaves *et al.*, 2011; Mohsin & Lengler, 2015; Wang & Hung, 2015), da paisagem (Chaves *et al.*, 2011) e do sinal de internet (Chaves *et al.*, 2011; Minciotti *et al.*, 2008).

Podem existir variadas relações entre os FCSs num hotel, sendo que um FCS pode ser afetado pelo apoio ou falta de apoio de outro FCS. Mohsin e Lengler (2015) estudaram as experiências dos hóspedes com o serviço, em hotéis económicos, e concluíram que existem várias relações entre alguns fatores importantes para os hóspedes. Quanto mais estes hóspedes valorizam o serviço de quarto, mais importantes consideram ser as instalações do quarto, as *amenities* disponíveis no mesmo e a facilidade de acesso e segurança do hotel. Em

geral, quanto maior for a importância atribuída ao conforto do quarto pelos hóspedes, mais irão ser valorizadas as comodidades do quarto.

Segundo Brotherton e Shaw (1996), a importância dos quartos dos hóspedes reflete-se na importância dos FCSs inerentes, ressaltando-se algumas características, como a qualidade e a variedade. Em suma, no que concerne ao quarto dos hóspedes, na perspectiva de Brotherton e Shaw (1996), um FCS importante é a existência de “Qualidade consistente” (Brotherton, 2004b; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996) (Tabela 21), enfatizando-se a necessidade crescente dos hotéis manterem e estenderem padrões mais elevados de alojamento dos hóspedes. No entanto, a revisão da literatura permite concluir que, **relativamente ao quarto dos hóspedes, ressalta-se a importância da limpeza – H18 - e do nível de conforto – H19**, sendo que se irá verificar se o mesmo se verifica no âmbito do caso de estudo.

A 13ª dimensão diz respeito ao **Serviço** (Brotherton, 2004a; Kandampully, 2006*; Vasconcellos e Sá, 1988; Wang & Hung, 2015), fornecido nos estabelecimentos hoteleiros. O serviço é, geralmente, o fator decisivo na determinação da lealdade do cliente a um determinado estabelecimento hoteleiro (Kandampully, 2006). Os primeiros FCSs, revistos na literatura, pertencentes a esta dimensão estão apresentados na Tabela 22.

A “Flexibilidade e capacidade de resposta operacional” (Brotherton, 2004a; Hua *et al.*, 2009; Jaafar, 2011; Ottenbacher & Gnoth, 2005) (Tabela 22) enfatizam, segundo Hua *et al.* (2009), a atitude dos funcionários de um hotel no fornecimento de serviços pessoais, constatando-se que os hóspedes preferem serviços com contacto humano envolvido, em que se sintam, efetivamente, atendidos e respeitados pela equipa.

Quando se procura uma estratégia centrada no cliente, deve-se gerir, simultaneamente e de forma adequada, a procura, a capacidade e a qualidade dos serviços. Por vezes, pode ser necessário adaptar a oferta (capacidade) à procura e, para que isto aconteça, sem comprometer a qualidade, pode ter de se recorrer a empresas parceiras externas, que garantam a capacidade da própria empresa. Desta forma, uma orientação centrada no cliente é capaz de oferecer o melhor serviço/produto do mercado, conquistando a lealdade do cliente e a liderança do mercado (Kandampully, 2006). Assim, a importância de as necessidades do cliente serem atendidas adequadamente (Brotherton, 2004b; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996; Brotherton & Watson, 2000; Kandampully, 2006; Mardani *et al.*,

2015; Melia, 2010; Rahimi, 2017; Yusof & Aspinwall, 1999), é outro elemento fulcral. Neste sentido, será averiguado, no caso da presente investigação, se **o atendimento adequado das necessidades do cliente corresponde a um dos fatores mais críticos para o sucesso dos estabelecimentos hoteleiros – H21.**

Tabela 22 - Fatores Críticos de Sucesso da dimensão "Serviço" (RL)

Dimensão	Autores	Itens	Autores
Serviço	(Vasconcellos e Sá, 1988); (Brotherton, 2004a); (Kandampully, 2006)*; (Wang & Hung, 2015)	Apoio e compensação em caso de urgência médica ou acidente	(Minciotti, Santolia & Kaspar, 2008); (Politis <i>et al.</i> , 2009)
		Atendimento ao cliente altamente personalizado	(Melia, 2010); (Wang & Hung, 2015)
		Auditorias de qualidade do serviço	(Brotherton, 2004a)
		Eficiência do serviço ao hóspede	(Brotherton, 2004a); (Hua <i>et al.</i> , 2009); (Jaafar, 2011); (Wang & Hung, 2015)
		Flexibilidade e capacidade de resposta operacional	(Brotherton, 2004a); (Ottenbacher & Gnoth, 2005); (Hua <i>et al.</i> , 2009); (Jaafar, 2011)
		Foco no atendimento ao cliente atendendo às suas necessidades e desejos	(Brotherton & Shaw, 1996); (Yusof & Aspinwall, 1999); (Brotherton & Watson, 2000); (Brotherton <i>et al.</i> , 2002); (Brotherton, 2004b); (Kandampully, 2006); (Melia, 2010); (Mardani <i>et al.</i> , 2015); (Rahimi, 2017)
		Fornecer uma experiência favorável aos hóspedes	(Geller, 1985a)
		Garantir um serviço cortês	(Geller, 1985a)
		Garantir um serviço de alta qualidade	(Geller, 1985a); (Boardman & Vining, 1996)*; (Yusof & Aspinwall, 1999); (Antony, Antony & Glosch, 2004); (Kilic & Okumus, 2005); (Hua <i>et al.</i> , 2009)*; (Melia, 2010); (Mohsin & Lockyer, 2010); (Avcikurt <i>et al.</i> , 2011); (Chittithaworn <i>et al.</i> , 2011); (Mohsin & Lengler, 2015); (Yadegaridehkordi <i>et al.</i> , 2018); (Min, 2018)
		Manter padrões da qualidade do serviço	(Brotherton, 2004a); (Flanagan, 2005)
		Melhoria das classificações de qualidade e eficiência	(Flanagan, 2005); (Donoghue & Luby, 2006)
		Nível de serviço suficiente/alto nível de serviço	(Brotherton, 2004a); (Hua <i>et al.</i> , 2009); (Wang & Hung, 2015)

Fonte: Elaboração própria

O “Foco no atendimento ao cliente atendendo às suas necessidades e desejos” (Brotherton, 2004b; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996; Brotherton & Watson, 2000; Kandampully, 2006; Mardani *et al.*, 2015; Melia, 2010; Rahimi, 2017; Yusof & Aspinwall, 1999) (Tabela 22) refere-se a como um hotel determina requisitos, expectativas e preferências dos seus clientes atuais e potenciais, constrói relacionamentos com clientes e identifica as preferências dos clientes pela qualidade dos serviços e produtos fornecidos, de modo a satisfazer os requisitos específicos das diferentes categorias de clientes (Politis *et al.*, 2009). Inegavelmente, os negócios bem-sucedidos em hotéis, geralmente, são orientados para o cliente (Yadegaridehkordi *et al.*, 2018).

A qualidade do serviço (Antony, Antony, & Ghosh, 2004; Avcikurt *et al.*, 2011; Boardman & Vining, 1996; Chittithaworn *et al.*, 2011; Geller, 1985c; Hua *et al.*, 2009; Kilic & Okumus, 2005; Melia, 2010; Min, 2018; Mohsin & Lengler, 2015; Mohsin & Lockyer, 2010; Yadegaridehkordi *et al.*, 2018; Yusof & Aspinwall, 1999) reflete a imagem e o padrão do produto e serviço, e diz respeito, então, à comparação que os clientes fazem entre os serviços esperados e os serviços, efetivamente, recebidos, num estabelecimento hoteleiro (Avcikurt *et al.*, 2011; Kandampully, 2006; Kilic & Okumus, 2005; Mardani *et al.*, 2015; Zhang *et al.*, 2013). Desta forma, a qualidade do serviço representa uma peça central, capaz de elevar a imagem de um estabelecimento na mente dos clientes, o que levará à diferenciação e à vantagem competitiva, determinando, portanto, o sucesso ou o fracasso de uma empresa no mercado (Kandampully, 2006). **Globalmente, nos estabelecimentos hoteleiros, valoriza-se a qualidade do serviço – H20** - e, por isso, através de uma hipótese de investigação, será verificado se o mesmo se aplica ao caso em estudo.

Mohsin e Lockyer (2010) desenvolveram um estudo sobre as percepções dos clientes acerca da qualidade do serviço em hotéis luxuosos. Concluíram que existem determinados fatores com um significado estratégico na identificação dos recursos considerados importantes para os clientes, destacando-se o ambiente do hotel e a cortesia da equipa, nomeadamente a impressão geral do hotel e as conveniências existentes nos quartos; a qualidade dos produtos e serviços de alimentação e bebidas, incluindo a pontualidade do serviço; a apresentação e os conhecimentos da equipa, bem como a sua eficácia no tratamento de reclamações; os serviços de reserva, tanto de alojamento como de A&B; e a relação qualidade-preço, que representa a impressão do valor do hotel no seu todo.

Todos estes fatores, segundo Mohsin e Lockyer (2010), refletem a importância da perspectiva dos hóspedes, para os hotéis, recolhendo-se informação útil para os gestores dos mesmos, que devem priorizar a limpeza do hotel, a relação qualidade-preço, a localização, a simpatia dos funcionários e a aparência externa do hotel. Antony *et al.* (2004), também, avaliaram a qualidade do serviço na perspectiva dos hóspedes, no caso de uma cadeia hoteleira, e concluíram que a qualidade do serviço é fulcral devido ao alto nível de contacto com o cliente que existe neste âmbito. Min (2018) apoia este destaque para a qualidade do serviço, garantindo que a qualidade do serviço hoteleiro determina o sucesso das empresas hoteleiras. Phillips e Louvieris (2005) acreditam que a qualidade do serviço oferecido é crucial para a satisfação e a retenção do cliente. Em adição, a rapidez no serviço (Brotherton, 2004a; Hua *et al.*, 2009; Mohsin & Lengler, 2015; Politis *et al.*, 2009) afeta a qualidade do serviço (Hua *et al.*, 2009).

Hua *et al.* (2009) concluem, assim, que a melhoria da qualidade do serviço irá refletir-se na existência de clientes mais fiéis e com mais probabilidade de repetir a experiência (lealdade), já que o atendimento ao cliente corresponde a uma componente muito importante para os hóspedes. A satisfação do cliente e a qualidade do serviço estão, intimamente, associadas. Por isso, melhorar a qualidade dos serviços irá, inegavelmente, gerar satisfação no cliente (Avcikurt *et al.*, 2011).

Portanto, os gestores de hotéis, planeadores de turismo e decisores políticos devem esforçar-se para proporem estratégias bem definidas, que permitam oferecer excelente qualidade de serviço. Especificamente, os gestores hoteleiros devem reconhecer potenciais clientes, para poderem determinar os atributos do serviço que merecem revisão e/ou melhoria (Yadegaridehkordi *et al.*, 2018). Em suma, em qualquer estabelecimento, a qualidade do serviço é valorizada, pois reflete o padrão de serviço e gera uma imagem positiva do serviço oferecido e dos produtos fornecidos (Mohsin & Lockyer, 2010).

Os restantes FCSs encontrados na literatura acerca da área do Serviço estão apresentados na Tabela 23. **Um FCS muito importante** exposto nesta subdimensão (Tabela 23), tendo sido ressaltado por vários autores (Bergin, 2002, 2003; Brotherton, 2004a; Brotherton & Watson, 2000; Geller, 1985c; Hua *et al.*, 2009; Jaafar, 2011; Melia, 2010; Wang & Hung, 2015) é a **“Relação qualidade-preço do alojamento” – H22**, e, por esta razão, será estudado se este é, também, um FCS relevante no âmbito do caso em estudo.

Tabela 23 - Fatores Críticos de Sucesso da dimensão "Serviço" (RL) - continuação

Dimensão	Autores	Itens	Autores
Serviço	(Vasconcellos e Sá, 1988); (Brotherton, 2004a); (Kandampully, 2006)*; (Wang & Hung, 2015)	Padrões de serviço convenientes	(Brotherton & Watson, 2000); (Brotherton, 2004a); (Hua <i>et al.</i> , 2009); (Yadegaridehkordi <i>et al.</i> , 2018); (Min, 2018)
		Padrões internacionais do serviço	(Hua <i>et al.</i> , 2009); (Avcikurt <i>et al.</i> , 2011); (Zhang <i>et al.</i> , 2013)
		Rapidez do serviço ao hóspede	(Brotherton, 2004a); (Hua <i>et al.</i> , 2009); (Politis <i>et al.</i> , 2009); (Mohsin & Lengler, 2015)
		Rapidez no serviço de quarto	(Mohsin & Lengler, 2015)
		Receção calorosa ao hóspede	(Brotherton, 2004a); (Hua <i>et al.</i> , 2009); (Jaafar, 2011); (Wang & Hung, 2015)
		Relação qualidade-preço da acomodação	(Geller, 1985a); (Brotherton & Watson, 2000); (Bergin, 2002, 2003); (Brotherton, 2004a); (Hua <i>et al.</i> , 2009); (Melia, 2010); (Jaafar, 2011); (Wang & Hung, 2015)
		Serviço aceite pelo mercado como um exemplo	(Avcikurt <i>et al.</i> , 2011)
		Serviço de <i>front office</i> (receção)	(Brotherton & Shaw, 1996)*; (Brotherton <i>et al.</i> , 2002)*; (Brotherton, 2004b)*; (Haktanir & Harris, 2005)*; (Jaafar, 2011)*
		Serviço honesto	(Wang & Hung, 2015)
		Serviço de "arrumador de veículos" no estacionamento	(Minciotti, Santolia & Kaspar, 2008)
		Singularidade dos serviços relativamente aos concorrentes	(Avcikurt <i>et al.</i> , 2011)
		Sustentabilidade da qualidade do serviço	(Avcikurt <i>et al.</i> , 2011)
		Uso de padrões e procedimentos	(Brotherton <i>et al.</i> , 2002)

Fonte: Elaboração própria

Outro FCS corresponde aos “Padrões de serviço convenientes” (Brotherton, 2004a; Brotherton & Watson, 2000; Hua *et al.*, 2009; Min, 2018; Yadegaridehkordi *et al.*, 2018), já que é crucial que um estabelecimento hoteleiro seja capaz de estabelecer padrões de serviço adequados, em relação às necessidades e expectativas dos clientes, a fim de conseguir sobreviver e ter sucesso no mercado (Min, 2018). Ademais, a existência de “Padrões

internacionais de serviço” corresponde a um dos FCSs na indústria hoteleira (Avcikurt *et al.*, 2011; Hua *et al.*, 2009; Zhang *et al.*, 2013). Estes FCSs relacionados com os padrões estão apresentados na Tabela 23.

A experiência real dos hóspedes começa com a sua chegada, nomeadamente ao estacionamento, sendo que o serviço de “arrumador de veículos” (Minciotti *et al.*, 2008) (Tabela 23) pode ser um fator valorizado pelos clientes; e à receção. Relativamente ao atendimento da receção – “Serviço de *front office* (receção)” (Brotherton, 2004b*; Brotherton *et al.*, 2002*; Brotherton & Shaw, 1996*; Haktanir & Harris, 2005*; Jaafar, 2011*) (Tabela 23) -, são valorizados(as) a cortesia, a clareza e objetividade e o comprometimento (Minciotti *et al.*, 2008).

Haktanir e Harris (2005), na sua investigação acerca da gestão do desempenho num *resort* de cinco estrelas, concluíram que o departamento de *front office* realça a importância da receção do hotel, já que este é o primeiro local onde o hóspede interage com o hotel e onde cria a sua impressão inicial. Desempenha, assim, uma função muito importante como o local de *check-in* e *check-out*, um centro de informações e um local para reclamar dos problemas enfrentados pelos hóspedes durante a estada. A receção possui, desta forma, um papel importante no acolhimento dos hóspedes (Jaafar, 2011).

A maioria dos FCSs desta dimensão estão, de alguma forma, relacionados com a qualidade do serviço, o que pode refletir a importância da qualidade do serviço para os hóspedes (Hua *et al.*, 2009). Portanto, o melhor preço, a melhor qualidade e a excelência do serviço devem ser fornecidos aos clientes com base nas suas necessidades, desejos e preferências individuais (Yadegaridehkordi *et al.*, 2018).

A 14ª e última dimensão, identificada na revisão de literatura, corresponde a uma das dimensões mais importantes, a **Satisfação do Cliente** (Arasli, 2012*; Avcikurt *et al.*, 2011*; Chittithaworn *et al.*, 2011*; Flanagan, 2005; Geller, 1985c; Kilic & Okumus, 2005; Meilani & Anugrah, 2015*; Mohsin & Lengler, 2015; O’Donoghue & Luby, 2006; Politis *et al.*, 2009*; Yadegaridehkordi *et al.*, 2018*) (Tabela 24), sendo esta considerada um fator direto de sucesso na indústria hoteleira (Zhang *et al.*, 2013). Por isso, o impacto deste FCS na indústria hoteleira, tem sido bastante destacado na literatura. A atitude dos funcionários e a oferta de um produto superior são aspetos que podem estar relacionados com a satisfação do cliente (Geller, 1985c). Por tudo isto e muito mais, **a satisfação do cliente corresponde a**

uma das áreas mais importantes na indústria hoteleira – H23, sendo que se irá avaliar se o mesmo se verifica, tendo por base o caso de estudo.

Haktanir e Harris (2005), no geral, constataram que as medidas operacionais de sucesso, como a satisfação do cliente, são as mais favorecidas pelos vários departamentos, no que toca à avaliação do sucesso periódico do hotel. Também Yadegaridehkordi *et al.* (2018), na sua investigação das determinantes do sucesso e no desenvolvimento de um hotel, concluíram que, na dimensão humana, a satisfação do cliente foi considerada o fator mais significativo para o sucesso e desenvolvimento do hotel.

Tabela 24 - Fatores Críticos de Sucesso da dimensão "Satisfação do Cliente" (RL)

Dimensão	Autores	Itens	Autores
Satisfação do cliente	(Geller, 1985a); (Kilic & Okumus, 2005); (Flanagan, 2005); (Donoghue & Luby, 2006); (Politis et al., 2009)*; (Avcikurt et al., 2011)*; (Chittithaworn et al., 2011)*; (Arasli, 2012)*; (Mohsin & Lengler, 2015); (Meilani & Anugrah, 2015)*; (Yadegaridehkordi et al., 2018)*	Atender às necessidades dos clientes	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton et al., 2002); (Brotherton, 2004b)
		Cobrar preços competitivos	(Boardman & Vining, 1996); (Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton et al., 2002); (Brotherton, 2004b); (Minciotti, Santolia & Kaspar, 2008)
		Desenvolver a perceção do cliente da relação qualidade-preço	(Geller, 1985a); (Flanagan, 2005)
		Expectativas dos clientes	(Kilic & Okumus, 2005)
		Feedback dos clientes	(Brotherton, 2004a)
		Fidelização de clientes (repetição de negócios)	(Brotherton, 2004a); (Kilic & Okumus, 2005); (Hua et al., 2009); (Melia, 2010)
		Manutenção de uma base de dados de clientes eficaz	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton et al., 2002); (Brotherton, 2004b)
		Perceções dos clientes	(Kilic & Okumus, 2005)
		Perfil do cliente	(Phillips & Louvieris, 2005)
		Reconhecimento de hóspedes que retornam/programa de lealdade	(Brotherton, 2004a); (Olsen et al., 2005); (Minciotti, Santolia & Kaspar, 2008)

Fonte: Elaboração própria

A satisfação do cliente e as intenções de comportamento são influenciadas pela relação qualidade-preço (Flanagan, 2005; Geller, 1985c), bem como pelas instalações dos quartos (Wang & Hung, 2015). Geralmente, a satisfação do cliente é influenciada pela qualidade do serviço (Yadegaridehkordi *et al.*, 2018). Haktanir e Harris (2005), no seu estudo aplicado a

um *resort* hotel de cinco estrelas, constataram que o gestor geral e o executivo regional ressaltam a qualidade do serviço, pois esta é crucial para que os clientes fiquem satisfeitos e o sucesso a longo prazo seja garantido.

Desta forma, os altos níveis de atendimento e satisfação do cliente são essenciais num setor de serviços, para existir repetição de negócios e retenção de clientes (Melia, 2010; Minciotti *et al.*, 2008). A longo prazo, considera-se mais lucrativo, preservar bons clientes do que atrair novos clientes (Minciotti *et al.*, 2008).

A “Manutenção de uma base de dados de clientes eficaz” (Brotherton, 2004b; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996) (Tabela 24) é bastante relevante pois permite o reconhecimento dos desejos e necessidades dos clientes, bem como das suas principais características (Phillips & Louvieris, 2005).

“Atender às necessidades dos clientes” (Brotherton, 2004b; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996) (Tabela 24) é um fator importantíssimo, sendo que estas necessidades estão, essencialmente, orientadas para o serviço e para a vantagem competitiva de um estabelecimento hoteleiro (Kandampully, 2006). Relativamente às “Expectativas dos clientes” (Kilic & Okumus, 2005) (Tabela 24), é necessário compreender que os clientes avaliam a qualidade do serviço, tendo por base um padrão interno prévio à experiência efetiva. Este padrão interno engloba as expectativas e é estimulado por experiências anteriores, informações de terceiros, publicidade, promessas dos fornecedores do serviço, características do grupo hoteleiro a que pertence (caso se aplique), país de origem, cultura, entre outros. Todos estes aspetos formam a imagem do serviço que os clientes esperam receber, denominado, por alguns autores, como o serviço desejado. Desta forma, se na experiência propriamente dita, os clientes obtiverem um serviço de nível adequado, isso irá gerar frustração e descontentamento. Por outro lado, se o serviço estiver acima do que era desejado, isso agradará e surpreenderá os clientes, possibilitando a conquista de lealdade. No entanto, é bastante difícil conseguir um equilíbrio no que diz respeito às expectativas dos clientes, de forma compatível, entre investimentos e custos associados (Minciotti *et al.*, 2008). Os estabelecimentos hoteleiros devem ir além das necessidades e expectativas dos clientes, sendo que devem ouvir e anotar as sugestões dos mesmos, verificando as suas necessidades e expectativas, não só atuais, mas, também, futuras (Arasli, 2012).

Os FCSs mais mencionados na literatura e, por isso, os mais relevantes, no que toca a esta dimensão, são “Cobrar preços competitivos” (Boardman & Vining, 1996; Brotherton, 2004b; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996; Minciotti *et al.*, 2008) e a “Fidelização de clientes” (repetição de negócios) (Brotherton, 2004a; Hua *et al.*, 2009; Kilic & Okumus, 2005; Melia, 2010), expostos na Tabela 24. A cobrança de preços competitivos é eficaz e pode ser evidenciada pela alta taxa de ocupação dos quartos (Hua *et al.*, 2009).

Depois de revistas todas estas dimensões e itens de FCSs, é importante salientar que, para que um estabelecimento hoteleiro alcance a excelência dos negócios, é necessário que todas as dimensões sejam satisfeitas (Politis *et al.*, 2009). Vasconcellos e Sá (1988) concluiu que o mais importante é a especialização dentro da empresa, isto é, concentrar o dinheiro, as pessoas e o tempo, em alcançar excelência nos FCSs e criar uma estratégia para a empresa como um todo. Esta constatação vai ao encontro da afirmação de Brotherton e Shaw (1996), de que a essência da aplicação dos FCSs à gestão é a “especialização focada, ou seja, a concentração de recursos e esforço nos fatores capazes de fornecer a maior vantagem competitiva” (Brotherton & Shaw, 1996, p. 114), já referida anteriormente.

Relativamente às categorias em que se pode classificar os FCSs, notou-se que existe uma predominância na **análise da divisão entre FCSs humanos e FCSs técnicos** (Avcikurt *et al.*, 2011; Brotherton, 2004b; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996). Esta distinção nem sempre se verifica e/ou reflete em todos os estudos, como foi o caso da investigação de Brotherton e Watson (2000), que se deveu, provavelmente, ao facto de este ser um estudo limitado a um único contexto. Ao contrário do estudo de Brotherton e Shaw (1996), que foi aplicado a várias empresas hoteleiras, na perspetiva dos gestores, sendo, por isso, de natureza mais agregada. Além disso, pode haver uma certa dificuldade em generalizar as fontes/categorias identificadas no contexto de uma organização, em outras diferentes (Brotherton & Watson, 2000).

Esta categorização é semelhante à dicotomia “*hard*” vs. “*soft*”, como já se concluiu na secção 2.3.3, sendo que os FCSs humanos ou “*soft*” estão bastante dependentes do cliente, nomeadamente do seu *feedback*. Por isso, estes FCSs estão dependentes de indicadores *post-hoc* e qualitativos, que são bastante mais difíceis de implementar de forma prática e eficaz num ambiente hoteleiro. Por outro lado, os FCSs técnicos ou “*hard*” estão associados a aspetos mais específicos, nomeadamente no que diz respeito a padrões e procedimentos,

programas de manutenção, sistemas de controlo, entre outros. Desta forma, os FCSs técnicos são, normalmente, mais difíceis, mas mais claramente definidos e são de natureza quantitativa (Brotherton & Shaw, 1996). Para concluir, Brotherton *et al.* (2002) refere que os FCSs técnicos das operações de um estabelecimento hoteleiro são genéricos ou independentes do contexto, enquanto que os FCSs humanos podem ser mais específicos do contexto. No entanto, este autor, adverte para o facto de que, por vezes, pode haver uma convergência considerável nos FCSs humanos ou, no geral, os FCSs podem ser considerados como um “núcleo técnico” genérico para o sucesso das operações de um estabelecimento hoteleiro. Por isso, pode nem sempre existir esta dicotomia distinta, havendo FCSs que podem ser integrados em qualquer uma das categorias (Brotherton, 2004b).

No estudo de Brotherton (2004b), 34,0% foram classificados como de natureza humana e 66,0% foram classificados como de natureza técnica, indicando uma proporção de 2:1 a favor dos FCSs técnicos. Numa atividade caracterizada por uma alta proporção de elementos humanos ou do serviço, isto pode parecer surpreendente. No entanto, embora seja axiomático que as operações hoteleiras incorporem elementos de serviço importantes e extensos, e que estes sejam significativos para a satisfação do cliente e o sucesso do estabelecimento hoteleiro, em termos relativos, estes elementos representam uma proporção menor da totalidade das operações hoteleiras. Ou seja, para que cada um dos aspetos operacionais seja bem-sucedido, os gestores, normalmente, concentram-se, fortemente, nos elementos mais rígidos e sistémicos. Caso se esteja perante a opinião dos hóspedes, a situação inverte-se e, provavelmente, a proporção será de 2:1 a favor dos FCSs humanos. Por isso, é importante, estudar e analisar as duas vertentes (gestores e clientes), no que diz respeito à análise dos FCSs em estabelecimentos hoteleiros (Brotherton, 2004b). Desta forma, na presente investigação, será testada esta dicotomia entre FCSs humanos e técnicos.

3.3.1 Indicadores de medida

Os indicadores de medida dos FCSs dos estabelecimentos hoteleiros podem ser variados, sendo que um FCS pode ter vários indicadores capazes de o medir. Através da revisão de literatura acerca dos FCSs e indicadores, foi possível identificar indicadores de medida para alguns dos FCSs. É de notar, que esta investigação é, maioritariamente, dirigida ao estudo dos FCSs, por isso, na presente revisão de literatura, os artigos que fazem identificação de indicadores de desempenho são, naturalmente, mais escassos. Realça-se, ainda, que o estudo

de Brotherton e Shaw (1996), apoiado, posteriormente, pelos estudos de Brotherton (2004b) e Brotherton *et al.* (2002), são a fonte da maior parte dos indicadores que serão apresentados nesta secção. Para esta análise, procedeu-se à mesma divisão por dimensão anteriormente realizada na revisão de literatura acerca dos FCSs, de forma a tornar a análise mais organizada, por área/tema.

No que diz respeito à primeira dimensão – a **Acessibilidade** –, como se pode verificar na Tabela 25, os indicadores, encontrados na literatura, correspondem ao FCS “processo/sistema de reserva fácil, preciso e eficiente”, sendo que alguns dos indicadores que permitem medir o desempenho deste FCS são “receber confirmação imediata da reserva” (Mohsin & Lengler, 2015), “fazer facilmente uma reserva” (Mohsin & Lengler, 2015), “atingir a tarifa média dos quartos” (Brotherton, 2004b; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996), “percentagem de ocupação” (Brotherton, 2004b; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996), “questionário aos hóspedes” (Brotherton, 2004b; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996), “rendimento dos quartos” (Brotherton, 2004b; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996).

Tabela 25 - Indicadores da dimensão "Acessibilidade" (RL)

Dimensão	Itens (FCSs)	Indicadores	Autores
Acessibilidade	Processo/sistema de reserva fácil, preciso e eficiente	Receber confirmação imediata da reserva	(Mohsin & Lengler, 2015)
		Fazer facilmente uma reserva	
		Attingir a tarifa média dos quartos	(Brotherton & Shaw, 1996);
		Percentagem de ocupação	(Brotherton <i>et al.</i> , 2002);
		Questionário aos hóspedes	(Brotherton, 2004b)
		Rendimento dos quartos	

Fonte: Elaboração própria

O indicador “Questionário aos hóspedes” (Tabela 25) é bastante relevante para ter acesso a informações de satisfação e tomar medidas apropriadas. Além disso, é útil para se identificar quais os departamentos que estão a ter um melhor desempenho. Uma forma fácil de conseguir questionar os clientes é através de um funcionário, que procure conversar com os clientes, enquanto o serviço é fornecido. Isto trata-se de uma forma oportuna de resolver possíveis problemas dos clientes e melhorar o nível atual de satisfação. Este é um indicador que permite, ainda, perceber o que mais poderia ser oferecido aos clientes, para que estes gastem mais, consoante as suas necessidades e desejos (Haktanir & Harris, 2005).

Relativamente à **A&B**, que representa a segunda dimensão (Tabela 26), são enumerados vários indicadores para sete dos FCSs identificados na secção anterior. A “Percentagem de lucro bruto” (Brotherton, 2004b; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996) é um dos indicadores, e é utilizado para medir o desempenho tanto do FCS “Desperdício mínimo de alimentos” como do FCS “Uso de métodos de produção eficientes e apropriados” e do FCS “Práticas de compra eficientes e uma eficaz ligação com os fornecedores”.

Alguns indicadores relacionados com a opinião/perceção do cliente (Tabela 26), como o “*Feedback* do cliente”, os “Questionário aos hóspedes” e as “Reclamações do cliente” são úteis para mensurar o desempenho de FCSs como “Altos padrões de higiene”, “Qualidade consistente da comida e bebida”, “Qualidade do ambiente do restaurante” e “Uso de métodos de produção eficientes e apropriados” (Brotherton, 2004b; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996). Estes indicadores, mais relacionados com o hóspede, resultam da simultaneidade associada ao serviço, que requer medidas em tempo real, durante o fornecimento dos serviços, na forma de observação e comunicação verbal (Haktanir & Harris, 2005). O “*Feedback* do cliente” é um indicador crítico que avalia o desempenho com eficiência e cuidado (Brotherton & Shaw, 1996).

A “Repetição de negócios” ou o “Nível de negócios repetidos” (Tabela 26) são evidenciados como indicadores que permitem operacionalizar o desempenho dos FCSs “Qualidade consistente da comida e bebida” e “Qualidade do ambiente do restaurante” (Brotherton, 2004b; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996).

O “Número de dias em *stock*” (Tabela 26) permite medir o desempenho dos FCSs “Desperdício mínimo de alimentos” e “Uso de métodos de produção eficientes e apropriados” (Brotherton, 2004b; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996).

Segundo Mohsin e Lengler (2015), e num âmbito mais relacionado com o serviço prestado pelos funcionários, o FCS “Alto nível de qualidade do serviço” pode ser medido através de indicadores como “Resposta rápida ao solicitante”, “Variedade de itens no menu”, “Rapidez no serviço”, “Qualidade da comida”, “Preço-qualidade do serviço”, “Seleção geral das bebidas”, como se pode verificar na Tabela 26.

Relativamente ao FCS “Qualidade consistente da comida e bebida” (Tabela 26), é de notar que Brotherton e Shaw (1996) propuseram vários indicadores, entre eles o “Aumento do

volume de negócios”, sendo que nos estudos de Brotherton (2004b) e Brotherton *et al.* (2002), apesar de todos os outros serem comuns, este indicador já não foi considerado.

Tabela 26 - Indicadores da dimensão "Alimentação e Bebidas" (RL)

Dimensão	Itens (FCSs)	Indicadores	Autores
Alimentação e Bebidas (A&B)	Alto nível de qualidade do serviço	Resposta rápida ao solicitante	(Mohsin & Lengler, 2015)
		Variedade de itens no menu	
		Rapidez no serviço	
		Qualidade da comida	
		Preço-qualidade do serviço	
		Seleção geral das bebidas	
	Altos padrões de higiene	<i>Feedback</i> do cliente	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton <i>et al.</i> , 2002); (Brotherton, 2004b)
		Observações e verificações da gerência	
		Questionários aos hóspedes	
		Verificações, programas e auditorias de higiene	
	Desperdício mínimo de alimentos	Compras	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton <i>et al.</i> , 2002); (Brotherton, 2004b)
		Lucro bruto (%)	
		Número de dias em <i>stock</i>	
	Práticas de compra eficientes e uma eficaz ligação	Número de dias de armazenagem	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton <i>et al.</i> , 2002); (Brotherton, 2004b)
		Percentagem de lucro bruto e aumento da lucratividade geral	
	Qualidade consistente da comida e bebida	Aumento do volume de negócios	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton <i>et al.</i> , 2002); (Brotherton, 2004b)
		<i>Feedback</i> do cliente	
		Mais vendas e maior rentabilidade	
		Nível de negócios novos e repetidos	
	Qualidade do ambiente do restaurante	Repetição de negócios	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton <i>et al.</i> , 2002); (Brotherton, 2004b)
		Conhecimento do mercado e observação do concorrente	
		<i>Feedback</i> do cliente	
		Níveis de consulta e novos negócios	
		Nível de negócios repetidos	
Uso de métodos de produção eficientes e apropriados	Volume de negócios	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton <i>et al.</i> , 2002); (Brotherton, 2004b)	
	Lucro bruto (%)		
	Número de dias em <i>stock</i>		
	Percentagem de produtividade e folha de pagamento		
	Reclamações do cliente		

Fonte: Elaboração própria

Resumidamente, no estudo de Brotherton e Shaw (1996), no que toca aos indicadores da dimensão de A&B, um número considerável de indicadores de desempenho refere-se a medidas mais quantitativas (“*hard*”).

O “*Back of House*” corresponde à terceira dimensão, podendo-se verificar na Tabela 27, que o “*Feedback* do cliente” é um dos indicadores que permite medir o desempenho dos FCSs “Altos níveis de higiene e limpeza”, “Cronogramas (horários) eficazes de limpeza”, “Programas claros de manutenção planeada” e “Sistemas de segurança e proteção eficazes” (Brotherton, 2004b; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996).

As “Observações da gerência” também representam um indicador relevante no âmbito do “*Back of House*” (Tabela 27), sendo capaz de medir o desempenho de FCSs como “Altos níveis de higiene e limpeza”, “Cronogramas (horários) eficazes de limpeza” e “Sistema eficaz e de qualidade da lavanderia” (Brotherton, 2004b; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996). Relacionado com este indicador, ressalta-se as verificações e auditorias (Tabela 27), que permitem operacionalizar os FCSs “Altos níveis de higiene e limpeza”, “Cronogramas (horários) eficazes de limpeza” e “Programas claros de manutenção planeada” (Brotherton, 2004b; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996).

Tabela 27 - Indicadores da dimensão “*Back of House*” (RL)

Dimensão	Itens (FCSs)	Indicadores	Autores
<i>Back of House</i>	Altos níveis de higiene e limpeza	<i>Feedback</i> do cliente	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton et al., 2002); (Brotherton, 2004b)
		Observações e verificações da gerência	
		Questionários aos hóspedes	
		Verificações, programas e auditorias de higiene	
	Cronogramas (horários) eficazes de limpeza	<i>Feedback</i> do cliente	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton et al., 2002); (Brotherton, 2004b)
		Horários de limpeza assinados, verificados e revistos	
		Observações da gerência	
		Relação custo dos funcionários	
		Relatórios de saúde e segurança	
	Programas claros de manutenção planeada	Despesas/custos de manutenção	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton et al., 2002); (Brotherton, 2004b)
		Falhas corrigidas	
		<i>Feedback</i> do cliente	
	Sistema eficaz e de qualidade da lavanderia	Objetivos de gestão, cronogramas planeados e auditorias de manutenção	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton et al., 2002); (Brotherton, 2004b)
		Número de deficiências	
		Observações da gerência	
	Sistemas de segurança e proteção	Reclamações do cliente	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton et al., 2002); (Brotherton, 2004b)
		<i>Feedback</i> do cliente	
		Nível de desperdício, perda e fraude	
		Número de emergências	(Brotherton, 2004b)

Fonte: Elaboração própria

Em relação aos indicadores desta dimensão (Tabela 27), no estudo de Brotherton e Shaw (1996), os indicadores de desempenho refletem uma preocupação em mensurar os aspetos processuais do “*Back of House*”, quando estes estão, efetivamente, a ocorrer. Notou-se, uma vez mais, uma confiança significativa no indicador “*feedback* do cliente”, o que é um aspeto alarmante pois este indicador proporciona um controlo reativo, ao invés de uma garantia proativa. Ou seja, apesar de este processo de *feedback* pós-consumo ser útil, é uma atividade que é realizada tarde demais para que seja possível satisfazer os clientes existentes (Brotherton & Shaw, 1996).

Em relação à quarta dimensão, que corresponde às **Conferências** e aos **Banquetes** (Tabela 28), o “*Feedback* do cliente” e a “Repetição de negócios” são, de novo, indicadores bastante utilizados para medir os FCSs “Flexibilidade das instalações”, “Manter/melhorar a qualidade das instalações”, “Servir alimentos e bebidas de alta qualidade”, “Ter atenção a requerimentos detalhados e específicos dos clientes”; e os FCSs “Cobrar preços competitivos”, “Servir alimentos e bebidas de alta qualidade”, “Ter atenção a requerimentos detalhados e específicos dos clientes”, respetivamente (Brotherton, 2004b; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996).

O desempenho do FCS “Ter atenção a requerimentos detalhados e específicos dos clientes” (Tabela 28) pode, também, ser medido através do indicador “Acompanhamento pós-evento”, bastante valorizado pelos clientes (Brotherton, 2004b; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996); e o desempenho do FCS “*Upselling* sempre que possível” (Tabela 28) pode ser mensurado através dos “gastos médios dos clientes”, fazendo-se uma análise dos gastos, para uma possível disposição a uma subida de preços e, conseqüente, melhoria da qualidade oferecida (Brotherton, 2004b; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996).

Tabela 28 - Indicadores da dimensão "Conferências e Banquetes" (RL)

Dimensão	Itens (FCSs)	Indicadores	Autores
Conferências e Banquetes	Cobrar preços competitivos	Repetição de negócios	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton <i>et al.</i> , 2002); (Brotherton, 2004b)
	Flexibilidade das instalações	<i>Feedback</i> do cliente	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton <i>et al.</i> , 2002);
		Volume e diversidade do negócio	(Brotherton, 2004b)
	Manter/melhorar a qualidade das instalações	<i>Feedback</i> do cliente	(Brotherton & Shaw, 1996);
		Níveis de associação	(Brotherton <i>et al.</i> , 2002);
		Nível de uso	(Brotherton, 2004b)
	Servir alimentos e bebidas de alta qualidade	<i>Feedback</i> do cliente	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton <i>et al.</i> , 2002); (Brotherton, 2004b)
		Mais vendas e maior rentabilidade	
		Nível de negócios novos e repetidos	
		Repetição de negócios	(Brotherton & Shaw, 1996)
	Ter atenção a requerimentos detalhados e específicos dos clientes	Acompanhamento pós-evento	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton <i>et al.</i> , 2002); (Brotherton, 2004b)
		<i>Feedback</i> do cliente	
Repetição de negócios			
<i>Upselling</i> sempre que possível	Gastos médios dos clientes	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton <i>et al.</i> , 2002); (Brotherton, 2004b)	

Fonte: Elaboração própria

No estudo de Brotherton e Shaw (1996), os indicadores de desempenho da dimensão “Conferências e Banquetes” (Tabela 28) integram indicadores quantitativos de repetição de negócios, e indicadores qualitativos relacionados com a experiência dos clientes, na forma de *feedback*.

Relativamente à dimensão referente à **Contabilidade** e ao **Controlo** (Tabela 29), esta possui os FCSs mais perceptíveis e fáceis de serem medidos, uma vez que, praticamente, todos os indicadores se tratam de indicadores financeiros, associados ao lucro, ao preço, ao fluxo de caixa, às vendas, ao rendimento, entre outros.

Tabela 29 - Indicadores da dimensão "Contabilidade e Controlo" (RL)

Dimensão	Itens (FCSs)	Indicadores	Autores
Contabilidade e Controlo	Volume de vendas	Percentagem de vendas	(Meilani & Anugrah, 2015)
		Estabilidade do preço	
	Controlo orçamental	Adesão ao orçamento	(Phillips & Louvieris, 2005)
		Atingir as taxas previstas de quarto e ocupação	(Phillips & Louvieris, 2005)
		Atingir metas de lucro bruto	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton <i>et al.</i> , 2002); (Brotherton, 2004b)
		Atingir metas financeiras	(Phillips & Louvieris, 2005)
		Fluxo de caixa	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton <i>et al.</i> , 2002); (Brotherton, 2004b); (Phillips & Louvieris, 2005)
		Receita por quarto disponível	(Phillips & Louvieris, 2005)
	Custos precisos / minimizar custos	Compra e utilização eficiente de recursos	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton <i>et al.</i> , 2002); (Brotherton, 2004b)
		Declaração mensal de negócios	
		Lucro bruto	
		Número e variedade de funcionários com habilidades múltiplas	
		Realização das metas orçamentárias	
	Desempenho financeiro / posição financeira	Compartilhar preços	(Geller, 1985a)
		Relação preço/lucro	
	Desenvolvimento de relatórios financeiros precisos	Disponibilidade e acessibilidade das informações	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton <i>et al.</i> , 2002); (Brotherton, 2004b)
		<i>Feedback</i> interno	
		Níveis de lucro e fluxo de caixa do departamento	
		Precisão das previsões	
		Reclamações do cliente	
Tempo de atraso			

Fonte: Elaboração própria

Desta forma, Brotherton (2004b), Brotherton *et al.* (2002), Brotherton e Shaw (1996) e Phillips e Louvieris (2005), concordam que o desempenho do FCS “Controlo orçamental” (Tabela 29), pode ser mensurado através dos indicadores “Fluxo de caixa” e do alcance de metas – “Atingir metas de lucro bruto” e “Atingir metas financeiras”. O desempenho do FCS “Desenvolvimento de relatórios financeiros precisos” pode ser medido através de vertentes mais opinativas como o “*Feedback* interno” e as “Reclamações do cliente” (Brotherton, 2004b; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996).

A Tabela 30 inclui os restantes indicadores de desempenho, encontrados através da revisão da literatura, dos FCSs respeitantes à Contabilidade e ao Controlo. É de notar que um “Fluxo

de caixa adequado” representa um dos FCSs evidenciados nesta dimensão, que pode ser operacionalizado, segundo Geller (1985c), através do “Lucro departamental”, do “Lucro operacional bruto”, da “Ocupação” e das “Vendas”. O desempenho da “Lucratividade” pode ser medido através de vários indicadores, entre eles o “Lucro operacional bruto” (Geller, 1985c; Phillips & Louvieris, 2005). Por outro lado, Meilani e Anugrah (2015) consideram que o desempenho deste FCS pode ser mensurado através dos indicadores “Percentagem das receitas” e “Percentagem de lucro” (Tabela 30).

Tabela 30 - Indicadores da dimensão "Contabilidade e Controlo" (RL) - continuação

Dimensão	Itens (FCSs)	Indicadores	Autores
Contabilidade e Controlo	Emissão rápida de faturas de clientes	Rapidez e precisão de pagamento	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton <i>et al.</i> , 2002); (Brotherton, 2004b)
		Rentabilidade e fluxo de caixa	
	Fluxo de caixa adequado	Lucro departamental	(Geller, 1985a)
		Lucro operacional bruto	
		Ocupação	
		Vendas	
	Lucratividade	Lucro operacional bruto	(Geller, 1985a); (Phillips & Louvieris, 2005)
		Fluxo de caixa	(Geller, 1985a)
		Lucro operacional líquido	(Phillips & Louvieris, 2005)
		Lucro por ação	(Geller, 1985a)
		Tendências de custos	(Geller, 1985a)
		Vendas alcançadas	(Phillips & Louvieris, 2005)
		Percentagem das receitas	(Meilani & Anugrah, 2015)
		Percentagem de lucro	
	Procedimentos eficazes de controlo de dívidas	Devedores de 2 meses como percentagem do total	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton <i>et al.</i> , 2002); (Brotherton, 2004b)
		Número de dias no sistema	
	Procedimentos eficazes de controlo de receitas	Registo do lucro bruto (%) de provisões	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton <i>et al.</i> , 2002); (Brotherton, 2004b)
Sistema eficaz de gestão de receitas / rendimento	Crescimento médio da tarifa de quarto	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton <i>et al.</i> , 2002); (Brotherton, 2004b)	
	Rendimento por quarto disponível		

Fonte: Elaboração própria

As conclusões do estudo de Brotherton e Shaw (1996), acerca desta dimensão, permitem assumir a predominância das percentagens de lucro bruto como o principal indicador para rastrear os FCSs. Além disso, ressalta-se, ainda, a importância das informações financeiras disponíveis, para apoiarem o cálculo dos indicadores.

No que concerne à **Gestão e Planeamento Estratégico**, foi possível perceber como se pode medir o desempenho de seis dos FCSs evidenciados anteriormente, como se pode verificar na Tabela 31. Assim, num âmbito de caráter opinativo, é, novamente, utilizado o *feedback* como indicador do desempenho de alguns dos FCSs, como a “Comunicação e cooperação interdepartamental”, a “Força da equipa de gestão” e a “Gestão do relacionamento com o cliente”, que podem, então, ser medidos, pelo “*Feedback* dos clientes e do pessoal” (Brotherton, 2004b; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996), “*Feedback* informal” (Geller, 1985c) e “*Feedback* anedótico via equipa” (Phillips & Louvieris, 2005), respetivamente.

Tabela 31 - Indicadores da dimensão "Gestão e Planeamento Estratégico" (RL)

Dimensão	Itens (FCSs)	Indicadores	Autores
Gestão e Planeamento Estratégico	Comunicação e cooperação interdepartamental	<i>Feedback</i> dos clientes e do pessoal	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton <i>et al.</i> , 2002); (Brotherton, 2004b)
	Cooperação / associação com outras empresas; cooperação intersetorial	Monitorização do uso do estabelecimento por residentes e membros	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton <i>et al.</i> , 2002); (Brotherton, 2004b)
		Níveis de associação/desistências e listas de espera	
	Força da equipa de gestão	<i>Feedback</i> informal	(Geller, 1985a)
		Lucro divisional	
		Rotatividade	
		Taxa de promoção	
	Gestão do relacionamento com o cliente	<i>Feedback</i> anedótico via equipa	(Phillips & Louvieris, 2005)
		Gasto médio	
		Níveis de satisfação do cliente	
Maximização dos níveis de ocupação	Desempenho, concorrentes e tendências do mercado	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton <i>et al.</i> , 2002); (Brotherton, 2004b)	
	Monitorização da ocupação		
Previsão da procura/pesquisa e inteligência de mercado eficaz	Desempenho de rendimento	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton <i>et al.</i> , 2002); (Brotherton, 2004b)	
	Nível de penetração no mercado		
	Vencer à concorrência em qualidade e volume de negócios		

Fonte: Elaboração própria

São utilizados, ainda, indicadores de comparação com a concorrência para FCSs como a “Maximização dos níveis de ocupação” e a “Previsão da procura/pesquisa e inteligência de mercado eficaz”, nomeadamente, a análise do “Desempenho, concorrentes e tendências do mercado” e “Vencer à concorrência em qualidade e volume de negócios” (Brotherton, 2004b; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996) (Tabela 31).

Em relação à **GRH**, que corresponde à sétima dimensão analisada, é possível identificar como se pode medir o desempenho de sete dos FCSs identificados, sendo que o FCS “Apostar no desenvolvimento e formação dos funcionários” é o que mais indicadores correspondentes tem, nesta revisão de literatura, como se pode verificar na Tabela 32.

Deste modo, o desempenho deste FCS (Tabela 32) pode ser mensurado através do nível de rotatividade dos funcionários – “Baixa rotatividade” (Geller, 1985c) e “Rotatividade dos funcionários” (Brotherton, 2004b; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996) -, de estímulos dados aos recursos humanos - “Incentivos e recompensas alcançados” (Brotherton, 2004b; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996; Geller, 1985c), “Programas de reconhecimento” (Geller, 1985c), “Taxa de promoção do grupo” (Brotherton, 2004b; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996; Geller, 1985c) e “Promoção interna” (Brotherton, 2004b; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996) -, da produtividade operacional – “Elevada produtividade” (Geller, 1985c) e “Níveis de produtividade” (Brotherton, 2004b; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996) -, entre outros, e segundo Phillips e Louvieris (2005), através do “Percentual da taxa de retenção de funcionários”, de “Pesquisas de satisfação dos funcionários” e de “Revisões do desenvolvimento do pessoal”.

Tabela 32 - Indicadores da dimensão "Gestão de Recursos Humanos" (RL)

Dimensão	Itens (FCSs)	Indicadores	Autores
Gestão de Recursos Humanos (GRH)	Apostar no desenvolvimento e formação dos funcionários	Baixa rotatividade	(Geller, 1985a)
		Elevada produtividade	
		Programas de reconhecimento	
		Incentivos e recompensas alcançados	(Geller, 1985a); (Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton et al., 2002); (Brotherton, 2004b)
		Taxa de promoção do grupo	
		Desempenho do rendimento	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton et al., 2002); (Brotherton, 2004b)
		Negócios de inquérito	
		Nível de atividades de vendas	
		Nível de penetração no mercado	
		Novos clientes	
		Repetição de negócios	
		Taxa de conversão de negócios	
		Volume de negócios	
		Avaliação dos recursos humanos	
		Feedback do cliente	
		Níveis de produtividade	
		Plano de formação e registos de hotéis	
		Promoção interna	
		Rotatividade dos funcionários	
		Redução de custos operacionais	
		Manter padrões	
		Percentual da taxa de retenção de funcionários	(Phillips & Louvieris, 2005)
		Pesquisas de satisfação dos funcionários	
Revisões do desenvolvimento do pessoal			

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 33 engloba os restantes indicadores ressaltados na literatura referentes à dimensão da GRH. O desempenho do FCS “Desenvolvimento de moral e lealdade dos recursos humanos” pode ser medido através da perspectiva de opinião dos profissionais e dos clientes, nomeadamente dos indicadores “Comentários da equipa” (Brotherton, 2004b; Brotherton et al., 2002; Brotherton & Shaw, 1996), “Comentários dos hóspedes” (Brotherton, 2004b; Brotherton et al., 2002; Brotherton & Shaw, 1996) e “Feedback informal” (Brotherton et al., 2002; Geller, 1985c).

Phillips e Louvieris (2005) facultam, no seu estudo, indicadores que permitem medir o desempenho do FCS “Encorajar o trabalho de equipa”, sendo estes indicadores os “Cursos concluídos pela equipa”, o “Nível de multi-habilidade” e a “Produtividade” (Tabela 33).

Tabela 33 - Indicadores da dimensão "Gestão de Recursos Humanos" (RL) - continuação

Dimensão	Itens (FCSs)	Indicadores	Autores
Gestão de Recursos Humanos (GRH)	Desenvolvimento de moral e lealdade dos recursos humanos	Absentismo	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton <i>et al.</i> , 2002); (Brotherton, 2004b)
		Comentários da equipa	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton <i>et al.</i> , 2002); (Brotherton, 2004b)
		Comentários dos hóspedes	
		<i>Feedback</i> informal	(Geller, 1985a); (Brotherton <i>et al.</i> , 2002)
		Rotatividade dos funcionários	(Geller, 1985a); (Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton <i>et al.</i> , 2002); (Brotherton, 2004b)
	Encorajar o trabalho de equipa	Cursos concluídos pela equipa	(Phillips & Louvieris, 2005)
		Nível de multi-habilidade	
		Produtividade	
	Procedimentos eficazes de recrutamento e seleção de recursos humanos	<i>Feedback</i> do cliente	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton <i>et al.</i> , 2002); (Brotherton, 2004b)
		Níveis de doença e absentismo	
		Níveis de produtividade	
		Observação da gerência	
		Promoções internas	
	Programas de formação multi-habilidades dos funcionários / Desenvolver e manter um alto nível de habilidades dos funcionários	Rotatividade dos funcionários	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton <i>et al.</i> , 2002); (Brotherton, 2004b)
		Análise e avaliação das necessidades de formação	
		<i>Feedback</i> do cliente	
		Padrões de desempenho observados	
	Realização de avaliações apropriadas dos funcionários	Volume de negócios	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton <i>et al.</i> , 2002); (Brotherton, 2004b)
Baixa rotatividade dos recursos humanos			
Reduzir o nível de rotatividade dos funcionários	Entrevistas de saída	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton <i>et al.</i> , 2002); (Brotherton, 2004b)	
	Rotatividade laboral		

Fonte: Elaboração própria

Tanto o desempenho dos “Procedimentos eficazes de recrutamento e seleção de recursos humanos” como dos “Programas de formação multi-habilidades dos funcionários” pode ser mensurado através do indicador “*Feedback* do cliente” (Tabela 33). Uma vez mais o nível de rotatividade serve para medir o desempenho de alguns FCSs (Tabela 33) como a “Realização de avaliações apropriadas dos funcionários” e “Reduzir o nível de rotatividade dos funcionários”, através dos indicadores “Baixa rotatividade dos recursos humanos” e “Rotatividade laboral”, respetivamente (Brotherton, 2004b; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996).

O estudo de Brotherton e Shaw (1996) permitiu concluir que o padrão de indicadores de desempenho associados aos FCSs desta dimensão (GRH), suscitam algumas preocupações, entre elas o facto de muitos dos indicadores serem de natureza *post-hoc*, o que permite apenas ações compensatórias reativas.

A oitava dimensão diz respeito à **Inovação e ao Uso da Tecnologia e Internet** (Tabela 34), sendo que Meilani e Anugrah (2015), constataram que o desempenho do(a) “Atualização e inovação tecnológica/uso criativo da tecnologia” pode ser medido através do “Nível de desenvolvimento tecnológico do hotel” e a “Estratégia de inovação” através da “Quantidade de novos ativos de serviço hoteleiro” e do “Nível de desenvolvimento das instalações do hotel”.

Tabela 34 - Indicadores da dimensão "Inovação e Uso da Tecnologia e Internet" (RL)

Dimensão	Itens (FCSs)	Indicadores	Autores
Inovação e Uso da Tecnologia e Internet	Atualização e inovação tecnológica / uso criativo da tecnologia	Nível de desenvolvimento tecnológico do hotel	(Meilani & Anugrah, 2015)
	Estratégia de inovação	Quantidade de novos ativos de serviço hoteleiro Nível de desenvolvimento das instalações do hotel	(Meilani & Anugrah, 2015)

Fonte: Elaboração própria

É de notar que os estudos de Brotherton (2004b), Brotherton *et al.* (2002), Brotherton e Shaw (1996), Geller (1985c), e Phillips e Louvieris (2005) ainda não faziam menção à inovação, à tecnologia e à internet.

As **Instalações e os Produtos Gerais** integram a nona dimensão (Tabela 35) em que, mais uma vez o “*Feedback* do cliente” é um indicador bastante utilizado, capaz de medir o desempenho dos FCSs “Atratividade das instalações”, “Gama apropriada de instalações e produtos” e “Qualidade consistente das instalações, produtos e do hotel em si” (Brotherton, 2004b; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996).

Tabela 35 - Indicadores da dimensão "Instalações e Produtos Gerais" (RL)

Dimensão	Itens (FCSs)	Indicadores	Autores
Instalações e Produtos Gerais	Atratividade das instalações	<i>Feedback</i> do cliente	(Brotherton & Shaw, 1996);
		Níveis de uso	(Brotherton <i>et al.</i> , 2002);
		Número de membros externos	(Brotherton, 2004b)
	Gama apropriada de instalações e produtos	<i>Feedback</i> do cliente	(Brotherton & Shaw, 1996);
		Níveis e renovações de associados	(Brotherton <i>et al.</i> , 2002);
		Nível de uso	(Brotherton, 2004b)
	Qualidade consistente das instalações, produtos e do hotel em si	<i>Feedback</i> do cliente	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton <i>et al.</i> , 2002); (Brotherton, 2004b)
		Níveis de consulta e taxas de conversão	
		Repetição de negócios	
		Volume de negócios	
	Tamanho do estabelecimento	Ativos totais	(Hoque & James, 2000)
		Número de funcionários	
		Volume de vendas	

Fonte: Elaboração própria

Os “Níveis de uso” permitem mensurar o desempenho tanto da “Atratividade das instalações” como da existência de uma “Gama apropriada de instalações e produtos” (Brotherton, 2004b; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996) (Tabela 35).

O “Volume de negócios” (Brotherton, 2004b; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996) e o “Volume de vendas” (Hoque & James, 2000) são indicadores que permitem medir o desempenho dos FCSs “Qualidade consistente das instalações, produtos e do hotel em si” e “Tamanho do estabelecimento”, respetivamente (Tabela 35).

Relativamente aos **Recursos Humanos** (Tabela 36), o desempenho da “Aparência da equipa” e do “Conjunto de traços e modos de comportamento dos funcionários” pode ser medido através da “Observação e monitorização da gerência”, da “Repetição de negócios” e do “Volume de negócios” (Brotherton, 2004b; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996).

O desempenho da “Eficácia/profissionalismo dos recursos humanos” pode ser mensurado, segundo Meilani e Anugrah (2015), através de variados indicadores como a “Frequência de acidentes de trabalho”, a “Quantidade de recursos humanos com desempenho crescente após formação”, o “Nível de satisfação dos recursos humanos”, entre outros, como se pode apurar na Tabela 36.

Tabela 36 - Indicadores da dimensão "Recursos Humanos" (RL)

Dimensão	Itens (FCSs)	Indicadores	Autores
Recursos Humanos	Aparência da equipa	Feedback do cliente	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton <i>et al.</i> , 2002); (Brotherton, 2004b)
		Observação e monitorização da gerência	
		Repetição de negócios	
		Volume de negócios	
	Conjunto de traços e modos de comportamento dos funcionários	Feedback do cliente	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton <i>et al.</i> , 2002); (Brotherton, 2004b)
		Observação e monitorização da gerência	
		Repetição de negócios	
		Volume de negócios	
	Eficácia / profissionalismo dos recursos humanos	Ausência de recursos humanos ao trabalho	(Meilani & Anugrah, 2015)
		Frequência de falha de recursos humanos no trabalho	
		Frequência de acidentes de trabalho	
		Quantidade de funcionários com bom desempenho	
		Frequência de formação de recursos humanos no hotel	
Quantidade de recursos humanos com desempenho crescente após formação			
Nível de satisfação dos recursos humanos			

Fonte: Elaboração própria

Os restantes indicadores referentes à dimensão “Recursos Humanos” estão expostos na Tabela 37. O desempenho da “Aparência da equipa” (Tabela 36), do “Conjunto de traços e modos de comportamento dos funcionários” (Tabela 36), da “Eficácia/formação nas habilidades de venda” (Tabela 37), da existência de uma “Equipa forte/qualificada” (Tabela 37) e da “Provisão de altos níveis de atendimento ao cliente” (Tabela 37) podem ser mensurados através do indicador “Feedback do cliente”, já referido várias vezes ao longo deste secção.

Tabela 37 - Indicadores da dimensão "Recursos Humanos" (RL) - continuação

Dimensão	Itens (FCSs)	Indicadores	Autores
Recursos Humanos	Eficácia / formação nas habilidades de venda	Feedback do cliente	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton <i>et al.</i> , 2002); (Brotherton, 2004b)
		Taxas de quarto alcançadas	
	Equipa forte/qualificada	Feedback do cliente	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton <i>et al.</i> , 2002); (Brotherton, 2004b)
		Formação e reuniões regulares com a equipa	
		Níveis de uso e renovação de membros	
	Funcionários como impulsionadores da inovação	Iniciativas de melhoria de processos	(Phillips & Louvieris, 2005)
		Número de novos produtos/serviços	
	Produtividade dos funcionários	Esquemas de incentivos ao funcionários	(Phillips & Louvieris, 2005)
		Salários (%) para alcançar rotatividade	
	Provisão de altos níveis de atendimento ao cliente	Feedback do cliente	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton <i>et al.</i> , 2002); (Brotherton, 2004b)
Reclamações do cliente			

Fonte: Elaboração própria

De acordo com Phillips e Louvieris (2005), o desempenho do FCS “Funcionários como impulsionadores da inovação” (Tabela 37) pode ser mensurado através da existência de “Iniciativas de melhoria de processos” e do “Número de novos produtos/serviços” e o FCS “Produtividade dos funcionários” pode ser medido com os indicadores “Esquemas de incentivos ao funcionários” e “Salários (%) para alcançar rotatividade”.

No que concerne à **Promoção**, ao **Marketing** e ao **Prestígio** (Tabela 38), foi possível explorar a forma como se pode medir o desempenho de cinco dos FCSs anteriormente identificados.

O desempenho da “Comparação intersectorial” pode ser mensurado através, por exemplo, da “Participação em esquemas de classificação” (Tabela 38), que irão permitir uma maior visualização do estabelecimento hoteleiro a um nível mais global da oferta existente (Phillips & Louvieris, 2005).

O desempenho do FCS “Diferenciação forte da marca” (Tabela 38) pode ser medido através de vários indicadores, como a quota de mercado – “Quota de mercado de hóspedes”, “Quota de mercado de clientes de A&B” e “Quota de mercado de clientes de reuniões, convenções e exposições” - e a quantidade de novos clientes – “Quantidade de novos hóspedes”,

“Quantidade de novos clientes de A&B” e “Quantidade de novos clientes de reuniões, convenções e exposições” (Meilani & Anugrah, 2015).

Ademais, indicadores como os “Níveis de ocupação”, a “Penetração no mercado”, o “Rendimento por quarto por noite” e o “Volume de vendas” (Tabela 38) são capazes de mensurar o desempenho do FCS “Manutenção da quota de mercado” (Brotherton, 2004b; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996).

Tabela 38 - Indicadores da dimensão "Promoção, Prestígio e Imagem" (RL)

Dimensão	Itens (FCSs)	Indicadores	Autores
Promoção, Marketing e Prestígio	Comparação intersetorial	Composição de órgãos profissionais	(Phillips & Louvieris, 2005)
		Participação em esquemas de classificação	
		Relações de rede	
	Diferenciação forte da marca	Quota de mercado de hóspedes	(Meilani & Anugrah, 2015)
		Quantidade de novos hóspedes	
		Quota de mercado de clientes de A&B	
		Quantidade de novos clientes de A&B	
		Quota de mercado de clientes de reuniões, convenções e exposições	
	Manutenção da quota de mercado	Quantidade de novos clientes de reuniões, convenções e exposições	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton <i>et al.</i> , 2002); (Brotherton, 2004b)
		Níveis de ocupação	
		Penetração no mercado	
		Rendimento por quarto por noite	
	Marketing	Volume de vendas	(Geller, 1985a)
		Conquista de participação de mercado positiva em cada segmento-alvo	
		Qualidade e volume de negócios reservados	
	Promoção e publicidade eficaz	Taxa de repetição de negócios	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton <i>et al.</i> , 2002); (Brotherton, 2004b)
Aumento de negócios			
	Nível de penetração no mercado		

Fonte: Elaboração própria

Geller (1985c) concluiu que o desempenho do “Marketing” pode ser mensurado através de vários indicadores, nomeadamente através da “Conquista de participação de mercado positiva em cada segmento-alvo” (Tabela 38).

Por fim, a operacionalização de uma “Promoção e publicidade eficaz”, mede-se, segundo Brotherton (2004b), Brotherton *et al.* (2002), e Brotherton e Shaw (1996), com recurso a

indicadores como o “Aumento de negócios” e o “Nível de penetração no mercado” (Tabela 38).

Em relação à dimensão referente ao **Quarto dos Hóspedes** (produto principal), apenas foi possível concluir como se pode mensurar o desempenho de três dos FCSs identificados nesta revisão de literatura, como se pode verificar na Tabela 39.

O desempenho das “Instalações/produtos de valor agregado nos quartos” e do “Nível de conforto do quarto do hóspede” pode, em ambos, ser medidos através do “Padrão de utensílios e acessórios” existente nos quartos (Tabela 39). O desempenho das “Instalações/produtos de valor agregado nos quartos” pode, ainda, ser mensurado através da “Variedade de serviços gratuitos” e do “Tamanho do ecrã da televisão”. Também, o desempenho do “Nível de conforto do quarto do hóspede” pode, ainda, ser medido com recurso aos indicadores “Conforto da cama”, “Limpeza do wc do quarto” e “Limpeza do quarto” (Mohsin & Lengler, 2015), como se pode constatar a partir da análise da Tabela 39.

De acordo com a perspetiva de Brotherton (2004b), Brotherton *et al.* (2002), e Brotherton e Shaw (1996), o desempenho do FCS “Variedade em tipos de quartos para os hóspedes” pode ser mensurado através de “Comentários dos hóspedes” e dos “Níveis de vendas e ocupação de quartos” (Tabela 39).

Tabela 39 - Indicadores da dimensão "Quarto dos Hóspedes" (RL)

Dimensão	Itens (FCSs)	Indicadores	Autores
Quarto dos hóspedes (produto principal)	Instalações / produtos de valor agregado	Padrão de utensílios e acessórios	(Mohsin & Lengler, 2015)
		Variedade de serviços gratuitos	
		Tamanho do ecrã da televisão	
	Nível de conforto do quarto do hóspede	Padrão de utensílios e acessórios	(Mohsin & Lengler, 2015)
		Conforto da cama	
		Limpeza do wc do quarto	
		Limpeza do quarto	
	Variedade em tipos de quartos para os hóspedes	Comentários dos hóspedes	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton <i>et al.</i> , 2002); (Brotherton, 2004b)
		Níveis de vendas e ocupação de quartos	

Fonte: Elaboração própria

Novamente, desta vez em relação à dimensão “Quartos dos Hóspedes”, no estudo de Brotherton e Shaw (1996), são evidenciados indicadores como os comentários dos hóspedes, que refletem o pós-consumo. Como já ressaltado anteriormente, esta forte dependência dos

indicadores de controlo *post-hoc*, possibilita uma realização tardia de ações e/ou mudanças necessárias no que diz respeito aos FCSs.

Relativamente à dimensão do **Serviço** (Tabela 40), nesta revisão de literatura, foi possível constatar como se podem medir quatro dos FCSs, sendo que, no que toca a um dos FCSs mais importantes – “Garantir um serviço de alta qualidade” –, o seu desempenho pode ser mensurado através de uma vertente opinativa – “Comentários dos hóspedes” (Brotherton, 2004b; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996), “*Feedback* informal” (Geller, 1985c) e “Pesquisas com hóspedes” (Phillips & Louvieris, 2005) -, da prática do “Hóspede misterioso” (Phillips & Louvieris, 2005), da repetição associada aos negócios – “Nível de negócios repetidos” (Brotherton, 2004b; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996) e “Proporção da repetição de negócios” (Geller, 1985c), entre outros.

Tabela 40 - Indicadores da dimensão "Serviço" (RL)

Dimensão	Itens (FCSs)	Indicadores	Autores
Serviço	Garantir um serviço de alta qualidade	Comentários dos hóspedes	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton <i>et al.</i> , 2002); (Brotherton, 2004b)
		<i>Feedback</i> informal	(Geller, 1985a)
		Hóspede misterioso	(Phillips & Louvieris, 2005)
		Níveis de ocupação	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton <i>et al.</i> , 2002); (Brotherton, 2004b)
		Nível de negócios repetidos	(Brotherton, 2004b)
		Ocupação	(Geller, 1985a)
		Participação em esquemas de classificação	(Phillips & Louvieris, 2005)
		Pesquisas com hóspedes	
		Preço médio por quarto	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton <i>et al.</i> , 2002); (Brotherton, 2004b)
	Proporção da repetição de negócios	(Geller, 1985a)	
	Nível de serviço suficiente/alto nível de serviço	<i>Feedback</i> e satisfação do cliente	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton <i>et al.</i> , 2002); (Brotherton, 2004b)
		Geração de vendas	
		Repetição de negócios	
	Serviço de quarto	Resposta rápida ao solicitante	(Mohsin & Lengler, 2015)
		Variedade de itens no menu	
		Rapidez no serviço	
	Serviço de <i>front office</i> (recepção)	Fazer facilmente uma reserva	(Mohsin & Lengler, 2015)
		Primeiro contacto com a equipa	
		Funcionários prestáveis e amigáveis	
Procedimento de <i>check-in</i> e <i>check-out</i>			

Fonte: Elaboração própria

O desempenho do FCS “Nível de serviço suficiente/alto nível de serviço” pode ser medido com recurso, também, aos indicadores “*Feedback* e satisfação do cliente” e “Repetição de negócios” e, ainda, ao indicador “Geração de vendas” (Brotherton, 2004b; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996) (Tabela 40).

Na Tabela 40 pode-se constatar, ainda, que o desempenho do “Serviço de quarto” é mensurado através de indicadores como a “Resposta rápida ao solicitante”, a “Variedade de itens no menu” e a “Rapidez no serviço” em si (Mohsin & Lengler, 2015).

O “Serviço de *front office* (receção)” é outro dos aspetos bastante valorizados dentro de um estabelecimento hoteleiro, sendo que este FCS representa uma dimensão por si só em algumas investigações da temática (Brotherton, 2004b; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996; Haktanir & Harris, 2005; Jaafar, 2011). O desempenho deste FCS pode, então, ser medido através dos indicadores “Fazer facilmente uma reserva”, “Primeiro contacto com a equipa”, “Funcionários prestáveis e amigáveis” e “Procedimento de *check-in* e *check-out*” (Mohsin & Lengler, 2015) (Tabela 40).

Por último, a **Satisfação do Cliente** (Tabela 41), que representa um dos aspetos mais importantes a serem cumpridos, engloba vários FCSs com indicadores correspondentes.

Tabela 41 - Indicadores da dimensão "Satisfação do Cliente" (RL)

Dimensão	Itens (FCSs)	Indicadores	Autores	
Satisfação do cliente	Atender às necessidades dos clientes	Repetição de negócios	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton <i>et al.</i> , 2002); (Brotherton, 2004b)	
	Cobrar preços competitivos	Repetição de negócios	(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton <i>et al.</i> , 2002); (Brotherton, 2004b)	
	Manutenção de uma base de dados de clientes eficaz	<i>Marketing</i> de destino/resultados de desempenho de rendimento		(Brotherton & Shaw, 1996); (Brotherton <i>et al.</i> , 2002); (Brotherton, 2004b)
		Monitorização regular do uso atual e comunicação com o <i>front office</i>		
		Velocidade e precisão das informações		
	Perfil do cliente	Níveis de satisfação do cliente		(Phillips & Louvieris, 2005)
		Taxa de retenção de clientes		
	Satisfação do Cliente	Nível de satisfação do cliente		(Meilani & Anugrah, 2015)
		Frequência de reclamações dos clientes		
		Horário de atendimento ao cliente		
Nível de lealdade do cliente				

Fonte: Elaboração própria

O desempenho da própria “Satisfação do Cliente” (Tabela 41) pode ser mensurado através de indicadores como o “Nível de satisfação do cliente”, a “Frequência de reclamações dos clientes”, o “Horário de atendimento ao cliente” e o “Nível de lealdade do cliente” (Meilani & Anugrah, 2015).

O desempenho do FCS “Atender às necessidades dos clientes” e do FCS “Cobrar preços competitivos” pode, em ambos, ser medido através da “Repetição de negócios” (Brotherton, 2004b; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996), como se pode verificar na Tabela 41.

Um dos FCSs importantes, para que seja possível ter condições para satisfazer os clientes, é a “Manutenção de uma base de dados de clientes eficaz”, que permite o reconhecimento de clientes que retornam ao estabelecimento hoteleiro. Os indicadores que permitem mensurar o desempenho deste FCS (Tabela 41) são o “*Marketing* de destino/resultados de desempenho de rendimento”, a “Monitorização regular do uso atual e comunicação com o *front office*” e a “Velocidade e precisão das informações” (Brotherton, 2004b; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996). Por fim, o desempenho do FCS “Perfil do cliente” pode ser medido através dos indicadores “Níveis de satisfação do cliente” e “Taxa de retenção de clientes” (Phillips & Louvieris, 2005).

Outros indicadores de desempenho

Por outro lado, existem alguns autores, que não discriminaram os indicadores de medida correspondentes a determinados FCSs, sendo que apenas enumeraram uma lista de indicadores de medida dos FCSs de estabelecimentos hoteleiros, como é o caso de Brotherton e Watson (2000), Cheng, Shih, e Lin (2016), Geller (1985b, 1985c), Haktanir e Harris (2005), Harris e Mongiello (2001), Kala e Bagri (2014, 2016), Sklyar e Kharchenko (2018), e Wadongo *et al.* (2010). Estes casos serão evidenciados a seguir. Nota-se que Geller (1985c), para além desta listagem de indicadores isolados, também, apresentou uma outra correspondência entre FCSs e indicadores, que já foi estudada e analisada, anteriormente, nesta secção. Alguns destes estudos, por uma questão de organização, dividem os indicadores de desempenho por dimensão/área temática.

Geller (1985c) investigou os FCSs de hotéis e constatou que os indicadores de medida destes podem ser variados, enumerando a lista que se pode observar na Tabela 42, sendo que o

indicador “comentários dos hóspedes” foi, também, evidenciado nos estudos de Chaves *et al.* (2011), Fuentes-Medina *et al.* (2018), e Wang e Hung (2015). No estudo que se seguiu a este, Geller (1985b) investigou o estado atual dos sistemas de informação de um hotel, constatando que existem determinados indicadores comuns entre as opiniões dos profissionais do setor. Segundo este autor, o top cinco dos indicadores mais importantes segundo os profissionais do setor são a percentagem de ocupação, a tarifa média dos quartos, o lucro operacional bruto, o fluxo de caixa das operações e o lucro do departamento de alojamento.

Tabela 42 - Outros indicadores (RL), segundo Geller (1985a, 1985b), Brotherton e Watson (2000), Harris e Mongiello (2001), e Haktanir e Harris (2005)

Indicadores de desempenho	Autores
Percentagem de ocupação, comentários dos hóspedes, rotatividade de funcionários, inspeções, taxa média, taxa de promoção (contratação interna), taxa de repetição de negócios, taxa de retorno (ao investimento), vendas (€), lucro (ou fluxo de caixa), amostragem científica dos hóspedes, reclamações, lucro operacional bruto, compradores externos e opiniões de funcionários.	Geller (1985a)
Percentagem de ocupação, tarifa média dos quartos, lucro operacional bruto, vendas de quartos, lucro do departamento de alojamento, fluxo de caixa, lucro do departamento de A&B, vendas de A&B, vendas de quartos em relação ao total de vendas, vendas de A&B em relação ao total de vendas.	Geller (1985b)
Alcançar desempenho orçamentado, reclamações de clientes, auditoria de higiene alimentar, retenção de pessoal/rotatividade de mão-de-obra, crescimento das vendas nos negócios, conversão de lucro, formação do pessoal e auditoria de desenvolvimento, auditoria de padrões do grupo hoteleiro, controlo de custos, <i>feedback</i> do grupo de foco do cliente-chave, controlo de <i>stock</i> , pontuação do cliente misterioso no atendimento ao cliente.	Brotherton & Watson (2000)
Comparação de <i>benchmarking</i> em relação aos concorrentes, tempo de pagamento do cliente, pesquisas de opinião de funcionários, análise de participação justa, hóspede misterioso no hotel, número de inovações de serviço, percentagem da folha de pagamento das receitas, formação e desenvolvimento, receitas por quarto disponível e conferências, pesquisa de opinião de hóspede, percentagem de custos de A&B e “ <i>walk around management</i> ”.	Harris & Mongiello (2001)
<u>Indicadores relativos aos funcionários</u> : avaliação por observação, avaliações feitas em comentários pelos hóspedes, rotatividade dos funcionários, gráficos diários da equipa, <i>feedback</i> e reclamações dos funcionários. <u>Indicadores financeiros</u> : custos em A&B em relação ao orçamento, receitas provenientes de A&B, despesas em A&B, custo padrão das receitas – variância, ocupação dos quartos em relação ao orçamento, receitas centrais em relação ao orçamento, despesas em relação ao orçamento, rendimento <i>per capita</i> , receitas <i>per capita</i> , outras receita (extra), despesas com folha de pagamento (total e departamental) e lucro líquido.	Haktanir & Harris (2005)

Fonte: Elaboração própria

O artigo proposto por Brotherton e Watson (2000) explora até que ponto o processo de desenvolvimento de gestão dentro de um grupo hoteleiro (*Bass Taverns*), se concentra em prioridades partilhadas, elucidando os leitores dos(as) FCSs, competências e habilidades críticas e medidas de desempenho críticas, que estão subjacentes ao sucesso das operações do caso de estudo em questão. Desta forma, a lista de indicadores de desempenho providenciada por estes autores pode ser consultada na Tabela 42.

Harris e Mongiello (2001) procuraram compreender melhor a escolha e a aplicação dos principais indicadores de desempenho usados pelos gestores gerais nos hotéis. No seu estudo, identificaram 12 indicadores que utilizaram para os gestores avaliarem, podendo-se consultar esta listagem na Tabela 42.

Por outro lado, Haktanir e Harris (2005) analisaram as práticas de medição do desempenho no contexto de um hotel independente, com base na visão de funcionários, gestores e executivo regional, e dividiram os indicadores de desempenho por indicadores relativos aos funcionários e indicadores financeiros, como se pode constatar na Tabela 42.

Wadongo *et al.* (2010) investigou o impacto das características de gestão, nos principais indicadores de desempenho em hotéis de cinco estrelas. Para isso, utilizou uma listagem de indicadores divididos por oito dimensões, como se pode constatar na Tabela 43.

Tabela 43 - Outros indicadores (RL), segundo Wadongo et al. (2010)

Indicadores de desempenho	Autores
<p><u>Competitividade</u>: percentagem de quota de mercado, percentagem de crescimento de vendas, monitorização do desempenho dos concorrentes (consultando os seus níveis de ocupação) e pesquisas de satisfação do cliente. <u>Desempenho financeiro</u>: lucro líquido e lucro bruto atingidos, rotatividade de assentos, de quartos e de <i>stock</i> alcançada, ativo circulante <i>versus</i> índice de passivo circulante, percentagem de custos, investimento total em capital do acionista (investimento financeiro para proprietários de hotéis), ocupação diária do quarto, receitas totais alcançadas, vendas totais, pagamento a fornecedores e credores no prazo estipulado, custos operacionais totais do hotel ou departamento, vendas de A&B; percentagem de custos de alimentação, verificação média diária das refeições e preço médio diário. <u>Qualidade do serviço</u>: manutenção da classificação de hotéis cinco estrelas, avaliações dos hóspedes sobre atitude, comportamento e experiência dos funcionários, avaliações dos hóspedes sobre reformas e manutenção de instalações de <i>design</i> e avaliações dos hóspedes sobre os benefícios obtidos, como relaxamento, exercícios e refrescos. <u>Flexibilidade</u>: capacidade de ajustar-se às necessidades e desejos dos hóspedes, capacidade de atender aos requisitos do cliente no prazo estipulado e entrega de produtos e serviços aos clientes no prazo estipulado. <u>Utilização de recursos</u>: frequência de quebra de equipamentos, número de programas de formação e desenvolvimento de funcionários, nível de uso das TIC, pesquisas de rotatividade de funcionários e avaliações de desempenho dos funcionários. <u>Inovação</u>: monitorização do desempenho de cada colaborador inovador e número de produtos e serviços inovadores por ano. <u>Desempenho do fornecedor</u>: entrega dentro do prazo por parte dos fornecedores de hotéis e atendimento às especificações padrão de compra por parte dos fornecedores de hotéis. <u>Perspetiva comunitária/ambiental</u>: número de projetos de serviços comunitários, número de patrocínios corporativos, participação em projetos de conservação ambiental e número de projetos ambientais realizados pelo hotel.</p>	<p>Wadongo <i>et al.</i> (2010)</p>

Fonte: Elaboração própria

Kala e Bagri (2014) identificaram os principais indicadores de desempenho, no setor de hospitalidade, e descobriram a influência das características de gestão na escolha dos indicadores de desempenho. Para tal, contaram com a participação de gestores, proprietários e outros profissionais de organizações classificadas ou não de turismo. Obtiveram, assim, uma lista de indicadores divididos por seis dimensões (desempenho financeiro, competitividade, desempenho dos funcionários, eficiência operacional, inovação e qualidade do serviço), como aparece evidenciado na Tabela 44. Os mesmos autores, em 2016, apresentaram um estudo em que tentam projetar um mapa estratégico para hotéis usando indicadores-chave de desempenho na perspetiva da abordagem “*Balanced scorecard*” (Kala & Bagri, 2016). Desta forma, apresentaram 20 indicadores-chave de desempenho (financeiros e não financeiros), que foram validados por *experts*, para serem, posteriormente, avaliados por gestores hoteleiros ou assistentes de direção. Estes 20 indicadores estão

divididos por quatro dimensões, incluindo as perspectivas financeiras, as perspectivas do cliente, as perspectivas do processo interno e, por fim, as perspectivas de aprendizagem e crescimento, como se pode verificar na Tabela 44.

Tabela 44 - Outros indicadores (RL), segundo Kala e Bagri (2014, 2016), Cheng, Shih e Lin (2016), e Sklyar e Kharchenko (2018)

Indicadores de desempenho	Autores
<p><u>Dimensão do desempenho financeiro</u>: receitas totais alcançadas, vendas de A&B, vendas totais de quartos, ocupação dos quartos e crescimento das vendas. <u>Dimensão da competitividade</u>: custo operacional total, quota de mercado relativa, número de novos clientes adquiridos e grau de competitividade. <u>Dimensão do desempenho dos funcionários</u>: habilidades e competências do pessoal, aparência e simpatia dos funcionários, velocidade do pessoal e capacidade de resposta e rotatividade de pessoal. <u>Dimensão da eficiência operacional</u>: retenção de clientes, flexibilidade e capacidade de ajustar as necessidades e desejos dos clientes, capacidade de atender aos requisitos do cliente no longo prazo, utilização de recursos, nível de uso das TIC e entrega dentro do prazo estipulado por parte dos fornecedores. <u>Dimensão da inovação</u>: monitorização do desempenho dos funcionários em termos de inovação e número de produtos e serviços inovadores por ano. <u>Dimensão da qualidade do serviço</u>: satisfação do cliente, reclamações do cliente, manutenção da classificação por estrelas de hotéis e atitude, comportamento e experiência dos funcionários.</p>	Kala e Bagri (2014)
<p><u>Perspetivas financeiras</u>: lucro operacional crescente, receitas totais alcançadas, taxa de ocupação, retorno sobre o capital inserido (ROCE), retorno do investimento (ROI) e rentabilidade. <u>Perspetivas do cliente</u>: satisfação e retenção de clientes, quota de mercado, posicionamento, qualidade do serviço, percentagem de novos clientes e orientação para o mercado. <u>Perspetivas do processo interno</u>: número de produtos/serviços inovadores por ano, grau de competitividade, eficiência/produktividade operacional, flexibilidade nas ofertas e melhoria da qualidade das instalações e serviços. <u>Perspetivas de aprendizagem e crescimento</u>: satisfação e retenção de funcionários, formação e desenvolvimento de funcionários, habilidades e competências dos funcionários, respostas do serviço ao cliente e desenvolvimento de uma cultura orientada para o cliente.</p>	Kala & Bagri (2016)
<p><u>Atitude</u>: apelo à marca, exposição repetida, emoção do primeiro contato e recomendações do produto. <u>Publicidade</u>: conteúdo publicitário, vitalidade do quadro, emoção induzida por publicidade e programa de veículo da informação. <u>Comunicação</u>: características da fonte, credibilidade da fonte, atração da aparência, grau de popularidade e tipo de comunicação.</p>	Cheng, Shih & Lin (2016)
<p><u>Indicadores económicos</u>: lucro, lucro por funcionário, lucro por quarto e ocupação de quartos. <u>Indicadores verdes</u>: consumo de energia, consumo de água, percentagem de reciclagem de resíduos e percentagem de uso de materiais não tóxicos. <u>Indicadores da qualidade do serviço</u>: tempo médio de prestação de serviços, satisfação dos hóspedes e reconhecimento da marca. <u>Indicadores de RAMS (atributos)</u>: indicadores de confiabilidade (ex: probabilidade de falha, intensidade da falha, probabilidade de restauração, tempo médio para restauração, etc), disponibilidade de um quarto, risco de incêndio, risco de um acidente ambiental, risco de crime e risco de ataque cibernético.</p>	Sklyar & Kharchenko (2018)

Fonte: Elaboração própria

Cheng *et al.* (2016) estudaram a chamada “*moving experience*” e os indicadores-chave de sucesso subjacentes, no âmbito do setor hoteleiro. Estes autores explicam a importância da “*moving experience*”, relatando que a tendência de vendas que existe atualmente, mudou de uma perspectiva de “satisfação do cliente” para uma perspectiva de “movimento do cliente”, porque o padrão de “satisfação do cliente” poderia ser formulado por qualquer pessoa e estritamente supervisionado e praticado, enquanto o “movimento do cliente” não revela qualquer padrão e não pode ser monitorizado. Este “movimento do cliente” está associado às experiências que os clientes usufruem e compartilham mais tarde com os familiares e amigos, podendo a imagem de marca do hotel e as potenciais oportunidades de negócios ter benefícios desse passa-palavra. Desta forma, como aparece evidenciado na Tabela 44, estes autores identificaram vários indicadores de sucesso associados à “*moving experience*”, divididos por três dimensões.

Por último, Sklyar e Kharchenko (2018) investigaram a área da gestão de negócios com uma boa relação custo-benefício em hotéis, tendo por base a análise qualitativa dos principais indicadores de desempenho. Estes foram apresentados em quatro grupos, como é possível visualizar na Tabela 44: os indicadores económicos, que estimam os resultados financeiros das atividades do hotel; os indicadores verdes, que exploram a sustentabilidade e o respeito pelo meio ambiente; os indicadores referentes à qualidade do serviço, que estudam a capacidade do hotel de fornecer um nível anunciado de serviços nas condições de carregamento necessárias; e os indicadores de RAMS (*Reliability, Availability, Maintainability and Safety*) - cinco atributos: confiabilidade, disponibilidade, manutenção, segurança e proteção -, que identificam os atributos apropriados.

Depois de analisadas todas estas dimensões e indicadores de desempenho associados aos FCSs, é importante retirar algumas conclusões dos estudos analisados. Segundo Haktanir e Harris (2005), os indicadores de carácter financeiro são os mais usados para a medição do desempenho de um estabelecimento hoteleiro. Esta opinião vai ao encontro da perspectiva de Phillips e Louvieris (2005), que assumem que os resultados financeiros estritos continuam a ser as medidas dominantes utilizadas. No entanto, Harris e Mongiello (2001) advertem que, apesar das medidas financeiras serem, efetivamente, importantes, estas não são dominantes na tomada de decisões dos gestores de estabelecimentos hoteleiros, sendo necessário, também, considerar as medidas não financeiras.

Por isso, é essencial que os indicadores de desempenho de uma organização estejam vinculados à estratégia em vigor, ao ambiente competitivo, à gestão de receitas, à orientação para o mercado e ao processo de prestação de serviços, nos estabelecimentos hoteleiros (Harris & Mongiello, 2001). Harris e Mongiello (2001) argumentam que, apesar de um estabelecimento hoteleiro ser associado a um contexto de serviço, este abrange, normalmente, três tipos diferentes de atividade industrial – o alojamento, a alimentação e as bebidas -, que exigem diferentes orientações do negócio que, por sua vez, carecem de um conjunto diversificado de indicadores de desempenho.

3.4 Conclusão

A indústria hoteleira é conhecida pela sua unicidade, já que possui as suas próprias especificidades e características, oferecendo determinados produtos e serviços, que devem ser caracterizados pela sua qualidade, mas que uma equipa forte e qualificada é, também, fundamental para que a operação de um determinado estabelecimento hoteleiro tenha sucesso. O sucesso é atingido através da obtenção de lucro, da satisfação do cliente e do alcance dos objetivos estabelecidos.

Os produtos e serviços oferecidos por um estabelecimento hoteleiro podem-se limitar ao alojamento e à alimentação e bebidas ou, então, podem ser acrescidos de uma variedade de produtos e serviços extra, como desportos e serviços de beleza. Portanto, para que seja feita uma correta identificação dos FCSs e respetivos indicadores de desempenho de um estabelecimento hoteleiro, deve-se estar ciente do conjunto de serviços existente, que varia consoante a classificação do mesmo. Portanto, é também importante analisar a legislação aplicável a cada um dos tipos e categorias de estabelecimentos, já que estes podem variar em relação a vários critérios.

Os estabelecimentos hoteleiros podem ser classificados em três grupos, nomeadamente os hotéis, os hotéis-apartamentos e as pousadas. Estes estabelecimentos possuem um conjunto de requisitos, de acordo com cada uma das categorias de classificação existentes (uma a cinco estrelas), dependendo das características dos serviços principais e secundários oferecidos. Apesar dos estabelecimentos da tipologia pousada não exibirem estrelas, estes seguem os critérios de três ou quatro estrelas, consoante o tipo de classificação do edifício em que estes estão instalados.

O desenvolvimento bem-sucedido de um estabelecimento hoteleiro pode ser alcançado através da identificação dos FCSs e respetivos indicadores de desempenho. No entanto, esta identificação difere entre unidades hoteleiras individuais e unidades hoteleiras pertencentes a um grupo hoteleiro. Por isso, é extremamente importante analisar o contexto do negócio, para que a identificação dos fatores mais críticos para o sucesso e a medição do seu desempenho seja realizada de forma correta.

Ao longo deste capítulo, foi possível perceber que os FCSs podem variar de acordo com vários aspetos, sendo que diferentes autores com diferentes objetos de estudo e diferentes contextos, elucidam um conjunto diferente de FCSs. Estes FCSs podem ser obtidos a partir da visão dos diretores/gestores dos estabelecimentos hoteleiros ou a partir da opinião dos hóspedes desses mesmos estabelecimentos.

A síntese e difusão de todos os FCSs identificados pelos principais investigadores da área permitiu a criação de 14 dimensões, que representam diferentes áreas de análise dentro de uma unidade hoteleira, nomeadamente a “Acessibilidade”, a “Alimentação e Bebidas”, o “*Back of House*”, os(as) “Conferências e Banquetes”, o(a) “Contabilidade e Controlo”, o(a) “Gestão e Planeamento Estratégico”, a “Gestão de Recursos Humanos”, o(a) “Inovação e Uso da Tecnologia e Internet”, os(as) “Instalações e Produtos Gerais”, os “Recursos Humanos”, o(a) Promoção, *Marketing* e Prestígio, o “Quarto dos Hóspedes (produto principal)”, o “Serviço” e a “Satisfação do Cliente”. Estas dimensões e todos os itens integrados em cada uma delas serão adaptados, futuramente, ao longo do presente estudo, para serem aplicados ao objeto de estudo. A partir de toda esta informação serão identificadas, também, posteriormente, várias hipóteses de investigação, referentes aos FCSs mais mencionados pelos autores, elaborando-se uma hipótese de investigação para cada aspeto ressaltado por sete ou mais autores.

Por último, em cada uma das dimensões, foram apresentados e descritos vários indicadores que permitem mensurar o desempenho de alguns dos FCSs identificados. Esta análise baseou-se, uma vez mais, nos principais investigadores da área, recorrendo-se a uma outra dimensão de análise – indicadores críticos de desempenho.

4 Metodologia

4.1 Introdução

Os FCSs de um determinado setor ou empresa específico(a) derivam das suas características subjacentes e, portanto, devem ser estimados de acordo com as mesmas (Vasconcellos e Sá & Hambrick, 1989). Isto significa que, depois de terem sido analisados vários estudos dos FCSs aplicados a variados estabelecimentos hoteleiros, é necessário estudar os FCSs das Pestana Pousadas de Portugal, isto é, do caso específico do presente estudo. No entanto, é de notar, novamente, que estabelecimentos hoteleiros semelhantes a estes poderão ter FCSs comuns. Desta forma, o presente capítulo representa um elo entre a primeira parte que engloba os dois capítulos anteriores, correspondentes ao enquadramento teórico, e a parte empírica da investigação.

Os objetivos deste capítulo são, então, descrever sucintamente o problema em estudo, bem como as metas de investigação que se pretende alcançar; identificar a população em estudo; definir quais serão os métodos de recolha de dados utilizados e justificar cada uma das escolhas com base na revisão da literatura; perceber como construir e estruturar cada um dos métodos a utilizar; identificar os métodos de administração dos instrumentos de recolha de dados; e descrever quais serão os métodos de análise de dados utilizados.

Relativamente à estrutura do capítulo da metodologia, este está dividido em variadas secções de forma a apresentar a informação mais organizada. Inicialmente, é revista a questão de investigação, bem como os objetivos específicos subjacentes. Depois, são enunciados os métodos de recolha de dados a utilizar, em que se inclui a identificação da população em estudo, bem como a caracterização do objeto de estudo; os instrumentos de recolha de dados, nomeadamente a justificação da sua escolha, a sua construção e estruturação; a explicitação dos métodos de administração a utilizar; e a descrição dos métodos de análise de dados que são usados.

Na secção relativa à população em estudo, apresentar-se-á uma caracterização das Pousadas de Portugal, ao nível da oferta e da procura, visto que estas representam o objeto do estudo empírico, como já foi referido anteriormente. Para esta caracterização utilizar-se-á os *websites* do INE; do Registo Nacional de Turismo (RNT), disponibilizado pelo Turismo de Portugal, I.P.; e da Enatur - Empresa Nacional de Turismo, S.A..

4.2 Procedimento metodológico

O procedimento metodológico é um processo que deve ser apresentado no sentido de se obter uma visão mais clara e concisa do caminho a seguir na aplicação prática do estudo, elucidando o leitor para os(as) constructos e etapas principais desta investigação. Para Quivy e Campenhoudt (1998), um procedimento refere-se a um percurso em direção a um determinado objetivo, que poderá significar pôr em prática os princípios fundamentais de uma investigação.

Segundo a OMT (2001), o processo de investigação em turismo corresponde a um processo empírico-experimental, que engloba procedimentos, técnicas e estratégias, que possibilitam abranger um conhecimento científico, técnico e prático das realizações e realidades turísticas. Por conseguinte, é importante explorar e apresentar as variadas etapas e/ou fases que podem ser incluídas num processo de investigação em turismo. Serão, a seguir, apresentadas as propostas de diferentes autores.

Quivy e Campenhoudt (1998, pp. 26-28), enumeram sete etapas de um procedimento metodológico, entre elas (1) a questão de partida, (2) a exploração, (3) a problemática, (4) a construção do modelo de análise, (5) a observação, (6) a análise das informações e (7) as conclusões.

Por outro lado, Mason (2014) defende, principalmente no caso de investigadores quantitativos, que um procedimento metodológico deve estar assente em oito fases, incluindo (1) a identificação do problema, (2) a criação de um quadro teórico, (3) a definição das hipóteses, (4) a projeção da investigação, (5) a recolha dos dados, (6) a análise dos dados, (7) a interpretação dos dados e (8) a implementação de uma nova teoria, ou modificação de uma já existente.

Para Veal (2006), este processo encontra-se dividido em nove fases distintas, entre elas (1) a seleção do tema, (2) a revisão da literatura, (3) a elaboração do quadro conceptual, (4) as questões de investigação, (5) a necessidade de informação, (6) a tomada de decisão relativamente à estratégia de investigação, (7) a obtenção de certificação “ética”, (8) a condução da investigação, e (9) as conclusões da investigação. No entanto, este autor adverte que diferentes projetos de investigação poderão seguir diferentes processos e diferentes sequência de fases/etapas.

Por último, de acordo com a OMT (2001), o processo de investigação integra sete fases, das quais fazem parte (1) a perspetiva e justificação do problema, (2) a construção do modelo teórico, (3) a determinação da população em estudo e da amostra correspondente, (4) a codificação e obtenção dos dados; (5) a análise dos resultados, (6) a adequação da investigação aos fins propostos, e (7) as conclusões do estudo.

A análise destas quatro propostas permitiu a construção de um modelo sequencial das várias etapas integradas na presente investigação, que se encontra a seguir apresentado (Figura 1).

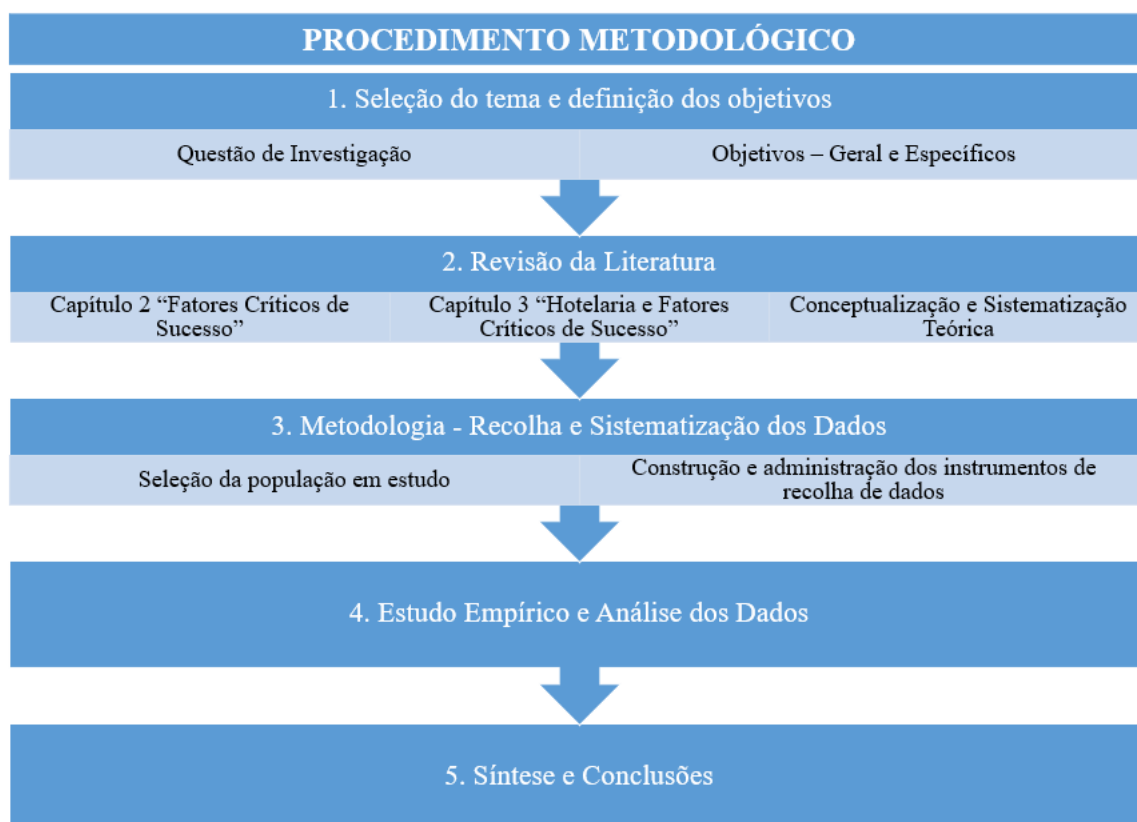


Figura 1 - Procedimento metodológico da dissertação

Fonte: Elaboração própria com base em Mason (2014), OMT (2001), Quivy e Campenhoudt (1998), e Veal (2006).

Como se pode verificar na Figura 1, o procedimento metodológico deste estudo iniciou-se pela (1) seleção do tema e definição dos objetivos, em que se identificou a questão de investigação (ou pergunta de partida), que representa a identificação do problema e os objetivos específicos, que ajudam a dar resposta à questão de investigação; de seguida, passou-se à (2) revisão de literatura, composta pelo capítulo 2, em que se explora o conceito

de FCS nas suas variadas vertentes; pelo capítulo 3, em que se interliga este conceito com área em estudo, isto é, com a hotelaria, sendo que, para além da definição do conceito de estabelecimento hoteleiro, são explorados variados FCSs e respetivos indicadores de desempenho, no âmbito dos estabelecimentos hoteleiros; e pela conceptualização e sistematização teórica (secção 4.4), que envolve o quadro/modelo conceptual/teórico e as hipóteses de investigação referentes à revisão da literatura; segue-se a (3) metodologia - recolha e sistematização dos resultados, em que se passa à seleção da população em estudo e à construção e administração dos instrumentos de recolha de dados, bem como à sua codificação; depois procede-se ao (4) estudo empírico e análise dos dados e, por último, realiza-se a (5) síntese e as conclusões da investigação.

4.3 Definição da questão e objetivos da investigação

A investigação em turismo, assim como em outras investigações, inicia-se com o levantamento de questões, e está associada à descoberta de conhecimento novo e útil (Smith, 2010).

A definição da questão de investigação constitui uma das partes mais importantes de uma investigação (Kerlinger, 1986), sendo que Quivy e Campenhoudt (1998, p. 44) defendem que “a melhor forma de começar um trabalho de investigação em ciências sociais consiste em esforçar-se por enunciar o projeto sob a forma de uma pergunta de partida”. Deste modo, a questão de investigação possibilita expressar exatamente o que se pretende, servindo de base para a restante investigação.

Toda a investigação, teórica e prática, deve estar direcionada à questão de investigação, uma vez que o principal objetivo é desenvolver conteúdos e técnicas, que permitam responder à questão previamente definida. Os objetivos, geral e específicos, são, também, fundamentais pois suportam a questão de investigação, integrando os vários aspetos necessários para se alcançar a resposta final ao problema em estudo. A questão de investigação e o(s) objetivo geral e específicos estão expostos na Figura 2.

Obviamente, existe uma relação entre a questão de investigação e o objetivo geral, sendo que é este último que permite responder à questão definida. No entanto, para que este objetivo seja alcançado, é necessário definir um conjunto de objetivos específicos, que estão enquadrados em capítulos teóricos e empíricos.

Estes objetivos específicos são fulcrais, portanto, para se cumprir o objetivo geral e, conseqüentemente, para se tirar conclusões acerca da questão de investigação previamente estabelecida no presente estudo. Todos estes objetivos específicos estão expostos na Figura 2.

A Figura 2 permite que, nesta fase de interligação entre a revisão da literatura e o estudo empírico, se possa lembrar e rever cada um dos objetivos previamente traçados.

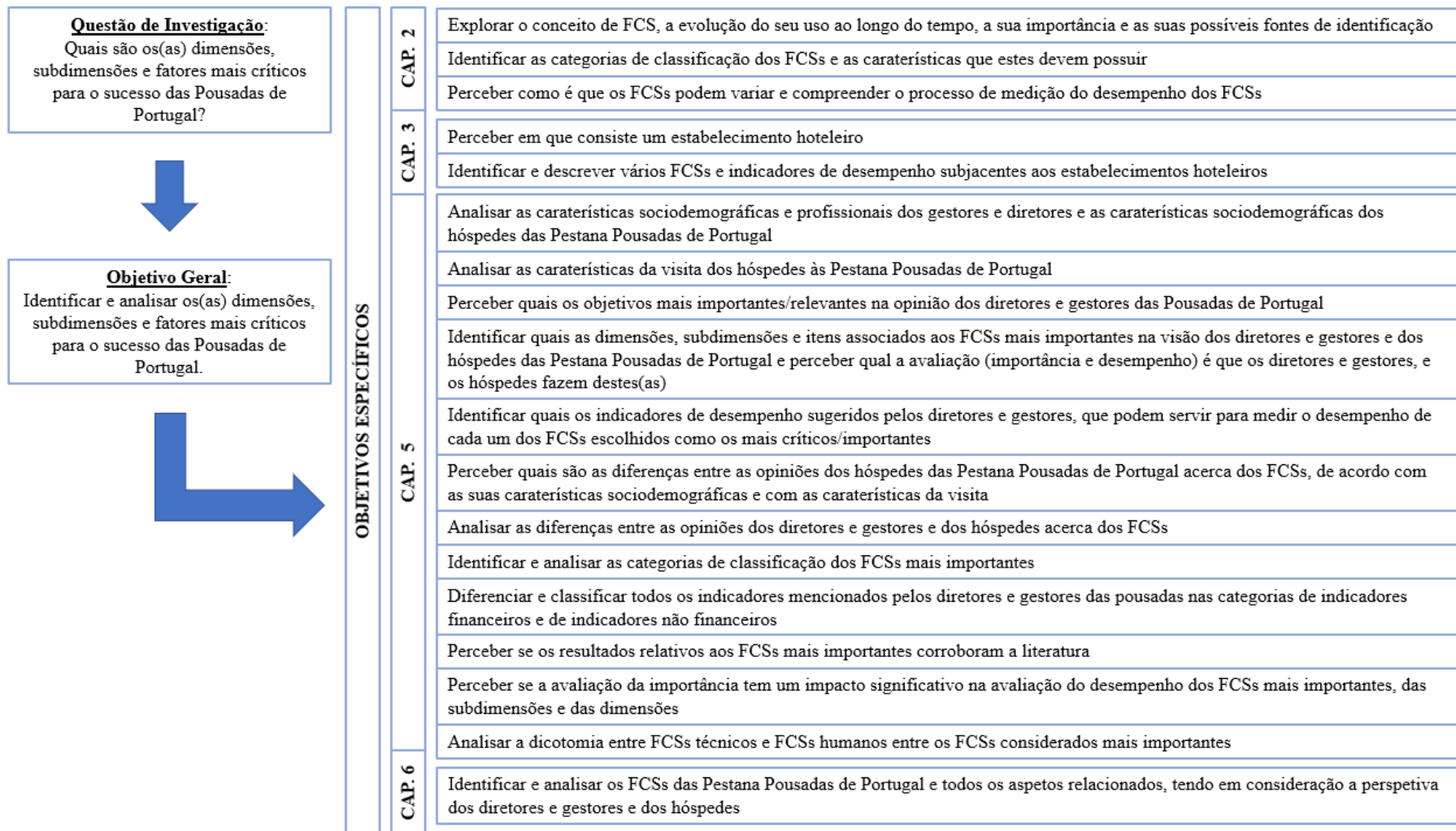


Figura 2 - Questão de investigação e objetivo(s) geral e específicos da dissertação

Fonte: Elaboração própria

4.4 Conceptualização e sistematização teórica

Após a definição da questão de investigação e dos objetivos (gerais e específicos), procede-se à revisão da literatura e à conceptualização e sistematização teórica. A revisão da literatura pode ser definida como uma fase de exploração e, segundo Quivy e Campenhoudt (1998), “comporta as operações de leitura, as entrevistas exploratórias e alguns métodos de exploração complementares” (Quivy & Campenhoudt, 1998, p. 49). Estes autores defendem que ao dar-se início a uma investigação é “normal que um investigador tome conhecimento dos trabalhos anteriores que se debruçam sobre objetos comparáveis e que explicita o que aproxima ou distingue o seu trabalho destas correntes de pensamento” (Quivy & Campenhoudt, 1998, p. 50), já que é muito improvável que determinado assunto nunca tenha sido estudado por outrem, seja de forma direta ou indireta e parcial ou imparcialmente.

O enquadramento teórico sobre a temática em análise foi dividido em dois capítulos diferentes, mas complementares (capítulos 2 e 3), e baseou-se numa extensiva pesquisa e análise de um vasto número de referências bibliográficas, de modo a obter variadas perspetivas sobre o tema em questão e, conseqüentemente, obter uma fusão de informação rica e credível. Estas referências bibliográficas foram exploradas a partir da base de dados *online Scopus*, e as principais palavras-chave utilizadas para a pesquisa foram “*critical success factors*”, “*hotel industry*”, “*hotel*”, “*critical performance indicators*”, “*key success factors*” e “*key performance indicators*”. Para além desta base de dados, foram consultadas outras, tais como o *Google Scholar*.

A Tabela 45 expõe as referências bibliográficas usadas para o desenvolvimento dos dois capítulos do enquadramento teórico.

Tabela 45 - Referências bibliográficas utilizadas nos capítulos de revisão de literatura

Capítulos	Referências bibliográficas utilizadas
2. Fatores Críticos de Sucesso	Daniel, 1961; Rockart, 1979; Rockart & Treacy, 1980; Munro & Wheeler, 1980; Bullen & Rockart, 1981; Fergunson & Dickinson, 1982; Rockart, 1982; Leidecker & Bruno, 1984; Boynton & Zmud, 1984; Geller, 1985a, 1985b, 1985c; Shank <i>et al.</i> , 1985; Jenster, 1986, 1987; Vasconcellos & Sá, 1988; Freund, 1988; Magal <i>et al.</i> , 1988; Vasconcellos e Sá & Hambrick, 1989; Bergeron & Begin, 1989; Devlin, 1989; Duchessi <i>et al.</i> , 1989; Grunert & Ellegard, 1992; Watson, 1993; Griffin, 1995; Brotherton & Shaw, 1996; Boardman & Vining, 1996; Berry <i>et al.</i> , 1997; Hansen & Eringa, 1998; Ketelhohn, 1998; Yusof & Aspinwall, 1999; Butler & Fitzgerald, 1999; Thomas & Long, 2000; Brotherton & Watson, 2000; Hoque & James, 2000; Ingram <i>et al.</i> , 2000; Harris & Mongiello, 2001; Brotherton <i>et al.</i> , 2003; Said <i>et al.</i> , 2003; Caralli <i>et al.</i> , 2004; Brotherton, 2004a, 2004b; Olsen <i>et al.</i> , 2005; Haktanir & Harris, 2005; Venter & Cloete, 2007; Minciotti <i>et al.</i> , 2008; Hua <i>et al.</i> , 2009; Politis <i>et al.</i> , 2009; ;Melia, 2010; Wadongo <i>et al.</i> , 2010; Mohsin & Lockyer, 2010; Avcikurt <i>et al.</i> , 2011; Chittithaworn <i>et al.</i> , 2011; Jaafar, 2011; Arasli, 2012; Zhang <i>et al.</i> , 2013; Kala & Bagri, 2014; Meilani & Anugrah, 2015; Wang & Hung, 2015; Meilani & Anugrah, 2015; Kala & Bagri, 2016; Min, 2018; Shadskaia & Kozlova, 2018; Sklyar & Kharchenko, 2018; Najdawi, 2020
3. Hotelaria e fatores críticos de sucesso	Geller, 1985a, 1985b; Vasconcelos e Sá, 1988; Brotherton & Shaw, 1996; Boardman & Vining, 1996; Berry <i>et al.</i> , 1997; Hansen & Eringa, 1998; Yusof & Aspinwall, 1999; Butler & Fitzgerald, 2000; Brotherton & Watson, 2000; Brotherton & Watson, 2000; Hoque & James, 2000; Harris & Mongiello, 2001; Bergin, 2002, 2003; Brotherton <i>et al.</i> , 2003; O'Connor & Piccoli, 2003; Brotherton, 2004a, 2004b; Antony <i>et al.</i> , 2004; Haktanir & Harris, 2005; Olsen <i>et al.</i> , 2005; Flanagan, 2005; Phillips & Louvieris, 2005; Kilic & Okumus, 2005; Ottenbacher & Gnoth, 2005; Donoghue & Luby, 2006; Holverson & Revaz, 2006; Daun & Klinger, 2006; Kandampully, 2006; Kobjoll, 2007; Venter & Cloete, 2007; Minciotti <i>et al.</i> , 2008; Hua <i>et al.</i> , 2009; Politis <i>et al.</i> , 2009; Ottenbacher & Harrington, 2010; Melia, 2010; Lee & Morrison, 2010; Wadongo <i>et al.</i> , 2010; Mohsin & Lockyer, 2010; Jaafar, 2011; Cheng, 2011; Sainaghi, 2011a, 2011b; Chaves <i>et al.</i> , 2011; Chittithaworn <i>et al.</i> , 2011; Avcikurt <i>et al.</i> , 2011; Arasli, 2012; Sarmaniotis <i>et al.</i> , 2013; Zhang <i>et al.</i> , 2013; Meléndez & Moreno, 2014; Kala & Bagri, 2014; Dubihlela & Molise-Khosa, 2014; Kim <i>et al.</i> , 2014; Wang & Hung, 2015; Mihalic <i>et al.</i> , 2015; Lam <i>et al.</i> , 2015; Mohsin & Lengler, 2015; Meilani & Anugrah, 2015; Mardani <i>et al.</i> , 2015; Patiar & Wang, 2016; Goryushkina <i>et al.</i> , 2016; Kala & Bagri, 2016; Cheng <i>et al.</i> , 2016; Rahimi, 2017; Sklyar & Kharchenko, 2018; Liu & Ko, 2018; Fuentes-Medina <i>et al.</i> , 2018; Yadegaridehkordi <i>et al.</i> , 2018; Min, 2018; Gheribi & Bonadonna, 2019

Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao primeiro capítulo de revisão de literatura (capítulo 2), foi desenvolvido um esquema que engloba os principais aspetos estudados, nomeadamente a exploração do conceito “fator crítico de sucesso”, no que diz respeito à sua definição e evolução ao longo dos anos; a importância da identificação de FCSs; o processo de identificação de FCSs; as fontes e categorias em que é possível classificar os FCSs; as características que os FCSs

devem possuir; e os indicadores de desempenho que permitem operacionalizar e medir os FCSs. Este esquema está apresentado a seguir (Figura 3).

Na Figura 3, apresentada, as diferentes cores representam as diferentes vertentes, sendo que a verde, está representada a importância da identificação de FCSs; a roxo, as fontes e categorias em que podem ser classificados os FCSs; a azul, as características que os FCSs devem possuir; a coral, a variação a que os FCSs estão sujeitos; e a amarelo torrado, a necessidade de utilizar indicadores de medida para a efetiva operacionalização dos FCSs. Pode-se, ainda, verificar a necessidade de estes serem executados e geridos de forma correta para que tudo corra como desejado. A cinzento encontram-se destacados os gestores e os funcionários, que correspondem aos principais agentes de trabalho dentro de um estabelecimento hoteleiro.

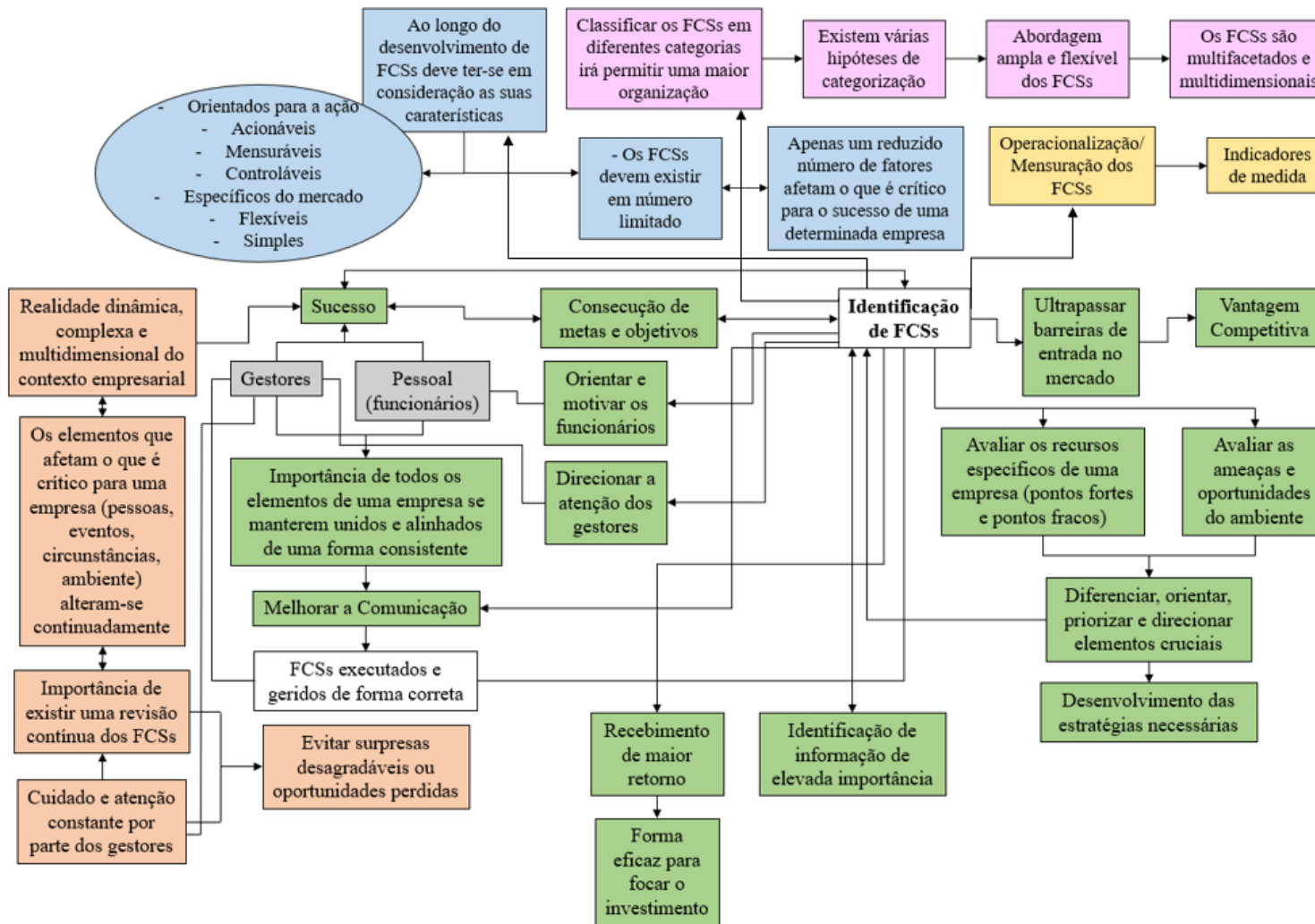


Figura 3 - Esquema representativo da revisão da literatura

Fonte: Elaboração própria com base na revisão de literatura realizada no capítulo 2

No que diz respeito ao segundo capítulo de revisão de literatura (capítulo 3), depois de se obter uma extensa lista de dimensões e itens de FCSs, proveniente da revisão de literatura (tabelas apresentadas na secção 3.3), notou-se que havia vários(as) dimensões e itens comuns ou semelhantes, entre várias investigações realizadas por diversos autores, ao longo dos anos.

De modo a sintetizar toda esta informação, e para que esta pudesse ser implementada no presente estudo, procedeu-se a uma fusão entre alguns FCSs mais parecidos/semelhantes, tendo por base a revisão de literatura exposta anteriormente (secção 3.3), obtendo-se, por fim, um número mais reduzido de itens, como se pode verificar da Tabela 46 à Tabela 50.

Além disso, pode-se observar, nestas mesmas tabelas, que se formaram 15 subdimensões (a partir das 14 dimensões existentes anteriormente na revisão de literatura) e quatro dimensões. Estas quatro dimensões são mais abrangentes, representando grandes áreas temáticas, sendo, assim, possível agrupar, de forma mais organizada, as várias componentes de dimensões e itens de FCSs. Ao todo, estas dimensões englobam 137 itens (FCSs). Estas quatro tabelas serão apresentadas e analisadas a seguir e serviram de base para a formulação dos instrumentos de recolha de dados, presentes no Apêndice 3 - Entrevista por questionário aplicada aos diretores/gestores e no Apêndice 4 - Inquérito por questionário aplicado aos hóspedes (português).

A primeira dimensão corresponde à Acessibilidade e Comunicação (Tabela 46), abrangendo aspetos mais relacionados com a localização, a imagem e a promoção. Resolveu-se juntar/integrar estes grupos pois todos envolvem elementos relacionados com o alcance dos clientes e a comunicação com estes.

Tabela 46 - Dimensão "Acessibilidade" e respetivos(as) subdimensões e itens (FCSs)

Dimensão	Subdimensões	Itens (FCSs)
Acessibilidade e Comunicação	Alcance e Localização	Ambiente envolvente externo
		Fornecimento de serviço de transporte a partir do aeroporto para o estabelecimento hoteleiro e vice-versa
		Horário de <i>check-in</i> e <i>check-out</i>
		Localização
		Rede da marca do estabelecimento hoteleiro (tamanho e cobertura geográfica)
		Sinalização e circulação na área circundante ao estabelecimento hoteleiro
		Sistema de reservas
	Prestígio e Imagem	Estabelecimento hoteleiro bem estabelecido na comunidade local
		Prémios recebidos pelo estabelecimento hoteleiro
		Reputação/imagem do estabelecimento hoteleiro
		Ser o único estabelecimento hoteleiro de melhor classificação do concelho (ex: ser o único estabelecimento hoteleiro de 5* do concelho)
	Promoção e Marketing	Análise e controlo do mercado (ao nível de produtos/serviços, clientes, concorrentes, segmento de mercado, economia, etc) para apoiar a tomada de decisões
		Aproveitamento/utilização dos clientes para a promoção
		Custos de promoção comparativamente aos concorrentes
		Diferenciação forte da marca do estabelecimento hoteleiro
		Marketing, publicidade e promoção
		Oferta de benefícios para membros/sócios
	Quota de mercado	

Fonte: Elaboração própria

A segunda grande dimensão criada foi a Administração e Gestão (Tabela 47), que, como o próprio nome indica, refere-se a aspetos administrativos e de gestão, que são da responsabilidade dos gestores/diretores dos estabelecimentos hoteleiros, nomeadamente ao nível da contabilidade, da estratégia e da própria gestão a nível geral, da gestão de recursos humanos e da inovação e uso da tecnologia e internet.

Tabela 47 - Dimensão "Administração e Gestão" e respetivos(as) subdimensões e itens (FCSs)

Dimensão	Subdimensões	Itens (FCSs)
Administração e Gestão	Contabilidade e Controlo	Controlo/gestão do volume de receitas/rendimento
		Controlo financeiro através do desenvolvimento de relatórios precisos
		Desempenho financeiro
		Emissão rápida de faturas de clientes
		Financiamento suficiente
		Fluxo de caixa
		Gestão eficiente dos ativos
		Procedimentos eficazes de controlo de dívidas incobráveis
	Estratégia, Gestão e Estrutura	Capacidade de resposta à procura do cliente
		Competência, experiência e formação dos gestores
		Cooperação interdepartamental
		Cooperação intersetorial
		Cultura e estrutura organizacional
		Desenvolvimento de um manual de políticas
		Estudo do mercado
		Ganhar novos clientes
		Gestão a nível geral
		Investimentos
		Liderança por parte da gerência
		Maximização dos níveis de ocupação
		Política de preços consistente/padrão
		Precauções disciplinares de <i>empowerment</i> (descentralização de poderes)
		Programas de inspeção difíceis
		Proprietário gestor e envolvido na operação
		Retenção de clientes
		Técnicas e processos utilizados
	Tratamento e redução das reclamações	
	Gestão de Recursos Humanos	Baixo nível de rotatividade dos funcionários
		Desenvolvimento da moral e lealdade dos funcionários (consequente retenção dos funcionários)
		Desenvolvimento e formação dos recursos humanos
		Encorajamento do trabalho em equipa
		Motivação e satisfação dos recursos humanos
		Pagamento e bónus dado aos recursos humanos
		Recrutamento e seleção dos recursos humanos
		Responsabilidade e autonomia na tomada de decisões dada aos funcionários
		Suporte e <i>feedback</i> dado pela gerência aos funcionários
Inovação e Uso da Tecnologia e Internet	Atualização e uso das tecnologias de informação e comunicação	
	Estratégia de inovação e criatividade	
	Utilização da tecnologia e internet para comunicação	
	Utilização da tecnologia e internet na promoção	

Fonte: Elaboração própria

Segue-se a dimensão referente ao Apoio e Atendimento ao Cliente (Tabela 48 e Tabela 49), que engloba a maior parte das subdimensões identificadas, uma vez que o cliente é um dos aspetos centrais no setor dos serviços, nomeadamente no setor hoteleiro, que deve operar sempre com orientação para o cliente.

Tabela 48 - Dimensão "Apoio e Atendimento ao Cliente" e respetivos(as) subdimensões e itens (FCSs)

Dimensão	Subdimensões	Itens (FCSs)
Apoio e Atendimento ao Cliente	Alimentação e Bebidas	Apresentação
		Competência do serviço
		Desperdício mínimo
		Higiene
		Pequeno-almoço conveniente e saboroso
		Práticas apropriadas de compra e produção
		Qualidade
		Relação qualidade-preço
		Variedade e seleção de itens
	Conferências e Banquetes	Atendimento personalizado
		Conforto sonoro
		Espaço, decoração e requinte
		Flexibilidade das instalações
		Gestão das reservas
		Preço
	Instalações e Produtos Gerais	Qualidade
		Área de estacionamento suficiente
		Atratividade das instalações/infraestruturas
		Caraterísticas físicas do estabelecimento hoteleiro
		Disponibilização de internet com bons sinais em todo o estabelecimento
		Iluminação e conforto térmico das áreas comuns
		Instalações adequadas para o Portador de Necessidades Especiais
		Oferta (gratuita) de produtos/serviços no estabelecimento hoteleiro
		Padronização dos produtos oferecidos e equipamentos existentes
		Parte exterior espaçosa (ex: jardim, piscina, etc)
	Qualidade das instalações, produtos e infraestruturas	
	Variedade de produtos oferecidos	

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 49 expõe as restantes subdimensões e respetivos itens (FCSs) da dimensão “Apoio e Atendimento ao Cliente”.

Tabela 49 - Dimensão "Apoio e Atendimento ao Cliente" e respectivos(as) subdimensões e itens (FCSs) - continuação

Dimensão	Subdimensões	Itens (FCSs)
Apoio e Atendimento ao Cliente	Quartos dos hóspedes (produto principal)	Acessórios e artigos de higiene disponíveis na casa de banho dos quartos
		<i>Design</i> e decoração
		Disponibilização de equipamentos eletrônicos básicos (aquecedor, humidificador, ar-condicionado, tv, etc)
		Existência de água quente e alta pressão de água nas casas de banho dos quartos
		Insonorização
		Instalações e equipamentos existentes
		Limpeza
		Nível de conforto
		Oferta de produtos (<i>amenities</i>)
		Padronização e qualidade consistentes
		Paisagem
		Serviço de quarto
		Sinal de internet dentro dos quartos
		Tamanho dos quartos
	Variedade em tipos de quartos de acordo com as necessidades dos clientes	
	Satisfação do cliente	Atendimento das necessidades/desejos do cliente
		Cobrança de preços competitivos/apelativos
		Desenvolvimento da percepção do cliente da relação qualidade-preço
		Existência de uma base de dados de clientes que permita o reconhecimento daqueles que voltam
		Expectativas do cliente
		<i>Feedback</i> dado pelo cliente
		Fidelização de clientes (repetição de negócios)
		Percepções do cliente
		Perfil do cliente
	Primeira impressão do cliente do estabelecimento hoteleiro	
	Serviço	Apoio em caso de emergência médica
		Atendimento ao cliente altamente personalizado
		Atendimento fornecido na recepção
		Realização de auditorias de qualidade
		Capacidade de resposta e rapidez/prontidão
		Eficiência e competência
		Honestidade no serviço oferecido
		Padronização
Qualidade		
Relação qualidade-preço		
Serviço cortês e caloroso de forma a garantir uma experiência favorável		
Singularidade e diferenciação dos serviços oferecidos comparativamente aos concorrentes		
Sustentabilidade aliada à qualidade		

Fonte: Elaboração própria

Por fim, a quarta e última grande dimensão corresponde ao Desempenho Operacional (Tabela 50), que integra aspetos mais relacionados com todos os funcionários dos estabelecimentos hoteleiros, tanto ao nível da conservação e manutenção (“*Back of House*”), como ao nível dos(as) próprios aspetos e características inerentes aos recursos humanos.

Tabela 50 - Dimensão "Desempenho Operacional" e respetivos(as) subdimensões e itens (FCSs)

Dimensão	Subdimensões	Itens (FCSs)
Desempenho Operacional	Conservação e Manutenção	Diferentes ambientes para circulação pública e privada
		Higiene e limpeza
		Planeamento sistemático (ao nível da limpeza, lavanderia, manutenção, etc)
		Segurança e Proteção
	Recursos Humanos	Ambiente e cultura de trabalho no estabelecimento hoteleiro
		Aparência e modos de comportamento dos funcionários
		Competência dos recursos humanos
		Compromisso e envolvimento dos funcionários
		Habilidades de línguas e tecnológicas dos funcionários
		Habilidades, qualificações e experiência dos funcionários
		Iniciativas por parte dos funcionários (ex: ao nível da inovação)
		Partilha de conhecimentos entre a equipa
		Reduzida taxa de absentismo
		Simpatia e prestabilidade dos funcionários perante os clientes

Fonte: Elaboração própria

Depois de realizada a revisão da literatura sobre as áreas de investigação e, antes de passar para a recolha de dados, é importante definir um conjunto de hipóteses, que vão ao encontro dos conceitos e abordagens analisados e que serão futuramente testadas. Estas hipóteses estão apresentadas na Tabela 51 e na Tabela 52. A primeira tabela (Tabela 51) integra as hipóteses de investigação provenientes do capítulo 2, incluindo cinco hipóteses.

Tabela 51 - Hipóteses de investigação provenientes da revisão da literatura – H1 – H5

Hipóteses de Investigação - Revisão de Literatura	
Hipóteses referentes ao capítulo “2 – Fatores Críticos de Sucesso”	H1: Os FCSs técnicos são considerados, pelos gestores hoteleiros, mais importantes que os FCSs humanos.
	H2: Para ser alcançado o sucesso de uma empresa, a maioria dos FCSs devem ser ótimos simultaneamente, integrando FCSs internos e externos.
	H3: Os fatores subjacentes ao sucesso no tipo de operações efetuadas em hotéis são mais genéricos do que específicos/contingentes.
	H4: Geralmente os gestores de uma empresa possuem uma combinação de FCSs de monitorização e de construção/adaptação.
	H5: Os indicadores englobam medidas financeiras e não financeiras para que haja um foco equilibrado e abrangente no desempenho.

Fonte: Elaboração própria

A segunda tabela (Tabela 52) inclui as hipóteses de investigação referentes à secção 3.3.. Esta parte engloba 18 hipóteses de investigação, sendo que desde a H8 até à última hipótese de investigação referente à revisão de literatura (H23), foram considerados os FCSs mais referidos pelos autores da área, tendo sido constituída uma hipótese de investigação para os elementos/fatores mencionados por sete ou mais autores. A H6 e a H7 foram baseadas em outras constatações obtidas ao longo da revisão da literatura.

Tabela 52 - Hipóteses de investigação provenientes da revisão da literatura – H6 – H23

Hipóteses de Investigação - Revisão de Literatura	
Hipóteses referentes ao subcapítulo 3.3 – Fatores Críticos de Sucesso em estabelecimentos hoteleiros	H6: Uma lista de FCSs de um determinado estabelecimento hoteleiro pode ser um modelo específico para estabelecimentos hoteleiros semelhantes.
	H7: É extremamente difícil (ou mesmo impossível) uma cadeia hoteleira replicar os seus FCSs em várias unidades hoteleiras que estão localizadas em variados locais.
	H8: A localização corresponde a um dos principais FCSs da indústria hoteleira.
	H9: Um dos fatores mais relevantes da área da A&B é a qualidade.
	H10: A higiene e a limpeza ocupam um lugar central na mente dos gestores hoteleiros.
	H11: Um dos FCSs mais relevantes da área da “contabilidade e controlo” é o controlo orçamental.
	H12: No setor hoteleiro, é dada alta prioridade a questões de recursos humanos, incluindo a educação e formação dos gestores bem como dos funcionários.
	H13: A capacitação e as habilidades dos recursos humanos representam alguns dos elementos mais importantes da área dos recursos humanos.
	H14: O conjunto de traços e modos de comportamento dos funcionários é fulcral para o sucesso dos estabelecimentos hoteleiros.
	H15: A ênfase na qualidade das instalações e dos produtos oferecidos é uma grande preocupação na área das operações hoteleiras.
	H16: Relativamente à área da “Promoção, <i>Marketing</i> e Prestígio”, um dos FCSs mais críticos é a diferenciação forte da marca.
	H17: Relativamente à área da “Promoção, <i>Marketing</i> e Prestígio”, uns dos fatores mais críticos correspondem ao <i>marketing</i> , à publicidade e à promoção.
	H18: Relativamente ao quarto dos hóspedes, ressalta-se a importância da limpeza.
	H19: Relativamente ao quarto dos hóspedes, ressalta-se a importância do nível de conforto.
	H20: Globalmente, nos estabelecimentos hoteleiros, valoriza-se a qualidade do serviço.
	H21: O atendimento adequado das necessidades do cliente corresponde a um dos fatores mais críticos para o sucesso dos estabelecimentos hoteleiros.
	H22: A relação qualidade-preço corresponde a um dos FCSs mais importantes.
	H23: A satisfação do cliente corresponde a uma das áreas mais importantes na indústria hoteleira.

Fonte: Elaboração própria

Deste modo, estas hipóteses de investigação apresentadas foram criadas a partir da revisão da literatura, tendo por base a análise de variados autores e/ou de conclusões retiradas a partir da teoria analisada. Todas estas hipóteses serão testadas, para se verificar se o caso das Pestana Pousadas de Portugal se enquadra na teoria exposta acerca dos fatores críticos de sucesso em estabelecimentos hoteleiros. Para isso, serão apresentados e analisados, a seguir, os métodos de recolha e análise de dados a utilizar, necessários para a efetiva verificação das hipóteses propostas.

4.5 Método de recolha de dados

A recolha de dados é fundamental numa investigação pois é a base de todo o estudo empírico e engloba a identificação da população em estudo, a escolha do(s) instrumento(s) utilizado(s) e o método de administração do(s) mesmo(s). A seguir, irão ser discutidas várias informações metodológicas, acerca do ano do estudo, do local e objeto de análise, do método de administração, da taxa de resposta, do número de questionários/entrevistas/*focus groups* válidos (utilizados como resultados do estudo empírico) e dos destinatários, especificados nos principais artigos (32 artigos) da revisão de literatura desta investigação que fazem identificação de FCSs, exceto Boardman e Vining (1996), Kandampully (2006), Olsen *et al.* (2005), e Yusof e Aspinwall (1999), que são estudos que fizeram a identificação dos FCSs a partir de revisão de literatura apenas, não utilizando um estudo empírico para esse fim. Desta forma, esta análise tem por base um total de 28 artigos.

Com base na Tabela 53, é necessário referir, antes de mais, que, do total de 32 artigos que fazem identificação de FCSs, 23 são estudos direcionados à indústria hoteleira, dois a outro tipo de alojamento, dois a outros tipos de estabelecimentos de turismo, por exemplo restaurantes e, por fim, cinco são direcionados a outras empresas (de outros setores).

Tabela 53 - Metodologia dos principais estudos da literatura, por área de análise

Área de análise	Nº de documentos
Indústria hoteleira	23
Outro tipo de alojamento	2
Estabelecimento de turismo (ex: restaurante)	2
Outras empresas	5
TOTAL	32

Fonte: Elaboração própria

O objeto de estudo dos 28 artigos com estudo empírico pode ser verificado na Tabela 54, em que se pode observar a predominância dos estudos direcionados a hotéis, com exceção de Brotherton e Watson (2000), que direcionaram a sua investigação a um grupo de fabricação de cerveja e lazer, onde, também, se inclui a exploração de hotéis; Chittithaworn *et al.* (2011), que estudou o caso das PMEs (a nível geral); Jaafar (2011), que representa um dos casos que estudou outro tipo de alojamento, neste caso, chalés; Phillips e Louvieris (2005), que, para além de aplicarem o seu estudo a dois hotéis, também o aplicaram a oito outras empresas; Vasconcellos e Sá (1988), que estudou 30 empresas de produção industrial; e, por último, Wang e Hung (2015), que analisaram o caso de cinco *guest houses*, correspondendo ao outro estudo com aplicação a outro tipo de alojamento.

Tabela 54 - Metodologia dos principais estudos da literatura, por objeto de estudo

Documentos	Objeto de estudo
Arasli (2012)	23 hotéis (5 de 5*; 8 de 4* e 10 de 3*)
Avcikurt, Altay & Ilban (2011)	365 hotéis pequenos
Brotherton (2004a)	6 marcas líderes (549 hotéis económicos)
Brotherton (2004b)	400 hotéis corporativos
Brotherton & Shaw (1996)	34 hotéis
Brotherton et al. (2003)	400 hotéis do Reino Unido e 35 hotéis da Holanda
Brotherton & Watson (2000)	1 grupo de fabricação de cerveja e lazer
Chaves, Gomes & Pedron (2011)	50 hotéis pequenos e médios
Chittithaworn et al. (2011)	PMEs
Fuentes-Medina, Hernández-Estárico & Morini-Marrero (2018)	1 cadeia hoteleira
Geller (1985a)	27 hotéis
Haktanir & Harris (2005)	1 resort hotel de 5*
Hansen & Eringa (1998)	2 hotéis
Hua, Chan & Mao (2009)	7 hotéis económicos
Jaafar (2011)	56 chalés pequenos e médios costeiros e 33 chalés pequenos e médios da ilha
Kilic & Okumus (2005)	7 hotéis de 4* e 3 hotéis de 5*
Mardani et al. (2015)	3 hotéis (PMEs)
Meilani & Anugrah (2015)	1 hotel de 5*
Melia (2010)	5 hotéis de propriedade independente
Minciotti, Santolia & Kaspar (2008)	Hotel de luxo
Mohsin & Lengler (2015)	Hotéis económicos
Ottenbacher & Gnoth (2005)	480 hotéis
Phillips & Louvieris (2005)	10 empresas (2 das quais hotéis)
Politis et al. (2009)	65 hotéis de alta classe (36 hotéis de 4*, 17 hotéis de 5* e 12 hotéis com mais de 5*)
Vasconcellos e Sá (1988)	30 empresas de produção industrial
Wang & Hung (2015)	5 <i>guest houses</i>
Yadegaridehkordi et al. (2018)	300 hotéis de pequena ou média dimensão
Zhang et al. (2013)	1 cadeia hoteleira

Fonte: Elaboração própria

Esta diversificação de objetos de estudo nos estudos revistos é importante e foi considerada, para que a presente investigação possa ser o mais completa e aprofundada possível, de modo a obter uma revisão de literatura sólida, que conta com várias perspetivas, não só aplicadas ao setor hoteleiro, mas também a outros setores, já que a identificação de FCSs pode ser realizada e é relevante em qualquer empresa de qualquer setor.

Segue-se a análise do local de estudo das investigações, sendo que, a partir da Tabela 55, é de salientar, primeiramente, que, apesar do total corresponder a 28 artigos, são estudadas 29 áreas geográficas, isto porque o estudo de Brotherton *et al.* (2002) possui estudo empírico em mais do que uma área geográfica (Reino Unido e Alemanha). É de notar, ainda, uma grande afluência de estudos no Reino Unido (6), seguindo-se a China (4) e outros locais como Chipre do Norte (2), Estados Unidos (2), Irão (2), Malásia (2) e Holanda (2). Todos os restantes locais só foram estudados uma vez no conjunto destes 28 artigos analisados.

Tabela 55 - Metodologia dos principais estudos da literatura, por local

Local	Nº de documentos
Alemanha	1
Brasil	1
China	4
Chipre (do Norte)	2
Espanha	1
Estados Unidos	2
Grécia	1
Indonésia	1
Irão	2
Irlanda	1
Malásia	2
Holanda (Países Baixos)	2
Portugal	1
Reino Unido	6
Tailândia	1
Turquia	1
Total de áreas geográficas estudadas	29
Total de documentos com estudo empírico	28

Fonte: Elaboração própria

Relativamente aos destinatários destas investigações, pode-se concluir, através da Tabela 56, que estes tipos de estudos são direcionados, maioritariamente, a gestores/diretores gerais e/ou proprietários (21). Algumas destas investigações direcionaram a sua análise a gestores/diretores departamentais (seis) e a hóspedes (5). Outras contam com a perspetiva

de funcionários/profissionais hoteleiros (3) e investidores/compradores da indústria (2). Os restantes destinatários (autoridade do governo, consultores, executivo regional, *experts*, professores da área) são utilizados menos vezes, sendo que, para cada um deles, existe apenas um estudo que utilizou estes destinatários.

É de notar, ainda, que alguns artigos direcionaram o seu estudo empírico a mais do que um tipo de destinatário, por isso, na Tabela 56, pode-se verificar um total de 42 destinatários utilizados, num total de 28 documentos.

Tabela 56 - Metodologia dos principais estudos da literatura, por destinatários

Destinatários	Nº de documentos
Autoridade do governo	1
Consultores	1
Executivo regional	1
<i>Experts</i>	1
Funcionários/profissionais hoteleiros	3
Gestores/diretores departamentais	6
Gestores/diretores gerais e/ou proprietários	21
Hóspedes	5
Investidores/compradores da indústria	2
Professores da área	1
Total de destinatários utilizados	42
Total de documentos com estudo empírico	28

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito ao método de recolha de dados, pode-se constatar, através da análise da Tabela 57, que a grande parte destas investigações utiliza questionários (20) para obter os seus resultados. As entrevistas, também, são bastante recorrentes (13). Além disso, utilizam-se análises de documentação, revisão de literatura, *websites*, etc. (7) e análise de conteúdo de comentários *online* (3). São, ainda, utilizados *focus groups* (2), observações (2) e o método *delphi* (1).

Mais uma vez, é de realçar que vários artigos utilizaram mais do que um instrumento/técnica para proceder à recolha dos seus dados, por isso, na Tabela 57, pode-se verificar um total de 48 instrumentos/técnicas utilizados, num total de 28 documentos.

Tabela 57 - Metodologia dos principais estudos da literatura, por método de recolha de dados

Método de recolha de dados	Nº de documentos
Análise de conteúdo de comentários <i>online</i>	3
Análises de documentação/revisão de literatura/ <i>websites</i> /etc	7
Entrevistas	13
<i>Focus Group</i>	2
Observações	2
Questionários	20
Método <i>Delphi</i>	1
Total de instrumentos/técnicas utilizados(as)	48
Total de documentos com estudo empírico	28

Fonte: Elaboração própria

É importante, ainda, fazer referência aos vários métodos de administração utilizados (Tabela 58), notando-se que, nem todos os artigos especificam os métodos de administração utilizados e alguns utilizaram mais do que um. Com base na observação da Tabela 58, pode-se concluir que o método mais utilizado foi o presencial (10+1), sendo que um deles ocorreu com recolha posterior, seguindo-se o método via e-mail (7) e o *online* (4). Os artigos que referem o método de administração *online* ou que se entende que o seu estudo foi desenvolvido *online*, não especificam exatamente como foi realizado (ex.: via e-mail ou via *Skype* ou via plataforma *online*, etc.).

Ainda foram utilizados outros métodos de administração, como fax (1), *Skype* (1) e telefone (1).

Tabela 58 - Metodologia dos principais estudos da literatura, por método de administração

Método de administração	Nº de documentos
Presencial com recolha posterior	1
E-mail	7
Fax	1
Presencial	10
<i>Online</i> (sem especificar mais)	4
<i>Skype</i>	1
Telefone	1
Total de documentos com estudo empírico	28

Fonte: Elaboração própria

Por fim, importa ressaltar a taxa de resposta e o número final de respostas válidas (Tabela 59). A taxa de resposta é um indicador muito importante pois indica a percentagem de

respostas obtidas do total de tentativas de recolha de dados. Quanto maior for a taxa de resposta, mais respostas foram obtidas, o que é, obviamente, mais positivo para as investigações.

Tabela 59 - Metodologia dos principais estudos da literatura, por taxa de resposta e número de respostas válidas

Documentos	Taxa de resposta	Número de válidos
Arasli (2012)	20,60%	507
Avcikurt, Altay & Ilban (2011)	42,4%	155
Brotherton (2004a)	44,0%	239
Brotherton (2004b)	38,5%	154
Brotherton & Shaw (1996)	-	15
Brotherton et al. (2003)	38,5% (hotéis do Reino Unido) e 94,3% (hotéis da Holanda)	187 (154 dos hotéis do Reino Unido e 33 dos hotéis da Holanda)
Brotherton & Watson (2000)	68% (1ª fase) e 28% (2ª fase)	17 (1ª fase) e 127 (2ª fase)
Chaves, Gomes & Pedron (2011)	-	1500
Chittithaworn et al. (2011)	71,5%	143
Fuentes-Medina, Hernández-Estárico & Morini-Marrero (2018)	-	10362
Geller (1985a)	-	74
Haktanir & Harris (2005)	-	12 entrevistas, 6 análises de documentação e 2 observações
Hansen & Eringa (1998)	-	4 entrevistas
Hua, Chan & Mao (2009)	79,5% (questionários)	142 questionários e 3 entrevistas
Jaafar (2011)	73,1% (questionários)	33 questionários e 6 entrevistas
Kilic & Okumus (2005)	-	10 entrevistas e 51 questionários
Mardani et al. (2015)	-	14 questionários
Meilani & Anugrah (2015)	-	8 questionários
Melia (2010)	-	3 <i>focus groups</i> com 8-10 pessoas e 5 entrevistas
Minciotti, Santolia & Kaspar (2008)	38,0%	2 entrevistas e 76 questionários
Mohsin & Lengler (2015)	-	355 questionários e 12 entrevistas
Ottenbacher & Gnoth (2005)	38,30%	184 questionários de 184 hotéis
Phillips & Louvieris (2005)	-	10 (2 referentes aos hotéis)
Politis et al. (2009)	-	1º questionário e entrevista - 20; 2º questionário - 80
Vasconcellos e Sá (1988)	64,20%	190
Wang & Hung (2015)	-	405 comentários, 8 questionários e 1 <i>focus group</i> com 7 pessoas
Yadegaridehkordi et al. (2018)	69,7%	209
Zhang et al. (2013)	-	11

Fonte: Elaboração própria

Com base na Tabela 59, pode-se constatar que alguns dos artigos não especificam as taxas de resposta obtidas ou, simplesmente, este indicador não se aplica ao seu método de recolha de dados (ex.: análise de conteúdo de comentários online). Em relação aos que partilham este indicador (13), o panorama é bastante positivo, já que sete destes estudos obtiveram percentagens acima dos 50% (Brotherton et al., 2002; Brotherton & Watson, 2000; Chittithaworn et al., 2011; Hua et al., 2009; Jaafar, 2011; Vasconcellos e Sá, 1988; Yadegaridehkordi et al., 2018).

O número final de respostas válidas depende muito de investigação para investigação, conforme o tipo de recolha de dados e o objeto de estudo em análise, daí a grande diversidade numérica que se pode observar na Tabela 59.

4.5.1 População em estudo

A população de um estudo abrange a totalidade dos elementos de um conjunto que se pretende estudar, podendo este designar um conjunto de pessoas, organizações ou objetos de qualquer natureza (Quivy & Campenhoudt, 1998). Desta forma, a população em estudo diz respeito ao “conjunto total dos casos sobre os quais se pretende retirar conclusões” (Hill & Hill, 2005, p. 41).

Esta investigação foi dirigida para a rede de Pousadas de Portugal, atualmente gerida por um grupo privado, o Grupo Pestana. Esta rede é composta por 33 pousadas. A investigação foi direcionada para o Grupo Pestana por este representar o maior grupo multinacional de origem portuguesa no setor do Turismo e integrar os 30 maiores grupos hoteleiros europeus (Grupo Pestana, 2020b, 2020e). Esta sua importância e relevância suscitou um elevado interesse em perceber quais serão os fatores mais críticos para o sucesso, associados aos seus estabelecimentos hoteleiros. Em discussão com o administrador das Pestana Pousadas de Portugal, o Doutor Frederico Costa, optou-se por averiguar o caso das Pestana Pousadas de Portugal devido à própria particularidade, diversidade e variedade da oferta a nível nacional, pretendendo-se contribuir, não só para o sucesso destas pousadas, mas, também, para o reconhecimento das mesmas como um diferente tipo de alojamento, que pode atender a diferentes necessidades e/ou desejos de diferentes segmentos do mercado.

Para que a recolha de dados fosse o mais completa e rica possível, foram selecionados para integrar a população em estudo, os(as) diretores(as) e gestores(as) das Pestana Pousadas de

Portugal (24) e os hóspedes das mesmas. Desta forma, consegue-se obter uma visão de duas perspetivas diferentes, do que representam os fatores mais críticos para o sucesso das Pousadas de Portugal.

4.5.1.1 Caraterização das Pousadas de Portugal

Esta secção irá debruçar-se sob a caraterização das Pousadas de Portugal, incluindo a oferta e a procura. O Grupo Pestana, que explora e gere, atualmente, a rede de Pousadas de Portugal, foi fundado em 1972 e tem vindo a expandir-se internacionalmente desde então. Esta cadeia hoteleira possui 100 hotéis e pousadas, perfazendo uma oferta total de 12.000 quartos; localiza-se em 16 países distribuídos pela Europa, África, América do Norte e América do Sul; conta com uma equipa global de 7 000 profissionais e corresponde à preferência de mais de três milhões de clientes, por ano. Além do seu envolvimento em unidades de alojamento, possui e opera, também, campos de golfe, empreendimentos imobiliários e casinos. O Grupo Hoteleiro Pestana é composto por quatro submarcas de hotéis, sendo que sugere uma abordagem específica para cada projeto, incluindo os Pestana *Hotels & Resorts*, as Pestana Pousadas de Portugal, os Pestana *Collection Hotels* e os Pestana *CR7 Lifestyle Hotels* (Grupo Pestana, 2020b, 2020c, 2020d).

O *website* do INE disponibiliza informação não especificada relativamente à tipologia “pousadas”, sendo que apenas faz referência a três indicadores da procura (hóspedes, dormidas e estada média), agrupando os valores respeitantes às pousadas e às quintas da Madeira. Além disso, os valores que o INE apresenta referentes ao total de estabelecimentos hoteleiros/hotelaria englobam hotéis, hotéis-apartamentos, pousadas, quintas da Madeira, apartamentos e aldeamentos turísticos, o que não diz respeito à agregação correta, como já se constatou na secção 3.2, logo esses valores não poderão ser utilizados como comparação entre o total em estabelecimentos hoteleiros e o total em pousadas e quintas da Madeira. É de realçar que existe um total de 10 quintas da Madeira (INE, 2019; Visit Madeira, 2020).

Neste sentido, para a análise da oferta, serão consultados os *websites* do RNT, da Enatur e do Grupo Pestana, e para a análise da procura, irão ser utilizadas as escassas informações disponibilizadas pelo INE. A Enatur tem, atualmente, por objeto a concessão à iniciativa privada e a monitorização da exploração das unidades hoteleiras da Rede de Pousadas de Portugal, sendo o Grupo Pestana, a entidade responsável pela exploração da rede atual de pousadas, bem como pela sua expansão, como já foi mencionado.

4.5.1.1.1 Caraterização da oferta

De acordo com o Grupo Pestana, “as Pousadas de Portugal são sinónimo de cultura, história e tradição”, estando presentes nas propriedades mais históricas e icónicas do país, como castelos, palácios e mosteiros. Segundo o *website* das Pestana Pousadas de Portugal, existem, no total, 33 pousadas, sendo que, no mapa que se segue (Figura 4), cada pousada está representada por um ícone (símbolo do Grupo Pestana), verificando-se que existe, pelo menos, uma pousada em cada distrito do continente, com exceção do Porto, de Guarda e de Coimbra. Estas unidades estão, ainda, localizadas nos Açores e na Madeira.



Figura 4 - Mapa das Pousadas de Portugal, por distrito

Fonte: Elaboração própria, adaptado do *Pinterest*

Portanto, de acordo com o *website* da marca Pestana Pousadas de Portugal, sete estão localizadas na região Porto e Norte (Gerês, Viana do Castelo, Amares, Guimarães, Bragança, Douro e Valença), quatro estão localizadas na região Centro (Serra da Estrala, Viseu, Aveiro

e Belmonte), seis estão localizadas na zona de Lisboa (Óbidos, Lisboa, Palmela e Ourém), nove localizam-se na região do Alentejo (Arraiolos, Crato, Alcácer do Sal, Estremoz, Évora, Marvão, Alvito, Beja e Vila Viçosa), quatro estão localizadas na região do Algarve (Estoi, Tavira, Sagres e Vila Real de Santo António), uma está localizada na Madeira (Funchal) e duas localizam-se nos Açores (Ilha do Faial e Ilha Terceira), como se pode verificar a partir da análise do mapa (Figura 4)

É de notar que, associadas a estas pousadas, existem duas submarcas, os *Historic Hotels* e os *Charming Hotels*, que se distinguem consoante estejam mais ligados à história ou mais associados ao requinte e ao charme, respetivamente (Pestana Pousadas de Portugal, 2020a, 2020b).

Como se pode constatar através da análise da Tabela 60, de acordo com o RNT, existem 35 estabelecimentos hoteleiros da tipologia pousada, oito dos quais estão fixados na Região Centro. É de notar que destes oito, apenas sete pertencem à rede de Pousadas de Portugal, sendo que o outro corresponde ao Conimbriga Hotel do Paço 4*, que é um estabelecimento hoteleiro considerado, pelo RNT, da tipologia pousada. Pode-se consultar mais detalhes acerca deste hotel na Tabela 283, na Tabela 284 e na Tabela 285, que contém a listagem dos estabelecimentos hoteleiros da tipologia pousada considerados pelo RNT, no Apêndice 2 – Caracterização das Pousadas de Portugal (RNT). Pode-se verificar, ainda, que, segundo o RNT, a Região Autónoma da Madeira é a única NUT II que não contém qualquer estabelecimento hoteleiro da tipologia pousada. Isto poderá dever-se à presença das “Quintas da Madeira” que poderão assemelhar-se ao contexto desta tipologia. É de realçar, também, que as NUTS II com mais pousadas são o Norte e o Alentejo, com nove pousadas ambas.

De acordo, ainda, com a Tabela 60, pode-se notar que das 35 pousadas existentes, 19 são consideradas imóveis classificados de interesse. A Região Norte é a NUT II com mais pousadas classificadas de interesse (oito), sendo que cinco são de interesse público, duas de interesse nacional e uma de interesse local. A Região Autónoma dos Açores, que possui apenas uma pousada, segundo o RNT, é a única NUT II que não possui qualquer pousada classificada de interesse. A Região Centro (região do estudo empírico) possui três imóveis classificados de interesse nacional, sendo os três pertencentes à rede de Pousadas de Portugal.

A Tabela 60, também, disponibiliza informação relativa à capacidade dos estabelecimentos hoteleiros da tipologia pousada, em termos de número de camas, número de unidades de alojamento e número de unidades de alojamento com mobilidade reduzida. Assim, é possível confirmar que, ao todo, em Portugal, existem 2 792 camas e 1 408 unidades de alojamento (quartos/suites) em pousadas, sendo que o maior número está presente na Região Norte (681 e 341, respetivamente) e o menor, naturalmente, na Região Autónoma dos Açores (54 e 27, respetivamente), que só possui uma pousada. A Região Centro possui um número de camas, em pousadas, próximo do valor da Região Norte, contando com 633 camas e 319 unidades de alojamento. Todas as NUTS II possuem pousadas com unidades de alojamento com mobilidade reduzida, exceto a Região Autónoma dos Açores, sendo a Região Norte, a Região Centro e o Algarve, as NUTS II que contêm uma maior oferta nesta vertente, com sete, cinco e quatro unidades, respetivamente.

Por fim, nota-se, através da observação da Tabela 60, que nenhuma das pousadas presentes em Portugal possuem utilidade turística. De acordo com o Turismo de Portugal, I.P., “a utilidade turística (UT) é uma qualificação atribuída aos empreendimentos de carácter turístico que satisfaçam um conjunto de requisitos de localização, construção, equipamentos e serviços e que se adequem às políticas de turismo definidas através dos instrumentos de planeamento estratégico” (Turismo de Portugal, 2020c).

Tabela 60 - Estabelecimentos hoteleiros da tipologia pousada, Portugal (2020)

Território	Número de Estabelecimentos	Imóvel Classificado de Interesse	Capacidade (nº de camas)	Número de Unidades de Alojamento	Número de Unidades de Alojamento com Mobilidade Reduzida	Utilidade Turística
Portugal	35	19	2792	1408	19	Não tem
Norte	9	8 (5 Público; 2 Nacional e 1 Local)	681	341	7	
Centro	8	3 (Nacional)	633	319	5	
A.M. Lisboa	5	4 (Nacional)	554	286	2	
Alentejo	9	2 (Nacional)	570	285	1	
Algarve	3	2 (1 Nacional e 1 Regional)	300	150	4	
R.A. Açores	1	0	54	27	0	
R.A. Madeira	0	-	-	-	-	-

Fonte: Elaboração própria com base no Registo Nacional de Turismo (2020)

De acordo com o *website* da Enatur, existem apenas 33 pousadas, sendo a Enatur a única entidade a que foi concedido, legalmente, o uso da marca “Pousada” como estabelecimento

hoteleiro. A Tabela 61 corresponde a uma lista destas 33 pousadas existentes e possui uma correspondência com as Pestana Pousadas de Portugal. Como é possível verificar, e como já foi referido anteriormente, todas as pousadas destacadas pela Enatur pertencem à rede de Pousadas de Portugal e são, atualmente, exploradas e geridas pelo Grupo Pestana.

No entanto, é de notar, com base na Tabela 61, que, apesar da Pousada do Freixo ser considerada pousada pela Enatur e, também, pelo RNT (ver Apêndice 2 – Caracterização das Pousadas de Portugal (RNT)), esta pertence a uma das submarcas do Grupo Pestana, nomeadamente os Pestana *Collection Hotels*, não fazendo, por isso, parte das Pestana Pousadas de Portugal (outra das submarcas do grupo). Nota-se, ainda, que a Pousada de São Filipe, em Setúbal, se encontra provisoriamente fechada, segundo o *website* da Enatur. Além disso, existem duas Pestana Pousadas de Portugal que não se encontram presentes na listagem da Enatur, nomeadamente a Pousada de Vila Real de Santo António, no Algarve, que é a pousada mais recente do Grupo Pestana, e a Pestana *Churchill Bay*, na Madeira, que também não é considerada pelo RNT (ver Tabela 60 anterior e Apêndice 2 – Caracterização das Pousadas de Portugal (RNT)), talvez por corresponderem às pousadas mais recentes do Grupo. (Enatur, 2020; Pestana Pousadas de Portugal, 2020b).

Tabela 61 - Pousadas Enatur vs. Pestana Pousadas de Portugal

Lista de Pousadas Enatur	Pestana Pousadas de Portugal
Pousada Alvito - Pousada do Castelo de Alvito	✓
Pousada de São Francisco - Beja	✓
Pousada do Convento de Belmonte - Belmonte	✓
Pousada da Rainha Santa Isabel - Estremoz	✓
Pousada Palácio de Estói - Estói	✓
Pousada dos Lóios - Évora	✓
Pousada de Santa Marinha - Guimarães	✓
Pousada do Castelo - Óbidos	✓
Pousada do Castelo de Palmela - Palmela	✓
Pousada D. Maria I - Queluz / Lisboa	✓
Pousada do Freixo	*Pestana <i>Collection Hotels</i>
Pousada de São Filipe - Setúbal	provisoriamente fechada
Pousada do Convento da Graça - Tavira	✓
Pousada de D. João IV - Vila Viçosa	✓
Pousada de D. Afonso II - Alcácer do Sal	✓
Pousada de Santa Maria do Bouro - Amares/Gerês	✓
Pousada do Forte de São Sebastião - Angra do Heroísmo/Açores	✓
Pousada de Nossa Senhora da Assunção - Arraiolos	✓
Pousada Flor da Rosa - Crato	✓
Pousada de São Bento - Caniçada/Gerês	✓
Pousada da Ria - Ria de Aveiro	✓
Pousada do Infante - Sagres	✓
Pousada de Santa Maria - Marvão	✓
Pousada de São Bartolomeu - Bragança	✓
Pousada do Forte de Santa Cruz da Horta - Horta/Açores	✓
Pousada do Conde de Ourém - Ourém/Fátima	✓
Pousada de São Teotónio - Valença do Minho	✓
Pousada do Monte de Santa Luzia - Viana do Castelo	✓
Pousada de São Mateus - Viseu	✓
Pousada de Lisboa - Praça do Comércio	✓
Pousada da Serra da Estrela - Covilhã	✓
Pousada Barão de Forrester - Alijó	✓
Pousada Vila de Óbidos	✓
-	Pousada de Vila Real de Santo António (recente)
-	Pestana <i>Churchill Bay</i> - Madeira

Fonte: Elaboração própria com base nos websites da Enatur e do Grupo Pestana

4.5.1.1.2 Caracterização da procura

Relativamente à procura, como se pode verificar na Tabela 62, segundo as estatísticas do turismo disponibilizadas pelo INE, em Portugal, em 2019, existiram cerca de 382 000 hóspedes e 819 000 dormidas em pousadas e quintas da Madeira, sendo que a estada média

nestes estabelecimentos foi de, aproximadamente, duas noites. A taxa-líquida de ocupação-cama foi, desta forma, de 53,97%. No entanto, é de lembrar que, para além de estes dados serem referentes também às quintas da Madeira, estão incluídos mais alguns estabelecimentos do tipo pousada (segundo o INE) que não correspondem, efetivamente, às Pestana Pousadas de Portugal, perfazendo um total de 46 pousadas e Quintas da Madeira.

Tabela 62 - Indicadores da procura das Pousadas e Quintas da Madeira (Portugal, 2019)

Indicadores da Procura	Pousadas e Quintas da Madeira (total em Portugal, 2019)
Hóspedes	382 410
Dormidas	819 908
Estada média	2,14
Taxa-líquida de ocupação-cama	53,97%

Fonte: Elaboração própria com base no INE (2019)

Como se considerou esta informação pouco específica e muito reduzida, foi solicitado a uma responsável do Grupo Pestana que disponibilizasse alguns dados relativos à procura das Pousadas de Portugal, nomeadamente o número de hóspedes, o número de dormidas, as principais nacionalidades, o género, o rendimento médio mensal, a idade, e os principais motivos de viagem. Deste modo, foi possível obter dados mais concretos referentes às 33 pousadas geridas pelo Grupo Pestana.

A Tabela 63 expõe os números relativos aos principais indicadores da procura. Como é possível constatar, em 2019, o número de hóspedes foi de 4 575 e o número de dormidas foi de 7 528, nas Pousadas de Portugal. Desta forma, a estada média, nestas unidades hoteleiras, foi de, aproximadamente, duas noites.

Tabela 63 - Indicadores da procura das Pousadas de Portugal (2019)

Indicadores da Procura	Pousadas de Portugal
Hóspedes	4 575
Dormidas	7 528
Estada média	1,65

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 64 inclui os restantes dados relativos à procura, que foram facultados pelo Grupo Pestana, bem como as principais nacionalidades, o género e a idade. Relativamente aos outros dados pedidos, o grupo não disponibilizou dessa informação.

Como é possível constatar a partir da observação da Tabela 64, os hóspedes que mais ficam hospedados nas pousadas, de acordo com a sua nacionalidade, são americanos, seguindo-se os brasileiros, os portugueses, os canadianos e, por fim, os japoneses. Por isso, este é considerado o top cinco das principais nacionalidades dos clientes das Pousadas de Portugal.

No que diz respeito ao género (Tabela 64), segundo os dados facultados pelo Grupo Pestana, 60% dos hóspedes das Pousadas de Portugal são do género feminino e 40% são do género masculino. A idade média dos hóspedes das Pousadas de Portugal corresponde a 60 anos.

Tabela 64 - Outros dados da procura das Pousadas de Portugal (2019)

Outros dados - Procura	Pousadas de Portugal
Principais nacionalidades	1. Americana
	2. Brasileira
	3. Portuguesa
	4. Canadiana
	5. Japonesa
Género (proporção)	60% - Feminino
	40% - Masculino
Idade (média)	60 anos

Fonte: Elaboração própria

4.5.2 Instrumentos de recolha de dados

Na presente dissertação de mestrado serão utilizados dois tipos de inquéritos, a entrevista por questionário e o inquérito por questionário. A entrevista por questionário será dirigida aos diretores(as) e gestores(as) das Pestana Pousadas de Portugal e o questionário será dirigido aos hóspedes. Com esta complexa e rica recolha de dados, pretende-se obter resultados o mais fiáveis possível e, conseqüentemente, desenvolver um estudo empírico credível.

De acordo com Bergeron e Begin (1989), o valor de um trabalho está na perceção obtida usando vários métodos, sendo que a combinação de técnicas é bastante eficaz na avaliação de informação organizacional. Zhang *et al.* (2013) estudaram os FCSs de uma cadeia hoteleira específica e procederam de forma semelhante, utilizando três fontes de recolha de dados, que lhes permitiram garantir a precisão dos dados e a validade do processo de pesquisa. Jenster (1986) também investigou acerca desta temática e utilizou, progressivamente, vários métodos de forma a obter a formulação de questões específicas,

que resultaram em perguntas válidas. O mesmo aconteceu no trabalho desenvolvido por Minciotti *et al.* (2008), que iniciaram o seu estudo empírico com entrevistas não estruturadas a gestores de hotéis de luxo e a professores especialistas na área em estudo, em que se centraram na identificação dos FCSs e, de seguida, administraram questionários destinados aos hóspedes de um hotel de luxo para a validação dos FCSs anteriormente identificados. Morales-Contreras, Bilbao-Calabuig, Meneses-Falcón, e Labajo-González (2019) consideram que esta triangulação de fontes de dados incita validade e credibilidade aos resultados e reduz qualquer viés potencial.

Por um lado, o método da entrevista é favorecido por muitos investigadores neste campo (Boynton & Zmud, 1984; Bullen & Rockart, 1981) pois é uma técnica estruturada capaz de gerar dados bastante ricos e narrativos acerca da temática, no entanto tem a desvantagem de poder ser demorado e/ou dispendioso. Ademais, é uma abordagem eminentemente aplicável a estudos aprofundados focados numa única organização (Brotherton & Shaw, 1996; Hua *et al.*, 2009), como é o caso da dissertação em questão, que tem como foco as Pestana Pousadas de Portugal.

Assim, a entrevista tem o propósito de encontrar os FCSs mais importantes (Hua *et al.*, 2009), bem como os indicadores que permitem a sua operacionalização, sendo que Caralli *et al.* (2004) consideram que a entrevista é um dos processos mais eficazes para identificar um conjunto de FCSs.

Na presente investigação, uma das técnicas utilizadas é a entrevista por questionário porque existem variadas questões semelhantes às questões colocadas no inquérito por questionário dirigido aos hóspedes e, ainda, por esta incluir, maioritariamente, perguntas de resposta fechada. Desta forma, será possível obter dados que serão analisados estatisticamente, fazendo-se comparações e relações com os dados recolhidos no inquérito por questionário.

Neste sentido, esta entrevista por questionário possui diferentes tipos de questões, sendo considerada uma entrevista semiestruturada pois existe um esquema de entrevista que estrutura e impõe um quadro de referência com um conjunto de perguntas previamente definidas (Quivy & Campenhoudt, 1998). Segundo Quivy e Campenhoudt (1998), este tipo de entrevista é o mais utilizado no âmbito da investigação social.

Por outro lado, um questionário deve ser utilizado para a obtenção de respostas objetivas e comparáveis (Geller, 1985c). Hua *et al.* (2009) apontam a pesquisa quantitativa como aquela em que é possível testar uma teoria com base em números, utilizando-se diversas técnicas estatísticas. Estes autores consideram que a abordagem quantitativa (questionário) é a mais apropriada para a obtenção de respostas agregadas por parte dos clientes.

De acordo com Bergeron e Begin (1989), o questionário pode ser utilizado como instrumento adicional para a recolha de dados, sendo que este é utilizado para obter informações padronizadas de um grande número de pessoas, como é o caso dos hóspedes em estudo.

Além disso, de acordo com Mohsin e Lockyer (2010), os questionários têm as vantagens de fornecer *feedback* formal a um estabelecimento hoteleiro e de constituírem um sinal positivo na perspectiva dos clientes de que existe interesse nas suas opiniões. A recolha dos dados começou no final de Julho de 2020 e estendeu-se até ao meio do mês de Outubro do mesmo ano.

4.5.2.1 Construção da entrevista por questionário (diretores/gestores)

Uma entrevista a um gestor deve procurar realizar quatro objetivos, nomeadamente compreender a organização em questão, bem como o papel do gestor no seu contexto; entender os objetivos da organização e do entrevistado; identificar os FCSs e as medidas para os operacionalizar; e auxiliar o gestor na compreensão das suas necessidades de informação (Bullen & Rockart, 1981).

Com base nas orientações de Caralli *et al.* (2004) e Rockart (1979), uma entrevista a um gestor acerca dos FCSs deve seguir uma determinada ordem, sendo que, inicialmente, deve ser declarado o objetivo da entrevista, mantendo-se a entrevista adequadamente focada; depois, deve-se esclarecer o contexto da aplicação dos FCSs (numa organização específica, numa unidade operacional, etc.), para que os FCSs sejam direcionados à missão em questão; de seguida, torna-se importante esclarecer o papel do inquirido na organização e entender a sua visão acerca dos FCSs do contexto especificado; em quarto lugar, deve-se discutir as metas e objetivos do inquirido, já que estes aspetos fornecem dados que permitirão identificar os FCSs, bem como se tratam de uma indicação do papel e da importância do inquirido para o alcance dos objetivos mais relevantes da unidade organizacional ou

operacional. Além disso, é importante que o entrevistador solicite ao inquirido as medidas que são utilizadas para operacionalizar os FCSs (Caralli et al., 2004; Rockart, 1979).

Algumas investigações acerca da temática em estudo também utilizaram a entrevista como método de recolha de dados. Phillips e Louvieris (2005) entrevistaram consultores, proprietários e gestores de PMEs, na área do turismo e hospitalidade, e questionaram os inquiridos acerca do nível de desempenho em que se encontra a empresa, bem como dos fatores que permitem alcançar esse desempenho. Zhang *et al.* (2013) utilizaram o método da entrevista na sua pesquisa acerca do que contribui para o sucesso de uma cadeia hoteleira e concluíram que os gestores desta cadeia hoteleira foram mais prolíficos quando as perguntas da entrevista eram menos estruturadas e quando foram incentivados a partilhar tudo o que pudessem.

Como ressaltam Yadegaridehkordi *et al.* (2018), o método de inquirição por entrevista é um dos mais utilizados para identificar e desenvolver FCSs. É de salientar, ainda, que para existir consistência nas respostas dos entrevistados, deve ser usado o mesmo conjunto de questões para todos os participantes (Caralli *et al.*, 2004).

4.5.2.2 Estrutura da entrevista por questionário

A entrevista por questionário dirigida aos diretores regionais e gestores de unidade(s) das Pousadas de Portugal integra sete partes que incluem a 1) identificação das necessidades de informação, através da avaliação da importância dos objetivos da(s) Pousada(s), a 2) determinação e avaliação dos(as) dimensões, subdimensões e itens - Fatores Críticos de Sucesso (FCSs) - mais importantes para cumprir esses objetivos, a 3) identificação dos indicadores capazes de medir o desempenho dos FCSs identificados e a 4) caracterização sociodemográfica e profissional dos inquiridos.

Nesta secção serão apresentadas as estruturas de cada uma das sete partes integrantes da entrevista por questionário dirigido aos diretores(as) e gestores(as) das Pestana Pousadas de Portugal.

A Tabela 65 é referente à primeira parte da entrevista por questionário, em que se questionou os diretores e os gestores das pousadas, acerca da importância de vários objetivos no caso da pousada que estes dirigem/gerem.

Tabela 65 - Estrutura da entrevista por questionário - Parte 1 – Intenção e relação com objetivo específico

PARTE 1	
Intenção	Identificar as necessidades de informação porque o conhecimento dos objetivos de um ou vários estabelecimento(s) hoteleiro(s) é uma condição prévia crítica para o seu sucesso desse(s) estabelecimento(s).
Relação com objetivo específico	Perceber quais os objetivos mais importantes/relevantes na opinião dos diretores e gestores das Pousadas de Portugal.

Fonte: Elaboração própria

As opções de resposta da questão 1, incluída nesta primeira parte, correspondem a um total de 26 objetivos, que foram avaliados segundo uma Escala de *Likert*, entre 1 e 5, em que 1 corresponde a “nada importante” e 5 corresponde a “muito importante”. É de realçar que esta listagem de 26 objetivos partiu de variados objetivos de estabelecimentos hoteleiros encontrados nos estudos de Brotherton e Shaw (1996), Geller (1985c), e Meilani e Anugrah (2015), como é possível constatar a partir da análise da Tabela 66.

Tabela 66 - Estrutura da entrevista por questionário - Parte 1 – questão 1

PARTE 1					
Nº da questão	Código	Questão	Fontes das opções de resposta	Operacionalização das respostas	Tipo de variável
1	Q1	Avalie, por grau de importância, os seguintes objetivos, tendo por base a importância de cada um, no(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige.	Geller, 1985a; Brotherton & Shaw, 1996; Meilani & Anugrah, 2015	Cada objetivo (no total de 26) é avaliado segundo uma <i>Escala de Likert</i> , de 1 a 5 pontos, onde: 1=nada importante; 2=pouco importante; 3=importante; 4=bastante importante; 5=muito importante	Quantitativa (Escala)

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 67 diz respeito à segunda parte da entrevista por questionário, em que se pretende avaliar as grandes dimensões de FCSs num estabelecimento hoteleiro.

Tabela 67 - Estrutura da entrevista por questionário - Parte 2 – Intenção e relação com objetivo específico

PARTE 2	
Intenção	Avaliar as grandes dimensões associadas às áreas dentro de um estabelecimento hoteleiro, ao nível da sua importância e do desempenho que um determinado estabelecimento hoteleiro tem perante as mesmas.
Relação com objetivo específico	Identificar quais as dimensões, subdimensões e itens associados aos FCSs mais importantes na visão dos diretores e gestores e dos hóspedes das Pestana Pousadas de Portugal e perceber qual a avaliação (importância e desempenho) é que os diretores e gestores e os hóspedes fazem destes(as).

Fonte: Elaboração própria

Esta parte, também, só integra uma questão, em que se pediu para os gestores(as)/diretores(as) avaliarem, segundo uma Escala de *Likert*, de 1 a 5, a importância e o desempenho de quatro dimensões, como é possível observar na Tabela 68.

Tabela 68 - Estrutura da entrevista por questionário - Parte 2 – questão 2

PARTE 2				
Nº da questão	Código	Questão	Operacionalização das respostas	Tipo de variável
2	Q2	Identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, segundo uma escala de <i>Likert</i> de 5 pontos, a importância (1 = nada importante e 5 = muito importante) e o desempenho (1= nenhum desempenho e 5 = desempenho muito alto) que atribui a cada uma das dimensões a seguir apresentadas, que representam diferentes áreas dentro de um estabelecimento hoteleiro.	Cada dimensão (no total de 4) é avaliada segundo uma <i>Escala de Likert</i> , com uma matriz com duas escalas: 1=nada importante; 2=pouco importante; 3=importante; 4=bastante importante; 5=muito importante / 1=nenhum desempenho; 2=baixo desempenho; 3=desempenho moderado; 4=alto desempenho; 5=desempenho muito alto	Quantitativa (Escala)

Fonte: Elaboração própria

Na terceira parte foram avaliadas, no que diz respeito à importância e ao desempenho, segunda uma escala de *Likert* de 5 pontos, as subdimensões inerentes a cada uma das quatro dimensões identificadas, como se pode constatar a partir da intenção desta parte e da relação com um dos objetivos específicos, presentes na Tabela 69. Desta forma, esta parte é composta por quatro questões, uma relativa a cada dimensão avaliada na parte dois.

Tabela 69 - Estrutura da entrevista por questionário - Parte 3 – Intenção e relação com objetivo específico

PARTE 3	
Intenção	Avaliar as subdimensões associadas a áreas específicas dentro de um estabelecimento hoteleiro, ao nível da importância que estas possuem e do desempenho que um determinado estabelecimento hoteleiro tem perante as mesmas.
Relação com objetivo específico	Identificar quais as dimensões, subdimensões e itens associados aos FCSs mais importantes na visão dos diretores e gestores e dos hóspedes das Pestana Pousadas de Portugal e perceber qual a avaliação (importância e desempenho) é que os diretores e gestores e os hóspedes fazem destes(as).

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 70 apresenta a estrutura da terceira parte da entrevista, relativa às questões 3 e 4.

Tabela 70 - Estrutura da entrevista por questionário - Parte 3 – questões 3 e 4

PARTE 3				
Nº da questão	Código	Questão	Operacionalização das respostas	Tipo de variável
3	Q3	Em relação à Acessibilidade e Comunicação , identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, segundo uma escala de <i>Likert</i> de 5 pontos, a importância (1 = nada importante e 5 = muito importante) e o desempenho (1= nenhum desempenho e 5 = desempenho muito alto) que atribui às subdimensões apresentadas na matriz.	Cada subdimensão (no total de 3) é avaliada segundo uma escala de <i>Likert</i> , com uma matriz com duas escalas: 1=nada importante; 2=pouco importante; 3=importante; 4=bastante importante; 5=muito importante / 1=nenhum desempenho; 2=baixo desempenho; 3=desempenho moderado; 4=alto desempenho; 5=desempenho muito alto	Quantitativa (Escala)
4	Q4	No que diz respeito à Administração e Gestão , identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, segundo uma escala de <i>Likert</i> de 5 pontos, a importância (1 = nenhuma importância e 5 = elevada importância) e o desempenho (1= nenhum desempenho e 5 = desempenho muito alto) que atribui às subdimensões a seguir apresentadas.	Cada subdimensão (no total de 4) é avaliada segundo uma <i>Escala de Likert</i> , com uma matriz com duas escalas: 1=nada importante; 2=pouco importante; 3=importante; 4=bastante importante; 5=muito importante / 1=nenhum desempenho; 2=baixo desempenho; 3=desempenho moderado; 4=alto desempenho; 5=desempenho muito alto	Quantitativa (Escala)

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 71 que se segue representa a continuação da estrutura da entrevista por questionário referente à parte 3, incluindo as questões 5 e 6.

Tabela 71 - Estrutura da entrevista por questionário - Parte 3 – questões 5 e 6

PARTE 3				
Nº da questão	Código	Questão	Operacionalização das respostas	Tipo de variável
5	Q5	No que concerne ao Apoio e Atendimento ao Cliente , identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, segundo uma escala de <i>Likert</i> de 5 pontos, a importância (1 = nenhuma importância e 5 = elevada importância) e o desempenho (1 = nenhum desempenho e 5 = desempenho muito alto) que atribui a cada uma das subdimensões a seguir apresentadas.	Cada subdimensão (no total de 6) é avaliada segundo uma <i>Escala de Likert</i> , com uma matriz com duas escalas: 1=nada importante; 2=pouco importante; 3=importante; 4=bastante importante; 5=muito importante / 1=nenhum desempenho; 2=baixo desempenho; 3=desempenho moderado; 4=alto desempenho; 5=desempenho muito alto	Quantitativa (Escala)
6	Q6	Relativamente aos Desempenho Operacional , identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, segundo uma escala de <i>Likert</i> de 5 pontos, a importância (1 = nenhuma importância e 5 = elevada importância) e o desempenho (1= nenhum desempenho e 5 = desempenho muito alto) que atribui a cada uma das subdimensões apresentadas na matriz.	Cada subdimensão (no total de 2) é avaliada segundo uma <i>Escala de Likert</i> , com uma matriz com duas escalas: 1=nada importante; 2=pouco importante; 3=importante; 4=bastante importante; 5=muito importante / 1=nenhum desempenho; 2=baixo desempenho; 3=desempenho moderado; 4=alto desempenho; 5=desempenho muito alto	Quantitativa (Escala)

Fonte: Elaboração própria

A quarta parte da entrevista por questionário (Tabela 73, Tabela 74 e Tabela 75) tem por objetivo identificar os FCSs mais importantes e/ou críticos para os diretores(as)/gestores(as), sendo que estes têm de escolher, em cada uma das 15 subdimensões, os três itens que consideram mais importantes/críticos na(s) pousada(s) que dirigem/gerem. A Tabela 72 apresenta a intenção desta parte da entrevista por questionário e a relação com um objetivo específico.

Tabela 72 - Estrutura da entrevista por questionário - Parte 4 – Intenção e relação com objetivo específico

PARTE 4	
Intenção	Identificar quais os três itens que os gestores e diretores consideram mais importantes e/ou críticos para o sucesso em cada uma das subdimensões dentro de um estabelecimento hoteleiro.
Relação com objetivo específico	Identificar quais as dimensões, subdimensões e itens associados aos FCSs mais importantes na visão dos diretores e gestores e dos hóspedes das Pestana Pousadas de Portugal e perceber qual a avaliação (importância e desempenho) é que os diretores e gestores e os hóspedes fazem destes(as).

Fonte: Elaboração própria

A lista de FCSs apresentada nas opções de resposta, em cada subdimensão e respetiva questão, é a mesma evidenciada na secção 4.3, referente aos FCSs resultantes da revisão de literatura e, posterior, sintetização de informação.

Por isso, para algumas subdimensões existem mais opções de resposta do que para outras, consoante o que foi estudado na literatura acerca desta temática. No entanto, os inquiridos apenas podem seleccionar três FCSs em cada uma das subdimensões, para que seja possível fazer, posteriormente, uma análise concisa e comparativa entre todas as subdimensões.

A Tabela 73 inclui as questões compreendidas entre a questão 7 e a questão 11.

Tabela 73 - Estrutura da entrevista por questionário - Parte 4 – questões 7 - 11

PARTE 4				
Nº da questão	Código	Questão	Operacionalização das respostas	Tipo de variável
7	Q7	No que diz respeito ao Alcance e Localização , identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, os três itens que considera mais importantes/críticos.	Cada fator (no total de 7) - que traduz uma variável - é avaliado segundo uma escala de 0 e 1, onde 0=não é escolhido e 1=é escolhido: com o limite mínimo e máximo de 3 escolhas	Nominal
8	Q8	Relativamente ao Prestígio e à Imagem , identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, os três itens que considera mais importantes/críticos.	Cada fator (no total de 4) - que traduz uma variável - é avaliado segundo uma escala de 0 e 1, onde 0=não é escolhido e 1=é escolhido: com o limite mínimo e máximo de 3 escolhas	Nominal
9	Q9	No que concerne à Promoção e ao Marketing , identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, os três itens que considera mais importantes/críticos.	Cada fator (no total de 7) - que traduz uma variável - é avaliado segundo uma escala de 0 e 1, onde 0 significa que não é escolhida e 1 significa que é escolhida: com o limite mínimo e máximo de 3 escolhas	Nominal
10	Q10	Em relação à Contabilidade e Controle , identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, os três itens que considera mais importantes/críticos.	Cada fator (no total de 8) - que traduz uma variável - é avaliado segundo uma escala de 0 e 1, onde 0=não é escolhido e 1=é escolhido: com o limite mínimo e máximo de 3 escolhas	Nominal
11	Q11	No que concerne à Estratégia, Gestão e Estrutura , identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, os três itens que considera mais importantes/críticos.	Cada fator (no total de 19) - que traduz uma variável - é avaliado segundo uma escala de 0 e 1, onde 0=não é escolhido e 1=é escolhido: com o limite mínimo e máximo de 3 escolhas	Nominal

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 74 inclui a estrutura da entrevista por questionário, da questão 12 até à questão 16.

Tabela 74 - Estrutura da entrevista por questionário - Parte 4 – questões 12 – 16

PARTE 4				
Nº da questão	Código	Questão	Operacionalização das respostas	Tipo de variável
12	Q12	Relativamente à Gestão de Recursos Humanos , identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, os três itens que considera mais importantes/críticos.	Cada fator (no total de 9) - que traduz uma variável - é avaliado segundo uma escala de 0 e 1, onde 0=não é escolhido e 1=é escolhido: com o limite mínimo e máximo de 3 escolhas	Nominal
13	Q13	Em relação à Inovação e ao Uso da Tecnologia e Internet , identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, os três itens que considera mais importantes/críticos.	Cada fator (no total de 4) - que traduz uma variável - é avaliado segundo uma escala de 0 e 1, onde 0=não é escolhido e 1=é escolhido: com o limite mínimo e máximo de 3 escolhas	Nominal
14	Q14	No que diz respeito à Alimentação e Bebidas , identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, os três itens que considera mais importantes/críticos.	Cada fator (no total de 9) - que traduz uma variável - é avaliado segundo uma escala de 0 e 1, onde 0=não é escolhido e 1=é escolhido: com o limite mínimo e máximo de 3 escolhas	Nominal
15	Q15	Relativamente às Conferências e Banquetes , identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, os três itens que considera mais importantes/críticos.	Cada fator (no total de 7) - que traduz uma variável - é avaliado segundo uma escala de 0 e 1, onde 0=não é escolhido e 1=é escolhido: com o limite mínimo e máximo de 3 escolhas	Nominal
16	Q16	No que concerne às Instalações e Produtos Gerais , identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, os três itens que considera mais importantes/críticos.	Cada fator (no total de 11) - que traduz uma variável - é avaliado segundo uma escala de 0 e 1, onde 0=não é escolhido e 1=é escolhido: com o limite mínimo e máximo de 3 escolhas	Nominal

Fonte: Elaboração própria

As últimas questões da parte 4 da entrevista por questionário (questões 17 à 21) estão expostas na Tabela 75.

Tabela 75 - Estrutura da entrevista por questionário - Parte 4 – questões 17 - 21

PARTE 4				
Nº da questão	Código	Questão	Operacionalização das respostas	Tipo de variável
17	Q17	Em relação aos Quartos dos Hóspedes (produto principal), identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, os três itens que considera mais importantes/críticos.	Cada fator (no total de 15) - que traduz uma variável - é avaliado segundo uma escala de 0 e 1, onde 0=não é escolhido e 1=é escolhido: com o limite mínimo e máximo de 3 escolhas	Nominal
18	Q18	Relativamente à Satisfação do Cliente , identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, os três itens que considera mais importantes/críticos.	Cada fator (no total de 10) - que traduz uma variável - é avaliado segundo uma escala de 0 e 1, onde 0=não é escolhido e 1=é escolhido: com o limite mínimo e máximo de 3 escolhas	Nominal
19	Q19	No que diz respeito ao Serviço , identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, os três itens que considera mais importantes/críticos.	Cada fator (no total de 13) - que traduz uma variável - é avaliado segundo uma escala de 0 e 1, onde 0=não é escolhido e 1=é escolhido: com o limite mínimo e máximo de 3 escolhas	Nominal
20	Q20	Em relação à Conservação e Manutenção , identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, os três itens que considera mais importantes/críticos.	Cada fator (no total de 4) - que traduz uma variável - é avaliado segundo uma escala de 0 e 1, onde 0=não é escolhido e 1=é escolhido: com o limite mínimo e máximo de 3 escolhas	Nominal
21	Q21	No que diz respeito aos Recursos Humanos , identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, os três itens que considera mais importantes/críticos.	Cada fator (no total de 10) - que traduz uma variável - é avaliado segundo uma escala de 0 e 1, onde 0=não é escolhido e 1=é escolhido: com o limite mínimo e máximo de 3 escolhas	Nominal

Fonte: Elaboração própria

A intenção e a relação com um dos objetivos específicos, da parte 5, da entrevista por questionário, está apresentada na Tabela 76. Pretende-se, assim, completar a análise, comparando a avaliação dada aos FCSs considerados mais importantes/críticos em cada uma das subdimensões. Desta forma, poderá perceber-se qual a diferença entre esses FCSs, ao

nível da sua importância, mas também ao nível do desempenho dos mesmos, nas pousadas. Isto porque um FCS pode ser considerado muito importante, mas o seu desempenho ser baixo/fraco numa determinada pousada, na opinião do(a) diretor(a)/gestor(a) em questão, e vice-versa. Desta forma, esta análise irá permitir, por exemplo, identificar aspetos a melhorar consoante a importância dos mesmos.

Tabela 76 – Estrutura da entrevista por questionário – Parte 5 - Intenção e relação com objetivo específico

PARTE 5	
Intenção	Avaliar os fatores considerados, anteriormente, como os mais críticos/importantes para o sucesso, ao nível da importância que estes têm e do desempenho que um determinado estabelecimento hoteleiro tem perante os mesmos.
Relação com objetivo específico	Identificar quais as dimensões, subdimensões e itens associados aos FCSs mais importantes na visão dos diretores e gestores e dos hóspedes das Pestana Pousadas de Portugal e perceber qual a avaliação (importância e desempenho) é que os diretores e gestores e os hóspedes fazem destes(as).

Fonte: Elaboração própria

A quinta parte da entrevista por questionário integra as questões relativas à avaliação dos três itens escolhidos em cada uma das subdimensões, no que concerne à importância e ao desempenho. A Tabela 77 inclui as primeiras questões desta parte (questões 22 a 24).

Tabela 77 - Estrutura da entrevista por questionário - Parte 5 – questões 22 - 24

PARTE 5				
Nº da questão	Código	Questão	Operacionalização das respostas	Tipo de variável
22	Q22	No que concerne ao Alcance e Localização , identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, segundo uma escala de <i>Likert</i> de 5 pontos, a importância (1 = nada importante e 5 = muito importante) e o desempenho (1= nenhum desempenho e 5 = desempenho muito alto) que atribui a cada um dos itens de FCSs que selecionou anteriormente como os mais críticos.	Cada fator (no total de 3 - escolhidos anteriormente) é avaliado segundo uma <i>Escala de Likert</i> , com uma matriz com duas escalas: 1=nada importante; 2=pouco importante; 3=importante; 4=bastante importante; 5=muito importante / 1=nenhum desempenho; 2=baixo desempenho; 3=desempenho moderado; 4=alto desempenho; 5=desempenho muito alto	Quantitativa (Escala)
23	Q23	Em relação ao Prestígio e à Imagem , identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, segundo uma escala de <i>Likert</i> de 5 pontos, a importância (1 = nada importante e 5 = muito importante) e o desempenho (1= nenhum desempenho e 5 = desempenho muito alto) que atribui a cada um dos itens de FCSs que selecionou anteriormente como os mais críticos.	Cada fator (no total de 3 - escolhidos anteriormente) é avaliado segundo uma <i>Escala de Likert</i> , com uma matriz com duas escalas: 1=nada importante; 2=pouco importante; 3=importante; 4=bastante importante; 5=muito importante / 1=nenhum desempenho; 2=baixo desempenho; 3=desempenho moderado; 4=alto desempenho; 5=desempenho muito alto	Quantitativa (Escala)
24	Q24	Relativamente à Promoção e ao Marketing , identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, segundo uma escala de <i>Likert</i> de 5 pontos, a importância (1 = nada importante e 5 = muito importante) e o desempenho (1= nenhum desempenho e 5 = desempenho muito alto) que atribui a cada um dos itens de FCSs que selecionou anteriormente como os mais críticos.	Cada fator (no total de 3 - escolhidos anteriormente) é avaliado segundo uma <i>Escala de Likert</i> , com uma matriz com duas escalas: 1=nada importante; 2=pouco importante; 3=importante; 4=bastante importante; 5=muito importante / 1=nenhum desempenho; 2=baixo desempenho; 3=desempenho moderado; 4=alto desempenho; 5=desempenho muito alto	Quantitativa (Escala)

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 78 inclui as questões seguintes, desta parte, especificamente a questão 25 e a questão 26.

Tabela 78 - Estrutura da entrevista por questionário - Parte 5 – questões 25 e 26

PARTE 5				
Nº da questão	Código	Questão	Operacionalização das respostas	Tipo de variável
25	Q25	No que diz respeito à Contabilidade e ao Controlo , identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, segundo uma escala de <i>Likert</i> de 5 pontos, a importância (1 = nada importante e 5 = muito importante) e o desempenho (1= nenhum desempenho e 5 = desempenho muito alto) que atribui a cada um dos itens de FCSs que selecionou anteriormente como os mais críticos.	Cada fator (no total de 3 - escolhidos anteriormente) é avaliado segundo uma <i>Escala de Likert</i> , com uma matriz com duas escalas: 1=nada importante; 2=pouco importante; 3=importante; 4=bastante importante; 5=muito importante / 1=nenhum desempenho; 2=baixo desempenho; 3=desempenho moderado; 4=alto desempenho; 5=desempenho muito alto	Quantitativa (Escala)
26	Q26	Em relação à Estratégia, Gestão e Estrutura , identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, segundo uma escala de <i>Likert</i> de 5 pontos, a importância (1 = nada importante e 5 = muito importante) e o desempenho (1= nenhum desempenho e 5 = desempenho muito alto) que atribui a cada um dos itens de FCSs que selecionou anteriormente como os mais críticos.	Cada fator (no total de 3 - escolhidos anteriormente) é avaliado segundo uma <i>Escala de Likert</i> , com uma matriz com duas escalas: 1=nada importante; 2=pouco importante; 3=importante; 4=bastante importante; 5=muito importante / 1=nenhum desempenho; 2=baixo desempenho; 3=desempenho moderado; 4=alto desempenho; 5=desempenho muito alto	Quantitativa (Escala)

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 79 integra as questões 27 a 29 da parte 5 da estrutura da entrevista por questionário.

Tabela 79 - Estrutura da entrevista por questionário - Parte 5 – questões 27 - 29

PARTE 5				
Nº da questão	Código	Questão	Operacionalização das respostas	Tipo de variável
27	Q27	No que concerne à Gestão de Recursos Humanos , identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, segundo uma escala de <i>Likert</i> de 5 pontos, a importância (1 = nada importante e 5 = muito importante) e o desempenho (1= nenhum desempenho e 5 = desempenho muito alto) que atribui a cada um dos itens de FCSs que selecionou anteriormente como os mais críticos.	Cada fator (no total de 3 - escolhidos anteriormente) é avaliado segundo uma <i>Escala de Likert</i> , com uma matriz com duas escalas: 1=nada importante; 2=pouco importante; 3=importante; 4=bastante importante; 5=muito importante / 1=nenhum desempenho; 2=baixo desempenho; 3=desempenho moderado; 4=alto desempenho; 5=desempenho muito alto	Quantitativa (Escala)
28	Q28	Relativamente à Inovação e ao Uso da Tecnologia e Internet , identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, segundo uma escala de <i>Likert</i> de 5 pontos, a importância (1 = nada importante e 5 = muito importante) e o desempenho (1= nenhum desempenho e 5 = desempenho muito alto) que atribui a cada um dos itens de FCSs que selecionou anteriormente como os mais críticos.	Cada fator (no total de 3 - escolhidos anteriormente) é avaliado segundo uma <i>Escala de Likert</i> , com uma matriz com duas escalas: 1=nada importante; 2=pouco importante; 3=importante; 4=bastante importante; 5=muito importante / 1=nenhum desempenho; 2=baixo desempenho; 3=desempenho moderado; 4=alto desempenho; 5=desempenho muito alto	Quantitativa (Escala)
29	Q29	No que diz respeito à Alimentação e Bebidas , identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, segundo uma escala de <i>Likert</i> de 5 pontos, a importância (1 = nada importante e 5 = muito importante) e o desempenho (1= nenhum desempenho e 5 = elevado desempenho) que atribui a cada um dos itens de FCSs que selecionou anteriormente como os mais críticos.	Cada fator (no total de 3 - escolhidos anteriormente) é avaliado segundo uma <i>Escala de Likert</i> , com uma matriz com duas escalas: 1=nada importante; 2=pouco importante; 3=importante; 4=bastante importante; 5=muito importante / 1=nenhum desempenho; 2=baixo desempenho; 3=desempenho moderado; 4=alto desempenho; 5=desempenho muito alto	Quantitativa (Escala)

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 80 engloba as questões 30 e 31 referentes à estrutura da parte 5 do inquérito.

Tabela 80 - Estrutura da entrevista por questionário - Parte 5 – questões 30 e 31

PARTE 5				
Nº da questão	Código	Questão	Operacionalização das respostas	Tipo de variável
30	Q30	Em relação às Conferências e aos Banquetes , identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, segundo uma escala de <i>Likert</i> de 5 pontos, a importância (1 = nada importante e 5 = muito importante) e o desempenho (1=nenhum desempenho e 5 = desempenho muito alto) que atribui a cada um dos itens de FCSs que selecionou anteriormente como os mais críticos.	Cada fator (no total de 3 - escolhidos anteriormente) é avaliado segundo uma <i>Escala de Likert</i> , com uma matriz com duas escalas: 1=nada importante; 2=pouco importante; 3=importante; 4=bastante importante; 5=muito importante / 1=nenhum desempenho; 2=baixo desempenho; 3=desempenho moderado; 4=alto desempenho; 5=desempenho muito alto	Quantitativa (Escala)
31	Q31	No que concerne às Instalações e aos Produtos Gerais , identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, segundo uma escala de <i>Likert</i> de 5 pontos, a importância (1 = nada importante e 5 = muito importante) e o desempenho (1=nenhum desempenho e 5 = desempenho muito alto) que atribui a cada um dos itens de FCSs que selecionou anteriormente como os mais críticos.	Cada fator (no total de 3 - escolhidos anteriormente) é avaliado segundo uma <i>Escala de Likert</i> , com uma matriz com duas escalas: 1=nada importante; 2=pouco importante; 3=importante; 4=bastante importante; 5=muito importante / 1=nenhum desempenho; 2=baixo desempenho; 3=desempenho moderado; 4=alto desempenho; 5=desempenho muito alto	Quantitativa (Escala)

Fonte: Elaboração própria

De seguida, encontra-se apresentada a estrutura da entrevista por questionário, relativa às questões 32 e 33 (Tabela 81).

Tabela 81 - Estrutura da entrevista por questionário - Parte 5 – questões 32 e 33

PARTE 5				
Nº da questão	Código	Questão	Operacionalização das respostas	Tipo de variável
32	Q32	Relativamente aos Quartos dos Hóspedes (produto principal), identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, segundo uma escala de <i>Likert</i> de 5 pontos, a importância (1 = nada importante e 5 = muito importante) e o desempenho (1= nenhum desempenho e 5 = desempenho muito alto) que atribui a cada um dos itens de FCSs que selecionou anteriormente como os mais críticos.	Cada fator (no total de 3 - escolhidos anteriormente) é avaliado segundo uma <i>Escala de Likert</i> , com uma matriz com duas escalas: 1=nada importante; 2=pouco importante; 3=importante; 4=bastante importante; 5=muito importante / 1=nenhum desempenho; 2=baixo desempenho; 3=desempenho moderado; 4=alto desempenho; 5=desempenho muito alto	Quantitativa (Escala)
33	Q33	Em relação à Satisfação do Cliente , identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, segundo uma escala de <i>Likert</i> de 5 pontos, a importância (1 = nada importante e 5 = muito importante) e o desempenho (1= nenhum desempenho e 5 = desempenho muito alto) que atribui a cada um dos itens de FCSs que selecionou anteriormente como os mais críticos.	Cada fator (no total de 3 - escolhidos anteriormente) é avaliado segundo uma <i>Escala de Likert</i> , com uma matriz com duas escalas: 1=nada importante; 2=pouco importante; 3=importante; 4=bastante importante; 5=muito importante / 1=nenhum desempenho; 2=baixo desempenho; 3=desempenho moderado; 4=alto desempenho; 5=desempenho muito alto	Quantitativa (Escala)

Fonte: Elaboração própria

Por fim, a Tabela 82 integra a estrutura relativa às últimas questões da quinta parte da entrevista por questionário, desde a questão 34 à questão 36.

Tabela 82 - Estrutura da entrevista por questionário - Parte 5 – questões 34 - 36

PARTE 5				
Nº da questão	Código	Questão	Operacionalização das respostas	Tipo de variável
34	Q34	Em relação ao Serviço , identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, segundo uma escala de <i>Likert</i> de 5 pontos, a importância (1 = nada importante e 5 = muito importante) e o desempenho (1= nenhum desempenho e 5 = desempenho muito alto) que atribui a cada um dos itens de FCSs que selecionou anteriormente como os mais críticos.	Cada fator (no total de 3 - escolhidos anteriormente) é avaliado segundo uma <i>Escala de Likert</i> , com uma matriz com duas escalas: 1=nada importante; 2=pouco importante; 3=importante; 4=bastante importante; 5=muito importante / 1=nenhum desempenho; 2=baixo desempenho; 3=desempenho moderado; 4=alto desempenho; 5=desempenho muito alto	Quantitativa (Escala)
35	Q35	No que diz respeito à Conservação e Manutenção , identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, segundo uma escala de <i>Likert</i> de 5 pontos, a importância (1 = nada importante e 5 = muito importante) e o desempenho (1= nenhum desempenho e 5 = desempenho muito alto) que atribui a cada um dos itens de FCSs que selecionou anteriormente como os mais críticos.	Cada fator (no total de 3 - escolhidos anteriormente) é avaliado segundo uma <i>Escala de Likert</i> , com uma matriz com duas escalas: 1=nada importante; 2=pouco importante; 3=importante; 4=bastante importante; 5=muito importante / 1=nenhum desempenho; 2=baixo desempenho; 3=desempenho moderado; 4=alto desempenho; 5=desempenho muito alto	Quantitativa (Escala)
36	Q36	Relativamente aos Recursos Humanos , identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, segundo uma escala de <i>Likert</i> de 5 pontos, a importância (1 = nada importante e 5 = muito importante) e o desempenho (1= nenhum desempenho e 5 = desempenho muito alto) que atribui a cada um dos itens de FCSs que selecionou anteriormente como os mais críticos.	Cada fator (no total de 3 - escolhidos anteriormente) é avaliado segundo uma <i>Escala de Likert</i> , com uma matriz com duas escalas: 1=nada importante; 2=pouco importante; 3=importante; 4=bastante importante; 5=muito importante / 1=nenhum desempenho; 2=baixo desempenho; 3=desempenho moderado; 4=alto desempenho; 5=desempenho muito alto	Quantitativa (Escala)

Fonte: Elaboração própria

A sexta parte integra as questões que permitem identificar os indicadores que possibilitam medir o desempenho de cada um dos FCSs considerados como os mais importantes/críticos na parte 4, como se pode verificar na Tabela 83.

Tabela 83 - Estrutura da entrevista por questionário – Parte 6 - Intenção e relação com objetivo específico

PARTE 6	
Intenção	Refletir acerca dos indicadores que permitem a medição do desempenho de cada um dos FCSs selecionados como os mais importantes, em cada uma das subdimensões.
Relação com objetivo específico	Identificar quais os indicadores de desempenho sugeridos pelos diretores e gestores, que podem servir para medir o desempenho de cada um dos FCSs escolhidos como os mais críticos e/ou importantes.

Fonte: Elaboração própria

A sexta parte integra questões de resposta livre, permitindo que os diretores e gestores reflitam acerca de possíveis indicadores para os FCSs por eles escolhidos. A Tabela 84 inclui as primeiras questões da sexta parte, desde a questão 37 até à questão 41.

Tabela 84 - Estrutura da entrevista por questionário - Parte 6 – questões 37 – 41

PARTE 6				
Nº da questão	Código	Questão	Operacionalização das respostas	Tipo de variável
37	Q37	Relativamente ao Alcance e Localização , identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, um ou mais indicador(es) que permite(m) medir/mensurar o desempenho de cada um dos itens de FCSs que selecionou anteriormente como os mais críticos.	Textos curtos livres (correspondentes aos 3 FCSs escolhidos anteriormente)	Nominal
38	Q38	Relativamente ao Prestígio e à Imagem , identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, um ou mais indicador(es) que permite(m) medir/mensurar o desempenho de cada um dos itens de FCSs que selecionou anteriormente como os mais críticos.	Textos curtos livres (correspondentes aos 3 FCSs escolhidos anteriormente)	Nominal
39	Q39	No que diz respeito à Promoção e ao Marketing , identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, um ou mais indicador(es) que permite(m) medir/mensurar o desempenho de cada um dos itens de FCSs que selecionou anteriormente como os mais críticos.	Textos curtos livres (correspondentes aos 3 FCSs escolhidos anteriormente)	Nominal
40	Q40	Em relação à Contabilidade e ao Controle , identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, um ou mais indicador(es) que permite(m) medir/mensurar o desempenho de cada um dos itens de FCSs que selecionou anteriormente como os mais críticos.	Textos curtos livres (correspondentes aos 3 FCSs escolhidos anteriormente)	Nominal
41	Q41	No que concerne à Estratégia, Gestão e Estrutura , identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, um ou mais indicador(es) que permite(m) medir/mensurar o desempenho de cada um dos itens de FCSs que selecionou anteriormente como os mais críticos.	Textos curtos livres (correspondentes aos 3 FCSs escolhidos anteriormente)	Nominal

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 85 diz respeito à continuação da estrutura da sexta parte da entrevista por questionário, incluindo várias questões, desde a questão 42 à questão 45.

Tabela 85 - Estrutura da entrevista por questionário - Parte 6 – questões 42 - 45

PARTE 6				
Nº da questão	Código	Questão	Operacionalização das respostas	Tipo de variável
42	Q42	Relativamente à Gestão de Recursos Humanos , identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, um ou mais indicador(es) que permite(m) medir/mensurar o desempenho de cada um dos itens de FCSs que selecionou anteriormente como os mais críticos.	Textos curtos livres (correspondentes aos 3 FCSs escolhidos anteriormente)	Nominal
43	Q43	No que diz respeito à Inovação e ao Uso da Tecnologia e Internet , identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, um ou mais indicador(es) que permite(m) medir/mensurar o desempenho de cada um dos itens de FCSs que selecionou anteriormente como os mais críticos.	Textos curtos livres (correspondentes aos 3 FCSs escolhidos anteriormente)	Nominal
44	Q44	Em relação à Alimentação e Bebidas , identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, um ou mais indicador(es) que permite(m) medir/mensurar o desempenho de cada um dos itens de FCSs que selecionou anteriormente como os mais críticos.	Textos curtos livres (correspondentes aos 3 FCSs escolhidos anteriormente)	Nominal
45	Q45	No que concerne às Conferências e aos Banquetes , identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, um ou mais indicador(es) que permite(m) medir/mensurar o desempenho de cada um dos itens de FCSs que selecionou anteriormente como os mais críticos.	Textos curtos livres (correspondentes aos 3 FCSs escolhidos anteriormente)	Nominal

Fonte: Elaboração própria

Por último, a Tabela 86 engloba as últimas questões desta parte, desde a questão 46 até à questão 51.

Tabela 86 - Estrutura da entrevista por questionário - Parte 6 – questões 46 - 51

PARTE 6				
Nº da questão	Código	Questão	Operacionalização das respostas	Tipo de variável
46	Q46	Relativamente às Instalações e aos Produtos Gerais , identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, um ou mais indicador(es) que permite(m) medir/mensurar o desempenho de cada um dos itens de FCSs que selecionou anteriormente como os mais críticos.	Textos curtos livres (correspondentes aos 3 FCSs escolhidos anteriormente)	Nominal
47	Q47	No que diz respeito aos Quartos dos Hóspedes (produto principal), identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, um ou mais indicador(es) que permite(m) medir/mensurar o desempenho de cada um dos itens de FCSs que selecionou anteriormente como os mais críticos.	Textos curtos livres (correspondentes aos 3 FCSs escolhidos anteriormente)	Nominal
48	Q48	Em relação à Satisfação do Cliente , identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, um ou mais indicador(es) que permite(m) medir/mensurar o desempenho de cada um dos itens de FCSs que selecionou anteriormente como os mais críticos.	Textos curtos livres (correspondentes aos 3 FCSs escolhidos anteriormente)	Nominal
49	Q49	No que diz respeito ao Serviço , identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, um ou mais indicador(es) que permite(m) medir/mensurar o desempenho de cada um dos itens de FCSs que selecionou anteriormente como os mais críticos.	Textos curtos livres (correspondentes aos 3 FCSs escolhidos anteriormente)	Nominal
50	Q50	No que concerne à Conservação e Manutenção , identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, um ou mais indicador(es) que permite(m) medir/mensurar o desempenho de cada um dos itens de FCSs que selecionou anteriormente como os mais críticos.	Textos curtos livres (correspondentes aos 3 FCSs escolhidos anteriormente)	Nominal
51	Q51	Relativamente aos Recursos Humanos , identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, um ou mais indicador(es) que permite(m) medir/mensurar o desempenho de cada um dos itens de FCSs que selecionou anteriormente como os mais críticos.	Textos curtos livres (correspondentes aos 3 FCSs escolhidos anteriormente)	Nominal

Fonte: Elaboração própria

A sétima e última parte, apresentada na Tabela 87, diz respeito à caracterização sociodemográfica e profissional dos inquiridos, permitindo, posteriormente, realizar variados testes estatísticos entre as(os) variáveis relativas às dimensões, subdimensões e itens (FCSs) e as características sociodemográficas e profissionais. Pretende-se, ainda, caracterizar, de forma geral, a população em estudo.

Tabela 87 - Estrutura da entrevista por questionário - Parte 7 – Intenção e relação com objetivo específico

PARTE 7	
Intenção	Analisar as características sociodemográficas e profissionais.
Relação com objetivo específico	Analisar as características sociodemográficas e profissionais dos diretores e gestores e as características sociodemográficas dos hóspedes das Pestana Pousadas de Portugal.

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 88 engloba as questões incluídas na parte 7, representando as últimas questões da entrevista por questionário, aplicada aos diretores e gestores das Pestana Pousadas de Portugal.

Tabela 88 - Estrutura da entrevista por questionário - Parte 7 – questões 52 - 59

PARTE 7				
Nº da questão	Código	Questão	Operacionalização das respostas	Tipo de variável
52	Q52	Identifique qual a sua posição no Grupo Pestana.	Avaliado segundo uma escala de 1 a 3, onde: 1=Diretor/gestor de uma unidade hoteleira; 2=Diretor/gestor regional (de várias unidades hoteleiras de uma região); 3=Outra (Qual?)	Nominal
53	Q52a	De que região de Portugal?	Texto livre curto	Nominal
54	Q53	Identifique o seu género.	Avaliado segundo uma escala de 0 e 1, onde: 0=Masculino e 1=Feminino	Nominal
55	Q54	Identifique o intervalo onde se insere a sua idade.	Avaliado segundo uma escala de 1 a 5, onde: 1=25 a 34 anos; 2=35 a 44 anos; 3=45 a 54 anos; 4= 55 a 64 anos; 5=65 ou mais anos	Ordinal
56	Q55	Identifique o seu nível de escolaridade.	Avaliado segundo uma escala de 1 a 11, onde: 1=1º ciclo; 2=2º ciclo; 3=3º ciclo; 4=Ensino Secundário; 5=Curso Profissional (Cursos de especialização técnica não superior); 6=Curso Técnico Superior Profissional (TeSP); 7=Bacharelato; 8=Licenciatura; 9=Pós Graduação; 10=Mestrado; 11=Doutoramento	Ordinal
57	Q56	Identifique a sua área de especialização.	Avaliado segundo uma escala de 1 a 3, onde: 1=Gestão, Administração e/ou Finanças; 2=Hotelaria, Turismo e/ou Hospitalidade; 3=Outra (Qual?)	Nominal
58	Q57	Identifique, selecionando um intervalo de anos, à quanto tempo trabalha no Grupo Pestana.	Avaliado segundo uma escala de 1 a 5, onde: 1=Menos de 1 ano; 2=1 a 2 anos; 3=3 a 5 anos; 4=6 a 10 anos; 5=Mais de 10 anos	Ordinal
59	Q58	Identifique, selecionando um intervalo de anos, à quanto tempo trabalha na indústria hoteleira.	Avaliado segundo uma escala de 1 a 5, onde: 1=Menos de 1 ano; 2=1 a 2 anos; 3=3 a 5 anos; 4=6 a 10 anos; 5=Mais de 10 anos	Ordinal

Fonte: Elaboração própria

Como se pode constatar ao longo da análise da estrutura da entrevista por questionário, algumas das principais partes, contêm um conjunto de perguntas do tipo importância-desempenho, como aconteceu no estudo de Mohsin e Lockyer (2010). Este tipo de questões

têm por objetivo fornecer dados que permitam, futuramente, na análise de dados, identificar prioridades de melhoria. Segundo Politis *et al.* (2009), as prioridades de melhoria podem variar entre diferentes estabelecimentos hoteleiros, dependendo das capacidades potenciais de melhorar uma categoria específica.

Estes dados irão, então, permitir a construção final de diagramas importância-desempenho, sendo que, num diagrama deste tipo, podem ser identificados aspectos que são importantes, mas em que o desempenho dos estabelecimentos hoteleiros perante os mesmos, é classificado como moderadamente baixo/fraco, identificando-se algumas áreas com hipótese de melhorias (Politis *et al.*, 2009).

4.5.2.3 Construção do questionário (hóspedes)

Um questionário acerca dos FCSs deve ser precedido de uma explicação do objetivo do estudo e de uma definição de FCS para garantir que todos os inquiridos possuem o mesmo entendimento do termo (Brotherton, 2004b, 2004a; Brotherton *et al.*, 2002). É, também, relevante informar que os diversos FCSs integrados no questionário, foram obtidos e validados segundo uma pesquisa na área (Brotherton, 2004b).

Um questionário que vise a identificação e análise dos FCSs deve começar pelos objetivos/metasp da empresa e/ou individuais. Depois devem ser identificados, classificados e avaliados os FCS necessários para a realização desses objetivos/metasp. Por fim, os indicadores de medida/desempenho que mais eficazmente monitorizem os FCSs devem ser explorados (Geller, 1985a).

Uma das fases do questionário usada por diversos autores desta temática (Avcikurt *et al.*, 2011; Brotherton, 2004b, 2004a; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996; Brotherton & Watson, 2000; Chaves *et al.*, 2011; Chittithaworn *et al.*, 2011; Jaafar, 2011; Kharub & Sharma, 2016; Kilic & Okumus, 2005; Mihalič *et al.*, 2015; Sambhanthan & Good, 2013; Yadegaridehkordi *et al.*, 2018) inclui uma escala tipo *Likert* de cinco pontos associada a FCSs (1 = nada importante e/ou 1 = discordo totalmente; 5 = muito importante e/ou 5 = concordo totalmente). Outros autores (Bergeron & Begin, 1989; Griffin, 1995; Magal *et al.*, 1988; Minciotti *et al.*, 2008; Mohsin & Lengler, 2015; Mohsin & Lockyer, 2010; Vasconcellos e Sá & Hambrick, 1989) utilizaram a escala tipo *Likert* de sete pontos para o mesmo fim.

Assim, um questionário acerca dos FCSs de um estabelecimento hoteleiro pode conter uma secção que avalie a importância dos FCSs e outra secção que avalie a concordância com algumas afirmações, também, respeitantes aos FCSs. É de salientar, ainda, que, em cada uma destas secções, os inquiridos poderão ter a oportunidade de acrescentar quaisquer outros FCSs que consideram ser importantes e não foram referidos no questionário (Brotherton, 2004b; Brotherton *et al.*, 2002; Chittithaworn *et al.*, 2011; Minciotti *et al.*, 2008).

Outra das partes de um questionário deve incluir as características demográficas dos inquiridos, como se pode verificar através da metodologia de alguns autores (Avcikurt *et al.*, 2011; Chittithaworn *et al.*, 2011; Hua *et al.*, 2009; Kilic & Okumus, 2005; Mohsin & Lockyer, 2010; Yadegaridehkordi *et al.*, 2018; Yusof & Aspinwall, 1999).

Os FCSs (itens) e respetivas dimensões e subdimensões, utilizados(as) para a construção do questionário foram gerados(as), como já foi referido anteriormente, a partir de uma revisão minuciosa da literatura e foram revistos e sintetizados para serem, devidamente, aplicados a esta investigação. Como resultado, surgiram 137 FCSs (itens), 4 dimensões e 15 subdimensões. No entanto, como alguns destes elementos eram demasiado administrativos e/ou operacionais, não puderam ser todos incluídos no questionário dirigido aos hóspedes pois estes não têm o conhecimento devido para tal. Deste modo, neste questionário foram incluídos 83 FCSs integrados em 2 dimensões e 9 subdimensões, como se pode verificar no Apêndice 4 - Inquérito por questionário aplicado aos hóspedes (português).

4.5.2.4 Estrutura do questionário

O inquérito por questionário dirigido a hóspedes das Pousadas de Portugal engloba sete partes que incluem, de um modo geral, a 1) caracterização da visita, a 2) seleção e avaliação dos(as) dimensões, subdimensões e itens mais críticos(as) para o sucesso das pousadas e a 3) caracterização sociodemográfica dos inquiridos.

A estrutura de cada uma das sete partes incluídas neste inquérito está exposta em várias tabelas, desde a Tabela 89 até à Tabela 108. Como se pode verificar, estas tabelas possuem informação relativa à intenção da parte do questionário a que se refere, à relação dessa parte com um determinado objetivo específico, ao número da(s) questão/questões incluídas nessa parte, ao(s) código(s) dessa(s) questão/questões, à operacionalização das respostas à(s) questão/questões e ao tipo de variável de cada uma das questões.

A Tabela 89 é referente à primeira parte do questionário, em que se reuniu várias questões, que permitissem recolher informação acerca das características principais da visita à pousada em questão.

Tabela 89 - Estrutura do inquérito por questionário - Parte 1 – Intenção e relação com objetivo específico

PARTE 1	
Intenção	Reunir as características principais da visita à unidade de alojamento.
Relação com objetivo específico	Analisar as características da visita dos hóspedes às Pestana Pousadas de Portugal.

Fonte: Elaboração própria

Desta forma, a parte 1 integra, então, as primeiras seis questões do inquérito por questionário, aplicado a hóspedes das Pousadas de Portugal, sendo que na Tabela 90 estão expostas as estruturas da questão 1 e 2, respeitantes à última pousada em que o(a) hóspede esteve hospedado(a) e ao ano em que essa estada ocorreu.

Tabela 90 - Estrutura do inquérito por questionário - Parte 1 – questões 1 e 2

PARTE 1				
Nº da questão	Código	Questão	Operacionalização das respostas	Tipo de variável
1	Q1	Qual foi a Pousada de Portugal onde esteve hospedado(a) pela última vez?	Avaliado segundo uma escala de 1 a 33, onde: 1=Pousada do Castelo de Alvito - Alvito; 2=Pousada de São Francisco - Beja; 3=Pousada do Convento de Belmonte - Belmonte; 4=Pousada da Rainha Santa Isabel - Estremoz; 5=Pousada Palácio de Estói - Estói; 6=Pousada dos Lóios - Évora; 7=Pousada de Santa Marinha - Guimarães; 8=Pousada do Castelo - Óbidos; 9=Pousada do Castelo de Palmela - Palmela; 10=Pousada D. Maria I - Queluz / Lisboa; 11=Pousada do Convento da Graça - Tavira; 12=Pousada de D. João IV - Vila Viçosa; 13=Pousada de D. Afonso II - Alcácer do Sal; 14=Pousada de Santa Maria do Bouro - Amares/Gerês; 15=Pousada do Forte de São Sebastião - Angra do Heroísmo/Açores; 16=Pousada de Nossa Senhora da Assunção - Arraiolos; 17=Pousada Flor da Rosa - Crato; 18=Pousada de São Bento - Caniçada/Gerês; 19=Pousada da Ria - Ria de Aveiro; 20=Pousada do Infante - Sagres; 21=Pousada de Santa Maria - Marvão; 22=Pousada de São Bartolomeu - Bragança; 23=Pousada do Forte de Santa Cruz da Horta - Horta/Açores; 24=Pousada do Conde de Ourém - Ourém/Fátima; 25=Pousada de São Teotónio - Valença do Minho; 26=Pousada do Monte de Santa Luzia - Viana do Castelo; 27=Pousada de São Mateus - Viseu; 28=Pousada de Lisboa - Praça do Comércio; 29=Pousada da Serra da Estrela - Covilhã; 30=Pousada Barão de Forrester - Alijó; 31=Pousada Vila de Óbidos - Óbidos; 32=Pousada de Vila Real de Santo António - Vila Real de Santo António; 33=Pestana <i>Churchill Bay</i> - Madeira	Nominal
2	Q2	Qual o ano em que ficou hospedado(a) nessa pousada?	Avaliado segundo uma escala de 1 a 6, onde: 1=2015; 2=2016; 3=2017; 4=2018; 5=2019; 6=2020	Quantitativa (escala)

Fonte: Elaboração própria

A estrutura das restantes questões, referentes à parte 1 do inquérito, desde a questão 3 até à questão 6, estão apresentadas na Tabela 91.

Tabela 91 - Estrutura do inquérito por questionário - Parte 1 – questões 3 - 6

PARTE 1				
Nº da questão	Código	Questão	Operacionalização das respostas	Tipo de variável
3	Q3	Qual foi a duração dessa estada?	Avaliado segundo uma escala de 1 a 6, onde: 1=Uma noite; 2=Duas noites; 3=Três noites; 4=Quatro noites; 5=Cinco Noites; 6=Mais de cinco noites	Ordinal
4	Q4	Qual foi o principal motivo dessa viagem?	Avaliado segundo uma escala de 1 a 7, onde: 1=Férias e lazer; 2=Razões profissionais; 3=Razões religiosas; 4=Razões relacionadas com saúde; 5=Recreação e desporto; 6=Visita a familiares e amigos; 7=Outro (espaço para completar)	Nominal
5	Q5	Com quem realizou essa viagem?	Avaliado segundo uma escala de 1 a 6, onde: 1=Sozinho; 2=Acompanhado por amigos; 3=Acompanhado por família; 4=Acompanhado por colegas de trabalho; 5=Em grupo organizado; 6=Outro (espaço para completar)	Nominal
6	Q5a	Indique o número de pessoas com quem ficou alojado nessa Pousada.	Texto livre curto	Nominal

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 92 corresponde à segunda parte deste questionário, em que se pretende avaliar as grandes dimensões de FCSs, no âmbito da importância e do desempenho, num estabelecimento hoteleiro, como se pode verificar a partir da intenção desta parte e da relação com um objetivo específico, apresentadas na Tabela 92.

Tabela 92 - Estrutura do inquérito por questionário - Parte 2 – Intenção e relação com objetivo específico

PARTE 2	
Intenção	Avaliar as grandes dimensões associadas a áreas dentro de um estabelecimento hoteleiro, ao nível da sua importância e do desempenho que um determinado estabelecimento hoteleiro tem perante as mesmas.
Relação com objetivo específico	Identificar quais as dimensões, subdimensões e itens associados aos FCSs mais importantes na visão dos diretores e gestores e dos hóspedes das Pestana Pousadas de Portugal e perceber qual a avaliação (importância e desempenho) é que os diretores e gestores e os hóspedes fazem destes(as).

Fonte: Elaboração própria

Esta parte só incorpora uma questão, em que se pretende que os hóspedes avaliem as dimensões, segundo uma escala de *Likert*, de 1 a 5, como se pode verificar na Tabela 93.

Tabela 93 - Estrutura do inquérito por questionário - Parte 2 – questão 7

PARTE 2				
Nº da questão	Código	Questão	Operacionalização das respostas	Tipo de variável
7	Q6	Identifique, no caso específico da pousada em que esteve hospedado(a) pela última vez, segundo uma escala de <i>Likert</i> de 5 pontos, a importância (1 = nada importante e 5 = muito importante) e o desempenho (1= nenhum desempenho e 5 = desempenho muito alto) que atribui a cada uma das dimensões a seguir apresentadas, que representam diferentes áreas dentro de um estabelecimento hoteleiro.	Cada dimensão (no total de 2) é avaliada segundo uma Escala de <i>Likert</i> , com uma matriz com duas escalas: 1=nada importante; 2=pouco importante; 3=importante; 4=bastante importante; 5=muito importante / 1=nenhum desempenho; 2=baixo desempenho; 3=desempenho moderado; 4=alto desempenho; 5=desempenho muito alto	Quantitativa (escala)

Fonte: Elaboração própria

Na terceira parte do inquérito por questionário (Tabela 94) foram avaliadas, também, no que diz respeito à importância e ao desempenho, segunda uma escala de *Likert* de 5 pontos, as subdimensões pertencentes a cada uma das dimensões anteriormente mencionadas, sendo que a intenção desta parte e a relação com um determinado objetivo específico estão representadas na Tabela 94.

Tabela 94 - Estrutura do inquérito por questionário - Parte 3 – Intenção e relação com objetivo específico

PARTE 3	
Intenção	Avaliar as subdimensões associadas a áreas específicas dentro de um estabelecimento hoteleiro, ao nível da importância que estas possuem e do desempenho que um determinado estabelecimento hoteleiro tem perante as mesmas
Relação com objetivo específico	Identificar quais as dimensões, subdimensões e itens associados aos FCSs mais importantes na visão dos diretores e gestores e dos hóspedes das Pestana Pousadas de Portugal e perceber qual a avaliação (importância e desempenho) é que os diretores e gestores e os hóspedes fazem destes(as).

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 95 expõe a estrutura do questionário, referente à parte 3, especificamente às questões 8 e 9.

Tabela 95 - Estrutura do inquérito por questionário - Parte 3 – questões 8 e 9

PARTE 3				
Nº da questão	Código	Questão	Operacionalização das respostas	Tipo de variável
8	Q7	Em relação à Acessibilidade e Comunicação , identifique, no caso específico da pousada em que esteve hospedado(a) pela última vez, segundo uma escala de <i>Likert</i> de 5 pontos, a importância (1 = nada importante e 5 = muito importante) e o desempenho (1= nenhum desempenho e 5 = desempenho muito alto) que atribui a cada uma das dimensões a seguir apresentadas, que representam diferentes áreas dentro de um estabelecimento hoteleiro.	Cada subdimensão (no total de 3) é avaliada segundo uma <i>Escala de Likert</i> , com uma matriz com duas escalas: 1=nada importante; 2=pouco importante; 3=importante; 4=bastante importante; 5=muito importante / 1=nenhum desempenho; 2=baixo desempenho; 3=desempenho moderado; 4=alto desempenho; 5=desempenho muito alto	Quantitativa (escala)
9	Q8	Em relação ao Apoio e Atendimento ao Cliente , identifique, no caso específico da pousada em que esteve hospedado(a) pela última vez, segundo uma escala de <i>Likert</i> de 5 pontos, a importância (1 = nada importante e 5 = muito importante) e o desempenho (1= nenhum desempenho e 5 = desempenho muito alto) que atribui a cada uma das dimensões a seguir apresentadas, que representam diferentes áreas dentro de um estabelecimento hoteleiro. <i>*Relativamente à dimensão "Conferências e Banquetes", avalie o desempenho apenas se participou em algum(a) evento, conferência, festa/banquete, reunião, congresso, entre outros. Caso contrário, selecione simplesmente "Sem resposta/Não se aplica". Em relação à avaliação da importância, pode responder consoante a sua opinião geral.</i>	Cada subdimensão (no total de 6) é avaliada segundo uma <i>Escala de Likert</i> , com uma matriz com duas escalas: 1=nada importante; 2=pouco importante; 3=importante; 4=bastante importante; 5=muito importante / 0=Sem resposta/Não se aplica; 1=nenhum desempenho; 2=baixo desempenho; 3=desempenho moderado; 4=alto desempenho; 5=desempenho muito alto	Quantitativa (escala)

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 96 diz respeito à quarta parte do questionário, em que o intuito é identificar os três FCSs mais importantes ou críticos para os hóspedes, em cada uma das nove subdimensões apresentadas, na pousada em questão.

Tabela 96 - Estrutura do inquérito por questionário - Parte 4 – Intenção e relação com objetivo específico

PARTE 4	
Intenção	Identificar quais os três itens que os hóspedes consideram mais importantes/críticos para o sucesso em cada uma das subdimensões apresentadas, que representam áreas específicas dentro de um estabelecimento hoteleiro.
Relação com objetivo específico	Identificar quais as dimensões, subdimensões e itens associados aos FCSs mais importantes na visão dos diretores e gestores e dos hóspedes das Pestana Pousadas de Portugal e perceber qual a avaliação (importância e desempenho) é que os diretores e gestores e os hóspedes fazem destes(as).

Fonte: Elaboração própria

A lista de FCSs apresentada nas opções de resposta, em cada questão referente a cada subdimensão, é a mesma evidenciada na secção 4.3, referente aos FCSs resultantes da revisão e sistematização de informação da literatura.

Por isso, assim como na entrevista por questionário e como já foi explicado anteriormente, em algumas questões existem mais opções de resposta do que em outras, como se pode verificar nas Tabela 97Tabela 98Tabela 99 e a partir do número de fatores avaliados (operacionalização das respostas), em cada questão.

A Tabela 97 inclui as primeiras questões da quarta parte, desde a questão 10 à questão 13.

Tabela 97 - Estrutura do inquérito por questionário - Parte 4 – questões 10 - 13

PARTE 4				
Nº da questão	Código	Questão	Operacionalização das respostas	Tipo de variável
10	Q9	Em relação ao Alcance (físico e virtual) e à Localização , identifique, no caso específico da pousada em que esteve hospedado(a) pela última vez, os três itens que considera mais importantes/críticos. *A "Rede da marca do estabelecimento hoteleiro (tamanho e cobertura geográfica)" refere-se ao grupo hoteleiro a que pertence um determinado estabelecimento hoteleiro - neste caso é o Grupo Pestana.	Cada fator (no total de 7) - que traduz uma variável - é avaliado segundo uma escala de 0 e 1, onde 0=não é escolhido e 1=é escolhido: com o limite mínimo e máximo de 3 escolhas	Nominal
11	Q10	Relativamente ao Prestígio e à Imagem , identifique, no caso específico da pousada em que esteve hospedado(a) pela última vez, os três itens que considera mais importantes/críticos.	Cada fator (no total de 4) - que traduz uma variável - é avaliado segundo uma escala de 0 e 1, onde 0=não é escolhido e 1=é escolhido: com o limite mínimo e máximo de 3 escolhas	Nominal
12	Q11	No que diz respeito à Promoção e ao Marketing , identifique, no caso específico da pousada em que esteve hospedado(a) pela última vez, os três itens que considera mais importantes/críticos. *A <i>quota de mercado representa a porção (parte) de mercado (clientes) detida por uma organização relativamente a esse mercado. Mercado este que é disputado entre os vários concorrentes existentes.</i>	Cada fator (no total de 7) - que traduz uma variável - é avaliado segundo uma escala de 0 e 1, onde 0=não é escolhido e 1=é escolhido: com o limite mínimo e máximo de 3 escolhas	Nominal
13	Q12	No que concerne à Alimentação e Bebidas , identifique, no caso específico da pousada em que esteve hospedado(a) pela última vez, os três itens que considera mais importantes/críticos.	Cada fator (no total de 9) - que traduz uma variável - é avaliado segundo uma escala de 0 e 1, onde 0=não é escolhido e 1=é escolhido: com o limite mínimo e máximo de 3 escolhas	Nominal

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 98 engloba as restantes questões da quarta parte do inquérito por questionário, desde a questão 14 à questão 16.

Tabela 98 - Estrutura do inquérito por questionário - Parte 4 – questões 14 - 16

PARTE 4				
Nº da questão	Código	Questão	Operacionalização das respostas	Tipo de variável
14	Q13	Relativamente às Conferências e aos Banquetes , identifique, no caso específico da pousada em que esteve hospedado(a) pela última vez, os três itens que considera mais importantes/críticos. <i>NOTA: Caso não tenha participado em nenhum(a) evento, conferência, festa/banquete, reunião, congresso, entre outros, seleccione os três itens que considera mais importantes/críticos para qualquer unidade hoteleira, na sua opinião.</i>	Cada fator (no total de 7) - que traduz uma variável - é avaliado segundo uma escala de 0 e 1, onde 0=não é escolhido e 1=é escolhido: com o limite mínimo e máximo de 3 escolhas	Nominal
15	Q14	No que diz respeito às Instalações e aos Produtos Gerais , identifique, no caso específico da pousada em que esteve hospedado(a) pela última vez, os três itens que considera mais importantes/críticos.	Cada fator (no total de 11) - que traduz uma variável - é avaliado segundo uma escala de 0 e 1, onde 0=não é escolhido e 1=é escolhido: com o limite mínimo e máximo de 3 escolhas	Nominal
16	Q15	Em relação ao Quartos dos Hóspedes (produto principal), identifique, no caso específico da pousada em que esteve hospedado(a) pela última vez, os três itens que considera mais importantes/críticos.	Cada fator (no total de 15) - que traduz uma variável - é avaliado segundo uma escala de 0 e 1, onde 0=não é escolhido e 1=é escolhido: com o limite mínimo e máximo de 3 escolhas	Nominal

Fonte: Elaboração própria

A quarta parte do inquérito por entrevista termina com as questões 17 e 18, estando a estrutura referente a estas questões exposta na Tabela 99.

Tabela 99 - Estrutura do inquérito por questionário - Parte 4 – questões 17 e 18

PARTE 4				
Nº da questão	Código	Questão	Operacionalização das respostas	Tipo de variável
17	Q16	No que concerne à Satisfação do Cliente , identifique, no caso específico da pousada em que esteve hospedado(a) pela última vez, os três itens que considera mais importantes/críticos.	Cada fator (no total de 10) - que traduz uma variável - é avaliado segundo uma escala de 0 e 1, onde 0=não é escolhido e 1=é escolhido: com o limite mínimo e máximo de 3 escolhas	Nominal
18	Q17	Relativamente ao Serviço , identifique, no caso específico da pousada em que esteve hospedado(a) pela última vez, os três itens que considera mais importantes/críticos. <i>*As auditorias de qualidade são utilizadas para avaliar as ações da qualidade previstas num sistema de qualidade. É um processo construtivo e de auxílio à prevenção de problemas.</i>	Cada fator (no total de 13) - que traduz uma variável - é avaliado segundo uma escala de 0 e 1, onde 0=não é escolhido e 1=é escolhido: com o limite mínimo e máximo de 3 escolhas	Nominal

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 100 corresponde à quinta parte, que é composta pelas questões relativas à avaliação dos três itens escolhidos em cada uma das subdimensões, no que concerne à importância e ao desempenho. Assim, como foi já mencionado no caso da entrevista por questionário, poderá estudar-se a diferença entre esses FCSs, ao nível da sua importância e ao nível do desempenho dos mesmos na(s) pousada(s) em questão.

Tabela 100 - Estrutura do inquérito por questionário - Parte 5 – Intenção e relação com objetivo específico

PARTE 5	
Intenção	Avaliar os fatores considerados, anteriormente, como os mais críticos/importantes para o sucesso, ao nível da importância que estes têm e do desempenho que um determinado estabelecimento hoteleiro tem perante os mesmos.
Relação com objetivo específico	Identificar quais as dimensões, subdimensões e itens associados aos FCSs mais importantes na visão dos diretores e gestores e dos hóspedes das Pestana Pousadas de Portugal e perceber qual a avaliação (importância e desempenho) é que os diretores e gestores e os hóspedes fazem destes(as).

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 101 inclui as primeiras questões desta quinta parte, nomeadamente a questão 19 e a questão 20.

Tabela 101 - Estrutura do inquérito por questionário - Parte 5 – questões 19 e 20

PARTE 5				
Nº da questão	Código	Questão	Operacionalização das respostas	Tipo de variável
19	Q18	No que diz respeito ao Alcance (físico e virtual) e à Localização , identifique, no caso específico da pousada em que esteve hospedado(a) pela última vez, segundo uma escala de <i>Likert</i> de 5 pontos, a importância (1 = nada importante e 5 = muito importante) e o desempenho (1= nenhum desempenho e 5 = desempenho muito alto) que atribui a cada um dos itens de FCSs que selecionou anteriormente como os mais críticos.	Cada fator (no total de 3 - escolhidos anteriormente) é avaliado segundo uma <i>Escala de Likert</i> , com uma matriz com duas escalas: 1=nada importante; 2=pouco importante; 3=importante; 4=bastante importante; 5=muito importante / 1=nenhum desempenho; 2=baixo desempenho; 3=desempenho moderado; 4=alto desempenho; 5=desempenho muito alto	Quantitativa (escala)
20	Q19	Em relação ao Prestígio e à Imagem , identifique, no caso específico da pousada em que esteve hospedado(a) pela última vez, segundo uma escala de <i>Likert</i> de 5 pontos, a importância (1 = nada importante e 5 = muito importante) e o desempenho (1= nenhum desempenho e 5 = desempenho muito alto) que atribui a cada um dos itens de FCSs que selecionou anteriormente como os mais críticos.	Cada fator (no total de 3 - escolhidos anteriormente) é avaliado segundo uma <i>Escala de Likert</i> , com uma matriz com duas escalas: 1=nada importante; 2=pouco importante; 3=importante; 4=bastante importante; 5=muito importante / 1=nenhum desempenho; 2=baixo desempenho; 3=desempenho moderado; 4=alto desempenho; 5=desempenho muito alto	Quantitativa (escala)

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 102 expõe a estrutura relativa à continuação da quinta parte, incluindo as questões 21 e 22.

Tabela 102 - Estrutura do inquérito por questionário - Parte 5 – questões 21 e 22

PARTE 5				
Nº da questão	Código	Questão	Operacionalização das respostas	Tipo de variável
21	Q20	No que concerne à Promoção e ao Marketing , identifique, no caso específico da pousada em que esteve hospedado(a) pela última vez, segundo uma escala de <i>Likert</i> de 5 pontos, a importância (1 = nada importante e 5 = muito importante) e o desempenho (1= nenhum desempenho e 5 = desempenho muito alto) que atribui a cada um dos itens de FCSs que selecionou anteriormente como os mais críticos.	Cada fator (no total de 3 - escolhidos anteriormente) é avaliado segundo uma <i>Escala de Likert</i> , com uma matriz com duas escalas: 1=nada importante; 2=pouco importante; 3=importante; 4=bastante importante; 5=muito importante / 1=nenhum desempenho; 2=baixo desempenho; 3=desempenho moderado; 4=alto desempenho; 5=desempenho muito alto	Quantitativa (escala)
22	Q21	Relativamente à Alimentação e Bebidas , identifique, no caso específico da pousada em que esteve hospedado(a) pela última vez, segundo uma escala de <i>Likert</i> de 5 pontos, a importância (1 = nada importante e 5 = muito importante) e o desempenho (1= nenhum desempenho e 5 = desempenho muito alto) que atribui a cada um dos itens de FCSs que selecionou anteriormente como os mais críticos.	Cada fator (no total de 3 - escolhidos anteriormente) é avaliado segundo uma <i>Escala de Likert</i> , com uma matriz com duas escalas: 1=nada importante; 2=pouco importante; 3=importante; 4=bastante importante; 5=muito importante / 1=nenhum desempenho; 2=baixo desempenho; 3=desempenho moderado; 4=alto desempenho; 5=desempenho muito alto	Quantitativa (escala)

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 103, ainda referente à quinta parte do inquérito por questionário, corresponde à estrutura das questões 23 e 24.

Tabela 103 - Estrutura do inquérito por questionário - Parte 5 – questão 23 e 24

PARTE 5				
Nº da questão	Código	Questão	Operacionalização das respostas	Tipo de variável
23	Q22	<p>Em relação às Conferências e aos Banquetes, identifique, no caso específico da pousada em que esteve hospedado(a) pela última vez, segundo uma escala de <i>Likert</i> de 5 pontos, a importância (1 = nada importante e 5 = muito importante) e o desempenho (1= nenhum desempenho e 5 = desempenho muito alto) que atribui a cada um dos itens de FCSs que selecionou anteriormente como os mais críticos.</p> <p><i>NOTA: Relativamente ao desempenho, avalie apenas se participou em algum(a) evento, conferência, festa/banquete, reunião, congresso, entre outros. Caso contrário selecione a opção "Sem resposta/Não se aplica".</i></p> <p><i>Em relação à avaliação da importância, pode responder consoante a sua opinião geral.</i></p>	<p>Cada fator (no total de 3 - escolhidos anteriormente) é avaliado segundo uma <i>Escala de Likert</i>, com uma matriz com duas escalas: 1=nada importante; 2=pouco importante; 3=importante; 4=bastante importante; 5=muito importante / 0=Sem resposta/Não se aplica;</p> <p>1=nenhum desempenho; 2=baixo desempenho; 3=desempenho moderado; 4=alto desempenho; 5=desempenho muito alto</p>	Quantitativa (escala)
24	Q23	<p>No que diz respeito às Instalações e aos Produtos Gerais, identifique, no caso específico da pousada em que esteve hospedado(a) pela última vez, segundo uma escala de <i>Likert</i> de 5 pontos, a importância (1 = nada importante e 5 = muito importante) e o desempenho (1= nenhum desempenho e 5 = desempenho muito alto) que atribui a cada um dos itens de FCSs que selecionou anteriormente como os mais críticos.</p>	<p>Cada fator (no total de 3 - escolhidos anteriormente) é avaliado segundo uma <i>Escala de Likert</i>, com uma matriz com duas escalas: 1=nada importante; 2=pouco importante; 3=importante; 4=bastante importante; 5=muito importante /</p> <p>1=nenhum desempenho; 2=baixo desempenho; 3=desempenho moderado; 4=alto desempenho; 5=desempenho muito alto</p>	Quantitativa (escala)

Fonte: Elaboração própria

Por fim, a Tabela 104 integra as últimas questões da parte 5 (questões 25 a 27).

Tabela 104 - Estrutura do inquérito por questionário - Parte 5 – questões 25 - 27

PARTE 5				
Nº da questão	Código	Questão	Operacionalização das respostas	Tipo de variável
25	Q24	Relativamente aos Quartos dos Hóspedes (produto principal), identifique, no caso específico da pousada em que esteve hospedado(a) pela última vez, segundo uma escala de <i>Likert</i> de 5 pontos, a importância (1 = nada importante e 5 = muito importante) e o desempenho (1= nenhum desempenho e 5 = desempenho muito alto) que atribui a cada um dos itens de FCSs que selecionou anteriormente como os mais críticos.	Cada fator (no total de 3 - escolhidos anteriormente) é avaliado segundo uma <i>Escala de Likert</i> , com uma matriz com duas escalas: 1=nada importante; 2=pouco importante; 3=importante; 4=bastante importante; 5=muito importante / 1=nenhum desempenho; 2=baixo desempenho; 3=desempenho moderado; 4=alto desempenho; 5=desempenho muito alto	Quantitativa (escala)
26	Q25	No que concerne à Satisfação do Cliente , identifique, no caso específico da pousada em que esteve hospedado(a) pela última vez, segundo uma escala de <i>Likert</i> de 5 pontos, a importância (1 = nada importante e 5 = muito importante) e o desempenho (1= nenhum desempenho e 5 = desempenho muito alto) que atribui a cada um dos itens de FCSs que selecionou anteriormente como os mais críticos.	Cada fator (no total de 3 - escolhidos anteriormente) é avaliado segundo uma <i>Escala de Likert</i> , com uma matriz com duas escalas: 1=nada importante; 2=pouco importante; 3=importante; 4=bastante importante; 5=muito importante / 1=nenhum desempenho; 2=baixo desempenho; 3=desempenho moderado; 4=alto desempenho; 5=desempenho muito alto	Quantitativa (escala)
27	Q26	Em relação ao Serviço , identifique, no caso específico da pousada em que esteve hospedado(a) pela última vez, segundo uma escala de <i>Likert</i> de 5 pontos, a importância (1 = nada importante e 5 = muito importante) e o desempenho (1= nenhum desempenho e 5 = desempenho muito alto) que atribui a cada um dos itens de FCSs que selecionou anteriormente como os mais críticos.	Cada fator (no total de 3 - escolhidos anteriormente) é avaliado segundo uma <i>Escala de Likert</i> , com uma matriz com duas escalas: 1=nada importante; 2=pouco importante; 3=importante; 4=bastante importante; 5=muito importante / 1=nenhum desempenho; 2=baixo desempenho; 3=desempenho moderado; 4=alto desempenho; 5=desempenho muito alto	Quantitativa (escala)

Fonte: Elaboração própria

A sexta parte, apresentada na Tabela 105, diz respeito à caracterização sociodemográfica dos inquiridos, que permitirá conhecer, de forma abrangente, mas concisa, a população em estudo, e estudar a relação entre estas características e as escolhas feitas ao longo do preenchimento do questionário.

Tabela 105 - Estrutura do inquérito por questionário - Parte 6 – Intenção e relação com objetivo específico

PARTE 6	
Intenção	Analisar as características sociodemográficas.
Relação com objetivo específico	Analisar as características sociodemográficas e profissionais dos gestores e diretores e as características sociodemográficas dos hóspedes das Pestana Pousadas de Portugal.

Fonte: Elaboração própria

A parte 6 é composta por dez questões de caracterização sociodemográfica, apresentadas na Tabela 106 e na Tabela 107. A Tabela 106 engloba cinco questões (questões 28 a 32).

Tabela 106 - Estrutura do inquérito por questionário - Parte 6 – questões 28 - 32

PARTE 6				
Nº da questão	Código	Questão	Operacionalização das respostas	Tipo de variável
28	Q27	Identifique o seu género.	Avaliado segundo uma escala de 0 e 1, onde: 0=Masculino e 1=Feminino	Nominal
29	Q28	Selecione o intervalo onde se insere a sua idade.	Avaliado segundo uma escala de 1 a 5, onde: 1=15 a 24 anos; 2=25 a 34 anos; 3=35 a 44 anos; 4=45 a 54 anos; 5= 55 a 64 anos; 6=65 a 74 anos; 7=75 ou mais anos	Ordinal
30	Q29	Identifique o seu estado civil.	Avaliado segundo uma escala de 1 a 5, onde: 1=Solteiro(a); 2=Casado(a)/União de facto; 3=Separado(a)/Divorciado(a); 4=Viúvo(a); 5=Outro (espaço para completar)	Nominal
31	Q30	Identifique o seu país de residência.	Avaliado segundo uma escala de 1 a 6, onde: 1=Portugal; 2=Espanha; 3=França; 4=Alemanha; 5=Reino Unido; 6=Outro (espaço para completar)	Nominal
32	Q30a	Indique, por favor, o seu município de residência.	Texto livre curto	Nominal

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 107 integra a estrutura das últimas questões do inquérito por questionário, desde a questão 33 até à questão 37.

Tabela 107 - Estrutura do inquérito por questionário - Parte 6 – questões 33 - 37

PARTE 6					
33	Q31	Identifique o seu nível de escolaridade.	Avaliado segundo uma escala de 1 a 11, onde: 1=1º ciclo; 2=2º ciclo; 3=3º ciclo; 4=Ensino Secundário; 5=Ensino Pós-Secundário (Cursos de especialização técnica não superior); 6=Curso Técnico Superior Profissional (TeSP); 7=Bacharelato; 8=Licenciatura; 9=Mestrado; 10=Doutoramento	Ordinal	
34	Q32	Identifique a sua situação perante o trabalho.	Avaliado segundo uma escala de 1 a 7, onde: 1=Estudante; 2=Empregado(a); 3=Estudante e empregado(a); 4=Doméstico(a); 5=Reformado(a); 6=Desempregado(a); 7=Incapacitado(a) para o trabalho	Nominal	
35	Q32a	Por favor, indique a sua profissão.	Texto livre curto	Nominal	
36	Q32b	Qual a sua situação profissional?	Avaliado segundo uma escala de 1 a 4, onde: 1=Empregador(a)/Patrão; 2=Trabalhador(a) por conta própria; 3=Trabalhador(a) por conta de outrem; 4=Outro (espaço para completar)	Nominal	
37	Q33	Por último, indique, por favor, qual dos seguintes intervalos corresponde ao seu rendimento médio mensal.	Avaliado segundo uma escala de 1 a 8, onde: 1=< 635€; 2=635€ - 850€; 3=851€ - 1110€; 4=1111€ - 1350€; 5=1351€ - 1600€; 6=1601€ - 1850€; 7=1851€ - 2100€; 8=> 2100€	Ordinal	

Fonte: Elaboração própria

A parte sete (Tabela 108) corresponde à última parte do inquérito por questionário.

Tabela 108 - Estrutura do inquérito por questionário - Parte 7

Intenção	Nº da questão	Código	Questão	Operacionalização das respostas	Tipo de variável
Divulgar os dados finais sobre o estudo aos interessados.	38	Q34	Se quiser receber dados sobre este estudo, por favor, disponibilize o seu e-mail.	Texto livre curto	Nominal

Fonte: Elaboração própria

4.5.3 Métodos de administração

A recolha de dados pressupõe que haja o estabelecimento de contactos, de forma o mais direta possível, com os intervenientes da população em estudo.

O método de administração da entrevista por questionário ocorreu, primeiramente, via chamada telefónica com uma pessoa responsável do Grupo Pestana, para se obter aprovação para avançar com a recolha de dados. Depois, contactaram-se os gestores/diretores das Pestana Pousadas de Portugal via e-mail, onde lhes foi apresentada a presente investigação e lhes foi pedido que participassem no estudo. No entanto, foi necessário uma segunda abordagem, via chamada telefónica, para os sensibilizar para a importância da sua colaboração, até se conseguir que estes respondessem, efetivamente, à entrevista por questionário. Uma vez que os(as) diretores(as)/gestores(as) não se mostraram muito recetíveis e disponíveis, e para que todo este procedimento se tornasse mais prático e eficaz, optou-se por disponibilizar a entrevista por questionário em formato de questionário *online*, num *software* facultado pela Universidade de Aveiro, que permite a criação de inquéritos de uma forma dinâmica e eficiente. Este processo de recolha de dados desenrolou-se desde 27 de Julho de 2020 até ao meio de Outubro do mesmo ano e a taxa de resposta foi de, aproximadamente, 79,17% pois obtiveram-se respostas por parte de 19 diretores/gestores.

Em relação ao questionário dirigido a hóspedes das Pestana Pousadas de Portugal, o método de administração foi, definitivamente, mais complicado e difícil. Como nesta fase de pandemia mundial, não seria correto nem viável recolher respostas presencialmente, junto dos hóspedes nas Pousadas de Portugal, como estava inicialmente previsto, teve de se encontrar várias alternativas *online* que permitissem alcançar estes mesmos hóspedes.

Primeiramente, é de salientar que foi criado um questionário *online* na mesma plataforma utilizada para a entrevista por questionário. Depois de construído o questionário em língua portuguesa, foi necessário, obviamente, traduzir integralmente o mesmo, disponibilizando-se um segundo *link* do mesmo inquérito na língua inglesa, de forma a alcançar os mais variados hóspedes, de vários países e culturas.

De seguida, optou-se pela divulgação do estudo em variadas redes sociais, como o *Facebook* e o *LinkedIn*, sendo que nas plataformas do *Facebook* (maioritariamente) e do *LinkedIn* foram procurados vários grupos de viagens, férias, alojamento, hotelaria, investigadores,

investigação em turismo, entre outros, onde fosse mais provável angariar respostas ao inquérito *online* de pessoas que já tivessem ficado hospedadas numa das Pousadas de Portugal, nos últimos cinco anos. Depressa se entendeu que este processo não iria ser, propriamente, eficaz e que as respostas ao inquérito iriam ser escassas.

Por isso, procedeu-se a outra forma de alcance dos hóspedes das Pestana Pousadas de Portugal, procurando-se fotografias partilhadas pelos mesmos e comentários feitos em fotografias publicadas pelo Grupo Pestana nas redes sociais *Facebook* e *Instagram*, e enviando-se mensagens diretas aos autores desses(as) fotografias e comentários, incluindo portugueses e estrangeiros, a apresentar o estudo e a disponibilizar o *link* do inquérito na língua correspondente. Este procedimento foi bastante dinâmico e extensivo, tentando-se atingir o número máximo de pessoas aptas para responderem a este inquérito, repetindo-se todos os dias num espaço de quatro semanas, explorando fotos e comentários entre o ano 2015 e o presente, de forma a ser mais fácil identificar aqueles que tivessem ficado hospedados nos últimos cinco anos.

Na rede social *Instagram*, que concluiu-se ser o meio mais eficiente de divulgação do questionário, foram, então, enviadas 991 mensagens diretas. A partir do *Facebook*, foram enviadas 787 mensagens diretas e, a apresentação do estudo, bem como o *link* do inquérito, foi postada(o) em 116 grupos. Ainda se recorreu ao *LinkedIn*, para se publicar a mesma informação em oito grupos. A maior parte das mensagens diretas enviadas não foram abertas/lidas, isto porque quando os utilizadores não fazem parte da lista de amigos/seguidores, as mensagens são enviadas para uma caixa de mensagens secundária, tornando-se mais difícil haver comunicação direta. É de realçar, também, que algumas pessoas responderam à solicitação, mas não puderam participar no estudo pois apenas tinham ido a uma das Pousadas de Portugal por outras razões que não incluía pernoitar ou tinham simplesmente vontade de conhecer estas unidades de alojamento, mas ainda não tinham tido oportunidade. Houve, ainda, muitas pessoas a preencher o questionário de forma parcial.

Assim, o método de administração do inquérito por questionário desenrolou-se entre o dia 29 de Agosto e o dia 27 de Setembro, obtendo-se 118 questionários completos.

Em relação aos métodos de amostragem utilizados para esta investigação, no caso dos diretores(as) e gestores(as) das Pestanas Pousadas de Portugal, não foi utilizado qualquer método de amostragem, uma vez que todos eles(as) foram contactados para participarem no

estudo. Em relação aos hóspedes, foi utilizado o método de amostragem por conveniência, pois, como já foi explicitado, optou-se por selecionar uma amostra de hóspedes que fosse acessível, havendo maior facilidade operacional em alcançar pessoas que já tivessem ficado hospedadas em, pelo menos, uma das Pousadas de Portugal.

4.6 Método de análise de dados

Ambos, a entrevista por questionário e o inquérito por questionário representam técnicas utilizadas no âmbito da metodologia quantitativa, em que são apresentadas aos inquiridos, maioritariamente, questões de resposta fechada. Por isso, para a análise estatística dos dados, utilizou-se o *software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)* 26.

Inicialmente, a análise de dados passa por realizar análises descritivas das variáveis identificadas. Como foi já evidenciado nas secções 4.5.2.2 e 4.5.2.4, as variáveis identificadas operacionalizam-se de formas diferentes e variadas, podendo-se atribuir, a cada uma delas, um diferente tipo de caracterização, como se pode verificar, também, nas mesmas secções.

Estas variáveis podem ser qualitativas (nominais ou ordinais) ou quantitativas (de intervalo ou de rácio/razão). Em relação às variáveis qualitativas nominais, não existe nenhuma ordem entre as categorias de resposta e estas são caracterizadas por serem características exclusivas. Alguns exemplos deste tipo de variáveis são o género e o país de residência. Pelo contrário, as variáveis ordinais possuem ordem entre as categorias de resposta e a distância entre uma categoria de resposta e a seguinte não é sempre igual, como é o caso do nível de escolaridade. Este tipo de variáveis são consideradas exclusivas e exaustivas. As variáveis quantitativas de intervalo distinguem-se das variáveis ordinais por a distância entre uma categoria de resposta e a seguinte ser sempre igual, como, por exemplo, em questões em que se utiliza a escala de *Likert*. Por último, as variáveis de rácio/de razão assemelham-se às variáveis de intervalo, só que têm zero absoluto, utilizando-se para questões em que a resposta “zero” tem significado (Mason, 2014; Pestana & Gageiro, 1998; Quivy & Campenhoudt, 1998).

Desta forma, a análise univariada permite que os dados sejam representados através de tabelas de frequências absolutas e relativas, de medidas de localização ou, ainda, de medidas de dispersão. Pode-se, ainda, realizar testes de normalidade das variáveis e analisar assimetrias ou *outliers*.

Os métodos de análise de dados utilizados neste estudo irão ter como base alguns dos mais relevantes estudos acerca da análise dos FCSs em estabelecimentos hoteleiros. Brotherton (2004a, 2004b), e Brotherton *et al.* (2002) utilizaram o *software* SPSS e produziram, inicialmente, estatísticas descritivas básicas. De seguida, submeteram as várias variáveis nominais e respetivas variáveis de intervalo (FCSs) ao teste t. Brotherton (2004a, 2004b), após esses procedimentos, ainda, repetiram os testes t para cada grupo de FCSs (divididos tendo em conta as diferentes categorias/dimensões de FCSs), para testarem se os FCSs poderiam ser considerados de categorias/dimensões específicas. Na análise realizada por Avcikurt *et al.* (2011), o teste t, também, foi utilizado para ver se existem diferenças estatisticamente significativas entre os grupos, nomeadamente entre gestores/proprietários de hotéis com educação universitária e sem educação universitária e entre gestores/proprietários com elevada experiência profissional e com pouca experiência profissional, no que concerne às várias variáveis (FCSs) em estudo.

Na presente investigação, e depois de ser realizada a análise descritiva de todas as variáveis relativas aos dois instrumentos de recolha de dados, irá prosseguir-se com a análise exploratória dos dados referentes ao inquérito por questionário aplicado aos hóspedes, em que serão realizados vários testes estatísticos, conforme o que se pretende testar. No caso da entrevista por questionário dirigida aos diretores/gestores das pousadas, a análise exploratória, com base em testes estatísticos, não será realizada porque a base de dados é muito reduzida para esse efeito, sendo que a amostra é constituída por 19 inquiridos.

Desta forma, na análise exploratória da base de dados referente ao inquérito por questionário aplicado aos hóspedes serão testadas variadas associações, que irão procurar responder às hipóteses de investigação incluídas nas Tabelas 109, 110 e 111. As hipóteses presentes nas Tabelas 109 e 110 foram criadas tendo por base as principais variáveis de caracterização sociodemográfica e de caracterização da visita, para testar se existe, efetivamente, algum tipo de influência entre estas variáveis de caracterização e as variáveis em estudo.

A Tabela 109 engloba as hipóteses de investigação referentes às associações entre as variáveis de caracterização sociodemográfica e as variáveis relativas à escolha de cada um dos FCSs mais importantes de cada subdimensão; e entre as variáveis de caracterização da visita e as variáveis relativas à escolha de cada um dos FCSs mais importantes de cada subdimensão.

Tabela 109 - Hipóteses de investigação referentes ao estudo empírico – H24 – H35

Associações	Hipóteses de investigação - Estudo Empírico
Caraterização sociodemográfica x Escolha dos três itens mais importantes de cada subdimensão	H24: O género influencia significativamente a escolha dos três itens mais importantes de cada uma das subdimensões.
	H25: A idade influencia significativamente a escolha dos três itens mais importantes de cada uma das subdimensões.
	H26: O estado civil influencia significativamente a escolha dos três itens mais importantes de cada uma das subdimensões.
	H27: O país de residência influencia significativamente a escolha dos três itens mais importantes de cada uma das subdimensões.
	H28: O grau de educação universitária influencia significativamente a escolha dos três itens mais importantes de cada uma das subdimensões.
	H29: A situação perante o trabalho influencia significativamente a escolha dos três itens mais importantes de cada uma das subdimensões.
	H30: A situação profissional influencia significativamente a escolha dos três itens mais importantes de cada uma das subdimensões.
	H31: O rendimento médio mensal influencia significativamente a escolha dos três itens mais importantes de cada uma das subdimensões.
Caraterização da visita x Escolha dos três itens mais importantes de cada subdimensão	H32: O ano de hospedagem influencia significativamente a escolha dos três itens mais importantes de cada uma das subdimensões.
	H33: A duração da estada influencia significativamente a escolha dos três itens mais importantes de cada uma das subdimensões.
	H34: O principal motivo de viagem influencia significativamente a escolha dos três itens mais importantes de cada uma das subdimensões.
	H35: A companhia de viagem influencia significativamente a escolha dos três itens mais importantes de cada uma das subdimensões.

Fonte: Elaboração própria

Na Tabela 110 encontram-se expostas as hipóteses de investigação referentes às associações entre as mesmas variáveis de caraterização sociodemográfica e de caraterização da visita e as variáveis de avaliação da importância e do desempenho. Neste caso, estas hipóteses serão testadas no caso das dimensões, das subdimensões e dos itens (FCSs).

Tabela 110 - Hipóteses de investigação referentes ao estudo empírico – H36 – H59

Associações	Hipóteses de investigação - Estudo Empírico
Caraterização sociodemográfica x Avaliação da importância e do desempenho	H36: O género influencia significativamente a avaliação da importância.
	H37: O género influencia significativamente a avaliação do desempenho.
	H38: A idade influencia significativamente a avaliação da importância.
	H39: A idade influencia significativamente a avaliação do desempenho.
	H40: O estado civil influencia significativamente a avaliação da importância.
	H41: O estado civil influencia significativamente a avaliação do desempenho.
	H42: O país de residência influencia significativamente a avaliação da importância.
	H43: O país de residência influencia significativamente a avaliação do desempenho.
	H44: O grau de educação universitária influencia significativamente a avaliação da importância.
	H45: O grau de educação universitária influencia significativamente a avaliação do desempenho.
	H46: A situação perante o trabalho influencia significativamente a avaliação da importância.
	H47: A situação perante o trabalho influencia significativamente a avaliação do desempenho.
	H48: A situação profissional influencia significativamente a avaliação da importância.
	H49: A situação profissional influencia significativamente a avaliação do desempenho.
	H50: O rendimento médio mensal influencia significativamente a avaliação da importância.
H51: O rendimento médio mensal influencia significativamente a avaliação do desempenho.	
Caraterização da visita x Avaliação da importância e do desempenho	H52: O ano de hospedagem influencia significativamente a avaliação da importância.
	H53: O ano de hospedagem influencia significativamente a avaliação do desempenho.
	H54: A duração da estada influencia significativamente a avaliação da importância.
	H55: A duração da estada influencia significativamente a avaliação do desempenho.
	H56: O principal motivo de viagem influencia significativamente a avaliação da importância.
	H57: O principal motivo de viagem influencia significativamente a avaliação do desempenho.
H58: A companhia de viagem influencia significativamente a avaliação da importância.	
H59: A companhia de viagem influencia significativamente a avaliação do desempenho.	

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 111 diz respeito à última hipótese de investigação deste estudo a ser testada, sendo que serão testadas as associações entre variáveis de avaliação da importância e variáveis da avaliação do desempenho, no caso das dimensões, subdimensões e itens.

Tabela 111 - Hipóteses de investigação referentes ao estudo empírico – H60

Associações	Hipótese de investigação - Estudo Empírico
Avaliação da importância x Avaliação do desempenho	H60: A avaliação da importância influencia significativamente a avaliação do desempenho.

Fonte: Elaboração própria

4.7 Conclusão

O procedimento metodológico da presente dissertação passa por descrever o caminho a seguir no desenvolvimento deste estudo e é composto por cinco fases, nomeadamente a seleção do tema e definição dos objetivos, a revisão da literatura, a recolha e sistematização dos dados, a análise dos dados e a síntese e conclusões.

Desta forma, no início deste capítulo foi importante lembrar qual é a questão de investigação e os respetivos objetivos, para que a parte metodológica possa atender a esta questão e objetivos previamente estabelecidos.

Depois, enfatizou-se a importância da revisão da literatura, sumariando-se os dois capítulos referentes à mesma, em termos das referências usadas para a construção de cada um deles e de esquemas e modelos que permitem a sintetização de toda a informação relativa a estes capítulos. Portanto, no que diz respeito ao capítulo 2, foi elaborado um esquema com base em toda a informação obtida e, no que concerne ao capítulo 3, foi fundida toda a informação relativa às dimensões e itens (FCSs) provenientes da revisão de literatura, e transformada em quatro grandes dimensões, 15 subdimensões e 137 itens (FCSs), para que fosse possível aplicar, de forma dinâmica e efetiva, estes elementos à elaboração dos instrumentos de recolha de dados.

A finalização da sistematização de toda a revisão de literatura deu resultado à formulação de 23 hipóteses de investigação provenientes dos estudos da temática, que serão discutidas e analisadas, posteriormente, na secção 5.5 “Discussão” do capítulo 5.

Antes de elucidar o leitor para o método de recolha de dados utilizado, achou-se pertinente descrever várias informações metodológicas dos principais estudos utilizados na presente investigação (28 artigos), para se perceber como é que estes procederem para obterem os seus resultados.

De seguida, identificou-se a população em estudo, que, neste caso, é composta por dois grupos, nomeadamente os diretores/gestores das Pousadas de Portugal e hóspedes das mesmas. Na mesma secção, passou-se à caracterização do objeto de estudo, isto é, das Pousadas de Portugal, ao nível da oferta e da procura. Esta rede de pousadas é atualmente gerida pelo Grupo Pestana, pertencendo a uma das suas marcas –Pestana Pousadas de Portugal - e é composta por 33 pousadas, localizadas em diferentes regiões do país. Nota-se, ainda, que uma grande parte destas unidades hoteleiras correspondem a imóveis classificados de interesse, por estarem inseridas em edifícios históricos e/ou de luxo. No que toca à análise da procura, a partir dos dados disponibilizados pelo Grupo Pestana e tendo em consideração o perfil do cliente, pode-se confirmar que os hóspedes tendem a ficar, aproximadamente, duas noites; as principais nacionalidades dos hóspedes que ficam hospedados nas pousadas são a americana, a brasileira, a portuguesa, a canadiana e a japonesa; a maior parte dos hóspedes (60%) são do género feminino e a idade média dos mesmos é de 60 anos.

Para a recolha de informação a partir destes destinatários recorreu-se a uma entrevista por questionário, no caso dos diretores/gestores e a um inquérito por questionário, no caso dos hóspedes. Ambos os instrumentos foram explicitados ao nível da sua essência e da sua estrutura. Descreveu-se, ainda, os métodos de administração usados, resultando estes, em 19 entrevistas por questionário e 118 inquéritos por questionário.

Por fim, na secção do método de análise de dados, identificou-se o *software* de análise a ser usado para a análise estatística dos dados – o *software* SPSS 26; descreveu-se os três tipos de variáveis existentes, e a análise que será realizada, incluindo a análise descritiva e a análise exploratória. Esta análise terá por base, também, alguns dos estudos mais relevantes da temática. Com base na análise exploratória do inquérito por questionário aplicado aos hóspedes, e por esta ser composta por uma amostra de 118 inquiridos, consideravelmente superior à dimensão da amostra de diretores/gestores, serão realizados variados testes estatísticos, que visam responder às hipóteses de investigação criadas com o intuito de

verificar possíveis influências e/ou associações entre as variáveis de caracterização sociodemográfica e de caracterização da visita e as variáveis relativas às dimensões, às subdimensões e aos itens (FCSs).

5 Estudo empírico e Análise dos dados

5.1 Introdução

O presente capítulo tem por objetivo proceder à análise dos dados recolhidos, a partir do programa estatístico SPSS 26, como foi estabelecido no procedimento metodológico delimitado anteriormente. Desta forma, irá começar-se pela análise descritiva individual de todas as variáveis – análise univariada. Depois, prosseguir-se-á com alguns testes estatísticos e/ou cruzamento de variáveis que se mostrem significantes para o estudo, o que irá possibilitar a identificação de diferenças e semelhanças, consoante a caracterização sociodemográfica, a caracterização profissional (no caso dos diretores(as)/gestores(as)), a caracterização da visita (no caso dos hóspedes) e a avaliação da importância vs. desempenho.

Neste sentido, a análise dos dados segue a mesma organização da estrutura da entrevista por questionário e do inquérito por questionário, com exceção da caracterização sociodemográfica que, apesar de ser apresentada no final de cada um dos inquéritos, será a primeira parte a ser analisada.

De uma forma geral, no presente capítulo pretende-se responder a doze objetivos específicos, listados a seguir:

1. Analisar as características sociodemográficas e profissionais dos gestores e diretores e as características sociodemográficas dos hóspedes das Pestana Pousadas de Portugal;
2. Analisar as características da visita dos hóspedes às Pestana Pousadas de Portugal;
3. Perceber quais os objetivos mais importantes/relevantes na opinião dos diretores e gestores das Pousadas de Portugal;
4. Identificar quais as dimensões, subdimensões e itens associados aos FCSs mais importantes na visão dos diretores/gestores e dos hóspedes das Pestana Pousadas de Portugal e perceber qual a avaliação (importância e desempenho) é que os diretores e gestores e os hóspedes fazem destes;
5. Identificar quais os indicadores de desempenho sugeridos pelos diretores e gestores, que podem servir para medir o desempenho de cada um dos FCSs escolhidos como os mais críticos/importantes;

6. Perceber quais são as diferenças entre as opiniões dos hóspedes das Pestana Pousadas de Portugal acerca dos FCSs, de acordo com as suas características sociodemográficas e com as características da visita;
7. Analisar as diferenças entre as opiniões dos diretores e gestores e dos hóspedes acerca dos FCSs;
8. Identificar e analisar as categorias de classificação dos FCSs mais importantes;
9. Diferenciar e classificar todos os indicadores mencionados pelos diretores e gestores das pousadas nas categorias de indicadores financeiros e de indicadores não financeiros;
10. Perceber se os resultados relativos aos FCSs mais importantes corroboram a literatura;
11. Perceber se a avaliação da importância tem um impacto significativo na avaliação do desempenho dos FCSs mais importantes, das subdimensões e das dimensões;
12. Analisar a dicotomia entre FCSs técnicos e FCSs humanos entre os FCSs considerados mais importantes.

Por conseguinte, espera-se que este capítulo seja esclarecedor e claro o suficiente para responder a todos estes objetivos específicos e, ainda, testar e validar as hipóteses de investigação anteriormente apresentadas.

5.2 Análise da Entrevista por questionário

5.2.1 Análise Descritiva

A análise descritiva será realizada a partir da análise da dimensão da amostra de respostas (N), da moda e da frequência relativa (%), sendo que será mencionada a frequência absoluta sempre que for relevante. Esta análise irá iniciar-se pela caracterização sociodemográfica e profissional dos diretores/gestores das Pousadas de Portugal, de uma forma bastante sucinta e dinâmica, e seguir-se-á com a análise das variáveis em estudo, nomeadamente dos objetivos dos diretores/gestores enquanto responsáveis das pousadas, das dimensões, subdimensões e itens. As variáveis em estudo serão avaliadas de acordo com a sua importância e o seu desempenho nas pousadas, na opinião dos diretores/gestores.

Na entrevista por questionário, de onde foram recolhidos estes dados, foram incluídos(as) todas as dimensões, subdimensões e itens, resultantes da conceitualização e sistematização

teórica (apresentados(as) na secção 4.4), já que se está perante inquiridos capazes de avaliar as diferentes áreas/temas inerentes a um estabelecimento hoteleiro, neste caso, das Pousadas de Portugal.

5.2.1.1 Caracterização sociodemográfica e profissional

A caracterização sociodemográfica e a caracterização profissional dos diretores/gestores das Pousadas de Portugal foram incluídas na mesma secção, para que a análise seja eficaz e concisa. Nestas caracterizações foram incluídas diversas variáveis, tais como o género, a idade, o nível de escolaridade, a área de especialização, a posição que ocupa no Grupo Pestana, a região de Portugal dos diretores/gestores de apenas uma unidade hoteleira (pousada), o tempo (em anos) a trabalhar no Grupo Pestana e o tempo (em anos) a trabalhar na indústria hoteleira.

Como é possível verificar na Tabela 112, o género masculino representa a grande parte dos inquiridos (63,16%), comparativamente ao género feminino (36,84%). No que diz respeito à idade (Tabela 112), a maioria dos diretores/gestores têm uma idade compreendida entre os 35 e os 44 anos (52,63%). Apenas um gestor/diretor possui uma idade entre 25 e 34 anos (5,26%). Relativamente ao nível de escolaridade, pode-se constatar, a partir da Tabela 112, que a maior parte dos diretores/gestores detém uma licenciatura (42,11%) e um possui apenas o ensino secundário (5,26%). Por último, no que concerne à área de especialização (Tabela 112), a área correspondente ao/à “Hotelaria, Turismo e/ou Hospitalidade” corresponde à área de especialização da grande maioria dos inquiridos (68,42%), sendo que um deles selecionou como área de especialização “outra” (5,26%), indicando que se trata da área de gestão de *marketing* e comunicação.

Tabela 112 - Caracterização Sociodemográfica dos diretores/gestores das Pestana Pousadas de Portugal

Caraterísticas Sociodemográficas	Respostas	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Género	Masculino	12	63,16%
	Feminino	7	36,84%
Idade	25 a 34 anos	1	5,26%
	35 a 44 anos	10	52,63%
	45 a 54 anos	5	26,32%
	55 a 64 anos	3	15,79%
Nível de Escolaridade	Ensino Secundário	1	5,26%
	Curso Profissional (Cursos de especialização técnica não superior)	4	21,05%
	Curso Técnico Superior Profissional (TeSP)	1	5,26%
	Licenciatura	8	42,11%
	Pós-graduação	3	15,79%
	Mestrado	2	10,53%
Área de Especialização	Gestão, Administração e/ou Finanças	5	26,32%
	Hotelaria, Turismo e/ou Hospitalidade	13	68,42%
	Outra	1	5,26%

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 113 integra as características profissionais dos diretores/gestores das Pousadas de Portugal. Pode-se verificar que, aproximadamente, 79,0% dos inquiridos são gestores de uma unidade hoteleira e 21,05% são diretores regionais (de várias unidades hoteleiras de uma região). Os gestores de apenas uma unidade hoteleira, foram questionados acerca da região de Portugal à qual pertence a pousada que gerem, podendo-se concluir, a partir da análise da Tabela 113, que cerca de 80,0% dos inquiridos, gere uma pousada no Alentejo (26,67%), no Centro (26,67%) ou no Norte (26,67%). Apenas um gestor é responsável pela gestão de uma pousada pertencente à região de Lisboa (6,66%). No que diz respeito ao tempo a trabalhar no Grupo Pestana, pode-se constatar, a partir da observação da Tabela 113, que a maioria dos diretores/gestores trabalha neste grupo há mais de 10 anos (68,42%). Os restantes inquiridos selecionaram as opções de resposta “3 a 5 anos” (15,79%) e “6 a 10 anos” (15,79%). Na Tabela 113 pode-se verificar, ainda, relativamente ao tempo a trabalhar na indústria hoteleira, que a grande parte dos inquiridos trabalha nesta indústria há mais de 10 anos (89,47%), sendo que apenas dois diretores/gestores (10,53%) trabalham nesta indústria há um período entre o intervalo de seis a 10 anos.

Tabela 113 - Caracterização profissional dos diretores/gestores das Pestana Pousadas de Portugal

Caraterísticas Profissionais	Respostas	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Posição no Grupo Pestana	Gestor(a) de uma unidade hoteleira	15	78,95%
	Diretor(a) regional (de várias unidades hoteleiras de uma região)	4	21,05%
Região de Portugal (Gestores de uma unidade hoteleira)	Alentejo	4	26,67%
	Algarve	2	13,33%
	Centro	4	26,67%
	Lisboa	1	6,66%
	Norte	4	26,67%
Tempo (em anos) a trabalhar no Grupo Pestana	3 a 5 anos	3	15,79%
	6 a 10 anos	3	15,79%
	Mais de 10 anos	13	68,42%
Tempo (em anos) a trabalhar na Indústria Hoteleira	6 a 10 anos	2	10,53%
	Mais de 10 anos	17	89,47%

Fonte: Elaboração própria

5.2.1.2 Variáveis em estudo

Nesta secção será realizada uma análise descritiva das variáveis em estudo, nomeadamente à avaliação da importância dos objetivos, à avaliação da importância e do desempenho dos(as) dimensões, subdimensões e itens (FCSs) e à identificação dos indicadores de medida/desempenho dos itens (FCSs).

Avaliação da importância dos objetivos

A Tabela 114 integra a avaliação da importância dos objetivos, podendo-se constatar que o objetivo considerado mais importante é a “Satisfação do cliente”, avaliado como “muito importante” por todos os diretores/gestores inquiridos (100,00%).

Tabela 114 - Avaliação da importância dos objetivos

Objetivos	N	Moda	Frequência Relativa				
			1 = nada importante	2 = pouco importante	3 = importante	4 = bastante importante	5 = muito importante
Maior quota/participação de mercado	19	5	5,26%	0,00%	5,26%	31,58%	57,90%
Estabilidade financeira	19	5	0,00%	0,00%	0,00%	21,05%	78,95%
Satisfação do(s) proprietário(s)	19	5	0,00%	5,26%	15,79%	31,58%	47,37%
Fortalecer a imagem de marca	19	5	0,00%	0,00%	0,00%	10,53%	89,47%
Aumentar o lucro	19	5	0,00%	0,00%	5,26%	42,11%	52,63%
Manter a posição no mercado	19	5	0,00%	0,00%	5,26%	36,84%	57,90%
Criar lealdade para que haja retenção de clientes	19	5	5,26%	0,00%	0,00%	0,00%	94,74%
Rentabilidade combinada com qualidade do serviço	19	5	5,26%	0,00%	0,00%	21,05%	73,69%
Obter maior retorno do investimento	19	5	5,26%	0,00%	10,53%	36,84%	47,37%
Melhorar a gestão	19	5	0,00%	0,00%	15,79%	21,05%	63,16%
Expansão/crescimento	19	4	0,00%	0,00%	21,05%	63,16%	15,79%
Satisfação do cliente	19	5	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Maximizar o fluxo de caixa	19	4	0,00%	10,53%	21,05%	52,63%	15,79%
Alcançar fidelidade à marca por parte dos clientes	19	5	0,00%	0,00%	0,00%	31,58%	68,42%
Aumentar o número de hóspedes que chegam ao estabelecimento hoteleiro	19	5	0,00%	0,00%	5,26%	42,11%	52,63%
Aumentar o número de clientes que chegam ao estabelecimento hoteleiro para Alimentação & Bebidas e/ou para conferências, congressos, convenções, exposições, reuniões, etc (Turismo de Negócios)	19	5	0,00%	0,00%	0,00%	36,84%	63,16%
Manter um preço de vendas dos quartos estável	19	5	5,26%	15,79%	21,05%	26,32%	31,58%
Melhorar o sistema de gestão do fluxo de caixa	19	4	0,00%	10,53%	31,58%	42,10%	15,79%
Aumentar a satisfação dos hóspedes através dos(as) equipamentos/instalações	19	4	0,00%	0,00%	0,00%	52,63%	47,37%
Aumentar a satisfação dos hóspedes através do serviço	19	5	0,00%	0,00%	0,00%	10,53%	89,47%
Aumentar a satisfação dos clientes de Alimentação & Bebidas	19	5	0,00%	0,00%	5,26%	26,32%	68,42%
Aumentar a satisfação dos clientes de conferências, congressos, convenções, exposições, reuniões, etc (Turismo de Negócios)	19	5	0,00%	0,00%	21,05%	26,32%	52,63%
Melhorar a variação de ativos do serviço	19	4	0,00%	5,26%	15,79%	47,37%	31,58%
Aumentar os eventos de aquisição de criatividade	19	4	0,00%	5,26%	15,79%	57,90%	21,05%
Desenvolver a tecnologia	19	4	0,00%	0,00%	15,79%	47,37%	36,84%
Aumentar o profissionalismo dos recursos humanos	19	5	0,00%	0,00%	10,53%	26,31%	63,16%

Fonte: Elaboração própria

A grande parte dos restantes objetivos são considerados, pela maioria dos inquiridos, como muito importantes (Tabela 114), nomeadamente no caso dos objetivos “Maior quota/participação de mercado” (57,90%), “Estabilidade financeira” (78,95%), “Satisfação do(s) proprietário(s)” (47,37%), “Fortalecer a imagem de marca” (89,47%), “Aumentar o lucro” (52,63%), “Manter a posição no mercado” (57,90%), “Criar lealdade para que haja retenção de clientes” (94,74%), “Rentabilidade combinada com qualidade do serviço” (73,69%), “Obter maior retorno do investimento” (47,37%), “Melhorar a gestão” (63,16%), “Alcançar fidelidade à marca por parte dos clientes” (68,42%), “Aumentar o número de hóspedes que chegam ao estabelecimento hoteleiro” (52,63%), “Aumentar o número de clientes que chegam ao estabelecimento hoteleiro para Alimentação & Bebidas e/ou para conferências, congressos, convenções, exposições, reuniões, etc. (Turismo de Negócios)” (63,16%), “Manter um preço de vendas dos quartos estável” (31,58%), “Aumentar a satisfação dos hóspedes através do serviço” (89,47%), “Aumentar a satisfação dos clientes de Alimentação & Bebidas” (68,42%), “Aumentar a satisfação dos clientes de conferências, congressos, convenções, exposições, reuniões, etc. (Turismo de Negócios)” (52,63%), e “Aumentar o profissionalismo dos recursos humanos” (63,16%).

No entanto, no caso de outros objetivos, a maior parte dos inquiridos considera-os um nível menos importante (Tabela 114), especificamente “bastante importante”, nomeadamente no caso dos objetivos “Expansão/crescimento” (63,16%), “Maximizar o fluxo de caixa” (52,63%), “Melhorar o sistema de gestão do fluxo de caixa” (42,10%), “Aumentar a satisfação dos hóspedes através dos(as) equipamentos/instalações” (52,63%), “Melhorar a variação de ativos do serviço” (47,37%), “Aumentar os eventos de aquisição de criatividade” (57,90%) e “Desenvolver a tecnologia” (47,37%).

Realça-se, ainda, a nenhuma ou pouca importância atribuída a alguns objetivos, embora por um reduzido número de inquiridos, nomeadamente no caso dos objetivos “Maior quota/participação de mercado” e “Criar lealdade para que haja retenção de clientes”, “Rentabilidade combinada com qualidade do serviço”, “Obter maior retorno do investimento” e “Manter um preço de vendas dos quartos estável”, em que cerca de 5,3% dos inquiridos considera que estes objetivos não têm qualquer importância; e no caso dos objetivos “Satisfação do(s) proprietário(s)” (5,26%), “Maximizar o fluxo de caixa” (10,53%), “Manter um preço de vendas dos quartos estável” (15,79%), “Melhorar o sistema de gestão do fluxo de caixa” (10,53%), “Melhorar a variação de ativos do serviço” (5,26%)

e “Aumentar os eventos de aquisição de criatividade” (5,26%), estes inquiridos consideram que estes objetivos possuem pouca importância.

Avaliação do(a) importância e do desempenho das dimensões

Relativamente à avaliação da importância das dimensões (Tabela 115), os diretores/gestores consideram a dimensão “Apoio e Atendimento ao Cliente” e a dimensão “Desempenho Operacional” como as dimensões mais importantes, já que, aproximadamente, 10,5% acham estas dimensões bastante importantes e 89,5% destacam estas dimensões como muito importantes. As restantes dimensões, nomeadamente a “Acessibilidade e Comunicação” (73,68%) e a “Administração e Gestão” (57,90%) são, também, consideradas muito importantes, pela maioria dos inquiridos.

Tabela 115 - Avaliação da importância das dimensões (diretores/gestores)

Dimensões	N	Moda	Frequência Relativa				
			1 = nada importante	2 = pouco importante	3 = importante	4 = bastante importante	5 = muito importante
Acessibilidade e Comunicação	19	5	0,00%	0,00%	5,26%	21,06%	73,68%
Administração e Gestão	19	5	0,00%	0,00%	5,26%	36,84%	57,90%
Apoio e Atendimento ao Cliente	19	5	0,00%	0,00%	0,00%	10,53%	89,47%
Desempenho Operacional	19	5	0,00%	0,00%	0,00%	10,53%	89,47%

Fonte: Elaboração própria

No que concerne à avaliação do desempenho, pode-se verificar, a partir da análise da Tabela 116, que a dimensão que os diretores/gestores acreditam que é melhor desempenhada nas Pousadas de Portugal é a dimensão referente ao “Desempenho Operacional”, sendo que os inquiridos acham que esta dimensão possui um desempenho moderado (15,79%), alto (36,84%) ou muito alto (47,37%), nas pousadas.

Por outro lado, a avaliação do desempenho das restantes dimensões (Tabela 116), já possui opiniões bastante diversas, sendo que, em todas elas, cerca de 5,3% dos diretores/gestores das pousadas (um diretor/gestor) acredita que o desempenho das Pousadas de Portugal face a estas dimensões é baixo. Além disso, a grande parte das opiniões dos diretores/gestores centra-se na avaliação do desempenho como “alto desempenho”, nomeadamente, cerca de 68,4% dos diretores/gestores no caso da dimensão “Acessibilidade e Comunicação”, 47,4%

dos diretores/gestores no caso da dimensão “Administração e Gestão” e 47,4% dos diretores/gestores no caso da dimensão “Apoio e Atendimento ao Cliente”.

Tabela 116 - Avaliação do desempenho das dimensões (diretores/gestores)

Dimensões	N	Moda	Frequência Relativa				
			1 = nenhum desempenho	2 = baixo desempenho	3 = desempenho moderado	4 = alto desempenho	5 = desempenho muito alto
Acessibilidade e Comunicação	19	4	0,00%	5,26%	15,79%	68,42%	10,53%
Administração e Gestão	19	4	0,00%	5,26%	5,26%	47,37%	42,11%
Apoio e Atendimento ao Cliente	19	4	0,00%	5,26%	5,26%	47,37%	42,11%
Desempenho Operacional	19	5	0,00%	0,00%	15,79%	36,84%	47,37%

Fonte: Elaboração própria

Avaliação do(a) importância e do desempenho das subdimensões

No que toca à avaliação da importância das subdimensões, exposta na Tabela 117, pode-se concluir que quase todas as subdimensões são consideradas, por todos os diretores/gestores (100,0%), bastante ou muito importantes, nomeadamente as subdimensões “Prestígio e Imagem” com percentagens de 10,53% e 89,47%, respetivamente; “Contabilidade e Controlo” com percentagens de 31,58% e 68,42%, respetivamente; “Gestão de Recursos Humanos” com percentagens de 21,05% e 78,95%, respetivamente; “Inovação e Uso da Tecnologia e Internet” com percentagens de 47,37% e 52,63%, respetivamente; “Quartos dos Hóspedes” com percentagens de 15,79% e 84,21%, respetivamente; “Satisfação do Cliente” com percentagens de 5,26% e 94,74%, respetivamente; “Serviço” e “Recursos Humanos” com percentagens iguais à anterior; e “Conservação e Manutenção” com percentagens de 21,05% e 78,95%, respetivamente.

Contudo, a avaliação da importância das restantes subdimensões (Tabela 117) recai, na sua maioria, sob o parâmetro de avaliação “muito importante”, nomeadamente no caso das subdimensões “Alcance e Localização” (73,69%), “Promoção e Marketing” (57,90%), “Estratégia, Gestão e Estrutura” (78,94%), “Alimentação e Bebidas” (73,69%), “Conferências e Banquetes” (57,90%) e “Instalações e Produtos Gerais” (63,15%). A única subdimensão considerada “pouco importante” por cerca de 5,3% dos inquiridos (um inquirido) é a subdimensão “Conferências e Banquetes”, talvez por na(s) pousada(s) que

esse inquirido gere, não se apostar tanto na realização de eventos ou no Turismo de Negócios ou por esta não ser uma área tão relevante.

Tabela 117 - Avaliação da importância das subdimensões (diretores/gestores)

Subdimensões	N	Moda	Frequência Relativa				
			1 = nada importante	2 = pouco importante	3 = importante	4 = bastante importante	5 = muito importante
Alcance e Localização	19	5	0,00%	0,00%	5,26%	21,05%	73,69%
Prestígio e Imagem	19	5	0,00%	0,00%	0,00%	10,53%	89,47%
Promoção e <i>Marketing</i>	19	5	0,00%	0,00%	5,26%	36,84%	57,90%
Contabilidade e Controle	19	5	0,00%	0,00%	0,00%	31,58%	68,42%
Estratégia, Gestão e Estrutura	19	5	0,00%	0,00%	10,53%	10,53%	78,94
Gestão de Recursos Humanos	19	5	0,00%	0,00%	0,00%	21,05%	78,95%
Inovação e Uso da Tecnologia e Internet	19	5	0,00%	0,00%	0,00%	47,37%	52,63%
Alimentação e Bebidas	19	5	0,00%	0,00%	5,26%	21,05%	73,69%
Conferências e Banquetes	19	5	0,00%	5,26%	5,26%	31,58%	57,90%
Instalações e Produtos Gerais	19	5	0,00%	0,00%	10,53%	26,32%	63,15%
Quartos dos hóspedes (produto principal)	19	5	0,00%	0,00%	0,00%	15,79%	84,21%
Satisfação do Cliente	19	5	0,00%	0,00%	0,00%	5,26%	94,74%
Serviço	19	5	0,00%	0,00%	0,00%	5,26%	94,74%
Conservação e Manutenção	19	5	0,00%	0,00%	0,00%	21,05%	78,95%
Recursos Humanos	19	5	0,00%	0,00%	0,00%	5,26%	94,74%

Fonte: Elaboração própria

Em relação à avaliação do desempenho das subdimensões (Tabela 118), mais uma vez, a grande maioria dos inquiridos concentra-se nos parâmetros mais altos, que representam um desempenho moderado, alto ou muito alto. Desta forma, a subdimensão “Alcance e Localização” possui percentagens de cerca de 26,3%, 42,1% e 31,6%, respectivamente; a subdimensão “Prestígio e Imagem” contém percentagens de, aproximadamente, 10,5%, 42,1% e 47,36%, respectivamente; a subdimensão “Promoção e *Marketing*” tem percentagens de cerca de 26,3%, 47,4% e 26,3%, respectivamente; a subdimensão “Contabilidade e Controle” possui percentagens de cerca de 5,26%, 52,63% e 42,11%, respectivamente; a subdimensão “Estratégia, Gestão e Estrutura” comporta percentagens de, aproximadamente, 21,05%, 42,11% e 36,84%, respectivamente; a subdimensão “Inovação e Uso da Tecnologia e Internet” contém percentagens de, aproximadamente, 31,6%, 63,2% e 5,3%; a subdimensão “Quartos dos Hóspedes” tem percentagens de cerca de 15,8%, 47,4% e 36,8%; e a subdimensão “Satisfação do Cliente” possui percentagens de, aproximadamente, 10,5%, 36,8% e 52,6%.

Na avaliação do desempenho das restantes subdimensões (Tabela 118), já há evidência de que o desempenho não é tão satisfatório, já que existe alguma percentagem de inquiridos a considerar o desempenho baixo, nomeadamente nas subdimensões “Gestão de Recursos Humanos” (5,26%), “Alimentação e Bebidas” (5,26%), “Conferências e Banquetes” (10,52%), “Instalações e Produtos Gerais” (5,26%), “Serviço” (5,26%), “Conservação e Manutenção” (5,26%) e “Recursos Humanos” (10,53%).

No entanto, nestas últimas subdimensões, a maioria dos diretores/gestores considera que o desempenho é moderado, alto ou muito alto, como se pode constatar a partir da análise da Tabela 118. A maior parte dos inquiridos considera o desempenho moderado no que diz respeito à subdimensão “Conservação e Manutenção” (47,37%); o desempenho alto em relação às subdimensões “Gestão de Recursos Humanos” (63,16%), “Alimentação e Bebidas” (52,63%), “Conferências e Banquetes” (42,11%), “Instalações e Produtos Gerais” (57,90%) e “Recursos Humanos” (42,11%); e o desempenho muito alto no que concerne à subdimensão “Serviço” (57,89%).

Tabela 118 - Avaliação do desempenho das subdimensões (diretores/gestores)

Subdimensões	N	Moda	Frequência Relativa				
			1 = nenhum desempenho	2 = baixo desempenho	3 = desempenho moderado	4 = alto desempenho	5 = desempenho muito alto
Alcance e Localização	19	4	0,00%	0,00%	26,32%	42,11%	31,57%
Prestígio e Imagem	19	5	0,00%	0,00%	10,53%	42,11%	47,36%
Promoção e <i>Marketing</i>	19	4	0,00%	0,00%	26,32%	47,36%	26,32%
Contabilidade e Controlo	19	4	0,00%	0,00%	5,26%	52,63%	42,11%
Estratégia, Gestão e Estrutura	19	4	0,00%	0,00%	21,05%	42,11%	36,84%
Gestão de Recursos Humanos	19	4	0,00%	5,26%	5,26%	63,16%	26,32%
Inovação e Uso da Tecnologia e Internet	19	4	0,00%	0,00%	31,58%	63,16%	5,26%
Alimentação e Bebidas	19	4	0,00%	5,26%	15,79%	52,63%	26,32%
Conferências e Banquetes	19	4	0,00%	10,52%	15,79%	42,11%	31,58%
Instalações e Produtos Gerais	19	4	0,00%	5,26%	15,79%	57,90%	21,05%
Quartos dos hóspedes (produto principal)	19	4	0,00%	0,00%	15,79%	47,37%	36,84%
Satisfação do Cliente	19	5	0,00%	0,00%	10,53%	36,84%	52,63%
Serviço	19	5	0,00%	5,26%	10,53%	26,32%	57,89%
Conservação e Manutenção	19	3	0,00%	5,26%	47,37%	31,58%	15,79%
Recursos Humanos	19	4	0,00%	10,53%	21,05%	42,11%	26,31%

Fonte: Elaboração própria

Identificação dos três FCSs mais importantes/críticos de cada subdimensão

De seguida, e respeitando a ordem de perguntas da entrevista por questionário, irá analisar-se a escolha dos itens mais importantes/críticos, na opinião dos diretores/gestores, encontrando-se o top três dos itens mais importantes para o sucesso das pousadas, em cada uma das subdimensões. Normalmente, os itens correspondentes ao top três, de cada subdimensão, possuem uma moda igual a um, correspondente ao facto de terem sido escolhidos. Nestes casos, conclui-se que foram escolhidos por mais de metade dos inquiridos. Quando isto não acontece, considera-se os itens com percentagens de escolha mais elevadas.

Relativamente à subdimensão “**Alcance e Localização**” (Tabela 119), e tendo em consideração a escolha dos diretores/gestores, os três itens que se destacam por serem os mais importantes são o FCS “Ambiente envolvente externo”, escolhido por cerca de 73,7% dos inquiridos, o FCS “Localização”, escolhido por cerca de 89,5% dos inquiridos e o FCS “Rede da marca do estabelecimento hoteleiro (tamanho e cobertura geográfica)”, escolhido por cerca de 57,9% dos inquiridos. Como é possível concluir, todos estes itens foram escolhidos por mais de metade dos diretores/gestores.

Tabela 119 - Escolha dos três FCSs mais importantes da subdimensão "Alcance e Localização" (diretores/gestores)

Dimensão	Subdimensão	Itens (FCSs)	N	Moda	Frequência Relativa	
					0 = não é escolhido	1 = é escolhido
Acessibilidade e Comunicação	Alcance e Localização	Ambiente envolvente externo	19	1	26,32%	73,68%
		Fornecimento de serviço de transporte a partir do aeroporto para o estabelecimento hoteleiro e vice-versa	19	0	89,47%	10,53%
		Horário de <i>check-in</i> e <i>check-out</i>	19	0	89,47%	10,53%
		Localização	19	1	10,53%	89,47%
		Rede da marca do estabelecimento hoteleiro (tamanho e cobertura geográfica)	19	1	42,11%	57,89%
		Sinalização e circulação na área circundante ao estabelecimento hoteleiro	19	0	78,95%	21,05%
		Sistema de reservas	19	0	63,16%	36,84%

Fonte: Elaboração própria

Por outro lado, os FCSs menos escolhidos foram o item “Fornecimento de serviço de transporte a partir do aeroporto para o estabelecimento hoteleiro e vice-versa” e o item “Horário de check-in e check-out”, não escolhidos, cada um, por, aproximadamente, 89,5% dos diretores/gestores.

No que concerne à subdimensão “**Prestígio e Imagem**” (Tabela 120), conclui-se que os FCSs escolhidos como os três mais importantes são os fatores “Estabelecimento hoteleiro bem estabelecido na comunidade local” (84,21%), “Prêmios recebidos pelo estabelecimento hoteleiro” (73,68%), “Reputação/imagem do estabelecimento hoteleiro” (94,74%).

Salienta-se, também, que o FCS menos escolhido foi o item “Ser o único estabelecimento hoteleiro de melhor classificação do concelho (ex.: ser o único estabelecimento hoteleiro de 5* do concelho)”, que não foi escolhido por mais de metade dos inquiridos (52,6%).

Tabela 120 - Escolha dos três FCSs mais importantes da subdimensão “Prestígio e Imagem” (diretores/gestores)

Dimensão	Subdimensão	Itens (FCSs)	N	Moda	Frequência Relativa	
					0 = não é escolhido	1 = é escolhido
Acessibilidade e Comunicação	Prestígio e Imagem	Estabelecimento hoteleiro bem estabelecido na comunidade local	19	1	15,79%	84,21%
		Prêmios recebidos pelo estabelecimento hoteleiro	19	1	26,32%	73,68%
		Reputação/imagem do estabelecimento hoteleiro	19	1	5,26%	94,74%
		Ser o único estabelecimento hoteleiro de melhor classificação do concelho (ex: ser o único estabelecimento hoteleiro de 5* do concelho)	19	0	52,63%	47,37%

Fonte: Elaboração própria

Em relação à subdimensão “**Promoção e Marketing**”, pode-se constatar, a partir da análise da Tabela 121, que os três itens mais escolhidos como os fatores mais importantes para o sucesso das pousadas são os FCSs “Análise e controlo do mercado (ao nível de produtos/serviços, clientes, concorrentes, segmento de mercado, economia, etc.) para apoiar a tomada de decisões” (78,95%), “Diferenciação forte da marca do estabelecimento hoteleiro” (78,95%) e “Oferta de benefícios para membros/sócios” (63,16%). Mais uma vez, todos estes itens foram escolhidos por mais de metade dos diretores/gestores.

Por outro lado, os fatores menos escolhidos foram os FCSs “Custos de promoção comparativamente aos concorrentes” e “Quota de mercado”, com uma igual percentagem de não escolha de, aproximadamente, 89,5%.

Tabela 121 - Escolha dos três FCSs mais importantes da subdimensão “Promoção e Marketing” (diretores/gestores)

Dimensão	Subdimensão	Itens (FCSs)	N	Moda	Frequência Relativa	
					0 = não é escolhido	1 = é escolhido
Acessibilidade e Comunicação	Promoção e Marketing	Análise e controlo do mercado (ao nível de produtos/serviços, clientes, concorrentes, segmento de mercado, economia, etc) para apoiar a tomada de decisões	19	1	21,05%	78,95%
		Aproveitamento/utilização dos clientes para a promoção	19	0	78,95%	21,05%
		Custos de promoção comparativamente aos concorrentes	19	0	89,47%	10,53%
		Diferenciação forte da marca do estabelecimento hoteleiro	19	1	21,05%	78,95%
		Marketing, publicidade e promoção	19	0	63,16%	36,84%
		Oferta de benefícios para membros/sócios	19	1	36,84%	63,16%
		Quota de mercado	19	0	89,47%	10,53%

Fonte: Elaboração própria

No que concerne à subdimensão “**Contabilidade e Controlo**”, pode-se concluir, com base na observação da Tabela 122, que os FCSs mais importantes são os fatores “Controlo/gestão do volume de receitas/rendimento” (68,42%), “Desempenho financeiro” (68,42%) e “Gestão eficiente dos ativos” (73,68%), sendo que, cada um deles foi escolhido por mais de metade dos inquiridos, como um dos FCSs mais importantes desta subdimensão.

O FCS “Emissão rápida de faturas de clientes” foi o menos escolhido nesta subdimensão (Tabela 122), não tendo sido escolhido por, aproximadamente, 94,7% dos inquiridos.

Tabela 122 - Escolha dos três FCSs mais importantes da subdimensão “Contabilidade e Controlo” (diretores/gestores)

Dimensão	Subdimensão	Itens (FCSs)	N	Moda	Frequência Relativa	
					0 = não é escolhido	1 = é escolhido
Administração e Gestão	Contabilidade e Controlo	Controlo/gestão do volume de receitas/rendimento	19	1	31,58%	68,42%
		Controlo financeiro através do desenvolvimento de relatórios precisos	19	0	52,63%	47,37%
		Desempenho financeiro	19	1	31,58%	68,42%
		Emissão rápida de faturas de clientes	19	0	94,74%	5,26%
		Financiamento suficiente	19	0	84,21%	15,79%
		Fluxo de caixa	19	0	89,47%	10,53%
		Gestão eficiente dos ativos	19	1	26,32%	73,68%
		Procedimentos eficazes de controlo de dívidas incobráveis	19	0	89,47%	10,53%

Fonte: Elaboração própria

Em relação à subdimensão “**Estratégia, Gestão e Estrutura**” (Tabela 123), os três FCSs considerados mais importantes, pelos diretores/gestores das Pousadas de Portugal, são os fatores “Competência, experiência e formação dos gestores” (42,11%), “Cultura e estrutura organizacional” (63,16%) e “Retenção de clientes” (47,37%). O único FCS escolhido por mais de metade dos inquiridos foi o fator “Cultura e estrutura organizacional”. Os restantes foram destacados pois são os que possuem percentagens de escolha mais elevadas, relativamente aos restantes.

Por outro lado, existiram fatores, nesta subdimensão (Tabela 123), que não foram escolhidos por nenhum inquirido (100,00% de não escolha), nomeadamente os fatores “Cooperação intersectorial”, “Política de preços consistente/padrão”, “Precauções disciplinares de *empowerment* (descentralização de poderes)”, “Programas de inspeção difíceis”, “Proprietário gestor e envolvido na operação” e “Tratamento e redução das reclamações”.

Tabela 123 - Escolha dos três FCSs mais importantes da subdimensão “Estratégia, Gestão e Estrutura” (diretores/gestores)

Dimensão	Subdimensão	Itens (FCSs)	N	Moda	Frequência Relativa	
					0 = não é escolhido	1 = é escolhido
Administração e Gestão	Estratégia, Gestão e Estrutura	Capacidade de resposta à procura do cliente	19	0	78,95%	21,05%
		Competência, experiência e formação dos gestores	19	0	57,89%	42,11%
		Cooperação interdepartamental	19	0	89,47%	10,53%
		Cooperação intersetorial	19	0	100,00%	0,00%
		Cultura e estrutura organizacional	19	1	36,84%	63,16%
		Desenvolvimento de um manual de políticas	19	0	94,74%	5,26%
		Estudo do mercado	19	0	89,47%	10,53%
		Ganhar novos clientes	19	0	68,42%	31,58%
		Gestão a nível geral	19	0	84,21%	15,79%
		Investimentos	19	0	84,21%	15,79%
		Liderança por parte da gerência	19	0	89,47%	10,53%
		Maximização dos níveis de ocupação	19	0	89,47%	10,53%
		Política de preços consistente/padrão	19	0	100,00%	0,00%
		Precauções disciplinares de <i>empowerment</i> (descentralização de poderes)	19	0	100,00%	0,00%
		Programas de inspeção difíceis	19	0	100,00%	0,00%
		Proprietário gestor e envolvido na operação	19	0	100,00%	0,00%
		Retenção de clientes	19	0	52,63%	47,37%
		Técnicas e processos utilizados	19	0	84,21%	15,79%
		Tratamento e redução das reclamações	19	0	100,00%	0,00%

Fonte: Elaboração própria

Na Tabela 124 pode-se conferir a escolha dos FCSs mais importantes, no que concerne à subdimensão “**Gestão de Recursos Humanos**”. Como se pode verificar na Tabela 124, apenas foi possível destacar a importância de dois FCSs, nomeadamente do fator “Desenvolvimento e formação dos recursos humanos” (73,68%) e do fator “Motivação e satisfação dos recursos humanos” (63,16%).

O terceiro FCS mais importante é, para já, indefinido, sendo que os FCSs “Baixo nível de rotatividade dos funcionários”, “Desenvolvimento da moral e lealdade dos funcionários (consequente retenção dos funcionários)” e “Encorajamento do trabalho em equipa”

obtiveram iguais percentagens de escolha (31,58%), como se pode verificar na Tabela 124. Mais tarde, aquando da avaliação da importância destes itens, será possível identificar o terceiro FCS mais importante desta subdimensão.

Pode-se, ainda, concluir que o FCS menos escolhido desta subdimensão foi o item “Suporte e *feedback* dado pela gerência aos funcionários” (Tabela 124), que não foi escolhido, como um dos três mais importantes, por cerca de 89,5% dos diretores/gestores das pousadas.

Tabela 124 - Escolha dos três FCSs mais importantes da subdimensão “Gestão de Recursos Humanos” (diretores/gestores)

Dimensão	Subdimensão	Itens (FCSs)	N	Moda	Frequência Relativa	
					0 = não é escolhido	1 = é escolhido
Administração e Gestão	Gestão de Recursos Humanos	Baixo nível de rotatividade dos funcionários	19	0	68,42%	31,58%
		Desenvolvimento da moral e lealdade dos funcionários (consequente retenção dos funcionários)	19	0	68,42%	31,58%
		Desenvolvimento e formação dos recursos humanos	19	1	26,32%	73,68%
		Encorajamento do trabalho em equipa	19	0	68,42%	31,58%
		Motivação e satisfação dos recursos humanos	19	1	36,84%	63,16%
		Pagamento e bónus dado aos recursos humanos	19	0	73,68%	26,32%
		Recrutamento e seleção dos recursos humanos	19	0	84,21%	15,79%
		Responsabilidade e autonomia na tomada de decisões dada aos funcionários	19	0	84,21%	15,79%
		Suporte e <i>feedback</i> dado pela gerência aos funcionários	19	0	89,47%	10,53%

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito à subdimensão “**Inovação e Uso da Tecnologia e Internet**”, conclui-se, a partir da análise da Tabela 125, que os três FCSs escolhidos como os fatores mais importantes para o sucesso das pousadas são os fatores “Atualização e uso das tecnologias de informação e comunicação” (84,21%), “Estratégia de inovação e criatividade” (89,47%) e “Utilização da tecnologia e internet para comunicação” (68,42%).

Realça-se, também, que o FCS “Utilização da tecnologia e internet na promoção” foi o menos escolhido pelos diretores/gestores, ainda que mais de metade dos inquiridos tenha

escolhido este item, cerca de 42,1% não escolheu este FCS como um dos três mais importantes (Tabela 125).

Tabela 125 - Escolha dos três FCSs mais importantes da subdimensão "Inovação e Uso da Tecnologia e Internet" (diretores/gestores)

Dimensão	Subdimensão	Itens (FCSs)	N	Moda	Frequência Relativa	
					0 = não é escolhido	1 = é escolhido
Administração e Gestão	Inovação e Uso da Tecnologia e Internet	Atualização e uso das tecnologias de informação e comunicação	19	1	15,79%	84,21%
		Estratégia de inovação e criatividade	19	1	10,53%	89,47%
		Utilização da tecnologia e internet para comunicação	19	1	31,58%	68,42%
		Utilização da tecnologia e internet na promoção	19	1	42,11%	57,89%

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 126 expõe a escolha dos três FCSs mais importantes da subdimensão “**Alimentação e Bebidas**”, concluindo-se que estes são os fatores “Competência do serviço” (63,16%), “Qualidade” (57,89%) e “Relação qualidade-preço” (42,11%).

Por outro lado, os FCSs menos escolhidos nesta subdimensão foram os fatores “Desperdício mínimo” e “Variedade e seleção de itens”, não tendo sido escolhidos, cada um, por cerca de 89,5% dos inquiridos (Tabela 126).

Tabela 126 - Escolha dos três FCSs mais importantes da subdimensão "Alimentação e Bebidas" (diretores/gestores)

Dimensão	Subdimensão	Itens (FCSs)	N	Moda	Frequência Relativa	
					0 = não é escolhido	1 = é escolhido
Apoio e Atendimento ao Cliente	Alimentação e Bebidas	Apresentação	19	0	84,21%	15,79%
		Competência do serviço	19	1	36,84%	63,16%
		Desperdício mínimo	19	0	89,47%	10,53%
		Higiene	19	0	63,16%	36,84%
		Pequeno-almoço conveniente e saboroso	19	0	63,16%	36,84%
		Práticas apropriadas de compra e produção	19	0	73,68%	26,32%
		Qualidade	19	1	42,11%	57,89%
		Relação qualidade-preço	19	0	57,89%	42,11%
		Variedade e seleção de itens	19	0	89,47%	10,53%

Fonte: Elaboração própria

No que concerne à subdimensão “**Conferências e Banquetes**” (Tabela 127), e com base nas escolhas dos diretores/gestores, conseguiu identificar-se dois dos FCSs mais importantes, nomeadamente os fatores “Espaço, decoração e requinte” (73,68%) e “Flexibilidade das instalações” (68,42%). Ambos foram, como se pode constatar, escolhidos por mais de metade dos inquiridos.

O terceiro FCS mais importante não foi possível identificar, dado que houve dois FCSs com percentagens de escolha iguais (57,89%), nomeadamente os fatores “Atendimento personalizado” e “Qualidade”. Salienta-se, ainda, que o FCS menos escolhido com um dos três mais importantes foi o “Preço” (94,74%), como se pode verificar na Tabela 127.

Tabela 127 - Escolha dos três FCSs mais importantes da subdimensão "Conferências e banquetes" (diretores/gestores)

Dimensão	Subdimensão	Itens (FCSs)	N	Moda	Frequência Relativa	
					0 = não é escolhido	1 = é escolhido
Apoio e Atendimento ao Cliente	Conferências e Banquetes	Atendimento personalizado	19	1	42,11%	57,89%
		Conforto sonoro	19	0	73,68%	26,32%
		Espaço, decoração e requinte	19	1	26,32%	73,68%
		Flexibilidade das instalações	19	1	31,58%	68,42%
		Gestão das reservas	19	0	89,47%	10,53%
		Preço	19	0	94,74%	5,26%
		Qualidade	19	1	42,11%	57,89%

Fonte: Elaboração própria

Em relação à subdimensão “**Instalações e Produtos Gerais**” (Tabela 128), foi possível identificar os três FCSs mais importantes, entre eles os fatores “Caraterísticas físicas do estabelecimento hoteleiro” (47,37%), “Disponibilização de internet com bons sinais em todo o estabelecimento” (47,37%) e “Qualidade das instalações, produtos e infraestruturas” (63,16%). Este último FCS mencionado foi o único, desta subdimensão, escolhido por mais de metade dos inquiridos na amostra.

Por outro lado, o FCS menos escolhido, como um dos três mais importantes nesta subdimensão, foi o item “Oferta (gratuita) de produtos/serviços no estabelecimento hoteleiro”, com uma percentagem de não escolha de, aproximadamente, 94,7% (Tabela 128).

Tabela 128 - Escolha dos três FCSs mais importantes da subdimensão "Instalações e Produtos Gerais" (diretores/gestores)

Dimensão	Subdimensão	Itens (FCSs)	N	Moda	Frequência Relativa	
					0 = não é escolhido	1 = é escolhido
Apoio e Atendimento ao Cliente	Instalações e Produtos Gerais	Área de estacionamento suficiente	19	0	89,47%	10,53%
		Atratividade das instalações/infraestruturas	19	0	63,16%	36,84%
		Caraterísticas físicas do estabelecimento hoteleiro	19	0	52,63%	47,37%
		Disponibilização de internet com bons sinais em todo o estabelecimento	19	0	52,63%	47,37%
		Iluminação e conforto térmico das áreas comuns	19	0	68,42%	31,58%
		Instalações adequadas para o Portador de Necessidades Especiais	19	0	89,47%	10,53%
		Oferta (gratuita) de produtos/serviços no estabelecimento hoteleiro	19	0	94,74%	5,26%
		Padronização dos produtos oferecidos e equipamentos existentes	19	0	89,47%	10,53%
		Parte exterior espaçosa (ex: jardim, piscina, etc)	19	0	84,21%	15,79%
		Qualidade das instalações, produtos e infraestruturas	19	1	36,84%	63,16%
		Variedade de produtos oferecidos	19	0	78,95%	21,05%

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à subdimensão “**Quartos dos Hóspedes**” (Tabela 129), os três FCSs considerados mais importantes pelos diretores/gestores das Pousadas de Portugal são os fatores “Insonorização” (42,11%), “Limpeza” (52,63%) e “Nível de conforto” (63,16%). Estes dois últimos FCSs mencionados foram escolhidos por mais de metade dos inquiridos.

Pelo contrário, o FCS menos escolhido desta subdimensão (não escolhido por 100,00% dos inquiridos), não tendo sido escolhido por nenhum inquirido, foi o fator “Oferta de produtos (*amenities*)”, como se pode constatar através da observação da Tabela 129.

Tabela 129 - Escolha dos três FCSs mais importantes da subdimensão "Quarto dos Hóspedes" (diretores/gestores)

Dimensão	Subdimensão	Itens (FCSs)	N	Moda	Frequência Relativa	
					0 = não é escolhido	1 = é escolhido
Apoio e Atendimento ao Cliente	Quartos dos hóspedes (produto principal)	Acessórios e artigos de higiene disponíveis na casa de banho dos quartos	19	0	94,74%	5,26%
		Design e decoração	19	0	84,21%	15,79%
		Disponibilização de equipamentos eletrônicos básicos (aquecedor, humidificador, ar-condicionado, tv, etc)	19	0	89,47%	10,53%
		Existência de água quente e alta pressão de água nas casas de banho dos quartos	19	0	89,47%	10,53%
		Insonorização	19	0	57,89%	42,11%
		Instalações e equipamentos existentes	19	0	78,95%	21,05%
		Limpeza	19	1	47,37%	52,63%
		Nível de conforto	19	1	36,84%	63,16%
		Oferta de produtos (<i>amenities</i>)	19	0	100,00%	0,00%
		Padronização e qualidade consistentes	19	0	78,95%	21,05%
		Paisagem	19	0	84,21%	15,79%
		Serviço de quarto	19	0	94,74%	5,26%
		Sinal de internet dentro dos quartos	19	0	78,95%	21,05%
		Tamanho dos quartos	19	0	94,74%	5,26%
		Variedade em tipos de quartos de acordo com as necessidades dos clientes	19	0	89,47%	10,53%

Fonte: Elaboração própria

A escolha dos FCSs mais importantes da subdimensão “**Satisfação do Cliente**” pode ser analisada através da observação da Tabela 130, em que se pode constatar que os três FCSs mais importantes são os itens “Atendimento das necessidades/desejos do cliente” (52,63%), “Expectativas do cliente” (63,16%) e “Fidelização de clientes (repetição de negócios)” (52,63%).

Em relação aos FCSs menos escolhidos desta subdimensão, este foram, com igual percentagem de não escolha (94,74%), os fatores “Cobrança de preços competitivos/apelativos” e “Percepções do cliente” (Tabela 130).

Tabela 130 - Escolha dos três FCSs mais importantes da subdimensão "Satisfação do Cliente" (diretores/gestores)

Dimensão	Subdimensão	Itens (FCSs)	N	Moda	Frequência Relativa	
					0 = não é escolhido	1 = é escolhido
Apoio e Atendimento ao Cliente	Satisfação do cliente	Atendimento das necessidades/desejos do cliente	19	1	47,37%	52,63%
		Cobrança de preços competitivos/apelativos	19	0	94,74%	5,26%
		Desenvolvimento da percepção do cliente da relação qualidade-preço	19	0	73,68%	26,32%
		Existência de uma base de dados de clientes que permita o reconhecimento daqueles que voltam	19	0	73,68%	26,32%
		Expectativas do cliente	19	1	36,84%	63,16%
		Feedback dado pelo cliente	19	0	52,63%	47,37%
		Fidelização de clientes (repetição de negócios)	19	1	47,37%	52,63%
		Percepções do cliente	19	0	94,74%	5,26%
		Perfil do cliente	19	0	89,47%	10,53%
		Primeira impressão do cliente do estabelecimento hoteleiro	19	0	89,47%	10,53%

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito à última subdimensão da dimensão “Apoio e Atendimento ao Cliente” – a subdimensão “**Serviço**” -, pode-se concluir, a partir da análise da Tabela 131, que os três FCSs mais importantes/críticos para os diretores/gestores são os itens “Atendimento ao cliente altamente personalizado” (63,16%), “Capacidade de resposta e rapidez/prontidão” (31,58%) e “Eficiência e competência” (63,16%).

Por outro lado, um dos FCSs desta subdimensão não foi escolhido por nenhum dos inquiridos (100,00% dos inquiridos não o escolheram), especificamente o FCS “Apoio em caso de emergência médica” (Tabela 131).

Tabela 131 - Escolha dos três FCSs mais importantes da subdimensão "Serviço"
(diretores/gestores)

Dimensão	Subdimensão	Itens (FCSs)	N	Moda	Frequência Relativa	
					0 = não é escolhido	1 = é escolhido
Apoio e Atendimento ao Cliente	Serviço	Apoio em caso de emergência médica	19	0	100,00%	0,00%
		Atendimento ao cliente altamente personalizado	19	1	36,84%	63,16%
		Atendimento fornecido na receção	19	0	94,74%	5,26%
		Realização de auditorias de qualidade	19	0	89,47%	10,53%
		Capacidade de resposta e rapidez/prontidão	19	0	68,42%	31,58%
		Eficiência e competência	19	1	36,84%	63,16%
		Honestidade no serviço oferecido	19	0	84,21%	15,79%
		Padronização	19	0	94,74%	5,26%
		Qualidade	19	0	73,68%	26,32%
		Relação qualidade-preço	19	0	78,95%	21,05%
		Serviço cortês e caloroso de forma a garantir uma experiência favorável	19	0	73,68%	26,32%
		Singularidade e diferenciação dos serviços oferecidos comparativamente aos concorrentes	19	0	78,95%	21,05%
		Sustentabilidade aliada à qualidade	19	0	89,47%	10,53%

Fonte: Elaboração própria

Em relação à subdimensão “**Conservação e Manutenção**” (Tabela 132), pode-se constatar que os três FCSs mais importantes são os fatores “Higiene e limpeza” (94,74%), “Planeamento sistemático (ao nível da limpeza, lavanderia, manutenção, etc.)” (89,47%) e “Segurança e Proteção” (100,00%). Este último FCS – “Segurança e Proteção” – é o primeiro, de todas as subdimensões, a ser escolhido, como um dos três mais importantes, por todos os inquiridos. Isto deve-se, também, ao facto de, como em outras duas subdimensões, apenas existirem quatro itens nesta subdimensão.

O FCS menos escolhido na subdimensão “Conservação e Manutenção” foi, desta forma, o fator “Diferentes ambientes para circulação pública e privada”, que não foi escolhido por cerca de 84,2% dos inquiridos, como é possível verificar a partir da análise da Tabela 132.

Tabela 132 - Escolha dos três FCSs mais importantes da subdimensão "Conservação e Manutenção" (diretores/gestores)

Dimensão	Subdimensão	Itens (FCSs)	N	Moda	Frequência Relativa	
					0 = não é escolhido	1 = é escolhido
Desempenho Operacional	Conservação e Manutenção	Diferentes ambientes para circulação pública e privada	19	0	84,21%	15,79%
		Higiene e limpeza	19	1	5,26%	94,74%
		Planeamento sistemático (ao nível da limpeza, lavanderia, manutenção, etc)	19	1	10,53%	89,47%
		Segurança e Proteção	19	1	0,00%	100,00%

Fonte: Elaboração própria

Por último, no que concerne à subdimensão "**Recursos Humanos**" (Tabela 133), os três FCSs escolhidos como os mais importantes foram os fatores "Competência dos recursos humanos" (42,11%), "Compromisso e envolvimento dos funcionários" (73,68%) e "Simpatia e prestabilidade dos funcionários perante os clientes" (57,89%).

Tabela 133 - Escolha dos três FCSs mais importantes da subdimensão "Recursos Humanos" (diretores/gestores)

Dimensão	Subdimensão	Itens (FCSs)	N	Moda	Frequência Relativa	
					0 = não é escolhido	1 = é escolhido
Desempenho Operacional	Recursos Humanos	Ambiente e cultura de trabalho no estabelecimento hoteleiro	19	0	63,16%	36,84%
		Aparência e modos de comportamento dos funcionários	19	0	89,47%	10,53%
		Competência dos recursos humanos	19	0	57,89%	42,11%
		Compromisso e envolvimento dos funcionários	19	1	26,32%	73,68%
		Habilidades de línguas e tecnológicas dos funcionários	19	0	100,00%	0,00%
		Habilidades, qualificações e experiência dos funcionários	19	0	78,95%	21,05%
		Iniciativas por parte dos funcionários (ex: ao nível da inovação)	19	0	73,68%	26,32%
		Partilha de conhecimentos entre a equipa	19	0	78,95%	21,05%
		Reduzida taxa de absentismo	19	0	89,47%	10,53%
		Simpatia e prestabilidade dos funcionários perante os clientes	19	1	42,11%	57,89%

Fonte: Elaboração própria

O FCS menos escolhido desta subdimensão foi o item “Habilidades de línguas e tecnológicas dos funcionários”, que não foi escolhido por nenhum inquirido, isto é, 100,0% dos inquiridos não o escolheram como um dos três FCSs mais importantes desta subdimensão (Tabela 133).

Avaliação da importância e do desempenho dos FCSs

Segue-se a avaliação da importância e do desempenho dos FCSs, nomeadamente dos FCSs considerados como os três mais importantes, em cada uma das subdimensões, já que foram estes os que obtiveram um maior número de inquiridos a avaliá-los. Isto porque, durante o preenchimento do questionário, os inquiridos apenas foram questionados para avaliar a importância e o desempenho dos três FCSs que selecionaram, anteriormente, como os mais críticos.

Inicia-se esta análise pela avaliação da importância do top três dos itens da subdimensão “**Alcance e Localização**” (Tabela 134), nomeadamente do FCS “Ambiente envolvente externo”, que foi avaliado como “muito importante” por cerca de 57,1% dos 14 diretores/gestores que o escolheram; do FCS “Localização”, considerado o item mais importante desta subdimensão, já que, para além de ter sido o item mais escolhido pelos inquiridos, 100,0% destes acha-o bastante importante (11,76%) ou muito importante (88,24%); e do FCS “Rede da marca do estabelecimento hoteleiro (tamanho e cobertura geográfica)”, que, apesar de ter sido o menos escolhido, comparativamente aos dois anteriormente mencionados, aproximadamente, 72,7% de 11 diretores/gestores consideram-no muito importante.

Tabela 134 - Avaliação da importância dos FCSs da subdimensão “Alcance e Localização” (diretores/gestores)

Subdimensão	Itens (FCSs)	N	Moda	Frequência Relativa				
				1 = nada importante	2 = pouco importante	3 = importante	4 = bastante importante	5 = muito importante
Alcance e Localização	Ambiente envolvente externo	14	5	0,00%	0,00%	0,00%	42,86%	57,14%
	Fornecimento de serviço de transporte a partir do aeroporto para o estabelecimento hoteleiro e vice-versa	2	5	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
	Horário de <i>check-in</i> e <i>check-out</i>	2	4 ^a	0,00%	0,00%	0,00%	50,00%	50,00%
	Localização	17	5	0,00%	0,00%	0,00%	11,76%	88,24%
	Rede da marca do estabelecimento hoteleiro (tamanho e cobertura geográfica)	11	5	0,00%	0,00%	0,00%	27,27%	72,73%
	Sinalização e circulação na área circundante ao estabelecimento hoteleiro	4	5	0,00%	0,00%	0,00%	25,00%	75,00%
	Sistema de reservas	7	5	0,00%	0,00%	0,00%	42,86%	57,14%

a. Ha vários modas. O menor valor é mostrado.

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à avaliação do desempenho dos três itens mais importantes da subdimensão “**Alcance e Localização**”, nota-se, a partir da observação da Tabela 135, que o desempenho do FCS “Ambiente envolvente externo” nas pousadas é considerado alto por cerca de 71,4% dos 14 diretores/gestores que o escolheram. No que diz respeito à avaliação do desempenho do FCS “Localização”, a maioria de 17 diretores/gestores (64,70%) acha que as Pousadas de Portugal possuem um desempenho muito alto perante este fator. Por último, em relação ao FCS “Rede da marca do estabelecimento hoteleiro (tamanho e cobertura geográfica)”, a grande parte dos 11 diretores/gestores (81,82%) que o escolheram como um dos três mais importantes desta subdimensão, acha o desempenho deste FCS muito alto. Realça-se, ainda, que em nenhum destes três casos, o desempenho foi considerado nulo ou baixo.

Tabela 135 - Avaliação do desempenho dos FCSs da subdimensão "Alcance e Localização" (diretores/gestores)

Subdimensão	Itens (FCSs)	N	Moda	Frequência Relativa				
				1 = nenhum desempenho	2 = baixo desempenho	3 = desempenho moderado	4 = alto desempenho	5 = desempenho muito alto
Alcance e Localização	Ambiente envolvente externo	14	4	0,00%	0,00%	0,00%	71,43%	28,57%
	Fornecimento de serviço de transporte a partir do aeroporto para o estabelecimento hoteleiro e vice-versa	2	3 ^a	0,00%	0,00%	50,00%	50,00%	0,00%
	Horário de <i>check-in</i> e <i>check-out</i>	2	4	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%
	Localização	17	5	0,00%	0,00%	17,65%	17,65%	64,70%
	Rede da marca do estabelecimento hoteleiro (tamanho e cobertura geográfica)	11	5	0,00%	0,00%	0,00%	18,18%	81,82%
	Sinalização e circulação na área circundante ao estabelecimento hoteleiro	4	3 ^a	0,00%	0,00%	50,00%	50,00%	0,00%
	Sistema de reservas	7	4	0,00%	0,00%	28,57%	42,86%	28,57%

a. Ha vários modas. O menor valor é mostrado.

Fonte: Elaboração própria

No que concerne à subdimensão “**Prestígio e Imagem**” (Tabela 136), do top três, o FCS considerado mais importante é o item “Reputação/imagem do estabelecimento hoteleiro”, que só não foi escolhido por um diretor/gestor das pousadas, e é avaliado como bastante importante (5,56%) ou muito importante (94,44%), por todos os outros. Os restantes dois itens destacados como mais importantes, nomeadamente o item “Estabelecimento hoteleiro bem estabelecido na comunidade local” e o item “Prêmios recebidos pelo estabelecimento hoteleiro”, são avaliados com o parâmetro “muito importante” pela maior parte dos inquiridos, com percentagens de, aproximadamente, 68,8% e 71,4%, respetivamente.

Tabela 136 - Avaliação da importância dos FCSs da subdimensão “Prestígio e Imagem” (diretores/gestores)

Subdimensão	Itens (FCSs)	N	Moda	Frequência Relativa				
				1 = nada importante	2 = pouco importante	3 = importante	4 = bastante importante	5 = muito importante
Prestígio e Imagem	Estabelecimento hoteleiro bem estabelecido na comunidade local	16	5	0,00%	0,00%	6,25%	25,00%	68,75%
	Prêmios recebidos pelo estabelecimento hoteleiro	14	5	0,00%	0,00%	7,14%	21,43%	71,43%
	Reputação/imagem do estabelecimento hoteleiro	18	5	0,00%	0,00%	0,00%	5,56%	94,44%
	Ser o único estabelecimento hoteleiro de melhor classificação do concelho (ex: ser o único estabelecimento hoteleiro de 5* do concelho)	9	5	0,00%	0,00%	0,00%	22,22%	77,78%

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito à avaliação do desempenho dos mesmos itens da subdimensão “**Prestígio e Imagem**”, pode-se constatar, a partir da análise da Tabela 137, que os três itens mais importantes possuem todos um desempenho muito alto nas Pousadas de Portugal, segundo a opinião dos diretores/gestores, com percentagens de, aproximadamente, 56,3%, no caso do item “Estabelecimento hoteleiro bem estabelecido na comunidade local”, 42,9% no caso do item “Prêmios recebidos pelo estabelecimento hoteleiro” e 72,2% no caso do item “Reputação/imagem do estabelecimento hoteleiro”.

Tabela 137 - Avaliação do desempenho dos FCSs da subdimensão “Prestígio e Imagem” (diretores/gestores)

Subdimensão	Itens (FCSs)	N	Moda	Frequência Relativa				
				1 = nenhum desempenho	2 = baixo desempenho	3 = desempenho moderado	4 = alto desempenho	5 = desempenho muito alto
Prestígio e Imagem	Estabelecimento hoteleiro bem estabelecido na comunidade local	16	5	0,00%	0,00%	12,50%	31,25%	56,25%
	Prêmios recebidos pelo estabelecimento hoteleiro	14	5	0,00%	0,00%	21,43%	35,71%	42,86%
	Reputação/imagem do estabelecimento hoteleiro	18	5	0,00%	0,00%	11,11%	16,67%	72,22%
	Ser o único estabelecimento hoteleiro de melhor classificação do concelho (ex: ser o único estabelecimento hoteleiro de 5* do concelho)	9	4	0,00%	0,00%	22,22%	44,44%	33,34%

Fonte: Elaboração própria

Em relação à avaliação da importância dos itens da subdimensão “**Promoção e Marketing**” (Tabela 138), os FCSs “Análise e controlo do mercado (ao nível de produtos/serviços, clientes, concorrentes, segmento de mercado, economia, etc.) para apoiar a tomada de decisões” e “Diferenciação forte da marca do estabelecimento hoteleiro” destacam-se por serem os dois mais importantes, já que 100,0% dos inquiridos que os escolheram, consideram-nos bastante (40,00% e 13,33%, respetivamente) ou muito importantes (60,00% e 86,67%, respetivamente). O terceiro FCS mais importante “Oferta de benefícios para membros/sócios” é avaliado, por metade dos hóspedes que o escolheram (50,00%), como “bastante importante”.

Tabela 138 - Avaliação da importância dos FCSs da subdimensão “Promoção e Marketing” (diretores/gestores)

Subdimensão	Itens (FCSs)	N	Moda	Frequência Relativa				
				1 = nada importante	2 = pouco importante	3 = importante	4 = bastante importante	5 = muito importante
Promoção e Marketing	Análise e controlo do mercado (ao nível de produtos/serviços, clientes, concorrentes, segmento de mercado, economia, etc) para apoiar a tomada de decisões	15	5	0,00%	0,00%	0,00%	40,00%	60,00%
	Aproveitamento/utilização dos clientes para a promoção	4	5	0,00%	0,00%	0,00%	25,00%	75,00%
	Custos de promoção comparativamente aos concorrentes	2	4 ^a	0,00%	0,00%	0,00%	50,00%	50,00%
	Diferenciação forte da marca do estabelecimento hoteleiro	15	5	0,00%	0,00%	0,00%	13,33%	86,67%
	Marketing, publicidade e promoção	7	4	0,00%	0,00%	0,00%	57,14%	42,86%
	Oferta de benefícios para membros/sócios	12	4	0,00%	0,00%	8,33%	50,00%	41,67%
	Quota de mercado	2	4 ^a	0,00%	0,00%	0,00%	50,00%	50,00%

a. Ha vários modas. O menor valor é mostrado.

Fonte: Elaboração própria

No que concerne à avaliação do desempenho dos mesmos três itens da subdimensão “**Promoção e Marketing**”, pode-se concluir, a partir da análise da Tabela 139, que a maioria dos hóspedes, nos três casos de avaliação do desempenho, nomeadamente dos FCSs “Análise e controlo do mercado (ao nível de produtos/serviços, clientes, concorrentes, segmento de mercado, economia, etc.) para apoiar a tomada de decisões” (46,67%), “Diferenciação forte da marca do estabelecimento hoteleiro” (53,33%) e “Oferta de

benefícios para membros/sócios” (75,00%), avalia-os com o parâmetro de “desempenho alto”.

Tabela 139 - Avaliação do desempenho dos FCSs da subdimensão “Promoção e Marketing” (diretores/gestores)

Subdimensão	Itens (FCSs)	N	Moda	Frequência Relativa				
				1 = nenhum desempenho	2 = baixo desempenho	3 = desempenho moderado	4 = alto desempenho	5 = desempenho muito alto
Promoção e Marketing	Análise e controlo do mercado (ao nível de produtos/serviços, clientes, concorrentes, segmento de mercado, economia, etc) para apoiar a tomada de decisões	15	4	0,00%	0,00%	20,00%	46,67%	33,33%
	Aproveitamento/utilização dos clientes para a promoção	4	4	0,00%	0,00%	0,00%	75,00%	25,00%
	Custos de promoção comparativamente aos concorrentes	2	3 ^a	0,00%	0,00%	0,00%	50,00%	50,00%
	Diferenciação forte da marca do estabelecimento hoteleiro	15	4	0,00%	0,00%	0,00%	53,33%	46,67%
	Marketing, publicidade e promoção	7	4	0,00%	0,00%	14,29%	57,14%	28,57%
	Oferta de benefícios para membros/sócios	12	4	0,00%	0,00%	8,33%	75,00%	16,67%
	Quota de mercado	2	3 ^a	0,00%	0,00%	50,00%	50,00%	0,00%

a. Ha vários modas. O menor valor é mostrado.

Fonte: Elaboração própria

No que concerne à subdimensão “Contabilidade e Controlo” (Tabela 140), pode-se constatar que o item considerado mais importante – “Gestão eficiente dos ativos” – é avaliado como “bastante importante” por cerca de 21,4% de 14 diretores/gestores e como “muito importante” por cerca de 78,6% de 14 diretores/gestores. Os restantes dois FCSs mais importantes, nomeadamente, os fatores “Controlo/gestão do volume de receitas/rendimento” e “Desempenho financeiro” escolhidos por 13 diretores/gestores, cada um deles, são avaliados como muito importantes pela maior parte destes inquiridos, com percentagens de, aproximadamente, 84,6% e 92,3%, respetivamente.

Tabela 140 - Avaliação da importância dos FCSs da subdimensão “Contabilidade e Controlo” (diretores/gestores)

Subdimensão	Itens (FCSs)	N	Moda	Frequência Relativa				
				1 = nada importante	2 = pouco importante	3 = importante	4 = bastante importante	5 = muito importante
Contabilidade e Controlo	Controlo/gestão do volume de receitas/rendimento	13	5	0,00%	0,00%	0,00%	15,38%	84,62%
	Controlo financeiro através do desenvolvimento de relatórios precisos	9	5	0,00%	0,00%	0,00%	22,22%	77,78%
	Desempenho financeiro	13	5	0,00%	0,00%	0,00%	7,69%	92,31%
	Emissão rápida de faturas de clientes	1	4	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%
	Financiamento suficiente	3	5	0,00%	0,00%	0,00%	33,33%	66,67%
	Fluxo de caixa	2	4	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%
	Gestão eficiente dos ativos	14	5	0,00%	0,00%	0,00%	21,43%	78,57%
Procedimentos eficazes de controlo de dívidas incobráveis	2	4 ^a	0,00%	0,00%	0,00%	50,00%	50,00%	

a. Ha vários modas. O menor valor é mostrado.

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à avaliação do desempenho dos mesmos itens da subdimensão “**Contabilidade e Controlo**” (Tabela 141), nota-se que os FCSs “Controlo/gestão do volume de receitas/rendimento” e “Desempenho financeiro” são avaliados, maioritariamente, com “desempenho muito alto” nas Pousadas de Portugal, com percentagens de, aproximadamente, 69,2% e 61,5%, respetivamente. No que toca ao item “Gestão eficiente dos ativos”, a avaliação do desempenho, na opinião dos diretores/gestores, divide-se, na sua grande parte, entre os níveis de “alto desempenho” (42,86%) e de “desempenho muito alto” (42,86%).

Tabela 141 - Avaliação do desempenho dos FCSs da subdimensão “Contabilidade e Controle” (diretores/gestores)

Subdimensão	Itens (FCSs)	N	Moda	Frequência Relativa				
				1 = nenhum desempenho	2 = baixo desempenho	3 = desempenho moderado	4 = alto desempenho	5 = desempenho muito alto
Contabilidade e Controle	Controlo/gestão do volume de receitas/rendimento	13	5	0,00%	0,00%	15,38%	15,38%	69,24%
	Controlo financeiro através do desenvolvimento de relatórios precisos	9	5	0,00%	0,00%	11,11%	11,11%	77,78%
	Desempenho financeiro	13	5	0,00%	0,00%	7,69%	30,77%	61,54%
	Emissão rápida de faturas de clientes	1	4	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%
	Financiamento suficiente	3	3 ^a	0,00%	0,00%	33,33%	33,33%	33,34%
	Fluxo de caixa	2	4	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%
	Gestão eficiente dos ativos	14	4 ^a	0,00%	0,00%	14,28%	42,86%	42,86%
	Procedimentos eficazes de controlo de dívidas incobráveis	2	4 ^a	0,00%	0,00%	0,00%	50,00%	50,00%

a. Ha vários modas. O menor valor é mostrado.

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 142 expõe a avaliação da importância de todos os itens listados na subdimensão “Estratégia, Gestão e Estrutura”. Como já foi referido anteriormente, alguns destes itens não foram escolhidos como um dos três mais importantes, por nenhum dos diretores/gestores. Por isso, ninguém os avaliou. Em relação aos três itens mais escolhidos, o mais importante (escolhido por mais inquiridos) é o FCS “Cultura e estrutura organizacional”, sendo este, neste âmbito, avaliado como “bastante importante” (33,33%) ou “muito importante” (66,67%). O item “Competência, experiência e formação dos gestores” foi avaliado, maioritariamente como “muito importante” (75,00%), bem como o item “Retenção de clientes”, que neste caso foi avaliado, por unanimidade, como “muito importante” (100,00%).

Tabela 142 - Avaliação da importância dos FCSs da subdimensão “Estratégia, Gestão e Estrutura” (diretores/gestores)

Subdimensão	Itens (FCSs)	N	Moda	Frequência Relativa				
				1 = nada importante	2 = pouco importante	3 = importante	4 = bastante importante	5 = muito importante
Estratégia, Gestão e Estrutura	Capacidade de resposta à procura do cliente	4	5	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
	Competência, experiência e formação dos gestores	8	5	0,00%	0,00%	0,00%	25,00%	75,00%
	Cooperação interdepartamental	2	4	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%
	Cooperação intersetorial	0	-	-	-	-	-	-
	Cultura e estrutura organizacional	12	5	0,00%	0,00%	0,00%	33,33%	66,67%
	Desenvolvimento de um manual de políticas	1	5	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
	Estudo do mercado	2	5	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
	Ganhar novos clientes	6	5	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
	Gestão a nível geral	3	5	0,00%	0,00%	0,00%	33,33%	66,67%
	Investimentos	3	5	0,00%	0,00%	0,00%	33,33%	66,67%
	Liderança por parte da gerência	2	4 ^a	0,00%	0,00%	0,00%	50,00%	50,00%
	Maximização dos níveis de ocupação	2	5	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
	Política de preços consistente/padrão	0	-	-	-	-	-	-
	Precauções disciplinares de <i>empowerment</i> (descentralização de poderes)	0	-	-	-	-	-	-
	Programas de inspeção difíceis	0	-	-	-	-	-	-
	Proprietário gestor e envolvido na operação	0	-	-	-	-	-	-
	Retenção de clientes	9	5	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
	Técnicas e processos utilizados	3	5	0,00%	0,00%	0,00%	33,33%	66,67%
	Tratamento e redução das reclamações	0	-	-	-	-	-	-

a. Ha vários modas. O menor valor é mostrado.

Fonte: Elaboração própria

No que toca à avaliação do desempenho dos mesmos três FCSs (Tabela 143), nas Pousadas de Portugal, de acordo com a opinião dos diretores/gestores das mesmas, metade dos diretores/gestores consideram o desempenho muito alto em relação aos FCSs “Competência, experiência e formação dos gestores” (50,00%) e “Cultura e estrutura organizacional” (50,00%). Em relação ao FCS “Retenção de clientes”, a grande parte de nove diretores/gestores, considera que o seu desempenho nas pousadas é alto (55,56%).

Tabela 143 - Avaliação do desempenho dos FCSs da subdimensão “Estratégia, Gestão e Estrutura” (diretores/gestores)

Subdimensão	Itens (FCSs)	N	Moda	Frequência Relativa				
				1 = nenhum desempenho	2 = baixo desempenho	3 = desempenho moderado	4 = alto desempenho	5 = desempenho muito alto
Estratégia, Gestão e Estrutura	Capacidade de resposta à procura do cliente	4	4	0,00%	0,00%	25,00%	50,00%	25,00%
	Competência, experiência e formação dos gestores	8	5	0,00%	0,00%	25,00%	25,00%	50,00%
	Cooperação interdepartamental	2	4	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%
	Cooperação intersetorial	0	-	-	-	-	-	-
	Cultura e estrutura organizacional	12	5	0,00%	0,00%	8,33%	41,67%	50,00%
	Desenvolvimento de um manual de políticas	1	4	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%
	Estudo do mercado	2	5	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
	Ganhar novos clientes	6	4	0,00%	0,00%	16,67%	83,33%	0,00%
	Gestão a nível geral	3	5	0,00%	0,00%	0,00%	33,33%	66,67%
	Investimentos	3	4	0,00%	0,00%	0,00%	66,67%	33,33%
	Liderança por parte da gerência	2	4 ^a	0,00%	0,00%	0,00%	50,00%	50,00%
	Maximização dos níveis de ocupação	2	4	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%
	Política de preços consistente/padrão	0	-	-	-	-	-	-
	Precauções disciplinares de <i>empowerment</i> (descentralização de poderes)	0	-	-	-	-	-	-
	Programas de inspeção difíceis	0	-	-	-	-	-	-
	Proprietário gestor e envolvido na operação	0	-	-	-	-	-	-
	Retenção de clientes	9	4	0,00%	0,00%	22,22%	55,56%	22,22%
	Técnicas e processos utilizados	3	3	0,00%	0,00%	66,67%	33,33%	0,00%
Tratamento e redução das reclamações	0	-	-	-	-	-	-	

a. Ha vários modas. O menor valor é mostrado.

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à subdimensão “**Gestão de Recursos Humanos**” (Tabela 144), não foi possível identificar, anteriormente, aquando da análise da escolha dos três itens mais importantes, qual o terceiro FCS mais importante porque três dos FCSs listados na Tabela 144 foram escolhidos por um igual número de diretores/gestores (seis), no entanto, como se pode concluir a partir da análise da Tabela 144, um deles – o FCS “Desenvolvimento da moral e lealdade dos funcionários (consequente retenção dos funcionários)” - foi avaliado,

por unanimidade (entre os seis), como “muito importante”, sendo, então, este o terceiro elemento a integrar este top três.

No que concerne aos restantes dois FCSs mais importantes, o fator “Desenvolvimento e formação dos recursos humanos” é o que mais se destaca por ter sido o mais escolhido e por ser considerado por 14 diretores/gestores como bastante (21,43%) ou muito importante (78,57%); e o fator “Motivação e satisfação dos recursos humanos” é, também, maioritariamente, destacado como “muito importante” (83,33%).

Tabela 144 - Avaliação da importância dos FCSs da subdimensão “Gestão de Recursos Humanos” (diretores/gestores)

Subdimensão	Itens (FCSs)	N	Moda	Frequência Relativa				
				1 = nada importante	2 = pouco importante	3 = importante	4 = bastante importante	5 = muito importante
Gestão de Recursos Humanos	Baixo nível de rotatividade dos funcionários	6	5	0,00%	0,00%	0,00%	33,33%	66,67%
	Desenvolvimento da moral e lealdade dos funcionários (consequente retenção dos funcionários)	6	5	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
	Desenvolvimento e formação dos recursos humanos	14	5	0,00%	0,00%	0,00%	21,43%	78,57%
	Encorajamento do trabalho em equipa	6	5	0,00%	0,00%	0,00%	33,33%	66,67%
	Motivação e satisfação dos recursos humanos	12	5	0,00%	0,00%	0,00%	16,67%	83,33%
	Pagamento e bónus dado aos recursos humanos	5	5	0,00%	0,00%	0,00%	20,00%	80,00%
	Recrutamento e seleção dos recursos humanos	3	5	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
	Responsabilidade e autonomia na tomada de decisões dada aos funcionários	3	4	0,00%	0,00%	33,33%	66,67%	0,00%
	Suporte e <i>feedback</i> dado pela gerência aos funcionários	2	4	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%

Fonte: Elaboração própria

Em relação à avaliação do desempenho dos mesmos três itens da subdimensão “**Gestão de Recursos Humanos**” (Tabela 145), a grande parte dos inquiridos avalia o desempenho destes itens, nas Pousadas de Portugal, como alto, com percentagens de cerca de 50,0% no caso do FCS “Desenvolvimento da moral e lealdade dos funcionários (consequente retenção dos funcionários)”, 64,3% no caso do FCS “Desenvolvimento e formação dos recursos humanos” e 50,0% no caso do FCS “Motivação e satisfação dos recursos humanos”.

Tabela 145 - Avaliação do desempenho dos FCSs da subdimensão “Gestão de Recursos Humanos” (diretores/gestores)

Subdimensão	Itens (FCSs)	N	Moda	Frequência Relativa				
				1 = nenhum desempenho	2 = baixo desempenho	3 = desempenho moderado	4 = alto desempenho	5 = desempenho muito alto
Gestão de Recursos Humanos	Baixo nível de rotatividade dos funcionários	6	4	0,00%	0,00%	16,67%	50,00%	33,33%
	Desenvolvimento da moral e lealdade dos funcionários (consequente retenção dos funcionários)	6	4	0,00%	0,00%	16,67%	50,00%	33,33%
	Desenvolvimento e formação dos recursos humanos	14	4	0,00%	7,14%	0,00%	64,29%	28,57%
	Encorajamento do trabalho em equipa	6	3	0,00%	0,00%	50,00%	16,67%	33,33%
	Motivação e satisfação dos recursos humanos	12	4	0,00%	0,00%	33,33%	50,00%	16,67%
	Pagamento e bónus dado aos recursos humanos	5	4 ^a	0,00%	20,00%	0,00%	40,00%	40,00%
	Recrutamento e seleção dos recursos humanos	3	3	0,00%	0,00%	66,67%	33,33%	0,00%
	Responsabilidade e autonomia na tomada de decisões dada aos funcionários	3	4	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%
	Suporte e <i>feedback</i> dado pela gerência aos funcionários	2	4	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%

a. Ha vários modas. O menor valor é mostrado.

Fonte: Elaboração própria

No que toca à avaliação da importância do top três integrante na subdimensão “**Inovação e Uso da Tecnologia e Internet**” (Tabela 146), o FCS considerado mais importante é o fator “Estratégia de inovação e criatividade”, escolhido por 17 diretores/gestores como um dos três mais importantes e avaliado como bastante (41,18%) ou muito importante (58,82%) pelos mesmos. Os dois restantes do top três são, ambos, avaliados, maioritariamente, como muito importantes, com percentagens de, aproximadamente, 56,3% e 61,5%, respetivamente.

Tabela 146 - Avaliação da importância dos FCSs da subdimensão “Inovação e Uso da Tecnologia e Internet” (diretores/gestores)

Subdimensão	Itens (FCSs)	N	Moda	Frequência Relativa				
				1 = nada importante	2 = pouco importante	3 = importante	4 = bastante importante	5 = muito importante
Inovação e Uso da Tecnologia e Internet	Atualização e uso das tecnologias de informação e comunicação	16	5	0,00%	0,00%	0,00%	43,75%	56,25%
	Estratégia de inovação e criatividade	17	5	0,00%	0,00%	0,00%	41,18%	58,82%
	Utilização da tecnologia e internet para comunicação	13	5	0,00%	0,00%	0,00%	38,46%	61,54%
	Utilização da tecnologia e internet na promoção	11	5	0,00%	0,00%	0,00%	27,27%	72,73%

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à avaliação do desempenho dos mesmos itens da subdimensão “**Inovação e Uso da Tecnologia e Internet**” (Tabela 147), os três, nomeadamente os fatores “Atualização e uso das tecnologias de informação e comunicação”, “Estratégia de inovação e criatividade” e “Utilização da tecnologia e internet para comunicação” são, maioritariamente, avaliados com o parâmetro de “desempenho alto”, com percentagens de cerca de 75,0%, 58,8% e 69,2%, respetivamente.

Tabela 147 - Avaliação do desempenho dos FCSs da subdimensão “Inovação e Uso da Tecnologia e Internet” (diretores/gestores)

Subdimensão	Itens (FCSs)	N	Moda	Frequência Relativa				
				1 = nenhum desempenho	2 = baixo desempenho	3 = desempenho moderado	4 = alto desempenho	5 = desempenho muito alto
Inovação e Uso da Tecnologia e Internet	Atualização e uso das tecnologias de informação e comunicação	16	4	0,00%	0,00%	6,25%	75,00%	18,75%
	Estratégia de inovação e criatividade	17	4	0,00%	0,00%	23,53%	58,82%	17,65%
	Utilização da tecnologia e internet para comunicação	13	4	0,00%	0,00%	23,08%	69,23%	7,69%
	Utilização da tecnologia e internet na promoção	11	4 ^a	0,00%	0,00%	9,10%	45,45%	45,45%

a. Ha vários modas. O menor valor é mostrado.

Fonte: Elaboração própria

No que concerne à avaliação da importância dos itens da subdimensão “**Alimentação e Bebidas**”, como se pode observar na Tabela 148, o item mais importante é o FCS “Competência do serviço”, que para além de ter sido escolhido por mais diretores/gestores, foi avaliado como bastante (16,67%) ou muito importante (83,33%), por todos eles. Os restantes, pertencentes aos três fatores mais importantes para o sucesso das pousadas, são os

FCSs “Qualidade” e “Relação qualidade-preço”, avaliados, pela maioria dos diretores/gestores que os escolheram, como muito importantes, com percentagens de, aproximadamente, 81,8% e 75,0%, respetivamente.

Tabela 148 - Avaliação da importância dos FCSs da subdimensão “Alimentação e Bebidas” (diretores/gestores)

Subdimensão	Itens (FCSs)	N	Moda	Frequência Relativa				
				1 = nada importante	2 = pouco importante	3 = importante	4 = bastante importante	5 = muito importante
Alimentação e Bebidas	Apresentação	3	5	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
	Competência do serviço	12	5	0,00%	0,00%	0,00%	16,67%	83,33%
	Desperdício mínimo	2	4 ^a	0,00%	0,00%	0,00%	50,00%	50,00%
	Higiene	7	5	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
	Pequeno-almoço conveniente e saboroso	7	5	0,00%	0,00%	0,00%	28,57%	71,43%
	Práticas apropriadas de compra e produção	5	5	0,00%	0,00%	0,00%	40,00%	60,00%
	Qualidade	11	5	0,00%	0,00%	0,00%	18,18%	81,82%
	Relação qualidade-preço	8	5	0,00%	0,00%	0,00%	25,00%	75,00%
Variedade e seleção de itens	2	5	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	

a. Ha vários modas. O menor valor é mostrado.

Fonte: Elaboração própria

Em relação à avaliação do desempenho dos mesmos itens da subdimensão “**Alimentação e Bebidas**” (Tabela 149), o desempenho do FCS “Competência do serviço”, nas pousadas, é avaliado, maioritariamente, como alto (41,67%) ou muito alto (41,67%). No entanto, cerca de 8,3% de 12 diretores/gestores, considera o desempenho deste FCS baixo.

Os outros dois FCSs mais importantes, nomeadamente os itens “Qualidade” e “Relação qualidade-preço” foram avaliados, pela maior parte dos inquiridos, como de “alto desempenho”, com percentagens de cerca de 63,6% e 50,0%, respetivamente. Contudo, aproximadamente, 9,1% de 11 diretores/gestores no caso do primeiro FCS e 12,5% de 8 diretores/gestores no caso do segundo FCS, consideram que os desempenhos destes fatores, nas pousadas, são baixos.

Tabela 149 - Avaliação do desempenho dos FCSs da subdimensão “Alimentação e Bebidas” (diretores/gestores)

Subdimensão	Itens (FCSs)	N	Moda	Frequência Relativa				
				1 = nenhum desempenho	2 = baixo desempenho	3 = desempenho moderado	4 = alto desempenho	5 = desempenho muito alto
Alimentação e Bebidas	Apresentação	3	5	0,00%	0,00%	0,00%	33,33%	66,67%
	Competência do serviço	12	4 ^a	0,00%	8,33%	8,33%	41,67%	41,67%
	Desperdício mínimo	2	4	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%
	Higiene	7	5	0,00%	0,00%	0,00%	14,29%	85,71%
	Pequeno-almoço conveniente e saboroso	7	4	0,00%	0,00%	14,29%	57,14%	28,57%
	Práticas apropriadas de compra e produção	5	5	0,00%	0,00%	0,00%	40,00%	60,00%
	Qualidade	11	4	0,00%	9,09%	0,00%	63,64%	27,27%
	Relação qualidade-preço	8	4	0,00%	12,50%	0,00%	50,00%	37,50%
Variedade e seleção de itens	2	4	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	

a. Ha vários modas. O menor valor é mostrado.

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 150 contém os dados relativos à avaliação da importância dos FCSs da subdimensão “**Conferências e Banquetes**”. Como já foi referido, anteriormente, durante a análise da escolha dos três itens mais importantes desta subdimensão, não foi perceptível a identificação do terceiro elemento mais importante porque havia dois FCSs – “Atendimento personalizado” e “Qualidade” – com igual percentagem de escolha (escolhidos por 11 diretores/gestores). No entanto, a partir da análise da Tabela 150, é possível confirmar que o item “Atendimento personalizado” se destaca, comparativamente ao item “Qualidade” (90,91%), já que o primeiro apresenta uma percentagem de concordância absoluta de 100,0%, entre os diretores/gestores, de avaliação deste item no parâmetro “muito importante”.

No que diz respeito aos restantes dois FCSs mais importantes, o que mais se destaca por ter sido mais escolhido é o fator “Espaço, decoração e requinte”, que é avaliado como “bastante importante” por cerca de 28,6% de 14 inquiridos e como “muito importante” por cerca de 71,4% de 14 inquiridos. O fator “Flexibilidade das instalações”, que é o terceiro FCS mais importante, foi, maioritariamente, avaliado, como “muito importante” (69,23%).

Tabela 150 - Avaliação da importância dos FCSs da subdimensão “Conferências e Banquetes” (diretores/gestores)

Subdimensão	Itens (FCSs)	N	Moda	Frequência Relativa				
				1 = nada importante	2 = pouco importante	3 = importante	4 = bastante importante	5 = muito importante
Conferências e Banquetes	Atendimento personalizado	11	5	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
	Conforto sonoro	5	5	0,00%	0,00%	0,00%	40,00%	60,00%
	Espaço, decoração e requinte	14	5	0,00%	0,00%	0,00%	28,57%	71,43%
	Flexibilidade das instalações	13	5	0,00%	0,00%	0,00%	30,77%	69,23%
	Gestão das reservas	2	4 ^a	0,00%	0,00%	0,00%	50,00%	50,00%
	Preço	1	5	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
	Qualidade	11	5	0,00%	0,00%	0,00%	9,09%	90,91%

a. Ha vários modas. O menor valor é mostrado.

Fonte: Elaboração própria

No que toca à avaliação do desempenho dos mesmos três itens (Tabela 151), o desempenho dos FCSs “Atendimento personalizado” e “Flexibilidade das instalações” foi avaliado, pela maior parte dos diretores/gestores que os escolheram, como muito alto (63,64% e 46,15, respetivamente). No caso do FCS “Espaço, decoração e requinte”, este foi avaliado, maioritariamente, com as mesmas percentagens, nos parâmetros de “alto desempenho” (35,71%) e “desempenho muito alto” (35,71%).

Tabela 151 - Avaliação do desempenho dos FCSs da subdimensão “Conferências e Banquetes” (diretores/gestores)

Subdimensão	Itens (FCSs)	N	Moda	Frequência Relativa				
				1 = nenhum desempenho	2 = baixo desempenho	3 = desempenho moderado	4 = alto desempenho	5 = desempenho muito alto
Conferências e Banquetes	Atendimento personalizado	11	5	0,00%	0,00%	0,00%	36,36%	63,64%
	Conforto sonoro	5	4 ^a	0,00%	0,00%	20,00%	40,00%	40,00%
	Espaço, decoração e requinte	14	4 ^a	0,00%	0,00%	28,58%	35,71%	35,71%
	Flexibilidade das instalações	13	5	0,00%	0,00%	23,08%	30,77%	46,15%
	Gestão das reservas	2	3 ^a	0,00%	0,00%	50,00%	50,00%	0,00%
	Preço	1	4	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%
	Qualidade	11	5	0,00%	0,00%	0,00%	45,45%	54,55%

a. Ha vários modas. O menor valor é mostrado.

Fonte: Elaboração própria

No que concerne à avaliação da importância do top três dos FCSs da subdimensão “Instalações e Produtos Gerais” (Tabela 152), o FCS mais importante desta subdimensão – “Qualidade das instalações, produtos e infraestruturas” – foi avaliado, pelos

diretores/gestores, como bastante (8,33%) ou muito importante (91,67%). Os restantes dois FCSs mais importantes, nomeadamente os fatores “Caraterísticas físicas do estabelecimento hoteleiro” e “Disponibilização de internet com bons sinais em todo o estabelecimento” foram avaliados, maioritariamente, com o nível “muito importante”, com percentagens de, aproximadamente, 77,8% e 88,9%, respetivamente.

Tabela 152 - Avaliação da importância dos FCSs da subdimensão “Instalações e Produtos Gerais” (diretores/gestores)

Subdimensão	Itens (FCSs)	N	Moda	Frequência Relativa				
				1 = nada importante	2 = pouco importante	3 = importante	4 = bastante importante	5 = muito importante
Instalações e Produtos Gerais	Área de estacionamento suficiente	2	5	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
	Atratividade das instalações/infraestruturas	7	5	0,00%	0,00%	0,00%	28,57%	71,43%
	Caraterísticas físicas do estabelecimento hoteleiro	9	5	0,00%	0,00%	0,00%	22,22%	77,78%
	Disponibilização de internet com bons sinais em todo o estabelecimento	9	5	0,00%	0,00%	0,00%	11,11%	88,89%
	Iluminação e conforto térmico das áreas comuns	6	5	0,00%	0,00%	0,00%	16,67%	83,33%
	Instalações adequadas para o Portador de Necessidades Especiais	2	5	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
	Oferta (gratuita) de produtos/serviços no estabelecimento hoteleiro	1	4	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%
	Padronização dos produtos oferecidos e equipamentos existentes	2	4 ^a	0,00%	0,00%	0,00%	50,00%	50,00%
	Parte exterior espaçosa (ex: jardim, piscina, etc)	3	5	0,00%	0,00%	0,00%	33,33%	66,67%
	Qualidade das instalações, produtos e infraestruturas	12	5	0,00%	0,00%	0,00%	8,33%	91,67%
	Variedade de produtos oferecidos	4	5	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%

a. Ha vários modas. O menor valor é mostrado.

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à avaliação do desempenho dos mesmos três itens da subdimensão “Instalações e Produtos Gerais” (Tabela 153), o desempenho dos fatores “Caraterísticas físicas do estabelecimento hoteleiro” e “Qualidade das instalações, produtos e infraestruturas” foi avaliado, pela maior parte dos inquiridos, como muito alto, com percentagens de cerca de 55,6% e 50,0%, respetivamente. No que toca ao FCS “Disponibilização de internet com bons sinais em todo o estabelecimento”, o mesmo não se

verifica, sendo o desempenho deste fator avaliado, maioritariamente, como moderado (55,56%).

Tabela 153 - Avaliação do desempenho dos FCSs da subdimensão “Instalações e Produtos Gerais” (diretores/gestores)

Subdimensão	Itens (FCSs)	N	Moda	Frequência Relativa				
				1 = nenhum desempenho	2 = baixo desempenho	3 = desempenho moderado	4 = alto desempenho	5 = desempenho muito alto
Instalações e Produtos Gerais	Área de estacionamento suficiente	2	2 ^a	0,00%	50,00%	0,00%	0,00%	50,00%
	Atratividade das instalações/infraestruturas	7	5	0,00%	0,00%	28,57%	14,29%	57,14%
	Caraterísticas físicas do estabelecimento hoteleiro	9	5	0,00%	0,00%	11,11%	33,33%	55,56%
	Disponibilização de internet com bons sinais em todo o estabelecimento	9	3	0,00%	0,00%	55,56%	22,22%	22,22%
	Iluminação e conforto térmico das áreas comuns	6	4	0,00%	0,00%	33,33%	50,00%	16,67%
	Instalações adequadas para o Portador de Necessidades Especiais	2	4	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%
	Oferta (gratuita) de produtos/serviços no estabelecimento hoteleiro	1	4	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%
	Padronização dos produtos oferecidos e equipamentos existentes	2	4 ^a	0,00%	0,00%	0,00%	50,00%	50,00%
	Parte exterior espaçosa (ex: jardim, piscina, etc)	3	2 ^a	0,00%	33,33%	33,33%	0,00%	33,34%
	Qualidade das instalações, produtos e infraestruturas	12	5	0,00%	0,00%	33,33%	16,67%	50,00%
	Variedade de produtos oferecidos	4	3	0,00%	0,00%	75,00%	0,00%	25,00%

a. Ha vários modas. O menor valor é mostrado.

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 154 inclui os dados referentes à avaliação da importância dos itens da subdimensão “**Quartos dos hóspedes**”, que corresponde ao produto principal num estabelecimento hoteleiro. Com base na análise da Tabela 154, pode-se constatar que o “Nível de conforto” corresponde ao FCS mais importante, avaliado como “muito importante” (100,00%) por todos os inquiridos que o escolheram (12). Os restantes dois FCSs mais importantes, nomeadamente os itens “Insonorização” e “Limpeza” foram avaliados, pela grande parte, como itens muito importantes, com percentagens de 75,0% e 90,0%, respetivamente.

Tabela 154 - Avaliação da importância dos FCSs da subdimensão “Quarto dos Hóspedes” (diretores/gestores)

Subdimensão	Itens (FCSs)	N	Moda	Frequência Relativa				
				1 = nada importante	2 = pouco importante	3 = importante	4 = bastante importante	5 = muito importante
Quartos dos hóspedes (produto principal)	Acessórios e artigos de higiene disponíveis na casa de banho dos quartos	1	4	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%
	Design e decoração	3	5	0,00%	0,00%	0,00%	33,33%	66,67%
	Disponibilização de equipamentos eletrónicos básicos (aquecedor, humidificador, ar-condicionado, tv, etc)	2	4 ^a	0,00%	0,00%	0,00%	50,00%	50,00%
	Existência de água quente e alta pressão de água nas casas de banho dos quartos	2	4 ^a	0,00%	0,00%	0,00%	50,00%	50,00%
	Insonorização	8	5	0,00%	0,00%	0,00%	25,00%	75,00%
	Instalações e equipamentos existentes	4	5	0,00%	0,00%	0,00%	25,00%	75,00%
	Limpeza	10	5	0,00%	0,00%	0,00%	10,00%	90,00%
	Nível de conforto	12	5	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
	Oferta de produtos (<i>amenities</i>)	0	-	-	-	-	-	-
	Padronização e qualidade consistentes	4	5	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
	Paisagem	3	5	0,00%	0,00%	0,00%	33,33%	66,67%
	Serviço de quarto	1	5	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
	Sinal de internet dentro dos quartos	4	5	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
	Tamanho dos quartos	1	5	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Variedade em tipos de quartos de acordo com as necessidades dos clientes	2	5	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	

a. Ha vários modas. O menor valor é mostrado.

Fonte: Elaboração própria

Em relação à avaliação do desempenho dos mesmos três FCSs da subdimensão “**Quartos dos Hóspedes**” (Tabela 155), o desempenho é avaliado de forma bem diversificada pelos diretores/gestores das Pousadas de Portugal. O FCS “Insonorização” é o único que possui alguma percentagem de avaliação deste item no parâmetro “desempenho baixo” (25,00%), sendo que a maior parte dos inquiridos avaliaram o desempenho deste item como moderado (37,50%) ou alto (37,50%). A avaliação do desempenho do item “Limpeza” dividiu-se entre os níveis de desempenho “alto” (50,00%) e “muito alto” (50,00%). Por outro lado, o desempenho do FCS “Nível de conforto” foi avaliado, maioritariamente, como moderado por cerca de 66,7% de 12 inquiridos.

Tabela 155 - Avaliação do desempenho dos FCSs da subdimensão “Quarto dos Hóspedes” (diretores/gestores)

Subdimensão	Itens (FCSs)	N	Moda	Frequência Relativa				
				1 = nenhum desempenho	2 = baixo desempenho	3 = desempenho moderado	4 = alto desempenho	5 = desempenho muito alto
Quartos dos hóspedes (produto principal)	Acessórios e artigos de higiene disponíveis na casa de banho dos quartos	1	4	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%
	Design e decoração	3	4	0,00%	0,00%	33,33%	66,67%	0,00%
	Disponibilização de equipamentos eletrónicos básicos (aquecedor, humidificador, ar-condicionado, tv, etc)	2	3 ^a	0,00%	0,00%	50,00%	50,00%	0,00%
	Existência de água quente e alta pressão de água nas casas de banho dos quartos	2	4	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%
	Insonorização	8	3 ^a	0,00%	25,00%	37,50%	37,50%	0,00%
	Instalações e equipamentos existentes	4	4	0,00%	0,00%	25,00%	50,00%	25,00%
	Limpeza	10	4 ^a	0,00%	0,00%	0,00%	50,00%	50,00%
	Nível de conforto	12	4	0,00%	0,00%	8,33%	66,67%	25,00%
	Oferta de produtos (amenities)	0	-	-	-	-	-	-
	Padronização e qualidade consistentes	4	5	0,00%	0,00%	25,00%	25,00%	50,00%
	Paisagem	3	5	0,00%	0,00%	0,00%	33,33%	66,67%
	Serviço de quarto	1	3	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%
	Sinal de internet dentro dos quartos	4	4	0,00%	25,00%	0,00%	50,00%	25,00%
	Tamanho dos quartos	1	2	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Variedade em tipos de quartos de acordo com as necessidades dos clientes	2	3 ^a	0,00%	0,00%	50,00%	50,00%	0,00%	

a. Ha vários modas. O menor valor é mostrado.

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à avaliação da importância dos FCSs da subdimensão “Satisfação do Cliente” (Tabela 156), destaca-se o fator “Expectativas do cliente” por ter sido o mais escolhido pelos diretores/gestores, sendo este fator avaliado como bastante (8,33%) ou muito importante (91,67%). O FCS “Atendimento das necessidades/desejos do cliente” foi avaliado, por unanimidade, como “muito importante” (100,00%) e o FCS “Fidelização de clientes (repetição de negócios)” foi avaliado, pela grande parte dos inquiridos, como “muito importante” (80,00%).

Tabela 156 - Avaliação da importância dos FCSs da subdimensão “Satisfação do Cliente”
(diretores/gestores)

Subdimensão	Itens (FCSs)	N	Moda	Frequência Relativa				
				1 = nada importante	2 = pouco importante	3 = importante	4 = bastante importante	5 = muito importante
Satisfação do cliente	Atendimento das necessidades/desejos do cliente	10	5	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
	Cobrança de preços competitivos/apelativos	1	5	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
	Desenvolvimento da percepção do cliente da relação qualidade-preço	5	5	0,00%	0,00%	20,00%	0,00%	80,00%
	Existência de uma base de dados de clientes que permita o reconhecimento daqueles que voltam	5	5	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
	Expectativas do cliente	12	5	0,00%	0,00%	0,00%	8,33%	91,67%
	Feedback dado pelo cliente	9	5	0,00%	0,00%	0,00%	22,22%	77,78%
	Fidelização de clientes (repetição de negócios)	10	5	0,00%	0,00%	0,00%	20,00%	80,00%
	Percepções do cliente	1	5	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
	Perfil do cliente	2	4 ^a	0,00%	0,00%	0,00%	50,00%	50,00%
	Primeira impressão do cliente do estabelecimento hoteleiro	2	5	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%

a. Ha vários modas. O menor valor é mostrado.

Fonte: Elaboração própria

Em relação à avaliação do desempenho dos mesmos itens (Tabela 157), o desempenho do FCS “Atendimento das necessidades/desejos do cliente” foi avaliado, com iguais percentagens, como alto (50,00%) e muito alto (50,00%). Os outros dois FCSs mais importantes, nomeadamente os itens “Expectativas do cliente” e “Fidelização de clientes (repetição de negócios)” foram, maioritariamente, avaliados como de “alto desempenho”, com percentagens de 75,0% e 60,0%, respetivamente.

Tabela 157 - Avaliação do desempenho dos FCSs da subdimensão “Satisfação do Cliente” (diretores/gestores)

Subdimensão	Itens (FCSs)	N	Moda	Frequência Relativa				
				1 = nenhum desempenho	2 = baixo desempenho	3 = desempenho moderado	4 = alto desempenho	5 = desempenho muito alto
Satisfação do cliente	Atendimento das necessidades/desejos do cliente	10	4 ^a	0,00%	0,00%	0,00%	50,00%	50,00%
	Cobrança de preços competitivos/apelativos	1	3	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%
	Desenvolvimento da percepção do cliente da relação qualidade-preço	5	4	0,00%	0,00%	20,00%	60,00%	20,00%
	Existência de uma base de dados de clientes que permita o reconhecimento daqueles que voltam	5	3	20,00%	0,00%	60,00%	0,00%	20,00%
	Expectativas do cliente	12	4	0,00%	0,00%	8,33%	75,00%	16,67%
	Feedback dado pelo cliente	9	4	0,00%	0,00%	0,00%	66,67%	33,33%
	Fidelização de clientes (repetição de negócios)	10	4	0,00%	0,00%	0,00%	60,00%	40,00%
	Percepções do cliente	1	4	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%
	Perfil do cliente	2	4	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%
Primeira impressão do cliente do estabelecimento hoteleiro	2	3 ^a	0,00%	0,00%	50,00%	50,00%	0,00%	

a. Ha vários modas. O menor valor é mostrado.

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 158 refere-se à avaliação da importância dos itens integrados na subdimensão “Serviço”. Os FCSs correspondentes aos mais importantes são os itens “Atendimento ao cliente altamente personalizado” e “Eficiência e competência”, escolhidos pelo mesmo número de diretores/gestores e avaliados da mesma forma entre os parâmetros “bastante importante” (25,00%) e “muito importante” (75,00%). O outro item do top três desta subdimensão – “Capacidade de resposta e rapidez/prontidão” – é, majoritariamente, avaliado como “muito importante” por todos os inquiridos que o escolheram (100,00%).

Tabela 158 - Avaliação da importância dos FCSs da subdimensão “Serviço” (diretores/gestores)

Subdimensão	Itens (FCSs)	N	Moda	Frequência Relativa				
				1 = nada importante	2 = pouco importante	3 = importante	4 = bastante importante	5 = muito importante
Serviço	Apoio em caso de emergência médica	0	-	-	-	-	-	-
	Atendimento ao cliente altamente personalizado	12	5	0,00%	0,00%	0,00%	25,00%	75,00%
	Atendimento fornecido na recepção	1	5	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
	Realização de auditorias de qualidade	2	5	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
	Capacidade de resposta e rapidez/prontidão	6	5	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
	Eficiência e competência	12	5	0,00%	0,00%	0,00%	25,00%	75,00%
	Honestidade no serviço oferecido	3	5	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
	Padronização	1	5	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
	Qualidade	5	5	0,00%	0,00%	0,00%	20,00%	80,00%
	Relação qualidade-preço	4	5	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
	Serviço cortês e caloroso de forma a garantir uma experiência favorável	5	5	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
	Singularidade e diferenciação dos serviços oferecidos comparativamente aos concorrentes	4	4 ^a	0,00%	0,00%	0,00%	50,00%	50,00%
	Sustentabilidade aliada à qualidade	2	4 ^a	0,00%	0,00%	0,00%	50,00%	50,00%

a. Ha vários modas. O menor valor é mostrado.

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à avaliação do desempenho dos mesmos três itens da subdimensão “**Serviço**” (Tabela 159), pode-se concluir que o desempenho dos FCSs “Atendimento ao cliente altamente personalizado” e “Eficiência e competência” foram, maioritariamente, avaliados com o parâmetro “alto desempenho”, com percentagens de, aproximadamente, 58,3% e 83,3%, respetivamente. O FCS “Capacidade de resposta e rapidez/prontidão” teve percentagens iguais (33,33%) de avaliação do seu desempenho, entre os níveis de avaliação “desempenho moderado”, “alto desempenho” e “desempenho muito alto”.

Tabela 159 - Avaliação do desempenho dos FCSs da subdimensão “Serviço” (diretores/gestores)

Subdimensão	Itens (FCSs)	N	Moda	Frequência Relativa				
				1 = nenhum desempenho	2 = baixo desempenho	3 = desempenho moderado	4 = alto desempenho	5 = desempenho muito alto
Serviço	Apoio em caso de emergência médica	0	-	-	-	-	-	-
	Atendimento ao cliente altamente personalizado	12	4	0,00%	0,00%	8,33%	58,33%	33,34%
	Atendimento fornecido na recepção	1	5	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
	Realização de auditorias de qualidade	2	3 ^a	0,00%	0,00%	50,00%	50,00%	0,00%
	Capacidade de resposta e rapidez/prontidão	6	3 ^a	0,00%	0,00%	33,33%	33,33%	33,34%
	Eficiência e competência	12	4	0,00%	0,00%	0,00%	83,33%	16,67%
	Honestidade no serviço oferecido	3	4	0,00%	0,00%	0,00%	66,67%	33,33%
	Padronização	1	4	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%
	Qualidade	5	4	0,00%	0,00%	0,00%	60,00%	40,00%
	Relação qualidade-preço	4	3	0,00%	0,00%	50,00%	25,00%	25,00%
	Serviço cortês e caloroso de forma a garantir uma experiência favorável	5	4	0,00%	0,00%	0,00%	60,00%	40,00%
	Singularidade e diferenciação dos serviços oferecidos comparativamente aos concorrentes	4	4 ^a	0,00%	0,00%	0,00%	50,00%	50,00%
	Sustentabilidade aliada à qualidade	2	3	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%

a. Ha vários modas. O menor valor é mostrado.

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito à avaliação da importância dos itens inerentes à subdimensão “**Conservação e Manutenção**” (Tabela 160), o item que os diretores/gestores das pousadas consideram mais importante é o item “Segurança e Proteção”, sendo considerado importante (5,26%), bastante importante (21,05%) ou muito importante (73,69%). Relativamente aos restantes dois itens mais importantes, nomeadamente os itens “Higiene e limpeza” e “Planeamento sistemático (ao nível da limpeza, lavanderia, manutenção, etc.)”, a maioria dos diretores/gestores consideram o fator “muito importante”, com percentagens de 94,44% e 58,82%, respetivamente.

Tabela 160 - Avaliação da importância dos FCSs da subdimensão “Conservação e Manutenção” (diretores/gestores)

Subdimensão	Itens (FCSs)	N	Moda	Frequência Relativa				
				1 = nada importante	2 = pouco importante	3 = importante	4 = bastante importante	5 = muito importante
Conservação e Manutenção	Diferentes ambientes para circulação pública e privada	3	4	0,00%	0,00%	0,00%	66,67%	33,33%
	Higiene e limpeza	18	5	0,00%	0,00%	0,00%	5,56%	94,44%
	Planeamento sistemático (ao nível da limpeza, lavanderia, manutenção, etc)	17	5	0,00%	0,00%	5,88%	35,30%	58,82%
	Segurança e Proteção	19	5	0,00%	0,00%	5,26%	21,05%	73,69%

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito à avaliação do desempenho dos itens mais importantes da subdimensão “**Conservação e Manutenção**” (Tabela 161), o desempenho é considerado, pela maior parte dos diretores/gestores, muito alto no caso dos FCSs “Higiene e limpeza” e “Segurança e Proteção”, com percentagens de 61,1% e 42,1%, respetivamente. O desempenho do outro FCS – “Planeamento sistemático (ao nível da limpeza, lavanderia, manutenção, etc.)” – é avaliado, maioritariamente, como alto (52,94%).

Tabela 161 - Avaliação do desempenho dos FCSs da subdimensão “Conservação e Manutenção” (diretores/gestores)

Subdimensão	Itens (FCSs)	N	Moda	Frequência Relativa				
				1 = nenhum desempenho	2 = baixo desempenho	3 = desempenho moderado	4 = alto desempenho	5 = desempenho muito alto
Conservação e Manutenção	Diferentes ambientes para circulação pública e privada	3	4	0,00%	0,00%	33,33%	66,67%	0,00%
	Higiene e limpeza	18	5	0,00%	0,00%	11,11%	27,78%	61,11%
	Planeamento sistemático (ao nível da limpeza, lavanderia, manutenção, etc)	17	4	0,00%	0,00%	29,41%	52,94%	17,65%
	Segurança e Proteção	19	5	0,00%	0,00%	21,05%	36,84%	42,11%

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 162 expõe a avaliação da importância dos itens incluídos na subdimensão “**Recursos Humanos**”, sendo que dois dos itens mais importantes, nomeadamente os fatores “Competência dos recursos humanos” e “Simpatia e prestabilidade dos funcionários perante os clientes” foram avaliados, por unanimidade, com o parâmetro de avaliação de “muito importante” (100,00%). O outro FCS – “Compromisso e envolvimento dos funcionários”,

que diz respeito ao item mais importante desta subdimensão, é, maioritariamente, considerado bastante (21,43%) ou muito importante (78,57%).

Tabela 162 - Avaliação da importância dos FCSs da subdimensão “Recursos Humanos” (diretores/gestores)

Subdimensão	Itens (FCSs)	N	Moda	Frequência Relativa				
				1 = nada importante	2 = pouco importante	3 = importante	4 = bastante importante	5 = muito importante
Recursos Humanos	Ambiente e cultura de trabalho no estabelecimento hoteleiro	7	5	0,00%	0,00%	0,00%	14,29%	85,71%
	Aparência e modos de comportamento dos funcionários	2	4 ^a	0,00%	0,00%	0,00%	50,00%	50,00%
	Competência dos recursos humanos	8	5	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
	Compromisso e envolvimento dos funcionários	14	5	0,00%	0,00%	0,00%	21,43%	78,57%
	Habilidades de línguas e tecnológicas dos funcionários	0	-	-	-	-	-	-
	Habilidades, qualificações e experiência dos funcionários	4	4 ^a	0,00%	0,00%	0,00%	50,00%	50,00%
	Iniciativas por parte dos funcionários (ex: ao nível da inovação)	5	5	0,00%	0,00%	0,00%	20,00%	80,00%
	Partilha de conhecimentos entre a equipa	4	5	0,00%	0,00%	0,00%	25,00%	75,00%
	Reduzida taxa de absentismo	2	5	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
	Simpatia e prestabilidade dos funcionários perante os clientes	11	5	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%

a. Ha vários modas. O menor valor é mostrado.

Fonte: Elaboração própria

No que concerne à avaliação do desempenho dos mesmos três itens da subdimensão “**Recursos Humanos**” (Tabela 163), o desempenho do FCS mais importante – “Compromisso e envolvimento dos funcionários” – é avaliado, por metade dos inquiridos que o escolheram, como “alto desempenho” (50,00%) e pela outra metade como “desempenho muito alto” (50,00%). O desempenho do item “Simpatia e prestabilidade dos funcionários perante os clientes”, nas pousadas, é considerado, pela maioria, muito alto (54,55%) e o desempenho do item “Competência dos recursos humanos” é considerado, pela maioria, alto (62,50%).

Tabela 163 - Avaliação do desempenho dos FCSs da subdimensão “Recursos Humanos”
(diretores/gestores)

Subdimensão	Itens (FCSs)	N	Moda	Frequência Relativa				
				1 = nenhum desempenho	2 = baixo desempenho	3 = desempenho moderado	4 = alto desempenho	5 = desempenho muito alto
Recursos Humanos	Ambiente e cultura de trabalho no estabelecimento hoteleiro	7	5	0,00%	0,00%	0,00%	42,86%	57,14%
	Aparência e modos de comportamento dos funcionários	2	4 ^a	0,00%	0,00%	0,00%	50,00%	50,00%
	Competência dos recursos humanos	8	4	0,00%	0,00%	0,00%	62,50%	37,50%
	Compromisso e envolvimento dos funcionários	14	4 ^a	0,00%	0,00%	0,00%	50,00%	50,00%
	Habilidades de línguas e tecnológicas dos funcionários	0	-	-	-	-	-	-
	Habilidades, qualificações e experiência dos funcionários	4	4	0,00%	0,00%	25,00%	75,00%	0,00%
	Iniciativas por parte dos funcionários (ex: ao nível da inovação)	5	3 ^a	0,00%	0,00%	40,00%	40,00%	20,00%
	Partilha de conhecimentos entre a equipa	4	3 ^a	0,00%	0,00%	50,00%	0,00%	50,00%
	Reduzida taxa de absentismo	2	3 ^a	0,00%	0,00%	50,00%	50,00%	0,00%
	Simpatia e prestabilidade dos funcionários perante os clientes	11	5	0,00%	0,00%	9,09%	36,36%	54,55%

a. Ha vários modas. O menor valor é mostrado.

Fonte: Elaboração própria

Identificação dos indicadores de medida/desempenho dos FCSs

A penúltima parte da entrevista por questionário, dirigida aos diretores/gestores das Pousadas de Portugal (anterior à parte relativa à caracterização sociodemográfica e profissional), teve por objetivo a identificação de indicadores de medida/desempenho que permitam mensurar o desempenho dos três FCSs mais importantes de cada subdimensão, identificados por cada diretor/gestor.

Desta forma, a seguir serão analisadas variadas propostas de indicadores utilizados para este efeito, sendo que serão expostos em tabelas os indicadores mencionados pelos diretores/gestores que permitem medir o desempenho dos três FCSs identificados como os mais importantes de cada subdimensão (top três de cada subdimensão), de acordo com a

análise descritiva realizada anteriormente. Salienta-se, ainda, que o número de indicadores identificados para um determinado FCS depende do número de diretores/gestores que escolheram esse FCS como um dos mais importantes da respetiva subdimensão, pois apenas se pediu aos inquiridos para identificarem indicadores para os três FCSs escolhidos anteriormente, de modo a não tornar a questão demasiado extensa e exaustiva.

Após uma análise minuciosa e cuidada de todas as respostas dos diretores/gestores, notou-se que alguns dos inquiridos indicaram mais do que um indicador, outros optaram por não responder através, por exemplo, da resposta “não se aplica” e, outros, por não interpretarem da melhor forma a questão, acabam por caracterizar o FCS em questão, no caso da pousada que gerem/dirigem, ou por sugerir medidas de melhoria no que concerne a esse FCS. Por isso, depois de serem analisados os indicadores dos três FCSs mais importantes de cada subdimensão, serão analisadas as características dos FCSs nas pousadas e várias medidas de melhoria, sugeridas pelos diretores/gestores, no que diz respeito aos FCSs. Os indicadores propostos para os restantes FCSs (não destacados como top três em cada subdimensão) estão expostos da Tabela 286 à Tabela 293, no Apêndice 6 – Indicadores correspondentes aos restantes FCSs mencionados pelos diretores/gestores.

A Tabela 164 inclui a lista de indicadores mencionados pelos diretores/gestores referentes aos três FCSs mais importantes da subdimensão “**Alcance e Localização**”. Como se pode concluir, o indicador “*Feedback* dos clientes através de plataformas internas e externas que medem a satisfação e a procura (*website* Grupo Pestana, *website* Pousadas de Portugal, *TripAdvisor*, *Booking*, *Expedia*, etc.) e que é posteriormente analisado através do sistema *ReviewPro*” é mencionado como um possível indicador dos três FCSs mais importantes, nomeadamente dos FCSs “Ambiente envolvente externo”, “Localização” e “Rede da marca do estabelecimento hoteleiro (tamanho e cobertura geográfica)”.

Tabela 164 - Indicadores de desempenho dos três FCSs mais importantes da subdimensão "Alcance e Localização", sugeridos pelos diretores e gestores

Subdimensão	FCSs: TOP 3	Indicadores de medida/desempenho
Alcance e Localização	Ambiente envolvente externo	Análise estruturada do <i>competitive set</i> (grupo de estabelecimentos hoteleiros que são vistos como concorrentes diretos)
		<i>Feedback</i> dos clientes através de plataformas internas e externas que medem a satisfação e a procura (<i>website</i> Grupo Pestana, <i>website</i> Pousadas de Portugal, <i>TripAdvisor</i> , <i>Booking</i> , <i>Expedia</i> , etc) e que é posteriormente analisado através do sistema <i>Reviewpro</i>
		Volume de vendas
	Localização	Acessibilidades
		Distância e acessibilidade até ao centro
		<i>Feedback</i> dos clientes através de plataformas internas e externas que medem a satisfação e a procura (<i>website</i> Grupo Pestana, <i>website</i> Pousadas de Portugal, <i>TripAdvisor</i> , <i>Booking</i> , <i>Expedia</i> , etc) e que é posteriormente analisado através do sistema <i>Reviewpro</i>
		Volume de vendas
		<i>Feedback</i> dos clientes através de plataformas internas e externas que medem a satisfação e a procura (<i>website</i> Grupo Pestana, <i>website</i> Pousadas de Portugal, <i>TripAdvisor</i> , <i>Booking</i> , <i>Expedia</i> , etc) e que é posteriormente analisado através do sistema <i>Reviewpro</i>
	Rede da marca do estabelecimento hoteleiro (tamanho e cobertura geográfica)	Número de estabelecimentos e dispersão geográfica dos mesmos
		Percentagem de ocupação
		<i>Pestana Guest Club</i> - medição da procura e fidelização de clientes

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito aos indicadores possíveis do FCS “Ambiente envolvente externo” (Tabela 164), salienta-se, ainda, a “Análise estruturada do *competitive set* (grupo de estabelecimentos hoteleiros que são vistos como concorrentes diretos)”, em que, basicamente, o “Ambiente envolvente externo” é comparado ao dos concorrentes diretos e é avaliado dessa forma, consoante um melhor ou pior desempenho, face aos concorrentes.

O FCS “Localização” pode ser mensurado, também, segundo os diretores/gestores, através da identificação das “Acessibilidades” e da medição da “Distância e acessibilidade até ao centro”, como se pode constatar a partir da observação da Tabela 164. O indicador “Volume de vendas” é utilizado, como se pode verificar na Tabela 164, para mensurar o desempenho dos FCSs “Ambiente envolvente externo” e “Localização”.

Por último, o FCS “Rede da marca do estabelecimento hoteleiro (tamanho e cobertura geográfica)” pode ser medido com recurso a indicadores como o “Número de estabelecimentos e dispersão geográfica dos mesmos”, a “Percentagem de ocupação” e o “*Pestana Guest Club* - medição da procura e fidelização de clientes” (Tabela 164). Esta última plataforma mencionada, pertence ao Grupo Pestana e corresponde ao programa de fidelização dos clientes do Pestana *Hotel Group*, que engloba as submarcas Pestana *Hotels & Resorts*, Pestana Pousadas de Portugal, Pestana CR7 e Pestana *Collection Hotels*. Este programa permite acumular pontos por cada estada ou refeição nos hotéis aderentes. Estes pontos podem ser utilizados, futuramente, em estadas gratuitas nas marcas Pestana, em qualquer dia do ano. A adesão ao programa de fidelização permite, ainda, obter descontos em alojamento, bares e restaurantes, *magic spa* e em vários parceiros do Grupo (Grupo Pestana, 2020a).

Relativamente aos indicadores de desempenho dos três FCSs mais importantes, na perspetiva dos diretores/gestores das pousadas, da subdimensão “**Prestígio e Imagem**”, estes já são bastante diversos e variados, como se pode verificar na Tabela 165.

Para o FCS “Estabelecimento hoteleiro bem estabelecido na comunidade local” (Tabela 165) são, obviamente, sugeridos variados indicadores de desempenho relacionados com a envolvência das Pousadas de Portugal na comunidade local, nomeadamente a “Colaboração com as entidades locais (patrocínios, etc.)” e o “Envolvimento/participação e apoio nos eventos locais”, e indicadores de desempenho mais relacionados com a utilização e procura por parte dos residentes locais das pousadas, nomeadamente a “Fidelização de clientes locais”, as “Receitas geradas pela comunidade local”, a “Utilização dos serviços pela comunidade local (eventos *corporate local* e eventos sociais - casamentos, batizados, almoços ou jantares)” e o “Volume de cliente locais”. É, ainda, proposto o indicador “Tempo desde a abertura do estabelecimento hoteleiro” como indicador do desempenho deste FCS, podendo o tempo de abertura ser um fator decisivo para um determinado estabelecimento hoteleiro estar bem estabelecido numa comunidade.

Relativamente ao FCS “Prémios recebidos pelo estabelecimento hoteleiro”, pode-se concluir, a partir da análise da Tabela 165, que quase todos os indicadores envolvem, naturalmente, o recebimento de prémios por parte das pousadas, entre eles “Prémios de reconversão patrimonial, de performance qualitativa, etc.”, “Prémios recebidos dos

principais canais de venda (*TripAdvisor, Booking, etc.*)” e “Prémios recebidos pela *Travel Awards*”. Além disso, um indicador que pode ser capaz de medir o desempenho desde FCS corresponde às “Notícias nos *media*”, já que o recebimento de prémios é sempre tornado público e divulgado pelos principais meios de comunicação social da área.

Tabela 165 - Indicadores de desempenho dos três FCSs mais importantes da subdimensão "Prestígio e Imagem", sugeridos pelos diretores e gestores

Subdimensão	FCSs: TOP 3	Indicadores de medida/desempenho
Prestígio e Imagem	Estabelecimento hoteleiro bem estabelecido na comunidade local	Colaboração com as entidades locais (patrocínios, etc)
		Envolvimento/participação e apoio nos eventos locais
		Fidelização de clientes locais
		Receitas geradas pela comunidade local
		Tempo desde a abertura do estabelecimento hoteleiro
		Utilização dos serviços pela comunidade local (eventos <i>corporate local</i> e eventos sociais - casamentos, batizados, almoços ou jantares)
		Volume de cliente locais
	Prémios recebidos pelo estabelecimento hoteleiro	Notícias nos <i>media</i>
		Prémios de reconversão patrimonial, de <i>performance</i> qualitativa, etc
		Prémios recebidos dos principais canais de venda (<i>Tripadvisor, Booking, etc</i>)
		Prémios recebidos pela <i>Travel Awards</i>
	Reputação/imagem do estabelecimento hoteleiro	<i>Benchmarking</i> externo e interno
		Comentários nas redes sociais
		Comentários por parte do <i>staff</i>
		Divulgação nas redes sociais
		<i>Feedback</i> dos clientes através de plataformas internas e externas que medem a satisfação e a procura (<i>website Grupo Pestana, website Pousadas de Portugal, TripAdvisor, Booking, Expedia, etc</i>) e que é posteriormente analisado através do sistema <i>Reviewpro</i>
		Posicionamento nacional e internacional da marca (com base nos estudos das consultoras)
		Procura e conversão de reservas <i>online</i> e <i>offline</i>
		<i>Rankings</i> (<i>rankings</i> de qualidade, <i>rankings</i> nacionais das marcas, etc)

Fonte: Elaboração própria

Por último, o FCS “Reputação/imagem do estabelecimento hoteleiro” pode ser mensurado a partir de variados indicadores (Tabela 165), uns mais “internos” relacionados com a análise realizada com o intuito de medir a reputação/imagem da unidade hoteleira em questão, tais como “*Benchmarking* externo e interno” e “Procura e conversão de reservas *online* e *offline*”, “Posicionamento nacional e internacional da marca (com base nos estudos das consultoras)” e “*Rankings* (*rankings* de qualidade, *rankings* nacionais das marcas, etc.)”; e outros mais

espontâneos e relacionados com o *feedback* obtido, como “Comentários nas redes sociais”, “Comentários por parte do *staff*” e “*Feedback* dos clientes através de plataformas internas e externas que medem a satisfação e a procura (*website* Grupo Pestana, *website* Pousadas de Portugal, *TripAdvisor*, *Booking*, *Expedia*, etc.) e que é posteriormente analisado através do sistema *Reviewpro*”.

Os indicadores que se seguem correspondem aos indicadores que medem o desempenho dos três FCSs mais importantes da subdimensão “**Promoção e Marketing**” (Tabela 166). O primeiro FCS exposto, na Tabela 166, diz respeito à “Análise e controlo do mercado (ao nível de produtos/serviços, clientes, concorrentes, segmento de mercado, economia, etc.) para apoiar a tomada de decisões”, podendo ser mensurado a partir de indicadores de análise/pesquisa realizada pelos recursos humanos responsáveis, tais como “Análise de *competitive set* de vendas”, “Análise do sistema *Reviewpro*”, “*Benchmarking* constante”, “Estudos com base no programa de *loyalty*”, “Estudos de mercado”, “Indicadores internos”, “Pesquisa diária” e “Relatório de desempenho de hotéis (STR)”. O último indicador apresentado é o “Volume de vendas”, que está mais relacionado com a procura por parte dos clientes.

Relativamente ao FCS “Diferenciação forte da marca do estabelecimento hoteleiro”, este pode ser medido através de indicadores qualitativos como a existência de uma “Cultura *extra mille*”, o “*Ranking* das principais consultoras” e as “*Reviews* sobre o serviço em *websites* da área” ou através de indicadores quantitativos, nomeadamente “Maior conversão de *room nights* com maior receita recorrente anual (ARR)”, “Quantidade de novos clientes de A&B”, “Quantidade de novos clientes de reuniões, convenções e exposições”, “Quantidade de novos hóspedes”, “Quota de mercado de clientes de A&B”, “Quota de mercado de clientes de reuniões, convenções e exposições” e “Quota de mercado de hóspedes”, como se pode constatar a partir da observação da Tabela 166.

O FCS “Oferta de benefícios para membros/sócios” pode ser mensurado a partir de indicadores relacionados com o programa de fidelização existente do Grupo Pestana (já descrito anteriormente), tais como a existência do mesmo “Programa de fidelização existente: *Pestana Guest Club* (fidelização de clientes, maior conversão de reservas, maior ocupação)”. Este programa permite, como foi mencionado por um dos diretores/gestores, para além da fidelização de clientes, uma maior conversão de reservas e uma maior

ocupação. Outro indicador, que está diretamente relacionado com este programa, diz respeito ao “Aumento de reservas por pontos”, que representa, efetivamente, um dos benefícios oferecidos aos membros. Além disso, este FCS pode, ainda, ser medido, na opinião dos diretores/gestores das Pousadas de Portugal, a partir de indicadores como o “Índice de satisfação dos clientes” e o “Volume de vendas” (Tabela 166).

Tabela 166 - Indicadores de desempenho dos três FCSs mais importantes da subdimensão "Promoção e Marketing", sugeridos pelos diretores e gestores

Subdimensão	FCSs: TOP 3	Indicadores de medida/desempenho
Promoção e Marketing	Análise e controlo do mercado (ao nível de produtos/serviços, clientes, concorrentes, segmento de mercado, economia, etc) para apoiar a tomada de decisões	Análise de <i>competitive set</i> de vendas
		Análise de dados partilhados pelas regiões de turismo
		Análise do sistema <i>Reviewpro</i>
		<i>Benchmarking</i> constante
		Estudos com base no programa de <i>loyalty</i>
		Estudos de mercado
		Indicadores internos
		Pesquisa diária
		Relatório de desempenho de hotéis (STR)
		Volume de vendas
		Diferenciação forte da marca do estabelecimento hoteleiro
	Maior conversão de <i>room nights</i> com maior receita recorrente anual (ARR)	
	Quantidade de novos clientes de A&B	
	Quantidade de novos clientes de reuniões, convenções e exposições	
	Quantidade de novos hóspedes	
	Quota de mercado de clientes de A&B	
	Quota de mercado de clientes de reuniões, convenções e exposições	
	Quota de mercado de hóspedes	
	Oferta de benefícios para membros/sócios	<i>Ranking</i> das principais consultoras
		<i>Reviews</i> sobre o serviço em <i>websites</i> da área
		Aumento de reservas por pontos
		Índice de satisfação dos clientes
		Programa de fidelização existente: <i>Pestana Guest Club</i> (fidelização de clientes, maior conversão de reservas, maior ocupação)
		Volume de vendas

Fonte: Elaboração própria

Os indicadores que permitem mensurar o desempenho dos FCSs mais importantes (top três) da subdimensão “**Contabilidade e Controlo**” são, maioritariamente, indicadores financeiros, como se pode constatar a partir da observação da Tabela 167.

Tabela 167 - Indicadores de desempenho dos três FCSs mais importantes da subdimensão "Contabilidade e Controlo", sugeridos pelos diretores e gestores

Subdimensão	FCSs: TOP 3	Indicadores de medida/desempenho
Contabilidade e Controlo	Controlo/gestão do volume de receitas/rendimento	Análise diária, mensal e anual vs. anos anteriores
		Crescimento médio da tarifa de quarto
		Ferramentas de <i>budgeting</i> e <i>forecast</i>
		Rendimento por quarto disponível
		Rentabilidade
		Sistemas de gestão (SAP, <i>Simphony</i> , <i>Opera</i> , etc)
	Desempenho financeiro	Custo padrão das receitas
		Custos em A&B em relação ao orçamento
		<i>Dashboards</i> de análise de gestão (painéis que mostram métricas e indicadores importantes para alcançar objetivos e metas traçadas de forma visual, facilitando a compreensão das informações geradas)
		Demonstração dos resultados do grupo - demonstrativo de lucros e perdas de uma empresa: receitas, custos e despesas (P&L)
		Despesas com folha de pagamento (total e departamental)
		Despesas em A&B
		Despesas em relação ao orçamento
		Ferramentas de <i>budgeting</i> e <i>forecast</i>
		Lucro líquido
		Lucro operacional bruto (mensal e anual)
		Ocupação dos quartos em relação ao orçamento
		Outras receitas (extra)
		Receitas centrais em relação ao orçamento
		Receitas <i>per capita</i>
		Receitas provenientes de A&B
		Relação preço/lucro
		Relatórios dos sistemas de gestão (<i>Opera</i> , SAP, <i>Simphony</i> , etc)
		Rendimento <i>per capita</i>
		Rentabilidade
		Gestão eficiente dos ativos
	Despesas	
	<i>Flowthrough</i> (indicador que mede o impacto da variação da receita face a outro período, na variação do resultado operacional bruto face a outro período)	
	Gestão de horários	
	Gestão do banco de horas	
	Lucro operacional bruto	
	Relatórios bancários	

Fonte: Elaboração própria

Desta forma, o desempenho do primeiro FCS exposto – “Controlo/gestão do volume de receitas/rendimento” – (Tabela 167), pode ser medido através de indicadores como uma “Análise diária, mensal e anual vs. anos anteriores”, que permite comparar os dados do ano

atual com os dados dos anos anteriores, percebendo que tipo de evolução existe; “Ferramentas de *budgeting* e *forecast*” (a ferramenta de *budgeting* permite fazer o planeamento e controlo orçamentário e a ferramenta de *forecast* é uma das principais ferramentas de previsibilidade do processo de vendas), a “Rentabilidade” e através dos “Sistemas de gestão (SAP, *Simphony*, *Opera*, etc.)”. Além disso, este FCS pode, ainda, ser mensurado através de indicadores mais relacionados com os dados relativos aos quartos dos hóspedes, nomeadamente o “Crescimento médio da tarifa de quarto” e o “Rendimento por quarto disponível”.

Para o FCS “Desempenho financeiro”, foram propostos inúmeros indicadores, como se pode constatar a partir da observação da Tabela 167, recorrendo-se, novamente, a indicadores que já foram propostos para o FCS anterior, como as “Ferramentas de *budgeting* e *forecast*” e a “Rentabilidade”. Ademais, são sugeridos outros indicadores financeiros, nomeadamente ao nível de custos – “Custo padrão das receitas” e “Custos em A&B em relação ao orçamento” -, de demonstração dos resultados – “Demonstração dos resultados do grupo - demonstrativo de lucros e perdas de uma empresa: receitas, custos e despesas (P&L)” -, de despesas – “Despesas com folha de pagamento (total e departamental)”, “Despesas em A&B” e “Despesas em relação ao orçamento” -, de lucro – “Lucro líquido”, “Lucro operacional bruto (mensal e anual)” e “Relação preço/lucro”-, de ocupação – “Ocupação dos quartos em relação ao orçamento” -, de receitas – “Outras receitas (extra)”, “Receitas centrais em relação ao orçamento”, “Receitas *per capita*” e “Receitas provenientes de A&B” -, e do rendimento – “Rendimento *per capita*”. São, ainda, mencionados indicadores mais relacionados com a gestão e a análise, entres eles a existência de “*Dashboards* de análise de gestão (painéis que mostram métricas e indicadores importantes para alcançar objetivos e metas traçadas de forma visual, facilitando a compreensão das informações geradas)” e os “Relatórios dos sistemas de gestão (*Opera*, SAP, *Simphony*, etc.)”.

O FCS “Gestão eficiente dos ativos” é, mais uma vez, medido a partir de indicadores financeiros, como o estudo da relação entre o “Custo operacional com *staff* vs. necessidade do *staff*”, as “Despesas”, o “*Flowthrough* (indicador que mede o impacto da variação da receita face a outro período, na variação do resultado operacional bruto face a outro período)” e o “Lucro operacional bruto”. Além disso, os diretores/gestores das Pousadas de Portugal sugerem, ainda, indicadores mais qualitativos relacionados com a operação dos recursos humanos, nomeadamente a “Gestão de horários” e a “Gestão do banco de horas”.

Por último, é de realçar que, também, é possível recorrer-se a “Relatórios bancários” para se medir o desempenho deste FCS (Tabela 167).

No que concerne aos três FCSs mais importantes da subdimensão “**Estratégia, Gestão e Estrutura**”, a recorrência a indicadores quantitativos ou financeiros é bastante diminuta, como se pode concluir a partir da análise da Tabela 168.

O FCS “Competência, experiência e formação dos gestores” (Tabela 168) pode ser medido, na opinião dos diretores/gestores das pousadas, recorrendo-se a indicadores qualitativos, tais como as “Boas práticas implementadas”, as “Ferramentas de avaliação utilizadas” e os “Processos e procedimentos implementados”. Ademais, este FCS pode ser mensurado a partir dos resultados individuais de cada gestor – “Resultados (qualitativos e quantitativos) que cada um obtém nas unidades que gere” – ou dos resultados gerais – “Resultados da empresa”.

Tabela 168 - Indicadores de desempenho dos três FCSs mais importantes da subdimensão "Estratégia, Gestão e Estrutura", sugeridos pelos diretores e gestores

Subdimensão	FCSs: TOP 3	Indicadores de medida/desempenho
Estratégia, Gestão e Estrutura	Competência, experiência e formação dos gestores	Boas práticas implementadas
		Ferramentas de avaliação utilizadas
		Processos e procedimentos implementados
		Resultados (qualitativos e quantitativos) que cada um obtém nas unidades que gere
		Resultados da empresa
	Cultura e estrutura organizacional	Análise e medição do clima organizacional de uma forma generalizada, transparente e com regularidade (ex: através de um inquérito)
		Entrevistas individuais aos colaboradores
		Ferramentas de gestão de recursos humanos
		Fóruns de análise multidisciplinares
		Política de recursos humanos
		Rentabilidade
	Retenção de clientes	Visão, missão e valores da empresa
		Programa de fidelização: <i>Pestana Guest Club</i>

Fonte: Elaboração própria

Para o segundo FCS exposto na Tabela 168, – “Cultura e estrutura organizacional” – são sugeridos outros FCSs, maioritariamente qualitativos e dependentes do *feedback* das pessoas, tais como a “Análise e medição do clima organizacional de uma forma generalizada, transparente e com regularidade (ex.: através de um inquérito)” e a realização de “Entrevistas individuais aos colaboradores” e de “Fóruns de análise multidisciplinares”. Pode-se recorrer

ainda, aos indicadores “Ferramentas de gestão de recursos humanos”, “Política de recursos humanos”, “Rentabilidade” e “Visão, missão e valores da empresa”.

Por último, o indicador sugerido capaz de medir o FCS “Retenção de clientes”, foi a existência de um “Programa de fidelização: *Pestana Guest Club*” (Tabela 168), já mencionado anteriormente nesta parte, que permite, obviamente, quantificar o nível de retenção de clientes a partir da aderência a este programa.

No que diz respeito aos indicadores correspondentes aos três itens (FCSs) mais importantes da subdimensão “**Gestão de Recursos Humanos**” (Tabela 169), o *feedback* recebido é, mais uma vez, identificado como indicador. No caso do FCS “Desenvolvimento da moral e lealdade dos funcionários (consequente retenção dos funcionários)”, os diretores/gestores das pousadas sugerem como indicadores a “Elaboração de questionário anónimo aos colaboradores”, que resulta num *feedback* concreto e mais formal por parte dos colaboradores, o “*Feedback* da equipa” e o “*Feedback* informal”, recebido de forma espontânea e informal ao longo do dia-a-dia. O indicador “Elaboração de questionário anónimo aos colaboradores” é, ainda, utilizado para medir o FCS “Motivação e satisfação dos recursos humanos”. O indicador “*Feedback* do cliente” é, também, utilizado, nomeadamente para a mensuração do desempenho dos FCSs “Desenvolvimento e formação dos recursos humanos” e “Motivação e satisfação dos recursos humanos”.

No caso do FCS “Desenvolvimento da moral e lealdade dos funcionários (consequente retenção dos funcionários)” (Tabela 169) é, ainda, mencionada a “Taxa de absentismo” como indicador de medição. Relativamente ao desempenho do FCS “Desenvolvimento e formação dos recursos humanos”, este pode ser medido, segundo a sugestão dos diretores/gestores das Pousadas de Portugal, a partir de vários indicadores que permitem a análise e o cuidado com a formação dos colaboradores, nomeadamente a “Existência de um departamento central dedicado a este processo”, a “Formação *ongoing*”, um “Plano de carreiras”, um “Plano de formação anual”, um “Planos de formação internos e externos das equipas” e “Programas de desenvolvimento com monitorização de execução”. São, ainda, citados como indicadores deste FCS os indicadores “Padrões de desempenho observados” e o “Volume de negócios”.

Em relação ao último FCS exposto na Tabela 169 – “Motivação e satisfação dos recursos humanos” -, os diretores/gestores acreditam que este pode ser medido, ainda, a partir das

“Condições financeiras oferecidas” e dos “Prêmios de reconhecimento (empregado do mês, empregado do ano, prémio de melhor unidade, etc.)”.

Tabela 169 - Indicadores de desempenho dos três FCSs mais importantes da subdimensão "Gestão de Recursos Humanos", sugeridos pelos diretores e gestores

Subdimensão	FCSs: TOP 3	Indicadores de medida/desempenho
Gestão de Recursos Humanos	Desenvolvimento da moral e lealdade dos funcionários (consequente retenção dos funcionários)	Elaboração de questionário anónimo aos colaboradores
		<i>Feedback</i> da equipa
		<i>Feedback</i> informal
		Taxa de absentismo
	Desenvolvimento e formação dos recursos humanos	Existência de um departamento central dedicado a este processo
		<i>Feedback</i> do cliente
		Formação <i>ongoing</i>
		Padrões de desempenho observados
		Plano de carreiras
		Plano de formação anual
		Planos de formação internos e externos das equipas
		Programas de desenvolvimento com monitorização de execução
	Motivação e satisfação dos recursos humanos	Volume de negócios
		Ambiente geral das equipas
		Condições financeiras oferecidas
		Elaboração de questionário anónimo aos colaboradores
		<i>Feedback</i> do cliente
		Prêmios de reconhecimento (empregado do mês, empregado do ano, prémio de melhor unidade, etc)

Fonte: Elaboração própria

Os indicadores que se seguem correspondem aos indicadores que permitem medir o desempenho dos três FCSs mais importantes da subdimensão “**Inovação e Uso da Tecnologia e Internet**” (Tabela 170). É de realçar que os indicadores “*Feedback* do cliente” e “*Feedback* da equipa” são utilizados, novamente, como indicadores de medição, desta vez dos FCSs “Atualização e uso das tecnologias de informação e comunicação”, “Estratégia de inovação e criatividade” e “Utilização da tecnologia e internet para comunicação”.

No que concerne ao desempenho do FCS “Atualização e uso das tecnologias de informação e comunicação” (Tabela 170), os diretores/gestores das pousadas sugerem que este pode ser mensurado a partir de indicadores como a existência de “Cursos de formação” que sejam visivelmente indutores desta atualização, a existência de “Novas Apps” e “Novas funcionalidades”, a própria aplicação do Grupo Pestana - “Pestana APP”-, que representa um indicador direto do desempenho deste FCS, a “Reciclagem dos sistemas” e a “Utilização de ferramentas e sistemas internos”. Ademais, existem vários indicadores mais específicos

capazes de medir este FCS, nomeadamente o “Nível de desenvolvimento das instalações do hotel”, o “Nível de desenvolvimento tecnológico do estabelecimento hoteleiro” e a “Quantidade de novos ativos de serviço hoteleiro”.

Tabela 170 - Indicadores de desempenho dos três FCSs mais importantes da subdimensão "Inovação e Uso da Tecnologia e Internet", sugeridos pelos diretores e gestores

Subdimensão	FCSs: TOP 3	Indicadores de medida/desempenho
Inovação e Uso da Tecnologia e Internet	Atualização e uso das tecnologias de informação e comunicação	Cursos de formação
		Feedback da equipa
		Feedback do cliente
		Nível de desenvolvimento das instalações do hotel
		Nível de desenvolvimento tecnológico do estabelecimento hoteleiro
		Novas APPs
		Novas funcionalidades
		Pestana APP
		Quantidade de novos ativos de serviço hoteleiro
		Reciclagem dos sistemas
		Utilização de ferramentas e sistemas internos
	Estratégia de inovação e criatividade	Desenvolvimento de novos produtos e serviços para venda
		Feedback do cliente
		Feedback da equipa
		Investimentos em curso
		Maximização da receita
		Nível de desenvolvimento das instalações do hotel
		Novos procedimentos Covid 19
		Programas transversais de incentivo à inovação
		Utilização de novas ferramentas
	Volume de vendas	
	Utilização da tecnologia e internet para comunicação	Feedback do cliente
		Feedback da equipa
		Pestana APP
		Quantidade de novos ativos de serviço hoteleiro
		Volume de vendas

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à medição do desempenho do FCS “Estratégia de inovação e criatividade” (Tabela 170), são sugeridos, pelos diretores/gestores, indicadores demonstrativos da inovação e criatividade, como o “Desenvolvimento de novos produtos e serviços para venda”, o “Nível de desenvolvimento das instalações do hotel”, a implementação de “Novos procedimentos Covid 19”, a existência de “Programas transversais de incentivo à inovação” e a “Utilização de novas ferramentas”. Além disso, são, ainda, mencionados como indicadores de mensuração do desempenho deste FCS, o indicador “Investimentos em

curso”, que elucida acerca do interesse em criar novas ofertas, e indicadores financeiros como a “Maximização da receita” e o “Volume de vendas”.

Por último, o FCS “Utilização da tecnologia e internet para comunicação” pode ser medido, também, a partir do indicador relativo à aplicação do Grupo Pestana – “Pestana APP” – e a partir de indicadores quantitativos, tais como a “Quantidade de novos ativos de serviço hoteleiro” e o “Volume de vendas” (Tabela 170).

No que diz respeito aos indicadores de desempenho dos três FCSs mais importantes da subdimensão “**Alimentação e Bebidas**” (Tabela 171), a maioria dos indicadores expostos são, mais uma vez, de caráter opinativo, tendo por base o *feedback* das pessoas, nomeadamente no caso dos indicadores “*Feedback* do cliente”, “*Feedback* informal”, “Índice de satisfação do cliente nas plataformas internas e externas” e “Inquérito de satisfação do cliente” no que concerne ao FCS “Competência do serviço”; “*Feedback* do cliente”, “Índice de satisfação do cliente nas plataformas *online*” e “Inquérito de satisfação do cliente” em relação ao FCS “Qualidade”; e “*Feedback* do cliente”, “Partilha nas redes sociais (ex.: *TripAdvisor*)” e “Comentários de reconhecimento por parte do cliente” no que toca ao FCS “Relação qualidade-preço”.

Ademais, o FCS “Competência do serviço” (Tabela 171) pode, ainda, ser medido, segundo a opinião dos diretores/gestores das pousadas, a partir de indicadores quantitativos, como os “Níveis de ocupação”, o “Nível de negócios repetidos”, o “Preço médio por quarto” e a “Proporção da repetição de negócio” e de indicadores qualitativos, como o “Hóspede misterioso”, a “Participação em esquemas de classificação” e os “*Standards* de serviço internos”. O hóspede misterioso é, de uma forma geral, uma técnica hoteleira, em que uma pessoa é contratada para se hospedar numa unidade hoteleira como um cliente normal e avaliar todos os aspetos que lhe são pedidos para, no fim, relatar tudo isso ao responsável, a fim de ser possível identificar determinados problemas ou falhas, que, por vezes, só são visíveis ao olho do cliente.

O desempenho do FCS “Relação qualidade-preço” (Tabela 171) pode, também, ser mensurado através dos indicadores “Rácios de A&B praticados” e “Rentabilidade”, que representam fatores quantitativos e financeiros, e do indicador qualitativo “Notícias de reconhecimento pelos *media*”.

Tabela 171 - Indicadores de desempenho dos três FCSs mais importantes da subdimensão "Alimentação e Bebidas", sugeridos pelos diretores e gestores

Subdimensão	FCSs: TOP 3	Indicadores de medida/desempenho
Alimentação e Bebidas	Competência do serviço	Feedback do cliente
		Feedback informal
		Hóspede misterioso
		Índice de satisfação do cliente nas plataformas internas e externas
		Inquérito de satisfação do cliente
		Níveis de ocupação
		Nível de negócios repetidos
		Participação em esquemas de classificação
		Preço médio por quarto
		Proporção da repetição de negócio
		Standards de serviço internos
		Qualidade
	Índice de satisfação do cliente nas plataformas online	
	Inquérito de satisfação do cliente	
	Relação qualidade-preço	Feedback do cliente
		Partilha nas redes sociais (ex: <i>Tripadvisor</i>)
		Rácios de A&B praticados
		Notícias de reconhecimento pelos <i>media</i>
		Comentários de reconhecimento por parte do cliente
		Rentabilidade

Fonte: Elaboração própria

Como se pode verificar a partir da análise da Tabela 172, o *feedback* é, uma vez mais, destacado como um dos possíveis indicadores do desempenho dos três FCSs mais importantes da subdimensão “**Conferências e Banquetes**”, sendo que os desempenhos dos FCSs “Atendimento personalizado”, “Espaço, decoração e requinte” e “Flexibilidade das instalações” podem ser todos mensurados a partir do indicador “*Feedback do cliente*”. Segundo os diretores/gestores, o primeiro e o último FCSs mencionados podem, ainda, ser medidos através do indicador “Índice de satisfação de clientes”. O desempenho do segundo e do último FCS mencionado, pode ser mensurado, também, a partir do indicador “Inquérito de satisfação ao hóspede”. Salienta-se, ainda, que o desempenho do primeiro FCS mencionado – “Atendimento personalizado” – pode ser medido a partir do indicador “*Feedback informal*”.

No que concerne ao FCS “Atendimento personalizado” (Tabela 172), é sugerido, de novo, o FCS “Hóspede misterioso” como medidor do desempenho deste FCS, já mencionado na subdimensão anterior. Este FCS pode, ainda, ser mensurado através de variados outros indicadores, nomeadamente indicadores qualitativos como a “Existência de um colaborador

específico/destacado para acompanhar e desenvolver todo o processo relativo a eventos”, a “Participação em esquemas de classificação” e a existência de uma “Resposta rápida ao solicitante” e indicadores quantitativos como a “Geração de vendas”, o “Índice de retenção de clientes individuais e de clientes *corporate*”, os “Níveis de ocupação”, o “Nível de negócios repetidos” e a “Proporção da repetição de negócios”. O desempenho do FCS “Espaço, decoração e requinte” pode ser mensurado, também, a partir da existência de uma “Colaboração com empresas de decoração” (Tabela 172).

Tabela 172 - Indicadores de desempenho dos três FCSs mais importantes da subdimensão "Conferências e Banquetes", sugeridos pelos diretores e gestores

Subdimensão	FCSs: TOP 3	Indicadores de medida/desempenho
Conferências e Banquetes	Atendimento personalizado	Existência de um colaborador específico/destacado para acompanhar e desenvolver todo o processo relativo a eventos
		<i>Feedback</i> do cliente
		<i>Feedback</i> informal
		Geração de vendas
		Hóspede misterioso
		Índice de retenção de clientes individuais e de clientes <i>corporate</i>
		Índice de satisfação de clientes
		Níveis de ocupação
		Nível de negócios repetidos
		Participação em esquemas de classificação
		Proporção da repetição de negócios
		Resposta rápida ao solicitante
		Espaço, decoração e requinte
	<i>Feedback</i> do cliente	
	Inquérito de satisfação ao hóspede	
	Flexibilidade das instalações	Acessibilidades
		Ativos totais
		Capacidade de montar/desmontar espaços para diferentes eventos
		Diversidade de negócios
		<i>Feedback</i> do cliente
		Índice de retenção de clientes individuais e de clientes <i>corporate</i>
		Índice de satisfação de clientes
		Inquérito de satisfação ao hóspede
		Maximização das receitas
		Níveis de uso
		Repetição de negócios
		Sinalética
Volume de negócios		
Volume de vendas		

Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao último FCS exposto na Tabela 172 – “Flexibilidade das instalações” -, o desempenho deste item pode ser medido a partir de indicadores de caráter mais prático, como as “Acessibilidades” existentes, a “Capacidade de montar/desmontar espaços para diferentes eventos” e a “Sinalética” implementada nas instalações; de indicadores mais quantitativos, tais como os “Ativos totais”, o “Índice de retenção de clientes individuais e de clientes *corporate*”, a “Maximização das receitas”, os “Níveis de uso”, a “Repetição de negócios”, o “Volume de negócios” e “Volume de vendas” e de um indicador mais qualitativo “Diversidade de negócios”.

No que toca aos indicadores, sugeridos pelos diretores/gestores das pousadas, dos três FCSs mais importantes da subdimensão “**Instalações e Produtos Gerais**” (Tabela 173), nota-se que os indicadores “Afiliações da marca” e “Auditorias internas da equipa de manutenção e das equipas exteriores” são utilizados para medir o desempenho dos FCSs “Caraterísticas físicas do estabelecimento hoteleiro” e “Qualidade das instalações, produtos e infraestruturas”. Recorre-se, também, uma vez mais, aos indicadores relativos à opinião do cliente, bem como o “*Feedback* do cliente” e o desenvolvimento de um “Inquérito de satisfação aos hóspedes” para mensurar o desempenho dos três FCSs mais importantes desta subdimensão, nomeadamente dos fatores “Caraterísticas físicas do estabelecimento hoteleiro”, “Disponibilização de internet com bons sinais em todo o estabelecimento” e “Qualidade das instalações, produtos e infraestruturas”.

Para medir o desempenho do FCS “Caraterísticas físicas do estabelecimento hoteleiro” (Tabela 173) é, ainda, utilizado o indicador “Oferta e comercialização de serviços adicionais (SPA, piscina interior, salas de reuniões, banquetes, etc.)”, que influencia, obviamente, as caraterísticas físicas de uma determinada unidade hoteleira.

O desempenho do FCS “Disponibilização de internet com bons sinais em todo o estabelecimento” e do FCS “Qualidade das instalações, produtos e infraestruturas” (Tabela 173) pode ser mensurado, também, através dos indicadores “Níveis de consulta” e “Taxas de conversão”. O desempenho do FCS “Qualidade das instalações, produtos e infraestruturas” pode ser medido, ainda, a partir de vários indicadores quantitativos, tais como “Ativos totais”, “Maximização da receita através do incremento da receita recorrente anual (ARR) e preço de venda ao público (PVP)”, “Repetição de negócios”, “Volume de

negócios” e “Volume de vendas” e de outros indicadores qualitativos, bem como “Níveis de uso” e “*Refresh* de materiais e equipamentos”.

Tabela 173 - Indicadores de desempenho dos três FCSs mais importantes da subdimensão "Instalações e Produtos Gerais", sugeridos pelos diretores e gestores

Subdimensão	FCSs: TOP 3	Indicadores de medida/desempenho
Instalações e Produtos Gerais	Caraterísticas físicas do estabelecimento hoteleiro	Afiliações da marca
		Auditorias internas da equipa de manutenção e das equipas exteriores
		<i>Feedback</i> do cliente
		Inquérito de satisfação aos hóspedes
		Oferta e comercialização de serviços adicionais (SPA, piscina interior, salas de reuniões, banquetes, etc)
	Disponibilização de internet com bons sinais em todo o estabelecimento	<i>Feedback</i> do cliente
		Inquérito de satisfação aos hóspedes
		Níveis de consulta
		Taxas de conversão
	Qualidade das instalações, produtos e infraestruturas	Afiliações da marca
		Ativos totais
		Auditorias internas da equipa de manutenção e das equipas exteriores
		<i>Feedback</i> do cliente
		Inquérito de satisfação aos hóspedes
		Maximização da receita através do incremento da receita recorrente anual (ARR) e preço de venda ao público (PVP)
		Níveis de consulta
		Níveis de uso
		<i>Refresh</i> de materias e equipamentos
		Repetição de negócios
		Taxas de conversão
Volume de negócios		
Volume de vendas		

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à subdimensão “**Quartos dos Hóspedes**” (Tabela 174), os indicadores que permitem mensurar o desempenho dos três FCSs mais importantes são, novamente e na sua grande maioria, de carácter opinativo por parte do hóspede, nomeadamente o indicador “*Feedback* do cliente” que, segundo a perspetiva dos diretores/gestores das Pousadas de Portugal, pode ser usado para mensurar o desempenho dos FCSs “Insonorização”, “Limpeza” e “Nível de conforto”, já que o cliente representa o elemento que experiencia mais estes aspetos no quarto em que fica hospedado e pode, efetivamente, ter uma opinião sólida baseada na sua experiência.

Ainda relacionado com os indicadores dependentes da opinião do cliente (Tabela 174), o indicador “Inquérito de satisfação aos hóspedes” é sugerido como forma de medir o desempenho dos FCSs “Insonorização” e “Nível de conforto”, estando estes aspetos, muito provavelmente, enquadrados no inquérito de satisfação dirigido aos hóspedes. Ademais, o indicador “Índice de satisfação de clientes nas plataformas internas e externas (*ReviewPro, Tripadvisor, Booking, Expedia, etc.*)” é, também, utilizado para medir o desempenho dos FCSs “Limpeza” e “Nível de conforto”.

No que toca, ainda, aos FCSs “Limpeza” e “Nível de conforto” (Tabela 174), o seu desempenho pode, também, ser mensurado a partir do indicador “Cumprimento de *standards* internos de serviço”, que permite assegurar a positividade destes elementos.

É de salientar, ainda, que o desempenho do FCS “Insonorização” (Tabela 174), segundo mencionado pelos diretores/gestores, pode ser medido a partir de indicadores quantitativos, como os “Níveis de vendas” e a “Ocupação dos quartos”, que representam indicadores perceptíveis da satisfação do cliente com o quarto.

Tabela 174 - Indicadores de desempenho dos três FCSs mais importantes da subdimensão “Quarto dos Hóspedes”, sugeridos pelos diretores e gestores

Subdimensão	FCSs: TOP 3	Indicadores de medida/desempenho
Quartos dos Hóspedes	Insonorização	Feedback do cliente
		Inquérito de satisfação aos hóspedes
		Níveis de vendas
		Ocupação dos quartos
	Limpeza	Cumprimento de <i>standards</i> internos de serviço
		Feedback do cliente
		Índice de satisfação de clientes nas plataformas internas e externas (<i>Review Pro, Tripadvisor, Booking, Expedia, etc</i>)
	Nível de conforto	Cumprimento de <i>standards</i> internos
		Feedback do cliente
		Índice de satisfação de clientes nas plataformas internas e externas (<i>Review Pro, Tripadvisor, Booking, Expedia, etc</i>)
Inquérito de satisfação aos hóspedes		

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 175 contém os indicadores correspondentes à medição do desempenho dos três FCSs mais importantes da subdimensão “**Satisfação do Cliente**”, sugeridos pelos diretores/gestores das Pousadas de Portugal. Como se pode verificar na Tabela 175, são

sugeridos variados indicadores capazes de medirem o desempenho destes FCSs, havendo, no entanto, nove indicadores comuns a dois FCSs.

Tabela 175 - Indicadores de desempenho dos três FCSs mais importantes da subdimensão “Satisfação e Cliente”, sugeridos pelos diretores e gestores

Subdimensão	FCSs: TOP 3	Indicadores de medida/desempenho
Satisfação do Cliente	Atendimento das necessidades/desejos do cliente	Cobrar preços competitivos
		Comentários dos clientes (analisados a partir do <i>software</i> de análise <i>Review Pro</i>)
		Frequência de reclamações dos clientes
		Inquérito de satisfação aos hóspedes
		Comunicação com o <i>front office</i>
		Níveis de satisfação do cliente
		Nível de lealdade do cliente
		Repetição de negócios
		Taxa de retenção de clientes
		Velocidade e precisão das informações
		Expectativas do cliente
	Resultado do índice de gravidade de problemas em jogo (PGSI)	
	Fidelização de clientes (repetição de negócios)	Cartão de fidelização
		Cobrar preços competitivos
		Comentários dos clientes (analisados a partir do <i>software</i> de análise <i>Review Pro</i>)
		Frequência de reclamações dos clientes
		Comunicação com o <i>front office</i>
		Níveis de satisfação do cliente
		Nível de lealdade do cliente
		<i>Pestana Guest Club</i>
		Programa de fidelização PPG (<i>Pestana Priority Guest</i>) vs. negócio de cliente repetente
Repetição de negócios		
Taxa de retenção de clientes		
Velocidade e precisão das informações		

Fonte: Elaboração própria

Desta forma, no que diz respeito ao desempenho dos FCSs “Atendimento das necessidades/desejos do cliente” e “Fidelização de clientes (repetição de negócios)”, este pode ser medido a partir de vários indicadores (Tabela 175), tais como “Cobrar preços competitivos”, “Comentários dos clientes (analisados a partir do *software* de análise *ReviewPro*)”, “Frequência de reclamações dos clientes”, “Comunicação com o *front office*”, “Níveis de satisfação do cliente”, “Nível de lealdade do cliente”, “Repetição de negócios”, “Taxa de retenção de clientes” e “Velocidade e precisão das informações”. Com exceção dos fatores “Cobrar preços competitivos”, “Comunicação com o *front office*” e “Velocidade

e precisão das informações”, que representam ações tomadas pelos responsáveis, dentro da unidade hoteleira, que permitem perceber se estes FCSs estão a ser devidamente desempenhados ou não. Todos os restantes identificados estão diretamente ligados às ações e opiniões do cliente.

Para além dos indicadores já mencionados, é possível, ainda, medir o desempenho do FCS “Atendimento das necessidades/desejos do cliente” através do indicador “Inquérito de satisfação aos hóspedes”, que parte, uma vez mais, da opinião do cliente; e o desempenho do FCS “Fidelização de clientes (repetição de negócios)” através dos indicadores “Cartão de fidelização”, “*Pestana Guest Club*” e “Programa de fidelização PPG (*Pestana Priority Guest*) vs. negócio de cliente repetente”, como se pode observar na Tabela 175. Estes três indicadores estão diretamente relacionados entre si, já que o *Pestana Guest Club* diz respeito ao programa de fidelização do Grupo Pestana, em que existe um conjunto de cartões de aderência ao programa, conforme o desejo do cliente, e em que o cliente passa a ser tratado como *Pestana Priority Guest*.

Por último, o desempenho do FCS “Expectativas do cliente” pode ser mensurado, segundo a opinião dos diretores/gestores, a partir dos indicadores “Inquérito de satisfação aos hóspedes” e “Resultado do índice de gravidade de problemas em jogo (PGSI)” (Tabela 175).

Os indicadores relativos aos três FCSs mais importantes da subdimensão “**Serviço**” estão expostos na Tabela 176. Como se pode concluir com base na observação da Tabela 176, a opinião do cliente é, mais uma vez, considerada fundamental para medir o desempenho destes FCSs.

Primeiramente, no caso do FCS “Atendimento ao cliente altamente personalizado” (Tabela 176), pode recorrer-se a indicadores como “Comentários dos clientes (analisados a partir do *software* de análise *ReviewPro*)”, “*Feedback* do cliente” e “Inquérito de satisfação aos hóspedes”; em relação ao FCS “Capacidade de resposta e rapidez/prontidão” conta-se com a medição do desempenho por parte do indicador “*Feedback* do cliente”; e no que concerne ao FCS “Eficiência e competência”, o desempenho deste pode ser medido através dos indicadores “*Feedback* do cliente”, “Índice de satisfação de clientes nas plataformas internas e externas (*ReviewPro*, *Tripadvisor*, *Booking*, *Expedia*, etc.)” e “Inquérito de satisfação aos hóspedes”. Todos estes indicadores estão diretamente associados ao *feedback* do cliente.

Ademais, como se pode constatar através da análise da Tabela 176, pode-se medir o desempenho do FCS “Atendimento ao cliente altamente personalizado” a partir dos indicadores qualitativos “Cliente tratado pelo nome sempre que possível” e “Hóspede misterioso”; o desempenho do FCS “Capacidade de resposta e rapidez/prontidão” recorrendo-se aos indicadores “Nível de formação dos colaboradores” e “Número de colaboradores ao serviço”; e o desempenho do FCS “Eficiência e competência” tendo por base os indicadores “Cumprimento de *standards* internos de serviço”, “Equipa com conhecimentos dos padrões de qualidade” e “Produtividade”.

Tabela 176 - Indicadores de desempenho dos três FCSs mais importantes da subdimensão “Serviço”, sugeridos pelos diretores e gestores

Subdimensão	FCSs: TOP 3	Indicadores de medida/desempenho
Serviço	Atendimento ao cliente altamente personalizado	Cliente tratado pelo nome sempre que possível
		Comentários dos clientes (analisados a partir do <i>software</i> de análise <i>Review Pro</i>)
		<i>Feedback</i> do cliente
		Hóspede misterioso
		Inquérito de satisfação aos hóspedes
	Capacidade de resposta e rapidez/prontidão	<i>Feedback</i> do cliente
		Nível de formação dos colaboradores
		Número de colaboradores ao serviço
	Eficiência e competência	Cumprimento de <i>standards</i> internos de serviço
		Equipa com conhecimentos dos padrões de qualidade
		<i>Feedback</i> do cliente
		Índice de satisfação de clientes nas plataformas internas e externas (<i>Review Pro, Tripadvisor, Booking, Expedia</i> , etc)
Inquérito de satisfação aos hóspedes		
	Produtividade	

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 177 expõe os indicadores relativos à medição do desempenho dos três FCSs mais importantes da subdimensão “**Conservação e Manutenção**”. Como seria de esperar, há uma incidência em indicadores relativos a auditorias e/ou verificações do cumprimento de padrões específicos, já que estes permitem verificar o cumprimento ou não das normas que devem vigorar para uma correta conservação e manutenção de todos os aspetos dentro de uma unidade hoteleira.

Tabela 177 - Indicadores de desempenho dos três FCSs mais importantes da subdimensão “Conservação e Manutenção”, sugeridos pelos diretores e gestores

Subdimensão	FCSs: TOP 3	Indicadores de medida/desempenho
Conservação e Manutenção	Higiene e limpeza	Auditorias de análise de perigos e pontos críticos de controlo (HACCP)
		Comentários dos clientes (analisados a partir do <i>software</i> de análise <i>Review Pro</i>)
		Cumprimento de <i>standards</i> internos de serviço
		Índice de satisfação de clientes nas plataformas internas e externas (<i>Review Pro, Tripadvisor, Booking, Expedia</i> , etc)
		Inquérito de satisfação dirigido aos hóspedes
		Observações e verificações da gerência
		Planos de limpeza e higienização
		Verificações, programas e auditorias de higiene
		Visitas de inspeção
		Planeamento sistemático (ao nível da limpeza, lavandaria, manutenção, etc)
	Cumprimento de <i>standards</i> internos de serviço	
	<i>Feedback</i> do cliente	
	Gestão do tempo	
	Índice de satisfação de clientes nas plataformas internas e externas (<i>Review Pro, Tripadvisor, Booking, Expedia</i> , etc)	
	Inquérito de satisfação dirigido aos hóspedes	
	Observações e verificações da gerência	
	Planos de manutenção preventiva (e não interventiva)	
	Procedimentos <i>Covid 19</i>	
	Produtividade	
	Segurança e Proteção	Programas de gestão da manutenção
		Rácios vs. lucro operacional bruto vs. análise departamental
		Verificações, programas e auditorias de higiene
		Apoio de entidade externa
		Auditorias de empresas fornecedoras externas
		Auditorias e ações de formação
		Cumprimento de <i>standards</i> internos de serviço
		<i>Feedback</i> do cliente
		Índice de satisfação de clientes nas plataformas internas e externas (<i>Review Pro, Tripadvisor, Booking, Expedia</i> , etc)
		Inquérito de satisfação dirigido aos hóspedes
	Observações e verificações da gerência	
Planos de segurança		
Proteção de dados		
Videovigilância (CCTV)		

Fonte: Elaboração própria

Deste modo, o FCS “Higiene e limpeza” pode ser mensurado, segundo a opinião dos diretores/gestores das Pousadas de Portugal, através dos indicadores “Auditorias de análise

de perigos e pontos críticos de controlo (HACCP)”, “Cumprimento de *standards* internos de serviço”, “Observações e verificações da gerência”, “Verificações, programas e auditorias de higiene” e “Visitas de inspeção”; o desempenho do FCS “Planeamento sistemático (ao nível da limpeza, lavanderia, manutenção, etc.)” pode ser medido a partir de indicadores como “Análises programadas”, “Cumprimento de *standards* internos de serviço”, “Observações e verificações da gerência” e “Verificações, programas e auditorias de higiene”; e, por último, é possível medir o desempenho do FCS “Segurança e Proteção” a partir dos indicadores “Auditorias de empresas fornecedoras externas”, “Auditorias e ações de formação”, “Cumprimento de *standards* internos de serviço” e “Observações e verificações da gerência” (Tabela 177).

Outros indicadores, são mais relacionados com o(a) próprio(a) planeamento e gestão da conservação e manutenção, sendo que, para o FCS “Higiene e limpeza” pode, ainda, recorrer-se ao indicador “Planos de limpeza e higienização”; no que diz respeito ao FCS “Planeamento sistemático (ao nível da limpeza, lavanderia, manutenção, etc.)” conta-se, também, com os indicadores “Análises programadas”, “Gestão do tempo”, “Planos de manutenção preventiva (e não interventiva)”, “Procedimentos Covid 19”, “Programas de gestão da manutenção” e “Rácios vs. lucro operacional bruto vs. análise departamental”; e em relação ao FCS recorre-se, ainda, aos indicadores “Apoio de entidade externa”, “Planos de segurança”, “Proteção de dados” e “Videovigilância (CCTV)”, como se pode concluir a partir da análise da Tabela 177.

É de salientar, ainda, que a opinião dos hóspedes é, mais uma vez, considerada, no que toca aos indicadores destes FCSs (Tabela 177), nomeadamente nos indicadores “Comentários dos clientes (analisados a partir do *software* de análise *ReviewPro*)” (“Higiene e limpeza”) ou “*Feedback* do cliente” (“Planeamento sistemático (ao nível da limpeza, lavanderia, manutenção, etc.)” e “Segurança e Proteção”) e nos indicadores “Índice de satisfação de clientes nas plataformas internas e externas (*ReviewPro*, *Tripadvisor*, *Booking*, *Expedia*, etc.)” e “Inquérito de satisfação dirigido aos hóspedes” mencionados para a medição do desempenho dos três FCSs.

Por último, no que concerne aos indicadores relativos aos três FCSs mais importantes da subdimensão “**Recursos Humanos**” (Tabela 178), conta-se com indicadores de carácter opinativo por parte do cliente e também da equipa, para dois destes FCSs, nomeadamente os

fatores “Compromisso e envolvimento dos funcionários” e “Simpatia e prestabilidade dos funcionários perante os clientes”, em que o desempenho por ser medido a partir dos indicadores “*Feedback* da equipa”, “*Feedback* do cliente”, “*Feedback* informal” e “Índice de satisfação dos clientes nas plataformas internas e externas (*ReviewPro*, *Tripadvisor*, *Booking*, *Expedia*, etc.)”. Recorre-se, ainda, ao indicador “Medição dos índices de satisfação dos colaboradores (através de questionários anuais)” para medir o desempenho do FCS “Compromisso e envolvimento dos funcionários”.

Tabela 178 - Indicadores de desempenho dos três FCSs mais importantes da subdimensão “Recursos Humanos”, sugeridos pelos diretores e gestores

Subdimensão	FCSs: TOP 3	Indicadores de medida/desempenho
Recursos Humanos	Competência dos recursos humanos	Avaliação do desempenho dos colaboradores
		Nível de formação dos recursos humanos
	Compromisso e envolvimento dos funcionários	Avaliação do desempenho dos colaboradores
		Cumprimento de <i>standards</i> internos de serviço
		Dinâmicas de grupo
		Estudo do clima social organizacional
		<i>Feedback</i> da equipa
		<i>Feedback</i> do cliente
		<i>Feedback</i> informal
		Índice de satisfação dos clientes nas plataformas internas e externas (<i>Review Pro</i> , <i>Tripadvisor</i> , <i>Booking</i> , <i>Expedia</i> , etc)
		Medição dos índices de satisfação dos colaboradores (através de questionários anuais)
		Nível de multi-habilidades dos colaboradores
		Produtividade
		Rotatividade dos funcionários
		Supervisão diária dos colaboradores
		Taxa de absentismo
		Simpatia e prestabilidade dos funcionários perante os clientes
	<i>Feedback</i> da equipa	
	<i>Feedback</i> do cliente	
	<i>Feedback</i> informal	
	Formação dos colaboradores	
	Índice de satisfação dos clientes nas plataformas internas e externas (<i>Review Pro</i> , <i>Tripadvisor</i> , <i>Booking</i> , <i>Expedia</i> , etc)	
	Percentual da taxa de retenção de funcionários	
	Pesquisas de satisfação dos funcionários	
	Revisões do desenvolvimento dos recursos humanos	
	Supervisão diária dos colaboradores	
	Taxa de absentismo	

Fonte: Elaboração própria

Ademais, o desempenho do FCS “Compromisso e envolvimento dos funcionários” (Tabela 178) pode ser mensurado através dos indicadores “Avaliação do desempenho dos colaboradores”, “Cumprimento de *standards* internos de serviço”, “Dinâmicas de grupo”, “Estudo do clima social organizacional”, “Nível de multi-habilidades dos colaboradores”, “Produtividade”, “Rotatividade dos funcionários”, “Supervisão diária dos colaboradores” e “Taxa de absentismo”, que são mais relacionados com a operação dos colaboradores da unidade hoteleira.

Por outro lado, os indicadores “Cumprimento de *standards* internos de serviço”, “Formação dos colaboradores”, “Percentual da taxa de retenção de funcionários”, “Pesquisas de satisfação dos funcionários”, “Revisões do desenvolvimento dos recursos humanos”, “Supervisão diária dos colaboradores” e “Taxa de absentismo” podem ser utilizados para mensurar o nível de desempenho do FCS “Simpatia e prestabilidade dos funcionários perante os clientes”, como se pode concluir a partir da observação da Tabela 178.

O primeiro FCS apresentado na Tabela 178 – “Competência dos recursos humanos” – pode ser medido recorrendo a dois possíveis indicadores, nomeadamente a “Avaliação do desempenho dos colaboradores” e o “Nível de formação dos recursos humanos”.

Caraterísticas e Medidas de Melhoria relativamente aos FCSs

Como foi referido anteriormente, alguns dos diretores/gestores das Pousadas de Portugal acabaram por, na questão relativa à identificação dos indicadores de medida/desempenho dos FCSs, fazer outro tipo de comentários, como descrever/caraterizar esses FCSs no que diz respeito à Pousada de Portugal que estes dirigem/gerem e/ou por sugerir medidas de melhoria capazes de ajudar no desenvolvimento e melhoria do desempenho dos FCSs na(s) Pousada(s) de Portugal em questão. Apesar de isto ter ocorrido apenas em alguns dos FCSs e somente no caso de alguns diretores/gestores, achou-se pertinente dar ênfase a esta informação pois considera-se ser um extra para a análise dos FCSs nas Pousadas de Portugal.

Desta forma, e começando por analisar estes comentários relativos aos FCSs da subdimensão “**Alcance e Localização**”, pode-se constatar a partir da Tabela 179, que o “Ambiente envolvente externo” das Pousadas de Portugal é considerado “bom e bem diferenciado”, “calmo e tranquilo”, está inserido na “natureza” ou numa zona histórica e/ou é composto por “pontos de atratividade” como espaços para realização de eventos e monumentos.

Obviamente, este ambiente varia consoante a pousada e, por isso, estão aqui descritas várias realidades. Um dos diretores/gestores das pousadas sugere, ainda, uma medida a ser tomada no que diz respeito ao “Ambiente envolvente externo”, passando esta pela “análise das potencialidades da região para potencializar a vinda de clientes”.

Tabela 179 - Características, medidas de melhoria e observações relativas aos FCSs da subdimensão “Alcance e Localização”, mencionadas pelos diretores/gestores

Subdimensão	FCSs	Comentários feitos pelos diretores/gestores das Pousadas de Portugal	
		Caraterísticas	Medidas/Observações
Alcance e Localização	Ambiente envolvente externo	Bom e bem diferenciado ambiente envolvente externo	Análise das potencialidades da região para potencializar a vinda de clientes
		Calmo e tranquilo	
		Natureza	
		Pontos de atratividade (ex: eventos, monumentos)	
		É um Palácio inserido nas muralhas de um castelo	
		Zona envolvente histórica	
	Fornecimento de serviço de transporte a partir do aeroporto para o estabelecimento hoteleiro e vice-versa	Escasso	-
		Aluguer de automóveis e/ou necessidade de recorrerem a transportes públicos pouco personalizados para viagem longa	
	Horário de <i>check-in</i> e <i>check-out</i>	-	Proporcionar melhores horários para aumentar positivamente a expectativa os clientes
	Localização	Ótima localização	Melhorar a expectativa; vantagens para o cliente face à localização da unidade hoteleira
Vista direta para uma ria, longe de centros urbanos			
Natureza			
Junto de fronteira			
Caraterística <i>core</i> da rede			
Rede da marca do estabelecimento hoteleiro (tamanho e cobertura geográfica)	Boa cobertura geográfica que permite experiências diferentes e diferenciadoras	-	
	Maior foco em unidades fora dos centros urbanos		
Sinalização e circulação na área circundante ao estabelecimento hoteleiro	Não suficiente	-	
	Deficiente sinalização; pouca autonomia das unidades hoteleiras para a alterar (entidades locais é que definem <i>layouts</i> , <i>design</i> e colocação da sinalização)		
Sistema de reservas	-	Otimizar equipas para melhor capacidade de resposta aos clientes	

Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao “Fornecimento de serviço de transporte a partir do aeroporto para o estabelecimento hoteleiro e vice-versa” (Tabela 179), este é “escasso” e, talvez por esse motivo, outro diretor/gestor comenta que os clientes têm de optar pelo “aluguer de automóveis e/ou necessidade de recorrerem a transportes públicos pouco personalizados para viagem longa”.

Para o FCS “Horário de *check-in* e *check-out*” (Tabela 179), é proposto por um diretor/gestor “proporcionar melhores horários para aumentar positivamente a expectativa dos clientes”, fazendo isto crer que estes horários poderiam ser melhores e satisfazer mais os clientes.

A “Localização” das Pousadas de Portugal (Tabela 179), segundo alguns dos diretores/gestores, é “ótima”, com “vista direta para uma ria, longe de centros urbanos”, rodeada de “natureza” e/ou “junto de fronteira”, sendo este FCS destacado, por um dos inquiridos, como a “caraterística *core* da rede”. Isto significa que existe, de uma forma estratégica, uma atenção no que toca às localizações em que as pousadas se inserem. No entanto, deve-se “melhorar a expectativa” do cliente e dar ênfase às “vantagens para o cliente face à localização da unidade hoteleira”.

No que toca à “Rede da marca do estabelecimento hoteleiro (tamanho e cobertura geográfica)” (Tabela 179), um dos diretores/gestores ressalta a existência de uma “boa cobertura geográfica que permite experiências diferentes e diferenciadoras” e outro aponta para o facto de prevalecer um “maior foco em unidades fora dos centros urbanos”.

A “Sinalização e circulação na área circundante ao estabelecimento hoteleiro” (Tabela 179) é vista como sendo “não suficiente” e/ou “deficiente”, sendo que existe “pouca autonomia das unidades hoteleiras para a alterar”, já que são as “entidades locais que definem *layouts*, *design* e colocação da sinalização”.

Por último, é proposta uma medida para o FCS “Sistema de reservas” (Tabela 179) que passa por “otimizar equipas para melhor capacidade de resposta aos clientes”.

No que concerne aos FCSs da subdimensão “**Prestígio e Imagem**” (Tabela 180), e começando pelo fator “Estabelecimento hoteleiro bem estabelecido na comunidade local”, um dos diretores/gestores comenta que as pousadas são “unidades referenciadas localmente, mas pouco frequentadas por residentes locais”.

No que toca aos “Prémios recebidos pelo estabelecimento hoteleiro” (Tabela 180), é salientado que “devido à dimensão da marca e características/dimensão das unidades, existe uma dificuldade na captação de prémios” e aponta-se, ainda, para a importância de “certificar a qualidade percebida e aumentar a intenção ou boa imagem do espaço”.

A “Reputação/imagem do estabelecimento hoteleiro” (Tabela 180) relaciona-se com o facto de uma Pousada de Portugal corresponder a um estabelecimento hoteleiro “emblemático na Cidade e na Região”, no entanto, um dos diretores/gestores salienta a necessidade que existe em “trabalhar mais nesse sentido e menos no financeiro”, e outro ressalta a importância de “destacar a unicidade”, já que a rede de Pousadas de Portugal representa um conjunto de unidades hoteleiras únicas e, por isso, diferentes de quaisquer outras.

Tabela 180 - Características, medidas de melhoria e observações relativas aos FCSs da subdimensão “Prestígio e Imagem”, mencionadas pelos diretores/gestores

Subdimensão	FCSs	Comentários feitos pelos diretores/gestores das Pousadas de Portugal	
		Caraterísticas	Medidas/Observações
Prestígio e Imagem	Estabelecimento hoteleiro bem estabelecido na comunidade local	Unidades referenciadas localmente, mas pouco frequentadas por residentes locais	-
	Prémios recebidos pelo estabelecimento hoteleiro	Devido à dimensão da marca e características/dimensão das unidades, existe uma dificuldade na captação de prémios	"Certificar" a qualidade percebida e aumentar a intenção ou boa imagem do espaço
	Reputação/imagem do estabelecimento hoteleiro	Emblemático na Cidade e na Região	Trabalhar mais nesse sentido e menos no financeiro Destacar a unicidade
	Ser o único estabelecimento hoteleiro de melhor classificação do concelho (ex: ser o único estabelecimento hoteleiro de 5* do concelho)	Unidades de 4* mas às quais é exigido prestação de 5* A unidade não é de 5*, não dispõe de serviço de 5*, embora tenha estrutura que comporta melhorar a qualidade de serviço; o preço praticado é equiparado a hotel de 5* Com as características deste estabelecimento, não há igual no concelho	-

Fonte: Elaboração própria

Por fim, no que toca ao FCS “Ser o único estabelecimento hoteleiro de melhor classificação do concelho (ex.: ser o único estabelecimento hoteleiro de 5* do concelho)” (Tabela 180), são feitos alguns comentários relativos à própria classificação das pousadas, sendo que um dos diretores/gestores aponta que estas são “unidades de 4* mas às quais é exigido prestação

de 5*”. Este problema deve-se, provavelmente, ao facto que outro dos diretores/gestores salienta, no que concerne à pousada que dirige/gera - “A unidade não é de 5*, não dispõe de serviço de 5*, embora tenha estrutura que comporta melhorar a qualidade de serviço; o preço praticado é equiparado a hotel de 5*”-. Este é, sem dúvida um problema a resolver, pois influencia as expectativas dos clientes e pode prejudicar a sua percepção e, conseqüentemente, reduzir a satisfação dos clientes. Apesar disto, um dos diretores/gestores, observa que “com as características deste estabelecimento, não há igual no concelho”, dando-se ênfase, novamente, à unicidade destas unidades hoteleiras.

A Tabela 181 inclui os comentários escritos pelos diretores/gestores, em relação aos FCSs da subdimensão “**Promoção e Marketing**”, sendo que, no que toca ao primeiro FCS exposto na Tabela 181 – “Análise e controlo do mercado (ao nível de produtos/serviços, clientes, concorrentes, segmento de mercado, economia, etc.) para apoiar a tomada de decisões” –, é salientado que, “devido à dimensão da marca e diferenciação das unidades, existe uma maior dificuldade em criar ferramentas específicas para análise e controlo do mercado para cada unidade hoteleira”, fazendo isto crer que, apesar das pousadas necessitarem de uma análise e de um controlo de mercado diferente, já que todas têm as suas especificidades distintas, isto nem sempre acontece e é muito devido à grande dimensão da marca. Ainda no que diz respeito a este FCS, alguns dos diretores/gestores ressaltam para a importância de “fidelizar os clientes, facultando mais vantagens”, “analisar mercados de proximidade (ex.: Espanha)” e “verificar tendências e tipos de mercado de acordo com a época do ano”.

Relativamente ao “Aproveitamento/utilização dos clientes para a promoção” (Tabela 181), e de acordo com a opinião de alguns dos diretores/gestores das Pousadas de Portugal, deveria haver um “maior aproveitamento do *website* tanto para captação de reservas como para respetiva promoção”, já que a “satisfação de clientes *online* traduz-se num incremento da conversão de reservas *online*” e “as redes sociais são cada vez mais importantes na promoção e divulgação do destino e da preferência”.

No que concerne aos “Custos de promoção comparativamente aos concorrentes” (Tabela 181), um dos diretores/gestores das pousadas refere que “a vantagem da dimensão do grupo hoteleiro permite maior apoio interdepartamental estratégico”, o que cria benefícios no que toca aos custos, comparativamente aos concorrentes.

.

Tabela 181 - Características, medidas de melhoria e observações relativas aos FCSs da subdimensão “Promoção e Marketing”, mencionadas pelos diretores/gestores

Subdimensão	FCSs	Comentários feitos pelos diretores/gestores das Pousadas de Portugal		
		Caraterísticas	Medidas/Observações	
Promoção e Marketing	Análise e controlo do mercado (ao nível de produtos/serviços, clientes, concorrentes, segmento de mercado, economia, etc) para apoiar a tomada de decisões	Devido à dimensão da marca e diferenciação das unidades, existe uma maior dificuldade em criar ferramentas específicas para análise e controlo do mercado para cada unidade hoteleira	Fidelizar os clientes, facultando mais vantagens	
			Analisar mercados de proximidade (ex: Espanha)	
			Verificar tendências e tipos de mercado de acordo com a época do ano	
	Aproveitamento/utilização dos clientes para a promoção	-	Maior aproveitamento do <i>website</i> tanto para captação de reservas como para respetiva promoção Satisfação de clientes nos <i>onlines</i> traduz-se num incremento da conversão de reservas online As redes sociais são cada vez mais importantes na promoção e divulgação do destino e da preferência	
	Custos de promoção comparativamente aos concorrentes	A vantagem da dimensão do grupo hoteleiro permite maior apoio interdepartamental estratégico	-	
	Diferenciação forte da marca do estabelecimento hoteleiro	Posicionamento e notoriedade no mercado	Trabalho em rede com a marca Grupo Pestana Pousadas de Portugal 3ª marca mais conhecida em Portugal - Pousadas de Portugal Edifício histórico e marca com tradição Produtos únicos e históricos, localizações únicas e interação com património	-
		Trabalho em rede com a marca		
		3ª marca mais conhecida em Portugal - Pousadas de Portugal		
		Edifício histórico e marca com tradição		
		Produtos únicos e históricos, localizações únicas e interação com património		
Marketing , publicidade e promoção	Capacidade de investimento	Constantes promoções e novas dinâmicas para a rede captar novos mercados		
Oferta de benefícios para membros/sócios	-	Criar benefício aos membros pestana realmente diferenciador e diferenciado das alternativas que existem no mercado Maior coerência nos benefícios oferecidos		
Quota de mercado	Solidez	-		

Fonte: Elaboração própria

A “Diferenciação forte da marca do estabelecimento hoteleiro” é um dos pontos fortes das Pousadas de Portugal (Tabela 181), sendo que são enumeradas, pelos diretores/gestores, algumas características das pousadas no que toca a este aspeto, tais como “posicionamento e notoriedade no mercado”, “trabalho em rede com a marca Grupo Pestana Pousadas de Portugal”, “3ª marca mais conhecida em Portugal - Pousadas de Portugal”, “edifício histórico e marca com tradição” e “produtos únicos e históricos, localizações únicas e interação com património”.

Relativamente ao “*Marketing*, publicidade e promoção” (Tabela 181), um dos inquiridos dá ênfase à “capacidade de investimento” do grupo e outro salienta que devem ser realizadas “constantes promoções e novas dinâmicas para a rede captar novos mercados”.

Em relação à “Oferta de benefícios para membros/sócios” (Tabela 181), a importância deste FCS é, sem dúvida, reconhecida, no entanto são sugeridas, por dois diretores/gestores, medidas de melhoria, nomeadamente “criar benefício aos membros Pestana realmente diferenciador e diferenciado das alternativas que existem no mercado” e garantir uma “maior coerência nos benefícios oferecidos”. O FCS “Quota de mercado” (Tabela 181) é caracterizado, apenas, pela sua “solidez”

No que diz respeito aos comentários feitos pelos diretores/gestores das Pousadas de Portugal em relação aos FCSs da subdimensão “**Contabilidade e Controlo**”, a partir da observação da Tabela 182, pode-se concluir, em relação ao primeiro FCS exposto – “Controlo/gestão do volume de receitas/rendimento” – que, mais uma vez, a falta de poder de controlo individual, em cada uma das pousadas, é evidente, tendo em consideração um dos comentários feitos por um dos diretores/gestores – “unidades muito diferentes e que vivem de produtos e serviços locais e cujo controlo espartilhado de receitas vs. rendimento por vezes bloqueia possibilidade de alternativas locais” – e outro dos diretores/gestores aponta para a importância das “ferramentas de análise”, acreditando que deveria dar-se “maior autonomia aos gestores para otimizarem as compras”.

No que toca ao “Controlo financeiro através do desenvolvimento de relatórios precisos”, e como se pode confirmar a partir da análise da Tabela 182, alguns dos diretores/gestores das pousadas salientam que o grupo hoteleiro possui um “rigoroso controlo ao nível dos serviços centrais”, em que são realizados “relatórios internos muito precisos”, que são “efetuados

diariamente”. No entanto, outro dos diretores/gestores ressalta a necessidade de haver a “aplicação à gestão de ferramentas informáticas existentes”.

Tabela 182 Características, medidas de melhoria e observações relativas aos FCSs da subdimensão “Contabilidade e Controlo”, mencionadas pelos diretores/gestores

Subdimensão	FCSs	Comentários feitos pelos diretores/gestores das Pousadas de Portugal	
		Caraterísticas	Medidas/Observações
Contabilidade e Controlo	Controlo/gestão do volume de receitas/rendimento	Unidades muito diferentes e que vivem de produtos e serviços locais e cujo controlo partilhado de receitas vs. rendimento por vezes bloqueia possibilidade de alternativas locais	Ferramentas de análise e maior autonomia aos gestores para otimizarem as compras
	Controlo financeiro através do desenvolvimento de relatórios precisos	Grupo hoteleiro com rigoroso controlo ao nível dos serviços centrais	Aplicação à gestão de ferramentas informáticas existentes
		Relatórios internos muito precisos	-
		Efetuada diariamente	-
	Desempenho financeiro	-	Um maior investimento melhora a satisfação e aumenta a quota de mercado <i>Revenue management</i> focalizado
		-	Decisivo para a manutenção e futuro
	Emissão rápida de faturas de clientes	-	Sistemas e equipamentos mais céleres e atuais que permitam um melhor serviço
Fluxo de caixa	Controlo apertado	-	
Gestão eficiente dos ativos	Gestão bastante centralizada e com informação extraída/analísada nos serviços centrais	-	
	Grupo internacional, solidez	-	

Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao “Desempenho financeiro” (Tabela 182), um dos inquiridos salienta que “um maior investimento melhora a satisfação e aumenta a quota de mercado”, outro aponta a importância de haver um “*revenue management* focalizado” e, ainda, outro inquirido observa que o “Desempenho financeiro” é “decisivo para a manutenção e futuro”.

Em relação ao fator “Emissão rápida de faturas de clientes” (Tabela 182) salienta-se a necessidade de haver “sistemas e equipamentos mais céleres e atuais que permitam um melhor serviço”. O “Fluxo de caixa” (Tabela 182) é caracterizado por um “controlo apertado”.

No que concerne à “Gestão eficiente dos ativos” (Tabela 182), esta é uma “gestão bastante centralizada e com informação extraída/analísada nos serviços centrais” devido ao facto de o grupo ser “internacional” e à “solidez” associada a esse facto.

Em relação aos FCSs da subdimensão “**Estratégia, Gestão e Estrutura**” (Tabela 183), a “Capacidade de resposta à procura do cliente” é criticada por um dos diretores/gestores das pousadas por ser “baixa”, já que o número de colaboradores é “reduzido”.

No que toca ao FCS “Ganhar novos clientes” (Tabela 183), um dos inquiridos salienta a importância de existir “maior agressividade na comunicação com novos clientes e apresentação de produtos mais apelativos e inovadores”.

A medida proposta relativamente ao FCS “Investimentos” (Tabela 183), passa pela necessidade de haver um “maior investimento na modernização das unidades existentes”.

Tabela 183 - Características, medidas de melhoria e observações relativas aos FCSs da subdimensão “Estratégia, Gestão e Estrutura”, mencionadas pelos diretores/gestores

Subdimensão	FCSs	Comentários feitos pelos diretores/gestores das Pousadas de Portugal		
		Caraterísticas	Medidas/Observações	
Estratégia, Gestão e Estrutura	Capacidade de resposta à procura do cliente	Baixa capacidade de resposta; <i>staff</i> reduzido	-	
	Ganhar novos clientes	-	Maior agressividade na comunicação com novos clientes e apresentação de produtos mais apelativos e inovadores	
	Investimentos	-	Maior investimento na modernização das unidades existentes	
	Maximização dos níveis de ocupação	-	Na época baixa	
			Não prejudicar a qualidade do serviço a prestar	
	Retenção de clientes	Média	Mercado saturado da oferta - aumenta a necessidade de criação de valor acrescentado perceptível e valorizado pelo cliente	
			Pretende-se cada vez mais reter clientes	
		Gerir melhor as expetativas		
Técnicas e processos utilizados	Técnicas e processos ultrapassados			
	Equipa altamente especializada		-	

Fonte: Elaboração própria

A “Maximização dos níveis de ocupação” (Tabela 183), na opinião de alguns dos diretores/gestores das pousadas, deve ser, principalmente, tida em conta na “época baixa” e nunca deve “prejudicar a qualidade do serviço a prestar”.

Em relação à “Retenção de clientes” (Tabela 183), esta é considerada “média”, sendo que se pretende, “cada vez mais, reter clientes” e “gerir melhor as expectativas”. No entanto, o facto de o “mercado estar saturado da oferta, aumenta a necessidade de criação de valor acrescentado perceptível e valorizado pelo cliente”.

As “Técnicas e processos utilizados” (Tabela 183) são caracterizados(as) por serem “ultrapassados”, porém a equipa é “altamente especializada”.

A Tabela 184 inclui os comentários feitos pelos diretores/gestores em relação aos FCSs da subdimensão “**Gestão de Recursos Humanos**”.

No que diz respeito ao “Baixo nível de rotatividade dos funcionários” (Tabela 184), este é caracterizado por uma “baixa taxa de absentismo”, o que faz crer que quanto menor for o nível de rotatividade dos funcionários, menor será a taxa de absentismo.

O “Desenvolvimento da moral e lealdade dos funcionários (consequente retenção dos funcionários)” (Tabela 184) pressupõe, na opinião de um dos inquiridos, a existência de “equipas subdimensionadas para a exigência atual do serviço”, no entanto, na opinião de outros inquiridos, é fundamental que haja melhores “condições de trabalho” e “benefícios dados às equipas”.

Em relação ao FCS “Desenvolvimento e formação dos recursos humanos” (Tabela 184), é ressaltado por um dos diretores/gestores das pousadas, a importância de haver “mais e melhor formação *on-the-job*”. Outro dos diretores/gestores salienta a necessidade de haver um “maior nível de escolaridade e formação académica” por parte dos colaboradores.

O “Encorajamento do trabalho em equipa” (Tabela 184) é caracterizado por algo que surge de forma natural, pelo menos na opinião de um dos inquiridos, já que este salienta que o facto de as equipas serem “antigas”, faz com que funcionem “como uma grande família resolvendo as suas diferenças, dialogando”, porém, outros dos diretores/gestores das Pousadas de Portugal acrescenta que deve haver um “trabalho em equipa não só de secção, mas, principalmente, entre secções”.

Tabela 184 - Características, medidas de melhoria e observações relativas aos FCSs da subdimensão “Gestão de Recursos Humanos”, mencionadas pelos diretores/gestores

Subdimensão	FCSs	Comentários feitos pelos diretores/gestores das Pousadas de Portugal	
		Caraterísticas	Medidas/Observações
Gestão de Recursos Humanos	Baixo nível de rotatividade dos funcionários	Baixa taxa de absentismo	-
	Desenvolvimento da moral e lealdade dos funcionários (consequente retenção dos funcionários)	Equipas subdimensionadas para a exigência atual do serviço	Melhores condições de trabalho
			Melhorar benefícios dados às equipas
	Desenvolvimento e formação dos recursos humanos	-	Mais e melhor formação <i>on-the-job</i>
			Ainda precisamos de maior nível de escolaridade e formação académica
	Encorajamento do trabalho em equipa	Equipas antigas - funcionam como uma grande família resolvendo as suas diferenças dialogando	Trabalho em equipa não só de secção mas principalmente entre secções
	Motivação e satisfação dos recursos humanos	-	Ainda precisamos de continuar a investir na adaptação dos conteúdos e programas de formação
	Pagamento e bónus dado aos recursos humanos	-	Diminuir <i>performance</i> financeira e pagar mais bónus às equipas
Incentivo a atingir melhores resultados			
Recrutamento e seleção dos recursos humanos	Manifestamente insuficiente tanto em tempo como em preparação	Maior presença e apoio da Direção de Recursos Humanos no recrutamento e seleção dos recursos humanos localmente	
Responsabilidade e autonomia na tomada de decisões dada aos funcionários	-	Máxima responsabilidade, máxima liberdade; no entanto, convém mensurar as decisões tomadas	

Fonte: Elaboração própria

Em relação à “Motivação e satisfação dos recursos humanos” (Tabela 184), é descrita a necessidade de “continuar a investir na adaptação dos conteúdos e programas de formação”. No que toca ao “Pagamento e bónus dado aos recursos humanos” (Tabela 184), sugere-se a diminuição da “*performance* financeira” e o pagamento de “mais bónus às equipas”, pois tanto o pagamento como o bónus dado aos colaboradores representam um “incentivo a atingir melhores resultados”.

O “Recrutamento e seleção dos recursos humanos” (Tabela 184) é, na opinião de um dos diretores/gestores das pousadas, “manifestamente insuficiente tanto em tempo como em

preparação”, devendo existir um(a) “maior presença e apoio da Direção de Recursos Humanos no recrutamento e seleção dos recursos humanos localmente”.

No que concerne ao FCS “Responsabilidade e autonomia na tomada de decisões dada aos funcionários” (Tabela 184), um dos diretores/gestores das Pousadas de Portugal faz uma observação – “Máxima responsabilidade, máxima liberdade; no entanto, convém mensurar as decisões tomadas” -, fazendo crer que esta responsabilidade dada aos colaboradores deve ser medida e ponderada, de acordo com as decisões a tomar.

A Tabela 185 expõe os comentários realizados pelos diretores/gestores das Pousadas de Portugal face aos FCSs da subdimensão “**Inovação e Uso da Tecnologia e Internet**”. No que concerne ao primeiro FCS apresentado na Tabela 185 – “Atualização e uso das tecnologias de informação e comunicação” -, um dos inquiridos ressalta que existe, “diariamente”, uma “transformação e atualização” neste sentido. Ademais, é feita uma observação relativa a este aspeto – “atualização e uso bem criterioso é fundamental para a passagem da mensagem para os clientes”. São, ainda, sugeridas algumas medidas de melhoria no que toca a este FCS, nomeadamente “melhorar a *performance* de Tecnologia de Informação nas unidades hoteleiras”, “reforçar formação” e realizar “*benchmarking* dos principais concorrentes”. A “Estratégia de inovação e criatividade” (Tabela 185) deve passar por “incentivar a proatividade e dar voz a todos” na opinião de um dos diretores/gestores das pousadas.

Relativamente à “Utilização da tecnologia e internet para comunicação” (Tabela 185), um dos inquiridos refere que estão a conseguir “aumentar diariamente”, porém outro dos inquiridos ressalta a “dificuldade em saber-se quem faz o quê dentro da organização” por causa da “dimensão” da empresa. As consequências/desvantagens da dimensão do grupo/rede foram já mencionadas, anteriormente, em relação a outros FCSs. As medidas propostas referentes a este FCS são “utilizar a internet como forma mais agressiva de comunicação tanto com os clientes externos, mas sobretudo, com os clientes internos”, “melhorar a *performance* e conteúdos de comunicação”, desenvolver um “departamento de produto mais focalizado nas especificidades de cada unidade hoteleira” e usar a “tecnologia para otimizar produtividade e comunicação interna bem como externa com os clientes”. A penúltima medida dá ênfase, uma vez mais, à necessidade em focalizar análises e medidas, de forma individual, consoante as especificidades e características de cada pousada.

Tabela 185 - Características, medidas de melhoria e observações relativas aos FCSs da subdimensão “Inovação e Uso da Tecnologia e Internet”, mencionadas pelos diretores/gestores

Subdimensão	FCSs	Comentários feitos pelos diretores/gestores das Pousadas de Portugal	
		Caraterísticas	Medidas/Observações
Inovação e Uso da Tecnologia e Internet	Atualização e uso das tecnologias de informação e comunicação	Diariamente, estamos em transformação e atualização	Atualização e uso bem criterioso é fundamental para a passagem da mensagem para os clientes
			Melhorar a <i>performance</i> de Tecnologia de Informação nas unidades hoteleiras
			Reforçar formação
			<i>Benckmarking</i> dos principais concorrentes
	Estratégia de inovação e criatividade	-	Incentivar a proatividade e dar voz a todos
	Utilização da tecnologia e internet para comunicação	Devido à dimensão, há uma dificuldade em saber-se quem faz o quê dentro da organização	Utilizar a internet como forma mais agressiva de comunicação tanto com os clientes externos, mas sobretudo, com os clientes internos
			Melhorar a <i>performance</i> e conteúdos de comunicação
		Estamos a aumentar diariamente	Departamento de produto mais focalizado nas especificidades de cada unidade hoteleira
	Utilização da tecnologia e internet na promoção	Muita comunicação, no entanto pouco expressiva	Uso de tecnologia para otimizar produtividade e comunicação interna bem como externa com os clientes
		Estamos à frente da concorrência relativamente ao uso da tecnologia	Maior presença diferenciada/específica para e das diferentes marcas e produtos, nos canais/plataformas <i>online</i> de divulgação
		Sem dúvida o maior veículo, hoje em dia, de vender o nosso produto	

Fonte: Elaboração própria

Por outro lado, no que toca à “Utilização da tecnologia e internet na promoção” (Tabela 185), um dos diretores/gestores das pousadas salienta que, apesar de existir “muita comunicação”, esta é “pouco expressiva”. Apesar disso, outro dos diretores/gestores ressalta que estão “à frente da concorrência relativamente ao uso da tecnologia”. No entanto, é sugerida uma medida de melhoria relativa a este FCS que passa por uma “maior presença diferenciada/específica para e das diferentes marcas e produtos, nos canais/plataformas *online* de divulgação”, fazendo-se referência, novamente, à necessidade de individualizar as

estratégias e decisões a tomar para cada uma das unidades hoteleiras do grupo, de acordo com o seu contexto. Um dos inquiridos faz, ainda, uma observação referente a este FCS – “sem dúvida o maior veículo, hoje em dia, de vender o nosso produto”.

No que toca aos FCSs da subdimensão “**Alimentação e Bebidas**” (Tabela 186), a “Competência do serviço” “tem-se revelado manifestamente insuficiente e de qualidade nem sempre positiva”, na opinião de um dos diretores/gestores das Pousadas de Portugal, pois, como acrescenta outro inquirido, o *staff* é “reduzido e sem formação”. Por isso, como comenta um dos diretores/gestores, existe a “necessidade de rever competências dos recursos humanos por unidade”.

Tabela 186 - Características, medidas de melhoria e observações relativas aos FCSs da subdimensão “Alimentação e Bebidas”, mencionadas pelos diretores/gestores

Subdimensão	FCSs	Comentários feitos pelos diretores/gestores das Pousadas de Portugal	
		Caraterísticas	Medidas/Observações
Alimentação e Bebidas	Competência do serviço	Tem-se revelado manifestamente insuficiente e de qualidade nem sempre positiva	Necessidade de rever competências dos recursos humanos por unidade
		<i>Staff</i> reduzido e sem formação	
	Higiene	Fator essencial a que damos prioridade diária	-
	Pequeno-almoço conveniente e saboroso	Produtos regionais	-
		Nosso elevado foco diário	
	Práticas apropriadas de compra e produção	Sistemas centrais de compra de bens e serviços	-
	Qualidade	Fica abaixo da expectativa do cliente	-
Na nossa modéstia opinião, consideramos muito boa			
Relação qualidade-preço	O cliente espera uma oferta mais elaborada e variada	Necessidade de rever rácios de A&B praticados que nos mantêm refens e pouco competitivos	
	Caro e qualidade não corresponde		
Variedade e seleção de itens	Compras centralizadas por vezes dificultam uma seleção de produtos/fornecedores/produtores locais; o sucesso da experiência gastronómica está em parte ligado à utilização e variedade de produtos locais	-	

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à “Higiene” (Tabela 186), é declarado, por um dos diretores/gestores, o seguinte comentário - “fator essencial a que damos prioridade diária”. O “Pequeno-almoço

conveniente e saboroso” (Tabela 186), também, representa um “elevado foco diário” por parte dos responsáveis das Pousadas de Portugal. Um dos inquiridos ressalta a existência de “produtos regionais” no pequeno-almoço.

As “Práticas apropriadas de compra e produção” (Tabela 186) são caracterizadas pela existência de “Sistemas centrais de compra de bens e serviços”. O fator “Qualidade” (Tabela 186), referente à A&B, “fica abaixo da expectativa do cliente”, como refere um dos diretores/gestores das pousadas, no entanto, outro dos inquiridos declara “na nossa modéstia opinião, consideramos muito boa”.

No que toca à “Relação qualidade-preço” (Tabela 186), um dos inquiridos ressalta que “o cliente espera uma oferta mais elaborada e variada” e outro acrescenta que o preço é “caro e qualidade não corresponde”. Por isso, um dos diretores/gestores das pousadas realiza a seguinte proposta - “necessidade de rever rácios de A&B praticados que nos mantêm refêns e pouco competitivos”.

Novamente, e em relação ao FCS “Variedade e seleção de itens” (Tabela 186), é declarado que “compras centralizadas por vezes dificultam uma seleção de produtos/fornecedores/produtores locais” e que “o sucesso da experiência gastronómica está, em parte, ligado à utilização e variedade de produtos locais”.

Em relação aos FCSs da subdimensão “**Conferências e Banquetes**”, a partir da análise da Tabela 187, pode-se concluir que, no que toca ao “Atendimento personalizado”, um dos diretores/gestores das Pousadas de Portugal, ressalta que este é “diferenciador da concorrência”.

No que diz respeito ao “Espaço, decoração e requinte”, apesar de existir “pouco material destinado a decoração e requinte”, como é referido por um dos inquiridos, há a “oferta de espaços diferentes do habitual”, por exemplo um “Palácio”. Sugere-se, ainda, algumas medidas de melhoria relativas a este FCS, nomeadamente a “necessidade de investimento em mais e variado equipamento específico para eventos” e a “renovação de equipamentos e aposta no conforto” (Tabela 187).

Relativamente à “Flexibilidade das instalações”, é referido, por um dos diretores/gestores, que “devido às características dos edifícios adaptados das unidades, os espaços, apesar de únicos, são pouco flexíveis e ágeis”, no entanto, outro dos inquiridos dá ênfase ao facto de

se tratarem de “instalações com potencialidade destinadas a eventos, que não estão trabalhadas/comercializadas”, como se pode verificar na Tabela 187.

No que toca à “Gestão das reservas”, é necessário, na opinião de um dos diretores/gestores das pousadas, “potenciar eventos e regime de exclusividade” (Tabela 187).

Tabela 187 - Caraterísticas, medidas de melhoria e observações relativas aos FCSs da subdimensão “Conferências e Banquetes”, mencionadas pelos diretores/gestores

Subdimensão	FCSs	Comentários feitos pelos diretores/gestores das Pousadas de Portugal	
		Caraterísticas	Medidas/Observações
Conferências e Banquetes	Atendimento personalizado	Diferenciador da concorrência	-
	Espaço, decoração e requinte	Pouco material destinado a decoração e requinte	Necessidade de investimento em mais e variado equipamento específico para eventos
		Oferta de espaços diferentes do habitual	Renovação de equipamentos e aposta no conforto
		É um Palácio	
	Flexibilidade das instalações	Devido às caraterísticas dos edifícios adaptados das unidades, os espaços, apesar de únicos, são pouco flexíveis e ágeis	-
		Instalações com potencialidade destinadas a eventos, que não estão trabalhadas/comercializadas	
Gestão das reservas	-	Potenciar eventos e regime de exclusividade	

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à subdimensão “**Instalações e produtos gerais**” (Tabela 188), alguns dos diretores/gestores das Pousadas de Portugal ressaltam, no caso do FCS “Atratividade das instalações/infraestruturas”, a existência de instalações “boas” e “simples e de fácil acesso” e o destaque para a classificação como “Monumento Nacional” por outro dos inquiridos.

No que toca às “Caraterísticas físicas do estabelecimento hoteleiro” (Tabela 188), é referenciado o facto de os espaços serem “amplos” e terem “muita luz natural” e de se tratar, por vezes, de uma unidade hoteleira inserida num “palácio/castelo”, o que influencia diretamente o tipo de caraterísticas físicas existentes.

Em relação à “Disponibilização de internet com bons sinais em todo o estabelecimento” (Tabela 188), um dos inquiridos refere que o sinal de internet é “algo inconstante nas unidades hoteleiras”, sendo que outro dos inquiridos acrescenta que este representa um

“grande foco de reclamação devido ao baixo sinal de internet”. Por isso, é declarada como medida a “necessidade de maior reforço de sinal”.

No que diz respeito à “Iluminação e conforto térmico das áreas comuns” (Tabela 188), há uma evidência negativa, perceptível através de um dos comentários por parte dos diretores/gestores das pousadas – “equipamentos cansados, pouco eficientes, não permitem o melhor desempenho” – sendo que outros dois inquiridos apontam algumas medidas de melhoria a tomar, nomeadamente a “necessidade de investimento na aquisição de equipamentos mais eficientes e projetos de iluminação das diversas áreas” e a importância de haver “mais iluminação e equipamentos mais otimizados”.

Tabela 188 - Características, medidas de melhoria e observações relativas aos FCSs da subdimensão “Instalações e Produtos Gerais”, mencionadas pelos diretores/gestores

Subdimensão	FCSs	Comentários feitos pelos diretores/gestores das Pousadas de Portugal	
		Caraterísticas	Medidas/Observações
Instalações e Produtos Gerais	Atratividade das instalações/infraestruturas	Boas instalações	-
		Instalações/infraestruturas simples e de fácil acesso	
		Monumento Nacional	
	Caraterísticas físicas do estabelecimento hoteleiro	Espaços amplos com muita luz natural	-
		Palácio/Castelo	
	Disponibilização de internet com bons sinais em todo o estabelecimento	Sinal de internet algo inconstante nas unidades hoteleiras	Necessidade de maior reforço de sinal
		Grande foco de reclamação devido ao baixo sinal de internet	
	Iluminação e conforto térmico das áreas comuns	Equipamentos cansados, pouco eficientes, não permitem o melhor desempenho	Necessidade de investimento na aquisição de equipamentos mais eficientes e projetos de iluminação das diversas áreas
			Mais iluminação e equipamentos mais otimizados
	Parte exterior espaçosa (ex: jardim, piscina, etc)	Piscinas e jardins espaçosos	-
Piscina exterior, esplanada, claustros			
Qualidade das instalações, produtos e infraestruturas	Edifícios amplamente datados	Os edifícios necessitam de uma atualização, manutenção mais eficaz e bem planeada de forma a poderem continuar competitivos	
	Local único		
	Palácio/Castelo		
Variedade de produtos oferecidos	Produtos limitados e <i>standards</i>	-	

Fonte: Elaboração própria

A existência de uma “Parte exterior espaçosa (ex.: jardim, piscina, etc.)” (Tabela 188) é evidente, a partir da existência de “piscinas e jardins espaçosos” e/ou “piscina exterior, esplanada, claustros”, como foi mencionado por alguns dos diretores/gestores.

A “Qualidade das instalações, produtos e infraestruturas” (Tabela 188) é perceptível a partir do facto de as Pousadas de Portugal se tratarem de “edifícios amplamente datados”, em que cada um delas representa um “local único” que integra, por vezes, um “palácio/castelo”. No entanto, segundo a opinião de um dos inquiridos, “os edifícios necessitam de uma atualização, manutenção mais eficaz e bem planeada de forma a poderem continuar competitivos”.

No que concerne à “variedade de produtos oferecidos”, é referido por um dos diretores/gestores, como se pode verificar na Tabela 188, que os produtos oferecidos são “limitados e *standards*”.

A Tabela 189 inclui alguns comentários feitos pelos diretores/gestores das Pousadas de Portugal, relativamente aos FCSs da subdimensão “**Quartos dos Hóspedes**”. Em relação ao “*Design e decoração*” (Tabela 189), na opinião de um dos inquiridos, os quartos, “na sua maioria, necessitam de um *refresh* na decoração e equipamentos”. A “Limpeza” (Tabela 189) é considerada “muito cuidada”.

O “Nível de conforto” (Tabela 189) é descrito, por um dos diretores/gestores, como o “conforto de um palácio”, dando ênfase ao facto de a pousada estar inserida num espaço tão emblemático como o de um palácio. Porém, outro dos inquiridos salienta que é necessário “melhorar produtos oferecidos e conforto”.

A “Padronização e qualidade consistentes” (Tabela 189) são vistas como elementos “muito importantes numa rede de estabelecimentos”. A “Paisagem” das várias Pousadas de Portugal (Tabela 189), obviamente, varia entre elas, sendo que um dos diretores/gestores das mesmas, enfatiza a “vista sobre uma ria” e outro destaca a paisagem ser uma “serra”. O “Serviço de quarto” (Tabela 189) é considerado, por um dos inquiridos, “deficiente” por existir “*staff* sem formação” e ser, portanto, uma área a “necessitar de investimento”.

Mais uma vez, o sinal de internet é um aspeto negativo que necessita de melhorias, já que o “sinal de internet dentro dos quartos” (Tabela 189) é de “fraca qualidade”, havendo a

“necessidade de uniformizar e manter consistência no sinal de *wi-fi*”, na opinião de alguns dos diretores/gestores das pousadas.

Tabela 189 - Características, medidas de melhoria e observações relativas aos FCSs da subdimensão “Quarto dos Hóspedes”, mencionadas pelos diretores/gestores

Subdimensão	FCSs	Comentários feitos pelos diretores/gestores das Pousadas de Portugal		
		Caraterísticas	Medidas/Observações	
Quartos dos Hóspedes	Design e decoração	-	Na sua maioria necessitam de um <i>refresh</i> na decoração e equipamentos	
	Limpeza	Muito cuidada	-	
	Nível de conforto	Conforto de um Palácio	Melhorar produtos oferecidos e conforto	
	Padronização e qualidade consistentes	-	Itens muito importantes numa rede de estabelecimentos	
	Paisagem	Vista sobre uma ria	-	
		Serra		
	Serviço de quarto	Deficiente com <i>staff</i> sem formação e a necessitar de investimento	-	
Sinal de internet dentro dos quartos	Fraca qualidade	Necessidade de uniformizar e manter consistência no sinal de <i>wi-fi</i>		

Fonte: Elaboração própria

No que concerne à subdimensão “**Satisfação do Cliente**” (Tabela 190), e começando pela análise do FCS “Atendimento das necessidades/desejos do cliente”, um dos diretores/gestores das Pousadas de Portugal defende que os(as) necessidades e desejos do cliente, como o próprio refere, “são o nosso foco, ou não fosse o lema do nosso Grupo “*The time of your life*””. Ademais, outro dos inquiridos ressalta um aspeto negativo mais específico, e relacionado com os “Quartos dos Hóspedes” que é a “falta de camas de casal face à procura”. Salienta-se, ainda, que, para que este FCS seja bem-sucedido, deve haver uma “antecipação dos colaboradores”, segundo a opinião de um dos inquiridos.

Em relação ao “Desenvolvimento da perceção do cliente da relação qualidade-preço”, como se pode constatar a partir da observação da Tabela 190, um dos diretores/gestores refere que o cliente fica “dececionado com expetativa no produto/serviço pagos”, fazendo isto crer que os produtos e serviços oferecidos nas Pousadas de Portugal ficam aquém das expetativas dos clientes, no que toca à relação qualidade-preço. Outro dos inquiridos sugere, ainda relativamente a este FCS, a adoção de “diferentes preços para diferentes dias e épocas do ano”.

No que diz respeito à “Existência de uma base de dados de clientes que permita o reconhecimento daqueles que voltam”, esta base de dados é “inexistente”, segundo um dos diretores/gestores das pousadas (Tabela 190).

Tabela 190 - Características, medidas de melhoria e observações relativas aos FCSs da subdimensão “Satisfação do Cliente”, mencionadas pelos diretores/gestores

Subdimensão	FCSs	Comentários feitos pelos diretores/gestores das Pousadas de Portugal	
		Caraterísticas	Medidas/Observações
Satisfação do Cliente	Atendimento das necessidades/desejos do cliente	São o nosso foco, ou não fosse o lema do nosso Grupo "The time of your life "	Antecipação dos colaboradores
		Falta de camas de casal face à procura	
	Desenvolvimento da perceção do cliente da relação qualidade-preço	Cliente dececionado com expetativa no produto/serviço pagos	Diferentes preços para diferentes dias e épocas do ano
	Existência de uma base de dados de clientes que permita o reconhecimento daqueles que voltam	Inexistente	-
	Expectativas do cliente	O cliente espera encontrar serviço de 5* quando as unidades são de 4*	Disponibilizar maior informação ao cliente para enquadrar a expetativa do cliente vs. serviço adquirido
		Elevadas por tratar-se de um Museu Vivo	Termos consciência dos produtos que oferecemos e saber valorizar os pontos mais fortes
	Fidelização de clientes (repetição de negócios)	Clientes fidelizados pela história e tratamento dado pela equipa	-
Primeira impressão do cliente do estabelecimento hoteleiro	-	Primeiro impacto pode determinar toda a experiência	

Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao FCS “Expectativas do cliente”, como é possível verificar através da Tabela 190, este é um aspeto que necessita de ser trabalhado a favor das Pousadas de Portugal, como já se verificou em aspetos anteriores, pois “o cliente espera encontrar serviço de 5* quando as unidades são de 4*”, como referiu um dos diretores/gestores das pousadas. No caso de uma das pousadas, que possui um “Museu Vivo”, as expetativas são “elevadas” devido à presença deste museu. Como medidas a implementar no que diz respeito às expetativas do cliente, um inquirido propõe “disponibilizar maior informação ao cliente para enquadrar a expetativa do cliente” em comparação ao “serviço adquirido”. Outro dos inquiridos faz ainda uma outra sugestão – “Termos consciência dos produtos que oferecemos e saber valorizar os pontos mais fortes”.

No que toca à “Fidelização de clientes (repetição de negócios)”, um dos diretores/gestores considera que os clientes das pousadas são “clientes fidelizados pela história e tratamento dado pela equipa” (Tabela 190).

A “Primeira impressão do cliente do estabelecimento hoteleiro” é um FCS muito relevante pois, segundo a opinião de um dos inquiridos, o “primeiro impacto pode determinar toda a experiência” (Tabela 190).

A Tabela 191 expõe variados comentários feitos relativamente aos FCSs da subdimensão “**Serviço**”. No que concerne ao “Atendimento ao cliente altamente personalizado” (Tabela 191), um dos diretores/gestores das pousadas salienta o “sorriso Pestana”, fazendo crer que o sorriso é uma das características do atendimento ao cliente. Porém, outro dos inquiridos aponta para a “necessidade de mais e maior qualidade dos recursos humanos para podermos efetuar serviço personalizado de maior qualidade e mais eficiente”.

Relativamente à “Realização de auditorias de qualidade” (Tabela 191), “sugere-se auditorias internas e adaptar os *standards*”, como realçou um dos diretores/gestores. A “Capacidade de resposta e rapidez/prontidão” (Tabela 191) é, como se pode constatar a partir da opinião de um dos inquiridos, mais uma vez, considerada insuficiente, sendo que se está perante um “*staff* reduzido” e um “nível de formação reduzido”.

A “Eficiência e competência” (Tabela 191) passa por “fazer bem”, pela “capacidade de resposta” e pela adequação da “resposta à situação”, na opinião de alguns dos diretores/gestores das pousadas. A “Honestidade no serviço oferecido” (Tabela 191) engloba, como declara um dos inquiridos, “não inventar desculpas” ao cliente. A “Qualidade” do “Serviço” (Tabela 191) é visível a partir dos produtos, que integram “produtos locais” e, como refere um dos diretores/gestores, deve-se procurar a “qualidade superior com sentido de superar sempre o cliente na sua expectativa”.

No que diz respeito à “Relação qualidade-preço” (Tabela 191), como foi já referido anteriormente relativamente a FCSs das subdimensões “Alimentação e Bebidas” e “Satisfação do Cliente”, esta corresponde a um dos problemas das pousadas, sendo que, como é mencionado por um dos inquiridos, “o cliente não agrega valor ao serviço prestado e sente-se defraudado face ao valor pago”.

O FCS “Serviço cortês e caloroso de forma a garantir uma experiência favorável” (Tabela 191) é caracterizado por um “serviço muito personalizado característico das Pousadas de Portugal”, na opinião de um dos diretores/gestores das mesmas.

Tabela 191 - Características, medidas de melhoria e observações relativas aos FCSs da subdimensão “Serviço”, mencionadas pelos diretores/gestores

Subdimensão	FCSs	Comentários feitos pelos diretores/gestores das Pousadas de Portugal	
		Caraterísticas	Medidas/Observações
Serviço	Atendimento ao cliente altamente personalizado	Sorriso Pestana	Necessidade de mais e maior qualidade dos recursos humanos para podermos efetuar serviço personalizado de maior qualidade e mais eficiente
	Realização de auditorias de qualidade	-	Sugere-se auditorias internas e adaptar os <i>standards</i>
	Capacidade de resposta e rapidez/prontidão	Staff reduzido e nível de formação reduzido	-
	Eficiência e competência	-	Fazer bem Capacidade de resposta e resposta adequada à situação
	Honestidade no serviço oferecido	-	Não inventar desculpas
	Qualidade	-	Produtos locais Qualidade superior com sentido de superar sempre o cliente na sua expectativa
	Relação qualidade-preço	O cliente não agrega valor ao serviço prestado e sente-se defraudado face ao valor pago	-
	Serviço cortês e caloroso de forma a garantir uma experiência favorável	Serviço muito personalizado característico das Pousadas de Portugal	-

Fonte: Elaboração própria

Em relação à subdimensão “**Conservação e Manutenção**” (Tabela 192), a existência de “Diferentes ambientes para circulação pública e privada” é “difícil, especialmente em eventos” por causa da “especificidade” e das “caraterísticas de edifícios adaptados”.

A “Higiene e limpeza” (Tabela 192) representam fatores destacados pelos clientes como elementos “de maior importância”, como refere um dos diretores/gestores das Pousadas de Portugal. No entanto, outro dos diretores/gestores salienta que dever-se-ia “melhorar o planeamento”.

Relativamente ao “Planeamento sistemático (ao nível da limpeza, lavanderia, manutenção, etc.)” (Tabela 192), na opinião de um dos inquiridos, deveriam ser tomadas algumas

medidas, tais como a existência de um “maior planeamento da manutenção dos edifícios e equipamentos” e a elevação da “qualidade dos serviços externos contratados”.

A “Segurança e proteção” (Tabela 192) pressupõe que a equipa esteja sempre “atenta e em alerta”, como refere um dos diretores/gestores, no entanto, são, ainda, necessárias outras medidas, nomeadamente receber um “maior apoio no local/unidades dos serviços centrais na implementação e cumprimento das normas, etc.” e “otimizar as manutenções de forma a visar segurança e proteção das instalações”.

Tabela 192 - Características, medidas de melhoria e observações relativas aos FCSs da subdimensão “Conservação e Manutenção”, mencionadas pelos diretores/gestores

Subdimensão	FCSs	Comentários feitos pelos diretores/gestores das Pousadas de Portugal	
		Caraterísticas	Medidas/Observações
Conservação e Manutenção	Diferentes ambientes para circulação pública e privada	Devido à especificidade e caraterísticas de edifícios adaptados torna-se difícil uma circulação diferenciada, especialmente em eventos	-
	Higiene e limpeza	Mencionado pela maioria dos nossos clientes como um fator de maior importância	Melhorar o planeamento
	Planeamento sistemático (ao nível da limpeza, lavandaria, manutenção, etc)	-	Maior planeamento da manutenção dos edifícios e equipamentos; elevar a qualidade dos serviços externos contratados
	Segurança e proteção	-	Maior apoio no local/unidades dos serviços centrais na implementação e cumprimento das normas, etc Otimizar as manutenções de forma a visar segurança e proteção das instalações Toda a equipa atenta e em alerta

Fonte: Elaboração própria

Por último, no que diz respeito à análise dos comentários dos diretores/gestores das Pousadas de Portugal, referentes aos FCSs da subdimensão “**Recursos Humanos**” (Tabela 193), e começando pelo FCS “Ambiente e cultura de trabalho no estabelecimento hoteleiro”, um dos inquiridos refere que as equipas são “pequenas, mas unidas” e o “acompanhamento de recursos humanos” é feito ao nível “regional”.

No que concerne à “Competência dos recursos humanos” (Tabela 193), e como já foi possível constatar anteriormente, este é outro dos aspetos a melhorar nas pousadas, já que é

considerado, por um dos inquiridos, “urgente e fundamental uniformizar a nível de grupo e de mercado tabelas salariais de forma a sermos mais capazes no recrutamento dos melhores profissionais”. Outro dos inquiridos salienta que os recursos humanos devem estar “atentos e despertos às novas exigências”.

Tabela 193 - Características, medidas de melhoria e observações relativas aos FCSs da subdimensão “Recursos Humanos”, mencionadas pelos diretores/gestores

Subdimensão	FCSs	Comentários feitos pelos diretores/gestores das Pousadas de Portugal	
		Caraterísticas	Medidas/Observações
Recursos Humanos	Ambiente e cultura de trabalho no estabelecimento hoteleiro	Equipas pequenas, mas unidas Acompanhamento de recursos humanos regional	-
	Competência dos recursos humanos	-	Urgente e fundamental uniformizar a nível de grupo e de mercado tabelas salariais de forma a sermos mais capazes no recrutamento dos melhores profissionais Atentos e despertos às novas exigências
	Compromisso e envolvimento dos funcionários	-	Amor à camisola
	Habilidades, qualificações e experiência dos funcionários	-	Maior formação e benefícios para podermos reter e aumentar competências e habilidades dos profissionais na sua maioria com vasta experiência Potenciar colaboradores nas habilidades e qualificações que possuem
	Iniciativas por parte dos funcionários (ex: ao nível da inovação)	Baixas; colaboradores desmotivados	Incentivar e premiar com algo que os colaboradores efetivamente valorizem, a inovação em ideias que tragam mais valia para o Grupo
	Partilha de conhecimentos entre a equipa	As chefias ajudam sempre as novas entradas na unidade através de partilha de conhecimentos adquiridos	-
	Simpatia e prestabilidade dos funcionários perante os clientes	Nem sempre é possível devido ao número de elementos ao serviço	- São uma das características das Pousadas de Portugal Gostam do que fazem e de receber
		São uma das características das Pousadas de Portugal	
Gostam do que fazem e de receber			

Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao “Compromisso e envolvimento dos funcionários”, e como se pode constatar a partir da observação da Tabela 193, um dos diretores/gestores refere a expressão “amor à camisola” como uma forma clara e natural de compromisso por parte dos colaboradores.

São, também, sugeridas algumas medidas de melhoria no que toca às “Habilidades, qualificações e experiência dos funcionários” (Tabela 193), nomeadamente a aposta numa “maior formação” e em “benefícios para podermos reter e aumentar competências e habilidades dos profissionais na sua maioria com vasta experiência” e o fomento das “habilidades e qualificações” que os colaboradores possuem.

As “Iniciativas por parte dos funcionários (ex.: ao nível da inovação)” (Tabela 193) são consideradas “baixas”, devido, talvez, ao facto de os colaboradores estarem “desmotivados”, como refere um dos diretores/gestores. Assim, outro dos inquiridos aponta a importância de “incentivar e premiar ideias inovadoras, que tragam mais valia para o Grupo, com algo que os colaboradores efetivamente valorizem”.

Em relação à “Partilha de conhecimentos entre a equipa” (Tabela 193), um dos inquiridos refere que “as chefias ajudam sempre as novas entradas na unidade através de partilha de conhecimentos adquiridos”.

Por fim, a “Simpatia e prestabilidade dos funcionários perante os clientes” (Tabela 193), apesar de, na opinião de um dos diretores/gestores das pousadas, “nem sempre ser possível devido ao número de elementos ao serviço”, outros dos inquiridos defendem estes aspetos relatando que representam “uma das características das Pousadas de Portugal” ou que são bem perceptíveis pois os colaboradores “gostam do que fazem e de receber”.

5.3 Análise do Inquérito por Questionário

5.3.1 Análise Descritiva

A análise descritiva do inquérito por questionário, que foi dirigido aos hóspedes das Pousadas de Portugal, possui o mesmo objetivo da análise descritiva referente à entrevista por questionário direcionada aos diretores/gestores. Nesta análise, serão, então, incluídos dados referentes à dimensão da amostra (N), à moda e à frequência relativa (%). A frequência absoluta será revelada sempre que se achar pertinente.

No caso do inquérito por questionário direcionado aos hóspedes, optou-se por não apresentar todas as dimensões e respetivas subdimensões e itens, devido à complexidade ou especificidade dos conteúdos presentes em alguns/algumas dimensões/subdimensões/itens. Desta forma, a dimensão “Administração e Gestão” e a dimensão “Desempenho Operacional”, bem como as respetivas subdimensões e FCSs integrantes, foram excluídos do inquérito por questionário dirigido aos hóspedes. Por isso, no final, só poderá ser comparada a avaliação dos(as) restantes dimensões, subdimensões e itens (FCSs), entre a opinião dos diretores/gestores e dos hóspedes.

5.3.1.1 Caraterização sociodemográfica

O conjunto de variáveis analisado nesta secção, corresponde à caraterização sociodemográfica dos hóspedes e, permitirá, por isso, tirar conclusões acerca do perfil de hóspede que procura as Pousadas de Portugal. Estas variáveis incluem o género, a idade, o estado civil, o país de residência, o município de residência, o nível de escolaridade, a situação perante o trabalho, a profissão, a situação profissional e o rendimento médio mensal.

Relativamente ao género, como se pode verificar na figura a seguir apresentada (Figura 5), aproximadamente, 60,2% dos hóspedes inquiridos são do género feminino (71 hóspedes) e cerca de 39,8% correspondem ao género masculino (47 hóspedes).

No que diz respeito à idade (Figura 6), é possível concluir que a maioria dos hóspedes (45,76%) possuem uma idade compreendida entre os 35 e os 44 anos, seguindo-se a classe de idades entre os 25 e os 34 anos (20,34% dos hóspedes) e a classe de idades entre os 45 e os 54 anos (16,95%). A classe mais jovem é aquela que representa o menor grupo do total de hóspedes inquiridos (3,39%), que inclui as idades dos 15 aos 24 anos. A classe de idades superiores, dos 65 aos 74 anos, possui um valor semelhante (4,24%), sendo que já há mais hóspedes inquiridos com idades compreendidas entre os 55 e os 64 anos (9,32%).

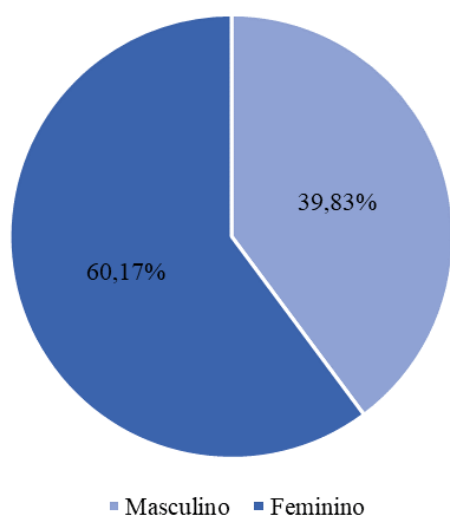


Figura 5 - Género dos hóspedes

Fonte: Elaboração própria

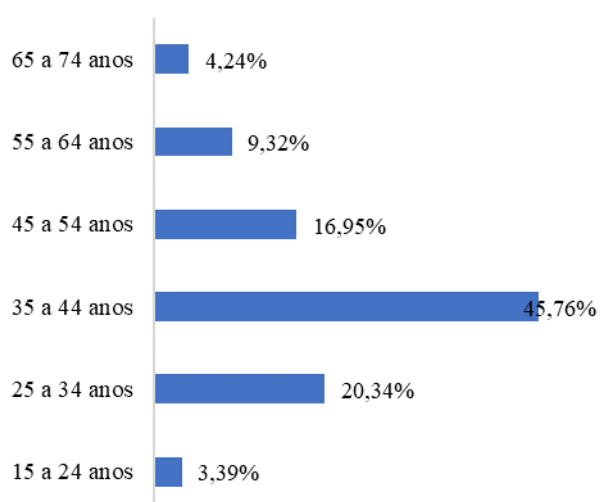


Figura 6 - Idade dos hóspedes

Fonte: Elaboração própria

No que toca ao estado civil, pode-se confirmar na Figura 7, que a grande parte dos hóspedes inquiridos estão casados/união de facto (62,71%), perfazendo este um total de 74 hóspedes. Com menor expressão, segue-se o grupo correspondente aos solteiros (27,97%), que integra 33 hóspedes. O menor grupo de inquiridos representa os separados ou divorciados (8,47%) e os que possuem um outro estado civil (0,85%), que, neste caso, foi apenas um elemento, que não referiu qual esse estado.

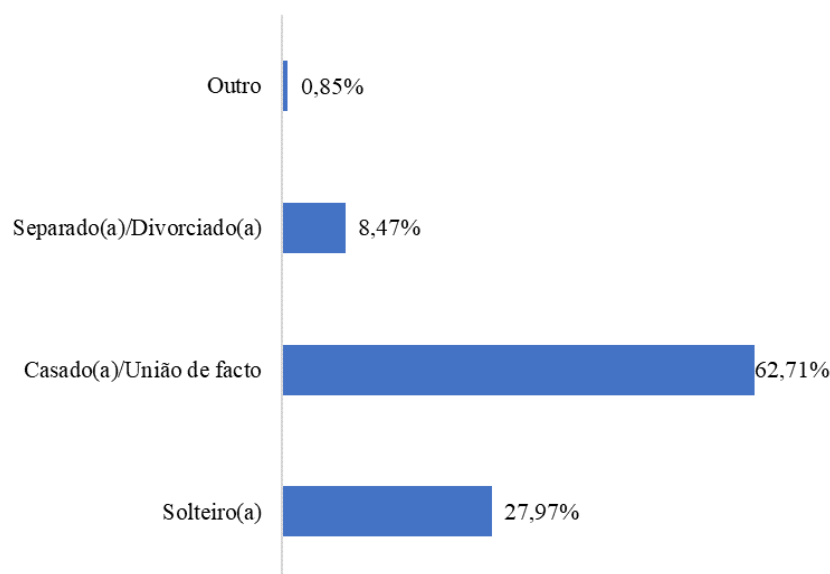


Figura 7 - Estado civil dos hóspedes

Fonte: Elaboração própria

Em relação ao país de residência, pode-se verificar na Figura 8, que, aproximadamente, 70,3% dos hóspedes destacam-se por residirem em Portugal (83 hóspedes). Dos restantes inquiridos, quatro residem em Espanha (3,39%), dois na Alemanha (1,69%), dois no Reino Unido (1,69%) e um em França (0,85%). Outra percentagem que se destaca é referente aos hóspedes residentes em outros países não mencionados na listagem apresentada (22,03%). Estes estão presentes na Figura 9.

Desta forma, pode-se concluir, a partir da análise da Figura 9, que o Brasil é um país de residência mencionado por vários hóspedes (11,02%), totalizando 13 dos hóspedes inquiridos. Seguem-se os hóspedes que residem no Canadá (3,39%) e os hóspedes residentes em Itália (1,69%). Os restantes sete hóspedes estrangeiros residem cada um deles em países diferentes entre si, incluindo Tailândia (0,85%), Singapura (0,85%), Rússia (0,85%), México (0,85%), Holanda (0,85%), EUA (0,85%) e Angola (0,85%).

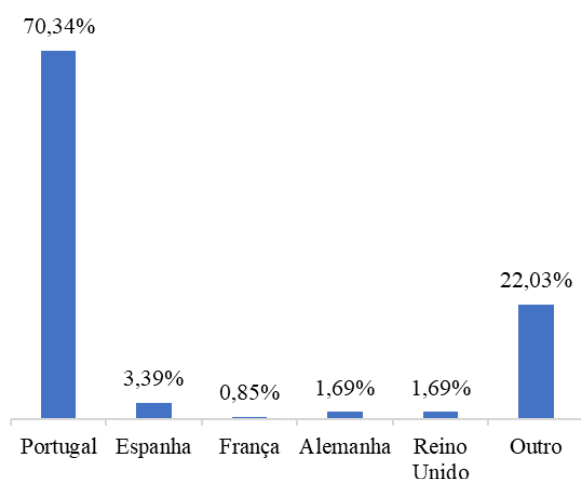


Figura 8 - País de residência dos hóspedes

Fonte: Elaboração própria

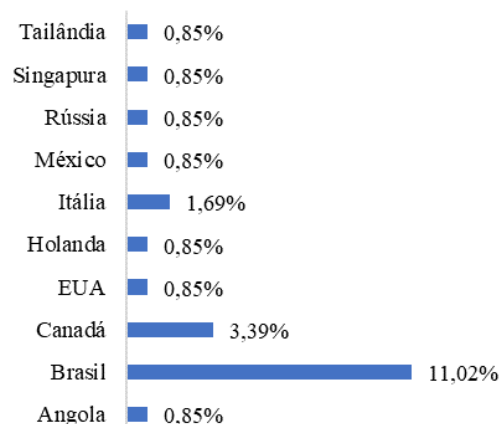


Figura 9 - Outros países de residência dos hóspedes

Fonte: Elaboração própria

Como foi já mencionado, a maioria dos hóspedes inquiridos residem em Portugal. Para uma análise mais específica, a Tabela 194 engloba os vários municípios onde estes hóspedes residem. Como se pode constatar, uma significativa parte destes 83 hóspedes portugueses residem no concelho de Lisboa (14,41%), totalizando 17 hóspedes. Destaca-se, ainda, o Porto, que é o concelho residente de, aproximadamente, 8,5% dos hóspedes inquiridos (10 hóspedes). Braga e Sintra, também, se mostram relevantes para esta análise, com cerca de 3,4% dos hóspedes (quatro hóspedes), cada um destes municípios. Os restantes municípios listados são, cada um deles, os municípios de residência de um (0,85%), dois (1,69%) ou três hóspedes (2,54%).

Tabela 194 - Município de residência dos hóspedes que residem em Portugal

Município de Residência	Frequência Relativa	Município de Residência	Frequência Relativa
Aljustrel	0,85%	Peniche	0,85%
Almada	0,85%	Pombal	0,85%
Aveiro	1,69%	Ponta Delgada	0,85%
Barcelos	0,85%	Portimão	0,85%
Braga	3,39%	Porto	8,47%
Caminha	0,85%	Póvoa de Varzim	1,69%
Chaves	0,85%	Santiago do Cacém	0,85%
Coimbra	1,69%	Santo Tirso	0,85%
Esgueira	0,85%	Seia	0,85%
Leiria	0,85%	Seixal	1,69%
Lisboa	14,41%	Serpa	0,85%
Loulé	0,85%	Setubal	1,69%
Mafra	0,85%	Silves	0,85%
Maia	1,69%	Sintra	3,39%
Matosinhos	1,69%	Trofa	1,69%
Odivelas	1,69%	Viana do Castelo	2,54%
Oeiras	0,85%	Vila do Conde	1,69%
Palmela	0,85%	Vila Nova de Gaia	2,54%
Paredes	0,85%	Viseu	0,85%

Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao nível de escolaridade, pode-se concluir, a partir da observação da Figura 10, que a maioria dos hóspedes inquiridos – 45 hóspedes - possui licenciatura (38,14%). Há, também, um nível significativo de hóspedes que detém como nível de habilitações, o mestrado (31,36%), correspondendo estes a 37 dos hóspedes inquiridos. Destaca-se, ainda, o Bacharelato, como nível de escolaridade referente a cerca de 14,4% dos hóspedes – 17 hóspedes. O Ensino Pós-Secundário (Cursos de especialização técnica não superior), o Ensino Secundário, o Curso Técnico Superior Profissional (TeSP) e o Doutoramento são níveis que representam um menor número de hóspedes inquiridos, com seis (5,08%), cinco (4,24%), três (2,54%) e três (2,54%) hóspedes que possuem cada um destes níveis, respetivamente. Apenas um hóspede, do total de hóspedes inquiridos, possui somente o 1º ciclo como nível de escolaridade (0,85%). O mesmo acontece no caso do 3º ciclo (0,85%).

No que concerne à situação perante o trabalho, pode-se concluir, com base na Figura 11, que se destacam os hóspedes empregados (83,90% estão apenas empregados e 2,54% estão empregados e são estudantes, simultaneamente). Estes hóspedes empregados perfazem um total de 102 hóspedes. As restantes categorias possuem, consideravelmente, menos ênfase, sendo que, aproximadamente, 5,9% do total de hóspedes inquiridos (sete hóspedes) estão

reformados, 3,4% (quatro hóspedes) estão desempregados, 2,5% (três hóspedes) são estudantes e 1,7% (dois hóspedes) são domésticos.

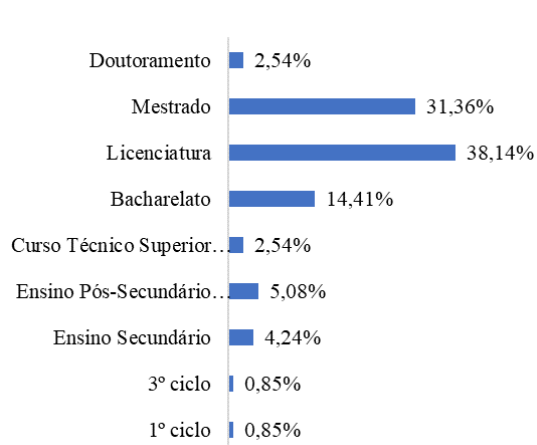


Figura 10 - Nível de escolaridade dos hóspedes

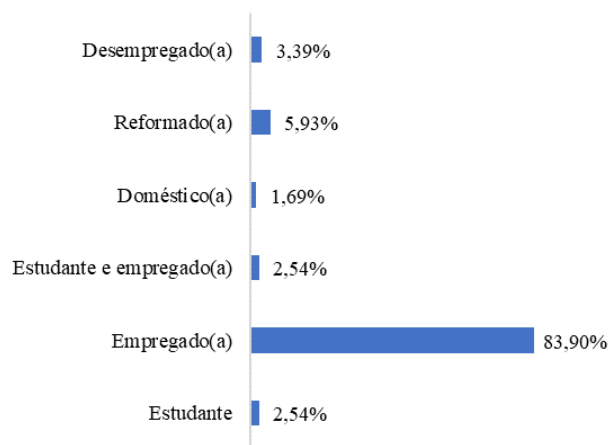


Figura 11 - Situação perante o trabalho dos hóspedes

Fonte: Elaboração própria

Fonte: Elaboração própria

Os 102 inquiridos que estão empregados possuem diversas profissões, em variados ramos. Por esta razão, optou-se pela distribuição das profissões por classes, tendo por base a Classificação Portuguesa de Profissões 2010 (CPP2010) e tendo por objetivo realizar uma análise que fosse o mais concisa e generalizada possível. Este instrumento de classificação é considerado fundamental para as estatísticas sobre profissões (INE, 2010).

Deste modo, e com base na Tabela 195, pode-se constatar que uma grande parte dos hóspedes inquiridos pertencem ao grupo de Técnicos e Profissões de nível intermédio (38,24%). O grupo que se destaca imediatamente a seguir é o dos Especialistas das Atividades Intelectuais e Científicas (37,35%). Dá-se alguma ênfase, ainda, aos Representantes do Poder Legislativo e de Órgãos Executivos, Dirigentes, Diretores e Gestores Executivos, que representam, aproximadamente, 16,7% do total de hóspedes inquiridos. As restantes classes de profissões, expostas na tabela, são menos relevantes, apresentando percentagens, significativamente, mais baixas entre cerca de 1,0% e 2,9%.

É de notar que, dos 102 empregados, dois optaram por não especificar qual a sua profissão. Realça-se, ainda, que, de todas as profissões mencionadas, oito são da área do Turismo, nomeadamente “Agente de Turismo”, “Blogger de Viagens”, “Comerciante de Turismo”,

“Gerente de Agência de Viagens Corporativas”, “Gestor de Viagens”, “Organizador de Eventos”, “Rececionista de Hotelaria” e “Técnico(a) Superior de Turismo e *Marketing*”.

Em relação à situação profissional (Figura 12), aproximadamente, 65,7% dos hóspedes inquiridos são trabalhadores por conta de outrem (67 hóspedes), 23,5% são trabalhadores por conta própria (24 hóspedes) e 9,8% são empregadores/patrões (10 hóspedes). Houve apenas uma pessoa que selecionou “outro” como a sua situação profissional, mas não especificou qual.

Tabela 195 - Profissões dos hóspedes, por classes de profissões

Classes de Profissões	Frequência absoluta	Frequência Relativa
Representantes do Poder Legislativo e de Órgãos Executivos, Dirigentes, Diretores e Gestores Executivos	17	16,67%
Especialistas das Atividades Intelectuais e Científicas	38	37,25%
Técnicos e Profissões de nível intermédio	39	38,24%
Pessoal Administrativo	2	1,96%
Trabalhadores dos Serviços Pessoais, de Proteção e Segurança e Vendedores	3	2,94%
Profissões das Forças Armadas	1	0,98%
<i>Não especificaram a profissão</i>	2	1,96%
Total	102	100,00%

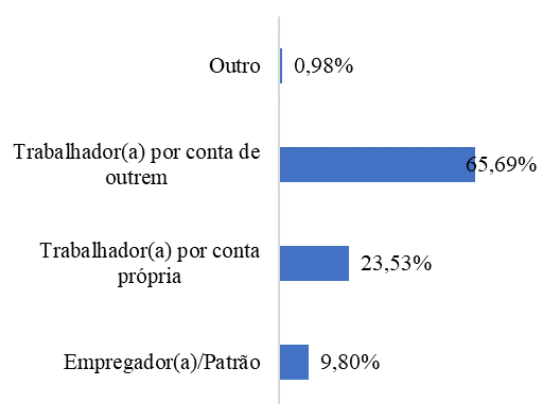


Figura 12 - Situação profissional dos hóspedes

Fonte: Elaboração própria

Fonte: Elaboração própria

Por último, é relevante analisar o rendimento médio mensal dos hóspedes inquiridos, sendo que este indicador representa a última questão do questionário aos hóspedes. Por ser de caráter não obrigatório, uma vez que é um aspeto mais sensível para as pessoas responderem, alguns inquiridos optaram por não responder. Desta forma, a Figura 13, representa os 111 hóspedes que responderam a esta questão (sete pessoas não preencheram a questão). Com base na análise da Figura 13, pode-se verificar que cerca de 35,1% dos 111 hóspedes (39 hóspedes) possui um rendimento médio mensal superior a 2500€. O intervalo entre 1.111€ e 1.350€ também se destaca, sendo que, aproximadamente, 17,1% dos 111 hóspedes que responderam a esta questão, possui um salário mensal que se enquadra neste intervalo. Os intervalos de rendimentos médios mensais de 1.351€ a 1.600€ e de 851€ a 1.110€ representam, aproximadamente, 10,8% destes hóspedes - 12 hóspedes -, cada um. Os restantes intervalos de rendimentos, incluindo de 1.851€ a 2.100€, de 1.601 a 1.850€ e de

635€ a 850€ são menos seleccionados pelos inquiridos, correspondendo a 11, 10 e seis hóspedes, respetivamente. Apenas cerca de 1,8% dos 111 hóspedes possui um salário médio mensal inferior a 635€.

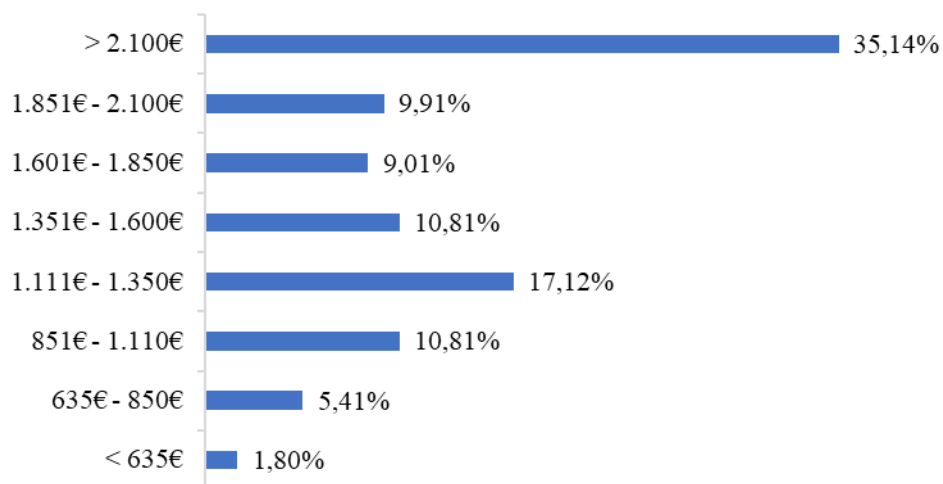


Figura 13 - Rendimento médio mensal dos hóspedes

Fonte: Elaboração própria

5.3.1.2 Caraterização da visita

Os dados apresentados nesta secção têm por objetivo identificar as características relacionadas com a viagem do hóspede, para que seja possível compreender eficazmente o contexto da sua viagem. Assim, irão ser analisadas diversas variáveis, tais como a Pousada de Portugal em que esteve hospedado(a), o ano em que esteve hospedado(a), a duração da estada, o motivo principal da viagem, a companhia de viagem e o número de acompanhantes.

A primeira questão desta parte do inquérito por questionário tinha por objetivo identificar qual a Pousada de Portugal onde o(a) hóspede tinha ficado hospedado pela última vez, no sentido de se obter dados recentes e que fossem, por isso, mais demonstrativos da realidade atual. Foi importante ter em consideração este aspeto porque notou-se que uma grande parte dos inquiridos já tinham ficado em mais do que uma Pousada de Portugal, nos últimos cinco anos, e porque se pretendia ter dados relativos a experiências ocorridas a partir de 2015, para que os dados não se tornassem demasiado diferentes da atualidade. Toda a informação apresentada de seguida é referente, portanto, à pousada em que estes ficaram hospedados pela última vez.

Como se pode verificar, a partir da análise da Tabela 196, as Pousadas de Portugal mais mencionadas por este conjunto de hóspedes, com uma percentagem de seleção por parte dos inquiridos de, aproximadamente, 8,5% cada uma, foram a Pousada Flor da Rosa, no Crato; a Pousada de São Mateus, em Viseu; e a Pousada da Serra da Estrela, na Covilhã. Isto significa que, da totalidade de hóspedes inquiridos, 30 ficaram hospedados, pela última vez, numa destas três pousadas (10 em cada uma). É, ainda, relevante salientar a Pousada de São Bento em Caniçada/Gerês, onde ficaram hospedados cerca de 7,6% dos 118 hóspedes inquiridos (nove hóspedes). Na Pousada de Santa Marinha, em Guimarães, ficaram, aproximadamente, 6,8% do total de hóspedes inquiridos, equivalendo isto a oito hóspedes, assim como na Pousada do Monte de Santa Luzia, em Viana do Castelo. A Pousada do Palácio de Estoi, em Estoi (Faro), é também, bastante, referida, sendo que cerca de 5,9% da totalidade (sete hóspedes) ficaram hospedados nesta pousada.

As restantes pousadas, apresentadas na Tabela 196, foram selecionadas por cinco ou menos hóspedes, cada uma. É de realçar, ainda, que nesta lista não estão presentes as 33 pousadas existentes pois houve quatro que não foram selecionadas por nenhum dos inquiridos, nomeadamente a Pousada de São Teotónio, em Valença do Minho; a Pousada Barão de Forrester, em Alijó, a Pousada de Vila Real de Santo António, em Vila Real de Santo António; e a *Pestana Churchill Bay* na Madeira.

Tabela 196 - Pousada de Portugal em que os hóspedes ficaram hospedados pela última vez

Pousadas de Portugal	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Pousada do Castelo de Alvito - Alvito	3	2,54%
Pousada de São Francisco - Beja	3	2,54%
Pousada do Convento de Belmonte - Belmonte	1	0,85%
Pousada da Rainha Santa Isabel - Estremoz	1	0,85%
Pousada Palácio de Estói - Estói	7	5,93%
Pousada dos Lóios - Évora	3	2,54%
Pousada de Santa Marinha - Guimarães	8	6,78%
Pousada do Castelo - Óbidos	5	4,24%
Pousada do Castelo de Palmela - Palmela	4	3,39%
Pousada D. Maria I - Queluz/Lisboa	2	1,69%
Pousada do Convento da Graça - Tavira	1	0,85%
Pousada de D. João IV - Vila Viçosa	1	0,85%
Pousada de D. Afonso II - Alcácer do Sal	1	0,85%
Pousada de Santa Maria do Bouro - Amares/Gerês	3	2,54%
Pousada do Forte de São Sebastião - Angra do Heroísmo/Açores	1	0,85%
Pousada de Nossa Senhora da Assunção - Arraiolos	5	4,24%
Pousada Flor da Rosa - Crato	10	8,47%
Pousada de São Bento - Caniçada/Gerês	9	7,63%
Pousada da Ria - Ria de Aveiro	5	4,24%
Pousada do Infante - Sagres	3	2,54%
Pousada de Santa Maria - Marvão	5	4,24%
Pousada de São Bartolomeu - Bragança	1	0,85%
Pousada do Forte de Santa Cruz da Horta - Horta/Açores	1	0,85%
Pousada do Conde de Ourém - Ourém/Fátima	1	0,85%
Pousada do Monte de Santa Luzia - Viana do Castelo	8	6,78%
Pousada de São Mateus - Viseu	10	8,47%
Pousada de Lisboa - Praça do Comércio	4	3,39%
Pousada da Serra da Estrela - Covilhã	10	8,47%
Pousada Vila de Óbidos - Óbidos	2	1,69%
Total	118	100,00%

Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao ano em que os hóspedes inquiridos ficaram hospedados na Pousada de Portugal seleccionada, pode-se observar na Figura 14, que a maioria (66 hóspedes) ficou em 2019 (30,51%) ou 2020 (25,42%), traduzindo-se este dado numa verificação de que os dados facultados no inquérito por questionário são fruto de uma experiência recente e por isso, são bastante fiáveis, tendo em conta o espaço de tempo.

Em 2018, ficaram hospedados, numa das Pousadas de Portugal, aproximadamente, 16,9% do total de hóspedes inquiridos (20 hóspedes). Os restantes 32 hóspedes ficaram hospedados

em 2015 (11,02% do total), 2016 (7,63% do total) e 2017 (8,47% do total), como se pode verificar na Figura 14.

No que diz respeito à duração da estada (Figura 15), a grande parte dos hóspedes inquiridos ficou duas noites (46,61%) ou uma noite (35,59%), o que perfaz um total de 97 hóspedes. Os restantes ficaram três noites (9,32%), quatro noites (4,24%), cinco noites (0,85%) ou mais de cinco noites (3,39%).

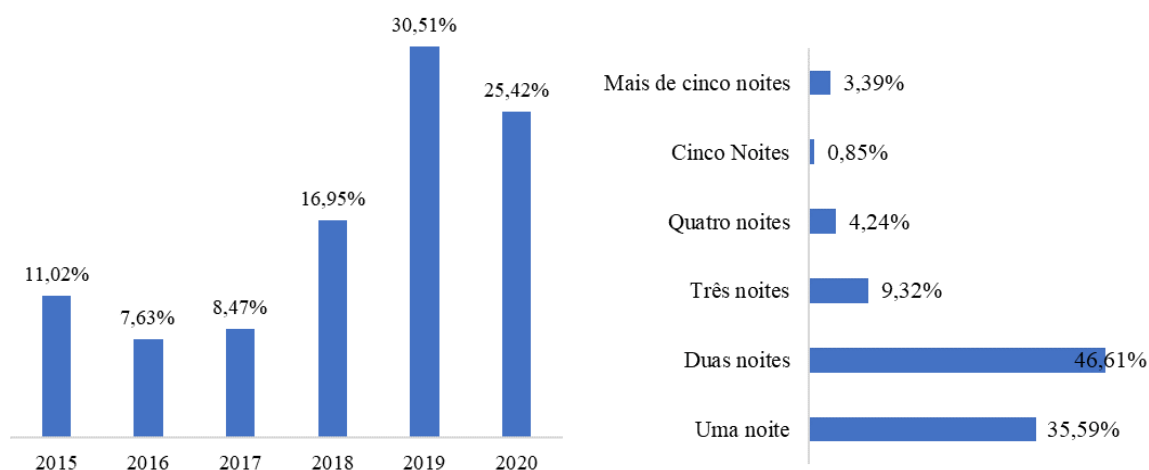


Figura 14 - Ano em que os hóspedes ficaram hospedados

Figura 15 - Duração da estada dos hóspedes

Fonte: Elaboração própria

Fonte: Elaboração própria

Em relação ao motivo principal da viagem (Figura 16), destaca-se, claramente, o motivo “Férias e lazer”, selecionado por cerca de 86,4% do total de inquiridos (102 hóspedes). O motivo “razões profissionais” foi mencionado por, aproximadamente, 6,8% dos hóspedes inquiridos – oito hóspedes. As restantes motivações mostraram-se menos relevantes, sendo que o motivo “Visita a familiares e amigos” foi escolhido por cerca de 3,4% dos hóspedes (quatro hóspedes) e o motivo “Outro” foi selecionado por, aproximadamente, 1,7% dos inquiridos (dois hóspedes). Apenas um hóspede referiu cada uma das restantes motivações, nomeadamente a “Recreação e Desporto” (0,85%) e as “Razões religiosas” (0,85%). O motivo principal especificado pelos dois hóspedes que selecionaram “Outro” foi a “Comemoração de uma data importante” e “Casamento”.

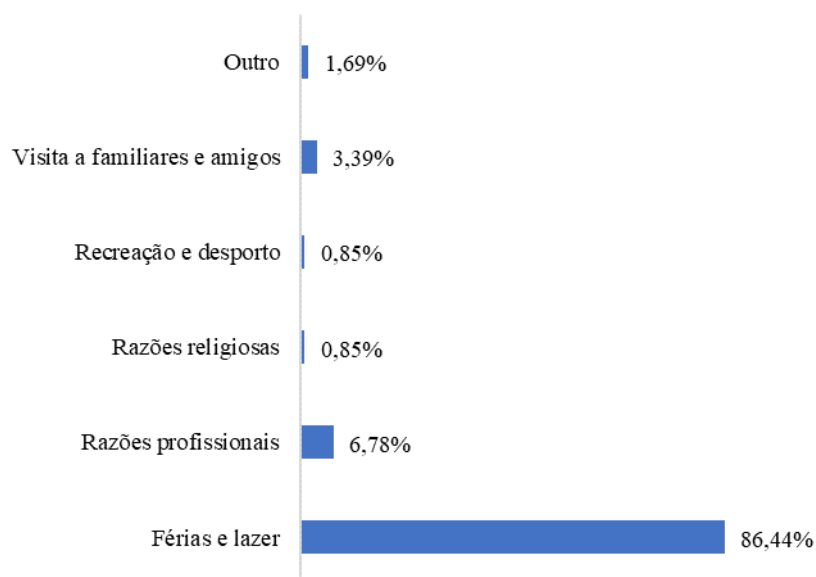


Figura 16 - Principal motivo de viagem dos hóspedes

Fonte: Elaboração própria

No que concerne à companhia de viagem (Figura 17), aproximadamente, 74,6% dos hóspedes inquiridos foram acompanhados por família, o que corresponde a 88 hóspedes, sendo este o grupo mais significativo. Por outro lado, cerca de 13,6% dos hóspedes, isto é, 16 hóspedes, foram acompanhados por amigos. Nota-se, ainda, que, aproximadamente, 5,9% dos hóspedes foram com outra companhia não listada e 5,1% viajaram sozinhos. Dos sete que selecionaram “Outro”, apenas cinco especificaram a sua companhia, relatando como companhia o “Companheiro”/“Partner” (dois hóspedes) e o “Namorado(a)” (três hóspedes). Somente um hóspede (0,85%) viajou em grupo organizado.

Relativamente ao número de acompanhantes na viagem, pode-se constatar, através da análise da Figura 18, que a grande maioria dos hóspedes inquiridos (79 hóspedes) viajou com uma (41,07%) ou duas pessoas (29,46%). Dos restantes hóspedes, 28 viajaram com três (15,18%) ou quatro pessoas (9,82%) e três viajaram com oito acompanhantes (2,68%). Apenas um hóspede viajou com cinco pessoas (0,89%) e outro com seis pessoas (0,89%).

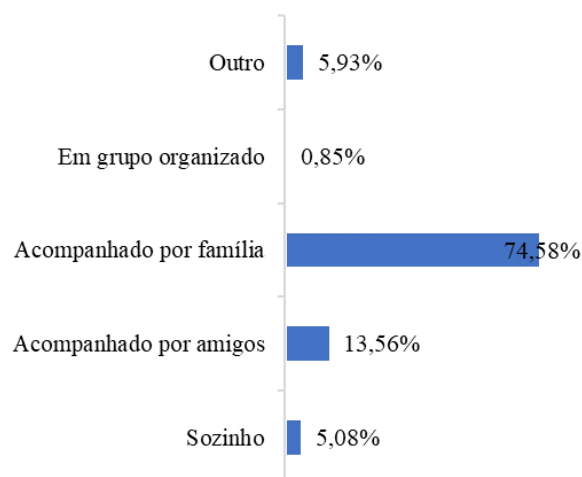


Figura 17 - Companhia de viagem dos hóspedes

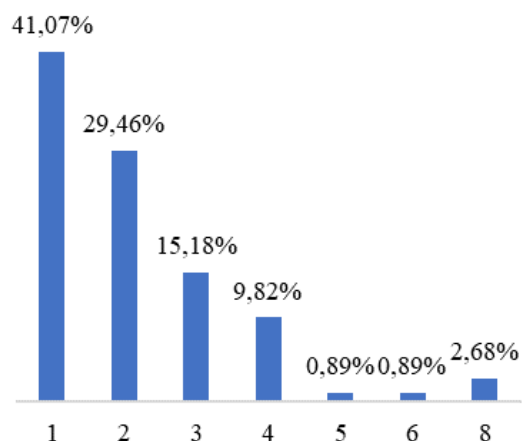


Figura 18 - Número de acompanhantes na viagem dos hóspedes

Fonte: Elaboração própria

Fonte: Elaboração própria

5.3.1.3 Variáveis em estudo

Esta secção debruçar-se-á sob a análise descritiva das dimensões, subdimensões e itens referentes aos FCSs em análise, na visão dos hóspedes inquiridos. Desta forma, a análise irá incluir o número de pessoas na amostra (N), a moda e a frequência relativa (%). Por vezes, será, também, mencionada a frequência absoluta, de modo a tornar mais clara a interpretação dos dados.

Inicialmente, serão analisadas as dimensões, nomeadamente a Acessibilidade e Comunicação e o Apoio e Atendimento ao Cliente. Depois, serão analisadas as subdimensões inerentes a estas duas grandes dimensões, incluindo o(a) Alcance e Localização, Prestígio e Imagem e Promoção e *Marketing*, no caso da Acessibilidade e Comunicação; e o(a)/os(as) Alimentação e Bebidas, Conferências e Banquetes, Instalações e Produtos Gerais, Quartos dos Hóspedes (produto principal), Satisfação do Cliente e Serviço, no caso do Apoio e Atendimento ao Cliente. Por fim, serão analisados os itens correspondentes aos FCSs em análise, no que concerne ao top três (os três itens mais escolhidos como os itens mais importantes/críticos), de cada uma das subdimensões.

Em todas as dimensões, subdimensões e itens, serão avaliados(as) a importância de cada um e o desempenho das Pousadas de Portugal perante os mesmos, na visão dos hóspedes inquiridos. A importância é avaliada de acordo com a sua opinião referente à última pousada

em que esteve hospedado(a). O desempenho é avaliado segundo a sua experiência nessa pousada.

Avaliação do(a) importância e desempenho das dimensões

Desta forma, e começando pela análise das dimensões, no que diz respeito à avaliação da sua importância, pode-se verificar a partir da análise da Tabela 197, que, apesar de cerca de 99,2% dos inquiridos considerar que a “Acessibilidade e Comunicação” é importante (13,56%), bastante importante (34,75%) ou muito importante (50,85%), nota-se que 67,80% dos hóspedes consideram o “Apoio e Atendimento ao Cliente” como uma dimensão muito importante. Esta diferença, entre as duas dimensões, é pouco perceptível, como se pode constatar através do valor da moda, que é cinco para as duas dimensões (Tabela 197).

Por outro lado, aproximadamente, 2,5% dos inquiridos acha que a dimensão “Apoio e Atendimento ao Cliente” não é importante (1,69%) ou é pouco importante (0,85%), como é possível observar na Tabela 197.

Tabela 197 - Avaliação da importância das dimensões (hóspedes)

Dimensões	N	Moda	Frequência Relativa				
			1 = nada importante	2 = pouco importante	3 = importante	4 = bastante importante	5 = muito importante
Acessibilidade e Comunicação	118	5	0,00%	0,85%	13,56%	34,75%	50,85%
Apoio e Atendimento ao Cliente	118	5	1,69%	0,85%	5,08%	24,58%	67,80%

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito à avaliação do desempenho, pode-se constatar, através da análise da Tabela 198, que, no caso da “Acessibilidade e Comunicação”, aproximadamente, 8,5% dos hóspedes considera o desempenho moderado, 34,8% percebe o desempenho como alto e 52,5% opina que o desempenho é muito alto. Por outro lado, cerca de 5,1% dos inquiridos acha que o desempenho nesta dimensão não existe (3,39%) ou é baixo (1,69%).

É de realçar, ainda, que, aproximadamente, 60,2% dos inquiridos acha que o desempenho da dimensão “Apoio e Atendimento ao Cliente” é muito alto (Tabela 198), sendo esta considerada a dimensão que possui um melhor desempenho nas pousadas, de acordo com a opinião dos hóspedes inquiridos. Apesar disso, a diferença é pouco perceptível, o que é bem visível quando se verifica o valor da moda (Tabela 198), que é cinco nas duas dimensões.

Tabela 198 - Avaliação do desempenho das dimensões (hóspedes)

Dimensões	N	Moda	Frequência Relativa				
			1 = nenhum desempenho	2 = baixo desempenho	3 = desempenho moderado	4 = alto desempenho	5 = desempenho muito alto
Acessibilidade e Comunicação	118	5	1,69%	2,54%	8,47%	34,75%	52,54%
Apoio e Atendimento ao Cliente	118	5	3,39%	1,69%	6,78%	27,97%	60,17%

Fonte: Elaboração própria

Avaliação do(a) importância e desempenho das subdimensões

Relativamente à avaliação da importância das subdimensões, pode-se verificar na Tabela 199, que uma das subdimensões mais importantes na visão dos hóspedes é o “Quarto dos Hóspedes”, referente ao produto principal oferecido num estabelecimento hoteleiro, com uma percentagem de escolha de 100%. Deste modo, os inquiridos consideram o “Quarto dos Hóspedes” um aspeto importante (7,63%), bastante importante (26,27%) ou muito importante (66,10%). No entanto, a subdimensão “Satisfação do Cliente” é a que possui uma maior percentagem de avaliação no parâmetro “muito importante” (72,03%).

As restantes subdimensões também são consideradas importantes, sendo que o(a)/os(as) “Alcance e Localização” (51,69%), “Prestígio e Imagem” (55,08%), “Alimentação e Bebidas” (55,93%), “Instalações e Produtos Gerais” (50,85%) e Serviço” (66,10%) representam dimensões consideradas muito importantes (Tabela 199).

Como se pode verificar na Tabela 199, a avaliação das subdimensões “Promoção e Marketing” e “Conferências e Banquetes”, por parte dos hóspedes, foi, maioritariamente, no nível “bastante importante”, com percentagens de cerca de 39,8% e 25,4%, respetivamente. A subdimensão destacada por ser a menos importante corresponde à subdimensão “Conferências e Banquetes”, sendo esta considerada “nada importante” por cerca de 23,7% dos inquiridos ou “pouco importante” por cerca de 6,8% dos hóspedes.

Tabela 199 - Avaliação da importância das subdimensões (hóspedes)

Subdimensões	N	Moda	Frequência Relativa				
			1 = nada importante	2 = pouco importante	3 = importante	4 = bastante importante	5 = muito importante
Alcance e Localização	118	5	0,00%	0,85%	10,17%	37,29%	51,69%
Prestígio e Imagem	118	5	2,54%	1,69%	11,86%	28,81%	55,08%
Promoção e Marketing	118	4	2,54%	8,47%	22,88%	39,83%	26,27%
Alimentação e Bebidas	118	5	1,69%	2,54%	7,63%	32,20%	55,93%
Conferências e Banquetes	118	4	23,73%	6,78%	20,34%	25,42%	23,73%
Instalações e Produtos Gerais	118	5	2,54%	2,54%	10,17%	33,90%	50,85%
Quartos dos Hóspedes	118	5	0,00%	0,00%	7,63%	26,27%	66,10%
Satisfação do Cliente	118	5	0,85%	0,00%	5,08%	22,03%	72,03%
Serviço	118	5	1,69%	0,85%	5,08%	26,27%	66,10%

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito à avaliação do desempenho das mesmas subdimensões, pode-se concluir, através da observação da Tabela 200, que a subdimensão que obtém melhor desempenho, nas Pousadas de Portugal, segundo os hóspedes inquiridos é a subdimensão “Prestígio e Imagem”, sendo que cerca de 11,9% dos inquiridos consideram o desempenho moderado, 27,1% consideram o desempenho alto e 60,2% consideram o desempenho muito alto. A dimensão em que o desempenho é considerado menor, é a dimensão “Promoção e Marketing”, já que, aproximadamente, 1,7% dos hóspedes inquiridos consideram não haver qualquer desempenho e 4,2% consideram que o desempenho é baixo.

Em relação à maioria das restantes subdimensões, pode-se verificar na mesma Tabela 200, que se destaca a avaliação em “desempenho muito alto”, nomeadamente nas dimensões “Alcance e Localização” (46,61%), “Alimentação e Bebidas” (49,15%), “Quartos dos Hóspedes” (54,24%), Satisfação do Cliente (59,32%) e Serviço (52,54%). A maior percentagem no caso das dimensões “Promoção e Marketing” e “Instalações e Produtos Gerais” recai sobre a avaliação de alto desempenho, com cerca de 45,0% e 41,5%, respetivamente.

Nota-se, ainda, que, no caso da dimensão “Conferências e Banquetes”, apenas um restrito número de pessoas considera poder avaliar (41 hóspedes), isto porque nem todos os inquiridos tiveram oportunidade de participar num(a) evento/festa/reunião desse âmbito. Desta forma, cerca de 65,3% dos hóspedes selecionou a opção “sem resposta/não se aplica”. A grande parte dos hóspedes inquiridos que avaliaram esta subdimensão, consideram que o

desempenho foi considerável, sendo que, aproximadamente, 14,4% dos hóspedes consideram o desempenho muito alto (Tabela 200).

É de realçar, também, que os dados presentes na Tabela 200, foram obtidos a partir de duas questões separadas no questionário aos hóspedes, em que primeiro se questionou relativamente às subdimensões da primeira dimensão (Alcance e Localização) e depois se questionou em relação às subdimensões da outra dimensão (Apoio e Atendimento ao Cliente). Nesta última questão, e unicamente na parte da avaliação do desempenho, permitiu-se aos inquiridos selecionarem a opção “sem resposta/não se aplica”, devido ao facto de estar lá incluída a subdimensão “Conferências e Banquetes” e de ser bastante provável que a maioria dos hóspedes inquiridos não tivessem participado em nenhum(a) evento, festa, reunião ou algo que permitisse avaliar o desempenho das Pousadas de Portugal nessa área. Este facto foi explicado na introdução da questão e pediu-se para utilizarem essa opção apenas nesse caso e unicamente na subdimensão “Conferências e Banquetes”. No entanto, provavelmente nem todos os hóspedes compreenderam esta advertência e selecionaram esta opção em outras subdimensões, como se pode verificar na Tabela 200, já que as percentagens deveriam ser zero no parâmetro “sem resposta/não se aplica” em todas as subdimensões, exceto no caso da subdimensão “Conferências e Banquetes”.

Tabela 200 - Avaliação do desempenho das subdimensões (hóspedes)

Subdimensões	N	Moda	Frequência Relativa					
			0 = sem resposta/não se aplica	1 = nenhum desempenho	2 = baixo desempenho	3 = desempenho moderado	4 = alto desempenho	5 = desempenho muito alto
Alcance e Localização	118	5	0,00%	0,85%	0,85%	7,63%	44,07%	46,61%
Prestígio e Imagem	118	5	0,00%	0,85%	0,00%	11,86%	27,12%	60,17%
Promoção e Marketing	118	4	0,00%	1,69%	4,24%	16,10%	44,92%	33,05%
Alimentação e Bebidas	118	5	7,63%	1,69%	1,69%	12,71%	27,12%	49,15%
Conferências e Banquetes	118	0	65,25%	1,69%	1,69%	5,08%	11,86%	14,41%
Instalações e Produtos Gerais	118	4	13,56%	0,85%	1,69%	3,39%	41,53%	38,98%
Quartos dos Hóspedes	118	5	4,24%	0,85%	0,85%	9,32%	30,51%	54,24%
Satisfação do Cliente	118	5	4,24%	1,69%	0,00%	5,08%	29,66%	59,32%
Serviço	118	5	5,08%	1,69%	1,69%	5,08%	33,90%	52,54%

Fonte: Elaboração própria

Identificação dos três FCSs mais importantes/críticos de cada subdimensão

Segue-se a parte em que se questionou os hóspedes sobre quais os três itens (FCSs) mais importantes/críticos em cada uma das subdimensões anteriores. Com esta etapa, pretendeu-se identificar o conjunto de fatores mais críticos para o sucesso na visão dos hóspedes. Esta análise será iniciada pelos FCSs das subdimensões integradas na dimensão “Acessibilidade e Comunicação” e seguir-se-á com a análise dos FCSs das subdimensões presente na dimensão “Apoio e Atendimento ao Cliente”.

Deste modo, dos sete itens listados na subdimensão “**Alcance e Localização**”, pode-se verificar na Tabela 201, que os FCSs mais escolhidos como os mais importantes são o “Ambiente envolvente externo” (87,29%), a “Localização” (88,98%), o “Horário de *check-in* e *check-out*” (30,51%), a “Rede da marca do estabelecimento hoteleiro (tamanho e cobertura geográfica)” (30,51%) e o “Sistema de reservas” (30,51%). Como estes últimos itens obtiveram percentagens iguais, o terceiro FCS mais importante nesta subdimensão será identificado na etapa seguinte, em que se analisarão as percentagens no que toca à importância destes três itens.

Tabela 201 - Escolha dos três FCSs mais importantes da subdimensão "Alcance e Localização" (hóspedes)

Dimensão	Subdimensão	Itens (FCSs)	N	Moda	Frequência Relativa	
					0 = não é escolhido	1 = é escolhido
Acessibilidade e Comunicação	Alcance e Localização	Ambiente envolvente externo	118	1	12,71%	87,29%
		Fornecimento de serviço de transporte a partir do aeroporto para o estabelecimento hoteleiro e vice-versa	118	0	95,76%	4,24%
		Horário de <i>check-in</i> e <i>check-out</i>	118	0	69,49%	30,51%
		Localização	118	1	11,02%	88,98%
		Rede da marca do estabelecimento hoteleiro (tamanho e cobertura geográfica)	118	0	69,49%	30,51%
		Sinalização e circulação na área circundante ao estabelecimento hoteleiro	118	0	72,03%	27,97%
		Sistema de reservas	118	0	69,49%	30,51%

Fonte: Elaboração própria

Na subdimensão “**Prestígio e Imagem**” (Tabela 202), o top três dos itens mais importantes/críticos já é bastante evidente, devendo-se, também, ao facto de nesta

subdimensão apenas estarem integrados quatro itens. Assim, os três FCSs mais importantes, na visão dos hóspedes inquiridos, nesta subdimensão são um “Estabelecimento hoteleiro bem estabelecido na comunidade local” (94,07%), os “Prêmios recebidos pelo estabelecimento hoteleiro” (58,47%) e a “Reputação/imagem do estabelecimento hoteleiro” (99,15%).

Salienta-se, ainda, que no caso de o item “Ser o único estabelecimento hoteleiro de melhor classificação do concelho”, as percentagens dividem-se de forma semelhante, como se pode verificar na Tabela 202, já que cerca de 51,7% não escolhe este item como um dos três mais importantes, sendo, no entanto, escolhido por 48,3% dos hóspedes.

Tabela 202- Escolha dos três FCSs mais importantes da subdimensão "Prestígio e Imagem" (hóspedes)

Dimensão	Subdimensão	Itens (FCSs)	N	Moda	Frequência Relativa	
					0 = não é escolhido	1 = é escolhido
Acessibilidade e Comunicação	Prestígio e Imagem	Estabelecimento hoteleiro bem estabelecido na comunidade local	118	1	5,93%	94,07%
		Prêmios recebidos pelo estabelecimento hoteleiro	118	1	41,53%	58,47%
		Reputação/imagem do estabelecimento hoteleiro	118	1	0,85%	99,15%
		Ser o único estabelecimento hoteleiro de melhor classificação do concelho (ex: ser o único estabelecimento hoteleiro de 5* do concelho)	118	0	51,69%	48,31%

Fonte: Elaboração própria

No que concerne à subdimensão “**Promoção e Marketing**”, o top três dos fatores mais importantes/críticos engloba os “Custos de promoção comparativamente aos concorrentes” (44,92%), a “Diferenciação forte da marca do estabelecimento hoteleiro” (66,95%) e a “Oferta de benefícios para membros ou sócios” (58,47%). Com exceção dos “Custos de promoção comparativamente aos concorrentes”, nos restantes dois itens, a maioria dos inquiridos seleciona-os como uns dos mais importantes (Tabela 203).

Por outro lado, o item menos escolhido (Tabela 203), é, notoriamente, a “Quota de mercado” (94,92% dos inquiridos), talvez por, apesar de no questionário ser apresentada uma definição deste termo, nem todos os inquiridos perceberam devidamente o conceito.

Tabela 203 - Escolha dos três FCSs mais importantes da subdimensão "Promoção e Marketing" (hóspedes)

Dimensão	Subdimensão	Itens (FCSs)	N	Moda	Frequência Relativa	
					0 = não é escolhido	1 = é escolhido
Acessibilidade e Comunicação	Promoção e Marketing	Análise e controlo do mercado (ao nível de produtos/serviços, clientes, concorrentes, segmento de mercado, economia, etc) para apoiar a tomada de decisões	118	0	61,02%	38,98%
		Aproveitamento/utilização dos clientes para a promoção	118	0	56,78%	43,22%
		Custos de promoção comparativamente aos concorrentes	118	0	55,08%	44,92%
		Diferenciação forte da marca do estabelecimento hoteleiro	118	1	33,05%	66,95%
		Marketing, publicidade e promoção	118	0	57,63%	42,37%
		Oferta de benefícios para membros/sócios	118	1	41,53%	58,47%
		Quota de mercado	118	0	94,92%	5,08%

Fonte: Elaboração própria

Segue-se a análise dos itens das subdimensões inerentes à dimensão “Apoio e Atendimento ao Cliente”. Relativamente à subdimensão “**Alimentação e Bebidas**”, como se pode constatar através da observação da Tabela 204, os três itens que mais se destacam são a “Competência do serviço” (50,85%), um “Pequeno-almoço conveniente e saboroso” (51,69%) e a “Qualidade” (50,00%). Como se pode verificar a partir da percentagem indicada neste último item, precisamente metade dos inquiridos escolheram-no como um dos três mais importantes.

Por outro lado, o FCS menos escolhido pelos hóspedes foi, como se pode verificar na Tabela 204, as “Práticas apropriadas de compra e produção” (98,31% dos inquiridos não o escolheram), devendo-se esta decisão, talvez ao facto de este item estar mais relacionado com a operação interna de um estabelecimento hoteleiro.

Tabela 204 - Escolha dos três FCSs mais importantes da subdimensão "Alimentação e Bebidas" (hóspedes)

Dimensão	Subdimensão	Itens (FCSs)	N	Moda	Frequência Relativa	
					0 = não é escolhido	1 = é escolhido
Apoio e Atendimento ao Cliente	Alimentação e Bebidas	Apresentação	118	0	65,25%	34,75%
		Competência do serviço	118	1	49,15%	50,85%
		Desperdício mínimo	118	0	93,22%	6,78%
		Higiene	118	0	54,24%	45,76%
		Pequeno-almoço conveniente e saboroso	118	1	48,31%	51,69%
		Práticas apropriadas de compra e produção	118	0	98,31%	1,69%
		Qualidade	118	0 ^a	50,00%	50,00%
		Relação qualidade-preço	118	0	63,56%	36,44%
		Variedade e seleção de itens	118	0	77,97%	22,03%

a. Ha várias modas. O menor valor é mostrado.

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito à subdimensão “**Conferências e Banquetes**” (Tabela 205), o top três de FCSs corresponde ao “Atendimento personalizado” (55,08%), ao “Espaço, decoração e requinte” (66,10%) e à “Qualidade” (63,56%). A percentagem de escolha é, nos três casos, superior a 50,0%, logo a maior parte dos inquiridos escolheu cada um destes itens como os mais importantes. Uma vez mais, o fator considerado menos relevante por parte dos hóspedes inquiridos é mais relacionado com a operação interna do negócio, nomeadamente com a gestão – “Gestão das Reservas” (93,22%).

Tabela 205 - Escolha dos três FCSs mais importantes da subdimensão "Conferências e Banquetes" (hóspedes)

Dimensão	Subdimensão	Itens (FCSs)	N	Moda	Frequência Relativa	
					0 = não é escolhido	1 = é escolhido
Apoio e Atendimento ao Cliente	Conferências e Banquetes	Atendimento personalizado	118	1	44,92%	55,08%
		Conforto sonoro	118	0	62,71%	37,29%
		Espaço, decoração e requinte	118	1	33,90%	66,10%
		Flexibilidade das instalações	118	0	67,80%	32,20%
		Gestão das reservas	118	0	93,22%	6,78%
		Preço	118	0	61,02%	38,98%
		Qualidade	118	1	36,44%	63,56%

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 206 integra a escolha dos FCSs respeitante à subdimensão “**Instalações e Produtos Gerais**”, em que se destacam as “Caraterísticas físicas do estabelecimento

hoteleiro” (44,92%), uma “Parte exterior espaçosa” (46,61%) e a “Qualidade das instalações, produtos e infraestruturas” (45,76%). Nenhum destes três itens representa a maior parte das escolhas (percentagem de escolha inferior a 50,0% dos inquiridos). Isto porque, nesta subdimensão, a escolha de itens, entre os inquiridos, foi mais dispersa, já que estes estavam perante 11 itens.

O fator menos escolhido pelos hóspedes foi a “Padronização dos produtos oferecidos e equipamentos existentes” (94,07%), como é possível concluir a partir da análise da Tabela 206.

Tabela 206 - Escolha dos três FCSs mais importantes da subdimensão "Instalações e Produtos Gerais" (hóspedes)

Dimensão	Subdimensão	Itens (FCSs)	N	Moda	Frequência Relativa	
					0 = não é escolhido	1 = é escolhido
Apoio e Atendimento ao Cliente	Instalações e Produtos Gerais	Área de estacionamento suficiente	118	0	56,78%	43,22%
		Atratividade das instalações/infraestruturas	118	0	72,03%	27,97%
		Caraterísticas físicas do estabelecimento hoteleiro	118	0	55,08%	44,92%
		Disponibilização de internet com bons sinais em todo o estabelecimento	118	0	63,56%	36,44%
		Iluminação e conforto térmico das áreas comuns	118	0	77,12%	22,88%
		Instalações adequadas para o Portador de Necessidades Especiais	118	0	90,68%	9,32%
		Oferta (gratuita) de produtos/serviços no estabelecimento hoteleiro	118	0	89,83%	10,17%
		Padronização dos produtos oferecidos e equipamentos existentes	118	0	94,07%	5,93%
		Parte exterior espaçosa (ex: jardim, piscina, etc)	118	0	53,39%	46,61%
		Qualidade das instalações, produtos e infraestruturas	118	0	54,24%	45,76%
		Variedade de produtos oferecidos	118	0	93,22%	6,78%

Fonte: Elaboração própria

A subdimensão que se segue diz respeito ao “**Quarto dos Hóspedes**”. Esta subdimensão é composta por 15 fatores, o que faz com que a escolha por parte dos inquiridos seja, mais

uma vez, bastante dispersa. Deste modo, como se pode constatar a partir da análise da Tabela 207, apenas um FCS se destaca por ter uma percentagem de escolha superior – a “Limpeza” (61,02%) -, ou seja, cerca de 61,0% dos inquiridos escolheu a “Limpeza” como um dos três fatores mais importantes nesta subdimensão.

Os restantes dois fatores considerados como os mais importantes/críticos por mais inquiridos são o “*Design e decoração*” (38,14%) e o “Nível de conforto” (45,76%). Em contraste, os FCSs que se destacam por serem os menos escolhidos, com exatamente a mesma percentagem (98,31%), são a “Oferta de produtos (*amenities*)” e a “Variedade em tipos de quartos de acordo com as necessidades dos clientes” (Tabela 207).

Tabela 207 - Escolha dos três FCSs mais importantes da subdimensão "Quarto dos Hóspedes" (hóspedes)

Dimensão	Subdimensão	Itens (FCSs)	N	Moda	Frequência Relativa	
					0 = não é escolhido	1 = é escolhido
Apoio e Atendimento ao Cliente	Quartos dos hóspedes (produto principal)	Acessórios e artigos de higiene disponíveis na casa de banho dos quartos	118	0	79,66%	20,34%
		<i>Design e decoração</i>	118	0	61,86%	38,14%
		Disponibilização de equipamentos eletrónicos básicos (aquecedor, humidificador, ar-condicionado, tv, etc)	118	0	81,36%	18,64%
		Existência de água quente e alta pressão de água nas casas de banho dos quartos	118	0	77,97%	22,03%
		Insonorização	118	0	75,42%	24,58%
		Instalações e equipamentos existentes	118	0	88,98%	11,02%
		Limpeza	118	1	38,98%	61,02%
		Nível de conforto	118	0	54,24%	45,76%
		Oferta de produtos (<i>amenities</i>)	118	0	98,31%	1,69%
		Padronização e qualidade consistentes	118	0	92,37%	7,63%
		Paisagem	118	0	77,12%	22,88%
		Serviço de quarto	118	0	96,61%	3,39%
		Sinal de internet dentro dos quartos	118	0	89,83%	10,17%
		Tamanho dos quartos	118	0	88,98%	11,02%
		Variedade em tipos de quartos de acordo com as necessidades dos clientes	118	0	98,31%	1,69%

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à subdimensão “**Satisfação do Cliente**” (Tabela 208) - destacada como a mais importante na opinião dos inquiridos -, os três itens identificados como os mais importantes/críticos, na opinião dos hóspedes inquiridos, são o “Atendimento das necessidades e desejos dos clientes” (67,80%), a “Cobrança de preços competitivos e apelativos” (34,75%) e as “Expectativas do cliente” (34,75%). O primeiro destaca-se com uma percentagem significativamente maior de escolha por parte dos hóspedes. Os restantes dois possuem uma percentagem exatamente igual, mas não representam a maior parte das opções dos inquiridos.

O FCS menos escolhido pelos inquiridos foram as “Perceções do cliente” (92,37%), como se pode verificar na Tabela 208, ou seja, este conjunto de hóspedes não acredita que este seja um dos fatores mais críticos para o sucesso das Pousadas de Portugal.

Tabela 208 - Escolha dos três FCSs mais importantes da subdimensão "Satisfação do Cliente" (hóspedes)

Dimensão	Subdimensão	Itens (FCSs)	N	Moda	Frequência Relativa	
					0 = não é escolhido	1 = é escolhido
Apoio e Atendimento ao Cliente	Satisfação do cliente	Atendimento das necessidades/desejos do cliente	118	1	32,20%	67,80%
		Cobrança de preços competitivos/apelativos	118	0	65,25%	34,75%
		Desenvolvimento da perceção do cliente da relação qualidade-preço	118	0	69,49%	30,51%
		Existência de uma base de dados de clientes que permita o reconhecimento daqueles que voltam	118	0	81,36%	18,64%
		Expectativas do cliente	118	0	65,25%	34,75%
		Feedback dado pelo cliente	118	0	72,88%	27,12%
		Fidelização de clientes (repetição de negócios)	118	0	66,95%	33,05%
		Perceções do cliente	118	0	92,37%	7,63%
		Perfil do cliente	118	0	83,90%	16,10%
		Primeira impressão do cliente do estabelecimento hoteleiro	118	0	70,34%	29,66%

Fonte: Elaboração própria

Por último, a subdimensão “**Serviço**”, que possui 13 itens integrados, pode ser analisada na Tabela 209. Conclui-se que os FCSs mais importantes nesta subdimensão, na visão dos hóspedes inquiridos, são um “Atendimento ao cliente altamente personalizado” (36,44%), a

“Eficiência e competência” (51,69%) e a “Qualidade” (38,14%). Apenas o item “Eficiência e competência” é escolhido pela maior parte dos inquiridos, sendo que a percentagem é superior a 50%.

Por oposição, no âmbito do “Serviço” (Tabela 209), os fatores considerados menos importantes/críticos para o sucesso, com a mesma percentagem de concordância entre os hóspedes (96,61%), são a “Realização de auditorias de qualidade” e a “Padronização”. É de notar que é a terceira vez que um aspeto relacionado com a padronização é considerado menos importante por parte dos hóspedes inquiridos (ver Tabela 206 – subdimensão “Instalações e Produtos Gerais” e Tabela 207 - subdimensão “Quarto dos Hóspedes”), podendo-se concluir que este não é um aspeto notório e/ou relevante para os hóspedes das Pousadas de Portugal.

Tabela 209 - Escolha dos três FCSs mais importantes da subdimensão "Serviço" (hóspedes)

Dimensão	Subdimensão	Itens (FCSs)	N	Moda	Frequência Relativa	
					0 = não é escolhido	1 = é escolhido
Apoio e Atendimento ao Cliente	Serviço	Apoio em caso de emergência médica	118	0	87,29%	12,71%
		Atendimento ao cliente altamente personalizado	118	0	63,56%	36,44%
		Atendimento fornecido na receção	118	0	71,19%	28,81%
		Realização de auditorias de qualidade	118	0	96,61%	3,39%
		Capacidade de resposta e rapidez/prontidão	118	0	71,19%	28,81%
		Eficiência e competência	118	1	48,31%	51,69%
		Honestidade no serviço oferecido	118	0	64,41%	35,59%
		Padronização	118	0	96,61%	3,39%
		Qualidade	118	0	61,86%	38,14%
		Relação qualidade-preço	118	0	74,58%	25,42%
		Serviço cortês e caloroso de forma a garantir uma experiência favorável	118	0	77,12%	22,88%
		Singularidade e diferenciação dos serviços oferecidos comparativamente aos concorrentes	118	0	94,92%	5,08%
		Sustentabilidade aliada à qualidade	118	0	92,37%	7,63%

Fonte: Elaboração própria

Avaliação do(a) importância e desempenho dos FCSs

De seguida, serão analisados cada um dos três itens mais importantes de cada subdimensão, no que toca à avaliação da importância e do desempenho. A avaliação da importância permite, desta vez, perceber qual(ais) o(s) FCSs que mais se destacam de entre os três escolhidos como o top três. A avaliação do desempenho é importante para que se avalie o desempenho das Pousadas de Portugal, no que toca aos fatores que são considerados mais críticos para o sucesso, na visão dos hóspedes inquiridos. A análise seguir-se-á com a mesma ordem de análise das subdimensões, sendo que, para cada uma delas, primeiro será avaliada a importância e, depois, o desempenho.

Como é possível concluir a partir da análise da Tabela 210, já foi possível escolher o terceiro elemento mais importante da subdimensão “**Alcance e Localização**” (anteriormente – Tabela 201 – tinha ficado impercetível qual seria), sendo este o “Horário de *check-in* e *check-out*” pois nenhum dos hóspedes que escolheram este item o considera nada importante ou pouco importante, em relação aos outros dois (“Rede da marca do estabelecimento hoteleiro (tamanho e cobertura geográfica)” e “Sistema de reservas”). Deste modo, estão identificados a amarelo, os três itens escolhidos para o top três desta subdimensão.

O “Ambiente envolvente externo” foi escolhido por 103 hóspedes, sendo que, aproximadamente, 99,0% considera este item importante (6,80%), bastante importante (21,36%) ou muito importante (70,87%). Por outro lado, e em concordância com o que já foi referido anteriormente, o “Horário de *check-in* e *check-out*” é o que possuiu, destes três, uma percentagem dos hóspedes que selecionaram “muito importante” inferior (63,89%), embora 100% dos hóspedes que o escolheram (36 hóspedes) o considerem importante. Também, no caso da “Localização”, 100% dos hóspedes que escolherem este item (105 hóspedes) o consideram importante, sendo que cerca de 8,6% acha a “Localização” importante, 22,9% acha a “Localização” bastante importante e 68,6% acha a “Localização” muito importante, como é possível concluir a partir da análise da Tabela 210.

Tabela 210 - Avaliação da importância dos FCSs da subdimensão "Alcance e Localização" (hóspedes)

Subdimensão	Itens (FCSs)	N	Moda	Frequência Relativa				
				1 = nada importante	2 = pouco importante	3 = importante	4 = bastante importante	5 = muito importante
Alcance e Localização	Ambiente envolvente externo	103	5	0,97%	0,00%	6,80%	21,36%	70,87%
	Fornecimento de serviço de transporte a partir do aeroporto para o estabelecimento hoteleiro e vice-versa	5	5	0,00%	0,00%	0,00%	20,00%	80,00%
	Horário de <i>check-in</i> e <i>check-out</i>	36	5	0,00%	0,00%	13,89%	22,22%	63,89%
	Localização	105	5	0,00%	0,00%	8,57%	22,86%	68,57%
	Rede da marca do estabelecimento hoteleiro (tamanho e cobertura geográfica)	36	5	2,78%	0,00%	19,44%	27,78%	50,00%
	Sinalização e circulação na área circundante ao estabelecimento hoteleiro	33	5	0,00%	3,03%	18,18%	15,15%	63,64%
	Sistema de reservas	36	5	0,00%	2,78%	13,89%	36,11%	47,22%

Fonte: Elaboração própria

No que concerne à avaliação do desempenho destes três itens considerados mais importantes da subdimensão “**Alcance e Localização**”, pode-se constatar, através da observação da Tabela 211, que o “Ambiente envolvente externo” e a “Localização” destacam-se por terem um desempenho muito alto, na opinião da maioria dos hóspedes, com percentagens de cerca de 63,1% e 62,9%, respetivamente. No entanto, realça-se, que nestes dois casos, existem hóspedes que avaliaram estes FCSs com um desempenho, nas Pousadas de Portugal, nulo (0,97% e 0,95%) ou baixo (0,97% e 0,95%). Por outro lado, o item “Horário de *check-in* e *check-out*” é o FCS em que o desempenho, apesar de ser significativo, é considerado pela maior parte baixo (44,44%) (Tabela 211).

Tabela 211 - Avaliação do desempenho dos FCSs da subdimensão "Alcance e Localização" (hóspedes)

Subdimensão	Itens (FCSs)	N	Moda	Frequência Relativa				
				1 = nenhum desempenho	2 = baixo desempenho	3 = desempenho moderado	4 = alto desempenho	5 = desempenho muito alto
Alcance e Localização	Ambiente envolvente externo	103	5	0,97%	0,97%	7,77%	27,18%	63,11%
	Fornecimento de serviço de transporte a partir do aeroporto para o estabelecimento hoteleiro e vice-versa	5	4	0,00%	0,00%	0,00%	60,00%	40,00%
	Horário de <i>check-in</i> e <i>check-out</i>	36	4	0,00%	0,00%	22,22%	44,44%	33,33%
	Localização	105	5	0,95%	0,95%	7,62%	27,62%	62,86%
	Rede da marca do estabelecimento hoteleiro (tamanho e cobertura geográfica)	36	5	2,78%	0,00%	8,33%	30,56%	58,33%
	Sinalização e circulação na área circundante ao estabelecimento hoteleiro	33	5	0,00%	9,09%	18,18%	30,30%	42,42%
	Sistema de reservas	36	5	0,00%	0,00%	2,78%	44,44%	52,78%

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à dimensão “**Prestígio e Imagem**”, pode-se verificar, na Tabela 212, que o FCS “Estabelecimento hoteleiro bem estabelecido na comunidade local”, escolhido por 111 hóspedes como um dos mais importantes, é considerado muito importante por cerca de 49,6% desses hóspedes.

Deste top três, o FCS considerado menos importante, por 8,7% dos 69 hóspedes que o escolheram, corresponde aos “Prêmios recebidos pelo estabelecimento hoteleiro”, como já se tinha verificado anteriormente. Desta forma, cerca de 1,5% consideram que este fator não tem importância, em relação aos dois restantes e 7,3% consideram que tem pouca importância (Tabela 212).

A “Reputação e imagem do estabelecimento hoteleiro” diz respeito ao FCS considerado mais importante nesta subdimensão (escolhido pela quase a totalidade dos hóspedes - 117 hóspedes), sendo que, aproximadamente, 9,4% considera este fator importante, 31,6% acha este fator bastante importante e a maioria (57,26%) considera este fator muito importante (Tabela 212).

Tabela 212 - Avaliação da importância dos FCSs da subdimensão "Prestígio e Imagem" (hóspedes)

Subdimensão	Itens (FCSs)	N	Moda	Frequência Relativa				
				1 = nada importante	2 = pouco importante	3 = importante	4 = bastante importante	5 = muito importante
Prestígio e Imagem	Estabelecimento hoteleiro bem estabelecido na comunidade local	111	5	0,90%	1,80%	9,91%	37,84%	49,55%
	Prêmios recebidos pelo estabelecimento hoteleiro	69	4	1,45%	7,25%	24,64%	37,68%	28,99%
	Reputação/imagem do estabelecimento hoteleiro	117	5	0,00%	1,71%	9,40%	31,62%	57,26%
	Ser o único estabelecimento hoteleiro de melhor classificação do concelho (ex: ser o único estabelecimento hoteleiro de 5* do concelho)	57	5	7,02%	1,75%	14,04%	24,56%	52,63%

Fonte: Elaboração própria

Em relação à avaliação do desempenho do top três dos FCSs da mesma subdimensão – “**Prestígio e Imagem**” -, pode-se concluir, a partir da análise da Tabela 213, que dos 111 inquiridos que escolheram o item “Estabelecimento hoteleiro bem estabelecido na comunidade local” como um dos três mais importantes, cerca de 52,3% acha que a Pousada de Portugal onde estiveram hospedados possui um desempenho muito alto perante o mesmo. Contudo, há uma ínfima percentagem de hóspedes que considera o desempenho deste FCS inexistente (0,90%) ou baixo (0,90%).

O desempenho do FCS “Reputação e imagem do estabelecimento hoteleiro” é considerado, pela maior parte dos hóspedes, como um desempenho alto, com uma percentagem de, aproximadamente, 47,8%. Porém, alguns hóspedes consideram o desempenho deste FCS baixo (2,56%) ou inexistente (0,85%), como se pode constatar a partir da observação da Tabela 213.

O único FCS destes três mais importantes em que a maior parte dos hóspedes o avaliam com o parâmetro “alto desempenho” (47,83%), é o FCS “Prêmios recebidos pelo estabelecimento hoteleiro” (Tabela 213). Ademais, existem alguns hóspedes que acham o desempenho deste FCS baixo (1,45%).

Tabela 213 - Avaliação do desempenho dos FCSs da subdimensão "Prestígio e Imagem" (hóspedes)

Subdimensão	Itens (FCSs)	N	Moda	Frequência Relativa				
				1 = nenhum desempenho	2 = baixo desempenho	3 = desempenho moderado	4 = alto desempenho	5 = desempenho muito alto
Prestígio e Imagem	Estabelecimento hoteleiro bem estabelecido na comunidade local	111	5	0,90%	0,90%	12,61%	33,33%	52,25%
	Prêmios recebidos pelo estabelecimento hoteleiro	69	4	0,00%	1,45%	14,49%	47,83%	36,23%
	Reputação/imagem do estabelecimento hoteleiro	117	5	0,85%	2,56%	8,55%	34,19%	53,85%
	Ser o único estabelecimento hoteleiro de melhor classificação do concelho (ex: ser o único estabelecimento hoteleiro de 5* do concelho)	57	5	3,51%	1,75%	7,02%	33,33%	54,39%

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à subdimensão “**Promoção e Marketing**”, e no que diz respeito à avaliação da importância dos três fatores mais relevantes (Tabela 214), conclui-se que dos 79 hóspedes que consideram a “Diferenciação forte da marca do estabelecimento hoteleiro” como um dos três fatores mais importantes desta subdimensão, cerca de 98,7% dividem-se entre os parâmetros “importante” (16,46%), “bastante importante” (39,24%) e “muito importante” (43,04%).

Deste top três, o fator que menos se destaca corresponde aos “Custos de promoção comparativamente aos concorrentes” (Tabela 214), em que, aproximadamente, 3,8% dos 53 hóspedes que selecionaram este FCS, consideram que este fator não é importante, em relação aos demais e outros 3,8% consideram que tem pouca importância. Apesar disto, a maior percentagem recai sobre o parâmetro “importante” (37,74%).

Relativamente ao fator “Oferta de benefícios para membros e sócios”, a percentagem mais significativa corresponde a cerca de 47,8%, correspondente a “muito importante”, como é possível verificar na Tabela 214.

Tabela 214 - Avaliação da importância dos FCSs da subdimensão "Promoção e Marketing" (hóspedes)

Subdimensão	Itens (FCSs)	N	Moda	Frequência Relativa				
				1 = nada importante	2 = pouco importante	3 = importante	4 = bastante importante	5 = muito importante
Promoção e Marketing	Análise e controlo do mercado (ao nível de produtos/serviços, clientes, concorrentes, segmento de mercado, economia, etc) para apoiar a tomada de decisões	46	4	6,52%	4,35%	13,04%	39,13%	36,96%
	Aproveitamento/utilização dos clientes para a promoção	51	5	0,00%	5,88%	23,53%	29,41%	41,18%
	Custos de promoção comparativamente aos concorrentes	53	4	3,77%	3,77%	22,64%	37,74%	32,08%
	Diferenciação forte da marca do estabelecimento hoteleiro	79	5	0,00%	1,27%	16,46%	39,24%	43,04%
	Marketing, publicidade e promoção	50	5	2,00%	0,00%	26,00%	32,00%	40,00%
	Oferta de benefícios para membros/sócios	69	5	0,00%	4,35%	17,39%	30,43%	47,83%
	Quota de mercado	6	5	0,00%	0,00%	0,00%	33,33%	66,67%

Fonte: Elaboração própria

No que toca à avaliação do desempenho, como é possível constatar através da observação da Tabela 215, do top três da dimensão “**Promoção e Marketing**”, a maior parte dos hóspedes que selecionaram o FCS “Custos de promoção comparativamente aos concorrentes” (35,85%), consideram que este possui um desempenho muito alto nas Pousadas de Portugal. No entanto, alguns hóspedes (3,78%) avaliam o desempenho deste FCS como “nenhum desempenho” (1,89%) e “baixo desempenho” (1,89%).

O desempenho do FCS “Diferenciação forte da marca do estabelecimento hoteleiro”, segundo a visão dos hóspedes (Tabela 215), é avaliado, maioritariamente, como alto (44,30%). Esta constatação permite concluir que a marca “Grupo Pestana” possui uma diferenciação forte na perspetiva dos hóspedes inquiridos. Apesar disso, ainda existem alguns hóspedes que consideram o desempenho nulo (1,27%) ou baixo (1,27%).

Por último, o item “Oferta de benefícios para membros e sócios”, escolhido por 69 hóspedes, é, dos três destacados, o que possui um desempenho inferior, na opinião de cerca de 10,2% destes hóspedes, salientando-se que uns consideram o desempenho nulo (1,45%) e outros consideram o desempenho baixo (8,70%). Ainda assim, este FCS destaca-se por ser avaliado

com uma maior percentagem nos parâmetros “alto” e “muito alto”, com cerca de 37,7% cada um (Tabela 215).

Tabela 215 - Avaliação do desempenho dos FCSs da subdimensão "Promoção e Marketing" (hóspedes)

Subdimensão	Itens (FCSs)	N	Moda	Frequência Relativa				
				1 = nenhum desempenho	2 = baixo desempenho	3 = desempenho moderado	4 = alto desempenho	5 = desempenho muito alto
Promoção e Marketing	Análise e controlo do mercado (ao nível de produtos/serviços, clientes, concorrentes, segmento de mercado, economia, etc) para apoiar a tomada de decisões	46	4	0,00%	4,35%	23,91%	41,30%	30,43%
	Aproveitamento/utilização dos clientes para a promoção	51	5	3,92%	7,84%	27,45%	27,45%	33,33%
	Custos de promoção comparativamente aos concorrentes	53	5	1,89%	1,89%	32,08%	28,30%	35,85%
	Diferenciação forte da marca do estabelecimento hoteleiro	79	4	1,27%	1,27%	13,92%	44,30%	39,24%
	Marketing, publicidade e promoção	50	4	2,00%	0,00%	26,00%	46,00%	26,00%
	Oferta de benefícios para membros/sócios	69	4 ^a	1,45%	8,70%	14,49%	37,68%	37,68%
	Quota de mercado	6	4	16,67%	0,00%	0,00%	50,00%	33,33%

a. Ha várias modas. O menor valor é mostrado.

Fonte: Elaboração própria

No que concerne à subdimensão “**Alimentação e Bebidas**” (Tabela 216) e como já foi mencionado anteriormente, o top três corresponde à “Competência do serviço”, a um “Pequeno-almoço conveniente e saboroso” e à “Qualidade”. Cada um destes três itens foram escolhidos por, pelo menos, metade dos inquiridos. O primeiro é o único avaliado com menor importância, sendo que cerca de 1,7% considera este item pouco importante. No entanto, a percentagem que se destaca é a referente ao parâmetro “muito importante” (66,67%).

Os FCSs “Pequeno-almoço conveniente e saboroso” e “Qualidade” destacam-se dado que 100% dos inquiridos que os escolheram, considerarem que ambos são importantes, numa escala de “importante” (4,92% e 5,08%, respetivamente), “bastante importante” (18,03% e 18,64%, respetivamente) ou “muito importante” (77,05% e 76,27%, respetivamente) (Tabela 216).

Tabela 216 - Avaliação da importância dos FCSs da subdimensão "Alimentação e Bebidas" (hóspedes)

Subdimensão	Itens (FCSs)	N	Moda	Frequência Relativa				
				1 = nada importante	2 = pouco importante	3 = importante	4 = bastante importante	5 = muito importante
Alimentação e Bebidas	Apresentação	41	5	2,44%	2,44%	17,07%	24,39%	53,66%
	Competência do serviço	60	5	0,00%	1,67%	10,00%	21,67%	66,67%
	Desperdício mínimo	8	5	0,00%	0,00%	25,00%	25,00%	50,00%
	Higiene	54	5	0,00%	0,00%	3,70%	11,11%	85,19%
	Pequeno-almoço conveniente e saboroso	61	5	0,00%	0,00%	4,92%	18,03%	77,05%
	Práticas apropriadas de compra e produção	2	4	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%
	Qualidade	59	5	0,00%	0,00%	5,08%	18,64%	76,27%
	Relação qualidade-preço	43	5	0,00%	0,00%	4,65%	20,93%	74,42%
	Variedade e seleção de itens	26	5	0,00%	0,00%	7,69%	15,38%	76,92%

Fonte: Elaboração própria

Em relação à avaliação do desempenho da mesma subdimensão – “**Alimentação e Bebidas**” – (Tabela 217), uma vez mais, as maiores percentagens, em cada um deles, estão enquadradas no parâmetro “desempenho muito alto”, sendo que, no caso da “Competência do serviço”, esta percentagem corresponde a 60,0%; no caso do “Pequeno-almoço conveniente e saboroso”, corresponde a cerca de 49,2%; e, por último, no caso da “Qualidade”, corresponde a, aproximadamente, 55,9%.

É de realçar que o FCS em que o desempenho é considerado inferior corresponde à “Competência do serviço”, tendo em consideração a opinião de 5,0% dos 60 hóspedes, em que 1,67% consideram o desempenho nulo e 3,33% consideram o desempenho baixo. Também, no que toca à avaliação do desempenho do FCS “Pequeno-almoço conveniente e saboroso”, alguns hóspedes (1,64%) avaliaram este item com o parâmetro mais baixo (nenhum desempenho), como é possível observar na Tabela 217.

Tabela 217 - Avaliação do desempenho dos FCSs da subdimensão "Alimentação e Bebidas" (hóspedes)

Subdimensão	Itens (FCSs)	N	Moda	Frequência Relativa				
				1 = nenhum desempenho	2 = baixo desempenho	3 = desempenho moderado	4 = alto desempenho	5 = desempenho muito alto
Alimentação e Bebidas	Apresentação	41	5	4,88%	2,44%	14,63%	26,83%	51,22%
	Competência do serviço	60	5	1,67%	3,33%	8,33%	26,67%	60,00%
	Desperdício mínimo	8	4	0,00%	0,00%	12,50%	62,50%	25,00%
	Higiene	54	5	3,70%	0,00%	7,41%	16,67%	72,22%
	Pequeno-almoço conveniente e saboroso	61	5	1,64%	0,00%	6,56%	42,62%	49,18%
	Práticas apropriadas de compra e produção	2	3 ^a	0,00%	0,00%	50,00%	50,00%	0,00%
	Qualidade	59	5	0,00%	0,00%	6,78%	37,29%	55,93%
	Relação qualidade-preço	43	4	2,33%	0,00%	23,26%	44,19%	30,23%
	Variedade e seleção de itens	26	4 ^a	0,00%	3,85%	3,85%	46,15%	46,15%

a. Ha várias modas. O menor valor é mostrado.

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à subdimensão “**Conferências e Banquetes**”, pode-se constatar, a partir da observação da Tabela 218, que, do top três dos FCSs considerados mais importantes pelos hóspedes, o “Espaço, decoração e requinte” e a “Qualidade” são os que mais se destacam, sendo considerados importantes por 94,87% dos 78 hóspedes (74 hóspedes) e 98,67% dos 75 hóspedes (74 hóspedes). Salienta-se, ainda, que no caso do FCS “Espaço, decoração e requinte”, cerca de 6,4% desses hóspedes consideram este aspecto importante, 25,6% consideram bastante importante e 62,8% consideram muito importante.

Em relação ao FCS “Qualidade”, as percentagens são ligeiramente mais altas, sendo que, aproximadamente, 5,3% dos 75 hóspedes ressaltam que este FCS é importante, 26,7% acreditam que este FCS é bastante importante e, por último, a grande parte (66,67%) defende que este FCS é muito importante (Tabela 218).

Apesar das percentagens de pouca ou nenhuma importância serem superiores no FCS “Atendimento personalizado” (percentagens correspondentes a três hóspedes), o FCS “Espaço, decoração e requinte”, por ter sido escolhido por mais inquiridos (78), engloba mais hóspedes (quatro hóspedes) que consideram este fator pouco (2,56%) ou nada importante (2,56%). No caso do fator “Atendimento personalizado”, a maior percentagem recai sobre o parâmetro “muito importante” (43,08%) (Tabela 218).

Tabela 218 - Avaliação da importância dos FCSs da subdimensão "Conferências e Banquetes" (hóspedes)

Subdimensão	Itens (FCSs)	N	Moda	Frequência Relativa				
				1 = nada importante	2 = pouco importante	3 = importante	4 = bastante importante	5 = muito importante
Conferências e Banquetes	Atendimento personalizado	65	5	3,08%	1,54%	15,38%	36,92%	43,08%
	Conforto sonoro	44	5	2,27%	2,27%	13,64%	20,45%	61,36%
	Espaço, decoração e requinte	78	5	2,56%	2,56%	6,41%	25,64%	62,82%
	Flexibilidade das instalações	38	5	2,63%	0,00%	23,68%	28,95%	44,74%
	Gestão das reservas	8	5	12,50%	0,00%	0,00%	25,00%	62,50%
	Preço	46	5	4,35%	2,17%	8,70%	32,61%	52,17%
	Qualidade	75	5	1,33%	0,00%	5,33%	26,67%	66,67%

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito à avaliação do desempenho dos três FCSs mais importantes da mesma subdimensão (Tabela 219), nomeadamente dos FCSs “Atendimento personalizado”, “Espaço, decoração e requinte” e “Qualidade”, este foi avaliado, pela maior parte dos hóspedes que tiveram oportunidade de avaliar estes fatores, como muito alto (20,00%, 29,49% e 36,00%, respetivamente). Por outro lado, o desempenho dos FCSs “Atendimento personalizado” e “Espaço, decoração e requinte”, nas Pousadas de Portugal, foi considerado, por alguns hóspedes, como nulo (1,54% e 2,56%, respetivamente) ou baixo (3,08% e 1,28%, respetivamente).

Salienta-se, ainda, que, no caso dos três FCSs mais importantes desta subdimensão, segundo a opinião dos hóspedes inquiridos, a maioria dos hóspedes não avaliou o desempenho nesta área pois não participou em nenhum(a) evento, festa, reunião, entre outros. Por isso, pode-se verificar, na Tabela 219, que existe uma predominância de percentagens altas (52,31%; 43,59% e 33,33%) no parâmetro “sem resposta/não se aplica”.

Tabela 219 - Avaliação do desempenho dos FCSs da subdimensão "Conferências e Banquetes" (hóspedes)

Subdimensão	Itens (FCSs)	N	Moda	Frequência Relativa					
				0 = sem resposta/não se aplica	1 = nenhum desempenho	2 = baixo desempenho	3 = desempenho moderado	4 = alto desempenho	5 = desempenho muito alto
Conferências e Banquetes	Atendimento personalizado	65	0	52,31%	1,54%	3,08%	6,15%	16,92%	20,00%
	Conforto sonoro	44	0	40,91%	2,27%	2,27%	11,36%	18,18%	25,00%
	Espaço, decoração e requinte	78	0	43,59%	2,56%	1,28%	3,85%	19,23%	29,49%
	Flexibilidade das instalações	38	0	60,53%	2,63%	0,00%	18,42%	13,16%	5,26%
	Gestão das reservas	8	0	50,00%	0,00%	0,00%	0,00%	12,50%	37,50%
	Preço	46	0	43,50%	2,17%	0,00%	10,87%	32,61%	10,87%
	Qualidade	75	5	33,33%	0,00%	0,00%	6,67%	24,00%	36,00%

Fonte: Elaboração própria

Na Tabela 220 pode-se consultar os dados referentes à avaliação da importância da subdimensão “**Instalações e Produtos Gerais**”, em que se pode, facilmente, identificar que, dos três FCSs escolhidos como os mais importantes, o fator “Caraterísticas físicas do estabelecimento hoteleiro” e o fator “Qualidade das instalações, produtos e infraestruturas” são os que mais se destacam, pois 100% dos hóspedes que os escolheram, consideram estes fatores importantes. O FCS mais importante destes três – “Qualidade das instalações, produtos e infraestruturas” – foi selecionado como importante (1,85%), bastante importante (24,07%) ou muito importante (67,27%). O item “Caraterísticas físicas do estabelecimento hoteleiro”, também, obteve uma percentagem significativa no parâmetro “muito importante” de, aproximadamente, 60,4%.

Relativamente ao FCS “Parte exterior espaçosa”, que representa o FCS menos importante destes três, na visão dos hóspedes inquiridos, cerca de 3,6% considera-o pouco ou nada importante. No entanto, realça-se a percentagem de hóspedes que o consideram muito importante (67,27%), como é possível constatar a partir da análise da Tabela 220.

Como já se concluiu, as maiores percentagens, nos três FCSs, recaem sob o parâmetro “muito importante” (Tabela 220).

Tabela 220 - Avaliação da importância dos FCSs da subdimensão "Instalações e Produtos Gerais" (hóspedes)

Subdimensão	Itens (FCSs)	N	Moda	Frequência Relativa				
				1 = nada importante	2 = pouco importante	3 = importante	4 = bastante importante	5 = muito importante
Instalações e Produtos Gerais	Área de estacionamento suficiente	51	5	0,00%	0,00%	5,88%	25,49%	68,63%
	Atratividade das instalações/infraestruturas	33	5	0,00%	0,00%	6,06%	33,33%	60,61%
	Caraterísticas físicas do estabelecimento hoteleiro	53	5	0,00%	0,00%	9,43%	30,19%	60,38%
	Disponibilização de internet com bons sinais em todo o estabelecimento	43	5	0,00%	0,00%	6,98%	32,56%	60,47%
	Iluminação e conforto térmico das áreas comuns	27	5	0,00%	3,70%	7,41%	25,93%	62,96%
	Instalações adequadas para o Portador de Necessidades Especiais	11	5	0,00%	0,00%	36,36%	9,09%	54,55%
	Oferta (gratuita) de produtos/serviços no estabelecimento hoteleiro	12	5	8,33%	0,00%	8,33%	25,00%	58,33%
	Padronização dos produtos oferecidos e equipamentos existentes	7	4 ^a	0,00%	0,00%	14,29%	42,86%	42,86%
	Parte exterior espaçosa (ex: jardim, piscina, etc)	55	5	1,82%	1,82%	9,09%	20,00%	67,27%
	Qualidade das instalações, produtos e infraestruturas	54	5	0,00%	0,00%	1,85%	24,07%	74,07%
	Variedade de produtos oferecidos	8	5	0,00%	0,00%	12,50%	25,00%	62,50%

a. Ha várias modas. O menor valor é mostrado.

Fonte: Elaboração própria

No que concerne à avaliação do desempenho, dos três itens mais importantes da mesma subdimensão, pode-se constatar, através da análise da Tabela 221, que, na opinião dos hóspedes, os FCSs “Caraterísticas físicas do estabelecimento hoteleiro” e “Parte exterior espaçosa (ex.: jardim, piscina, etc.)” apresentam uma percentagem superior no parâmetro de “desempenho muito alto” (54,72% e 60,00%, respetivamente). Porém, em cada um deles, dois hóspedes consideram o desempenho inexistente (1,89% e 1,82%, respetivamente) ou baixo (1,89% e 1,82%, respetivamente).

O FCS “Qualidade das instalações, produtos e infraestruturas” (Tabela 221) foi avaliado, por metade dos hóspedes que o selecionaram, como muito alto (50,00%). Neste caso, também houve hóspedes a considerar o desempenho inexistente (1,85%).

Tabela 221 - Avaliação do desempenho dos FCSs da subdimensão "Instalações e Produtos Gerais" (hóspedes)

Subdimensão	Itens (FCSs)	N	Moda	Frequência Relativa				
				1 = nenhum desempenho	2 = baixo desempenho	3 = desempenho moderado	4 = alto desempenho	5 = desempenho muito alto
Instalações e Produtos Gerais	Área de estacionamento suficiente	51	5	1,96%	0,00%	11,76%	25,49%	60,78%
	Atratividade das instalações/infraestruturas	33	5	0,00%	0,00%	6,06%	45,45%	48,48%
	Caraterísticas físicas do estabelecimento hoteleiro	53	5	1,89%	1,89%	11,32%	30,19%	54,72%
	Disponibilização de internet com bons sinais em todo o estabelecimento	43	5	2,33%	0,00%	6,98%	41,86%	48,84%
	Iluminação e conforto térmico das áreas comuns	27	5	0,00%	0,00%	11,11%	37,04%	51,85%
	Instalações adequadas para o Portador de Necessidades Especiais	11	3	0,00%	18,18%	45,45%	9,09%	27,27%
	Oferta (gratuita) de produtos/serviços no estabelecimento hoteleiro	12	4	16,67%	0,00%	16,67%	41,67%	25,00%
	Padronização dos produtos oferecidos e equipamentos existentes	7	4 ^a	0,00%	0,00%	14,29%	42,86%	42,86%
	Parte exterior espaçosa (ex: jardim, piscina, etc)	55	5	1,82%	1,82%	9,09%	27,27%	60,00%
	Qualidade das instalações, produtos e infraestruturas	54	5	1,85%	0,00%	3,70%	44,44%	50,00%
	Variedade de produtos oferecidos	8	5	0,00%	0,00%	12,50%	25,00%	62,50%

a. Ha várias modas. O menor valor é mostrado.

Fonte: Elaboração própria

No caso da subdimensão “**Quarto dos Hóspedes**” (Tabela 222), os três FCSs identificados como os mais importantes são, entre si, todos considerados importantes, bastante importantes ou muito importantes. Por isso, nenhum dos três é considerado menos importante relativamente aos restantes. No entanto, é de notar, na Tabela 222, que o FCS mais escolhido pelos hóspedes foi o fator “Limpeza” e este, também, é o fator que obteve uma maior percentagem no parâmetro “muito importante” (83,33%). O parâmetro “importante” obteve uma percentagem de, aproximadamente, 2,8% e o parâmetro “bastante importante” obteve uma percentagem de 13,89%.

Ademais, os restantes FCSs mais importantes - “*Design e decoração*” e “Nível de conforto” - são considerados muito importantes por cerca de 66,7% e 75,9%, respetivamente (Tabela 222).

Tabela 222 - Avaliação da importância dos FCSs da subdimensão "Quarto dos Hóspedes" (hóspedes)

Subdimensão	Itens (FCSs)	N	Moda	Frequência Relativa				
				1 = nada importante	2 = pouco importante	3 = importante	4 = bastante importante	5 = muito importante
Quartos dos hóspedes (produto principal)	Acessórios e artigos de higiene disponíveis na casa de banho dos quartos	24	5	0,00%	0,00%	16,67%	29,17%	54,17%
	<i>Design</i> e decoração	45	5	0,00%	0,00%	13,33%	20,00%	66,67%
	Disponibilização de equipamentos eletrónicos básicos (aquecedor, humidificador, ar-condicionado, tv, etc)	22	5	0,00%	0,00%	0,00%	18,18%	81,82%
	Existência de água quente e alta pressão de água nas casas de banho dos quartos	26	5	0,00%	3,85%	3,85%	23,08%	69,23%
	Insonorização	29	5	0,00%	0,00%	0,00%	13,79%	86,21%
	Instalações e equipamentos existentes	13	5	0,00%	0,00%	7,69%	15,38%	76,92%
	Limpeza	72	5	0,00%	0,00%	2,78%	13,89%	83,33%
	Nível de conforto	54	5	0,00%	0,00%	7,41%	16,67%	75,93%
	Oferta de produtos (<i>amenities</i>)	2	4 ^a	0,00%	0,00%	0,00%	50,00%	50,00%
	Padronização e qualidade consistentes	9	4	0,00%	0,00%	0,00%	66,67%	33,33%
	Paisagem	27	5	0,00%	0,00%	7,41%	22,22%	70,37%
	Serviço de quarto	4	4 ^a	0,00%	0,00%	0,00%	50,00%	50,00%
	Sinal de internet dentro dos quartos	12	5	0,00%	0,00%	8,33%	25,00%	66,67%
	Tamanho dos quartos	13	5	0,00%	0,00%	7,69%	15,38%	76,92%
Variedade em tipos de quartos de acordo com as necessidades dos clientes	2	4 ^a	0,00%	0,00%	0,00%	50,00%	50,00%	

a. Ha várias modas. O menor valor é mostrado.

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito à avaliação do desempenho da mesma dimensão (Tabela 223), o desempenho do FCS “limpeza”, foi avaliado pela maior parte dos inquiridos como muito alto (69,44%). Apesar disso, cerca de 2,8% dos hóspedes que escolheram este item como um dos três mais importantes, avaliou o desempenho do mesmo com o nível “nenhum desempenho”.

A maior percentagem dos restantes FCSs mais importantes, também, está presente no critério de “desempenho muito alto”, sendo que no caso do fator “*Design* e decoração” esta percentagem corresponde a, aproximadamente, 51,1% e no caso do fator “Nível de conforto” esta percentagem equivale a 61,1%. No entanto, no caso do FCS “*Design* e decoração”, alguns hóspedes avaliaram o desempenho deste item com os níveis “nenhum desempenho”

(2,22%) e “baixo desempenho” (2,22%). Realça-se, ainda, alguma percentagem de hóspedes (1,85%) que consideram o desempenho do FCS “Nível de conforto” inexistente (Tabela 223).

Tabela 223 - Avaliação do desempenho dos FCSs da subdimensão "Quarto dos hóspedes" (hóspedes)

Subdimensão	Itens (FCSs)	N	Moda	Frequência Relativa				
				1 = nenhum desempenho	2 = baixo desempenho	3 = desempenho moderado	4 = alto desempenho	5 = desempenho muito alto
Quartos dos hóspedes (produto principal)	Acessórios e artigos de higiene disponíveis na casa de banho dos quartos	24	4 ^a	0,00%	0,00%	8,33%	45,83%	45,83%
	<i>Design</i> e decoração	45	5	2,22%	2,22%	13,33%	31,11%	51,11%
	Disponibilização de equipamentos eletrónicos básicos (aquecedor, humidificador, ar-condicionado, tv, etc)	22	5	0,00%	4,55%	0,00%	18,18%	77,27%
	Existência de água quente e alta pressão de água nas casas de banho dos quartos	26	5	0,00%	0,00%	3,85%	38,46%	57,69%
	Insonorização	29	5	0,00%	0,00%	13,79%	13,79%	72,41%
	Instalações e equipamentos existentes	13	5	0,00%	0,00%	15,38%	23,08%	61,54%
	Limpeza	72	5	2,78%	0,00%	4,17%	23,61%	69,44%
	Nível de conforto	54	5	1,85%	0,00%	9,26%	27,78%	61,11%
	Oferta de produtos (<i>amenities</i>)	2	4	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%
	Padronização e qualidade consistentes	9	4	0,00%	0,00%	0,00%	55,56%	44,44%
	Paisagem	27	5	0,00%	0,00%	11,11%	11,11%	77,78%
	Serviço de quarto	4	5	0,00%	0,00%	0,00%	25,00%	75,00%
	Sinal de internet dentro dos quartos	12	4 ^a	8,33%	0,00%	8,33%	41,67%	41,67%
	Tamanho dos quartos	13	5	7,69%	0,00%	7,69%	7,69%	76,92%
Variedade em tipos de quartos de acordo com as necessidades dos clientes	2	4 ^a	0,00%	0,00%	0,00%	50,00%	50,00%	

a. Ha várias modas. O menor valor é mostrado.

Fonte: Elaboração própria

A informação relativa à avaliação da importância da subdimensão “**Satisfação do Cliente**” está presente na Tabela 224. O FCS “Atendimento das necessidades e desejos do cliente” é, claramente, o FCS mais importante, do top três identificado. A este FCS foi atribuída uma avaliação de “importante” (2,50%), “bastante importante” (25,00%) ou “muito importante” (72,50%).

Os dois restantes FCSs – “Cobrança de preços competitivos e apelativos” e “Expectativas do cliente” – foram escolhidos por 41 hóspedes cada um e todos consideraram estes fatores importantes. Em relação ao primeiro, cerca de 65,9% desses hóspedes selecionaram a opção “muito importante” e no que diz respeito ao segundo, aproximadamente, 70,73% optaram pelo mesmo parâmetro (Tabela 224).

Tabela 224 - Avaliação da importância dos FCSs da subdimensão "Satisfação do Cliente" (hóspedes)

Subdimensão	Itens (FCSs)	N	Moda	Frequência Relativa				
				1 = nada importante	2 = pouco importante	3 = importante	4 = bastante importante	5 = muito importante
Satisfação do cliente	Atendimento das necessidades/desejos do cliente	80	5	0,00%	0,00%	2,50%	25,00%	72,50%
	Cobrança de preços competitivos/apelativos	41	5	0,00%	0,00%	7,32%	26,83%	65,85%
	Desenvolvimento da percepção do cliente da relação qualidade-preço	36	5	0,00%	0,00%	8,33%	27,78%	63,89%
	Existência de uma base de dados de clientes que permita o reconhecimento daqueles que voltam	22	5	0,00%	0,00%	4,55%	36,36%	59,09%
	Expectativas do cliente	41	5	0,00%	0,00%	9,76%	19,51%	70,73%
	Feedback dado pelo cliente	32	5	0,00%	0,00%	12,50%	40,63%	46,88%
	Fidelização de clientes (repetição de negócios)	39	5	2,56%	2,56%	5,13%	33,33%	56,41%
	Percepções do cliente	9	5	0,00%	0,00%	11,11%	33,33%	55,56%
	Perfil do cliente	19	5	5,26%	0,00%	21,05%	21,05%	52,63%
	Primeira impressão do cliente do estabelecimento hoteleiro	35	5	0,00%	0,00%	5,71%	22,86%	71,43%

Fonte: Elaboração própria

Em relação à avaliação do desempenho dos itens integrados na subdimensão “**Satisfação do cliente**” (Tabela 225), o desempenho do FCS “Atendimento das necessidades e desejos do cliente” é avaliado como “muito alto” pela maior parte dos hóspedes (58,75%). No entanto, alguns hóspedes consideram o desempenho deste FCS nulo (2,50%) ou baixo (2,50%).

Em relação ao fator “Cobrança de preços competitivos e apelativos” e, apesar de este ser um fator considerado, maioritariamente, “muito importante”, a maior parte dos hóspedes consideram que o seu desempenho nas Pousadas de Portugal é “alto” (56,10%). Salienta-se, também, que cerca de 2,4% de 41 hóspedes, escolheu o parâmetro de avaliação “nenhum desempenho” para este FCS (Tabela 225).

A percentagem que mais se destaca no caso do FCS “Expectativas do cliente” está presente no parâmetro “desempenho muito alto” (56,10%). No entanto, também se nota alguma percentagem de escolha do parâmetro “nenhum desempenho” (2,44%) como avaliação do desempenho deste FCS (Tabela 225).

Tabela 225 - Avaliação do desempenho dos FCSs da subdimensão "Satisfação do Cliente" (hóspedes)

Subdimensão	Itens (FCSs)	N	Moda	Frequência Relativa				
				1 = nenhum desempenho	2 = baixo desempenho	3 = desempenho moderado	4 = alto desempenho	5 = desempenho muito alto
Satisfação do cliente	Atendimento das necessidades/desejos do cliente	80	5	2,50%	2,50%	5,00%	31,25%	58,75%
	Cobrança de preços competitivos/apelativos	41	4	2,44%	0,00%	19,51%	56,10%	21,95%
	Desenvolvimento da percepção do cliente da relação qualidade-preço	36	4	0,00%	0,00%	11,11%	47,22%	41,67%
	Existência de uma base de dados de clientes que permita o reconhecimento daqueles que voltam	22	5	0,00%	0,00%	13,64%	36,36%	50,00%
	Expectativas do cliente	41	5	2,44%	0,00%	7,32%	34,15%	56,10%
	Feedback dado pelo cliente	32	4	3,13%	0,00%	15,63%	46,88%	34,38%
	Fidelização de clientes (repetição de negócios)	39	4	7,69%	0,00%	20,51%	41,03%	30,77%
	Percepções do cliente	9	4 ^a	0,00%	0,00%	11,11%	44,44%	44,44%
	Perfil do cliente	19	5	5,26%	0,00%	21,05%	26,32%	47,37%
	Primeira impressão do cliente do estabelecimento hoteleiro	35	5	2,86%	0,00%	0,00%	28,57%	68,57%

a. Ha várias modas. O menor valor é mostrado.

Fonte: Elaboração própria

Em relação aos itens escolhidos para o top três da última subdimensão - “**Serviço**” – (Tabela 226), todos eles são considerados, pelo menos, importantes, quando comparados uns com os outros, por 100% dos inquiridos que os selecionaram. O FCS “Eficiência e competência” é aquele que mais se destaca, pois, para além de ter sido escolhido por mais hóspedes, a percentagem é a maior no que toca ao parâmetro “muito importante” (73,77%).

O FCS que se segue, numa escala de importância crescente, é o FCS “Qualidade”, em que cerca de 86,7% o considera muito importante. Por último, o FCS “Atendimento ao cliente altamente personalizado” é, dos três, o que os hóspedes consideram menos importante, uma

vez que a percentagem referente a apenas “importante” é de 9,3% e a percentagem equivalente ao parâmetro “muito importante” é de, aproximadamente, 60,47% (Tabela 226).

Tabela 226 - Avaliação da importância dos FCSs da subdimensão "Serviço" (hóspedes)

Subdimensão	Itens (FCSs)	N	Moda	Frequência Relativa				
				1 = nada importante	2 = pouco importante	3 = importante	4 = bastante importante	5 = muito importante
Serviço	Apoio em caso de emergência médica	15	5	0,00%	0,00%	13,33%	13,33%	73,33%
	Atendimento ao cliente altamente personalizado	43	5	0,00%	0,00%	9,30%	30,23%	60,47%
	Atendimento fornecido na receção	34	5	0,00%	0,00%	8,82%	17,65%	73,53%
	Realização de auditorias de qualidade	4	5	0,00%	0,00%	0,00%	25,00%	75,00%
	Capacidade de resposta e rapidez/prontidão	34	5	0,00%	0,00%	2,94%	23,53%	73,53%
	Eficiência e competência	61	5	0,00%	0,00%	4,92%	21,31%	73,77%
	Honestidade no serviço oferecido	42	5	0,00%	0,00%	2,38%	19,05%	78,57%
	Padronização	4	4	0,00%	0,00%	0,00%	75,00%	25,00%
	Qualidade	45	5	0,00%	0,00%	2,22%	11,11%	86,67%
	Relação qualidade-preço	30	5	0,00%	0,00%	0,00%	30,00%	70,00%
	Serviço cortês e caloroso de forma a garantir uma experiência favorável	27	5	0,00%	0,00%	7,41%	0,00%	92,59%
	Singularidade e diferenciação dos serviços oferecidos comparativamente aos concorrentes	6	5	0,00%	0,00%	16,67%	33,33%	50,00%
	Sustentabilidade aliada à qualidade	9	5	0,00%	0,00%	22,22%	22,22%	55,56%

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à avaliação do desempenho da mesma subdimensão, pode-se concluir, através da observação da Tabela 227, que o desempenho do FCS “Atendimento ao cliente altamente personalizado” foi avaliado, maioritariamente, como muito alto (55,81%), apesar de haver alguns hóspedes que o consideram nulo (2,33%) ou baixo (2,33%).

O item “Eficiência e competência”, foi avaliado pela maior parte destes hóspedes como um desempenho “muito alto” (62,30%). Nota-se, ainda, que cerca de 1,6% dos hóspedes que o escolheram, consideram o desempenho inexistente.

Os hóspedes inquiridos, também, atribuíram um desempenho considerável ao FCS “Qualidade” nas Pousadas de Portugal, sendo que cerca de 64,4% consideram que o seu

desempenho é muito alto. Porém, 2,2% dos 45 hóspedes que o escolheram como um dos FCSs mais importantes, consideram o desempenho deste FCS inexistente.

Tabela 227 - Avaliação do desempenho dos FCSs da subdimensão "Serviço" (hóspedes)

Subdimensão	Itens (FCSs)	N	Moda	Frequência Relativa				
				1 = nenhum desempenho	2 = baixo desempenho	3 = desempenho moderado	4 = alto desempenho	5 = desempenho muito alto
Serviço	Apoio em caso de emergência médica	15	5	0,00%	0,00%	13,33%	26,67%	60,00%
	Atendimento ao cliente altamente personalizado	43	5	2,33%	2,33%	2,33%	37,21%	55,81%
	Atendimento fornecido na recepção	34	5	2,94%	2,94%	8,82%	8,82%	76,47%
	Realização de auditorias de qualidade	4	4 ^a	0,00%	0,00%	0,00%	50,00%	50,00%
	Capacidade de resposta e rapidez/prontidão	34	5	2,94%	0,00%	11,76%	29,41%	55,88%
	Eficiência e competência	61	5	1,64%	0,00%	3,28%	32,79%	62,30%
	Honestidade no serviço oferecido	42	5	2,38%	0,00%	9,52%	19,05%	69,05%
	Padronização	4	4	0,00%	0,00%	25,00%	50,00%	25,00%
	Qualidade	45	5	2,20%	0,00%	4,44%	28,89%	64,44%
	Relação qualidade-preço	30	4	0,00%	3,33%	20,00%	53,33%	23,33%
	Serviço cortês e caloroso de forma a garantir uma experiência favorável	27	5	3,70%	0,00%	11,11%	14,81%	70,37%
	Singularidade e diferenciação dos serviços oferecidos comparativamente aos concorrentes	6	5	0,00%	0,00%	0,00%	33,33%	66,67%
	Sustentabilidade aliada à qualidade	9	5	0,00%	0,00%	22,22%	33,33%	44,44%

a. Ha várias modas. O menor valor é mostrado.

Fonte: Elaboração própria

5.3.2 Análise Exploratória

A análise exploratória dos dados referentes ao inquérito por questionário irá permitir relacionar e associar vários aspetos/elementos em questão o que, conseqüentemente, será fulcral para validar (ou não) as hipóteses anteriormente definidas. Desta forma, optou-se por testar a associação entre as variáveis sociodemográficas e as variáveis referentes à caracterização da visita, com os(as) vários(as) dimensões, subdimensões e itens (FCSs). Ademais, achou-se pertinente, também, analisar a diferença da percepção dos hóspedes em termos da importância que atribuem a cada dimensão, subdimensão e item (integrante no top

três de cada subdimensão) e da avaliação do desempenho que consideram que as Pousadas de Portugal têm perante os mesmos.

No caso da associação com as variáveis de intervalo correspondentes à avaliação da importância e do desempenho dos FCSs (teste T, ANOVA e correlação), decidiu-se analisar somente os itens mais escolhidos pelos hóspedes como aqueles que são, efetivamente, mais importantes. Desta forma, optou-se por analisar apenas os itens correspondentes ao top três de cada subdimensão, já que a dimensão da amostra referente à avaliação dos restantes itens é, consideravelmente, menor, o que tornaria a análise menos realista e viável.

Para que fosse possível realizar os testes estatísticos com as variáveis de caracterização sociodemográfica e de caracterização da visita mais importantes, foi imprescindível recodificar as variáveis originais em variáveis novas que estivessem divididas apenas em dois grupos, para que a divisão da amostra não fosse tão distribuída. Esta divisão de grupos teve em consideração as estatísticas descritivas, sendo que, na maioria das novas variáveis, um dos grupos representa o grupo de maior dimensão e o segundo grupo corresponde à junção dos restantes grupos. Em outros casos, fez-se a divisão da forma que se achou mais lógica. Este foi o procedimento para todas as variáveis de caracterização sociodemográfica e da visita, com exceção da variável “género” que por si só já integra apenas dois grupos (masculino e feminino).

Teste do Qui-Quadrado

O Teste do Qui-Quadrado permite avaliar se existe alguma associação entre duas variáveis nominais ou entre um variável nominal e uma variável ordinal. Para que este teste seja válido, é necessário verificar, inicialmente, se se cumprem os pressupostos do teste, listados a seguir:

- Só pode haver, no máximo, 20% das células com valor esperado menor do que cinco;
- O menor valor esperado tem de ser maior ou igual a um (Pestana & Gageiro, 1998).

Depois de se verificar que estes pressupostos se cumprem, prossegue-se com o Teste do Qui-Quadrado e analisa-se se existe, efetivamente, associação entre as variáveis em questão. Existe associação se o valor de p do teste de Qui-Quadrado for inferior ou igual a 0,05. Por fim, analisa-se que tipo de associação existe, comparando-se as percentagens referentes aos resultados da associação (Pestana & Gageiro, 1998).

Este teste foi, então, realizado entre as variáveis nominais de caracterização sociodemográfica e as variáveis nominais correspondentes à escolha dos FCSs mais importantes e entre as variáveis nominais de caracterização da visita e as variáveis correspondentes à escolha dos FCSs mais importantes, tendo sido testado para todos os itens em estudo. Na análise que se segue serão apenas expostas as tabelas que permitem identificar que tipo de associações existem, para as quais as associações foram consideradas válidas, sendo que as tabelas relativas aos pressupostos e aos valores de p do teste de Qui-Quadrado das associações mencionadas a seguir estão presentes em tabelas no Apêndice 7 - Teste do Qui-Quadrado.

- **Género (Masculino vs. Feminino)**

A variável “género” foi associada a todas as variáveis que representam a escolha dos itens (FCSs) apresentados em cada uma das subdimensões (escolha dos três itens mais importantes de cada subdimensão). No entanto, como é possível verificar através da análise da Tabela 294 do Apêndice 7 - Teste do Qui-Quadrado, apenas se cumprem os pressupostos e existe associação da variável “género” com seis FCSs, integrantes de quatro subdimensões. A Tabela 294, do Apêndice 7 - Teste do Qui-Quadrado, permite constatar que, para todas estas associações, os pressupostos se cumprem pois em todos os casos, menos de 20% das células possuem valor esperado menor do que cinco (0,00% em todos os casos) e o menor valor esperado é superior a um (15,93; 15,14; 21,11; 8,76; 5,18 e 15,14). Existe associação nestes seis casos porque o valor de p do teste do Qui-Quadrado é menor ou igual a 0,05, apresentando-se, neste conjunto de dados, entre 0,021 e 0,050, como se pode verificar na Tabela 294 do Apêndice 7 - Teste do Qui-Quadrado. O mesmo raciocínio é realizado no que concerne às restantes associações relativas ao teste do Qui-Quadrado a seguir mencionadas.

Para se verificar como é que estas variáveis se associam, é necessário observar a Tabela 228, em que é possível concluir que o género masculino tem maior tendência para escolher os fatores “Flexibilidade das instalações” (52,63%), “Caraterísticas físicas do estabelecimento hoteleiro” (52,83%) e “Tamanho dos quartos” (69,23%), como os mais importantes ou críticos para o sucesso, em cada uma das suas respetivas subdimensões. Esta escolha por parte do género masculino poderá significar que este género se preocupa mais com a parte física do espaço do que o género feminino.

Por outro lado, pode-se constatar, a partir da mesma Tabela 228, que o género feminino possui uma maior tendência para escolher os itens “Espaço, decoração e requinte” (66,67%),

“Disponibilização de equipamentos eletrônicos básicos (aquecedor, humidificador, ar-condicionado, TV, etc.)” (81,82%) e “Atendimento das necessidades/desejos do cliente” (66,25%) como os FCSs mais importantes/críticos em cada uma das subdimensões em questão. Nota-se, em relação ao gênero feminino, uma atenção especial ao aspeto “atrativo” do espaço e à disponibilização das necessidades básicas no quarto, bem como ao atendimento das suas necessidades e dos seus desejos enquanto cliente, em relação ao gênero masculino.

Tabela 228 - Teste do Qui-Quadrado (Gênero x Escolha dos FCSs mais importantes)

Gênero	FCSs	Escolha dos FCSs mais importantes	
		não é escolhido	é escolhido
Masculino	Contagem	21	26
	% em Espaço, decoração e requinte	52,50%	33,33%
Feminino	Contagem	19	52
	% em Espaço, decoração e requinte	47,50%	66,67%
Masculino	Contagem	27	20
	% em Flexibilidade das instalações	33,75%	52,63%
Feminino	Contagem	53	18
	% em Flexibilidade das instalações	66,25%	47,37%
Masculino	Contagem	19	28
	% em Características físicas do estabelecimento hoteleiro	29,23%	52,83%
Feminino	Contagem	46	25
	% em Características físicas do estabelecimento hoteleiro	70,77%	47,17%
Masculino	Contagem	43	4
	% em Disponibilização de equipamentos eletrônicos básicos (aquecedor, humidificador, ar-condicionado, tv, etc)	44,79%	18,18%
Feminino	Contagem	53	18
	% em Disponibilização de equipamentos eletrônicos básicos (aquecedor, humidificador, ar-condicionado, tv, etc)	55,21%	81,82%
Masculino	Contagem	38	9
	% em Tamanho dos quartos	36,19%	69,23%
Feminino	Contagem	67	4
	% em Tamanho dos quartos	63,81%	30,77%
Masculino	Contagem	20	27
	% em Atendimento das necessidades/desejos do cliente	52,63%	33,75%
Feminino	Contagem	18	53
	% em Atendimento das necessidades/desejos do cliente	47,37%	66,25%

Fonte: Elaboração própria

A partir desta análise, é possível constatar que a **H24** “O género influencia significativamente a escolha dos três itens mais importantes de cada uma das subdimensões” é válida no caso dos FCSs “Espaço, decoração e requinte”, “Flexibilidade das instalações”, “Caraterísticas físicas do estabelecimento hoteleiro”, “Disponibilização de equipamentos eletrónicos básicos (aquecedor, humidificador, ar-condicionado, tv, etc.)”, “Tamanho dos quartos” e “Atendimento das necessidades/desejos do cliente”, em cada uma das respetivas subdimensões (ver Tabela 306 do Apêndice 8 – Validação das hipóteses de investigação referentes ao estudo empírico).

- **Idade (15 a 44 anos vs. 45 a 75 ou mais anos)**

No caso da variável ordinal “idade”, como já foi dito anteriormente, foi necessário recodificar a variável original numa nova variável que tivesse apenas dois grupos, dividindo-se o conjunto de sete grupos (sete intervalos de idades) em dois grupos (dois intervalos de idades). Depois de associada esta nova variável a todos os itens de todas as subdimensões, apenas existiu associação ($p \leq 0,05$) em três FCSs (Tabela 295 do Apêndice 7 - Teste do Qui-Quadrado), nomeadamente no caso dos fatores “Diferenciação forte da marca do estabelecimento hoteleiro”, “Atendimento personalizado” e “Atratividade das instalações/infraestruturas”.

Para se concluir acerca do tipo de associação que existe, é necessário observar a Tabela 229. Como é possível constatar, os inquiridos com idades compreendidas entre os 15 e os 44 anos têm maior tendência do que os inquiridos com idades entre os 45 e os 75 ou mais anos, para escolher, como os FCSs mais importantes, os fatores “Diferenciação forte da marca do estabelecimento hoteleiro” (63,29%) na subdimensão “Promoção e *Marketing*”, “Atendimento personalizado” (61,54%) na subdimensão “Conferências e Banquetes” e “Atratividade das instalações/infraestruturas” (87,88%) na subdimensão “Instalações e Produtos Gerais”.

Tabela 229 - Teste do Qui-Quadrado (Idade x Escolha dos FCSs mais importantes)

Idade	FCSs	Escolha dos FCSs mais importantes	
		não é escolhido	é escolhido
15 a 44 anos	Contagem	32	50
	% em Diferenciação forte da marca do estabelecimento hoteleiro	82,05%	63,29%
45 a 75 ou mais anos	Contagem	7	29
	% em Diferenciação forte da marca do estabelecimento hoteleiro	17,95%	36,71%
15 a 44 anos	Contagem	42	40
	% em Atendimento personalizado	79,25%	61,54%
45 a 75 ou mais anos	Contagem	11	25
	% em Atendimento personalizado	20,75%	38,46%
15 a 44 anos	Contagem	53	29
	% em Atratividade das instalações e infraestruturas	62,35%	87,88%
45 a 75 ou mais anos	Contagem	32	4
	% em Atratividade das instalações e infraestruturas	37,65%	12,12%

Fonte: Elaboração própria

A **H25** “A idade influencia significativamente a escolha dos três itens mais importantes de cada uma das subdimensões” é válida no que diz respeito aos FCSs “Diferenciação forte da marca do estabelecimento hoteleiro”, “Atendimento personalizado” e “Atratividade das instalações e infraestruturas”, em cada uma das respetivas subdimensões (ver Tabela 306 do Apêndice 8 – Validação das hipóteses de investigação referentes ao estudo empírico).

- **Estado civil (casado(a)/união de facto vs. outro)**

A associação entre a variável nominal “estado civil” e as variáveis nominais respeitantes aos FCSs, só foi válida em quatro casos, como se pode verificar na Tabela 296 do Apêndice 7 - Teste do Qui-Quadrado, que apresenta os resultados do teste de Qui-Quadrado para estes quatro casos. É de notar, em primeiro lugar, que esta variável sofreu uma recodificação, em que foi criada uma variável nova relativa ao estado civil que se encontra dividida no grupo dos casados (o grupo original de maior dimensão) e no grupo dos outros, sendo que este último inclui os solteiros, separados, divorciados, viúvos e outros.

Na Tabela 230 pode-se consultar informação acerca do tipo de associação que existe entre as variáveis em questão. Três dos itens, nomeadamente os itens “Rede da marca do estabelecimento hoteleiro (tamanho e cobertura geográfica)”, “Custos de promoção comparativamente aos concorrentes” e “Diferenciação forte da marca do estabelecimento

hoteleiro” são, tendencialmente, mais escolhidos como os mais importantes das suas respetivas subdimensões, pelos inquiridos casados do que pelos restantes, com percentagens de, aproximadamente, 80,6%, 50,9% (embora a diferença seja pouco significativa) e 73,4%, respetivamente.

Por outro lado, na mesma Tabela 230, pode-se verificar que, no que toca ao item “Desenvolvimento da perceção do cliente da relação qualidade-preço”, o grupo relativo aos outros possui maior tendência para escolher este FCS como um dos mais importantes na subdimensão “Satisfação do cliente”, do que o grupo relativo aos casados.

Tabela 230 - Teste do Qui-Quadrado (Estado Civil x Escolha dos FCSs mais importantes)

Estado civil	FCSs	Escolha dos FCSs mais importantes	
		não é escolhido	é escolhido
Outro	Contagem	37	7
	% em Rede da marca do estabelecimento hoteleiro (tamanho e cobertura geográfica)	45,12%	19,44%
Casado(a)/ União de facto	Contagem	45	29
	% em Rede da marca do estabelecimento hoteleiro (tamanho e cobertura geográfica)	54,88%	80,56%
Outro	Contagem	18	26
	% em Custos de promoção comparativamente aos concorrentes	27,69%	49,06%
Casado(a)/ União de facto	Contagem	47	27
	% em Custos de promoção comparativamente aos concorrentes	72,31%	50,94%
Outro	Contagem	23	21
	% em Diferenciação forte da marca do estabelecimento hoteleiro	58,97%	26,58%
Casado(a)/ União de facto	Contagem	16	58
	% em Diferenciação forte da marca do estabelecimento hoteleiro	41,03%	73,42%
Outro	Contagem	24	20
	% em Desenvolvimento da perceção do cliente da relação qualidade-preço	29,27%	55,56%
Casado(a)/ União de facto	Contagem	58	16
	% em Desenvolvimento da perceção do cliente da relação qualidade-preço	70,73%	44,44%

Fonte: Elaboração própria

Pode-se concluir que a **H26** “O estado civil influencia significativamente a escolha dos três itens mais importantes de cada uma das subdimensões” é válida relativamente aos FCSs “Rede da marca do estabelecimento hoteleiro (tamanho e cobertura geográfica)”, “Custos de

promoção comparativamente aos concorrentes”, “Diferenciação forte da marca” e “Desenvolvimento da percepção do cliente da relação qualidade-preço”, em cada uma das respectivas subdimensões (ver Tabela 306 do Apêndice 8 – Validação das hipóteses de investigação referentes ao estudo empírico).

- **País de residência (Portugal vs. Estrangeiro)**

No que diz respeito à variável nominal “país de residência”, esta foi, estrategicamente, recodificada nos residentes em Portugal e nos residentes em países estrangeiros. Foi possível, deste modo, associar a nova variável, referente ao país de residência, a nove variáveis nominais, relativas às escolhas dos fatores mais importantes ou críticos para o sucesso das Pousadas de Portugal. A Tabela 297, no Apêndice 7 - Teste do Qui-Quadrado, apresenta os valores relativos aos pressupostos do teste de Qui-Quadrado para estas nove associações, bem como o valor de p deste teste em relação às mesmas.

Relativamente à análise do tipo de associação que existe entre todas estas variáveis, a Tabela 231, permite constatar que os residentes em Portugal têm maior tendência do que os residentes no estrangeiro, para escolher como fatores mais importantes para o sucesso das pousadas, em cada uma das respetivas subdimensões, os fatores “Ser o único estabelecimento hoteleiro de melhor classificação do concelho (ex.: ser o único estabelecimento hoteleiro de 5* do concelho)” (61,40%), “Higiene” (61,11%), “Espaço, decoração e requinte” (76,92%), “Área de estacionamento suficiente” (80,39%), “Insonorização” (96,55%), “Paisagem” (51,85%), “Desenvolvimento da percepção do cliente da relação qualidade-preço” (86,11%), “Primeira impressão do cliente do estabelecimento hoteleiro” (54,29%) e “Capacidade de resposta, rapidez e prontidão” (88,24%).

Tabela 231 - Teste do Qui-Quadrado (País de residência x Escolha dos FCSs mais importantes)

País de residência	FCSs	Escolha dos FCSs mais	
		não é escolhido	é escolhido
Portugal	Contagem	48	35
	% em Ser o único estabelecimento hoteleiro de melhor classificação do concelho (ex: ser o único estabelecimento hoteleiro de 5* do concelho)	78,69%	61,40%
Estrangeiro	Contagem	13	22
	% em Ser o único estabelecimento hoteleiro de melhor classificação do concelho (ex: ser o único estabelecimento hoteleiro de 5* do concelho)	21,31%	38,60%
Portugal	Contagem	50	33
	% em Higiene	78,13%	61,11%
Estrangeiro	Contagem	14	21
	% em Higiene	21,88%	38,89%
Portugal	Contagem	23	60
	% em Espaço, decoração e requinte	57,50%	76,92%
Estrangeiro	Contagem	17	18
	% em Espaço, decoração e requinte	42,50%	23,08%
Portugal	Contagem	42	41
	% em Área de estacionamento suficiente	62,69%	80,39%
Estrangeiro	Contagem	25	10
	% em Área de estacionamento suficiente	37,31%	19,61%
Portugal	Contagem	55	28
	% em Insonorização	61,80%	96,55%
Estrangeiro	Contagem	34	1
	% em Insonorização	38,20%	3,45%
Portugal	Contagem	69	14
	% em Paisagem	75,82%	51,85%
Estrangeiro	Contagem	22	13
	% em Paisagem	24,18%	48,15%
Portugal	Contagem	52	31
	% em Desenvolvimento da perceção do cliente da relação qualidade-preço	63,41%	86,11%
Estrangeiro	Contagem	30	5
	% em Desenvolvimento da perceção do cliente da relação qualidade-preço	36,59%	13,89%
Portugal	Contagem	64	19
	% em Primeira impressão do cliente do estabelecimento hoteleiro	77,11%	54,29%
Estrangeiro	Contagem	19	16
	% em Primeira impressão do cliente do estabelecimento hoteleiro	22,89%	45,71%
Portugal	Contagem	53	30
	% em Capacidade de resposta, rapidez e prontidão	63,10%	88,24%
Estrangeiro	Contagem	31	4
	% em Capacidade de resposta, rapidez e prontidão	36,90%	11,76%

Fonte: Elaboração própria

A **H27** “O país de residência influencia significativamente a escolha dos três itens mais importantes de cada uma das subdimensões” é, portanto, válida em relação aos FCSs “Ser o único estabelecimento hoteleiro de melhor classificação do concelho (ex.: ser o único estabelecimento hoteleiro de 5* do concelho)”, “Higiene”, “Espaço, decoração e requinte”, “Área de estacionamento suficiente”, “Insonorização”, “Paisagem”, “Desenvolvimento da percepção do cliente da relação qualidade-preço”, “Primeira impressão do cliente do estabelecimento hoteleiro” e “Capacidade de resposta e rapidez/prontidão” (ver Tabela 307 do Apêndice 8 – Validação das hipóteses de investigação referentes ao estudo empírico).

- **Educação universitária (com grau de educação universitária vs. sem grau de educação universitária)**

A variável “grau de educação universitária” foi criada a partir da recodificação da variável “nível de escolaridade”, sendo que foram criados apenas dois grupos, separando os inquiridos que possuem educação universitária dos inquiridos que não possuem educação universitária. Como se pode ver na Tabela 298 do Apêndice 7 - Teste do Qui-Quadrado, a associação entre a nova variável “grau de educação universitária” e todas as variáveis relativas à escolha dos FCSs resultou apenas numa associação válida e existente.

Para se tirar conclusões acerca do tipo de associação que existe, é necessário observar a Tabela 232, em que se pode constatar que os inquiridos com grau de educação universitária têm uma maior tendência para escolherem a “Qualidade” como um dos FCSs mais importantes da subdimensão “Serviço” (95,56%), do que os inquiridos sem grau de educação universitária (4,44%).

Tabela 232 - Teste do Qui-Quadrado (Grau de educação universitária x Escolha dos FCSs mais importantes)

Grau de educação universitária	FCSs	Escolha dos FCSs mais importantes	
		não é escolhido	é escolhido
Sem	Contagem	14	2
	% em Qualidade	19,18%	4,44%
Com	Contagem	59	43
	% em Qualidade	80,82%	95,56%

Fonte: Elaboração própria

A **H28** “O grau de educação universitária influencia significativamente a escolha dos três itens mais importantes de cada uma das subdimensões” é considerada válida para o caso do FCS “Qualidade” no âmbito da subdimensão “Serviço” (Tabela 307 do Apêndice 8 – Validação das hipóteses de investigação referentes ao estudo empírico).

- **Situação perante o trabalho (empregado(a) vs. não empregado(a))**

A variável nominal “situação perante o trabalho”, também, foi recodificada numa nova variável, que representasse apenas dois grupos, nomeadamente o grupo dos inquiridos que estão empregados e o grupo dos inquiridos que não estão empregados. Este último grupo integra os inquiridos que são apenas estudantes, domésticos, reformados, desempregados e incapacitados para o trabalho. A Tabela 299, do Apêndice 7 - Teste do Qui-Quadrado, inclui os valores referentes ao teste do Qui-Quadrado referente à associação da variável “situação perante o trabalho” com as variáveis relativas aos FCSs.

Como é possível concluir, a partir da análise da Tabela 233, tendencialmente, os inquiridos que estão empregados escolhem mais o FCS “Higiene” na subdimensão “Alimentação e Bebidas” (79,63%) e o FCS “Disponibilização de internet com bons sinais em todo o estabelecimento” na subdimensão “Instalações e Produtos Gerais” (76,74%), como uns dos FCSs mais importantes nas respetivas subdimensões, do que os inquiridos que não estão empregados (20,37% e 23,26%, respetivamente).

Tabela 233 - Teste do Qui-Quadrado (Situação perante o trabalho x Escolha dos FCSs mais importantes)

Situação perante o trabalho	FCSs	Escolha dos FCSs mais importantes	
		não é escolhido	é escolhido
Não empregado(a)	Contagem	5	11
	% em Higiene	7,81%	20,37%
Empregado(a)	Contagem	59	43
	% em Higiene	92,19%	79,63%
Não empregado(a)	Contagem	6	10
	% em Disponibilização de internet com bons sinais em todo o estabelecimento	8,00%	23,26%
Empregado(a)	Contagem	69	33
	% em Disponibilização de internet com bons sinais em todo o estabelecimento	92,00%	76,74%

Fonte: Elaboração própria

É possível constatar, assim, que a **H29** “A situação perante o trabalho influencia significativamente a escolha dos três itens mais importantes de cada uma das subdimensões” é válida no caso dos FCSs “Higiene” e “Disponibilização de internet com bons sinais em todo o estabelecimento”, em cada uma das respectivas subdimensões (ver Tabela 307 do Apêndice 8 – Validação das hipóteses de investigação referentes ao estudo empírico).

- **Situação profissional (Empregador/Patrão ou Trabalhador por conta própria vs. Trabalhador por conta de outrem ou outra)**

A outra variável relativa ao trabalho – “Situação profissional” – sofreu, também, uma recodificação numa variável que integra apenas dois grupos, os inquiridos que são empregadores/patrões ou trabalhadores por conta própria e os inquiridos que são trabalhadores por conta de outrem ou possuem uma outra situação profissional. A associação desta variável com as variáveis relativas à escolha de todos os FCSs foi considerada válida e existente, apenas em três casos, como se pode verificar na Tabela 300 do Apêndice 7 - Teste do Qui-Quadrado.

Na Tabela 234, pode-se retirar conclusões acerca dos tipos de associações que existem. Desta forma, conclui-se que os trabalhadores por conta de outrem ou com outra situação profissional (não especificada) têm mais propensão para escolher os FCSs “Limpeza” (76,27%) dos “Quartos dos Hóspedes” e “Perfil do cliente” (100,00%) como uns dos três mais importantes das respectivas subdimensões, do que os inquiridos que são empregadores/patrões ou trabalhadores por conta própria.

Por outro lado, e com base na mesma Tabela 234, pode-se constatar que os hóspedes inquiridos em que a sua situação profissional é “empregador/patrão” ou “trabalhador por conta própria”, têm maior tendência para escolher o item “Primeira impressão do cliente do estabelecimento hoteleiro” (51,85%) como um dos três FCSs mais importantes da subdimensão “Satisfação do Cliente”, do que os que inquiridos que são trabalhadores por conta de outrem ou que possuem uma outra situação profissional.

Tabela 234 - Teste do Qui-Quadrado (Situação profissional x Escolha dos FCSs mais importantes)

Situação profissional	FCSs	Escolha dos FCSs mais importantes	
		não é escolhido	é escolhido
Empregador/Patrão ou Trabalhador por conta própria	Contagem	20	14
	% em Limpeza	46,51%	23,73%
Trabalhador por conta de outrem ou outra	Contagem	23	45
	% em Limpeza	53,49%	76,27%
Empregador/Patrão ou Trabalhador por conta própria	Contagem	34	0
	% em Perfil do cliente	39,08%	0,00%
Trabalhador por conta de outrem ou outra	Contagem	53	15
	% em Perfil do cliente	60,92%	100,00%
Empregador/Patrão ou Trabalhador por conta própria	Contagem	20	14
	% em Primeira impressão do cliente do estabelecimento hoteleiro	26,67%	51,85%
Trabalhador por conta de outrem ou outra	Contagem	55	13
	% em Primeira impressão do cliente do estabelecimento hoteleiro	73,33%	48,15%

Fonte: Elaboração própria

Assim, a **H30** “A situação profissional influencia significativamente a escolha dos três itens mais importantes de cada uma das subdimensões” é válida no que concerne aos FCSs “Limpeza”, “Perfil do cliente” e “Primeira impressão do cliente do estabelecimento hoteleiro”, em cada uma das respetivas subdimensões (ver Tabela 308 do Apêndice 8 – Validação das hipóteses de investigação referentes ao estudo empírico).

- **Rendimento médio mensal (inferior ou igual a 1350€ vs. superior a 1350€)**

A variável “rendimento médio mensal” foi transformada para integrar apenas dois grupos, um grupo que incluísse os inquiridos que têm um rendimento médio mensal inferior ou igual a 1350€ e os que têm um rendimento superior a 1350€ por mês, dividindo-se os grupos referentes a esta variável em duas partes iguais. Depois de se tentar associar esta variável com todos os itens respeitantes à escolha dos FCSs, notou-se que existem sete associações válidas, sendo que os valores destes testes estão presentes na Tabela 301 do Apêndice 7 - Teste do Qui-Quadrado. Para se verificar que tipo de associação existe entre as variáveis nestes sete casos, analisa-se a Tabela 235 e comparam-se as percentagens em coluna.

Tabela 235 - Teste do Qui-Quadrado (Rendimento médio mensal x Escolha dos FCSs mais importantes)

Rendimento médio mensal	FCSs	Escolha dos FCSs mais importantes	
		não é escolhido	é escolhido
Inferior ou igual a 1350€	Contagem	17	22
	% em <i>Marketing</i> , publicidade e promoção	26,56%	46,81%
Superior a 1350€	Contagem	47	25
	% em <i>Marketing</i> , publicidade e promoção	73,44%	53,19%
Inferior ou igual a 1350€	Contagem	27	12
	% em Higiene	45,00%	23,53%
Superior a 1350€	Contagem	33	39
	% em Higiene	55,00%	76,47%
Inferior ou igual a 1350€	Contagem	8	31
	% em Qualidade	20,51%	43,06%
Superior a 1350€	Contagem	31	41
	% em Qualidade	79,49%	56,94%
Inferior ou igual a 1350€	Contagem	26	13
	% em Características físicas do estabelecimento hoteleiro	43,33%	25,49%
Superior a 1350€	Contagem	34	38
	% em Características físicas do estabelecimento hoteleiro	56,67%	74,51%
Inferior ou igual a 1350€	Contagem	31	8
	% em Disponibilização de internet com bons sinais em todo o estabelecimento	43,06%	20,51%
Superior a 1350€	Contagem	41	31
	% em Disponibilização de internet com bons sinais em todo o estabelecimento	56,94%	79,49%
Inferior ou igual a 1350€	Contagem	27	12
	% em Disponibilização de equipamentos eletrônicos básicos (aquecedor, humidificador, ar-condicionado, tv, etc) nos quartos	30,00%	57,14%
Superior a 1350€	Contagem	63	9
	% em Disponibilização de equipamentos eletrônicos básicos (aquecedor, humidificador, ar-condicionado, tv, etc) nos quartos	70,00%	42,86%
Inferior ou igual a 1350€	Contagem	30	9
	% em Honestidade no serviço oferecido	41,67%	23,08%
Superior a 1350€	Contagem	42	30
	% em Honestidade no serviço oferecido	58,33%	76,92%

Fonte: Elaboração própria

Conclui-se, a partir da análise da Tabela 235, que os inquiridos com rendimento médio mensal superior a 1350€, comparativamente aos outros, tem maior tendência para escolher, como uns dos mais importantes fatores em cada uma das suas subdimensões, os FCSs “*Marketing*, publicidade e promoção” (53,19%), “Higiene” (76,47%), “Qualidade”

(56,94%), “Caraterísticas físicas do estabelecimento hoteleiro” (74,51%), “Disponibilização de internet com bons sinais em todo o estabelecimento” (74,49%) e “Honestidade no serviço oferecido” (76,92%).

Por outro lado, e de acordo com a Tabela 235, pode-se constatar que os inquiridos com rendimento médio mensal inferior ou igual a 1350€ tem maior tendência para escolher o FCS “Disponibilização de equipamentos eletrónicos básicos (aquecedor, humidificador, ar-condicionado, TV, etc.)” (57,14%) como um dos FCSs mais importantes na subdimensão “Quarto dos Hóspedes”, do que os inquiridos com rendimento médio mensal superior a 1350€ (42,86%).

A **H31** “O rendimento médio mensal influencia significativamente a escolha dos três itens mais importantes de cada uma das subdimensões” é, assim, válida no caso dos FCSs “*Marketing*, publicidade e promoção”, “Higiene”, “Qualidade”, “Caraterísticas físicas do estabelecimento hoteleiro”, “Disponibilização de internet com bons sinais em todo o estabelecimento”, “Disponibilização de equipamentos eletrónicos básicos (aquecedor, humidificador, ar-condicionado, tv, etc.)” e “Honestidade no serviço oferecido”, em cada uma das respetivas subdimensões (ver Tabela 308 do Apêndice 8 – Validação das hipóteses de investigação referentes ao estudo empírico).

- **Ano de hospedagem (2015 - 2017 vs. 2018 - 2020)**

O ano de hospedagem é a primeira variável da caracterização da visita a ser analisada, utilizando-se uma variável recodificada, dividida apenas em dois grupos, entre eles os hóspedes que ficaram hospedados numa das pousadas entre 2015 e 2017 e os hóspedes que ficaram hospedados numa das pousadas entre 2018 e 2020.

Depois de se tentar associar esta variável com todas as variáveis relativas à escolha de todos os FCSs, apenas se verificou que existe associação no caso de três FCSs, nomeadamente no caso dos fatores “Prémios recebidos pelo estabelecimento hoteleiro”, “Preço” das “Conferências e Banquetes”, “Parte exterior espaçosa (ex.: jardim, piscina, etc.)”, “Atendimento das necessidades/desejos do cliente” e “Primeira impressão do cliente do estabelecimento hoteleiro”, podendo-se verificar os valores relativos a estes testes (pressupostos e valor de p do teste) na Tabela 302 do Apêndice 7 - Teste do Qui-Quadrado.

A Tabela 236 expõe dados que permitem consultar que tipos de associações é que existem. Desta forma, através da observação da Tabela 236, pode-se constatar que os hóspedes que ficaram alojados numa das Pousadas de Portugal entre 2018 e 2020, têm maior tendência, comparativamente aos que ficaram entre 2015 e 2017, para escolherem os FCSs “Prémios recebidos pelo estabelecimento hoteleiro” (79,71%), “Preço” das “Conferências e Banquetes” (60,87%), “Parte exterior espaçosa (ex.: jardim, piscina, etc.)” (61,82%), “Atendimento das necessidades e desejos do cliente” (78,75%) e “Primeira impressão do cliente do estabelecimento hoteleiro” (60,00%), como uns dos três mais críticos das suas respetivas subdimensões.

Tabela 236 - Teste do Qui-Quadrado (Ano de hospedagem x Escolha dos FCSs mais importantes)

Ano de hospedagem	FCSs	Escolha dos FCSs mais importantes	
		não é escolhido	é escolhido
2015 - 2017	Contagem	18	14
	% em Prémios recebidos pelo estabelecimento hoteleiro	36,73%	20,29%
2018 - 2020	Contagem	31	55
	% em Prémios recebidos pelo estabelecimento hoteleiro	63,27%	79,71%
2015 - 2017	Contagem	14	18
	% em Preço	19,44%	39,13%
2018 - 2020	Contagem	58	28
	% em Preço	80,56%	60,87%
2015 - 2017	Contagem	11	21
	% em Parte exterior espaçosa (ex: jardim, piscina, etc)	17,46%	38,18%
2018 - 2020	Contagem	52	34
	% em Parte exterior espaçosa (ex: jardim, piscina, etc)	82,54%	61,82%
2015 - 2017	Contagem	15	17
	% em Atendimento das necessidades e desejos do cliente	39,47%	21,25%
2018 - 2020	Contagem	23	63
	% em Atendimento das necessidades e desejos do cliente	60,53%	78,75%
2015 - 2017	Contagem	18	14
	% em Primeira impressão do cliente do estabelecimento hoteleiro	21,69%	40,00%
2018 - 2020	Contagem	65	21
	% em Primeira impressão do cliente do estabelecimento hoteleiro	78,31%	60,00%

Fonte: Elaboração própria

Deste modo, a **H32** “O ano de hospedagem influencia significativamente a escolha dos três itens mais importantes de cada uma das subdimensões” é válida no caso dos FCSs “Prêmios recebidos pelo estabelecimento hoteleiro”, “Preço”, “Parte exterior espaçosa (ex.: jardim, piscina, etc.)”, “Atendimento das necessidades/desejos do cliente” e “Primeira impressão do cliente do estabelecimento hoteleiro”, em cada uma das respetivas subdimensões (ver Tabela 308 do Apêndice 8 – Validação das hipóteses de investigação referentes ao estudo empírico).

- **Duração da estada (uma noite vs. duas ou mais noites)**

A duração da estada corresponde a uma das três variáveis de caracterização da visita a analisar. Esta, como as restantes, foi recodificada para ser transformada numa variável composta por dois grupos, nomeadamente o grupo de inquiridos que pernitou apenas uma noite numa das Pousadas de Portugal, o que representa uma passagem, consideravelmente, mais curta (35,59% dos hóspedes); e o grupo que pernitou duas (a maior parte dos hóspedes – 46,61% dos hóspedes) ou mais noites (17,80%) numa das Pousadas de Portugal, conseguindo-se perceber, desta modo, se existe alguma diferença por parte dos hóspedes com uma estada de menor e maior duração. Não se diferenciou entre uma ou duas noites vs. mais noites, porque, desta forma, haveria uma discrepância muito grande entre a dimensão destes dois grupos, como se pode verificar a partir das percentagens mencionadas. A tentativa de associação desta variável nominal com as variáveis nominais correspondentes aos FCSs resultou em três testes válidos, que se encontram apresentados na Tabela 303 do Apêndice 7 - Teste do Qui-Quadrado.

Para se verificar que tipo de associações existem, é necessário analisar a Tabela 237. Conclui-se que os inquiridos que ficaram hospedados numa das pousadas apenas uma noite têm maior tendência para escolher como uns dos FCSs mais importantes nas respetivas subdimensões, o fator “Existência de uma base de dados de clientes que permita o reconhecimento daqueles que voltam” (54,55%) e o fator “Apoio em caso de emergência médica” (60,00%), do que os inquiridos que ficaram hospedados duas ou mais noites.

Estes últimos (que ficaram hospedados duas ou mais noites) destacam-se por, tendencialmente, escolherem mais o FCS “Pequeno-almoço conveniente e saboroso” como um dos FCSs mais importantes da subdimensão “Alimentação e bebidas” (73,77%) do que os inquiridos que só ficaram hospedados uma noite (26,23%), como se pode constatar a partir da análise da Tabela 237.

Tabela 237 - Teste do Qui-Quadrado (Duração da estada x Escolha dos FCSs mais importantes)

Duração da estada	FCSs	Escolha dos FCSs mais importantes	
		não é escolhido	é escolhido
Uma noite	Contagem	26	16
	% em Pequeno-almoço conveniente e saboroso	45,61%	26,23%
Duas ou mais noites	Contagem	31	45
	% em Pequeno-almoço conveniente e saboroso	54,39%	73,77%
Uma noite	Contagem	30	12
	% em Existência de uma base de dados de clientes que permita o reconhecimento daqueles que voltam	31,25%	54,55%
Duas ou mais noites	Contagem	66	10
	% em Existência de uma base de dados de clientes que permita o reconhecimento daqueles que voltam	68,75%	45,45%
Uma noite	Contagem	33	9
	% em Apoio em caso de emergência médica	32,04%	60,00%
Duas ou mais noites	Contagem	70	6
	% em Apoio em caso de emergência médica	67,96%	40,00%

Fonte: Elaboração própria

A **H33** “A duração da estada influencia significativamente a escolha dos três itens mais importantes de cada uma das subdimensões” é, desta forma, considerada válida no que diz respeito aos FCSs “Pequeno-almoço conveniente e saboroso”, “Existência de uma base de dados de clientes que permita o reconhecimento daqueles que voltam” e “Apoio em caso de emergência médica”, em cada uma das respectivas subdimensões (ver Tabela 308 do Apêndice 8 – Validação das hipóteses de investigação referentes ao estudo empírico).

- **Motivo principal de viagem (férias e lazer vs. outro)**

O motivo principal de viagem é outra das variáveis de caracterização da visita mais relevantes para análise, e foi recodificada em dois grupos, o grupo de maior dimensão em que o motivo principal de viagem foi “férias e lazer” e o grupo relativo aos restantes motivos. Depois de se tentar associar esta variável com todos os FCSs, o teste do Qui-Quadrado foi considerado válido em duas associações. Pode-se verificar, a partir da Tabela 304 do Apêndice 7 - Teste do Qui-Quadrado, os pressupostos e o valor de p dos testes.

A Tabela 238, permite tirar conclusões acerca do tipo de associação que existe, sendo que os hóspedes que tiveram como principal motivo de viagem “Férias e lazer” têm maior tendência para escolherem o fator “Relação qualidade-preço” na subdimensão “Alimentação e Bebidas” (95,25%) e o fator “Honestidade no serviço oferecido” na subdimensão “Serviço”

(95,24%), do que os inquiridos que tiveram como principal motivo de viagem uma outra razão, nomeadamente razões profissionais, razões religiosas, razões relacionadas com saúde, visita a familiares e amigos ou outro.

Tabela 238 - Teste do Qui-Quadrado (Principal motivo de viagem x Escolha dos FCSs mais importantes)

Principal motivo de viagem	FCSs	Escolha dos FCSs mais importantes	
		não é escolhido	é escolhido
Férias e lazer	Contagem	61	41
	% em Relação qualidade-preço	81,33%	95,35%
Outro	Contagem	14	2
	% em Relação qualidade-preço	18,67%	4,65%
Férias e lazer	Contagem	62	40
	% em Honestidade no serviço oferecido	81,58%	95,24%
Outro	Contagem	14	2
	% em Honestidade no serviço oferecido	18,42%	4,76%

Fonte: Elaboração própria

Deste modo, a **H34** “O principal motivo de viagem influencia significativamente a escolha dos três itens mais importantes de cada uma das subdimensões” é válida no caso de dois dos FCSs, nomeadamente a “Relação qualidade-preço” e a “Honestidade no serviço oferecido”, em cada uma das respetivas subdimensões (ver Tabela 308 do Apêndice 8 – Validação das hipóteses de investigação referentes ao estudo empírico).

- **Companhia de viagem (acompanhado(a) por família vs. outro)**

A companhia de viagem foi, também, recodificada numa nova variável, que permitisse a sua divisão em dois grupos, o grupo dos hóspedes que viajaram acompanhados por família (grupo de maior dimensão) e o grupo dos hóspedes que foram sozinhos ou acompanhados por outros. O teste do Qui-Quadrado foi experimentado com esta variável e todos os FCSs de cada subdimensão, mas apenas foi válido em três associações, integradas na Tabela 305 do Apêndice 7 - Teste do Qui-Quadrado.

Nas três associações, verifica-se, relativamente ao tipo de associação (Tabela 239), que os inquiridos que viajaram acompanhados por família têm maior tendência a escolher, como os mais importantes fatores em cada uma das suas subdimensões, os FCSs “Aproveitamento/utilização dos clientes para a promoção” na subdimensão “Promoção e Marketing” (62,75%), “Flexibilidade das instalações” na subdimensão “Conferências e

Banquetes” (60,53%) e “Eficiência e competência” na subdimensão “Serviço” (83,61%), do que os hóspedes que viajaram sozinhos ou com outra companhia.

Tabela 239 - Teste do Qui-Quadrado (Companhia de viagem x Escolha dos FCSs mais importantes)

Companhia de viagem	FCSs	Escolha dos FCSs mais	
		não é escolhido	é escolhido
Acompanhado por família	Contagem	56	32
	% em Aproveitamento/utilização dos clientes para a promoção	83,58%	62,75%
Outro	Contagem	11	19
	% em Aproveitamento/utilização dos clientes para a promoção	16,42%	37,25%
Acompanhado por família	Contagem	65	23
	% em Flexibilidade das instalações	81,25%	60,53%
Outro	Contagem	15	15
	% em Flexibilidade das instalações	18,75%	39,47%
Acompanhado por família	Contagem	37	51
	% em Eficiência e competência	64,91%	83,61%
Outro	Contagem	20	10
	% em Eficiência e competência	35,09%	16,39%

Fonte: Elaboração própria

Pode-se constatar, assim, que a **H35** “A companhia de viagem influencia significativamente a escolha dos três itens mais importantes de cada uma das subdimensões” é válida no caso dos FCSs “Aproveitamento/utilização dos clientes para a promoção”, “Flexibilidade das instalações” e “Eficiência e competência” (ver Tabela 308 do Apêndice 8 – Validação das hipóteses de investigação referentes ao estudo empírico).

Em síntese, a partir do Teste do Qui-Quadrado foi possível verificar a validade das primeiras hipóteses referentes ao estudo empírico, estando todos estes casos expostos na Tabela 306, na Tabela 307 e na Tabela 308 do Apêndice 8 – Validação das hipóteses de investigação referentes ao estudo empírico. A Tabela 306 integra os casos de validade desde a H24 até à H26, a Tabela 307 inclui os casos de validade desde a H27 até à H29 e a Tabela 308 engloba os casos de validação desde a H30 até à H35, validadas a partir do teste do Qui-Quadrado.

Teste T

O Teste T utiliza-se para associar uma variável nominal (com até dois grupos – binária) e uma variável de intervalo ou rácio. Se se verificar que existe associação entre as variáveis, significa que existem diferenças estatisticamente significativas entre os grupos definidos

pela variável nominal. No entanto, este teste, também, possui os seus pressupostos, apresentados a seguir:

- A variável de intervalo ou rácio tem de ter uma distribuição normal nos grupos definidos pela variável nominal. Pode, no entanto, fazer-se o teste T quando isto não aconteça em alguns grupos, desde que esses grupos tenham uma dimensão maior ou igual a 30. Isto significa que quando a dimensão dos grupos é superior ou igual a 30, não é necessário verificar a normalidade.

A distribuição é considerada normal se o valor de p do Teste da Normalidade for superior ou igual a 0,05 (Pestana & Gageiro, 1998).

Caso este pressuposto não se cumpra, pode, ainda, realizar-se o Teste de *Mann-Whitney U*, que não possui qualquer pressuposto. Em ambos, para que exista associação entre as variáveis, o valor de p do teste tem de ser inferior ou igual a 0,05. No caso do teste T, é necessário, primeiro, analisar o teste de *Levene*, que permite verificar se existe igualdade de variâncias ou não, para depois se saber qual dos valores de p do teste T se deve analisar. Existe igualdade de variâncias se o valor de p for superior ou igual a 0,05. Por último, para analisar o Teste T e o Teste de *Mann-Whitney U*, tem de se comparar as médias e as *mean ranks* dos grupos, respetivamente (Pestana & Gageiro, 1998).

Tal como ocorreu no caso do teste do Qui-Quadrado, para que fosse possível realizar o teste T entre as variáveis nominais (caraterização sociodemográfica e caraterização da visita) e as variáveis de intervalo (avaliação das dimensões, subdimensões e dos itens - FCSs - no que diz respeito à sua importância e ao seu desempenho nas Pousadas de Portugal), foi necessário recorrer a variáveis nominais recodificadas em apenas dois grupos (variáveis binárias).

Optou-se por recorrer a estas variáveis nominais binárias pois, no âmbito da ANOVA e recorrendo, por isso, a variáveis com mais do que dois grupos (variáveis originais), apesar de se verificar a existência de algumas associações entre variáveis de caraterização e variáveis de avaliação das subdimensões e dos FCSs, não se considerou esses resultados fiáveis, devido à reduzida dimensão (N) dos grupos das variáveis original. Por isso, optou-se por analisar estas variáveis recodificadas apenas em dois grupos, no âmbito do teste T. Apenas serão apresentadas as associações em que os pressupostos se cumpriram (testes considerados válidos) e em que se concluiu que existe, efetivamente, associações.

Iniciou-se esta análise pela tentativa de realizar o teste T entre as variáveis nominais de caracterização sociodemográfica e da visita e as variáveis de intervalo referentes à avaliação da importância e do desempenho das dimensões (Acessibilidade e Comunicação; Apoio e Atendimento ao Cliente), no entanto verificou-se que não existe qualquer associação entre estas variáveis.

Passou-se, então, à realização do teste T entre as mesmas variáveis nominais binárias e as variáveis de intervalo relativas à avaliação da importância e do desempenho das nove subdimensões em análise. Verificou-se a existência de associação em alguns casos que se encontram expostos na Tabela 240.

Avaliação da importância e do desempenho das subdimensões

- **Género (masculino vs. feminino), País de residência (Portugal vs. Estrangeiro) e Companhia de viagem (acompanhado(a) por família vs. outro)**

De acordo com a Tabela 240, pode-se constatar que existe associação entre a variável “género” e as variáveis de intervalo “Prestígio e Imagem (avaliação da importância)” e “Conferências e Banquetes (avaliação da importância)”. Só foi possível avançar para a análise do teste porque o pressuposto foi cumprido (os grupos têm dimensão superior a 30). Na primeira associação, através do teste de *Levene*, não se verificou igualdade de variâncias ($p = 0,030$) e o valor de p de $0,035$ permitiu concluir que existe associação. Na segunda associação, nota-se que existe igualdade de variâncias, já que o valor de p do teste de *Levene* é $0,918$ e o valor de p do teste T permitiu confirmar a existência de associação ($p = 0,001$). A mesma análise foi repetida para a verificação dos pressupostos e do valor de p do teste nas restantes associações expostas na Tabela 240.

Através da análise das médias dos grupos, apresentadas na Tabela 240, pode-se constatar que o género feminino tem maior tendência para atribuir um maior grau de importância à subdimensão “Prestígio e Imagem” do que o género masculino, pois a média do género feminino é superior ($4,48$). O mesmo acontece no que diz respeito à subdimensão “Conferências e Banquetes”, sendo que a média do género feminino ($3,55$) é, novamente, superior à média do género masculino.

Tabela 240 - Teste T (Género, País de residência e Companhia de viagem x Avaliação das subdimensões)

Caraterização sociodemográfica e caraterização da visita (variáveis nominais)	Subdimensões (variáveis de intervalo)	Teste T			
		Pressuposto	Sig. - Teste de Levene para igualdade de variâncias	Sig. (2 extremidades) - Teste T para igualdade de médias	Média
Género	Prestígio e Imagem (Importância)	N (Masculino) = 47	0,030	0,035	4,09
		N (Feminino) = 71			4,48
	Conferências e Banquetes (Importância)	N (Masculino) = 47	0,918	0,001	2,64
		N (Feminino) = 71			3,55
País de residência	Alimentação e Bebidas (Desempenho)	N (Portugal) = 83	0,002	0,004	3,78
		N (Estrangeiro) = 35			4,43
	Serviço (Desempenho)	N (Portugal) = 83	0,176	0,031	4,02
		N (Estrangeiro) = 35			4,57
Companhia de viagem	Alimentação e Bebidas (Desempenho)	N (acompanhado/a por família) = 88	0,027	0,031	4,17
		N (outra) = 30			3,40

Fonte: Elaboração própria

Outra das associações bem-sucedidas ocorreu com a variável nominal binária “País de residência”, sendo que se verificou a existência de duas associações, que podem ser analisadas na Tabela 240. A primeira associação é entre a variável “País de residência” e a variável respeitante à avaliação do desempenho da subdimensão “Alimentação e Bebidas” e a segunda associação é entre a mesma variável nominal binária e a variável relativa à avaliação do desempenho da subdimensão “Serviço”. Nota-se que em ambas, os residentes no estrangeiro se destacam por atribuírem um maior grau de desempenho a estas subdimensões do que os residentes em Portugal, porque as suas médias são superiores (4,43 na primeira associação e 4,57 na segunda associação).

A última variável nominal binária que permitiu fazer associação com a avaliação de uma das subdimensões foi a “companhia de viagem” (Tabela 240). Esta associação foi, especificamente, com a avaliação do desempenho da subdimensão “Alimentação e Bebidas” em que se pode constatar, com base na análise da Tabela 240, que o pressuposto se cumpriu e que se confirma a existência de associação entre estas duas variáveis. A Tabela 240 apresenta, ainda, as médias relativas a cada um dos grupos integrantes desta variável nominal binária, podendo-se concluir que os hóspedes inquiridos que foram para uma das pousadas acompanhados por família, têm uma média superior aos outros hóspedes. Isto significa que

os hóspedes que viajaram acompanhados por família, têm maior tendência para atribuir um desempenho superior à subdimensão “Alimentação e Bebidas” nas Pousadas de Portugal do que os restantes (que foram sozinhos ou com outra companhia).

Pode-se concluir, através da Tabela 311 e da Tabela 312, do Apêndice 8 – Validação das hipóteses de investigação referentes ao estudo empírico, que a **H36** “O género influencia significativamente a avaliação da importância” é válida no caso das subdimensões “Prestígio e Imagem” e “Conferências e Banquetes”, a **H43** “O país de residência influencia significativamente a avaliação do desempenho” é válida em relação às subdimensões “Alimentação e Bebidas” e “Serviço” e a **H59** “A companhia de viagem influencia significativamente a avaliação do desempenho” é válida no caso da subdimensão “Alimentação e Bebidas”.

Avaliação da importância e do desempenho dos FCSs

De seguida, verificou-se a validade das associações entre as variáveis nominais de caracterização sociodemográfica e de caracterização da visita (variáveis nominais binárias) e as variáveis de intervalo relativas à avaliação da importância e do desempenho de cada um dos itens correspondentes ao top três de cada subdimensão. Obviamente, não se confirmou que existe associação em todas estas tentativas, sendo que de seguida serão apresentadas apenas as associações confirmadas.

- **Género (masculino vs. feminino)**

A primeira variável em análise, no que toca à associação com as variáveis de avaliação dos itens, é o género. Na Tabela 241, pode-se verificar que o pressuposto do teste T foi cumprido nas duas associações apresentadas (a dimensão dos grupos é superior ou igual a 30). Os valores de p do teste de *Levene* (0,001 e 0,014) permitem constatar que não se assume igualdade de variâncias, nos dois casos. Confirma-se a existência de associação a partir dos valores de p do teste T (0,022 e 0,006). O mesmo raciocínio, relativo aos pressupostos e ao valor de p do teste, ocorreu no que concerne às restantes associações das variáveis de caracterização sociodemográfica e da visita com as variáveis de avaliação da importância e do desempenho dos FCSs.

A partir da análise das médias dos grupos, conclui-se que o género feminino atribui, tendencialmente, uma maior importância aos FCSs “Ambiente envolvente externo” (4,75) e

“Reputação/imagem do estabelecimento hoteleiro” (4,61) do que o género masculino (Tabela 241).

Tabela 241 - Teste T (Género x Avaliação dos FCSs mais importantes)

Caraterização sociodemográfica (variável nominal)	Subdimensões	Itens - FCSs (variáveis de intervalo)	Teste T			
			Pressupostos	Sig. (Teste de Levene para igualdade de variâncias)	Sig. (2 extremidades) - Teste T para igualdade de médias	Média
Género	Alcance e Localização	Ambiente envolvente externo (Importância)	N (Masculino) = 39	0,001	0,022	4,38
			N (Feminino) = 64			4,75
	Prestígio e Imagem	Reputação/imagem do estabelecimento hoteleiro (Importância)	N (Masculino) = 46	0,014	0,006	4,20
			N (Feminino) = 71			4,61

Fonte: Elaboração própria

Em relação às restantes variáveis de intervalo, em que o pressuposto não foi cumprido, realizou-se o teste de *Mann-Whitney U* (teste não paramétrico alternativo ao teste T). Este teste permitiu encontrar mais seis associações válidas com a variável “género”, que se encontram apresentadas na Tabela 242. Estas associações foram confirmadas através da análise dos valores de p que são, nestes casos, inferiores a 0,05, estando compreendidos entre 0,004 e 0,038.

A análise das *mean ranks*, apresentadas na Tabela 242, permitiu tirar conclusões acerca dos tipos de associações que existem entre as variáveis. Pode-se constatar que o género masculino tem maior tendência para atribuir uma importância superior ao FCS “Horário de *check-in* e *check-out*” (21,88) do que o género feminino. Por outro lado, conclui-se que o género feminino tem mais tendência para atribuir um grau de importância maior aos FCSs “Diferenciação forte da marca do estabelecimento hoteleiro” (44,39), “*Design* e decoração” (25,37), “Nível de conforto” (30,35) e “Cobrança de preços competitivos/apelativos” (24,04) do que o género masculino. Há, ainda, uma maior tendência por parte do género feminino, para conceder um nível superior de desempenho aos FCS “Cobrança de preços competitivos/apelativos” (25,04) do que por parte do género masculino.

Tabela 242 - Teste Mann-Whitney U (Género x Avaliação dos FCSs mais importantes)

Caraterização sociodemográfica (variável nominal)	Subdimensões	Itens - FCSs (variáveis de intervalo)	Teste de Mann-Whitney U			
			Significância Sig. (bilateral)	Grupos	N	Mean Rank
Género	Alcance e Localização	Horário de check-in e check-out (Importância)	0,032	Masculino	17	21,88
				Feminino	19	15,47
	Promoção e Marketing	Diferenciação forte da marca do estabelecimento hoteleiro (Importância)	0,013	Masculino	28	32,00
				Feminino	51	44,39
	Quartos dos Hóspedes	Design e decoração (Importância)	0,030	Masculino	14	17,75
				Feminino	31	25,37
		Nível de conforto (Importância)	0,038	Masculino	23	23,65
				Feminino	31	30,35
	Satisfação do Cliente	Cobrança de preços competitivos/apelativos (Importância)	0,021	Masculino	17	16,71
		Feminino		24	24,04	
	Cobrança de preços competitivos/apelativos (Desempenho)	0,004	Masculino	17	15,29	
			Feminino	24	25,04	

Fonte: Elaboração própria

É possível visualizar, a partir da Tabela 313 do Apêndice 8 – Validação das hipóteses de investigação referentes ao estudo empírico, que a **H36** “O género influencia significativamente a avaliação da importância”, apesar de ter sido testada para todos os três FCSs mais importantes de cada subdimensão, apenas é válida no caso de sete FCSs, nomeadamente no caso dos itens “Ambiente envolvente externo”, “Horário de *check-in* e *check-out*”, “Reputação/imagem do estabelecimento hoteleiro”, “Diferenciação forte da marca do estabelecimento hoteleiro”, “*Design* e decoração”, “Nível de conforto” e “Cobrança de preços competitivos/apelativos”.

Por outro lado, a **H37** apenas é válida para um dos FCSs – “Cobrança de preços competitivos/apelativos” -, como se pode observar na Tabela 313 do Apêndice 8 – Validação das hipóteses de investigação referentes ao estudo empírico.

- **Estado civil (casado(a)/união de facto vs. outro)**

No que toca à associação das variáveis de avaliação da importância e do desempenho dos FCSs com a variável nominal binária “estado civil”, foram confirmadas, a partir da observação do valor de p do teste (0,034 e 0,025), duas associações, apresentadas na Tabela 243. Estas associações foram evidenciadas a partir da análise do teste de *Mann-Whitney U*, que foi utilizado como alternativa à não validação do teste T.

A partir da análise da Tabela 243, pode-se constatar que os hóspedes inquiridos que estão casados (união de facto) possuem uma maior tendência para conceder um maior grau de importância ao FCS “Qualidade” no âmbito da A&B (4,82) do que os que possuem um outro estado civil (4,50). Evidencia-se, ainda, que os inquiridos casados atribuem um melhor desempenho, nas Pousadas de Portugal, ao FCS “Qualidade” no âmbito da A&B (4,62) do que os inquiridos com um outro estado civil (4,25).

Tabela 243 - Teste Mann-Whitney U (Estado civil x Avaliação dos FCSs mais importantes)

Caraterização sociodemográfica (variável nominal)	Subdimensões	Itens - FCSs (variáveis de intervalo)	Teste de Mann-Whitney U			
			Significância Sig. (bilateral)	Grupos	N	Mean Rank
Estado civil	Alimentação e Bebidas	Qualidade (Importância)	0,034	Outro	20	4,50
				Casado(a)	39	4,82
		Qualidade (Desempenho)	0,025	Outro	20	4,25
				Casado(a)	39	4,62

Fonte: Elaboração própria

Assim, a **H40** “O estado civil influencia significativamente a avaliação da importância” e a **H41** “O estado civil influencia significativamente a avaliação do desempenho” são válidas no que diz respeito a um FCS, a “Qualidade” no âmbito da “Alimentação e Bebidas” (Tabela 313 do Apêndice 8 – Validação das hipóteses de investigação referentes ao estudo empírico)

- **País de residência (Portugal vs. estrangeiro)**

A associação da variável nominal binária “país de residência” com as variáveis de avaliação dos FCSs, foi efetuada através do teste T, no entanto, como o pressuposto não foi cumprido, passou-se para a realização do teste alternativo *Mann-Whitney U*. As associações resultantes estão apresentadas na Tabela 244.

A partir da observação das *mean ranks* expostas na Tabela 244, constata-se que os residentes no estrangeiro têm uma maior tendência para atribuírem um desempenho mais alto aos FCSs “Ambiente envolvente externo” (61,12) e “Espaço, decoração e requinte” (48,53), do que os residentes nacionais. Conclui-se, ainda, que os residentes em Portugal possuem uma tendência superior, comparativamente aos residentes no estrangeiro, para concederem uma maior importância ao FCS “Atendimento personalizado” (36,20).

Tabela 244 - Teste Mann-Whitney U (País de residência x Avaliação dos FCSs mais importantes)

Caraterização sociodemográfica (variável nominal)	Subdimensões	Itens - FCSs (variáveis de intervalo)	Teste de Mann-Whitney U			
			Significância Sig. (bilateral)	Grupos	N	Mean Rank
País de residência	Alcance e Localização	Ambiente envolvente externo (Desempenho)	0,023	Portugal	74	48,43
				Estrangeiro	29	61,12
	Conferências e Banquetes	Atendimento personalizado (Importância)	0,034	Portugal	44	36,20
				Estrangeiro	21	26,29
		Espaço, decoração e requinte (Desempenho)	0,040	Portugal	60	36,79
				Estrangeiro	18	48,53

Fonte: Elaboração própria

Desta forma, a **H42** “O país de residência influencia significativamente a avaliação da importância” é válida no caso de um dos FCSs – “Atendimento personalizado” nos(as) “Conferências e Banquetes” - e a **H43** “O país de residência influencia significativamente a avaliação do desempenho” é válida no caso de dois FCSs – “Ambiente envolvente externo” e “Espaço, decoração e requinte” dos(as) “Conferências e Banquetes”. Estas foram as únicas situações em que estas hipóteses são consideradas válidas, como se pode verificar através da Tabela 313 do Apêndice 8 – Validação das hipóteses de investigação referentes ao estudo empírico.

- **Educação universitária (sem grau de educação universitária vs. com grau de educação universitária)**

A variável nominal binária “educação universitária” permitiu verificar a existência de duas associações com a avaliação de dois FCSs. Mais uma vez, não houve quaisquer resultados relevantes com a realização do teste T, por não se cumprir o pressuposto ou por simplesmente não existirem associações. Por isso, passou-se à execução do teste de *Mann-Whitney U*.

Na Tabela 245, está exposta a única associação existente. Esta associação permite concluir que os inquiridos com grau de educação universitária, têm maior tendência para avaliarem o desempenho com níveis mais altos, no que diz respeito ao FCS “Qualidade das instalações, produtos e infraestruturas” (29,33) do que os inquiridos sem grau de educação universitária (18,33).

Tabela 245 - Teste Mann-Whitney U (Educação universitária x Avaliação dos FCSs mais importantes)

Caraterização sociodemográfica (variável nominal)	Subdimensões	Itens - FCSs (variáveis de intervalo)	Teste de Mann-Whitney U			
			Significância Sig. (bilateral)	Grupos	N	Mean Rank
Educação Universitária	Instalações e Produtos Gerais	Qualidade das instalações, produtos e infraestruturas (Desempenho)	0,031	Sem grau de educação universitária	9	18,33
				Com grau de educação universitária	45	29,33

Fonte: Elaboração própria

Pode-se concluir que a **H45** “O grau de educação universitária influencia significativamente a avaliação do desempenho” é considerada válida no que concerne a apenas um dos FCSs, especificamente ao fator “Qualidade das instalações, produtos e infraestruturas”, como é possível visualizar na Tabela 313 do Apêndice 8 – Validação das hipóteses de investigação referentes ao estudo empírico.

- **Situação perante o trabalho (empregado vs. não empregado)**

Em relação à associação da variável nominal binária “situação perante o trabalho” e as variáveis de intervalo de avaliação dos FCSs, teve de ser, novamente, realizado o teste de *Mann-Whitney U*, como alternativa à não validação ou falta de resultados do teste T.

Na Tabela 246 pode-se verificar a existência de três associações, podendo-se concluir que os hóspedes que estão empregados, possuem uma maior propensão para concederem um nível de importância superior aos FCSs “Custos de promoção comparativamente aos concorrentes” (4,02) e “Expectativas do cliente” (4,68), do que os inquiridos que não estão empregados. Além disso, os hóspedes que estão empregados, comparativamente aos que não estão, têm uma maior tendência para atribuírem um grau de desempenho mais alto ao FCS “Custos de promoção comparativamente aos concorrentes” (4,06).

Tabela 246 - Teste Mann-Whitney U (Situação perante o trabalho x Avaliação dos FCSs mais importantes)

Caraterização sociodemográfica (variável nominal)	Subdimensões	Itens - FCSs (variáveis de intervalo)	Teste de Mann-Whitney U			
			Significância Sig. (bilateral)	Grupos	N	Mean Rank
Situação perante o trabalho	Promoção e Marketing	Custos de promoção comparativamente aos concorrentes (Importância)	0,025	Não empregado	6	3,00
				Empregado	47	4,02
		Custos de promoção comparativamente aos concorrentes (Desempenho)	0,028	Não empregado	6	3,00
				Empregado	47	4,06
	Satisfação do Cliente	Expectativas do cliente (Importância)	0,039	Não empregado	4	4,00
				Empregado	37	4,68

Fonte: Elaboração própria

Deste modo, a **H46** “A situação perante o trabalho influencia significativamente a avaliação da importância” é válida no caso de dois FCSs – “Custos de promoção comparativamente aos concorrentes” e “Expectativas do cliente” e a **H47** “A situação perante o trabalho influencia significativamente a avaliação do desempenho” é válida em apenas um FCS – “Custos de promoção comparativamente aos concorrentes”. Os casos de validação destas hipóteses podem ser visualizados na Tabela 313 do Apêndice 8 – Validação das hipóteses de investigação referentes ao estudo empírico.

- **Situação profissional (Empregador/Patrão ou Trabalhador por conta própria vs. Trabalhador por conta de outrem ou outra)**

Mais uma vez, e no caso da variável nominal binária “situação profissional”, teve de se recorrer ao teste alternativo ao teste T, Teste de Mann-Whitney U. A partir da análise da Tabela 247, pode-se constatar que os inquiridos que são trabalhadores por conta de outrem ou que possuem uma outra situação profissional (não especificada), têm uma maior tendência para avaliar o desempenho do FCS “Oferta de benefícios para membros/sócios” e a importância do FCS “Qualidade” no âmbito das “Conferências e Banquetes” com um nível mais alto, do que os restantes inquiridos (empregadores/patrões ou trabalhadores por conta própria), pois as *mean ranks* são superiores (34,91 e 35,68, respetivamente). Por outro lado, e a partir da observação da mesma Tabela 247, conclui-se que os inquiridos em que a situação profissional corresponde a “Empregador/Patrão ou Trabalhador por conta própria”, tendencialmente, atribuem valores mais elevados à avaliação da importância do FCS

“Espaço, decoração e requinte” das “Conferências e Banquetes” (41,74), do que os restantes inquiridos (32,44).

Tabela 247 - Teste Mann-Whitney U (Situação profissional x Avaliação dos FCSs mais importantes)

Caraterização sociodemográfica (variável nominal)	Subdimensões	Itens - FCSs (variáveis de intervalo)	Teste de Mann-Whitney U			
			Significância Sig. (bilateral)	Grupos	N	Mean Rank
Situação profissional	Promoção e Marketing	Oferta de benefícios para membros/sócios (Desempenho)	0,019	Empregador/ Patrão ou Trabalhador por conta própria	23	24,54
				Trabalhador por conta de outrem ou outra	38	34,91
	Conferências e Banquetes	Espaço, decoração e requinte (Importância)	0,042	Empregador/ Patrão ou Trabalhador por conta própria	19	41,74
				Trabalhador por conta de outrem ou outra	50	32,44
		Qualidade (Importância)	0,025	Empregador/ Patrão ou Trabalhador por conta própria	23	26,83
				Trabalhador por conta de outrem ou outra	41	35,68

Fonte: Elaboração própria

Assim, a **H48** “A situação profissional influencia significativamente a avaliação da importância” é válida no caso de dois FCSs, nomeadamente os fatores “Espaço, decoração e requinte” e “Qualidade”, no âmbito dos(as) “Conferências e Banquetes”; e a **H49** “A situação profissional influencia significativamente a avaliação do desempenho” é válida apenas no caso do FCS “Oferta de benefícios para membros/sócios”, como se pode, também, visualizar na Tabela 314 do Apêndice 8 – Validação das hipóteses de investigação referentes ao estudo empírico.

- **Principal motivo de viagem (férias e lazer vs. outro)**

A tentativa de associação da variável nominal binária “principal motivo de viagem” com as variáveis de intervalo respeitantes à avaliação dos itens (FCSs) resultou na existência de três associações, expostas na Tabela 248. Estas associações foram resultantes do teste de *Mann-Whitney U*, já que mais uma vez não foi possível evidenciar resultados a partir do teste T.

A partir da análise das *mean ranks* (Tabela 248), pode-se constatar que os hóspedes inquiridos que foram para as pousadas com o principal objetivo de “Férias e lazer”, possuem uma maior propensão para atribuírem um nível mais alto de importância aos FCSs “Nível de conforto” dos Quartos dos Hóspedes (4,76) e “Qualidade” do Serviço (4,62). É de notar, ainda, que os hóspedes que tiveram como principal motivo de viagem “Férias e lazer”, possuem uma maior tendência para atribuírem um grau de desempenho mais alto ao FCS “Qualidade” do Serviço (4,62).

Tabela 248 - Teste Mann-Whitney U (Principal motivo de viagem x Avaliação dos FCSs mais importantes)

Caraterização da visita (variável nominal)	Subdimensões	Itens - FCSs (variáveis de intervalo)	Teste de <i>Mann-Whitney U</i>			
			Significância Sig. (bilateral)	Grupos	N	<i>Mean Rank</i>
Principal motivo de viagem	Quartos dos Hóspedes	Nível de conforto (Importância)	0,047	Férias e lazer	46	4,76
				Outro	8	4,25
	Serviço	Qualidade (Importância)	0,004	Férias e lazer	39	4,92
				Outro	6	4,33
		Qualidade (Desempenho)	0,011	Férias e lazer	39	4,62
				Outro	6	4,00

Fonte: Elaboração própria

Pode-se concluir que a **H56** “O principal motivo de viagem influencia significativamente a avaliação da importância” é válida no caso de dois FCSs, nomeadamente o “Nível de conforto” dos “Quartos dos Hóspedes” e a “Qualidade” do “Serviço” e a **H57** “O principal motivo de viagem influencia significativamente a avaliação do desempenho” é válida no que concerne a um dos FCSs – “Qualidade” do “Serviço”. A Tabela 314 do Apêndice 8 – Validação das hipóteses de investigação referentes ao estudo empírico, expõe todas as tentativas de validação destas hipóteses e os casos em que, efetivamente, se verificou a validação.

- **Companhia de viagem (acompanhado(a) por família vs. outro)**

Por último, a associação da variável nominal binária “companhia de viagem” com as variáveis de intervalo de avaliação dos FCSs resultou, a partir do teste de *Mann-Whitney U*, na existência de oito associações, apresentadas na Tabela 249. A mesma Tabela 249 permite tirar conclusões acerca dos tipos de associações que existem, a partir da consulta dos valores das *mean ranks*. Pode-se comprovar, então, que os hóspedes inquiridos, que viajaram para uma das Pousadas de Portugal, acompanhados por família, possuem uma maior tendência para atribuírem um maior nível de importância aos FCSs “Ambiente envolvente externo” (55,32), “Parte exterior espaçosa (ex.: jardim, piscina, etc.)” (31,00), “Atendimento das necessidades/desejos do cliente” (43,01) e “Expectativas do cliente” (23,10), do que os restantes inquiridos.

Ademais, e a partir da análise da mesma Tabela 249, é possível concluir que os hóspedes inquiridos que viajaram com a família, comparativamente aos restantes, possuem uma maior propensão para concederem um nível de desempenho superior aos FCSs “Ambiente envolvente externo” (55,38), “Prémios recebidos pelo estabelecimento hoteleiro” (37,50) e “Qualidade das instalações, produtos e infraestruturas” (29,69).

Pode-se, ainda, concluir, com base na observação da Tabela 249, que os hóspedes inquiridos que viajaram para uma das pousadas, acompanhados por outras pessoas que não familiares, possuem uma maior tendência para atribuírem um nível de desempenho superior ao FCS “Espaço, decoração e requinte” (50,50), em relação aos hóspedes que viajaram acompanhados por família.

Tabela 249 - Teste Mann-Whitney U (Companhia de viagem x Avaliação dos FCSs mais importantes)

Caraterização da visita (variável nominal)	Subdimensões	Itens - FCSs (variáveis de intervalo)	Teste de Mann-Whitney U			
			Significância Sig. (bilateral)	Grupos	N	Mean Rank
Companhia de viagem	Alcance e Localização	Ambiente envolvente externo (Importância)	0,018	Acompanhado por família	76	55,32
				Outro	27	42,67
		Ambiente envolvente externo (Desempenho)	0,024	Acompanhado por família	76	55,38
				Outro	27	42,50
	Prestígio e Imagem	Prêmios recebidos pelo estabelecimento hoteleiro (Desempenho)	0,040	Acompanhado por família	53	37,50
				Outro	16	26,72
	Conferências e Banquetes	Espaço, decoração e requinte (Desempenho)	0,016	Acompanhado por família	61	36,43
				Outro	17	50,50
	Instalações e Produtos Gerais	Parte exterior espaçosa (ex: jardim, piscina, etc) (Importância)	0,006	Acompanhado por família	40	31,00
				Outro	15	20,00
		Qualidade das instalações, produtos e infraestruturas (Desempenho)	0,023	Acompanhado por família	43	29,69
				Outro	11	18,95
	Satisfação do Cliente	Atendimento das necessidades/desejos do cliente (Importância)	0,026	Acompanhado por família	61	43,01
				Outro	19	32,45
Expectativas do cliente (Importância)		0,020	Acompanhado por família	30	23,10	
			Outro	11	15,27	

Fonte: Elaboração própria

Desta forma, é possível constatar que a **H58** “A companhia de viagem influencia significativamente a avaliação da importância” é válida no caso de alguns dos FCSs e a **H59** “A companhia de viagem influencia significativamente a avaliação do desempenho”, também, é válida para alguns dos FCSs. Os casos de validação destas duas hipóteses estão apresentados na Tabela 315 do Apêndice 8 – Validação das hipóteses de investigação referentes ao estudo empírico.

Correlação

A Correlação é outro dos testes mais relevantes para a análise estatística de dados, sendo que existem dois tipos de correlação, a Correlação de *Pearson* e a Correlação de *Spearman*. A Correlação de *Pearson* representa uma medida de associação linear entre variáveis quantitativas e assume que os dados provêm de duas populações normais, sendo este aspeto o seu único pressuposto. Por outro lado, a Correlação de *Spearman*, mede a intensidade da

relação entre variáveis ordinais e entre variáveis ordinais e de intervalo ou rácio e aplica-se, ainda, à associação entre variáveis de intervalo ou rácio como alternativa à Correlação de *Pearson*, quando nesta última se viola a normalidade (Pestana & Gageiro, 1998).

Para que exista associação, e tal como acontece nos restantes testes, o valor de *p* do teste de correlação tem de ser inferior ou igual a 0,05. Depois, é necessário verificar se a associação é positiva ou negativa e se é baixa ou elevada (Pestana & Gageiro, 1998). Para avaliar este último aspeto, analise-se o coeficiente de correlação (*R*), de acordo com os valores apresentados na Tabela 250.

Tabela 250 - Tipo de associação, com base no coeficiente de correlação (*R*)

Associação muito baixa	$ R < 0,2$
Associação baixa	$0,2 \leq R < 0,4$
Associação moderada	$0,4 \leq R < 0,7$
Associação elevada	$0,7 \leq R < 0,9$
Associação muito elevada	$0,9 \leq R < 1$

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Pestana e Gageiro (1998)

Começou-se por verificar se existem associações entre as variáveis sociodemográficas ordinais e as variáveis de caracterização da visita ordinais, nomeadamente a idade, o rendimento médio mensal, o ano em que ficou hospedado(a) e a duração da estada; e as variáveis relativas à avaliação das dimensões. Depois, analisou-se as associações com as subdimensões e, posteriormente, os casos de associação com os três itens (FCSs) mais importantes de cada subdimensão. A variável “nível de escolaridade” não foi analisada pois não se achou relevante avaliar a especificidade da variável original (composta por 10 grupos), sendo que este aspeto já foi anteriormente avaliado, de forma mais abrangente, através da variável nominal “grau de educação universitária”.

Para a análise das associações mencionadas, utilizou-se a correlação de *Spearman*, que é usada quando se associa uma variável ordinal com uma variável de intervalo, como já foi referido anteriormente.

Avaliação da importância e do desempenho das dimensões

- **Ano (2015 - 2017 vs. 2018 - 2020)**

A única variável, das quatro referidas, que resultou numa associação bem-sucedida com uma dimensão, foi a variável “ano”, que representa o ano em que o hóspede ficou numa das Pousadas de Portugal. As opções de resposta da variável original incluíam seis anos (2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020) pois apenas se pretendia ter dados o mais recente possíveis e, para esta análise, optou-se por recodificar a variável de intervalo original numa variável ordinal que incluisse dois grupos, um grupo que incluisse os primeiros três anos (2015, 2016 e 2017) e outro grupo que incluisse os restantes anos (2018, 2019 e 2020).

Como se pode verificar na Tabela 251, esta associação bem-sucedida é com a variável de avaliação do desempenho da dimensão “Acessibilidade e Comunicação”, pois o valor de p do teste de correlação é inferior a 0,05 (0,048), ao contrário do que aconteceu com as outras tentativas de associação.

O coeficiente de correlação (0,182) exposto na Tabela 250, revela que esta associação é positiva, ou seja, quanto mais recente for o ano em que o hóspede ficou hospedado, maior a tendência para o hóspede avaliar o desempenho da dimensão “Acessibilidade e Comunicação” com níveis mais altos. No entanto, é de referir que esta é uma associação muito baixa, pois, o coeficiente de correlação é inferior a 0,2 (Tabela 251).

Tabela 251 - Correlação de Spearman (Ano de hospedagem x Avaliação das dimensões)

Caraterização da visita (variável ordinal)	Dimensões (variáveis de intervalo)	Correlação de Spearman	
		Sig. (p)	Coefficiente de correlação (R)
Ano	Acessibilidade e Comunicação (Desempenho)	0,048	0,182

Fonte: Elaboração própria

Desta forma, é possível constatar que a **H53** “O ano de hospedagem influencia significativamente a avaliação do desempenho” é válida no caso de uma das dimensões – “Acessibilidade e Comunicação” (ver Tabela 310 do Apêndice 8 – Validação das hipóteses de investigação referentes ao estudo empírico).

Avaliação da importância e do desempenho das subdimensões

- **Ano (2015 - 2017 vs. 2018 - 2020)**

A variável ordinal “ano” foi, novamente, a única em que se verificou a existência de associações com variáveis de avaliação das subdimensões, nomeadamente com três subdimensões - “Alcance e Localização”, “Alimentação e Bebidas” e “Instalações e Produtos Gerais” (Tabela 252). Estas associações foram confirmadas a partir da análise dos valores de p, que, como se pode observar na Tabela 252, são todos inferiores a 0,05, estando compreendidos entre 0,006 e 0,047.

De acordo com os coeficientes de correlação expostos na Tabela 250, pode-se constatar que todas as associações são positivas, podendo-se retirar várias conclusões. Quanto mais recente for o ano em que o hóspede ficou hospedado, maior a tendência para este avaliar o desempenho das subdimensões “Alcance e Localização” e “Instalações e Produtos Gerais” com graus mais altos. No entanto, de acordo com a Tabela 250 referente aos valores do coeficiente de correlação, salienta-se que a associação com a variável de avaliação da subdimensão “Alcance e Localização” é baixa (0,252) e a associação com a variável de avaliação da subdimensão “Instalações e Produtos Gerais” é muito baixa (0,183), como se pode verificar na Tabela 252.

Conclui-se, ainda, que quanto mais recente for o ano em que o inquirido ficou alojado numa das Pousadas de Portugal, maior a tendência para o hóspede avaliar a importância das subdimensões “Alimentação e Bebidas” e “Instalações e Produtos Gerais” com níveis mais elevados. É de notar, no entanto, que estas associações são baixas, nomeadamente baixa (0,220) no que concerne à primeira subdimensão e muito baixa (0,183) no que concerne à segunda subdimensão evidenciada (Tabela 252).

Tabela 252 - Correlação de Spearman (Ano de hospedagem x Avaliação das subdimensões)

Caraterização da visita (variável ordinal)	Subdimensões (variáveis de intervalo)	Correlação de <i>Spearman</i>	
		Sig. (p)	Coefficiente de correlação (R)
Ano	Alcance e Localização (Desempenho)	0,006	0,252
	Alimentação e Bebidas (Importância)	0,017	0,220
	Instalações e Produtos Gerais (Importância)	0,047	0,183
	Instalações e Produtos Gerais (Desempenho)	0,047	0,183

Fonte: Elaboração própria

Pode-se, então, concluir que a **H52** “O ano de hospedagem influencia significativamente a avaliação da importância” é considerada válida no caso das subdimensões “Alimentação e Bebidas” e “Instalações e Produtos Gerais” e a **H53** “O ano de hospedagem influencia significativamente a avaliação do desempenho” é considerada válida no caso das subdimensões “Alcance e Localização” e “Instalações e Produtos Gerais”. A Tabela 312, do Apêndice 8 – Validação das hipóteses de investigação referentes ao estudo empírico, expõe todos os casos de verificação de validação desta hipótese e a sinalização daqueles que foram considerados válidos.

Avaliação da importância e do desempenho dos FCSs

Começou-se pela tentativa de associação entre as variáveis ordinais sociodemográficas originais (idade e rendimento médio mensal) e as variáveis de intervalo referentes à avaliação dos itens mais importantes de cada subdimensão. Mais uma vez, só serão evidenciadas a seguir, as associações válidas e existentes. Todas estas tentativas estão representadas em forma de hipóteses de investigação na Tabela 313, na Tabela 314 e na Tabela 315, do Apêndice 8 – Validação das hipóteses de investigação referentes ao estudo empírico.

- **Rendimento médio mensal (variável original)**

Relativamente à associação das mesmas variáveis de avaliação dos itens com a variável “rendimento médio mensal”, verificou-se a existência de quatro associações, apresentadas na Tabela 253. Os valores de p da Correlação de *Spearman* foram determinantes para retirar esta conclusão, já que todos são inferiores a 0,05, estando compreendidos entre 0,006 e 0,042.

Em relação à associação com as variáveis de avaliação da importância dos FCSs “Ambiente envolvente externo” (-0,206), “Atendimento personalizado” (0,350) nas “Conferências e Banquetes” e “*Design* e decoração” (-0,358) e “Nível de conforto” (-0,391) dos “Quartos dos Hóspedes” (Tabela 253), estas são associações negativas. Todas estas associações são baixas, de acordo com a Tabela 250 de enquadramento dos valores do coeficiente de correlação. Conclui-se que, quanto maior o rendimento médio mensal do hóspede inquirido, menor a tendência de este avaliar a importância destes FCSs com valores elevados.

Tabela 253 - Correlação de Spearman (Rendimento médio mensal x Avaliação dos FCSs mais importantes)

Caraterização sociodemográfica (variável ordinal)	Subdimensões	Itens - FCSs (variáveis de intervalo)	Correlação de Spearman		
			Sig. (p)	N	Coefficiente de correlação (R)
Rendimento médio mensal	Alcance e Localização	Ambiente envolvente externo (Importância)	0,042	98	-0,206
	Conferências e Banquetes	Atendimento personalizado (Importância)	0,006	60	-0,350
	Quartos dos Hóspedes	Design e decoração (Importância)	0,018	43	-0,358
		Nível de conforto (Importância)	0,006	49	-0,391

Fonte: Elaboração própria

É possível constatar, desta forma, que a **H50** “O rendimento médio mensal influencia significativamente a avaliação da importância” é válida no caso de quatro FCSs, nomeadamente o “Ambiente envolvente externo”, o “Atendimento personalizado” da subdimensão “Conferências e Banquetes”, o “Design e decoração” e o “Nível de Conforto” dos “Quartos dos Hóspedes”. A Tabela 314, do Apêndice 8 – Validação das hipóteses de investigação referentes ao estudo empírico, mostra a síntese da validação desta hipótese.

De seguida, investigou-se se existe alguma associação entre as variáveis ordinais referentes à caraterização da visita, nomeadamente o ano em que os hóspedes estiveram hospedados e a duração da estada; e as variáveis referentes à avaliação dos FCSs mais importantes.

- **Ano (2015 - 2017 vs. 2018 - 2020)**

A variável “ano”, relativa ao ano em que o hóspede ficou alojado numa das Pousadas de Portugal, foi associada, como as restantes, a todas as variáveis de avaliação dos itens (FCSs) mais importantes, no entanto, apenas foram bem-sucedidas duas associações, que estão exibidas na Tabela 254. Estas duas associações foram confirmadas através da observação dos valores de p do teste de correlação, que, neste caso, são de 0,046 e 0,044 (inferiores a 0,05).

A partir da análise da Tabela 254, pode-se concluir que, quanto mais recente for o ano em que o hóspede ficou alojado numa das pousadas, maior a propensão para este conceder níveis mais altos de importância ao FCS “Prémios recebidos pelo estabelecimento hoteleiro” (0,241). Esta associação é baixa porque o coeficiente de correlação é de 0,241, estando inserido no intervalo entre 0,2 e 0,4, da Tabela 250 relativa aos valores deste coeficiente.

A Tabela 254 permite concluir, ainda, que quanto mais recente for o ano em que o inquirido ficou hospedado numa das pousadas, menor a tendência para este avaliar o desempenho do FCS “Pequeno-almoço conveniente e saboroso” com um nível mais alto, porque esta é uma associação negativa (-0,259). Apesar de ser uma associação considerada baixa, já que o coeficiente de correlação se encontra entre 0,2 e 0,4, esta conclusão é prejudicial pois significa que a opinião dos hóspedes acerca do pequeno-almoço das pousadas tem vindo a piorar, à medida que os anos passam.

Tabela 254 - Correlação de Spearman (Ano de hospedagem x Avaliação dos FCSs mais importantes)

Caraterização da visita (variável ordinal)	Subdimensões	Itens - FCSs (variáveis de intervalo)	Correlação de Spearman		
			Sig. (p)	N	Coefficiente de correlação (R)
Ano	Prestígio e Imagem	Prémios recebidos pelo estabelecimento hoteleiro (Importância)	0,046	69	0,241
	Alimentação e Bebidas	Pequeno-almoço conveniente e saboroso (Desempenho)	0,044	61	-0,259

Fonte: Elaboração própria

Pode-se concluir, deste modo, que a **H52** “O ano de hospedagem influencia significativamente a avaliação da importância” é válida no caso de um FCS – “Prémios recebidos pelo estabelecimento hoteleiro” e a **H53** “O ano de hospedagem influencia significativamente a avaliação do desempenho” é válida para outro dos FCSs – “Pequeno-almoço conveniente e saboroso”. A verificação da validação destas hipóteses pode ser analisada na Tabela 314 do Apêndice 8 – Validação das hipóteses de investigação referentes ao estudo empírico.

- **Duração da estada (variável original)**

Por fim, a variável original “duração da estada” foi associada à avaliação de todos os itens (FCSs) referentes aos tops três de cada subdimensão, resultando em apenas uma associação confirmada, que se encontra exposta na Tabela 255. Não foi utilizada uma variável recodificada da duração da estada que estivesse, por exemplo, dividida apenas em dois grupos, porque depois de se tentar associar essa variável recodificada com todos os itens, não foi encontrada qualquer associação. Por isso, manteve-se a variável original. Pode-se confirmar que esta associação, presente na Tabela 255, existe devido ao valor de p do teste de correlação, que é inferiores a 0,05 (0,025).

Com base na observação da Tabela 255, pode-se concluir, então, que quanto maior a duração da estada do hóspede numa das pousadas, menor a sua tendência para atribuir um grau mais alto de desempenho a este FCS, já que a associação é negativa (-0,254). A associação é considerada baixa, estando entre 0,2 e 0,4.

Tabela 255 - Correlação de Spearman (Duração da estada x Avaliação dos FCSs mais importantes)

Caraterização da visita (variável ordinal)	Subdimensões	Itens - FCSs (variáveis de intervalo)	Correlação de Spearman		
			Sig. (p)	N	Coefficiente de correlação (R)
Duração da estada	Conferências e Banquetes	Espaço, decoração e requinte (Desempenho)	0,025	78	-0,254

Fonte: Elaboração própria

Desta forma, pode-se constatar que a **H55** “A duração da estada influencia significativamente a avaliação do desempenho” é válida para apenas um FCS – “Espaço, decoração e requinte” no âmbito dos(as) “Conferências e Banquetes”. Pode visualizar-se a tentativa de verificação da validação desta hipótese na Tabela 314 do Apêndice 8 – Validação das hipóteses de investigação referentes ao estudo empírico.

Para finalizar a realização do teste de correlação, achou-se pertinente e bastante interessante perceber se existem diferenças estatisticamente significativas entre a avaliação da importância e do desempenho em cada uma das dimensões, subdimensões e itens (topos três de cada subdimensão). Teve de ser realizado, mais uma vez, em todos casos, a correlação de Spearman, pois as variáveis não seguem distribuição normal.

Associações entre a avaliação das dimensões

A Tabela 256 evidencia as associações existentes entre a avaliação da importância e a avaliação do desempenho das dimensões “Acessibilidade e Comunicação” e “Apoio e Atendimento ao Cliente”. Pode-se confirmar que estas associações existem, analisando os valores de p dos testes de correlação, expostos na Tabela 256, que são inferiores a 0,05 (0,000).

Em ambas as dimensões, quanto maiores os níveis de avaliação da importância, por parte dos hóspedes, maior a tendência para estes avaliarem o desempenho com graus mais altos. As associações são as duas positivas e moderadas, já que se encontram entre 0,4 e 0,7 (0,585 e 0,668), como se pode constatar a partir da observação da Tabela 256.

Tabela 256 - Correlação de Spearman (Avaliação da importância x Avaliação do desempenho – dimensões)

Dimensões (Importância vs Desempenho)	Correlação de Spearman	
	Sig. (p)	Coefficiente de correlação (R)
Acessibilidade e Comunicação	0,000	0,585
Apoio e Atendimento ao Cliente	0,000	0,668

Fonte: Elaboração própria

Conclui-se que a **H60** “A avaliação da importância influencia significativamente a avaliação do desempenho” é válida no caso de todas as dimensões, que, neste caso, são duas (Tabela 316 do Apêndice 8 – Validação das hipóteses de investigação referentes ao estudo empírico).

Associação entre a avaliação das subdimensões

A Tabela 257 apresenta as associações entre a avaliação da importância e a avaliação do desempenho de todas as subdimensões, podendo-se confirmar que existe associação entre as duas avaliações, em todas as subdimensões pois todos os valores de p do teste de correlação são inferiores a 0,05, sendo todos iguais a 0,000. Todas estas associações são, também, positivas, como se pode verificar através dos coeficientes de correlação (Tabela 257), que variam entre 0,385 e 0,567, isto é, quanto maiores os níveis de importância atribuídos a cada subdimensão, maior a tendência para conceder um nível mais alto à avaliação do desempenho de cada subdimensão. As associações são moderadas, com exceção da associação entre a avaliação da importância e da avaliação do desempenho da subdimensão “Conferências e Banquetes”, que é baixa (0,385).

Tabela 257 - Correlação de Spearman (Avaliação da importância x Avaliação do desempenho – subdimensões)

Subdimensões (Importância vs Desempenho)	Correlação de Spearman	
	Sig. (p)	Coefficiente de correlação (R)
Alcance e Localização	0,000	0,504
Prestígio e Imagem	0,000	0,567
Promoção e <i>Marketing</i>	0,000	0,497
Alimentação e Bebidas	0,000	0,476
Conferências e Banquetes	0,000	0,385
Instalações e Produtos Gerais	0,000	0,497
Quarto dos hóspedes	0,000	0,477
Satisfação do Cliente	0,000	0,540
Serviço	0,000	0,500

Fonte: Elaboração própria

Pode-se constatar que a **H60** “A avaliação da importância influencia significativamente a avaliação do desempenho” é válida, também, em todas as subdimensões (Tabela 317 do Apêndice 8 – Validação das hipóteses de investigação referentes ao estudo empírico).

Associação entre a avaliação dos itens (FCSs)

Por último, associou-se a avaliação da importância e do desempenho em cada um dos FCSs referentes ao top três de cada subdimensão. Apenas foram associados os FCSs considerados como os top 3, segundo a análise das escolhas dos hóspedes inquiridos, pois estes são os que foram, obviamente, mais avaliados, ao nível da sua importância e desempenho, por parte dos hóspedes.

A partir da análise da Tabela 258, pode-se confirmar que existe associação entre a avaliação da importância e do desempenho, em quase todos os casos, com exceção do FCS “Horário de *check-in* e *check-out*” da subdimensão “Alcance e Localização” e “Espaço, decoração e requinte” da subdimensão “Conferências e Banquetes”. Estas associações não puderam ser consideradas pois os valores *p* são superiores a 0,05 (0,093 e 0,224, respetivamente). Todas as associações efetivas restantes, possuem valores de *p* inferiores ou iguais a 0,05, estando compreendidos entre 0,000 e 0,045.

Todas estas associações, apresentadas na Tabela 258, são associações positivas, como é possível concluir a partir da observação dos coeficientes de correlação, que variam entre 0,248 e 0,809. Portanto, existem associações baixas e associações elevadas, o que é perceptível a partir da cor azul mais clara e mais escura, respetivamente.

Como todas estas associações entre a avaliação da importância e a avaliação do desempenho são positivas (Tabela 258), significa que quanto maiores os níveis de importância atribuídos a estes FCSs, maior a propensão para conceder níveis mais altos de desempenho aos mesmos FCSs.

Como já foi referido anteriormente, pode-se verificar a partir dos coeficientes de correlação expostos na Tabela 258, que a maior parte destas associações são moderadas, pois os seus coeficientes de correlação encontram-se entre 0,4 e 0,7. No entanto, existem algumas exceções, nomeadamente no que diz respeito à associação entre a avaliação da importância e do desempenho dos FCSs “Custos de promoção comparativamente aos concorrentes” (0,809), “Diferenciação forte da marca do estabelecimento hoteleiro” (0,747) e

“Competência do serviço” (0,782) da “Alimentação e Bebidas”, em que as associações são elevadas. Ademais, existem algumas associações baixas, entre a avaliação da importância e do desempenho, como é o caso dos FCSs “Pequeno-almoço conveniente e saboroso” (0,370), “Atendimento personalizado” (0,249) e “Qualidade” (0,248) das “Conferências e Banquetes”.

Tabela 258 - Correlação de Spearman (Avaliação da importância x Avaliação do desempenho – FCSs mais importantes)

Subdimensões	Itens - FCSs (Importância vs Desempenho)	Correlação de Spearman	
		Sig. (p)	Coefficiente de correlação (R)
Alcance e Localização	Ambiente envolvente externo	0,000	0,625
	Horário de <i>check-in</i> e <i>check-out</i>	0,093	-
	Localização	0,000	0,444
Prestígio e Imagem	Estabelecimento hoteleiro bem estabelecido na comunidade local	0,000	0,536
	Prêmios recebidos pelo estabelecimento hoteleiro	0,000	0,502
	Reputação/imagem do estabelecimento hoteleiro	0,000	0,638
Promoção e Marketing	Custos de promoção comparativamente aos concorrentes	0,000	0,809
	Diferenciação forte da marca do estabelecimento hoteleiro	0,000	0,747
	Oferta de benefícios para membros/sócios	0,000	0,583
Alimentação e Bebidas	Competência do serviço	0,000	0,782
	Pequeno-almoço conveniente e saboroso	0,003	0,370
	Qualidade	0,000	0,590
Conferências e Banquetes	Atendimento personalizado	0,045	0,249
	Espaço, decoração e requinte	0,224	-
	Qualidade	0,032	0,248
Instalações e Produtos Gerais	Caraterísticas físicas do estabelecimento hoteleiro	0,000	0,549
	Parte exterior espaçosa (ex: jardim, piscina, etc)	0,000	0,548
	Qualidade das instalações, produtos e infraestruturas	0,000	0,561
Quartos dos hóspedes	<i>Design</i> e decoração	0,000	0,535
	Limpeza	0,000	0,649
	Nível de conforto	0,000	0,458
Satisfação do cliente	Atendendimento das necessidades/desejos do cliente	0,000	0,539
	Cobrança de preços competitivos/apelativos	0,006	0,419
	Expectativas do cliente	0,000	0,594
Serviço	Atendimento ao cliente altamente personalizado	0,000	0,575
	Eficiência e competência	0,000	0,546
	Qualidade	0,000	0,516

Fonte: Elaboração própria

A **H60** “A avaliação da importância influencia significativamente a avaliação do desempenho” é, ainda, válida no caso de quase todos os três FCSs mais importantes de cada

subdimensão, com exceção de dois, especificamente dos fatores “Horário de *check-in* e *check-out*” e “Espaço, decoração e requinte”. A síntese da tentativa de verificação da validade desta hipótese, no que toca aos FCSs, está exposta na Tabela 318 do Apêndice 8 – Validação das hipóteses de investigação referentes ao estudo empírico.

5.4 Comparação dos dados provenientes da entrevista e do questionário

A presente secção tem por objetivo comparar os dados provenientes da entrevista por questionário, que foi dirigida aos diretores e gestores das Pestana Pousadas de Portugal, com os dados provenientes do inquérito por questionário, que foi direcionado aos hóspedes das pousadas. Esta análise foi efetuada, apenas, no que diz respeito às dimensões e respetivas subdimensões e itens, que ambos os grupos (diretores/gestores e hóspedes) avaliaram.

Para iniciar esta análise, optou-se por recorrer a diagramas importância-desempenho, em que é possível retirar variadas conclusões e em que, para além de se poder comparar a avaliação dos dois grupos, resumindo disparidades, identifica-se aspetos que devem ser prioridade para melhoria. A técnica da importância-desempenho tem sido bastante utilizada na literatura académica de turismo e resulta em informações importantes para os diretores/gestores hoteleiros que podem prosseguir com as ações e/ou decisões necessárias a tomar.

Estes diagramas foram construídos tendo por base os trabalhos de Mohsin e Lockyer (2010) e Politis *et al.* (2009), e com a ajuda do *Microsoft PowerPoint*, no entanto, optou-se, por razões de dimensão e de apresentação, por enquadrar, entre os limites do diagrama, apenas os níveis de avaliação moderados ou superiores, correspondentes aos parâmetros três, quatro e cinco, pois em nenhum dos casos em análise, existe uma média de avaliação que seja inferior a três. O enquadramento dos pontos dos valores médios, em termos de importância e desempenho, no diagrama, foram desenhados a “olho”, tentando-se posicioná-los o mais próximo da realidade possível.

As Figura 19 e Figura 20 representam diagramas importância-desempenho, relativo à comparação dos valores médios atribuídos à avaliação da importância e do desempenho das duas dimensões e das nove subdimensões comuns aos dois grupos de inquiridos (diretores/gestores e hóspedes). A azul estão apresentados os pontos e respetivas dimensões referentes à avaliação dos diretores/gestores das Pousadas de Portugal e a laranja estão representados os pontos e respetivas dimensões referentes à avaliação dos hóspedes.

Como se pode concluir a partir da observação do primeiro diagrama (Figura 19), a maior parte das avaliações enquadram-se no quadrante superior direito, nomeadamente a avaliação das dimensões “Acessibilidade e Comunicação” e “Apoio e Atendimento ao Cliente”, por parte dos hóspedes; e a avaliação da dimensão “Apoio e Atendimento ao Cliente”, por parte dos diretores/gestores. Portanto, no que diz respeito à avaliação da dimensão “Apoio e Atendimento ao Cliente”, há uma certa concordância entre os dois grupos de inquiridos, sendo esta uma área de segunda prioridade, principalmente se houver alternativas de melhoria, já que se está perante áreas consideradas bastante ou muito importantes e com um desempenho alto ou muito alto. Para esta dimensão, os valores médios de avaliação da importância e do desempenho são de 4,89 e 4,26, respetivamente, no caso dos diretores/gestores; e de 4,56 e 4,40, respetivamente, no que diz respeito à opinião dos hóspedes.

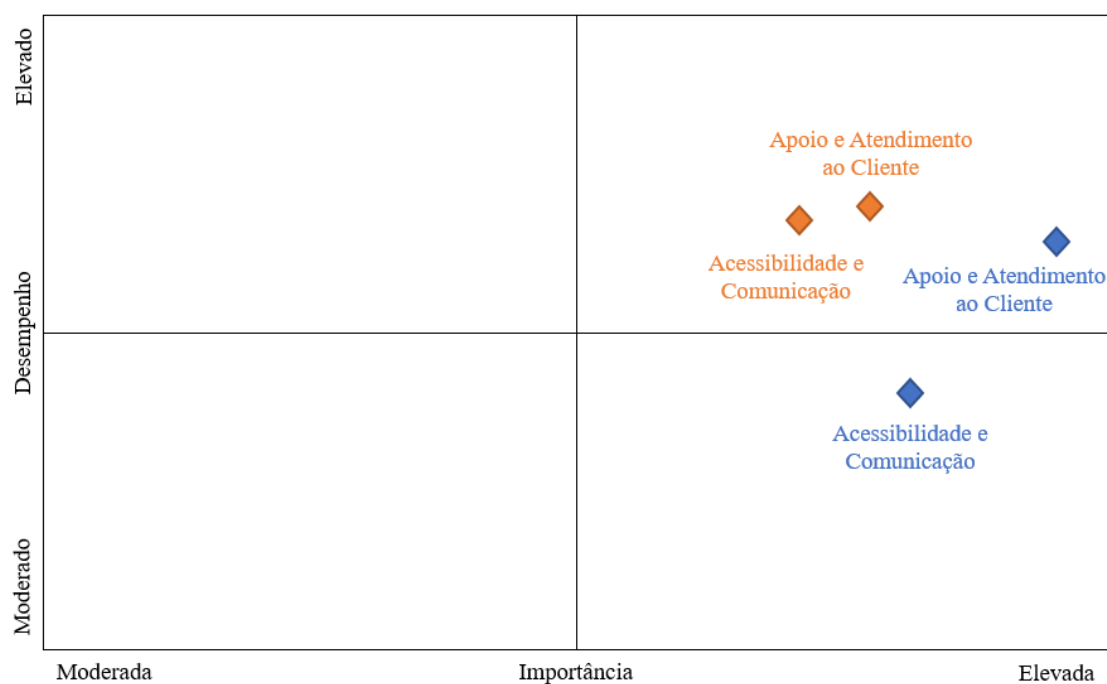


Figura 19 - Diagrama importância-desempenho (dimensões)

Fonte: Elaboração própria

No que toca à avaliação da dimensão “Acessibilidade e Comunicação” (Figura 19), a avaliação da importância média é, ligeiramente, semelhante, quando se compara a avaliação feita pelos dois grupos de inquiridos (4,68 no caso dos gestores e 4,36 no caso dos hóspedes), no entanto há uma diferença significativa na avaliação do desempenho, já que o valor médio

por parte dos hóspedes é de 4,34, e o valor médio por parte dos diretores/gestores é de 3,84. Portanto, tendo em consideração a opinião dos hóspedes, esta é uma área, também, de segunda prioridade que deve ser melhorada caso haja hipótese e, por outro lado, com base na opinião dos diretores/gestores, esta área é considerada de primeira prioridade, pois é considerada, em termos médios, bastante importante, porém o desempenho é considerado apenas moderado. Deste modo, há efetivamente aspectos a melhorar no que toca à área da “Acessibilidade e Comunicação”.

A Figura 20, representa o diagrama importância-desempenho para o caso das subdimensões. Por uma questão de espaço, as subdimensões foram nomeadas, no diagrama, apenas com as suas iniciais. Pode-se constatar que a grande parte das subdimensões possuem valores médios de avaliação da importância e do desempenho superiores a quatro, por parte de ambos os grupos (diretores/gestores e hóspedes), o que faz com que estejam enquadradas no quadrante superior direito. Desta forma, os valores médios correspondentes à avaliação da importância e do desempenho das subdimensões “Alcance e Localização”, “Prestígio e Imagem”, “Quarto dos Hóspedes”, “Satisfação do Cliente” e “Serviço” estão enquadrados no quadrante superior direito, tanto no caso dos diretores/gestores, como no caso dos hóspedes.

No que diz respeito à subdimensão “Alcance e Localização” (Figura 20), os valores médios são de 4,68 (importância) e 4,05 (desempenho) no caso dos diretores/gestores e de 4,40 (importância) e 4,35 (desempenho) no caso dos hóspedes. Em relação à subdimensão “Prestígio e Imagem”, os mesmos valores são, para cada um dos grupos, de 4,89 (importância) e 4,37 (desempenho) e 4,32 (importância) e 4,46 (desempenho), respetivamente. Relativamente à subdimensão “Quartos dos Hóspedes”, os valores médios por parte dos diretores/gestores correspondem a 4,84 (importância) e 4,21 (desempenho) e por parte dos hóspedes correspondem a 4,58 (importância) e 4,24 (desempenho). No que concerne à subdimensão “Satisfação do Cliente”, os valores de avaliação, em termos médios, atribuídos pelos diretores/gestores são de 4,95 (importância) e 4,42 (desempenho) e os mesmos valores, atribuídos pelos hóspedes, são de 4,64 (importância) e 4,32 (desempenho). Por último, a subdimensão “Serviço” é avaliada, em média, pelos diretores/gestores com os valores de 4,95 (importância) e 4,37 (desempenho) e, pelos hóspedes com os valores de 4,54 (importância) e 4,19 (desempenho).

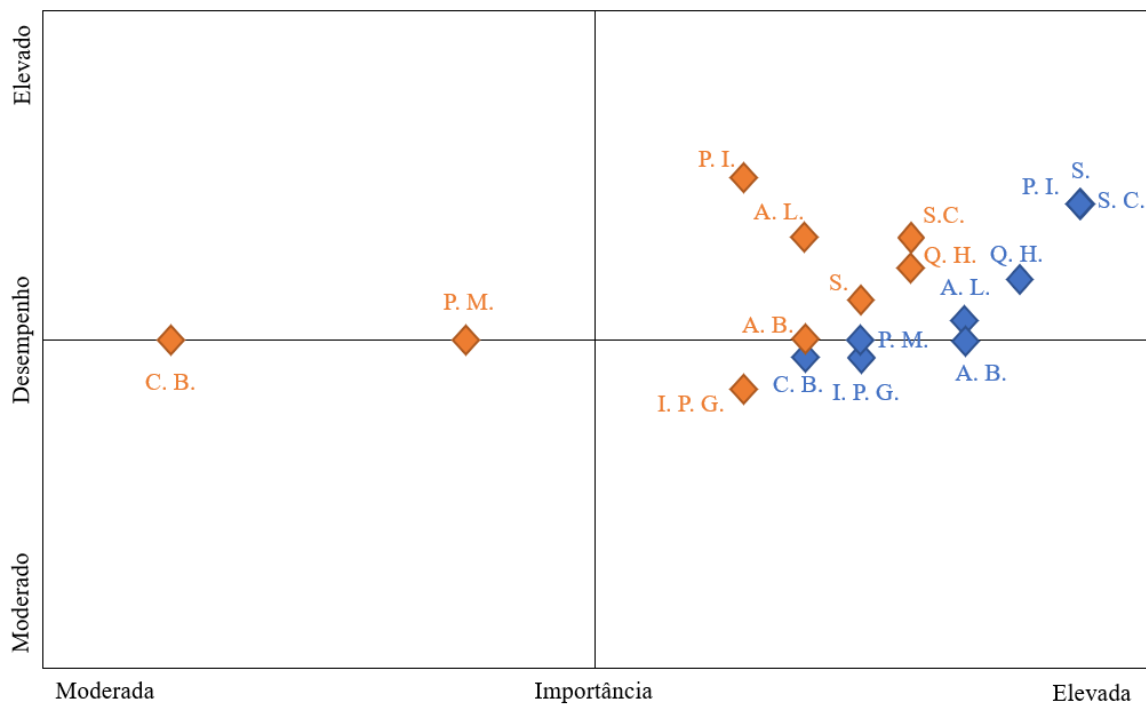


Figura 20 - Diagrama importância-desempenho (subdimensões)

Fonte: Elaboração própria

É de realçar, ainda, que as subdimensões “Prestígio e Imagem”, “Satisfação do Cliente” e “Serviço”, no caso dos diretores/gestores (cor azul) estão enquadradas no mesmo ponto, como se pode ver no diagrama (Figura 20), pois os valores médios de avaliação da importância e do desempenho são muito semelhantes. Todas estas subdimensões anteriormente mencionadas e presentes no quadrante superior direito, correspondem, assim, a áreas de segunda prioridade, especialmente no caso de haver hipóteses de melhorias, tendo em consideração a opinião dos diretores/gestores e dos hóspedes.

Ademais, existem alguns pontos de avaliação (três) inseridos em cima da divisão dos quadrantes superior e inferior direitos (Figura 20), pois o nível médio de avaliação do desempenho corresponde ao parâmetro quatro (desempenho moderado), nomeadamente no caso das subdimensões “Alimentação e Bebidas”, tendo em consideração a opinião dos dois grupos e “Promoção e *Marketing*” apenas no caso dos diretores/gestores. Este posicionamento da avaliação da subdimensão “Alimentação e Bebidas” significa que o desempenho desta área é moderado (4,00 no caso dos diretores/gestores e 3,97 no caso dos

hóspedes), na opinião dos dois grupos de inquiridos, sendo que é atribuída uma maior importância a esta subdimensão por parte dos diretores/gestores (4,68), comparativamente ao nível médio atribuído pelos hóspedes (4,38).

Por outro lado, a subdimensão “Promoção e *Marketing*” (Figura 20) já traz uma maior discordância entre os dois grupos de inquiridos, já que esta subdimensão está enquadrada, com base na opinião dos hóspedes, entre os quadrantes superior e inferior esquerdos. Como os valores médios do desempenho são semelhantes por parte dos diretores/gestores (4,00) e por parte dos hóspedes (4,03), ambos estão sob a linha média de desempenho, como se pode ver a partir do diagrama (Figura 20). A diferença está na atribuição da importância, em que, segundo os valores médios, os diretores/gestores atribuem uma maior importância à subdimensão “Promoção e *Marketing*” (4,53), do que os hóspedes (3,79).

Para estas duas subdimensões anteriormente mencionadas (“Alimentação e Bebidas” e “Promoção e *Marketing*”), deve haver uma atenção especial, pois já é mais provável existirem, de facto, algumas melhorias que devem ser tomadas. No caso da avaliação da subdimensão “Promoção e *Marketing*” por parte dos hóspedes, apesar de esta área não ser extremamente importante no momento da análise, pode ser mais importante no futuro e o desempenho das pousadas não é propriamente favorável.

É de salientar, ainda, com base no diagrama importância-desempenho, correspondente à avaliação das subdimensões (Figura 20), que a subdimensão “Conferências e Banquetes” possui um nível de concordância, em termos da avaliação da importância e do desempenho, muito semelhante ao que acontece no caso da subdimensão “Promoção e *Marketing*”, no entanto, tanto a importância (4,42) como o desempenho (3,95) são avaliados com níveis mais baixos, no caso dos diretores/gestores, sendo que no caso dos hóspedes o desempenho é semelhante mas a importância é, significativamente menor (3,19). A média relativa à avaliação do desempenho da subdimensão “Conferências e Banquetes” por parte dos hóspedes foi calculada, apenas, tendo em consideração os valores atribuídos pelos hóspedes que participaram num evento desta natureza e que, por isso, atribuíram um dos parâmetros de avaliação a este elemento (entre 1 e 5).

Portanto, na opinião dos diretores/gestores, pode-se concluir, com base na Figura 20, que as “Conferências e Banquetes” correspondem a uma área a melhorar, pois é considerada importante, mas o desempenho das pousadas é classificado como moderado. Por outro lado,

no caso dos hóspedes, esta subdimensão está inserida entre os quadrantes superior e inferior esquerdos, sendo esta a menor importância atribuída, comparativamente às outras subdimensões, portanto esta área diz respeito à última prioridade para melhorias, sendo a importância moderada e o desempenho das pousadas relativamente bom (alto).

Por fim, no que toca à subdimensão “Instalações e Produtos Gerais”, esta corresponde à única subdimensão inserida no quadrante inferior direito, com base na opinião dos dois grupos de inquiridos, sendo por isso uma área de primeira prioridade pois esses aspetos são considerados importantes, mas o desempenho das pousadas é classificado como moderado. Apesar disso, é dada uma maior importância e um maior desempenho a esta subdimensão por parte dos diretores/gestores (4,53 e 3,95, respetivamente) do que por parte dos hóspedes (4,28 e 3,75, respetivamente), como se pode verificar a partir do posicionamento destes pontos no diagrama (Figura 20).

Relativamente aos top três dos FCSs considerados mais importantes em cada um das subdimensões, como se pode verificar a partir da Tabela 259, os três FCSs considerados mais importantes em cada subdimensão, pela maioria dos diretores/gestores das pousadas varia, obviamente, das escolhas feitas pelos hóspedes. No entanto, nota-se que há, em todas as subdimensões, pelo menos dois FCSs comuns à escolha dos dois grupos de inquiridos, sendo que na subdimensão “Prestígio e Imagem”, a concordância entre os diretores/gestores e os hóspedes foi máxima, pois a maioria dos inquiridos pertencentes aos dois grupos, escolheram os mesmos três FCSs como os mais importantes, nomeadamente os itens “Estabelecimento hoteleiro bem estabelecido na comunidade local”, “Prémios recebidos pelo estabelecimento hoteleiro” e “Reputação/imagem do estabelecimento hoteleiro”. Esta concordância deve-se, também, naturalmente, ao facto de esta subdimensão ser constituída apenas por quatro FCSs, o que torna, significativamente, mais fácil haver uma concordância nas escolhas.

Tabela 259 - Comparação da escolha dos três FCSs mais importantes de cada subdimensão (diretores/gestores vs. hóspedes)

Subdimensão	TOP 3 - FCSs	Diretores e gestores das Pousadas de Portugal	Hóspedes das Pousadas de Portugal
Alcance e Localização	Ambiente envolvente externo	✓	✓
	Horário de <i>check-in</i> e <i>check-out</i>		✓
	Localização	✓	✓
	Rede da marca do estabelecimento hoteleiro (tamanho e cobertura geográfica)	✓	
Prestígio e Imagem	Estabelecimento hoteleiro bem estabelecido na comunidade local	✓	✓
	Prémios recebidos pelo estabelecimento hoteleiro	✓	✓
	Reputação/imagem do estabelecimento hoteleiro	✓	✓
Promoção e Marketing	Análise e controlo do mercado (ao nível de produtos/serviços, clientes, concorrentes, segmento de mercado, economia, etc) para apoiar a tomada de decisões	✓	
	Custos de promoção comparativamente aos concorrentes		✓
	Diferenciação forte da marca do estabelecimento hoteleiro	✓	✓
	Oferta de benefícios para membros/sócios	✓	✓
Alimentação e Bebidas	Competência do serviço	✓	✓
	Pequeno-almoço conveniente e saboroso		✓
	Qualidade	✓	✓
	Relação qualidade-preço	✓	
Conferências e Banquetes	Atendimento personalizado	✓	✓
	Espaço, decoração e requinte	✓	✓
	Flexibilidade das instalações	✓	
	Qualidade		✓
Instalações e Produtos Gerais	Caraterísticas físicas do estabelecimento hoteleiro	✓	✓
	Disponibilização de internet com bons sinais em todo o estabelecimento	✓	
	Parte exterior espaçosa (ex: jardim, piscina, etc)		✓
	Qualidade das instalações, produtos e infraestruturas	✓	✓
Quartos dos Hóspedes	<i>Design</i> e decoração		✓
	Insonorização	✓	
	Limpeza	✓	✓
	Nível de conforto	✓	✓
Satisfação do Cliente	Atendimento das necessidades/desejos do cliente	✓	✓
	Cobrança de preços competitivos/apelativos		✓
	Expectativas do cliente	✓	✓
	Fidelização de clientes (repetição de negócios)	✓	
Serviço	Atendimento ao cliente altamente personalizado	✓	✓
	Capacidade de resposta e rapidez/prontidão	✓	
	Eficiência e competência	✓	✓
	Qualidade		✓

Fonte: Elaboração própria

Nas restantes subdimensões (Tabela 259), nomeadamente nas subdimensões “Alcance e Localização”, “Promoção e *Marketing*”, “Alimentação e Bebidas”, “Conferências e Banquetes”, “Instalações e Produtos Gerais”, “Quartos dos Hóspedes”, “Satisfação do Cliente” e “Serviço”, os dois FCSs escolhidos, em cada destas subdimensões, pela grande parte dos dois grupos de inquiridos foram, os fatores “Ambiente envolvente externo” e “Localização”; “Diferenciação forte da marca do estabelecimento hoteleiro” e “Oferta de benefícios para membros/sócios”; “Competência do serviço” e “Qualidade”; “Atendimento personalizado” e “Espaço, decoração e requinte”; “Caraterísticas físicas do estabelecimento hoteleiro” e “Qualidade das instalações, produtos e infraestruturas”; “Limpeza” e “Nível de conforto”; “Atendimento das necessidades/desejos do cliente” e “Expectativas do cliente”; e “Atendimento ao cliente altamente personalizado” e “Eficiência e competência”, respetivamente.

Como se está perante 19 FCSs comuns, em termos dos FCSs mais importantes, na opinião dos dois grupos de inquiridos, não é viável a construção de um diagrama importância-desempenho para estes itens pois estes já são todos considerados muito importantes, o que leva a existirem poucas diferenças em termos de avaliação da importância e, também, porque são demasiados elementos para enquadrar no espaço. Deste modo, não se achou relevante analisar a concordância entre a avaliação da importância por parte dos dois grupos e optou-se, somente, pela construção de um gráfico (Figura 21), que possibilita a comparação da avaliação do desempenho destes itens, por parte dos diretores/gestores e dos hóspedes. Esta comparação foi baseada, novamente, nos valores médios e, é de notar, uma vez mais, que, no caso dos FCSs pertencentes à subdimensão “Conferências e Banquetes”, nomeadamente os FCSs “Atendimento personalizado” e “Espaço, decoração e requinte”, foram considerados apenas os valores dos hóspedes que participaram num evento desta natureza e que, por isso, foram capazes de avaliar o desempenho destes itens.

Como se pode constatar a partir da análise da Figura 21, existem algumas diferenças mais significativas, entre a avaliação do desempenho destes itens, no caso de alguns dos FCSs expostos na figura. A maior diferença entre a opinião dos dois grupos de inquiridos recai sobre o FCS “Atendimento personalizado” nos(as) “Conferências e Banquetes”, sendo que os diretores/gestores avaliam o desempenho deste FCS, nas pousadas, com níveis mais altos do que os hóspedes, já que a média corresponde a 4,64 e 4,06, respetivamente.

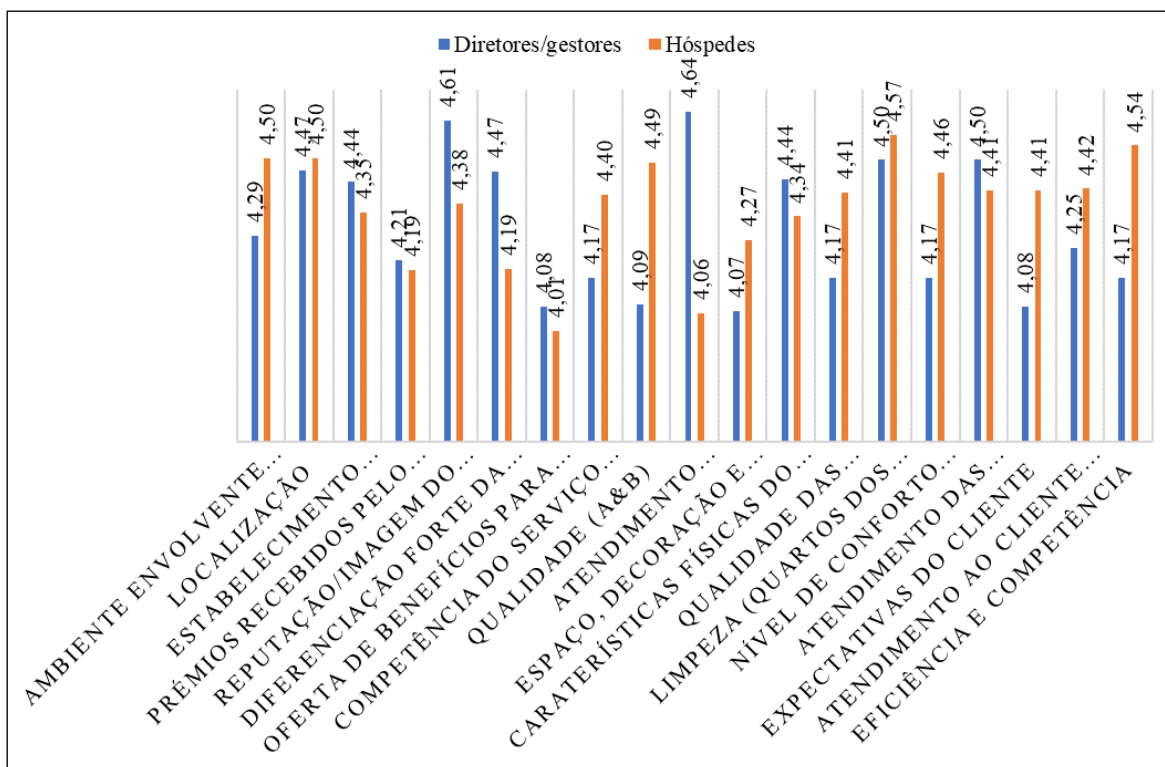


Figura 21 - Comparação da avaliação do desempenho dos FCSs mais importantes (diretores/gestores vs. hóspedes)

Fonte: Elaboração própria

Além disso, é possível visualizar na Figura 21, uma série de outras pequenas diferenças de opinião no que toca à avaliação do desempenho por parte dos dois grupos de inquiridos (diretores/gestores e hóspedes), nomeadamente no caso dos FCSs “Ambiente envolvente externo”, “Reputação/imagem do estabelecimento hoteleiro”, “Diferenciação forte da marca do estabelecimento hoteleiro”, “Competência do serviço (A&B)”, “Qualidade (A&B)”, “Espaço, decoração e requinte (Conferências e Banquetes)”, “Qualidade das instalações, produtos e infraestruturas”, “Nível de conforto (Quartos dos Hóspedes)”, “Expectativas do cliente”, “Atendimento ao cliente altamente personalizado” e “Eficiência e competência”.

No que diz respeito aos últimos casos mencionados, o desempenho médio atribuído pelos diretores/gestores é superior ao desempenho médio atribuído pelos hóspedes, no caso dos FCSs “Reputação/imagem do estabelecimento hoteleiro”, com valores de 4,61 e 4,38, respetivamente; e “Diferenciação forte da marca do estabelecimento hoteleiro”, com valores de 4,47 e 4,19, respetivamente (Figura 21). Apesar das diferenças de avaliação serem pouco significativas e de ambos atribuírem níveis altos de desempenho a estes FCSs, os hóspedes

possuem uma ideia do desempenho destes FCSs mais negativa do que os diretores/gestores. Deste modo, estes representam aspetos que talvez necessitem de maior atenção no sentido em que devem ser desenvolvidos de forma mais eficaz para que a perceção dos hóspedes melhore ligeiramente.

Por outro lado, o desempenho médio atribuído pelos hóspedes é superior ao desempenho médio atribuído pelos diretores/gestores das pousadas, no que concerne aos FCSs “Ambiente envolvente externo”, com valores de 4,50 e 4,29, respetivamente; “Competência do serviço (A&B)”, com valores de 4,40 e 4,17, respetivamente; “Qualidade (A&B)”, com valores de 4,49 e 4,09, respetivamente; “Espaço, decoração e requinte (Conferências e Banquetes)”, com valores de 4,27 e 4,07, respetivamente; “Qualidade das instalações, produtos e infraestruturas”, com valores de 4,41 e 4,17, respetivamente; “Nível de conforto (Quartos dos Hóspedes)”, com valores de 4,46 e 4,17, respetivamente; “Expectativas do cliente”, com valores de 4,41 e 4,08, respetivamente; “Atendimento ao cliente altamente personalizado”, com valores de 4,42 e 4,25; e “Eficiência e competência”, com valores de 4,44 e 4,17, respetivamente (Figura 21). Apesar de, mais uma vez, estas diferenças serem pouco significativas, o desempenho destes FCSs foi avaliado de forma mais positiva pelos hóspedes do que pelos diretores/gestores.

Os restantes FCSs mais importantes, na visão dos diretores/gestores e dos hóspedes, como se pode verificar na Figura 21, são avaliados em termos do seu desempenho nas pousadas, de forma muito semelhante pelos dois grupos, nomeadamente os itens “Localização” (4,47 e 4,50, respetivamente), “Estabelecimento hoteleiro bem estabelecido na comunidade local” (4,44 e 4,35, respetivamente), “Prémios recebidos pelo estabelecimento hoteleiro” (4,21 e 4,19, respetivamente), “Oferta de benefícios para membros/sócios” (4,08 e 4,01), “Caraterísticas físicas do estabelecimento hoteleiro” (4,44 e 4,34, respetivamente), “Limpeza (Quartos dos Hóspedes)” (4,50 e 4,57, respetivamente) e “Atendimento das necessidades/desejos do cliente” (4,50 e 4,41, respetivamente).

Conclui-se que, de uma forma geral, a avaliação do desempenho dos FCSs mais importantes, na perspetiva dos diretores/gestores das Pousadas de Portugal e dos hóspedes, é bastante semelhante, sendo que os valores médios desta avaliação rondam o parâmetro quatro, correspondente a um “alto desempenho”, havendo por isso, em todos os casos, alguma (embora pouca) margem para melhorias.

5.5 Discussão de resultados

A secção da discussão irá integrar uma comparação dos dados provenientes do presente estudo empírico com os dados provenientes da revisão de literatura, através da validação das hipóteses de investigação provenientes da revisão de literatura, que foram previamente definidas. Além disso, serão, também, consolidadas as hipóteses de investigação relativas ao próprio estudo empírico. Ademais, serão analisados, com base na revisão de literatura precedente, os principais FCSs identificados como aqueles que são os mais importantes na opinião dos dois grupos de inquiridos. Por fim, será explorada a dicotomia existente entre a dimensão técnica e a dimensão humana relativa aos FCSs.

A **H1** “Os FCSs técnicos são considerados, pelos gestores hoteleiros, mais importantes que os FCSs humanos”, é considerada válida na presente investigação, já que dos 45 FCSs mais importantes, na opinião dos diretores/gestores das pousadas (três de cada subdimensão), como se pode verificar na Tabela 260, cerca de 64,4% são FCSs técnicos e 35,6% são FCSs humanos. Portanto, os resultados da presente investigação corroboram os resultados da investigação de Brotherton (2004b), em que 34,0% foram classificados como de natureza humana e 66,0% foram classificados como de natureza técnica, indicando uma proporção de 2:1, a favor dos FCSs técnicos.

Tabela 260 - *Categorias de classificação (Humanos vs. Técnicos) – diretores/gestores*

Categorias de classificação	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Humanos	16	35,56%
Técnicos	29	64,44%
Total	45	100,00%

Fonte: Elaboração própria

Os FCSs técnicos representam aspetos mais genéricos e/ou quantitativos e os FCSs humanos são qualitativos e estão mais relacionados com o serviço e o atendimento ao cliente, estando dependentes de indicadores *post hoc*, como o *feedback* do cliente (Brotherton & Shaw, 1996; Ingram *et al.*, 2000). Como referem Brotherton (2004b) e Brotherton *et al.* (2002), pode nem sempre ser viável integrar determinados FCSs em uma destas categorias, sendo que existem FCSs que podem ser classificados em técnicos e humanos, no entanto os FCSs mais genéricos ou independentes do contexto podem ser mais categorizados como sendo de natureza “técnica” e não “humana”, o que faz com que um número considerável de fatores

subjacentes ao sucesso sejam mais relativos à parte técnica das operações do hotel. A classificação de cada um destes FCSs pode ser consultada na Tabela 319 do Apêndice 9 – Categorias de classificação.

A **H2** “Para ser alcançado o sucesso de uma empresa, a maioria dos FCSs devem ser ótimos simultaneamente, integrando FCSs internos e externos” é, definitivamente, válida pois todos os FCSs destacados como os mais importantes, tanto na opinião dos diretores/gestores das Pousadas de Portugal, como na opinião dos hóspedes, integram FCSs internos (mais dependentes da operação interna das pousadas) e externos (mais dependentes de fatores externos, por exemplo face aos clientes, à concorrência, etc.). A Tabela 323 e a Tabela 324 do Apêndice 9 – Categorias de classificação, representam a identificação dos FCSs internos e dos FCSs externos, tendo em consideração a lista dos FCSs mais importantes. Dos 53 FCSs, expostos na Tabela 323 e na Tabela 324, considerados os mais importantes pelos diretores/gestores e/ou pelos hóspedes, 11 correspondem a FCSs externos e 42 correspondem a FCSs internos, como se pode verificar na Tabela 261.

Desta forma, como é possível analisar na Tabela 261, a maioria dos FCSs considerados mais importantes pelos inquiridos (79,25%) são fatores que podem ser controlados e influenciados pelos diretores/gestores das pousadas, estando relacionados com características dos produtos, processos, pessoas, entre outros (Berry *et al.*, 1997; Brotherton & Shaw, 1996; Duchessi *et al.*, 1989). O grupo mais reduzido (20,75%) representa fatores mais relativos ao mercado e à concorrência, correspondendo a FCSs menos controláveis do que os internos (Boardman & Vining, 1996; Brotherton & Shaw, 1996; Bullen & Rockart, 1981).

Tabela 261 - Categorias de classificação (Externos vs. Internos)

Categorias de classificação	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Externos	11	20,75%
Internos	42	79,25%
Total	53	100,00%

Fonte: Elaboração própria

A **H3** “Os fatores subjacentes ao sucesso no tipo de operações efetuadas em hotéis são mais genéricos do que específicos/contingentes” pode ser considerada válida, já que a grande parte dos FCSs identificados como os mais importantes são genéricos, ou seja, são universais para qualquer situação do mercado, sendo independentes do contexto. Os FCSs específicos

são aqueles que diferem consoante o contexto e/ou a situação, sendo menos frequentes (Brotherton *et al.*, 2002; Geller, 1985c). A Tabela 325 e a Tabela 326, do Apêndice 9 – Categorias de classificação, apresenta a categorização de cada um dos FCSs.

Como é possível constatar, a partir da observação da Tabela 262, aproximadamente, 30,2% dos 53 FCSs considerados mais importantes, pelos diretores/gestores das Pousadas de Portugal e/ou pelos hóspedes inquiridos, podem ser classificados como específicos do contexto e 69,8% são genéricos. Estes resultados suportam os resultados de Brotherton (2004a), pois a maioria dos FCSs do seu estudo, também, foram considerados mais genéricos do que contingentes/específicos. Por outro lado, estes resultados não corroboram o que referiram Vasconcellos e Sá, e Hambrick (1989), que concluíram que os FCSs são, obviamente, contextualmente contingentes.

Tabela 262 - Categorias de classificação (Específicos vs. Genéricos)

Categorias de classificação	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Específicos	16	30,19%
Genéricos	37	69,81%
Total	53	100,00%

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à **H4** “Geralmente os gestores de uma empresa possuem uma combinação de FCSs de monitorização e de construção/adaptação”, esta hipótese também é considerada válida, já que, efetivamente, de todos os FCSs identificados, pelos diretores/gestores, como os mais importantes para o sucesso das Pousadas de Portugal, uns são FCSs de monitorização, e outros são FCSs de construção ou adaptação, como se pode concluir a partir da Tabela 327 do Apêndice 9 – Categorias de classificação, que apresenta a categoria de classificação de cada um deles.

Os FCSs de monitorização, relativos a atividades de curto prazo, implicam o controlo contínuo de situações existentes e os FCSs de construção e/ou adaptação, relativos a atividades de longo prazo, acarretam o controlo razoável das operações diárias, que permitem planear o futuro de modo a que a empresa melhore e se adapte a um ambiente em constante mudança (Brotherton, 2004a; Bullen & Rockart, 1981; Rockart, 1979).

Na Tabela 263 pode-se verificar que, apesar de existir, de facto, uma combinação entre estes dois tipos de categorias de classificação, a maior parte dos 45 FCSs são de construção e/ou

adaptação (68,89%), sendo que cerca de 26,7% podem ser considerados FCSs de monitorização. Nota-se, ainda, que no caso dos FCSs “Ambiente envolvente externo” e “Localização”, esta classificação não é aplicável, visto serem aspetos incontrolláveis.

Tabela 263 - Categorias de classificação (Construção e/ou Adaptação vs. Monitorização)

Categorias de classificação	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Construção e/ou Adaptação	31	68,89%
Monitorização	12	26,67%
N.A.	2	4,44%
Total	45	100,00%

Fonte: Elaboração própria

A última hipótese de investigação referente ao capítulo 2 – **H5** “Os indicadores englobam medidas financeiras e não financeiras para que haja um foco equilibrado e abrangente no desempenho” – é, também, válida, pois os indicadores mencionados pelos diretores/gestores das pousadas representam uma conjunto de indicadores financeiros (ex.: volume de vendas) e indicadores não financeiros (ex.: *feedback* do cliente), como se pode constatar a partir da análise da Tabela 328 à Tabela 342 do Apêndice 9 – Categorias de classificação, que incluem a classificação em financeiro ou não financeiro, consoante cada um dos indicadores mencionados pelos diretores/gestores das Pousadas de Portugal. Os indicadores financeiros representam indicadores quantitativos e objetivos, sendo considerados “*hard*” e os indicadores não financeiros representam indicadores qualitativos e subjetivos por isso correspondem a indicadores “*soft*” (Bullen & Rockart, 1981; Geller, 1985c).

Para além disso, apesar de os indicadores financeiros corresponderem aos indicadores tradicionais de mensuração do desempenho dos FCSs (Wadongo *et al.*, 2010), para que uma organização se mantenha competitiva, os indicadores não financeiros também devem ser considerados, pois ambos são fulcrais para que se investigue e antecipe o desempenho dos negócios em relação aos FCSs (Kala & Bagri, 2014, 2016; Wadongo *et al.*, 2010).

Desta forma, e apoiando a visão de Brotherton e Shaw (1996), os indicadores de medida que permitem mensurar o desempenho dos principais FCSs, segundo os resultados do presente estudo, integram indicadores financeiros (quantitativos), como por exemplo a “Repetição de negócios”; e indicadores não financeiros (qualitativos), como por exemplo o “*Feedback* do cliente”. A validação desta hipótese de investigação corrobora, portanto, os estudos de

Brotherton e Shaw (1996), Harris e Mongiello (2001), Kala e Bagri (2014, 2016), e Wadongo *et al.* (2010).

A **H6** “Uma lista de FCSs de um determinado estabelecimento hoteleiro pode ser um modelo específico para estabelecimentos hoteleiros semelhantes”, também pode ser considerada válida pois, como houve um certo nível de concordância entre os FCSs escolhidos como os mais importantes, pelos diretores/gestores das pousadas e pelos hóspedes (ver Tabela 259, secção 5.4), isto significa que as diferentes Pousadas de Portugal podem ser geridas tendo em consideração uma mesma lista de FCSs. Como esta concordância foi verificada, isto implica, também, que se pode adaptar este modelo a outros estabelecimentos hoteleiros da tipologia pousada e, talvez, de outras tipologias, como hotéis, desde que estes possuam características semelhantes. Esta conclusão vai ao encontro dos resultados das investigações de Berry *et al.* (1997) e Melia (2010).

Por outro lado, a **H7** “É extremamente difícil (ou mesmo impossível) uma cadeia hoteleira replicar os seus FCSs em várias unidades hoteleiras que estão localizadas em variados locais” não pode ser considerada válida nesta investigação, dado que houve um nível alto de concordância entre os diretores/gestores e os hóspedes, em relação à identificação dos FCSs mais importantes de pousadas localizadas em várias regiões e locais, podendo-se concluir que os mesmos FCSs podem ser considerados em diferentes pousadas, sendo estas pertencentes ao mesmo grupo hoteleiro – Grupo Pestana – e à mesma marca – Pestana Pousadas de Portugal.

Desta forma, os resultados desta investigação não atestam o que foi proposto por Olsen *et al.* (2005), que acredita que os FCSs de estabelecimentos hoteleiros de uma mesma cadeia hoteleira não são semelhantes devido à presença dos mesmos em variados locais e à dificuldade em que todos sustentem a identidade da marca de forma semelhante. No entanto, se se comparasse os quatro conjuntos de marcas associadas ao Grupo Pestana, de que faz parte a marca “Pestana Pousadas de Portugal”, talvez esta hipótese já fosse válida, havendo diferenças não só na localização, mas também na tipologia de estabelecimentos, na classificação e na oferta de produtos/serviços.

De seguida, serão validadas (ou não) as restantes hipóteses referentes à revisão de literatura, hipóteses estas que são mais específicas, em relação aos FCSs mais mencionados na literatura existente (mencionados por sete ou mais autores). Para a validação destas

hipóteses, serão tidos em consideração os FCSs considerados mais importantes em cada subdimensão (top três) por parte dos diretores/gestores das pousadas e/ou dos hóspedes.

É de notar, no que diz respeito à identificação dos três FCSs mais importantes de cada subdimensão, por parte dos diretores/gestores e dos hóspedes, que, como já foi revisto anteriormente, alguns destes FCSs foram destacados pelos diretores/gestores e hóspedes e outros foram destacados, apenas, no caso de um destes dois grupos.

Com base na análise da Tabela 264 e da Tabela 265, pode-se constatar que as hipóteses H8, H9, H10, H11, H12, H13, H14, H15, H16, H18, H19, H20, H21 e H22 (especificadas na Tabela 52 – secção 4.4) são todas consideradas válidas, pois representam FCSs identificados como uns dos mais importantes, seja para os diretores/hóspedes e/ou para os hóspedes das Pousadas de Portugal.

A **H23** “A satisfação do cliente corresponde a uma das áreas mais importantes na indústria hoteleira” é, também, válida, podendo-se confirmar a sua validação a partir da análise da importância das subdimensões, por parte dos diretores/gestores das pousadas e dos hóspedes, já que ambos os grupos de inquiridos, destacam a subdimensão “Satisfação do Cliente” como a mais importante de todas, com percentagens de, aproximadamente, 94,7% (ver Tabela 117 – secção 5.2.1.2) e 72,0% (ver Tabela 199 – secção 5.3.1.3), respetivamente, de inquiridos que acham esta subdimensão “muito importante”. Além disso, o objetivo considerado mais importante pelos diretores/gestores das Pousadas de Portugal é a “Satisfação do Cliente”, destacado como “muito importante” por todos os inquiridos (100,00%) (ver Tabela 114 – secção 5.2.1.2).

Por outro lado, a **H17** “Relativamente à área do(a) ‘Promoção, *Marketing* e Prestígio’, uns dos fatores mais críticos correspondem ao *marketing*, à publicidade e à promoção” não pode ser considerada válida pois este FCS não se destacou entre os restantes da subdimensão “Promoção e *Marketing*”, não tendo sido distinguido como um dos mais importantes desta subdimensão, nem pelos diretores/gestores nem pelos hóspedes, como se pode verificar na Tabela 264.

Tabela 264 - Validação das hipóteses de investigação (H8-H22) referentes à revisão de literatura – subdimensões avaliadas pelos diretores/gestores e pelos hóspedes

Subdimensão	TOP 3 - FCSs	H.I. válidas
Alcance e Localização	Ambiente envolvente externo	-
	Horário de <i>check-in</i> e <i>check-out</i>	-
	Localização	H8
	Rede da marca do estabelecimento hoteleiro (tamanho e cobertura geográfica)	-
Prestígio e Imagem	Estabelecimento hoteleiro bem estabelecido na comunidade local	-
	Prémios recebidos pelo estabelecimento hoteleiro	-
	Reputação/imagem do estabelecimento hoteleiro	-
Promoção e Marketing	Análise e controlo do mercado (ao nível de produtos/serviços, clientes, concorrentes, segmento de mercado, economia, etc) para apoiar a tomada de decisões	-
	Custos de promoção comparativamente aos concorrentes	-
	Diferenciação forte da marca do estabelecimento hoteleiro	H16
	Oferta de benefícios para membros/sócios	-
Alimentação e Bebidas	Competência do serviço	H13
	Pequeno-almoço conveniente e saboroso	-
	Qualidade	H9
	Relação qualidade-preço	H22
Conferências e Banquetes	Atendimento personalizado	-
	Espaço, decoração e requinte	-
	Flexibilidade das instalações	-
	Qualidade	-
Instalações e Produtos Gerais	Caraterísticas físicas do estabelecimento hoteleiro	-
	Disponibilização de internet com bons sinais em todo o estabelecimento	-
	Parte exterior espaçosa (ex: jardim, piscina, etc)	-
	Qualidade das instalações, produtos e infraestruturas	H15
Quartos dos Hóspedes	<i>Design</i> e decoração	-
	Insonorização	-
	Limpeza	H10 / H18
	Nível de conforto	H19
Satisfação do Cliente	Atendimento das necessidades/desejos do cliente	H21
	Cobrança de preços competitivos/apelativos	-
	Expectativas do cliente	-
	Fidelização de clientes (repetição de negócios)	-
Serviço	Atendimento ao cliente altamente personalizado	-
	Capacidade de resposta e rapidez/prontidão	-
	Eficiência e competência	H13
	Qualidade	H20

Fonte: Elaboração própria

Desta forma, e fazendo-se referência aos FCSs mais destacados aquando da revisão de literatura e na presente investigação, irá ser sintetizada alguma informação relativa aos mesmos.

Relativamente à **H8**, que diz respeito ao FCS “**Localização**”, este fator é um dos mais críticos para o sucesso dos estabelecimentos hoteleiros, sendo um dos FCSs mais mencionados na literatura por diversos autores (Brotherton, 2004a; Brotherton & Watson, 2000; Chaves *et al.*, 2011; Fuentes-Medina *et al.*, 2018; Geller, 1985c; Goryushkina *et al.*, 2016; Hua *et al.*, 2009; Kilic & Okumus, 2005; Melia, 2010; Minciotti *et al.*, 2008; Olsen *et al.*, 2005; Sainaghi, 2011a, 2011b; Wang & Hung, 2015; Yadegaridehkordi *et al.*, 2018; Zhang *et al.*, 2013).

Como Chaves *et al.* (2011) defendem, este aspeto é, particularmente, valorizado pelos hóspedes, pois a proximidade ao centro da cidade, à praia, e a outros locais de referência, a acessibilidade e o facto da localidade ser segura e calma, entre outros elementos, são determinantes para a escolha dos hóspedes, por um determinado estabelecimento hoteleiro. Este FCS é significativo, principalmente, se for capaz de fornecer vantagem competitiva a um estabelecimento hoteleiro, perante a concorrência (Melia, 2010). A localização pode afetar, ainda, a taxa de ocupação e as vendas (Geller, 1985c). Portanto, este é um elemento crucial e que deve ser tido em consideração antes da criação de uma nova unidade hoteleira já que afeta, consideravelmente, o seu sucesso. Uma boa escolha de localização é crítica para o investimento inicial ser recuperado o mais rápido possível (Brotherton, 2004a; Hua *et al.*, 2009; Venter & Cloete, 2007; Yadegaridehkordi *et al.*, 2018; Zhang *et al.*, 2013).

No que concerne à **H16**, especificamente, ao FCS “**Diferenciação forte da marca**”, este para além de ser um dos FCSs que mais se destaca na subdimensão “Prestígio e Imagem”, tendo em conta os resultados desta investigação, também, corresponde a um dos FCSs que mais se destaca na literatura, tendo sido enfatizado por vários autores (Brotherton, 2004a; Daun & Klinger, 2006; Holverson & Revaz, 2006; Hua *et al.*, 2009; Meilani & Anugrah, 2015; Melia, 2010; Olsen *et al.*, 2005). Daun e Klinger (2006), Holverson e Revaz (2006), e Olsen *et al.* (2005), que estudaram, essencialmente, este FCS, consideram que o potencial de uma determinada marca deve ser investigado profundamente, recorrendo-se aos investimentos necessários, até que sejam considerados todos os possíveis impactos da

mesma, pois um posicionamento diferenciador e forte da marca será arrebatador no ambiente competitivo atual, e atrairá um maior número de clientes.

A “**Qualidade**” no âmbito da “**Alimentação e Bebidas**” (**H9**) representa o FCS mais evidenciado pelos autores (Bergin, 2002, 2003; Brotherton, 2004b; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996; Fuentes-Medina *et al.*, 2018; Geller, 1985c; Jaafar, 2011) nesta importante área dentro de um estabelecimento hoteleiro.

Relativamente à “**Relação qualidade-preço**”, neste caso, no âmbito da “**Alimentação e Bebidas**” (**H22**), é de notar que a satisfação do cliente, bem como o seu comportamento, são influenciados pela relação qualidade-preço (Flanagan, 2005; Geller, 1985c).

No que diz respeito à subdimensão “Instalações e Produtos Gerais”, o FCS “**Qualidade das instalações, produtos e infraestruturas**” (**H15**) foi destacado, nesta investigação, como um dos três mais importantes, pelos diretores/gestores e pelos hóspedes. Este aspeto é cada vez mais valorizado pois os clientes são cada vez mais experientes e exigentes, como ressalta Brotherton e Shaw (1996).

A “**Limpeza**” no âmbito dos “**Quartos dos Hóspedes**” (**H10 e H18**) e a “**Higiene e Limpeza**” (**H10**) no âmbito da “**Conservação e Manutenção**” representam aspetos fulcrais, pois o fornecimento de um excelente ambiente limpo e cuidado pode não ser, por si só, determinante para o aumento de repetição de negócios (retenção de clientes), mas a falha no desempenho deste FCS pode causar insatisfação nos clientes e um possível passa-palavra negativo, como refere Wang e Hung (2015). A limpeza constitui, assim, um fator mencionado por vários autores na literatura (Brotherton, 2004b; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996; Chaves *et al.*, 2011; Geller, 1985c; Jaafar, 2011; Wang & Hung, 2015; Yadegaridehkordi *et al.*, 2018).

Tal como a limpeza dos quartos, o **conforto dos quartos (H19)** também representa um dos FCSs que mais se destacam na literatura (Brotherton, 2004a, 2004b; Chaves *et al.*, 2011; Hua *et al.*, 2009; Jaafar, 2011; Minciotti *et al.*, 2008; Wang & Hung, 2015) e nos resultados da presente investigação.

O **atendimento das necessidades do cliente** é outro elemento fulcral (**H21**), sendo que, como ressalta Kandampully (2006), para que os desejos e as necessidades dos clientes sejam atendidos(as), é necessário, por vezes, adaptar a oferta à procura, de modo a que se forneça

os melhores produtos e serviços do mercado, e conseqüentemente, se ganhe lealdade por parte do cliente e liderança no mercado. Portanto, é, inegavelmente, importante que se satisfaça os clientes, atendendo a variados requisitos atuais e futuros, por parte de diferentes perfis de clientes, já que o sucesso de um estabelecimento hoteleiro tem, geralmente, como base, uma orientação forte para o cliente. Este aspeto foi salientado nos resultados de um conjunto de estudos (Brotherton, 2004b; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996; Brotherton & Watson, 2000; Kandampully, 2006; Mardani *et al.*, 2015; Melia, 2010; Rahimi, 2017; Yusof & Aspinwall, 1999).

A **qualidade do serviço (H20)** é discutida em vários estudos anteriores (Antony *et al.*, 2004; Avcikurt *et al.*, 2011; Boardman & Vining, 1996; Chittithaworn *et al.*, 2011; Geller, 1985c; Hua *et al.*, 2009; Kilic & Okumus, 2005; Melia, 2010; Min, 2018; Mohsin & Lengler, 2015; Mohsin & Lockyer, 2010; Yadegaridehkordi *et al.*, 2018; Yusof & Aspinwall, 1999), que a destacam como uma área (com diversos FCSs) ou como um FCS individual. Este elemento é central, sendo capaz de determinar a diferenciação e a vantagem competitiva e, conseqüentemente, o sucesso de um estabelecimento hoteleiro, no mercado. Pode, desta forma, ser determinante para a lealdade e a satisfação dos clientes. Desta forma, os diretores/gestores hoteleiros devem estar constantemente atentos a atributos ou aspetos que necessitem de manutenção e/ou melhoria.

É dado um elevado ênfase à subdimensão “**Satisfação do Cliente**” (H23), já que esta representa um fator direto de sucesso na indústria hoteleira, como foi ressaltado por Zhang *et al.* (2013), e o impacto deste fator tem sido bastante discutido na literatura, tendo sido destacado por vários investigadores (Arasli, 2012; Avcikurt *et al.*, 2011; Chittithaworn *et al.*, 2011; Flanagan, 2005; Geller, 1985c; Kilic & Okumus, 2005; Meilani & Anugrah, 2015; Mohsin & Lengler, 2015; O’Donoghue & Luby, 2006; Politis *et al.*, 2009; Yadegaridehkordi *et al.*, 2018). Normalmente, a satisfação do cliente é influenciada pela qualidade do serviço (Yadegaridehkordi *et al.*, 2018) e é determinante para o sucesso de uma unidade hoteleira, como concluíram Haktanir e Harris (2005), e Yadegaridehkordi *et al.* (2018). Ademais, a satisfação do cliente é crucial para haver repetição de negócios e retenção de clientes, que representam aspetos muito relevantes, pois, a longo prazo, é considerado mais vantajoso manter “bons clientes” do que aliciar novos clientes (Melia, 2010; Minciotti *et al.*, 2008). A satisfação do cliente é, portanto, o fator de sucesso, neste caso em contexto de subdimensão, mais relevante nesta investigação e confirma os resultados de Avcikurt *et al.* (2011), Mardani

et al. (2015), Padilla-Meléndez e Garrido-Moreno (2014), Yadegaridehkordi *et al.* (2018), e Zhang *et al.* (2013).

A Tabela 265 engloba os FCSs destacados como top três das subdimensões que foram apenas avaliadas pelos diretores/gestores das pousadas, nomeadamente as subdimensões “Contabilidade e Controlo”, “Estratégia, Gestão e Estrutura”, “Gestão de Recursos Humanos”, “Inovação e Uso da Tecnologia e Internet”, “Conservação e Manutenção” e “Recursos Humanos”.

No que diz respeito à **H12** e à **H13** e aos respetivos FCSs “**Competência, experiência e formação dos gestores**”, “**Desenvolvimento e formação dos recursos humanos**”, “**Competência do serviço**” e “**Eficiência e competência**” (distribuídos pelas Tabela 264 e Tabela 265), os quatro fatores são bastante mencionados na literatura existente sobre os fatores críticos de sucesso em estabelecimentos hoteleiros, sendo que envolvem a formação, as competências e as habilidades dos recursos humanos.

Tabela 265 - Validação das hipóteses de investigação (H8-H22) referentes à revisão de literatura – subdimensões avaliadas somente pelos diretores/gestores

Subdimensão	TOP 3 - FCSs	H.I. válidas
Contabilidade e Controlo	Controlo/gestão do volume de receitas/rendimento	H11
	Desempenho financeiro	-
	Gestão eficiente dos ativos	-
Estratégia, Gestão e Estrutura	Competência, experiência e formação dos gestores	H12 / H13
	Cultura e estrutura organizacional	-
	Retenção de clientes	-
Gestão de Recursos Humanos	Desenvolvimento da moral e lealdade dos funcionários (consequente retenção dos funcionários)	-
	Desenvolvimento e formação dos recursos humanos	H12
	Motivação e satisfação dos recursos humanos	-
Inovação e Uso da Tecnologia e Internet	Atualização e uso das tecnologias de informação e comunicação	-
	Estratégia de inovação e criatividade	-
	Utilização da tecnologia e internet para comunicação	-
Conservação e Manutenção	Higiene e limpeza	H10
	Planeamento sistemático (ao nível da limpeza, lavanderia, manutenção, etc)	-
	Segurança e Proteção	-
Recursos Humanos	Competência dos recursos humanos	-
	Compromisso e envolvimento dos funcionários	-
	Simpatia e prestabilidade dos funcionários perante os clientes	H14

Fonte: Elaboração própria

A **formação e competência dos gestores**, evidenciada por Avcikurt *et al.* (2011), Kilic e Okumus (2005), e Yusof e Aspinwall (1999), podem ser determinantes para a competitividade futura das unidades hoteleiras, sendo que o facto de estes possuírem ou não grau de educação universitária, influencia a sua perceção acerca dos FCSs, segundo o estudo de Avcikurt *et al.* (2011).

No que concerne ao “**Desenvolvimento e formação dos recursos humanos**”, fator este destacado por diversos autores (Avcikurt *et al.*, 2011; Bergin, 2002, 2003; Brotherton, 2004b, 2004a; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996; Brotherton & Watson, 2000; Flanagan, 2005; Geller, 1985c; Hansen & Eringa, 1998; Jaafar, 2011; Kilic & Okumus, 2005; Melia, 2010; Ottenbacher & Gnoth, 2005; Phillips & Louvieris, 2005; Politis *et al.*, 2009; Yadegaridehkordi *et al.*, 2018; Yusof & Aspinwall, 1999), deve ser-lhe dada alta prioridade, já que o desenvolvimento e a formação dos colaboradores permitem que a sua lealdade e retenção aumentem, o que, conseqüentemente, levará a uma maior consistência no serviço oferecido e permitirá alcançar lealdade por parte do cliente e, por isso, repetição de negócios. Portanto, este é um aspeto em que se deve investir pois, para além de poder contribuir para a qualidade do serviço, também pode ser determinante para expandir a produtividade e a eficiência. O retorno deste investimento passará por um melhor desempenho no curto prazo e por níveis mais elevados de retenção de colaboradores e clientes (Brotherton & Shaw, 1996; Yadegaridehkordi *et al.*, 2018).

As **competências e habilidades dos recursos humanos (H13)**, também, são essenciais, tendo sido destacadas por alguns autores na literatura (Brotherton, 2004a; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996; Jaafar, 2011; Kilic & Okumus, 2005; Meilani & Anugrah, 2015; Yadegaridehkordi *et al.*, 2018). Tal como o desenvolvimento e a formação dos recursos humanos, as competências e habilidades possibilitam que haja um desempenho superior no mercado (Kandampully, 2006).

Em relação ao FCS “**Controlo/gestão do volume de receitas/rendimento**” (H11) e, por este ser crucial para que os objetivos de liquidez dos estabelecimentos hoteleiros sejam cumpridos, é um fator ressaltado por alguns autores (Brotherton, 2004b; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996; Chittithaworn *et al.*, 2011; Flanagan, 2005; Geller, 1985c; Jaafar, 2011; Kilic & Okumus, 2005; Melia, 2010; Phillips & Louvieris, 2005), sendo que o

principal objetivo deste controlo orçamental é o aumento das receitas e, conseqüente, aumento do lucro.

No que toca ao FCS “**Simpatia e prestabilidade dos funcionários perante os clientes**” (H14), é de realçar que a atitude dos colaboradores é muito importante na indústria hoteleira, que é composta por negócios que envolvem pessoas. Como indicado por Chaves *et al.* (2011), Minciotti *et al.* (2008), e Mohsin e Lengler (2015), os hóspedes tendem a valorizar a simpatia e a disponibilidade e prestabilidade dos funcionários. Os resultados desta investigação mostram que os diretores/gestores das pousadas estão cientes desta valorização já que distinguiram este FCS como um dos três mais importantes da subdimensão “Recursos Humanos”. Avcikurt *et al.* (2011) adverte que a atitude e o comportamento dos funcionários influencia a satisfação e a lealdade dos clientes e a qualidade do serviço prestado. Este corresponde, também, e por todas estas razões, a um dos FCSs mais discutidos na literatura pelos principais autores (Avcikurt *et al.*, 2011; Brotherton, 2004b; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996; Chaves *et al.*, 2011; Chittithaworn *et al.*, 2011; Geller, 1985c; Kilic & Okumus, 2005; Melia, 2010; Minciotti *et al.*, 2008; Mohsin & Lengler, 2015; Wang & Hung, 2015).

Pode-se, desta forma, concluir que os principais recursos da rede de Pousadas de Portugal - o que satisfaz ou atrai os seus clientes – são, de uma forma geral, consistentes com a literatura.

Nota-se, também, alguma semelhança entre os indicadores propostos pelos principais investigadores da área e os indicadores sugeridos pelos diretores/gestores das pousadas para mensurar o desempenho dos FCSs, nomeadamente dos três FCSs mais importantes de cada subdimensão.

O indicador “**Inquérito de satisfação ao hóspede**” foi um dos indicadores de desempenho dos FCSs mais mencionado pelos diretores/gestores das pousadas, o que sustenta as conclusões de Haktanir e Harris (2005), que acreditam que a implementação de um inquérito/questionário aos hóspedes é essencial para se ter acesso a informações de satisfação e perceber, inclusive, quais os departamentos que estão a ter um melhor desempenho, para ser, assim, possível, tomar medidas congruentes. Este indicador permite, ainda, segundo estes autores, identificar o que pode ser acrescentado e melhorado, em termos

de oferta, de acordo com os(as) necessidades e desejos dos clientes, para que estes gastem mais.

Um dos indicadores ressaltado, também, algumas vezes, pelos diretores/gestores das Pousadas de Portugal, foi o “**Feedback informal**”, que, segundo Haktanir e Harris (2005), corresponde a uma forma fácil e oportuna de conseguir questionar os clientes pois acontece, normalmente, por meio de conversa entre um funcionário e um cliente, enquanto um determinado serviço é fornecido. Este tipo de *feedback* poderá permitir resolver problemas e melhorar a satisfação do cliente (Haktanir & Harris, 2005). O uso deste indicador, também, suporta os resultados do estudo de Geller (1985c).

O “**Feedback do cliente**”, de uma forma geral, representa, por si só, um dos principais indicadores que permite mensurar o desempenho da maior parte dos FCSs, avaliando o desempenho dos mesmos com eficiência e cuidado (Brotherton & Shaw, 1996). Portanto, a menção deste indicador, pelos diretores/gestores das pousadas, corrobora o estudo de Brotherton (2004b), Brotherton *et al.* (2002), e Brotherton e Shaw (1996). No entanto, a confiança significativa que existe neste indicador pode ser um aspeto alarmante, já que este proporciona um controlo reativo ao invés de proativo, uma vez que depende, geralmente, de um *feedback* pós-consumo, que se realiza demasiado tarde para que seja possível satisfazer esses clientes, como advertem Brotherton e Shaw (1996).

Estes indicadores mais opinativos e dependentes do hóspede são resultantes da simultaneidade associada ao serviço, que requer medidas em tempo real durante o fornecimento do serviço (Haktanir & Harris, 2005).

Por outro lado, o indicador “**Nível de negócios repetidos**”, também salientado pelos diretores/gestores das pousadas para mensurar alguns dos FCSs, foi ressaltado nos estudos de Brotherton (2004b), Brotherton *et al.* (2002), e Brotherton e Shaw (1996).

Constata-se, ainda, que, assim como é evidenciado no estudo de Brotherton e Shaw (1996), um número considerável de indicadores mencionados no que toca aos FCSs da subdimensão “Alimentação e Bebidas” correspondem a indicadores financeiros/quantitativos.

No âmbito da “Conservação e Manutenção”, os indicadores “**Observações e verificações da gerência**” e “**Auditorias**” são mencionados pelos diretores/gestores das pousadas como indicadores que permitem medir o desempenho dos três FCSs mais importantes, o que vai

ao encontro das investigações de Brotherton (2004b), Brotherton *et al.* (2002), e Brotherton e Shaw (1996). Portanto, Brotherton e Shaw (1996) defendem que estes indicadores de desempenho refletem uma preocupação em medir o desempenho dos FCSs desta subdimensão enquanto estes estão, efetivamente, a ser desenvolvidos.

Assim como se verificou na literatura existente (Brotherton, 2004b; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996; Geller, 1985c; Meilani & Anugrah, 2015; Phillips & Louvieris, 2005), no presente estudo, o desempenho dos FCSs da área do(a) “Contabilidade e Controlo” é o mais perceptível e fácil de ser mensurado pois quase todos os indicadores correspondentes se tratam de indicadores financeiros, associados ao rendimento, às despesas, às receitas, ao lucro, entre outros.

Relativamente ao FCS “Desenvolvimento e formação dos recursos humanos”, são sugeridos uma série de indicadores capazes de medir o desempenho deste fator na literatura, sendo que os indicadores propostos pelos diretores/gestores das pousadas “**Feedback do cliente**” (Brotherton, 2004b; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996), “**Padrões de desempenho observados**” (Phillips & Louvieris, 2005), “**Plano de formação**” (Brotherton, 2004b; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996) e “**Volume de negócios**” (Brotherton, 2004b; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996) são comuns aos citados pelos principais investigadores, no que toca a este FCS.

No que diz respeito ao FCS “Atualização e uso das tecnologias de informação e comunicação” da subdimensão “Inovação e Uso da Tecnologia e Internet”, os diretores/gestores das Pousadas de Portugal sugeriram que o desempenho deste fator pode ser medido a partir dos indicadores “**Nível de desenvolvimento das instalações do hotel**”, “**Nível de desenvolvimento tecnológico do estabelecimento hoteleiro**” e “**Quantidade de novos ativos de serviço hoteleiro**”, que vão ao encontro do que foi proposto por Meilani e Anugrah (2015). Como a área da inovação, tecnologia e internet é uma área, relativamente, recente, os estudos de Brotherton (2004b), Brotherton *et al.* (2002), Brotherton e Shaw (1996), Geller (1985c), e Phillips e Louvieris (2005), ainda não ressaltavam estes aspetos.

Os indicadores sugeridos pelos diretores/gestores das pousadas para mensurar o desempenho do FCS “Diferenciação forte da marca”, também, corroboram a investigação de Meilani e Anugrah (2015), nomeadamente os indicadores “**Quota de mercado de hóspedes**”, “**Quota de mercado de clientes de A&B**” e “**Quota de mercado de clientes de reuniões**”,

convenções e exposições”, “Quantidade de novos hóspedes”, “Quantidade de novos clientes de A&B” e “Quantidade de novos clientes de reuniões, convenções e exposições”.

Relativamente aos FCSs relativos ao “Quarto dos Hóspedes”, os diretores/gestores das Pousadas de Portugal sugeriram indicadores muito relacionados com a opinião do hóspede, nomeadamente os indicadores “*Feedback do cliente*”, “*Inquérito de satisfação aos hóspedes*” e “*Índice de satisfação de clientes nas plataformas internas e externas (ReviewPro, Tripadvisor, Booking, Expedia, etc.)*”, que refletem o pós-consumo, o que vai ao encontro dos resultados de Brotherton e Shaw (1996), que advertem, mais uma vez, que a implementação das medidas necessárias para melhorar o desempenho destes FCSs, acaba por ser tardia, devido a este controlo *post-hoc*.

Por fim, em relação à subdimensão “Satisfação do Cliente”, que, como já foi referido e concluído anteriormente, representa a área mais importante no que toca às Pousadas de Portugal, na opinião dos diretores/gestores e, também, dos hóspedes inquiridos, o desempenho do FCS “Atendimento das necessidades/desejos do cliente” pode ser medido através do indicador “**Repetição de negócios**” na opinião dos diretores/gestores das pousadas e dos principais investigadores da área (Brotherton, 2004b; Brotherton *et al.*, 2002; Brotherton & Shaw, 1996).

É importante, também, ressaltar algumas das conclusões relativas às hipóteses de investigação validadas aquando da análise exploratória do inquérito por questionário aplicado aos hóspedes, em que foi verificada a influência das características sociodemográficas e da visita na escolha e na avaliação dos FCSs mais importantes e a influência da avaliação da importância na avaliação do desempenho. Este interesse em investigar estas possíveis influências suscitou a partir da análise da investigação de Avcikurt *et al.* (2011), que, para além da identificação dos FCSs mais importantes, estudou a influência da experiência profissional e do nível de escolaridade dos gestores dos hotéis em análise e verificaram que, de facto, existem diferenças estatisticamente significativas entre estas duas características e a seleção dos FCSs mais importantes.

Na presente investigação, não se considerou viável investigar este tipo de influências porque a amostra de dados referentes aos diretores/gestores das pousadas é de, apenas, 19 inquiridos. Portanto, adaptou-se a investigação de Avcikurt *et al.* (2011) ao caso dos hóspedes,

explorando-se o caso de todas as variáveis sociodemográficas e de caracterização da visita e obteve-se, efetivamente, algumas influências relevantes. Estas associações foram validadas ao longo da análise dos resultados do estudo empírico (secção 5.3.2).

Foi possível constatar que as características sociodemográficas influenciam mais a escolha dos três FCSs mais importantes de cada subdimensão do que as características da visita, nomeadamente o género (**H24**), o país de residência (**H27**) e o rendimento médio mensal (**H31**), que correspondem a características dos hóspedes inquiridos que mostraram ter alguma influência (em pelo menos seis FCSs) nesta escolha, como é possível observar na Tabela 306, na Tabela 307 e na Tabela 308 do Apêndice 8 – Validação das hipóteses de investigação referentes ao estudo empírico.

Ademais, e no que concerne à avaliação do desempenho das dimensões, a característica relativa ao ano em que o hóspede ficou hospedado numa das pousadas influencia a avaliação do desempenho (**H53**) de uma das dimensões (50,00% das dimensões, no caso dos hóspedes), especificamente da dimensão “Acessibilidade e Comunicação”, como se pode visualizar na Tabela 310 do Apêndice 8 – Validação das hipóteses de investigação referentes ao estudo empírico.

É de notar, ainda, e como se pode verificar na Tabela 313 e na Tabela 315 do Apêndice 8 – Validação das hipóteses de investigação referentes ao estudo empírico, que a avaliação da importância de alguns dos FCSs (pelo menos seis FCSs) é influenciada pelo género do hóspede inquirido (**H36**) e a avaliação tanto da importância como do desempenho dos FCSs (pelo menos seis FCSs) é influenciada pela companhia de viagem (**H58 e H59**).

Por fim, ressalta-se que a avaliação da importância influencia a avaliação do desempenho (**H60**), no caso das dimensões, das subdimensões e de quase todos os itens (FCSs) mais importantes, tendo em consideração a opinião dos hóspedes (ver Tabela 316, Tabela 317 e Tabela 318 do Apêndice 8 – Validação das hipóteses de investigação referentes ao estudo empírico). Esta análise foi inspirada no estudo de Mohsin e Lengler (2015) e vai ao encontro de alguns dos seus resultados, sendo que existem, de facto, várias relações entre a avaliação da importância e o impacto na avaliação do desempenho. No entanto, apesar de no estudo de Mohsin e Lengler (2015), haverem algumas associações negativas, no caso do presente estudo empírico, as associações entre a avaliação da importância e do desempenho das dimensões, subdimensões e itens são todas positivas, o que mostra que quanto maior a

classificação da importância destes aspetos, por parte dos hóspedes inquiridos, maior a classificação atribuída à avaliação do desempenho, isto é, à avaliação da experiência real dos hóspedes.

Esta conclusão é bastante positiva, podendo-se constatar que os aspetos mais importantes, na opinião dos hóspedes, são aqueles que são, tendencialmente, melhor avaliados, no que diz respeito ao seu desempenho nas Pousadas de Portugal. Os únicos FCSs, dos 27 FCSs mais importantes na opinião dos hóspedes inquiridos (três FCSs em cada subdimensão), em que isto não se verifica são os itens “Horário de *check-in* e *check-out*” e “Espaço, decoração e requinte” dos(as) “Conferências e Banquetes”. Nestes dois casos não se verificou qualquer significância estatística.

No que diz respeito à **dicotomia humano-técnica**, que representa um dos objetivos específicos a analisar na presente dissertação, como já se verificou a partir da primeira hipótese de investigação (**H1**), no caso dos diretores/gestores, esta dicotomia indica uma proporção de 2:1 a favor dos FCSs técnicos (Tabela 260 anteriormente apresentada nesta secção e Tabela 319 do Apêndice 9 – Categorias de classificação). Relativamente aos FCSs destacados pelos hóspedes inquiridos, e como se pode verificar na Tabela 266 e na Tabela 320 do Apêndice 9 – Categorias de classificação, 10 FCSs são considerados humanos (37,04%) e 17 FCSs podem ser considerados técnicos (62,96%). Desta forma, a dimensão técnica destaca-se, uma vez mais, embora com, relativamente, menos peso.

Tabela 266 - Categorias de classificação (Humanos vs. Técnicos) - hóspedes

Categorias de classificação	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Humanos	10	37,04%
Técnicos	17	62,96%
Total	27	100,00%

Fonte: Elaboração própria

Estes resultados como um todo (no caso dos diretores/gestores e hóspedes), podem ser observados na Tabela 321 e na Tabela 322 do Apêndice 9 – Categorias de classificação, e permitem caracterizar uma série de fatores como um “núcleo técnico” genérico e um conjunto menor de FCSs como pertencentes à dimensão humana, para o sucesso nas operações das pousadas e corroboram os estudos de Brotherton (2004b), Brotherton *et al.* (2002), e Brotherton e Shaw (1996).

5.6 Conclusão

Este capítulo permitiu retirar várias conclusões relativas à caracterização sociodemográfica dos inquiridos, nomeadamente dos diretores/gestores e dos hóspedes; à caracterização profissional dos diretores/gestores; à caracterização da visita dos hóspedes às Pousadas de Portugal; à análise descritiva das variáveis em estudo (dimensões, subdimensões e itens) na opinião dos diretores/gestores e dos hóspedes; e à análise exploratória das variáveis em estudo (dimensões, subdimensões e itens) na visão dos hóspedes.

Relativamente à caracterização sociodemográfica dos diretores/gestores inquiridos, a maior parte são do género masculino, possuem entre 35 e 44 anos, têm como nível de escolaridade a licenciatura e a sua área de especialização é correspondente à hotelaria, turismo e/ou hospitalidade. No que toca à sua caracterização profissional, quatro são diretores regionais e 15 são gestores de uma unidade hoteleira; a maior parte dos gestores de uma unidade hoteleira são de unidades pertencentes às regiões do Alentejo, Centro e Norte; e a grande parte dos diretores/gestores trabalham há mais de 10 anos no Grupo Pestana e na indústria hoteleira.

No que concerne à caracterização sociodemográfica dos hóspedes, a maioria são do género feminino, o que vai ao encontro dos dados da procura fornecidos pelo Grupo Pestana; possuem entre 35 a 44 anos; são casados/união de facto; são de Portugal, sendo que os residentes de Portugal que mais se destacam pertencem a Lisboa e os residentes no estrangeiro que mais se destacam são do Brasil; possuem como nível de escolaridade a licenciatura; estão empregados; são técnicos ou profissionais de nível intermédio; são trabalhadores por conta de outrem; e recebem mais de 2100 € de rendimento médio mensal. No que concerne à caracterização da visita destes hóspedes às pousadas, as pousadas que mais se destacam por serem a pousada de referência para os dados fornecidos pelos hóspedes no questionário são a “Pousada Flor da Rosa – Crato”, a “Pousada de São Mateus – Viseu” e a “Pousada da Serra da Estrela – Covilhã”; o ano de hospedagem mais comum é 2019; a maior parte dos hóspedes ficaram hospedados duas noites, o que vai ao encontro do valor da estada média fornecido pelo Grupo Pestana; o principal motivo de viagem da maioria destes hóspedes foi “férias e lazer”; a companhia de viagem mais mencionada foi a família e o número de pessoas com quem viajaram foi, maioritariamente, uma pessoa.

No que concerne à análise dos dados da entrevista por questionário aplicada aos diretores/gestores, referentes às variáveis em estudo, é de notar que os objetivos considerados mais importantes, por ordem crescente de importância, por estes inquiridos são “Satisfação do cliente”, “Criar lealdade para que haja retenção de clientes”, “Fortalecer a imagem de marca”, “Aumentar a satisfação dos hóspedes através do serviço”, “Estabilidade financeira” e “Rentabilidade combinada com qualidade do serviço”. Todos estes objetivos foram considerados muito importantes por, pelo menos, 70% dos inquiridos. Relativamente às dimensões, as que se destacam por serem mais importantes, na opinião dos diretores/gestores, são o “Apoio e Atendimento ao Cliente” e o “Desempenho Operacional” e a que se destaca por ter um melhor desempenho nas pousadas é a dimensão “Desempenho Operacional”. Em relação às subdimensões, as mais importantes, por ordem crescente de importância, de acordo com a visão dos diretores/gestores são a “Satisfação do Cliente”, o “Serviço” e os “Recursos Humanos” e as que possuem um melhor desempenho, por ordem crescente de desempenho, nas pousadas são o “Serviço”, a “Satisfação do Cliente” e o(a) “Prestígio e Imagem”.

Por outro lado, e através da análise dos dados provenientes do inquérito por questionário aplicado aos hóspedes, destaca-se a dimensão “Apoio e Atendimento ao Cliente” como mais importante e com um melhor desempenho nas pousadas. No que diz respeito às subdimensões, os hóspedes inquiridos consideram que as subdimensões “Satisfação do Cliente”, “Quarto dos Hóspedes” e “Serviço” são as que mais se destacam por serem as mais importantes e as subdimensões “Prestígio e Imagem”, “Satisfação do Cliente” e “Quarto dos Hóspedes” são as que mais se destacam por terem um melhor desempenho nas pousadas.

Ainda no que toca às variáveis em estudo no caso dos diretores/gestores das Pousadas de Portugal e dos hóspedes inquiridos, na análise relativa à identificação dos três FCSs mais importantes de cada subdimensão, nota-se que estes dois grupos de inquiridos escolheram, na sua maioria, em todas as subdimensões, pelo menos, dois FCSs iguais. Em relação à avaliação do desempenho destes FCSs, há, também, alguns itens em comum, no que toca aqueles que possuem um melhor desempenho nas pousadas, em cada um das subdimensões.

A análise da entrevista por questionário permitiu, ainda, retirar conclusões acerca da identificação de indicadores de desempenho/medida dos FCSs destacados como os três mais importantes de cada subdimensão, havendo um vasto conjunto de opiniões de como se pode

mensurar o desempenho destes fatores. Além disso, estes dados permitiram, ainda, caracterizar estes aspetos no caso das Pousadas de Portugal e encontrar medidas de melhoria, para que estes elementos possam ser melhor desenvolvidos no âmbito das pousadas.

Neste capítulo, foi, também, realizada uma análise exploratória dos dados relativos ao inquérito por questionário aplicado aos hóspedes, com base em testes estatísticos, que visaram responder às hipóteses de investigação do estudo empírico previamente definidas.

Depois, foram comparados os dados provenientes do inquérito por questionário aplicado aos diretores/gestores com os dados provenientes da entrevista por questionário aplicada aos hóspedes, no sentido de se perceber que diferenças existiam entre a opinião destes dois grupos de inquiridos, através de diagramas importância-desempenho para analisar a importância e o desempenho das dimensões e subdimensões e de uma tabela e uma figura para analisar a importância e desempenho dos FCSs mais importantes, em comum, na opinião dos diretores/gestores e dos hóspedes.

Por fim, e na secção relativa à discussão, foram comparados os dados provenientes dos resultados da presente investigação com os dados referentes à revisão de literatura e foi possível constatar que a maior parte das hipóteses de investigação previamente definidas foram consideradas válidas.

A partir das hipóteses que emergiram da literatura, foi possível concluir que a maior parte dos FCSs mais importantes para os diretores/gestores e para os hóspedes, em cada uma das subdimensões, são de natureza técnica, interna, genérica e de construção e/ou adaptação, tendo em consideração as principais categorias de classificação em que se pode classificar os FCSs. Para além disso, os indicadores mencionados pelos diretores/gestores são caracterizados por uma grande diversidade, abrangendo indicadores financeiros (quantitativos) e não financeiros (qualitativos).

Foi possível confirmar, também, que devido a uma certa concordância existente entre a opinião dos diretores/gestores e dos hóspedes, no que toca aos FCSs mais importantes, relativamente às subdimensões que ambos avaliaram, existem vários FCSs comuns às diferentes Pousadas de Portugal.

Salienta-se, ainda, que, praticamente, todos os FCSs destacados como os mais discutidos e ressaltados na literatura, integram os FCSs mais relevantes das Pousadas de Portugal, resultantes do presente estudo.

No que concerne às hipóteses de investigação aplicadas à análise exploratória dos dados relativos ao inquérito por questionário direcionado aos hóspedes, foi possível concluir que algumas variáveis da caracterização sociodemográfica e da caracterização da visita possuem influência nas escolhas dos FCSs mais importantes e na avaliação da importância e do desempenho de alguns dos elementos em estudo. Além disso, confirmou-se, também, que a avaliação da importância de variados aspetos tem impacto na avaliação do desempenho (experiência real dos hóspedes).

6 Síntese e Conclusões

6.1 Principais conclusões

O termo “fator crítico de sucesso” surgiu em 1961 por iniciativa de D. Ronald Daniel e foi aplicado ao nível do turismo e hotelaria a partir de 1985, quando foi conduzido o primeiro estudo neste âmbito por Geller (1985c). Este conceito foi, desde então, bastante explorado, sendo considerado muito importante, já que os FCSs correspondem a atividades, processos, áreas ou recursos, que devem ser desenvolvidos de forma correta e satisfatória de modo a que os objetivos previamente definidos sejam atingidos. Desta forma, o processo de identificação dos FCSs deve partir da enunciação das metas e dos objetivos chave a cumprir. As vantagens da sua identificação são diversas, nomeadamente auxiliar a comunicação e a coordenação de informação, a liderança, o *marketing*, a medição e o controlo do desempenho, entre outras.

Os FCSs podem derivar de variadas fontes e podem ser classificados em diversas categorias, pois estes são considerados multifacetados e multidimensionais. Ademais, aquando da identificação dos FCSs é necessário verificar as características que estes devem possuir, entre as quais, serem orientados para a ação e acionáveis, mensuráveis, controláveis, específicos do mercado, flexíveis e devem existir em número limitado. É de notar, ainda, que, como os FCSs são fatores dinâmicos, podem variar consoante diferentes contextos, situações e/ou momentos. Depois de identificados os FCSs, deve-se proceder à medição e monitorização dos mesmos, através de indicadores de medida, que representam padrões específicos que possibilitam a calibração do desempenho de cada FCS. Estes indicadores também devem satisfazer determinadas características, nomeadamente serem explícitos, focados na ação, constituídos pela informação necessária, indicativos de um nível de desempenho ambicionado, aceitáveis pelos subordinados, de confiança, oportunos e simples.

Para que a identificação dos FCSs e dos respetivos indicadores de desempenho de um estabelecimento hoteleiro seja realizada da forma correta, deve-se estar ciente do tipo de estabelecimento(s) em questão, em termos da sua classificação (uma a cinco estrelas) e do conjunto de produtos e serviços existentes. Isto porque este conjunto pode limitar-se ao alojamento e à A&B ou pode ser mais extenso e complexo, agrupando, também, uma variedade de produtos e serviços extra, como equipamentos desportivos e serviços de *spa* e beleza. Além disso, os estabelecimentos hoteleiros são compostos por três grupos, entre eles

os hotéis, os hotéis-apartamentos e as pousadas; e possuem um determinado conjunto de requisitos, conforme a sua categoria de classificação, que difere dependendo das características dos serviços oferecidos. Os estabelecimentos da tipologia pousada, apesar de não exibirem estrelas, seguem os critérios de três ou quatro estrelas.

A revisão da literatura acerca do conceito de fator crítico de sucesso, dos aspetos relacionados e dos FCSs em estabelecimentos hoteleiros permitiu a identificação de uma série de FCSs e respetivos indicadores, tendo em consideração os estudos dos investigadores da área. A partir desta informação, foi criado um esquema que permite sintetizar toda a informação do capítulo 2 e, a partir da análise do capítulo 3, foram criadas quatro tabelas, divididas por quatro áreas (grandes dimensões) e constituídas por 15 subdimensões e 137 itens (FCSs) inerentes. Estes elementos foram dinamizados para que a construção e implementação dos instrumentos de recolha de dados ocorresse de forma dinâmica e eficaz. A partir das áreas temáticas, dos aspetos mais relevantes e dos FCSs mais mencionados na literatura, foram criadas várias hipóteses de investigação, com o objetivo de as testar no âmbito do objeto de estudo da presente dissertação, para se poder evidenciar se este estudo corrobora os principais construtos da literatura.

O objeto de estudo corresponde à rede de Pousadas de Portugal, atualmente gerida pelo Grupo Pestana, que agrupa um conjunto de 33 pousadas, localizadas em diferentes locais em Portugal. A população em estudo corresponde aos diretores/gestores das Pousadas de Portugal e aos hóspedes das mesmas, sendo que foi possível recolher 19 entrevistas por questionário aplicadas aos diretores/gestores e 118 inquéritos por questionário aplicados aos hóspedes.

A análise dos dados recolhidos foi realizada a partir do *software* SPSS 26, em que se recorreu à análise descritiva de todos os dados e à análise exploratória dos dados referentes aos hóspedes. Apenas foram realizados testes estatísticos tendo por base a informação relativa aos hóspedes, devido à dimensão da amostra que era satisfatória somente para este grupo de inquiridos. Estes testes serviram para testar as hipóteses de investigação criadas no âmbito deste estudo empírico, que visaram provar que existem associações significativas entre as variáveis de caracterização sociodemográfica e de caracterização da visita e as variáveis relativas às dimensões, às subdimensões e aos FCSs.

A partir da análise descritiva das entrevistas por questionário direcionadas aos diretores/gestores das pousadas, constatou-se que a grande parte deles são do género masculino, possuem entre 35 e 44 anos e possuem como nível de escolaridade a licenciatura e como área de especialização a hotelaria, turismo e/ou hospitalidade. Dos 19 diretores/gestores inquiridos, quatro correspondem a diretores regionais e 15 são gestores de uma unidade hoteleira, sendo que a maioria deles trabalham há mais de 10 anos na indústria hoteleira e, também, no Grupo Pestana.

Esta análise permitiu, ainda, concluir que os objetivos mais importantes, na opinião dos diretores/gestores das Pousadas de Portugal, são a satisfação do cliente, a lealdade do cliente (consequente retenção de clientes), o fortalecimento da imagem de marca, o aumento da satisfação dos hóspedes através do serviço, a estabilidade financeira e a combinação da rentabilidade com a qualidade do serviço. As dimensões (áreas dentro das pousadas) mais importantes, na opinião dos diretores/gestores, são o “Apoio e Atendimento ao Cliente” e o “Desempenho Operacional”, sendo esta última a que possui um melhor desempenho nas pousadas. Relativamente às subdimensões, as que mais se destacam pela sua importância são a “Satisfação do Cliente”, o “Serviço” e os “Recursos Humanos” e as que possuem um melhor desempenho nas pousadas correspondem ao “Serviço”, à “Satisfação do Cliente e ao/à “Prestígio e Imagem”. Para os três FCSs identificados como os mais importantes em cada subdimensão, foram mencionados, pelos diretores/gestores, vários indicadores de medida que permitem mensurar o desempenho desses FCSs e foram descritas ainda várias características das Pousadas de Portugal e diversas medidas de melhoria associadas aos mesmos. Muitos destes indicadores corroboram alguns dos indicadores mencionados na literatura, bem como o “*Feedback* do cliente”, que corresponde a um dos indicadores mais citados pelos diretores/gestores das pousadas e a um dos que mais se destaca na literatura.

A partir das informações fornecidas pelo Grupo Pestana, foi possível concluir que a estada média dos hóspedes nestas pousadas é de duas noites; as principais nacionalidades correspondem à americana, à brasileira, à portuguesa, à canadiana e à japonesa; a maior parte dos hóspedes são do género feminino; e a idade média dos hóspedes é de 60 anos. Por outro lado, a análise descritiva dos dados recolhidos nos inquéritos por questionário dirigidos aos hóspedes, permitiu concluir que a maioria dos inquiridos são do género feminino (concordância com dados do Grupo Pestana); possuem entre 35 a 44 anos; residem em Portugal, sendo que dos estrangeiros, os que mais se destacam são os residentes no Brasil;

possuem como nível de escolaridade a licenciatura, estão empregados e recebem mais de 2100€ de rendimento médio mensal. Esta análise possibilitou, ainda, constatar que a maior parte destes hóspedes inquiridos ficaram hospedados, pela última vez, numa das pousadas, em 2019; por duas noites (concordância com dados do Grupo Pestana); em férias e lazer e acompanhados por família.

No caso dos hóspedes inquiridos, estes avaliaram apenas duas dimensões e, conseqüentemente, apenas nove subdimensões e 83 FCSs, pois os hóspedes não conseguem avaliar algumas áreas e vários fatores, dado que excedem a sua experiência no local e o seu conhecimento. Desta forma, a dimensão que se destacou foi o “Apoio e Atendimento ao Cliente” por ser mais importante e por ter um melhor desempenho nas pousadas, comparativamente à dimensão “Acessibilidade e Comunicação”. Em relação às subdimensões, as mais importantes, na perspectiva dos hóspedes, correspondem à “Satisfação do Cliente”, ao “Quarto dos Hóspedes” e ao “Serviço” e as que possuem um melhor desempenho nas pousadas correspondem ao/à “Prestígio e Imagem”, à “Satisfação do Cliente” e ao “Quarto dos Hóspedes”.

Através da comparação dos dados relativos aos diretores/gestores e dos dados referentes aos hóspedes, foi possível concluir que, nas dimensões e respetivas subdimensões que ambos os grupos de inquiridos avaliaram, foram identificados vários FCSs comuns (pelo menos dois em cada subdimensão) aquando da seleção dos três mais importantes de cada subdimensão. Estes FCSs comuns são os seguintes: “Ambiente envolvente externo”, “Localização”, “Estabelecimento hoteleiro bem estabelecido na comunidade local”, “Prémios recebidos pelo estabelecimento hoteleiro”, “Reputação/imagem do estabelecimento hoteleiro”, “Diferenciação forte da marca do estabelecimento hoteleiro”, “Oferta de benefícios para membros/sócios”, “Competência do serviço” (A&B), “Qualidade” (A&B), “Atendimento personalizado” (Conferências e Banquetes), “Espaço, decoração e requinte” (Conferências e Banquetes), “Caraterísticas físicas do estabelecimento hoteleiro”, “Qualidade das instalações, produtos e infraestruturas”, “Limpeza” (Quarto dos Hóspedes), “Nível de conforto” (Quarto dos Hóspedes), “Atendimento das necessidades/desejos do cliente”, “Expectativas do cliente”, “Atendimento ao cliente altamente personalizado” e “Eficiência e competência”.

Relativamente à avaliação do desempenho destes FCSs mais importantes na opinião dos dois grupos de inquiridos, concluiu-se que o FCS em que o desempenho atribuído foi mais diferenciado entre os dois grupos foi o FCS “Atendimento personalizado” nas “Conferências e Banquetes”, sendo que os diretores/gestores avaliaram, em média, o desempenho deste FCS nas Pousadas de Portugal com um parâmetro mais alto, do que os hóspedes.

Esta concordância em termos da seleção dos FCSs mais importantes, por parte dos dois grupos de inquiridos possibilita concluir que os hóspedes e os diretores/gestores, de uma forma geral, valorizam os mesmos FCSs, independentemente da pousada. Retiraram-se, também, algumas conclusões relativas às dimensões e subdimensões, que ambos os grupos de inquiridos avaliaram, no que toca à avaliação da importância e do desempenho, com o apoio de diagramas importância-desempenho, que são bastante utilizados na literatura académica da área do turismo.

Das principais conclusões inerentes a estes diagramas, destaca-se, no que toca às dimensões, que há uma concordância evidente em relação à avaliação da dimensão “Apoio e Atendimento ao Cliente” na opinião dos dois grupos de inquiridos, sendo esta uma área de segunda prioridade, principalmente se houver hipóteses para melhorar; e que, no caso da dimensão “Acessibilidade e Comunicação”, os diretores/gestores consideram que esta é uma área com aspetos a melhorar (primeira prioridade) e os hóspedes consideram que é apenas uma área de segunda prioridade. Relativamente às subdimensões, os dois grupos de inquiridos avaliam de forma semelhante as subdimensões “Alcance e Localização”, “Prestígio e Imagem”, “Quarto dos Hóspedes”, “Satisfação do Cliente” e “Serviço”, estando todas elas inseridas no quadrante superior direito e, sendo, por isso, áreas de segunda prioridade. No que concerne às subdimensões “Alimentação e Bebidas” e “Promoção e *Marketing*”, deve haver um cuidado especial, pois já poderão existir, efetivamente, hipóteses de melhoria. Por último, no que diz respeito à subdimensão “Instalações e Produtos Gerais”, esta corresponde à única subdimensão integrada no quadrante inferior direito, tendo em consideração a opinião dos dois grupos de inquiridos, o que significa que corresponde a uma área de primeira prioridade, já que é considerada importante, porém o seu desempenho nas pousadas é classificado como moderado.

A partir da análise exploratória dos dados recolhidos no inquérito por questionário aplicado aos hóspedes, que teve por base a realização de variados testes estatísticos, que permitissem

dar resposta a uma série de hipóteses de investigação, concluiu-se que algumas das características sociodemográficas e da visita influenciam, efetivamente, as escolhas feitas pelos hóspedes aquando do preenchimento do questionário, por isso afetam a sua perceção; e que a avaliação da importância tem um impacto considerável na avaliação do desempenho, isto é, da avaliação da experiência propriamente dita dos hóspedes.

Depois de se compararem os resultados da presente investigação com a literatura, foi possível constar que a grande parte dos FCSs identificados como os mais importantes pelos diretores/gestores e/ou pelos hóspedes inquiridos são técnicos, internos, genéricos e de construção/adaptação e que os indicadores de desempenho referidos pelos diretores/gestores englobam indicadores financeiros e não financeiros. Os FCSs mais destacados na literatura estão, geralmente, incluídos neste conjunto identificado de FCSs mais importantes.

Para concluir, respondendo ao objetivo geral da dissertação “Identificar e analisar os(as) dimensões, subdimensões e fatores mais críticos para o sucesso das Pousadas de Portugal”, tendo em consideração a opinião dos dois grupos de inquiridos, conclui-se que a dimensão “Apoio e Atendimento ao Cliente” e a subdimensão “Satisfação do Cliente” são as mais críticas para o sucesso das pousadas. Relativamente aos fatores, os que se revelaram mais críticos, na opinião dos hóspedes e dos diretores/gestores são os seguintes: “Ambiente envolvente externo”; “Localização”; “Estabelecimento hoteleiro bem estabelecido na comunidade local”; “Prémios recebidos pelo estabelecimento hoteleiro”; “Reputação/imagem do estabelecimento hoteleiro”; “Diferenciação forte da marca do estabelecimento hoteleiro”; “Oferta de benefícios para membros/sócios”; “Competência do serviço (A&B)”; “Qualidade (A&B)”; “Atendimento personalizado” (Conferências e Banquetes); “Espaço, decoração e requinte” (Conferências e Banquetes); “Caraterísticas físicas do estabelecimento hoteleiro”; “Qualidade das instalações, produtos e infraestruturas”; “Limpeza” (Quartos dos Hóspedes); “Nível de conforto” (Quartos dos Hóspedes); “Atendimento das necessidades/desejos do cliente”; “Expectativas do cliente”; “Atendimento ao cliente altamente personalizado”; e “Eficiência e competência”.

Relativamente às subdimensões que foram apenas avaliadas pelos diretores/gestores (“Contabilidade e Controlo”, “Estratégia, Gestão e Estrutura”, “Gestão de Recursos Humanos” e “Inovação e Uso da Tecnologia e Internet”), os FCSs que mais se destacam são: “Controlo/gestão do volume de receitas/rendimento”; “Desempenho financeiro”; “Gestão

eficiente dos ativos”; “Competência, experiência e formação dos gestores”; “Cultura e estrutura organizacional”; “Retenção de clientes”; “Desenvolvimento da moral e lealdade dos funcionários (consequente retenção dos funcionários)”; “Desenvolvimento e formação dos recursos humanos”; “Motivação e satisfação dos recursos humanos”; “Atualização e uso das tecnologias de informação e comunicação”; “Estratégia de inovação e criatividade”; e “Utilização da tecnologia e internet para comunicação”.

6.2 Contributos

A nível setorial, este estudo fornece informações úteis e atualizadas para o desenvolvimento das Pestana Pousadas de Portugal. Espera-se, portanto, que esta investigação ajude os diretores(as) e gestores(as) destas pousadas a entender melhor os fatores mais críticos para o sucesso das mesmas, que estão, estrategicamente, divididos por dimensão e subdimensão, de forma a tornar a análise mais fácil e organizada. Desta forma, com base nas descobertas e conclusões, os diretores(as) e gestores(as) das Pousadas de Portugal recebem algumas sugestões que lhes permite concentrar apenas nos FCSs mais importantes e respetivos indicadores, para alcançarem um melhor desempenho e desenvolvimento nestes estabelecimentos hoteleiros. Para além disso, as duas perspetivas de análise (hóspedes e diretores/gestores) enriquecem bastante este estudo, tendo sido possível verificar várias semelhanças e diferenças entre as mesmas, que podem ser úteis para a gestão das Pousadas de Portugal.

A nível de contributos para a investigação, esta dissertação representa um contributo interessante para a literatura existente pois não existem muitos estudos que analisem o grupo de estabelecimentos do tipo pousada e que tenham como objeto de estudo uma rede/marca de estabelecimentos hoteleiros localizados pelo país, em vários locais diferentes, mas que têm características muito semelhantes, nomeadamente a de estarem localizados em edifícios emblemáticos. Em adição, este estudo representa uma exaustiva revisão da literatura sobre os FCSs, criando-se uma lista de dimensões, subdimensões e itens, a partir da extensa e diversa informação presente na literatura. Além disso, este estudo é bastante consolidado pois, para além da identificação dos FCSs mais importantes, foram avaliadas diversas vertentes, nomeadamente duas perspetivas de opinião – diretores/gestores das Pousadas de Portugal e hóspedes das mesmas -, várias dimensões e subdimensões (áreas de análise dentro de um estabelecimento hoteleiro), dois níveis de avaliação – importância e desempenho -,

definição dos objetivos que precedem a identificação dos FCSs e identificação dos indicadores de medida que permitem mensurar o desempenho dos FCSs.

A nível de contributos pessoais, o desenvolvimento desta dissertação permitiu um crescimento pessoal e intelectual, aprofundando-se várias competências, tais como a organização e sistematização de informação, a análise crítica de dados, a gestão de tarefas, entre outras.

6.3 Limitações

Uma das limitações está relacionada com a parte inicial da presente dissertação – a revisão da literatura – e diz respeito à dificuldade que houve em fundir e sintetizar todos os FCSs existentes na literatura revista, em um número, consideravelmente, menor, que pudesse ser implementado a este estudo. Esta difusão de informação seguiu uma determinada lógica, tentando-se agrupar os FCSs mais semelhantes ou do mesmo contexto, partindo-se de 266 FCSs iniciais e conseguindo-se ficar com apenas 137 FCSs finais. No entanto, resultou numa certa diferença em termos de número de FCSs em cada uma das subdimensões, havendo algumas subdimensões que integraram apenas quatro FCSs, sendo que a subdimensão com mais FCSs (“Estratégia, Gestão e Estrutura”) engloba 19 FCSs. Isto deve-se, obviamente, ao facto de algumas áreas estarem mais difundidas na literatura e terem, por isso, mais FCSs associados, no entanto isto representa uma limitação neste estudo pois aquando da escolha dos três FCSs mais importantes de cada subdimensão, os inquiridos tiveram de escolher, por vezes, três FCSs numa subdimensão com apenas quatro FCSs e outros três FCSs em subdimensões com 7 FCSs ou mais (até 19 FCSs no caso dos diretores/gestores – “Estratégia, Gestão e Estrutura” e até 15 FCSs no caso dos hóspedes – “Quarto dos Hóspedes”).

Porém, a principal limitação desta investigação foi o facto de a recolha de dados ocorrer durante uma pandemia, o que fez com que houvesse a necessidade de mudar o que já estava definido relativamente à metodologia. Inicialmente, e depois de se ter reunido com o administrador das Pousadas de Portugal – Doutor Frederico Costa –, decidiu-se aplicar este estudo apenas às Pousadas de Portugal localizadas na região Centro, dando-se ênfase à diversidade e interesse desta região e conseguindo-se proceder a uma recolha de dados mais personalizada e de forma presencial. Esta reunião ocorreu no final do mês de Fevereiro de 2020.

Desde modo, e para a recolha de dados, a investigação iria acontecer de forma direta e próxima, passando-se, uns dias em cada uma destas pousadas, e recolhendo-se os dados referentes a cada uma delas nesses dias, em que se iriam desenvolver entrevistas pessoais a cada um dos diretores/gestores e se iriam abordar os hóspedes que estivessem hospedados nesses mesmos dias, no sentido de os sensibilizar para a importância de participarem neste estudo, através do preenchimento de um questionário. Este questionário poderia ser preenchido pelos mesmos mais tarde e entregues, posteriormente, na receção ou então e, preferencialmente, seria preenchido pela própria investigadora, no momento em que fazia as questões aos hóspedes, possibilitando o alcance de um maior número de respostas. Esta recolha de dados iria acontecer entre os meses de Março e Abril.

Como não foi possível implementar a recolha dos dados da forma que estava prevista, foi necessário ajustar toda a metodologia, optando-se por analisar o conjunto de todas as Pousadas de Portugal e adaptando-se os instrumentos de recolha de dados através de um *software* de criação de questionários *online* que permitisse alcançar os diretores/gestores de todas estas pousadas e hóspedes das mesmas.

Outra das limitações relaciona-se com esta nova forma de recolha de dados, que foi muito complicada, no que concerne à angariação de respostas tanto da parte dos diretores/gestores como da parte dos hóspedes. Os diretores/gestores estavam pouco disponíveis, essencialmente devido a este período difícil e de mudanças que atravessavam. No caso dos hóspedes, foi necessário explorar bastante as redes sociais, nomeadamente a partilha de fotografias nas Pousadas de Portugal e os comentários feitos nas redes sociais das mesmas, para se conseguir alcançar algumas pessoas que já tivessem ficado hospedadas numa destas pousadas e que pudessem disponibilizar algum do seu tempo para responderem a este inquérito.

Por causa deste tipo de recolha de dados, no caso dos hóspedes, teve de se incluir na amostra pessoas que tivessem ficado hospedadas numa das pousadas nos últimos cinco anos (entre 2015 e 2020) para se poder obter o maior número possível de respostas, garantindo, ao mesmo tempo, um conjunto de informações relativamente recentes.

O número de inquiridos, também, não correspondeu ao ideal, tendo sido uma limitação, pois nem todos os diretores/gestores se mostraram disponíveis para participar no estudo, sendo que não foram entrevistados cinco diretores/gestores e o número de hóspedes poderia ter

sido muito superior, principalmente, tendo em consideração que se está a analisar um elevado número de estabelecimentos hoteleiros (33). Contudo, tendo em consideração as circunstâncias, o esforço desenvolvido permitiu alcançar 118 hóspedes e 19 diretores/gestores, considerando-se estes números bastante razoáveis para avançar com a investigação.

6.4 Propostas de investigação futura

Por fim, recomenda-se, como propostas de investigações futuras, aspetos interessantes a serem analisados e acrescentados.

Em primeiro lugar, propõe-se a aplicação da mesma investigação com recurso a entrevistas pessoais aos diretores/gestores dos estabelecimentos hoteleiros, que permitirão a recolha de dados mais qualitativos, fruto de respostas de carácter mais livre e completo. Para além disso, sugere-se a recolha de um maior número de questionários por parte dos hóspedes, com vista a poder ter-se uma análise empírica mais fiável e elaborada e por isso, mais representativa da realidade.

Em segundo lugar, seria interessante a junção ao questionário de uma variável que definisse “sucesso”, e que permitisse, posteriormente, a realização de uma regressão linear múltipla. Este modelo de regressão serviria para prever o comportamento de uma variável dependente (sucesso) a partir de diversas variáveis relevantes (FCSs).

Em terceiro lugar, também se poderia realizar uma análise dos FCSs das pousadas, por regiões (NUTS II), comparando-se, pormenorizadamente, as diferenças e/ou semelhanças entre as pousadas localizadas em regiões diferentes, dando-se especial ênfase ao fator Localização.

Por último, sugere-se uma análise comparativa entre tipologias similares existentes em outros países, nomeadamente o caso dos Paradores, em Espanha, que são o equivalente às Pousadas de Portugal, sendo constituídos por uma cadeia de hotéis de alta qualidade.

7 Referências Bibliográficas

- Antony, J., Antony, F., & Ghosh, S. (2004). Evaluating service quality in a UK hotel chain: a case study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(6), 380–384. <https://doi.org/10.1108/09596110410550833>
- Arasli, H. (2012). Towards business excellence in the hospitality industry: A case for 3-, 4-, and 5-star hotels in Iran. *Total Quality Management and Business Excellence*, 23(5–6), 573–590. <https://doi.org/10.1080/14783363.2012.669539>
- Avcikurt, C., Altay, H., & Ilban, M. (2011). Critical Success Factors for Small Hotel Businesses in Turkey: An Exploratory Study. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(2), 153–164. <https://doi.org/10.1177/1938965509341288>
- Bergeron, F., & Begin, C. (1989). The Use of Critical Success Factors in Evaluation of Information Systems: A Case Study. *Journal of Management Information Systems*, 5(4), 111–124. <https://doi.org/10.1080/07421222.1989.11517842>
- Bergin, B. (2002). *A Study of the Critical Success factors and Critical Success Inhibitors impacting on Irish Restaurants*. Dublin Institute of Technology.
- Bergin, B. (2003). Restaurant Critical Success Factors and Inhibitors. *Hotel and Catering Review Journal*.
- Berry, L., Seiders, K., & Gresham, L. (1997). For love and money: The common traits of successful retailers. *Organizational Dynamics*, 26(2), 7–23. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(97\)90002-4](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(97)90002-4)
- Boardman, A., & Vining, A. (1996). Defining your business using product-customer matrices. *Long Range Planning*, 29(1), 38–48. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(95\)00064-X](https://doi.org/10.1016/0024-6301(95)00064-X)
- Boynton, A., & Zmud, R. (1984). An Assessment of Critical Success Factors. *Sloan Management Review*, 25(4), 17–27.
- Brotherton, B. (2004a). Critical success factors in UK budget hotel operations. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(9), 944–969. <https://doi.org/10.1108/01443570410552135>

- Brotherton, B. (2004b). Critical success factors in UK corporate hotels. *The Service Industries Journal*, 24(3), 19–42. <https://doi.org/10.1080/0264206042000247740>
- Brotherton, B., Heinhuis, E., Miller, K., & Medema, M. (2002). Critical success factors in UK and Dutch hotels. *Journal of Services Research*, 2(2), 49–78.
- Brotherton, B., & Shaw, J. (1996). Towards an identification and classification of critical success factors in UK hotels Plc. *International Journal of Hospitality Management*, 15(2), 113–135. [https://doi.org/10.1016/0278-4319\(96\)00014-X](https://doi.org/10.1016/0278-4319(96)00014-X)
- Brotherton, B., & Watson, S. (2000). Shared priorities and the management development process: a case study of bass taverns. *Tourism and Hospitality Research*, 2(2), 103–117. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/146735840000200201>
- Bullen, C., & Rockart, J. (1981). *A primer on critical success factors* (No. 69). Cambridge: Center for Information Systems Research, Sloan School of Management.
- Burgess, C., Hampton, A., Price, L., & Roper, A. (1995). International hotel groups: What makes them successful? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(2–3), 74–80. <https://doi.org/10.1108/09596119510080664>
- Butler, T., & Fitzgerald, B. (2000). Unpacking the systems development process: an empirical application of the CSF concept in a research context. *The Journal of Strategic Information Systems*, 8(4), 351–371. [https://doi.org/10.1016/S0963-8687\(00\)00027-5](https://doi.org/10.1016/S0963-8687(00)00027-5)
- Caralli, R., Stevens, J., Willke, B., & Wilson, W. (2004). *The Critical Success Factor Method: Establishing a Foundation for Enterprise Security Management*.
- Chaves, M., Gomes, R., & Pedron, C. (2011). Analysing reviews in the Web 2.0: Small and medium hotels in Portugal. *Tourism Management*, 33(5), 1286–1287. <https://doi.org/10.1016/J.TOURMAN.2011.11.007>
- Cheng, C.-H. (2011). A study of critical factors of the job involvement for hotel employees-Taking hotels in Taiwan as an example. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 990–996. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.03.001>
- Cheng, J.-S., Shih, H.-Y., & Lin, H.-Y. (2016). Key success factors in resort hotels practicing moving experience. *Revista De Cercetare Si Interventie Sociala*, 80–88.

- Chittithaworn, C., Islam, M., Keawchana, T., & Yusuf, D. (2011). Factors Affecting Business Success of Small & Medium Enterprises (SMEs) in Thailand. *Asian Journal of Social Science*, 7(5), 180–190. <https://doi.org/10.5539/ass.v7n5p180>
- Daniel, D. R. (1961). Management information crisis. *Harvard Business Review*, 39(5), 111–121.
- Daun, W., & Klinger, R. (2006). Delivering the message: How premium hotel brands struggle to communicate their value proposition. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(3), 246–252. <https://doi.org/10.1108/09596110610658643>
- Devlin, G. (1989). How to implement a winning strategy. *European Management Journal*, 7(3), 377–383. [https://doi.org/10.1016/0263-2373\(89\)90134-5](https://doi.org/10.1016/0263-2373(89)90134-5)
- Diário da República. (2008). Portaria n.º 327/2008. Retrieved April 30, 2020, from <https://dre.pt/pesquisa/-/search/249564/details/maximized>
- Diário da República. (2015). Portaria n.º 309/2015. Retrieved April 30, 2020, from <https://dre.pt/pesquisa/-/search/70386134/details/maximized>
- Diário da República. (2017). Decreto-Lei n.º 80/2017. Retrieved April 30, 2020, from <https://dre.pt/application/conteudo/107596685>
- Dubihlela, J., & Molise-Khosa, P. (2014). Impact of e-CRM Implementation on Customer Loyalty, Customer Retention and Customer Profitability for Hoteliers along the Vaal Meander of South Africa. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(16), 175–183. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n16p175>
- Duchessi, P., Schaninger, C., & Hobbs, D. (1989). Implementing a Manufacturing Planning and Control Information System. *California Management Review*, 31(3), 75–90. <https://doi.org/10.2307/41166571>
- Enatur. (2020). Lista de Pousadas | Enatur. Retrieved January 17, 2020, from http://www.enatur.pt/conteudo.aspx?caso=pousadas&lang=pt&id_class=199&name=Lista-de-Pousadas
- Ferguson, C., & Dickinson, R. (1982). Critical success factors for directors in the eighties.

- Business Horizons*, 25(3), 14–18. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(82\)90123-9](https://doi.org/10.1016/0007-6813(82)90123-9)
- Flanagan, C. (2005). *An Investigation into the Performance Measurement Practices of Irish Hotel Groups*. Dublin Institute of Technology, Dublin.
- Freund, Y. (1988). Planner's Guide: critical success factors. *Planning Review*, 16(4), 20–23. <https://doi.org/10.1108/eb054225>
- Fuentes-Medina, M., Hernández-Estárico, E., & Morini-Marrero, S. (2018). Study of the critical success factors of emblematic hotels through the analysis of content of online opinions. *European Journal of Management and Business Economics*, 27(1), 42–65. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-11-2017-0052>
- Geller, A. (1985a). How to Improve Your Information System. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 26(2), 19–27. <https://doi.org/10.1177/001088048502600209>
- Geller, A. (1985b). The Current State of Hotel Information Systems. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 26(1), 14–17. <https://doi.org/10.1177/001088048502600109>
- Geller, A. (1985c). Tracking the Critical Success Factors for Hotel Companies. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 25(4), 76–81. <https://doi.org/10.1177/001088048502500414>
- Gheribi, E., & Bonadonna, A. (2019). The International Hotels Groups on the Polish Market - Competition Strategies of Selected Examples. *Quality - Access to Success*, 20(171), 49–55.
- Goldman, K., & Eyster, J. (1992). Hotel F& B leases: The view from the restaurant. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 33(5), 72–83. [https://doi.org/10.1016/0010-8804\(92\)90029-5](https://doi.org/10.1016/0010-8804(92)90029-5)
- Goryushkina, N., Shkurkin, D., Petrenko, A., Demin, S., & Yarovaya, N. (2016). Marketing Management in the Sphere of Hotel and Tourist Services. *International Review of Management and Marketing*, 6(S6), 207–213.
- Griffin, R. (1995). A categorization scheme for critical success factors of lodging yield

- management systems. *International Journal of Hospitality Management*, 14(3–4), 325–338. [https://doi.org/10.1016/0278-4319\(95\)00039-9](https://doi.org/10.1016/0278-4319(95)00039-9)
- Grunert, K., & Ellegaard, C. (1992). *The Concept of Key Success Factors : Theory and Method*.
- Grupo Pestana. (2020a). FAQ's - Grupo Pestana. Retrieved January 16, 2020, from <https://www.pestana.com/pt/contents/pgc/pgc-faqs>
- Grupo Pestana. (2020b). Homepage - Grupo Pestana. Retrieved January 15, 2020, from <https://www.pestanagroup.com/pt>
- Grupo Pestana. (2020c). Marcas - Grupo Pestana. Retrieved January 15, 2020, from <https://www.pestanagroup.com/pt/pestana-group/brands/>
- Grupo Pestana. (2020d). Overview - Grupo Pestana. Retrieved January 15, 2020, from https://www.pestanagroup.com/pt/pestana-group/gp_overview/
- Grupo Pestana. (2020e). Overview e Marcas - Grupo Pestana. Retrieved January 15, 2020, from <https://www.pestanagroup.com/pt/business-development/overview-and-brands/>
- Haktanir, M., & Harris, P. (2005). Performance measurement practice in an independent hotel context. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(1), 39–50. <https://doi.org/10.1108/09596110510577662>
- Hansen, C., & Eringa, K. (1998). Critical success factors in yield management: a development and analysis. *Progress in Tourism and Hospitality Research*, 4(3), 229–244. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1603\(199809\)4:3<229::AID-PTH160>3.0.CO;2-P](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1603(199809)4:3<229::AID-PTH160>3.0.CO;2-P)
- Harris, P., & Mongiello, M. (2001). Key performance indicators in European hotel properties: General managers' choices and company profiles. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(3), 120–128. <https://doi.org/10.1108/09596110110388909>
- Hill, M., & Hill, A. (2005). *Investigação por Questionário* (Edições Silabo Lda., Ed.). Lisboa.
- Holverson, S., & Revaz, F. (2006). Perceptions of European independent hoteliers: Hard and

- soft branding choices. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(5), 398–413. <https://doi.org/10.1108/09596110610673538>
- Hoque, Z., & James, W. (2000). Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors: Impact on Organizational Performance. *Journal of Management Accounting Research*, 12(1), 1–17. <https://doi.org/10.2308/jmar.2000.12.1.1>
- Hua, W., Chan, A., & Mao, Z. (2009). Critical Success Factors and Customer Expectation in Budget Hotel Segment — A Case Study of China. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 10(1), 59–74. <https://doi.org/10.1080/15280080802713702>
- INE. (2008). Sistema Integrado de Metainformação - conceitos. Retrieved January 15, 2020, from <https://smi.ine.pt/Conceito/Detalhes/5844>
- INE. (2010). Classificação Portuguesa das Profissões. Retrieved May 30, 2020, from https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=107961853&PUBLICACOESmodo=2&xlang=pt
- INE. (2019). Estatísticas do Turismo. Retrieved January 15, 2020, from https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=133574&PUBLICACOESmodo=2
- Ingram, H., Biermann, K., Cannon, J., Neil, J., & Waddle, C. (2000). Internalizing action learning: a company perspective. Establishing critical success factors for action learning courses. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(2), 107–114. <https://doi.org/10.1108/09596110010307369>
- Jaafar, M. (2011). Critical success factors (CSFs): A comparison between coastal and Island chalets. *International Journal of Business and Society*, 12(2), 55–68.
- Jenster, P. (1986). Firm Performance and Monitoring of Critical Success Factors in Different Strategic Contexts. *Journal of Management Information Systems*, 3(3), 17–33. <https://doi.org/10.1080/07421222.1986.11517768>
- Jenster, P. (1987). Using critical success factors in planning. *Long Range Planning*, 20(4), 102–109. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(87\)90160-9](https://doi.org/10.1016/0024-6301(87)90160-9)
- Kala, D., & Bagri, S. (2014). Key performance indicators for hospitality industry: a study

- from the tourist state of Uttarakhand, India. *Tourismos: An International Multidisciplinary Journal of Tourism*, 9(1), 187–206.
- Kala, D., & Bagri, S. (2016). Designing the strategy map for hotels with key performance indicators of balanced scorecard using DEMATEL technique. *International Journal of Business Excellence*, 10(2), 240–263. <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2016.078005>
- Kandampully, J. (2006). The new customer-centred business model for the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(3), 173–187. <https://doi.org/10.1108/09596110610658599>
- Kerlinger, F. (1986). *Foundations of behavioral research* (3rd ed.). Orlando: Harcourt Brace & Company.
- Ketelhöhn, W. (1998). What is a key success factor? *European Management Journal*, 16(3), 335–340. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(98\)00010-3](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(98)00010-3)
- Kharub, M., & Sharma, R. (2016). Investigating the role of CSF's for successful implementation of quality management practices in MSMEs. *International Journal of Systems Assurance Engineering and Management*, 7, 247–273. <https://doi.org/10.1007/s13198-015-0394-y>
- Kilic, H., & Okumus, F. (2005). Factors influencing productivity in small island hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(4), 315–331. <https://doi.org/10.1108/09596110510597589>
- Kim, Y., Chung, B., Kwon, K., & Sukmaungma, S. (2014). The application of the modified balanced scorecard advanced hierarchy process extended to the economy, upscale, and luxury hotels' websites. *Anatolia - An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 25(1), 81–95. <https://doi.org/10.1080/13032917.2013.827128>
- Kobjoll, K. (2007). Maximising Networks to Develop your Enterprise: The Case of the Schindlerhof Hotel. *National Tourism Networks Conference Paper*. Kilkenny.
- Lam, C., Ho, G., & Law, R. (2015). How can Asian hotel companies remain internationally competitive? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(5), 827–852. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2013-0226>

- Lee, J., & Morrison, A. (2010). A comparative study of web site performance. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 1(1), 50–67. <https://doi.org/10.1108/17579881011023016>
- Leidecker, J., & Bruno, A. (1984). Identifying and using critical success factors. *Long Range Planning*, 17(1), 23–32. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(84\)90163-8](https://doi.org/10.1016/0024-6301(84)90163-8)
- Liu, Y.-L., & Ko, P.-F. (2018). A modified EFQM Excellence Model for effective evaluation in the hotel industry. *Total Quality Management and Business Excellence*, 29(13–14), 1580–1593. <https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1279011>
- Magal, S., Carr, H., & Watson, H. (1988). Critical Success Factors for Information Center Managers. *MIS Quarterly*, 12(3), 413. <https://doi.org/10.2307/249208>
- Mardani, A., Jusoh, A., Bagheri, M., & Kazemilari, M. (2015). A Combined Hybrid Fuzzy Multiple Criteria Decision-making Approach to Evaluating of QM Critical Success Factors in SME's Hotels Firms. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 172, 786–793. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.433>
- Mason, P. (2014). *Researching Tourism, Leisure and Hospitality for your Dissertation* (Goodfellow Publishers Limited, Ed.). Bristol: Goodfellow Publishers Limited.
- Meilani, D., & Anugrah, I. (2015). The Design of Hotel Performance Management System in Padang. *Proceedings of the International MultiConference of Engineers and Computer Scientists*. Hong Kong.
- Melia, D. (2010). Critical Success Factors and Performance Management and Measurement: a Hospitality Context. *Tourism and Hospitality Research in Ireland Conference*. <https://doi.org/https://doi.org/10.21427/D7BN17>
- Mihalič, T., Praničević, D., & Arnerić, J. (2015). The changing role of ICT competitiveness: the case of the Slovenian hotel sector. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 28(1), 367–383. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2015.1043779>
- Min, H. (2018). Measuring the service quality of luxury hotel chains in the USA. *International Journal of Services and Operations Management*, 30(4), 465–479. <https://doi.org/10.1504/IJSOM.2018.093513>

- Minciotti, S., Santolia, F., & Kaspar, C. (2008). Identificação de fatores críticos de sucesso para monitoramento do nível de satisfação de hóspedes de hotéis. *Revista Turismo Em Análise*, 19(1), 155. <https://doi.org/10.11606/issn.1984-4867.v19i1p155-173>
- Mohsin, A., & Lengler, J. (2015). Service experience through the eyes of budget hotel guests: Do factors of importance influence performance dimensions? *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 23, 23–34. <https://doi.org/10.1016/J.JHTM.2015.03.001>
- Mohsin, A., & Lockyer, T. (2010). Customer perceptions of service quality in luxury hotels in New Delhi, India: an exploratory study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(2), 160–173. <https://doi.org/10.1108/09596111011018160>
- Morales-Contreras, M., Bilbao-Calabuig, P., Meneses-Falcón, C., & Labajo-González, V. (2019). Evaluating Sustainable Purchasing Processes in the Hotel Industry. *Sustainability*, 11(16), 4262. <https://doi.org/10.3390/su11164262>
- Munro, M., & Wheeler, B. (1980). Planning, Critical Success Factors, and Management's Information Requirements. *MIS Quarterly*, 4(4), 27. <https://doi.org/10.2307/248958>
- Najdawi, B. (2020). Performance Measurement System Approaches In Hotel Industry: A Comparative Study. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 9(3), 3504–3507.
- O'Connor, P., & Piccoli, G. (2003). Marketing hotels using global distribution systems. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(5–6), 105–114. [https://doi.org/10.1016/S0010-8804\(03\)90114-5](https://doi.org/10.1016/S0010-8804(03)90114-5)
- O'Donoghue, D., & Luby, A. (2006). *Management Accounting for the Hospitality, Tourism and Retail Sectors* (Blackhall Pub., Ed.). Blackhall Pub.
- Olsen, M., Chung, Y., Graf, N., Lee, K., & Madanoglu, M. (2005). Branding: Myth and reality in the hotel industry. *Journal of Retail & Leisure Property*, 4(2), 146–162. <https://doi.org/10.1057/palgrave.rlp.5090205>
- OMT. (2001). *Apuntes de Metodología de la Investigación en Turismo Organización Mundial del Turismo*. <https://doi.org/10.18111/9789284404889>

- Osarenkhoe, A., & Bennani, A.-E. (2011). Scandic Hotel Chain in the Baltic – a case of strategic marketing. *Emerald Group Publishing Limited*, 1(1), 1–16. <https://doi.org/10.1108/20450621111113543>
- Ottenbacher, M., & Gnoth, J. (2005). How to Develop Successful Hospitality Innovation. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46(2), 205–222. <https://doi.org/10.1177/0010880404271097>
- Ottenbacher, M., & Harrington, R. (2010). Strategies for achieving success for innovative versus incremental new services. *Journal of Services Marketing*, 24(1), 3–15. <https://doi.org/10.1108/08876041011017853>
- Padilla-Meléndez, A., & Garrido-Moreno, A. (2014). Customer relationship management in hotels: examining critical success factors. *Current Issues in Tourism*, 17(5), 387–396. <https://doi.org/10.1080/13683500.2013.805734>
- Patiar, A., & Wang, Y. (2016). The effects of transformational leadership and organizational commitment on hotel departmental performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(3), 586–608. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2014-0050>
- Pestana, M., & Gageiro, J. (1998). *Análise de Dados para Ciências Sociais*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pestana Pousadas de Portugal. (2020a). Website Oficial - Pousadas de Portugal. Retrieved January 15, 2020, from <https://www.pousadas.pt/pt>
- Pestana Pousadas de Portugal. (2020b). Website Oficial - Pousadas de Portugal - Conheça os nossos hotéis. Retrieved January 15, 2020, from <https://www.pousadas.pt/pt/hoteis>
- Phillips, P., & Louvieris, P. (2005). Performance Measurement Systems in Tourism, Hospitality, and Leisure Small Medium-Sized Enterprises: A Balanced Scorecard Perspective. *Journal of Travel Research*, 44(2), 201–211. <https://doi.org/10.1177/0047287505278992>
- Politis, Y., Litos, C., Grigoroudis, E., & Moustakis, V. (2009). A business excellence model for the hotel sector: Implementation to high-class Greek hotels. *Benchmarking: An International Journal*, 16(4), 462–483. <https://doi.org/10.1108/14635770910972414>

- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisbon: Gradiva.
- Rahimi, R. (2017). Customer relationship management (people, process and technology) and organisational culture in hotels: Which traits matter? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(5), 1380–1402. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2015-0617>
- Registo Nacional de Turismo. (2020). Consulta Empreendimentos Turísticos - Pousadas. Retrieved January 16, 2020, from <https://registos.turismodeportugal.pt/HomePage.aspx>
- Rockart, J. F. (1979). Chief executives define their own data needs. *Harvard Business Review*, 57(2), 81–93.
- Rockart, J. F. (1982). *The Changing Role of the Information Systems Executive: A Critical Success Factors Perspective* (No. 85). Massachusetts.
- Rockart, J., & Treacy, M. (1980). *Executive Information Support Systems*. Retrieved from <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/1975/SWP-1167-16919057-CISR-065.pdf?sequence=1>
- Said, A., HassabElnaby, H., & Wier, B. (2003). An Empirical Investigation of the Performance Consequences of Nonfinancial Measures. *Journal of Management Accounting Research*, 15(1), 193–223. <https://doi.org/10.2308/jmar.2003.15.1.193>
- Sainaghi, R. (2011a). Price determinants of individual hotels: Evidence from Milan. *Tourism Review*, 66(4), 18–29. <https://doi.org/10.1108/16605371111188713>
- Sainaghi, R. (2011b). RevPAR determinants of individual hotels: Evidences from Milan. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(3), 297–311. <https://doi.org/10.1108/09596111111122497>
- Sambhanthan, A., & Good, A. (2013). Critical Success Factors for Positive User Experience in Hotel Websites: Applying Herzberg’s Two Factor Theory for User Experience Modeling. *International Journal of E-Services and Mobile Applications*, 5(1), 1–25. <https://doi.org/10.4018/jesma.2013010101>

- Sarmaniotis, C., Assimakopoulos, C., & Papaioannou, E. (2013). Successful implementation of CRM in luxury hotels: Determinants and measurements. *EuroMed Journal of Business*, 8(2), 134–153. <https://doi.org/10.1108/EMJB-06-2013-0031>
- Shadskaia, G., & Kozlova, A. (2018). Developing Kpis as Evaluation of the Quality of the Staff of the Hotel Enterprise. *Earth and Environmental Science*. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/204/1/012041>
- Shank, M., Boynton, A., & Zmud, R. (1985). Critical Success Factor Analysis as a Methodology for MIS Planning. *MIS Quarterly*, 9(2), 121. <https://doi.org/10.2307/249113>
- Sklyar, V., & Kharchenko, V. (2018). RAMS Issues in Hotels Management. *ICT in Education, Research and Industrial Applications*, 13. Kharkiv: National Aerospace University “KhAI.”
- Smith, S. (2010). *Practical Tourism Research*. Wallingford: CABI.
- Thomas, R., & Long, J. (2000). Improving Competitiveness: critical success factors for tourism development. *Local Economy: The Journal of the Local Economy Policy Unit*, 14(4), 313–328. <https://doi.org/10.1080/02690940008726507>
- Turismo de Portugal. (2020a). Classificação dos Empreendimentos Turísticos. Retrieved April 30, 2020, from http://business.turismodeportugal.pt/pt/Planear_Iniciar/Licenciamento_Registo_da_Atividade/Empreendimentos_Turisticos/Paginas/classificacao-et.aspx
- Turismo de Portugal. (2020b). Empreendimentos Turísticos. Retrieved April 30, 2020, from http://business.turismodeportugal.pt/pt/Planear_Iniciar/Como_comecar/Empreendimento_Turisticos/Paginas/default.aspx
- Turismo de Portugal. (2020c). Utilidade turística. Retrieved January 16, 2020, from <http://business.turismodeportugal.pt/pt/Investir/incentivos-fiscais/utilidade-turistica/Paginas/default.aspx>
- Vasconcellos e Sá, J. (1988). The impact of key success factors on company performance. *Long Range Planning*, 21(6), 56–64. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(88\)90159-8](https://doi.org/10.1016/0024-6301(88)90159-8)

- Vasconcellos e Sá, J., & Hambrick, D. (1989). Key success factors: Test of a general theory in the mature industrial-product sector. *Strategic Management Journal*, 10(4), 367–382. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100406>
- Veal, A. (2006). *Research Methods for Leisure and Tourism* (3rd Ed). London: Prentice Hall.
- Venter, I., & Cloete, C. (2007). A Framework for successful hotel developments. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 10(2), 223–237.
- Visit Madeira. (2020). Quintas da Madeira. Retrieved January 15, 2020, from <http://www.visitmadeira.pt/pt-pt/onde-dormir/detalhe/madeira/alojamentos/quintas-da-madeira?PageNum=1>
- Wadongo, B., Odhuno, E., Kambona, O., & Othuon, L. (2010). Key performance indicators in the Kenyan hospitality industry: A managerial perspective. *Benchmarking: An International Journal*, 17(6), 858–875. <https://doi.org/10.1108/14635771011089764>
- Wang, S., & Hung, K. (2015). Customer perceptions of critical success factors for guest houses. *International Journal of Hospitality Management*, 48, 92–101. <https://doi.org/10.1016/J.IJHM.2015.05.002>
- Watson, G. (1993). How process benchmarking supports corporate strategy. *Planning Review*, 21(1), 12–15. <https://doi.org/10.1108/eb054395>
- Yadegaridehkordi, E., Nilashi, M., Nasir, M., & Ibrahim, O. (2018). Predicting determinants of hotel success and development using Structural Equation Modelling (SEM)-ANFIS method. *Tourism Management*, 66, 364–386. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.11.012>
- Yusof, S., & Aspinwall, E. (1999). Critical success factors for total quality management implementation in small and medium enterprises. *Total Quality Management*, 10(4–5), 803–809. <https://doi.org/10.1080/0954412997839>
- Zhang, H., Ren, L., Shen, H., & Xiao, Q. (2013). What contributes to the success of Home Inns in china? *International Journal of Hospitality Management*, 33, 425–434. <https://doi.org/10.1016/J.IJHM.2012.11.002>

8 Apêndices

8.1 Apêndice 1 – Requisitos dos estabelecimentos hoteleiros (3* a 5*)

Tabela 267 - Requisitos dos estabelecimentos hoteleiros – Instalações – Acessos, Zonas comuns e Zonas de serviço

Instalações	Requisitos	Pontos	Estrelas		
			3	4	5
Acessos	Entrada de serviço distinta da entrada para os utentes (1)	10	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório
	Acesso privativo às unidades de alojamento	10	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório
	Elevador quando o edifício tenha mais de 3 pisos, incluindo o rés-do-chão	15	Obrigatório	Não aplicável	Não aplicável
	Elevador quando o edifício tenha mais de 2 pisos, incluindo o rés-do-chão	15	Opcional	Obrigatório	Obrigatório
Zonas comuns	Local identificado de receção (2) destinado ao <i>check in</i> , <i>check out</i> e informações aos utentes, que pode estar inserido em qualquer área de uso comum	-	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório
	Área ou áreas de uso comum onde possam ser prestados os serviços de refeições, pequenos almoços ou bar	-	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório
	Instalações sanitárias	-	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório
	Área de estar equipada (mesas e sofás ou cadeiras)	10	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório
	Área bruta privativa (3) de estar equipada, por unidade de alojamento, quando concorra para a área bruta de construção do empreendimento	$\geq 1\text{m}^2 < 2,5\text{m}^2 - 5 \text{pts.}; \geq 2,5\text{m} < 5\text{m}^2 - 15 \text{pts.}$	Opcional	Opcional	Opcional
	Climatização das áreas comuns com sistemas de climatização ativos ou passivos que garantam o conforto térmico	10	Opcional	Obrigatório	Obrigatório
	Climatização dos corredores de utentes com sistemas de climatização ativos ou passivos que garantam o conforto térmico	10	Opcional	Opcional	Opcional
Zonas de serviço	Acesso vertical de serviço aos pisos de alojamento independente do acesso dos clientes (1)	15	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório
	Cozinha, ou copa se apenas forem servidos pequenos-almoços	-	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório
	Zona de armazenagem	-	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório
	Área destinada ao pessoal, composta pelo menos por instalações sanitárias e zona de vestiário	-	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório

Fonte: Elaboração própria

Tabela 268 - Requisitos dos estabelecimentos hoteleiros – Instalações – Unidades de alojamento

Instalações	Requisitos	Pontos	Estrelas		
			3	4	5
Unidades de alojamento (quartos e/ou apartamentos) (9)	Climatização das unidades de alojamento com sistemas de climatização ativos ou passivos que garantam o conforto térmico	-	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório
	50% das unidades de alojamento com sistemas de climatização que garantam o conforto térmico de intensidade regulável pelo cliente em cada ciclo	10	Opcional	Opcional	Obrigatório
	100% das unidades de alojamento com sistemas de climatização que garantam o conforto térmico de intensidade regulável pelo cliente em cada ciclo	13	Opcional	Opcional	Opcional
	100% das unidades de alojamento com instalações sanitárias privativas constituídas no mínimo por sanita, lavatório e duche ou banheira	-	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório
	Varandas ou terraços com área mínima de 4 m ² em 50% das unidades de alojamento	5 pts. por cada 4 m ² /unidade e de alojamento, até ao máximo de 15 pts.	Opcional	Opcional	Opcional
	Fechaduras eletrónicas	5	Opcional	Opcional	Opcional
	Dispositivo interior de segurança adicional na porta da entrada	2	Opcional	Opcional	Obrigatório
	Percentagem da área média das unidades de alojamento que excede as áreas mínimas obrigatórias	≥ 10% - 10 pts.; ≥ 20% - 12 pts.; ≥ 30% - 15 pts.	Opcional	Opcional	Opcional

Fonte: Elaboração própria

Tabela 269 - Requisitos dos estabelecimentos hoteleiros – Instalações – Áreas dos quartos e apartamentos, e Estacionamento

Instalações	Requisitos	Pontos	Estrelas		
			3	4	5
Áreas (4) dos quartos (5)	Área mínima dos quartos individuais	-	12 m ²	14,5 m ²	17,5 m ²
	Área mínima dos quartos duplos	-	17 m ²	19,5 m ²	22,5 m ²
	Área mínima dos quartos triplos	-	21 m ²	24,5 m ²	27,5 m ²
	Suítes constituídas por quarto e zona de estar equipada separável com a área mínima de 10 m ² (10)	5 pts. por cada 2 suítes, até ao máximo 10 pts.	Opcional	Opcional	2 suítes
Áreas (4) dos apartamentos (5)	Área mínima de apartamento com um quarto individual	-	25,5 m ²	30 m ²	35 m ²
	Área mínima de apartamento em estúdio	-	21 m ²	24 m ²	27 m ²
	Área mínima de apartamento com um quarto duplo	-	28 m ²	33 m ²	38 m ²
	Área mínima de cada quarto suplementar	-	12 m ²	14,5 m ²	17,5 m ²
Estacionamento	Garagem ou parque de estacionamento com capacidade para o número de veículos correspondente a 20% das unidades de alojamento do empreendimento situado no empreendimento ou na sua proximidade	10	Opcional	Obrigatório	Obrigatório
	Local que permita o estacionamento temporário de viaturas para tomada e largada de utentes e bagagens	5	Opcional	Opcional	Opcional
	Local que permita o estacionamento temporário de autocarros para tomada e largada de utentes e bagagens	5	Opcional	Opcional	Opcional
	Garagem privativa do empreendimento com acesso direto à receção	15	Opcional	Opcional	Opcional
	Estacionamento para autocarros	5	Opcional	Opcional	Opcional

Fonte: Elaboração própria

Tabela 270 - Requisitos dos estabelecimentos hoteleiros – Equipamento e mobiliário –
Equipamento do quarto

Equipamento e mobiliário	Requisitos	Pontos	Estrelas		
			3	4	5
Equipamento do quarto	Equipamento básico: cama, equipamento para ocultação da luz exterior, roupeiro ou solução equivalente, cabides, cadeira ou sofá, mesas de cabeceira ou solução de apoio equivalente, luzes de cabeceira e tomada elétrica	-	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável
	Equipamento médio: equipamento básico mais local ou equipamento para colocar bagagens, espelho de corpo inteiro e, a pedido, cobertor ou <i>edredon</i> adicional	5	Obrigatório	Não aplicável	Não aplicável
	Equipamento superior: equipamento médio mais interruptor de iluminação geral do quarto junto da cama, cesto de papéis, minibar, zona de estar (6) ou zona de trabalho (7) e, em caso de apartamento, telefone ou telemóvel (11)	5	Opcional	Obrigatório	Obrigatório
	Tomada elétrica acessível e livre junto da cama	2	Opcional	Opcional	Opcional
	Adaptadores de tomadas elétricas a pedido	1	Opcional	Opcional	Opcional
	Tomada USB acessível e livre na unidade de alojamento	2	Opcional	Opcional	Opcional
	Cofre na unidade de alojamento	5	Opcional	Opcional	Obrigatório
	Cobre na unidade de alojamento com tomada elétrica no seu interior	1	Opcional	Opcional	Opcional
	Zona de estar em 50% das unidades de alojamento (6)	10	Opcional	Opcional (8)	Opcional (8)
	Zona de trabalho em 50% das unidades de alojamento (7)	10	Opcional	Opcional (8)	Opcional (8)
	Colchões com comprimento não inferior a 2m e largura não inferior a 1,10m para camas individuais e 1,80m para camas de casal	5	Opcional	Opcional	Opcional
	Sobre colchão	5	Opcional	Opcional	Opcional
	Cama suplementar a pedido	3	Opcional	Opcional	Opcional
	Berço a pedido	3	Opcional	Opcional	Opcional
	Menu de almofadas com mínimo de três tipos	5	Opcional	Opcional	Opcional
	Interruptor geral automático	1	Opcional	Opcional	Opcional

Fonte: Elaboração própria

Tabela 271 - Requisitos dos estabelecimentos hoteleiros – Equipamento e mobiliário – Equipamento das salas de estar e de refeições, e da cozinha ou kitchenette e Equipamento e acessórios sanitários

Equipamento e mobiliário	Requisitos	Pontos	Estrelas		
			3	4	5
Equipamento das salas de estar e de refeições (quando existam na unidade de alojamento)	Mesa de refeições ou adaptável para o efeito, cadeiras e sofá, loiças, vidros e talheres	-	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório
Equipamento da cozinha ou kitchenette	Frigorífico, microondas e lava-loiça	-	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório
	Utensílios de cozinha	-	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório
	Fogão ou placa e exaustor de fumos	8	Opcional	Opcional	Opcional
Equipamento e acessórios sanitários	Equipamento básico: espelho, toalhas (1 de rosto e 1 de banho por pessoa) e suporte para toalhas	-	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável
	Equipamento médio: equipamento básico mais iluminação do lavatório, caixote do lixo, secador de cabelo, saco de lavandaria e tapete ou toalha de chão	5	Obrigatório	Obrigatório	Não aplicável
	Equipamento superior: equipamento médio mais chinelos e roupão	7	Opcional	Opcional	Obrigatório
	Tomada elétrica junto ao lavatório ou	1	Opcional	Opcional	Opcional
	Pelo menos 50% das instalações sanitárias com banheira e duche separados	10	Opcional	Opcional	Opcional
	Pelo menos 50% das instalações sanitárias com separação física entre área limpa (lavatório e duche ou banheira) e área suja (sanita)	15	Opcional	Opcional	Opcional
	Pelo menos 50% das instalações sanitárias com lavatório adicional	7	Opcional	Opcional	Opcional
	Pelo menos 50% das instalações sanitárias com bidé	5	Opcional	Opcional	Opcional
	Espelho de cosmética	2	Opcional	Opcional	Opcional
	Aquecimento de toalhas	5	Opcional	Opcional	Opcional
	Balança	1	Opcional	Opcional	Opcional
	Amenities básico: sabonete ou gel de banho	-	Obrigatório	Não aplicável	Não aplicável
	Amenities médio: amenities básico mais champô e touca de banho	1	Opcional	Obrigatório	Não aplicável
	Amenities superior: amenities médio mais escova e pasta de dentes, lâmina e gel de barbear, lima de unhas e algodão de limpeza, a pedido	2	Opcional	Opcional	Obrigatório

Fonte: Elaboração própria

Tabela 272 - Requisitos dos estabelecimentos hoteleiros – Equipamento e mobiliário – Sistemas de vídeo e áudio e Comunicações eletrónicas

Equipamento e mobiliário	Requisitos	Pontos	Estrelas		
			3	4	5
Sistemas de vídeo e áudio	Televisão a cores com controlo remoto na unidade de alojamento	3	Opcional	Opcional	Opcional
	Televisão a cores com controlo remoto e na modalidade <i>smart tv</i> na unidade de alojamento	2	Opcional	Opcional	Opcional
	Sistema de som na casa de banho	2	Opcional	Opcional	Opcional
	Música e filmes a pedido com mais de 20 opções	5	Opcional	Opcional	Opcional
	Acesso a mais de 20 canais de televisão	5	Opcional	Opcional	Opcional
	<i>Docking station</i> /colunas <i>bluetooth</i> para aparelhos de <i>media</i> (<i>smartphones</i> , <i>ipods</i> , <i>tablets</i>)	2 pts. por cada tipo, até ao máximo de 4 pts.	Opcional	Opcional	Opcional
	Consolo de jogos, a pedido	2	Opcional	Opcional	Opcional
Comunicações eletrónicas	Meios de comunicação com o exterior acessíveis aos utentes (pelo menos um meio de voz, telefone ou telemóvel, e um meio de escrita, fax ou correio eletrónico)	-	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório
	Telefone ou telemóvel da unidade de alojamento com acesso à rede exterior	-	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável
	Telefone ou telemóvel da unidade de alojamento com acesso direto à rede exterior	2	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório
	Acesso à <i>Internet</i> em banda larga e sem fios nas zonas comuns (condicionada à cobertura do serviço)	3	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório
	Acesso gratuito à <i>Internet</i> em banda larga e sem fios nas zonas comuns	4	Opcional	Opcional	Opcional
	Acesso à <i>Internet</i> em banda larga e sem fios nas unidades de alojamento (condicionada à cobertura do serviço)	6	Opcional	Obrigatório	Obrigatório
	Acesso gratuito à <i>Internet</i> em banda larga e sem fios nas unidades de alojamento	8	Opcional	Opcional	Opcional
	Sistema de registo de mensagens de voz na unidade de alojamento	2	Opcional	Opcional	Opcional

Fonte: Elaboração própria

Tabela 273 - Requisitos dos estabelecimentos hoteleiros – Equipamento e mobiliário – Equipamento suplementar

Equipamento e mobiliário	Requisitos	Pontos	Estrelas		
			3	4	5
Equipamento suplementar	Informações sobre o período do pequeno-almoço, a hora do <i>check-out</i> e o período de funcionamento das instalações e equipamentos do empreendimento	-	Obrigatório	Não aplicável	Não aplicável
	Manual do serviço de A a Z na unidade de alojamento, em suporte escrito, audiovisual ou outro	2	Opcional	Obrigatório	Obrigatório
	<i>Amenities</i> escritório: lápis ou caneta, papel e envelopes	1	Opcional	Opcional	Obrigatório
	<i>Amenities</i> conforto: <i>kit</i> de engraxar, calçadeira e <i>kit</i> de costura, a pedido	2	Opcional	Opcional	Obrigatório
	Guarda-chuva na unidade de alojamento	2	Opcional	Opcional	Opcional
	Jornais diários ou informação impressa diária nas zonas comuns	2	Opcional	Opcional	Opcional

Fonte: Elaboração própria

Tabela 274 - Requisitos dos estabelecimentos hoteleiros – Serviços – Serviço de limpeza e arrumação das unidades de alojamento

Serviços	Requisitos	Pontos	Estrelas		
			3	4	5
Serviço de limpeza e arrumação das unidades de alojamento	Limpeza e arrumação diária das unidades de alojamento	-	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório
	Mudança de toalhas pelo menos duas vezes por semana e sempre que mude o cliente	-	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório
	Mudança diária de toalhas a pedido do cliente	5	Opcional	Obrigatório	Obrigatório
	Mudança de roupa de cama pelo menos uma vez por semana e sempre que mude o cliente	-	Obrigatório	Não aplicável	Não aplicável
	Mudança de roupa de cama pelo menos duas vezes por semana e sempre que mude o cliente	5	Opcional	Obrigatório	Obrigatório
	Serviço de verificação dos quartos para a noite (abertura da cama, troca de toalhas e limpeza)	5	Opcional	Opcional	Obrigatório
	Colchões higienizados pelo menos uma vez em cada três anos, com registo documental	-	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório

Fonte: Elaboração própria

Tabela 275 - Requisitos dos estabelecimentos hoteleiros – Serviços – Serviço de alimentação e bebidas e de pequeno-almoço

Serviços	Requisitos	Pontos	Estrelas		
			3	4	5
Serviço de alimentação e bebidas	Serviço de bar associado ou não a outra área	7	Opcional	Opcional	Opcional
	Bebidas à disposição do cliente (sem serviço de bar)	-	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório
	Serviço de refeições 7 dias por semana (12)	10	Opcional	Opcional	Obrigatório
	Equipamento para chá e café nas unidades de alojamento	2	Opcional	Opcional	Opcional
	8 horas de serviço de quarto de bebidas e refeições ligeiras	4	Opcional	Não aplicável	Não aplicável
	16 horas de serviço de quarto de bebidas e refeições ligeiras	8	Opcional	Obrigatório	Não aplicável
	24 horas de serviço de quarto de bebidas e refeições ligeiras	12	Opcional	Opcional	Obrigatório
	Menus especiais (por exemplo, vegetarianos, dietéticos, celíacos, desportivos)	5	Opcional	Opcional	Opcional
	Menus infantis	2	Opcional	Opcional	Opcional
	Carta de vinhos nacionais e estrangeiros, com indicação dos anos das colheiras, castas e outras informações relevantes	5	Opcional	Opcional	Opcional
	Serviço de escanção ao almoço e ao jantar	6	Opcional	Opcional	Opcional
	Restaurante com oferta de pratos da cozinha regional/local	3	Opcional	Opcional	Opcional
Serviço de pequeno-almoço	Serviço de pequeno-almoço	-	Obrigatório	Não aplicável	Não aplicável
	Pequeno-almoço <i>buffet</i> ou <i>à-la-carte</i>	3	Opcional	Obrigatório	Obrigatório
	Serviço de pequeno-almoço com a duração mínima de 4 horas	5	Opcional	Opcional	Opcional
	Pequeno-almoço <i>à-la-carte</i> nas unidades de alojamento	4	Opcional	Opcional	Obrigatório

Fonte: Elaboração própria

Tabela 276 - Requisitos dos estabelecimentos hoteleiros – Serviços – Serviço de recepção e acolhimento

Serviços	Requisitos	Pontos	Estrelas		
			3	4	5
Serviço de recepção e acolhimento	Serviço de atendimento permanente (presencial ou automático)	-	Obrigatório	Obrigatório	Não aplicável
	Serviço de recepção presencial 16 horas	2 pts. por cada 8 horas opcionais	Obrigatório	Obrigatório	Não aplicável
	Serviço de recepção presencial 24 horas	2 pts. por cada 8 horas opcionais	Opcional	Opcional	Obrigatório
	Check-in expresso automático	1	Opcional	Opcional	Opcional
	Serviço de recepção bilingue (Português e Inglês)	-	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório
	Serviço de recepção multilingue (para além do Português e do Inglês)	2 pts. por cada língua adicional, até ao máximo de 6 pts.	Opcional	Opcional	Opcional
	Porteiro (trintanário)	5	Opcional	Opcional	Opcional
	Serviço de <i>Valet Parking</i>	3	Opcional	Opcional	Opcional
	Serviço de informação e reservas	3	Opcional	Opcional	Obrigatório
	Sítio na <i>Internet</i> informativo do empreendimento, possibilitando a realização de reservas e de transações online	3 pts., mais 2 pts. se bilingue (Português e Inglês)	Opcional	Opcional	Opcional
	Presença ativa nas redes sociais com a publicação regular de informação (pelo menos semanal) e interação com clientes e potenciais clientes por estas vias	2	Opcional	Opcional	Opcional
	Serviço de aceitação e entrega de mensagens	3	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório
	Serviço de fotocópias	2	Opcional	Opcional	Opcional
	Serviço de digitalização	2	Opcional	Opcional	Opcional
	Impressão gratuita de talões de embarque, <i>vouchers</i> e bilhetes	2	Opcional	Opcional	Opcional
	Serviço de transporte de bagagens	5	Opcional	Opcional	Obrigatório
	Serviço de depósito de bagagens	5	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório
	Guarda-chuva à disposição dos clientes	1	Opcional	Opcional	Opcional
Bicicleta à disposição dos clientes	7	Opcional	Opcional	Opcional	

Fonte: Elaboração própria

Tabela 277 - Requisitos dos estabelecimentos hoteleiros – Serviços – Serviço de lavanderia e engomadoria, e outros serviços

Serviços	Requisitos	Pontos	Estrelas		
			3	4	5
Serviço de lavanderia e engomadoria	Serviço de lavanderia e engomadoria	5	Opcional	Obrigatório	Não aplicável
	Serviço de lavanderia e engomadoria (entregue antes das 9h00 e pronto no mesmo dia - exceto no fim de semana)	5	Opcional	Opcional	Obrigatório
Outros serviços	Videovigilância em zonas públicas e de circulação	6	Opcional	Opcional	Opcional
	Aceitação de cartões de crédito ou débito	-	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável
	Aceitação de cartões de crédito e débito	2	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório
	Serviço de depósito de valores na recepção	-	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório
	Serviço despertar	2	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório
	Serviço de correio	2	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório
	Venda de revistas e jornais diários	2	Opcional	Opcional	Opcional
	Venda de bilhetes	3	Opcional	Opcional	Opcional
	Serviço de costura	4	Opcional	Opcional	Opcional
	Serviço de engraxar sapatos	4	Opcional	Opcional	Opcional
	Serviço de transporte privativo do empreendimento	5	Opcional	Opcional	Opcional
	Serviço de <i>babysitter</i>	4	Opcional	Opcional	Opcional
	Acesso a gelo em todos os pisos de unidades de alojamento	2	Opcional	Opcional	Opcional

Fonte: Elaboração própria

Tabela 278 - Requisitos dos estabelecimentos hoteleiros – Lazer e negócios – Equipamentos e instalações

Lazer e negócios	Requisitos	Pontos	Estrelas		
			3	4	5
Equipamentos e instalações	Área bruta privativa de equipamentos complementares (<i>health club</i> , <i>spa</i> , <i>squash</i> , etc) por unidade de alojamento, quando concorra para a área bruta de construção do empreendimento	≥ 1m ² < 2,5m ² - 5 pts; ≥ 2,5m ² < 5m ² - 10 pts; ≥ 5m ² - 15 pts	Opcional	Opcional	Opcional
	Área bruta privativa de equipamentos complementares (instalações desportivas, parque infantil, etc) por unidade de alojamento, quando não concorra para a área bruta de construção do empreendimento	≥ 1m ² < 2,5m ² - 5 pts; ≥ 2,5m ² < 5m ² - 10 pts; ≥ 5m ² - 15 pts	Opcional	Opcional	Opcional
	Área bruta privativa para reuniões por unidade de alojamento, quando concorra para a área bruta de construção do empreendimento	5 pts por cada m ² /unidade de alojamento, até máx. de 15 pts	Opcional	Opcional	Opcional
	Business center (no mínimo, com computador, acesso à <i>Internet</i> , impressora e <i>scanner</i>) (13)	10	Opcional	Opcional	Opcional
	Serviço de tradução a pedido	2	Opcional	Opcional	Opcional
	Serviço de secretariado a pedido	2	Opcional	Opcional	Opcional
	Equipamentos de conferência para utilização dos clientes (projetor, <i>flipchart</i> , equipamentos de videoconferência, etc)	3	Opcional	Opcional	Opcional
	Acesso à <i>Internet</i> em banda larga e sem fios nas salas de reuniões	5	Opcional	Opcional	Opcional
	Acesso gratuito à <i>Internet</i> em banda larga e sem fios nas salas de reuniões	2	Opcional	Opcional	Opcional
	Ginásio (com, pelo menos, 4 equipamentos diferentes)	10	Opcional	Opcional	Opcional
	Outras instalações desportivas interiores (campo de ténis, campo de vólei, campo de <i>padel</i> , <i>squash</i> , etc)	5 pts por cada, até ao máximo de 10 pts	Opcional	Opcional	Opcional
	<i>Spa</i> (com, pelo menos, 4 equipamentos)	10	Opcional	Opcional	Opcional
	Cabeleireiro	5	Opcional	Opcional	Opcional

Fonte: Elaboração própria

Tabela 279 - Requisitos dos estabelecimentos hoteleiros – Lazer e negócios – Equipamentos e instalações - continuação

Lazer e negócios	Requisitos	Pontos	Estrelas		
			3	4	5
Equipamentos e instalações	Estabelecimentos comerciais	2 pts por cada, até ao máximo de 6 pts	Opcional	Opcional	Opcional
	Instalações desportivas exteriores (campo de ténis, campo de vólei, campo de padel, minigolfe, <i>driving net</i> , petanca, etc)	5 pts por cada, no máximo de 15 pts	Opcional	Opcional	Opcional
	Piscina exterior	10	Opcional	Opcional	Opcional
	Piscina interior	12	Opcional	Opcional	Opcional
	Piscina exterior aquecida	20	Opcional	Opcional	Opcional
	Piscina interior aquecida	15	Opcional	Opcional	Opcional
	Piscina para crianças	5	Opcional	Opcional	Opcional
	Sala de jogos (com, pelo menos, 5 equipamentos ou jogos)	5	Opcional	Opcional	Opcional
	Golfe	15	Opcional	Opcional	Opcional
	Clube para crianças do próprio empreendimento (crianças até aos 3 anos), pelo menos 6 horas por dia	10	Opcional	Opcional	Opcional
	Clube para crianças do próprio empreendimento (crianças com mais de 3 anos), pelo menos 6 horas por dia	10	Opcional	Opcional	Opcional
	Programas regulares de atividades de animação <i>indoor</i>	1 pto, mais 2 pts se diários	Opcional	Opcional	Opcional
	Programas regulares de atividades de animação <i>outdoor</i>	2 pts, mais 1 pto se turismo de natureza (14) e 2 pts se diários	Opcional	Opcional	Opcional

Fonte: Elaboração própria

Tabela 280 - Requisitos dos estabelecimentos hoteleiros – Qualidade e Sustentabilidade

Qualidade e Sustentabilidade	Requisitos	Pontos	Estrelas		
			3	4	5
	Certificação da qualidade dos serviços por norma nacional ou europeia, quando não obrigatória por lei	15	Opcional	Opcional	Opcional
	Restaurante com prémio nacional ou internacional	5 pts se nacional, 10 pts se internacional	Opcional	Opcional	Opcional
	Processo formal de resposta interna a reclamações	3	Opcional	Opcional	Opcional
	Processo sistemático de recolha de opinião de clientes	2	Opcional	Opcional	Opcional
	Convite sistemático aos clientes para submeter opinião no sítio na <i>Internet</i> do empreendimento	2	Opcional	Opcional	Opcional
	Processo de cliente mistério realizado por entidades externas acreditadas, pelo menos uma vez em cada período de dois anos e meio	5	Opcional	Opcional	Opcional
	Soluções inovadoras na oferta de espaços, equipamentos e serviços	15	Opcional	Opcional	Opcional
	Rede alargada de parcerias com fornecedores locais numa lógica de sustentabilidade e responsabilidade local	5	Opcional	Opcional	Opcional
	Aproveitamento ou valorização de edificações pré-existentes, com interesse individual ou de conjunto	10	Opcional	Opcional	Opcional
	Empreendimento instalado em edifício classificado ou em vias de classificação como de interesse nacional, de interesse público ou de interesse municipal, ou inserido em conjunto ou sítio com essa classificação	20	Opcional	Opcional	Opcional
	Coefficiente de localização a aplicar ao empreendimento $\geq 1,5 \leq 2,5$, nos termos do artigo 42.º do Código do imposto Municipal sobre Imóveis	14	Opcional	Opcional	Opcional
	Coefficiente de localização a aplicar ao empreendimento $> 2,5$, nos termos do artigo 42.º do Código do imposto Municipal sobre Imóveis	20	Opcional	Opcional	Opcional

Fonte: Elaboração própria

Tabela 281 - Requisitos dos estabelecimentos hoteleiros – Qualidade e Sustentabilidade -
continuação

Qualidade e Sustentabilidade	Requisitos	Pontos	Estrelas		
			3	4	5
	Área de espaços verdes de utilização comum	5 pts por cada 20m ² /unidade de alojamento até ao máximo de 15 pts	Opcional	Opcional	Opcional
	Sistemas que promovam o consumo eficiente de água nos equipamentos interiores e exteriores, incluindo a utilização de fontes de água alternativas (reutilização de água, água da chuva, etc)	3 pts por cada sistema, até ao máximo de 15 pts	Opcional	Opcional	Opcional
	Sistemas que promovam o consumo eficiente de energia, incluindo a utilização de energias renováveis ou equivalente, quando não obrigatórios por lei	3 pts por cada sistema, até ao máximo de 15 pts	Opcional	Opcional	Opcional
	Sistemas que promovam a qualidade do ar interior e o conforto térmico e acústico, quando não obrigatórios por lei	3 pts por cada sistema, até ao máximo de 15 pts	Opcional	Opcional	Opcional
	Centro ecológico ou estrutura de interpretação ambiental	5	Opcional	Opcional	Opcional
	Sistema de contratação e compras que promova a inclusão de critérios ambientais nos contratos e fornecimentos (compras ecológicas)	10	Opcional	Opcional	Opcional
	Utilização de espécies autóctones da região nas áreas verdes do empreendimento	2	Opcional	Opcional	Opcional
	Adoção e implementação de política de informação sobre práticas de turismo sustentável por parte dos utentes	2	Opcional	Opcional	Opcional
	Utilização, na sua frota, de veículos automóveis ligeiros, de passageiros e/ou mercadores, maioritariamente elétricos	4	Opcional	Opcional	Opcional
	Certificação energética ou ambiental por norma nacional ou europeia, quando não obrigatória por lei	30	Opcional	Opcional	Opcional
	Certificação, prémio ou selo de qualidade atribuído por uma entidade reconhecida nacional, estrangeira ou internacional	3 pts por cada, até ao máximo de 6 pts	Opcional	Opcional	Opcional

Fonte: Elaboração própria

Tabela 282 - Requisitos dos estabelecimentos hoteleiros - Resumo e Notas

RESUMO	Estrelas		
	3	4	5
Total pontos opcionais por categoria	225	255	278
Notas			
(1) Requisito opcional no caso do estabelecimento hoteleiro de 3* ter menos de 40 quartos e seja instalado num edifício pré-existente que não tenha sido sujeito a obras de demolição da estrutura resistente.			
(2) Quando num mesmo edifício estejam instalados vários hotéis, o local de receção pode ser comum a todos.			
(3) A área bruta privativa é a superfície total, medida pelo perímetro exterior e eixos das paredes separadoras da UA (unidade de alojamento), equipamento, zona funcional ou edifício em causa, não incluindo varandas, terraços, caves ou sótãos privativos.			
(4) Área útil nos termos do Regulamento Geral das Edificações Urbanas, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 38382, de 7 de Agosto de 1951, na redação em vigor.			
(5) Em até 20% das UA, a área de cada UA pode ser diminuída até 10% da área mínima associada a cada categoria e tipologia de UA, desde que cumpridas, cumulativamente, as seguintes condições, consoante aplicáveis: (a) não ultrapasse a área mínima da categoria inferior dentro da mesma tipologia de UA; (b) não ultrapasse a área mínima da tipologia de UA inferior dentro da mesma categoria; e (c) se enquadre numa alteração da autorização de utilização do edifício para autorização de utilização para fins turísticos.			
(6) Zona de estar composta por: sofá ou maple, mesa de apoio e iluminação.			
(7) Zona de trabalho composta por cadeira, mesa de trabalho, iluminação e tomada elétrica.			
(8) Aplicável relativamente à opção não utilizada nos termos do requisito "Equipamento superior: equipamento médio mais interruptor de iluminação geral do quarto junto da cama, cesto de papéis, minibar, zona de estar (6) ou zona de trabalho (7) e, em caso de apartamento, telefone ou telemóvel(11)".			
(9) Os estabelecimentos hoteleiros e os hotéis rurais podem ser constituídos por quartos e por apartamentos.			
(10) As suítes podem ter mais do que um quarto, devendo estes cumprir a área estipulada para os quartos suplementares e incluir uma instalação sanitária privativa. Não podem ser instaladas kitchenettes ou cozinhas nas suítes.			
(11) Em caso de apartamento ou suíte com mais do que um quarto, entende-se que basta existir telefone ou telemóvel num dos quartos.			
(12) Incluindo almoço e jantar, em espaço adequado. Pode ser dispensado pelo Turismo de Portugal, I.P. quando o empreendimento se situar próximo de centro urbano ou em zona de vilegiatura que disponha de razoável oferta de estabelecimentos de restauração.			
(13) O <i>business center</i> deve garantir a privacidade de cada utilizador.			
(14) Nos termos definidos no Decreto-Lei n.º 108/2009, de 15 de maio, alterado pelo Decreto-Lei n.º 95/2013, de 19 de julho.			

Fonte: Elaboração própria

8.2 Apêndice 2 – Caracterização das Pousadas de Portugal (RNT)

Tabela 283 - Caracterização das Pousadas de Portugal, segundo o RNT – Ano de abertura, capacidade, localização e classificação

Nome	Ano Abertura	Capacidade (nº de camas)	Número de Unidades de Alojamento	Número de Unidades de Alojamento com Mobilidade Reduzida	Localização (Concelho)	NUT II	NUT III	Imóvel Classificado de Interesse
Conimbriga Hotel do Paço 4*		86	43	1	Condeixa-a-Nova	Centro	Região de Coimbra	---
Pousada Barão de Forrester		42	21	1	Alijó	Norte	Douro	---
Pousada Castelo de Alcácer		70	35	1	Alcácer do Sal	Alentejo	Alentejo Litoral	---
Pousada Conde de Ourém		58	30	1	Ourém	Centro	Médio Tejo	Nacional
Pousada Convento de Arraiolos		64	32	0	Arraiolos	Alentejo	Alentejo Central	---
Pousada Convento de Beja		70	35	0	Beja	Alentejo	Baixo Alentejo	---
Pousada Convento de Belmonte	2000	48	24	0	Belmonte	Centro	Beiras e Serra da Estrela	Nacional
Pousada Convento de Évora		72	36	0	Évora	Alentejo	Alentejo Central	Nacional
Pousada Convento de Tavira		72	36	1	Tavira	Algarve	Algarve	Regional
Pousada D. João IV		78	39	0	Vila Viçosa	Alentejo	Alentejo Central	---
Pousada da Caniçada - Gerês	2009	76	38	1	Vieira do Minho	Norte	Ave	Público
Pousada da Ria		41	20	0	Murtosa	Centro	Região de Aveiro	---
Pousada da Serra da Estrela	2014	184	92	2	Covilhã	Centro	Beiras e Serra da Estrela	---
Pousada da Vila	2018	30	17	0	Óbidos	Centro	Oeste	---
Pousada de Cascais Cidadela Historic Hotel & Art District	2012	252	126	1	Cascais	Área Metropolitana de Lisboa	Área Metropolitana de Lisboa	---

Fonte: Elaboração própria com base no RNT

Tabela 284 - Caracterização das Pousadas de Portugal, segundo o RNT – Ano de abertura, capacidade, localização e classificação - continuação

Nome	Ano Abertura	Capacidade (nº de camas)	Número de Unidades de Alojamento	Número de Unidades de Alojamento com Mobilidade Reduzida	Localização (Concelho)	NUT II	NUT III	Imóvel Classificado de Interesse
Pousada de Lisboa	2015	171	90	1	Lisboa	Área Metropolitana de Lisboa	Área Metropolitana de Lisboa	Nacional
Pousada de Marvão		62	31	0	Marvão	Alentejo	Alto Alentejo	---
Pousada de S. Gonçalo	1942	29	15	1	Amarante	Norte	Alto Tâmega e Sousa	Público
Pousada de São Bartolomeu		56	28	0	Bragança	Norte	Terras de Trás-os-Montes	Local
Pousada de São Filipe		23	16	0	Setúbal	Área Metropolitana de Lisboa	Área Metropolitana de Lisboa	Nacional
Pousada de São Teotónio		36	18	1	Valença	Norte	Alto Minho	Público
Pousada de Viana do Castelo		102	51	1	Viana do Castelo	Norte	Alto Minho	Público
Pousada de Viseu		168	84	1	Viseu	Centro	Região Viseu - Dão Lafões	---
Pousada do Castelo de Alvito		40	20	0	Alvito	Alentejo	Baixo Alentejo	---
Pousada do Castelo de Óbidos		18	9	0	Óbidos	Centro	Oeste	Nacional
Pousada do Castelo de Palmela		56	28	0	Palmela	Área Metropolitana de Lisboa	Área Metropolitana de Lisboa	Nacional
Pousada do Infante		102	51	2	Vila do Bispo	Algarve	Algarve	---
Pousada do Porto Freixo Palace Hotel	2009	174	87	1	Porto	Norte	Área Metropolitana do Porto	Público
Pousada Forte de Santa Cruz		54	27	0	Horta	Região Autónoma dos Açores	Região Autónoma dos Açores	---
Pousada Mosteiro de Amares		64	32	0	Amares	Norte	Cávado	Nacional
Pousada Mosteiro de Guimarães		102	51	1	Guimarães	Norte	Ave	Nacional
Pousada Mosteiro do Crato		48	24	0	Crato	Alentejo	Alto Alentejo	---
Pousada Palácio de Estói - Faro		126	63	1	Faro	Algarve	Algarve	Nacional
Pousada Palácio de Queluz		52	26	0	Sintra	Área Metropolitana de Lisboa	Área Metropolitana de Lisboa	Nacional
Pousada Rainha Santa Isabel		66	33	0	Estremoz	Alentejo	Alentejo Central	Nacional

Fonte: Elaboração própria com base no RNT

Tabela 285 - Caracterização das Pousadas de Portugal, segundo o RNT – Instalações e equipamentos

Nome	Número de Restaurantes	Salas de reunião	Capacidade das salas de reunião	SPA	Piscinas Exteriores	Piscinas Interiores	Ténis	Ginásio	Golfe
Conimbriga Hotel do Paço 4*	2	Sim	0	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Não
Pousada Barão de Forrester	0	Não	0	Não	Sim	Não	Não	Não	Não
Pousada Castelo de Alcácer	0	Sim	0	Não	Sim	Não	Não	Não	Não
Pousada Conde de Ourém	2	Sim	50	Não	Sim	Não	Não	Não	Não
Pousada Convento de Arraiolos	0	Sim	0	Não	Sim	Não	Não	Não	Não
Pousada Convento de Beja	2	Sim	0	Não	Não	Não	Sim	Não	Não
Pousada Convento de Belmonte	2	Sim	80	Não	Sim	Não	Não	Não	Não
Pousada Convento de Évora	1	Sim	0	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Pousada Convento de Tavira	0	Não	0	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Pousada D. João IV	0	Sim	0	Não	Sim	Não	Não	Não	Não
Pousada da Caniçada - Gerês	0	Não	0	Não	Sim	Não	Não	Não	Não
Pousada da Ria	0	Não	0	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Pousada da Serra da Estrela	1	Sim	0	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Não
Pousada da Vila	0	Não	0	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Pousada de Cascais Cidadela <i>Historic Hotel & Art District</i>	3	Sim	0	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Não
Pousada de Lisboa	1	Sim	0	Sim	Não	Sim	Não	Não	Não
Pousada de Marvão	1	Sim	0	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Pousada de S. Gonçalo	2	Sim	80	Sim	Sim	Não	Não	Não	Não
Pousada de São Bartolomeu	1	Sim	100	Não	Sim	Não	Não	Não	Não
Pousada de São Filipe	0	Não	0	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Pousada de São Teotónio	0	Não	0	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Pousada de Viana do Castelo	0	Sim	0	Não	Sim	Não	Sim	Não	Não
Pousada de Viseu	0	Não	0	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Pousada do Castelo de Alvito	0	Sim	0	Não	Sim	Não	Não	Não	Não
Pousada do Castelo de Óbidos	0	Não	0	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Pousada do Castelo de Palmela	0	Não	0	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Pousada do Infante	0	Sim	0	Não	Sim	Não	Não	Não	Não
Pousada do Porto Freixo <i>Palace Hotel</i>	0	Sim	0	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Não
Pousada Forte de Santa Cruz	0	Não	0	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Pousada Mosteiro de Amares	0	Não	0	Não	Sim	Não	Não	Não	Não
Pousada Mosteiro de Guimarães	0	Não	0	Não	Sim	Não	Não	Não	Não
Pousada Mosteiro do Crato	1	Sim	0	Não	Sim	Não	Não	Não	Não
Pousada Palácio de Estói - Faro	0	Não	0	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Pousada Palácio de Queluz	0	Não	0	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Pousada Rainha Santa Isabel	0	Sim	0	Não	Sim	Não	Não	Não	Não

Fonte: Elaboração própria com base no RNT

8.3 Apêndice 3 - Entrevista por questionário aplicada aos diretores/gestores

Investigação sobre os Fatores Críticos de Sucesso (FCSs) das Pestana Pousadas de Portugal

Este questionário tem por base uma investigação que está a ser realizada no âmbito do Mestrado em Gestão e Planeamento em Turismo, na Universidade de Aveiro, com o objetivo de identificar e analisar os fatores críticos de sucesso dos estabelecimentos hoteleiros, especificamente das Pestana Pousadas de Portugal.

A sua participação é fundamental para o sucesso desta investigação. A duração do preenchimento deste questionário é de, aproximadamente, 10 minutos.

Todos os dados registados são confidenciais, e estão de acordo com o Regime Geral de Proteção de Dados, e serão utilizados apenas para fins académicos.

Por favor, responda a todas as questões deste questionário tendo por base a(s) unidade(s) hoteleira(s) específica(s) que gere ou dirige.

Para o esclarecimento de qualquer dúvida, pode contactar-me através do e-mail amaia@ua.pt ou telemóvel 915186234.

Agradeço imenso a sua colaboração.

Ana Filipa Maia, Universidade de Aveiro

PARTE 1 – QUESTÕES DE BASE

Inicialmente pretende-se identificar as necessidades de informação, através da avaliação da importância dos objetivos do estabelecimento hoteleiro. Posteriormente, pretende-se determinar quais são os Fatores Críticos de Sucesso (FCSs) que permitirão alcançar esses objetivos e, por fim, identifica-se os indicadores que irão medir esses FCSs para a sua operacionalização efetiva.

Assim, o conhecimento dos objetivos de um ou vários estabelecimento(s) hoteleiro(s) é uma condição prévia crítica para o seu sucesso desse(s) estabelecimento(s).

1 – Avalie, por grau de importância (1 = nada importante; 5 = muito importante), os seguintes objetivos, tendo por base a importância de cada um, no(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige.

Objetivos	1	2	3	4	5
Maior quota/participação de mercado					
Estabilidade financeira					
Satisfação do(s) proprietário(s)					
Fortalecer a imagem de marca					
Aumentar o lucro					
Manter a posição no mercado					
Criar lealdade para que haja retenção de clientes					
Rentabilidade combinada com qualidade do serviço					
Obter maior retorno do investimento					
Melhorar a gestão					
Expansão/crescimento					
Satisfação do cliente					
Maximizar o fluxo de caixa					
Alcançar fidelidade à marca por parte dos clientes					
Aumentar o número de hóspedes que chegam ao estabelecimento hoteleiro					
Aumentar o número de clientes que chegam ao estabelecimento hoteleiro para Alimentação & Bebidas e/ou para conferências, congressos, convenções, exposições, reuniões, etc (Turismo de Negócios)					
Manter um preço de vendas dos quartos estável					
Melhorar o sistema de gestão do fluxo de caixa					
Aumentar a satisfação dos hóspedes através dos(as) equipamentos/instalações					

Aumentar a satisfação dos hóspedes através do serviço					
Aumentar a satisfação dos clientes de Alimentação & Bebidas					
Aumentar a satisfação dos clientes de conferências, congressos, convenções, exposições, reuniões, etc (Turismo de Negócios)					
Melhorar a variação de ativos do serviço					
Aumentar os eventos de aquisição de criatividade					
Desenvolver a tecnologia					
Aumentar o profissionalismo dos recursos humanos					

PARTE 2 - AVALIAÇÃO DAS DIMENSÕES

Esta parte tem por objetivo avaliar as grandes dimensões associadas às áreas dentro de um estabelecimento hoteleiro, ao nível da sua importância e do desempenho que um determinado estabelecimento hoteleiro tem perante as mesmas.

2 – Identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, segundo uma escala de *Likert* de 5 pontos, a importância (1 = nada importante e 5 = muito importante) e o desempenho (1= nenhum desempenho e 5 = desempenho muito alto) que atribui a cada uma das dimensões a seguir apresentadas, que representam diferentes áreas dentro de um estabelecimento hoteleiro.

Dimensões	Importância					Desempenho				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Acessibilidade e Comunicação										
Administração e Gestão										
Apoio e Atendimento ao Cliente										
Desempenho Operacional										

PARTE 3 – AVALIAÇÃO DAS SUBDIMENSÕES INTEGRADAS NAS DIMENSÕES

O objetivo desta secção é avaliar as subdimensões associadas a áreas específicas dentro de um estabelecimento hoteleiro, ao nível da importância que estas possuem e do desempenho que um determinado estabelecimento hoteleiro tem perante as mesmas.

3 – Em relação à **Acessibilidade e Comunicação**, identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, segundo uma escala de *Likert* de 5 pontos, a importância (1 = nada importante e 5 = muito importante) e o desempenho (1= nenhum desempenho e 5 = desempenho muito alto) que atribui às subdimensões apresentadas na matriz.

Subdimensões	Importância					Desempenho				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Alcance e Localização										
Prestígio e Imagem										
Promoção e <i>Marketing</i>										

4 - No que diz respeito à **Administração e Gestão**, identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, segundo uma escala de *Likert* de 5 pontos, a importância (1 = nada importante e 5 = muito importante) e o desempenho (1= nenhum desempenho e 5 = desempenho muito alto) que atribui às subdimensões a seguir apresentadas.

Subdimensões	Importância					Desempenho				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Contabilidade e Controlo										
Estratégia, Gestão e Estrutura										
Gestão de Recursos Humanos										
Inovação e Uso da Tecnologia e Internet										

5 - No que concerne ao **Apoio e Atendimento ao Cliente**, identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, segundo uma escala de *Likert* de 5 pontos, a importância (1 = nada importante e 5 = muito importante) e o desempenho (1= nenhum desempenho e 5 = desempenho muito alto) que atribui a cada uma das subdimensões a seguir apresentadas.

Subdimensões	Importância					Desempenho				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Alimentação e Bebidas										
Conferências e Banquetes										
Instalações e Produtos Gerais										
Quartos dos hóspedes (produto principal)										
Satisfação do Cliente										
Serviço										

6 - Relativamente aos **Desempenho Operacional**, identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, segundo uma escala de *Likert* de 5 pontos, a importância (1 = nada importante e 5 = muito importante) e o desempenho (1= nenhum desempenho e 5 = desempenho muito alto) que atribui a cada uma das subdimensões apresentadas na matriz.

Subdimensões	Importância					Desempenho				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Conservação e Manutenção										
Recursos Humanos										

PARTE 4 - ITENS (FCSS) INTEGRADOS NAS SUBDIMENSÕES

Em qualquer setor e qualquer empresa, a identificação dos fatores críticos de sucesso é importante para que cada empresa reconheça quais são as áreas/tarefas/atividades que devem ser desenvolvidas particularmente bem para que seja possível alcançar o sucesso.

Assim, os fatores críticos de sucesso de uma determinada empresa correspondem a um número limitado de fatores (eventos, condições, circunstâncias ou atividades) em que, se os resultados forem satisfatórios, garantirão um desempenho competitivo bem-sucedido.

Embora um estabelecimento hoteleiro ofereça uma série de serviços e produtos, os fatores críticos de sucesso representam os fatores que irão sustentar a impressão geral adquirida pelos hóspedes durante a sua estada.

Nesta parte, será pedido que escolha os três itens que considera mais importantes/críticos para o sucesso em cada uma das subdimensões dentro de um estabelecimento hoteleiro.

7 – No que diz respeito ao **Alcance** e **Localização**, identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, os três itens que considera mais importantes/críticos.

Itens	(Selecione três respostas)
Ambiente envolvente externo	
Fornecimento de serviço de transporte a partir do aeroporto para o estabelecimento hoteleiro e vice-versa	
Horário de <i>check-in</i> e <i>check-out</i>	
Localização	
Rede da marca do estabelecimento hoteleiro (tamanho e cobertura geográfica)	
Sinalização e circulação na área circundante ao estabelecimento hoteleiro	
Sistema de reservas	

8 - Relativamente ao **Prestígio** e à **Imagem**, identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, os três itens que considera mais importantes/críticos.

Itens	(Selecione três respostas)
Estabelecimento hoteleiro bem estabelecido na comunidade local	
Prémios recebidos pelo estabelecimento hoteleiro	
Reputação/imagem do estabelecimento hoteleiro	
Ser o único estabelecimento hoteleiro de melhor classificação do concelho (ex: ser o único estabelecimento hoteleiro de 5* do concelho)	

9 - No que concerne à **Promoção** e ao **Marketing**, identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, os três itens que considera mais importantes/críticos.

Itens	(Selecione três respostas)
Análise e controlo do mercado (ao nível de produtos/serviços, clientes, concorrentes, segmento de mercado, economia, etc) para apoiar a tomada de decisões	
Aproveitamento dos clientes para a promoção	
Custos de promoção comparativamente aos concorrentes	
Diferenciação forte da marca do estabelecimento hoteleiro	
<i>Marketing</i> , publicidade e promoção	
Oferta de benefícios para membros/sócios	
Quota de mercado	

10 - Em relação à **Contabilidade** e **Controlo**, identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, os três itens que considera mais importantes/críticos.

Itens	(Selecione três respostas)
Controlo/gestão do volume de receitas/rendimento	
Controlo financeiro através do desenvolvimento de relatórios precisos	
Desempenho financeiro	
Emissão rápida de faturas de clientes	
Financiamento suficiente	
Fluxo de caixa	
Gestão eficiente dos ativos	
Procedimentos eficazes de controlo de dívidas incobráveis	

11 - No que concerne à **Estratégia, Gestão e Estrutura**, identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, os três itens que considera mais importantes/críticos.

Itens	(Selecione três respostas)
Capacidade de resposta à procura do cliente	
Competência, experiência e formação dos gestores	
Cooperação interdepartamental	
Cooperação intersectorial	
Cultura e estrutura organizacional	
Desenvolvimento de um manual de políticas	
Estudo do mercado	
Ganhar novos clientes	
Gestão a nível geral	
Investimentos	
Liderança por parte da gerência	
Maximização dos níveis de ocupação	
Política de preços consistente/padrão	
Precauções disciplinares de <i>empowerment</i> (descentralização de poderes)	
Programas de inspeção difíceis	
Proprietário gestor e envolvido na operação	
Retenção de clientes	
Técnicas e processos utilizados	
Tratamento e redução das reclamações	

12 - Relativamente à **Gestão de Recursos Humanos**, identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, os três itens que considera mais importantes/críticos.

Itens	(Selecione três respostas)
Baixo nível de rotatividade dos funcionários	
Desenvolvimento da moral e lealdade dos funcionários (consequente retenção dos funcionários)	
Desenvolvimento e formação dos recursos humanos	
Encorajamento do trabalho em equipa	
Motivação e satisfação dos recursos humanos	
Pagamento e bónus dado aos recursos humanos	
Recrutamento e seleção dos recursos humanos	
Responsabilidade e autonomia na tomada de decisões dada aos funcionários	
Suporte e <i>feedback</i> dado pela gerência aos funcionários	

13 - Em relação à **Inovação** e ao **Uso da Tecnologia e Internet**, identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, os três itens que considera mais importantes/críticos.

Itens	(Selecione três respostas)
Atualização e uso das tecnologias de informação e comunicação	
Estratégia de inovação e criatividade	
Utilização da tecnologia e internet para comunicação	
Utilização da tecnologia e internet na promoção	

14 - No que diz respeito à **Alimentação e Bebidas**, identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, os três itens que considera mais importantes/críticos.

Itens	(Selecione três respostas)
Apresentação	
Competência do serviço	
Desperdício mínimo	
Higiene	
Pequeno-almoço conveniente e saboroso	
Práticas apropriadas de compra e produção	
Qualidade	
Relação qualidade-preço	
Variedade e seleção de produtos	

15 - Relativamente às **Conferências e Banquetes**, identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, os três itens que considera mais importantes/críticos.

Itens	(Selecione três respostas)
Atendimento personalizado	
Conforto sonoro	
Espaço, decoração e requinte	
Flexibilidade das instalações	
Gestão das reservas	
Preço	
Qualidade	

16 - No que concerne às **Instalações e Produtos Gerais**, identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, os três itens que considera mais importantes/críticos.

Itens	(Selecione três respostas)
Área de estacionamento suficiente	
Atratividade das instalações/infraestruturas	
Caraterísticas físicas do estabelecimento hoteleiro	
Disponibilização de internet com bons sinais em todo o estabelecimento	
Iluminação e conforto térmico das áreas comuns	
Instalações adequadas para o Portador de Necessidades Especiais	
Oferta (gratuita) de produtos/serviços no estabelecimento hoteleiro	
Padronização dos produtos oferecidos e equipamentos existentes	
Parte exterior espaçosa (ex: jardim, piscina, etc)	
Qualidade das instalações, produtos e infraestruturas	
Variedade de produtos oferecidos	

17 - Em relação aos **Quartos dos Hóspedes (produto principal)**, identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, os três itens que considera mais importantes/críticos.

Itens	(Selecione três respostas)
Acessórios e artigos de higiene disponíveis na casa de banho dos quartos	
<i>Design</i> e decoração	
Disponibilização de equipamentos eletrónicos básicos (aquecedor, humidificador, ar-condicionado, tv, etc)	
Existência de água quente e alta pressão de água nas casas de banho dos quartos	
Insonorização	
Instalações e equipamentos existentes	

Limpeza	
Nível de conforto	
Oferta de produtos (<i>amenities</i>)	
Padronização e qualidade consistentes	
Paisagem	
Serviço de quarto	
Sinal de internet dentro dos quartos	
Tamanho dos quartos	
Variedade em tipos de quartos de acordo com as necessidades dos clientes	

18 - Relativamente à **Satisfação do Cliente**, identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, os três itens que considera mais importantes/críticos.

Itens	(Selecione três respostas)
Atendimento das necessidades/desejos do cliente	
Cobrança de preços competitivos/apelativos	
Desenvolvimento da percepção do cliente da relação qualidade-preço	
Existência de uma base de dados de clientes que permita o reconhecimento daqueles que voltam	
Expectativas do cliente	
<i>Feedback</i> dado pelo cliente	
Fidelização de clientes (repetição de negócios)	
Percepções do cliente	
Perfil do cliente	
Primeira impressão do cliente do estabelecimento hoteleiro	

19 - No que diz respeito ao **Serviço**, identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, os três itens que considera mais importantes/críticos.

Itens	(Selecione três respostas)
Apoio em caso de emergência médica	
Atendimento ao cliente altamente personalizado	
Atendimento fornecido na recepção	
Realização de auditorias de qualidade	
Capacidade de resposta e rapidez/prontidão	
Eficiência e competência	
Honestidade no serviço oferecido	
Padronização	
Qualidade	
Relação qualidade-preço	
Serviço cortês e caloroso de forma a garantir uma experiência favorável	
Singularidade e diferenciação dos serviços oferecidos comparativamente aos concorrentes	
Sustentabilidade aliada à qualidade	

20 - Em relação à **Conservação e Manutenção**, identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, os três itens que considera mais importantes/críticos.

Itens	(Selecione três respostas)
Diferentes ambientes para circulação pública e privada	
Higiene e limpeza	
Planeamento sistemático (ao nível da limpeza, lavanderia, manutenção, etc)	
Segurança e Proteção	

21 - No que diz respeito aos Recursos Humanos, identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, os três itens que considera mais importantes/críticos.

Itens	(Selecione três respostas)
Ambiente e cultura de trabalho no estabelecimento hoteleiro	
Aparência e modos de comportamento dos funcionários	
Competência dos recursos humanos	
Compromisso e envolvimento dos funcionários	
Habilidades de línguas e tecnológicas dos funcionários	
Habilidades, qualificações e experiência dos funcionários	
Iniciativas por parte dos funcionários (ex: ao nível da inovação)	
Partilha de conhecimentos entre a equipa	
Reduzida taxa de absentismo	
Simpatia e prestabilidade dos funcionários perante os clientes	

PARTE 5 – AVALIAÇÃO DOS ITENS ESCOLHIDOS (FCSs)

Esta parte tem por objetivo avaliar os fatores que considerou, anteriormente, como os mais críticos/importantes para o sucesso, ao nível da importância que estes têm e do desempenho que um determinado estabelecimento hoteleiro tem perante os mesmos.

22 – No que concerne ao **Alcance e Localização**, identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, segundo uma escala de *Likert* de 5 pontos, a importância (1 = nada importante e 5 = muito importante) e o desempenho (1= nenhum desempenho e 5 = desempenho muito alto) que atribui a cada um dos itens de FCSs que selecionou anteriormente como os mais críticos.

Itens (FCSs escolhidos como top 3)	Importância					Desempenho				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

23 - Em relação ao **Prestígio** e à **Imagem**, identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, segundo uma escala de *Likert* de 5 pontos, a importância (1 = nada importante e 5 = muito importante) e o desempenho (1= nenhum desempenho e 5 = desempenho muito alto) que atribui a cada um dos itens de FCSs que selecionou anteriormente como os mais críticos.

Itens (FCSs escolhidos como top 3)	Importância					Desempenho				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

24 - Relativamente à **Promoção** e ao **Marketing**, identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, segundo uma escala de *Likert* de 5 pontos, a importância (1 = nada importante e 5 = muito importante) e o desempenho (1= nenhum desempenho e 5 = desempenho muito alto) que atribui a cada um dos itens de FCSs que selecionou anteriormente como os mais críticos.

Itens (FCSs escolhidos como top 3)	Importância					Desempenho				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

25 - No que diz respeito à **Contabilidade** e ao **Controlo**, identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, segundo uma escala de *Likert* de 5 pontos, a importância (1 = nada importante e 5 = muito importante) e o desempenho (1= nenhum desempenho e 5 = desempenho muito alto) que atribui a cada um dos itens de FCSs que selecionou anteriormente como os mais críticos.

Itens (FCSs escolhidos como top 3)	Importância					Desempenho				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

26 - Em relação à **Estratégia, Gestão e Estrutura**, identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, segundo uma escala de *Likert* de 5 pontos, a importância (1 = nada importante e 5 = muito importante) e o desempenho (1= nenhum desempenho e 5 = desempenho muito alto) que atribui a cada um dos itens de FCSs que selecionou anteriormente como os mais críticos.

Itens (FCSs escolhidos como top 3)	Importância					Desempenho				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

27 - No que concerne à **Gestão de Recursos Humanos**, identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, segundo uma escala de *Likert* de 5 pontos, a importância (1 = nada importante e 5 = muito importante) e o desempenho (1= nenhum desempenho e 5 = desempenho muito alto) que atribui a cada um dos itens de FCSs que selecionou anteriormente como os mais críticos.

Itens (FCSs escolhidos como top 3)	Importância					Desempenho				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

28 - Relativamente à **Inovação e ao Uso da Tecnologia e Internet**, identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, segundo uma escala de *Likert* de 5 pontos, a importância (1 = nada importante e 5 = muito importante) e o desempenho (1= nenhum desempenho e 5 = desempenho muito alto) que atribui a cada um dos itens de FCSs que selecionou anteriormente como os mais críticos.

Itens (FCSs escolhidos como top 3)	Importância					Desempenho				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

29 - No que diz respeito à **Alimentação e Bebidas**, identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, segundo uma escala de *Likert* de 5 pontos, a importância (1 = nada importante e 5 = muito importante) e o desempenho (1= nenhum desempenho e 5 = desempenho muito alto) que atribui a cada um dos itens de FCSs que selecionou anteriormente como os mais críticos.

Itens (FCSs escolhidos como top 3)	Importância					Desempenho				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

30 - Em relação às **Conferências** e aos **Banquetes**, identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, segundo uma escala de *Likert* de 5 pontos, a importância (1 = nada importante e 5 = muito importante) e o desempenho (1= nenhum desempenho e 5 = desempenho muito alto) que atribui a cada um dos itens de FCSs que selecionou anteriormente como os mais críticos.

Itens (FCSs escolhidos como top 3)	Importância					Desempenho				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

31 - No que concerne às **Instalações** e aos **Produtos Gerais**, identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, segundo uma escala de *Likert* de 5 pontos, a importância (1 = nada importante e 5 = muito importante) e o desempenho (1= nenhum desempenho e 5 = desempenho muito alto) que atribui a cada um dos itens de FCSs que selecionou anteriormente como os mais críticos.

Itens (FCSs escolhidos como top 3)	Importância					Desempenho				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

32 - Relativamente aos **Quartos dos Hóspedes (produto principal)**, identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, segundo uma escala de *Likert* de 5 pontos, a importância (1 = nada importante e 5 = muito importante) e o desempenho (1= nenhum desempenho e 5 = desempenho muito alto) que atribui a cada um dos itens de FCSs que selecionou anteriormente como os mais críticos.

Itens (FCSs escolhidos como top 3)	Importância					Desempenho				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

33 - Em relação à **Satisfação do Cliente**, identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, segundo uma escala de *Likert* de 5 pontos, a importância (1 = nada importante e 5 = muito importante) e o desempenho (1= nenhum desempenho e 5 = desempenho muito alto) que atribui a cada um dos itens de FCSs que selecionou anteriormente como os mais críticos.

Itens (FCSs escolhidos como top 3)	Importância					Desempenho				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

34 - Em relação ao **Serviço**, identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, segundo uma escala de *Likert* de 5 pontos, a importância (1 = nada importante e 5 = muito importante) e o desempenho (1 = nenhum desempenho e 5 = desempenho muito alto) que atribui a cada um dos itens de FCSs que selecionou anteriormente como os mais críticos.

Itens (FCSs escolhidos como top 3)	Importância					Desempenho				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

35 - No que diz respeito à **Conservação e Manutenção**, identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, segundo uma escala de *Likert* de 5 pontos, a importância (1 = nada importante e 5 = muito importante) e o desempenho (1 = nenhum desempenho e 5 = desempenho muito alto) que atribui a cada um dos itens de FCSs que selecionou anteriormente como os mais críticos.

Itens (FCSs escolhidos como top 3)	Importância					Desempenho				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

36 - Relativamente aos **Recursos Humanos**, identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, segundo uma escala de *Likert* de 5 pontos, a importância (1 = nada importante e 5 = muito importante) e o desempenho (1 = nenhum desempenho e 5 = desempenho muito alto) que atribui a cada um dos itens de FCSs que selecionou anteriormente como os mais críticos.

Itens (FCSs escolhidos como top 3)	Importância					Desempenho				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

PARTE 6 – INDICADORES DE MEDIDA/DESEMPENHO DOS ITENS (FCSs)

ESCOLHIDOS

Os indicadores de medida dos FCSs representam padrões específicos que permitem a operacionalização de cada FCS, ou seja, são indicadores ou pedaços de informação que apoiam a monitorização do desempenho numa determinada área chave, sendo específicos de cada FCS.

O objetivo desta parte é que reflita acerca dos indicadores que permitem a medição do desempenho de cada um dos FCSs que selecionou como os mais importantes, em cada uma das subdimensões.

Exemplo:

FCS: Quota de mercado

Indicadores possíveis: Níveis de ocupação, rendimento por quarto por noite, volume de vendas, etc

37 - Relativamente ao **Alcance e Localização**, identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, um ou mais indicador(es) que permite(m) medir/mensurar o desempenho de cada um dos itens de FCSs que selecionou anteriormente como os mais críticos.

Itens (FCSs escolhidos como top 3)	Indicadores possíveis

38 – No que concerne ao **Prestígio** e à **Imagem**, identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, um ou mais indicador(es) que permite(m) medir/mensurar o desempenho de cada um dos itens de FCSs que selecionou anteriormente como os mais críticos.

Itens (FCSs escolhidos como top 3)	Indicadores possíveis

39 – No que diz respeito à **Promoção** e ao **Marketing**, identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, um ou mais indicador(es) que permite(m) medir/mensurar o desempenho de cada um dos itens de FCSs que selecionou anteriormente como os mais críticos.

Itens (FCSs escolhidos como top 3)	Indicadores possíveis

40 – Em relação à **Contabilidade** e ao **Controlo**, identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, um ou mais indicador(es) que permite(m) medir/mensurar o desempenho de cada um dos itens de FCSs que selecionou anteriormente como os mais críticos.

Itens (FCSs escolhidos como top 3)	Indicadores possíveis

41 – No que concerne à **Estratégia, Gestão e Estrutura**, identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, um ou mais indicador(es) que permite(m) medir/mensurar o desempenho de cada um dos itens de FCSs que selecionou anteriormente como os mais críticos.

Itens (FCSs escolhidos como top 3)	Indicadores possíveis

42 – Relativamente à **Gestão de Recursos Humanos**, identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, um ou mais indicador(es) que permite(m) medir/mensurar o desempenho de cada um dos itens de FCSs que selecionou anteriormente como os mais críticos.

Itens (FCSs escolhidos como top 3)	Indicadores possíveis

43 - No que diz respeito à **Inovação e ao Uso da Tecnologia e Internet**, identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, um ou mais indicador(es) que permite(m) medir/mensurar o desempenho de cada um dos itens de FCSs que selecionou anteriormente como os mais críticos.

Itens (FCSs escolhidos como top 3)	Indicadores possíveis

44 – Em relação à **Alimentação e Bebidas**, identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, um ou mais indicador(es) que permite(m) medir/mensurar o desempenho de cada um dos itens de FCSs que selecionou anteriormente como os mais críticos.

Itens (FCSs escolhidos como top 3)	Indicadores possíveis

45 – No que concerne às **Conferências** e aos **Banquetes**, identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, um ou mais indicador(es) que permite(m) medir/mensurar o desempenho de cada um dos itens de FCSs que selecionou anteriormente como os mais críticos.

Itens (FCSs escolhidos como top 3)	Indicadores possíveis

46 – Relativamente às **Instalações** e aos **Produtos Gerais**, identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, um ou mais indicador(es) que permite(m) medir/mensurar o desempenho de cada um dos itens de FCSs que selecionou anteriormente como os mais críticos.

Itens (FCSs escolhidos como top 3)	Indicadores possíveis

47 - No que diz respeito aos **Quartos dos Hóspedes (produto principal)**, identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, um ou mais indicador(es) que permite(m) medir/mensurar o desempenho de cada um dos itens de FCSs que selecionou anteriormente como os mais críticos.

Itens (FCSs escolhidos como top 3)	Indicadores possíveis

48 – Em relação à **Satisfação do Cliente**, identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, um ou mais indicador(es) que permite(m) medir/mensurar o desempenho de cada um dos itens de FCSs que selecionou anteriormente como os mais críticos.

Itens (FCSs escolhidos como top 3)	Indicadores possíveis

49 – No que diz respeito ao **Serviço**, identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, um ou mais indicador(es) que permite(m) medir/mensurar o desempenho de cada um dos itens de FCSs que selecionou anteriormente como os mais críticos.

Itens (FCSs escolhidos como top 3)	Indicadores possíveis

50 – No que concerne à **Conservação e Manutenção**, identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, um ou mais indicador(es) que permite(m) medir/mensurar o desempenho de cada um dos itens de FCSs que selecionou anteriormente como os mais críticos.

Itens (FCSs escolhidos como top 3)	Indicadores possíveis

51 – Relativamente aos **Recursos Humanos**, identifique, no caso específico do(s) estabelecimento(s) hoteleiro(s) que gere/dirige, um ou mais indicador(es) que permite(m) medir/mensurar o desempenho de cada um dos itens de FCSs que selecionou anteriormente como os mais críticos.

Itens (FCSs escolhidos como top 3)	Indicadores possíveis

PARTE 7 - QUESTÕES DE CARACTERIZAÇÃO

Por favor, responda às seguintes questões de acordo com as suas características sociodemográficas e profissionais.

52 – Identifique qual a sua posição no Grupo Pestana.

- Diretor(a)/gestor(a) de uma unidade hoteleira
- Diretor(a)/gestor(a) regional (de várias unidades hoteleiras de uma região)
- Outra: _____

53 – De que região?

(Pergunta com condição: se resposta à pergunta anterior é: “Diretor(a)/gestor(a) de uma unidade hoteleira)

54 – Identifique o seu género.

Masculino

Feminino

55 – Identifique o intervalo onde se insere a sua idade.

25 a 34 anos

35 a 44 anos

45 a 54 anos

55 a 64 anos

65 ou mais anos

56 – Identifique o seu nível de escolaridade.

1º ciclo

2º ciclo

3º ciclo

Ensino Secundário

Ensino Pós-Secundário (Cursos de especialização técnica não superior)

Curso Técnico Superior Profissional (TeSP)

Bacharelato

Licenciatura

Pós-Graduação

Mestrado

Doutoramento

57 – Identifique a sua área de especialização.

Gestão, Administração e/ou Finanças

Hotelaria, Turismo e/ou Hospitalidade

Outra: _____

58 – Identifique, selecionando um intervalo de anos, há quanto tempo trabalha no Grupo Pestana.

Menos de 1 ano

1 a 2 anos

3 a 5 anos

6 a 10 anos

Mais de 10 anos

59 – Identifique, selecionando um intervalo de anos, há quanto tempo trabalha na indústria hoteleira.

Menos de 1 ano

1 a 2 anos

3 a 5 anos

6 a 10 anos

Mais de 10 anos

Obrigada pela sua colaboração!

Ana Filipa Maia

8.4 Apêndice 4 - Inquérito por questionário aplicado aos hóspedes (português)

Inquérito acerca dos Fatores Críticos de Sucesso (FCSs) das Pestana Pousadas de Portugal

O presente questionário tem por base uma investigação que está a ser realizada no âmbito do Mestrado em Gestão e Planeamento em Turismo, na Universidade de Aveiro, com o objetivo de identificar e analisar os fatores críticos de sucesso dos estabelecimentos hoteleiros, especificamente das Pestana Pousadas de Portugal.

Este inquérito é dirigido apenas às pessoas que já ficaram hospedadas, pelo menos uma vez, numa das Pestana Pousadas de Portugal, nos últimos cinco anos.

A sua participação é fundamental para o sucesso desta investigação.

Todos os dados registados são confidenciais, e estão de acordo com o Regime Geral de Proteção de Dados, e serão utilizados apenas para fins académicos.

Por favor, responda a todas as questões deste questionário tendo por base a Pestana Pousada de Portugal onde esteve hospedado(a) pela última vez.

Para o esclarecimento de qualquer dúvida, pode contactar-me através do e-mail amaia@ua.pt.

Agradeço imenso a sua colaboração.

Ana Filipa Maia, Universidade de Aveiro

Parte 1 - Caraterísticas da visita

Esta parte tem por objetivo caraterizar a sua estada na Pousada de Portugal em que esteve hospedado pela última vez.

1 - Qual foi a Pousada de Portugal onde esteve hospedado(a) pela última vez?

- Pousada Alvito - Pousada do Castelo de Alvito
- Pousada de São Francisco – Beja
- Pousada do Convento de Belmonte - Belmonte
- Pousada da Rainha Santa Isabel - Estremoz

- Pousada Palácio de Estói - Estói
- Pousada dos Lóios – Évora
- Pousada de Santa Marinha - Guimarães
- Pousada do Castelo - Óbidos
- Pousada do Castelo de Palmela - Palmela
- Pousada D. Maria I - Queluz / Lisboa
- Pousada do Convento da Graça - Tavira
- Pousada de D. João IV - Vila Viçosa
- Pousada de D. Afonso II - Alcácer do Sal
- Pousada de Santa Maria do Bouro - Amares/Gerês
- Pousada do Forte de São Sebastião - Angra do Heroísmo/Açores
- Pousada de Nossa Senhora da Assunção - Arraiolos
- Pousada Flor da Rosa - Crato
- Pousada de São Bento - Caniçada/Gerês
- Pousada da Ria - Ria de Aveiro
- Pousada do Infante - Sagres
- Pousada de Santa Maria - Marvão
- Pousada de São Bartolomeu - Bragança
- Pousada do Forte de Santa Cruz da Horta - Horta/Açores
- Pousada do Conde de Ourém - Ourém/Fátima
- Pousada de São Teotónio - Valença do Minho
- Pousada do Monte de Santa Luzia - Viana do Castelo
- Pousada de São Mateus - Viseu

- Pousada de Lisboa - Praça do Comércio
- Pousada da Serra da Estrela - Covilhã
- Pousada Barão de Forrester - Alijó
- Pousada Vila de Óbidos - Óbidos
- Pousada de Vila Real de Santo António - Vila Real de Santo António
- Pestana *Churchill Bay* - Madeira

2 - Qual o ano em que ficou hospedado(a) nessa pousada?

- 2015
- 2016
- 2017
- 2018
- 2019
- 2020

3 - Qual foi a duração dessa estada?

- Uma noite
- Duas noites
- Três noites
- Quatro noites
- Cinco noites
- Mais de cinco noites

4 - Qual foi o principal motivo dessa viagem?

- Férias e lazer
- Razões profissionais

- Razões religiosas
- Razões relacionadas com saúde
- Recreação e desporto
- Visita a familiares e amigos
- Outro: _____

5 - Com quem realizou essa viagem?

- Sozinho
- Acompanhado por amigos
- Acompanhado por família
- Acompanhado por colegas de trabalho
- Em grupo organizado
- Outro: _____

6 - Indique o número de pessoas com quem ficou alojado nessa Pousada.

(pergunta com condição: só aparece se resposta à pergunta interior é “acompanhado por amigos”, “acompanhado por família”, “acompanhado por colegas de trabalho”, “em grupo organizado” ou “outro”)

PARTE 2 – AVALIAÇÃO DAS DIMENSÕES

Esta parte tem por objetivo avaliar as grandes dimensões associadas a áreas dentro de uma unidade hoteleira, ao nível da sua importância e do desempenho que a pousada em que esteve hospedado(a) pela última vez teve perante as mesmas.

A avaliação da importância permite identificar o nível de importância que uma determinada área possui, na sua opinião. Por outro lado, a avaliação do desempenho permite compreender como foi o desempenho da Pousada em relação a uma determinada área, tendo em consideração a sua experiência.

Exemplo: Por vezes, apesar de se considerar uma área importante, numa determinada unidade hoteleira, não se considera que o desempenho nessa mesma área tenha sido bom/alto, e vice-versa.

7 - Identifique, no caso específico da pousada em que esteve hospedado(a) pela última vez, segundo uma escala de *Likert* de 5 pontos, a importância (1 = nada importante e 5 = muito importante) e o desempenho (1= nenhum desempenho e 5 = desempenho muito alto) que atribui a cada uma das dimensões a seguir apresentadas, que representam diferentes áreas dentro de um estabelecimento hoteleiro.

Dimensões	Importância					Desempenho				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Acessibilidade e Comunicação										
Apoio e Atendimento ao Cliente										

**PARTE 3 – AVALIAÇÃO DAS SUBDIMENSÕES INTEGRADAS NAS
DIMENSÕES**

O objetivo desta secção é avaliar subdimensões associadas a áreas dentro de uma unidade hoteleira, ao nível da sua importância e do desempenho que a pousada em que esteve hospedado(a) pela última vez teve perante as mesmas.

A avaliação da importância permite identificar o nível de importância que uma determinada área possui, na sua opinião. Por outro lado, a avaliação do desempenho permite compreender como foi o desempenho da Pousada em relação a uma determinada área, tendo em consideração a sua experiência.

Exemplo: Por vezes, apesar de se considerar uma área importante, numa determinada unidade hoteleira, não se considera que o desempenho nessa mesma área tenha sido bom/alto, e vice-versa.

8 - Em relação à **Acessibilidade e Comunicação**, identifique, no caso específico da pousada em que esteve hospedado(a) pela última vez, segundo uma escala de *Likert* de 5 pontos, a importância (1 = nada importante e 5 = muito importante) e o desempenho (1= nenhum desempenho e 5 = desempenho muito alto) que atribui a cada uma das dimensões a seguir apresentadas, que representam diferentes áreas dentro de um estabelecimento hoteleiro.

Subdimensões	Importância					Desempenho				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Alcance e Localização										
Prestígio e Imagem										
Promoção e <i>Marketing</i>										

9 - Em relação ao **Apoio e Atendimento ao Cliente**, identifique, no caso específico da pousada em que esteve hospedado(a) pela última vez, segundo uma escala de *Likert* de 5 pontos, a importância (1 = nada importante e 5 = muito importante) e o desempenho (1= nenhum desempenho e 5 = desempenho muito alto) que atribui a cada uma das dimensões a seguir apresentadas, que representam diferentes áreas dentro de um estabelecimento hoteleiro.

***Relativamente à dimensão "Conferências e Banquetes", avalie o desempenho apenas se participou em algum(a) evento, conferência, festa/banquete, reunião, congresso, entre outros. Caso contrário, selecione simplesmente "Sem resposta/Não se aplica". Em relação à avaliação da importância, pode responder consoante a sua opinião geral.**

Subdimensões	Importância					Desempenho					
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	Sem resposta/ Não se aplica
Alimentação e Bebidas											
*Conferências e Banquetes											
Instalações e Produtos Gerais											
Quartos dos Hóspedes											
Satisfação do Cliente											
Serviço											

PARTE 4 - ITENS (FCSS) INTEGRADOS NAS SUBDIMENSÕES

Em qualquer setor e qualquer empresa, a identificação dos fatores críticos de sucesso é importante para que cada empresa reconheça quais são as áreas/tarefas/atividades que devem ser desenvolvidas particularmente bem para que seja possível alcançar o sucesso.

Assim, os fatores críticos de sucesso de uma determinada empresa correspondem a um número limitado de fatores (eventos, condições, circunstâncias ou atividades) em que, se os resultados forem satisfatórios, garantirão um desempenho competitivo bem-sucedido.

Embora um estabelecimento hoteleiro ofereça uma série de serviços e produtos, os fatores críticos de sucesso representam os fatores que irão sustentar a impressão geral adquirida pelos hóspedes durante a sua estada.

Nesta parte, será pedido que escolha os **três itens** que considera **mais importantes/críticos para o sucesso em cada uma das subdimensões dentro da pousada onde esteve hospedado(a).**

10 – Em relação ao **Alcance** (físico e virtual) e à **Localização**, identifique, no caso específico da pousada em que esteve hospedado(a) pela última vez, os três itens que considera mais importantes/críticos.

*A "Rede da marca do estabelecimento hoteleiro (tamanho e cobertura geográfica)" refere-se ao grupo hoteleiro a que pertence um determinado estabelecimento hoteleiro - neste caso é o Grupo Pestana.

Itens	(Selecione três respostas)
Ambiente envolvente externo	
Fornecimento de serviço de transporte a partir do aeroporto para o estabelecimento hoteleiro e vice-versa	
Horário de <i>check-in</i> e <i>check-out</i>	
Localização	
*Rede da marca do estabelecimento hoteleiro (tamanho e cobertura geográfica)	

Sinalização e circulação na área circundante ao estabelecimento hoteleiro	
Sistema de reservas	

11 - Relativamente ao **Prestígio** e à **Imagem**, identifique, no caso específico da pousada em que esteve hospedado(a) pela última vez, os três itens que considera mais importantes/críticos.

Itens	(Selecione três respostas)
Estabelecimento hoteleiro bem estabelecido na comunidade local	
Prémios recebidos pelo estabelecimento hoteleiro	
Reputação/imagem do estabelecimento hoteleiro	
Ser o único estabelecimento hoteleiro com melhor classificação do concelho (ex: ser o único estabelecimento hoteleiro de 5* do concelho)	

12 - No que diz respeito à **Promoção** e ao **Marketing**, identifique, no caso específico da pousada em que esteve hospedado(a) pela última vez, os três itens que considera mais importantes/críticos.

*A quota de mercado representa a porção (parte) de mercado (clientes) detida por uma organização relativamente a esse mercado. Mercado este que é disputado entre os vários concorrentes existentes.

Itens	(Selecione três respostas)
Análise e controlo do mercado (ao nível de produtos/serviços, clientes, concorrentes, segmento de mercado, economia, etc) para apoiar a tomada de decisões	
Aproveitamento/utilização dos clientes para a promoção	
Custos de promoção comparativamente aos concorrentes	
Diferenciação forte da marca do estabelecimento hoteleiro	
<i>Marketing</i> , publicidade e promoção	
Oferta de benefícios para membros/sócios	
*Quota de mercado	

13 - No que concerne à **Alimentação e Bebidas**, identifique, no caso específico da pousada em que esteve hospedado(a) pela última vez, os três itens que considera mais importantes/críticos.

Itens	(Selecione três respostas)
Apresentação	
Competência do serviço	
Desperdício mínimo	
Higiene	
Pequeno-almoço conveniente e saboroso	
Práticas apropriadas de compra e produção	
Qualidade	
Relação qualidade-preço	
Variedade e seleção de produtos	

14 - Relativamente às **Conferências** e aos **Banquetes**, identifique, no caso específico da pousada em que esteve hospedado(a) pela última vez, os três itens que considera mais importantes/críticos.

NOTA: Caso não tenha participado em nenhum(a) evento, conferência, festa/banquete, reunião, congresso, entre outros, selecione os três itens que considera mais importantes/críticos para qualquer unidade hoteleira, na sua opinião.

Itens	(Selecione três respostas)
Atendimento personalizado	
Conforto sonoro	
Espaço, decoração e requinte	
Flexibilidade das instalações	
Gestão das reservas	
Preço	
Qualidade	

15 - No que diz respeito às **Instalações** e aos **Produtos Gerais**, identifique, no caso específico da pousada em que esteve hospedado(a) pela última vez, os três itens que considera mais importantes/críticos.

Itens	(Selecione três respostas)
Área de estacionamento suficiente	
Atratividade das instalações/infraestruturas	
Caraterísticas físicas do estabelecimento hoteleiro	
Disponibilização de internet com bons sinais em todo o estabelecimento	
Iluminação e conforto térmico das áreas comuns	
Instalações adequadas para o Portador de Necessidades Especiais	
Oferta (gratuita) de produtos/serviços no estabelecimento hoteleiro	
Padronização dos produtos oferecidos e equipamentos existentes	
Parte exterior espaçosa (ex: jardim, piscina, etc)	
Qualidade das instalações, produtos e infraestruturas	
Variedade de produtos oferecidos	

16 - Em relação ao **Quartos dos Hóspedes (produto principal)**, identifique, no caso específico da pousada em que esteve hospedado(a) pela última vez, os três itens que considera mais importantes/críticos.

Itens	(Selecione três respostas)
Acessórios e artigos de higiene disponíveis na casa de banho dos quartos	
<i>Design</i> e decoração	
Disponibilização de equipamentos eletrónicos básicos (aquecedor, humidificador, ar-condicionado, tv, etc)	
Existência de água quente e alta pressão de água nas casas de banho dos quartos	
Insonorização	
Instalações e equipamentos existentes	
Limpeza	

Nível de conforto	
Oferta de produtos (<i>amenities</i>)	
Padronização e qualidade consistentes	
Paisagem	
Serviço de quarto	
Sinal de internet dentro dos quartos	
Tamanho dos quartos	
Variedade em tipos de quartos de acordo com as necessidades dos clientes	

17 - No que concerne à **Satisfação do Cliente**, identifique, no caso específico da pousada em que esteve hospedado(a) pela última vez, os três itens que considera mais importantes/críticos.

Itens	(Selecione três respostas)
Atendimento das necessidades/desejos do cliente	
Cobrança de preços competitivos/apelativos	
Desenvolvimento da percepção do cliente da relação qualidade-preço	
Existência de uma base de dados de clientes que permita o reconhecimento daqueles que voltam	
Expectativas do cliente	
<i>Feedback</i> dado pelo cliente	
Fidelização de clientes (repetição de negócios)	
Percepções do cliente	
Perfil do cliente	
Primeira impressão do cliente do estabelecimento hoteleiro	

18 - Relativamente ao **Serviço**, identifique, no caso específico da pousada em que esteve hospedado(a) pela última vez, os três itens que considera mais importantes/críticos.

*As auditorias de qualidade são utilizadas para avaliar as ações da qualidade previstas num sistema de qualidade. É um processo construtivo e de auxílio à prevenção de problemas.

Itens	(Selecione três respostas)
Apoio em caso de emergência médica	
Atendimento ao cliente altamente personalizado	
Atendimento fornecido na receção	
*Realização de auditorias de qualidade	
Capacidade de resposta e rapidez/prontidão	
Eficiência e competência	
Honestidade no serviço oferecido	
Padronização	
Qualidade	
Relação qualidade-preço	
Serviço cortês e caloroso de forma a garantir uma experiência favorável	
Singularidade e diferenciação dos serviços oferecidos comparativamente aos concorrentes	
Sustentabilidade aliada à qualidade	

PARTE 5 – AVALIAÇÃO DOS ITENS ESCOLHIDOS (FCSs)

Esta parte tem por objetivo avaliar os fatores que considerou, anteriormente, como os mais críticos/importantes para o sucesso, ao nível da importância que estes têm e do desempenho que um determinado estabelecimento hoteleiro tem perante os mesmos.

A avaliação da importância permite identificar o nível de importância que um determinado fator possui, na sua opinião. Por outro lado, a avaliação do desempenho permite compreender como foi o desempenho da Pousada em relação a um determinado fator, tendo em consideração a sua experiência.

Exemplo: Apesar de atribuir muita importância a um determinado FCS (fator crítico de sucesso), a pousada em que esteve hospedado(a) pela última vez pode ter tido um fraco/baixo desempenho no que diz respeito a esse FCS, e vice-versa.

19 - No que diz respeito ao **Alcance** (físico e virtual) e à **Localização**, identifique, no caso específico da pousada em que esteve hospedado(a) pela última vez, segundo uma escala de *Likert* de 5 pontos, a importância (1 = nada importante e 5 = muito importante) e o desempenho (1= nenhum desempenho e 5 = desempenho muito alto) que atribui a cada um dos itens de FCSs que selecionou anteriormente como os mais críticos.

Itens (FCSs escolhidos como top 3)	Importância					Desempenho				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

20 - Em relação ao **Prestígio** e à **Imagem**, identifique, no caso específico da pousada em que esteve hospedado(a) pela última vez, segundo uma escala de *Likert* de 5 pontos, a importância (1 = nada importante e 5 = muito importante) e o desempenho (1= nenhum desempenho e 5 = desempenho muito alto) que atribui a cada um dos itens de FCSs que selecionou anteriormente como os mais críticos.

Itens (FCSs escolhidos como top 3)	Importância					Desempenho				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

21 - No que concerne à **Promoção** e ao **Marketing**, identifique, no caso específico da pousada em que esteve hospedado(a) pela última vez, segundo uma escala de *Likert* de 5 pontos, a importância (1 = nada importante e 5 = muito importante) e o desempenho (1= nenhum desempenho e 5 = desempenho muito alto) que atribui a cada um dos itens de FCSs que selecionou anteriormente como os mais críticos.

Itens (FCSs escolhidos como top 3)	Importância					Desempenho				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

22 - Relativamente à **Alimentação e Bebidas**, identifique, no caso específico da pousada em que esteve hospedado(a) pela última vez, segundo uma escala de *Likert* de 5 pontos, a importância (1 = nada importante e 5 = muito importante) e o desempenho (1= nenhum desempenho e 5 = desempenho muito alto) que atribui a cada um dos itens de FCSs que selecionou anteriormente como os mais críticos.

Itens (FCSs escolhidos como top 3)	Importância					Desempenho				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

23 - Em relação às **Conferências** e aos **Banquetes**, identifique, no caso específico da pousada em que esteve hospedado(a) pela última vez, segundo uma escala de *Likert* de 5 pontos, a importância (1 = nada importante e 5 = muito importante) e o desempenho (1= nenhum desempenho e 5 = desempenho muito alto) que atribui a cada um dos itens de FCSs que selecionou anteriormente como os mais críticos.

NOTA: Relativamente ao desempenho, avalie apenas se participou em algum(a) evento, conferência, festa/banquete, reunião, congresso, entre outros. Caso contrário selecione a opção "Sem resposta/Não se aplica". Em relação à avaliação da importância, pode responder consoante a sua opinião geral.

Itens (FCSs escolhidos como top 3)	Importância					Desempenho					Sem resposta/ Não se aplica
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	

24 - No que diz respeito às **Instalações** e aos **Produtos Gerais**, identifique, no caso específico da pousada em que esteve hospedado(a) pela última vez, segundo uma escala de *Likert* de 5 pontos, a importância (1 = nada importante e 5 = muito importante) e o desempenho (1= nenhum desempenho e 5 = desempenho muito alto) que atribui a cada um dos itens de FCSs que selecionou anteriormente como os mais críticos.

Itens (FCSs escolhidos como top 3)	Importância					Desempenho				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

25 - Relativamente aos **Quartos dos Hóspedes (produto principal)**, identifique, no caso específico da pousada em que esteve hospedado(a) pela última vez, segundo uma escala de *Likert* de 5 pontos, a importância (1 = nada importante e 5 = muito importante) e o desempenho (1= nenhum desempenho e 5 = desempenho muito alto) que atribui a cada um dos itens de FCSs que selecionou anteriormente como os mais críticos.

Itens (FCSs escolhidos como top 3)	Importância					Desempenho				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

26 - No que concerne à **Satisfação do Cliente**, identifique, no caso específico da pousada em que esteve hospedado(a) pela última vez, segundo uma escala de *Likert* de 5 pontos, a importância (1 = nada importante e 5 = muito importante) e o desempenho (1= nenhum desempenho e 5 = desempenho muito alto) que atribui a cada um dos itens de FCSs que selecionou anteriormente como os mais críticos.

Itens (FCSs escolhidos como top 3)	Importância					Desempenho				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

27 - Em relação ao **Serviço**, identifique, no caso específico da pousada em que esteve hospedado(a) pela última vez, segundo uma escala de *Likert* de 5 pontos, a importância (1 = nada importante e 5 = muito importante) e o desempenho (1= nenhum desempenho e 5 = desempenho muito alto) que atribui a cada um dos itens de FCSs que selecionou anteriormente como os mais críticos.

Itens (FCSs escolhidos como top 3)	Importância					Desempenho				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

PARTE 6 - QUESTÕES SOCIODEMOGRÁFICAS

O objetivo desta parte é identificar e analisar as variadas características sociodemográficas associadas aos inquiridos.

28 – Identifique o seu género.

Masculino

Feminino

29 – Selecione o intervalo onde se insere a sua idade.

15 a 24 anos

- 25 a 34 anos
- 35 a 44 anos
- 45 a 54 anos
- 55 a 64 anos
- 65 a 74 anos
- 75 ou mais anos

30 – Identifique o seu estado civil.

- Solteiro(a)
- Casado(a)/União de facto
- Separado(a)/Divorciado(a)
- Viúvo(a)
- Outro: _____

31 – Identifique o seu país de residência.

- Portugal
- Espanha
- França
- Alemanha
- Reino Unido
- Outro: _____

32 – Indique, por favor, o seu município de residência.

(pergunta com condição: se resposta anterior foi “Portugal”)

33 – Identifique o seu nível de escolaridade.

- 1º ciclo
- 2º ciclo
- 3º ciclo
- Ensino Secundário
- Ensino Pós-Secundário (Cursos de especialização técnica não superior)
- Curso Técnico Superior Profissional (TeSP)
- Bacharelato
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

34 – Identifique a sua situação perante o trabalho.

- Estudante
- Empregado(a)
- Estudante e empregado(a)
- Doméstico(a)
- Reformado(a)
- Desempregado(a)
- Incapacitado(a) para o trabalho

35 - Por favor, indique a sua profissão.

(pergunta com condição: se resposta à pergunta anterior é “Empregado(a)” ou “Estudante e empregado(a)”

36 - Qual a sua situação profissional?

- Empregador/Patrão
- Trabalhador por conta própria
- Trabalhador por conta de outrem
- Outra: _____

37 – Por último, indique, por favor, qual dos seguintes intervalos corresponde ao seu rendimento médio mensal.

- < 635€
- 635€ - 850€
- 851€ - 1110€
- 1101€ - 1350€
- 1351€ - 1600€
- 1601€ - 1850€
- 1851€ - 2100€
- > 2100€

PARTE 8 – FIM

38 - Se quiser receber dados sobre este estudo, por favor, disponibilize o seu e-mail.

Obrigada pela sua colaboração!

Ana Filipa Maia

8.5 Apêndice 5 - Inquérito por questionário aplicado aos hóspedes (inglês)

Survey about the Critical Success Factors (CSFs) of the "Pestana Pousadas de Portugal"

This questionnaire is based on an investigation that is being carried out within the scope of the Master in Management and Planning in Tourism, at the University of Aveiro, with the aim of identifying and analyzing the critical success factors of hotel establishments, specifically of the "Pestana Pousadas de Portugal".

This survey is aimed only at people who have stayed at least once in one of the "Pestana Pousadas de Portugal" in the past five years.

Your participation is essential for the success of this investigation.

All registered data are confidential and are in accordance with the General Data Protection Regime and will be used only for academic purposes.

Please answer all questions in this questionnaire based on the "Pestana Pousada de Portugal" where you stayed the last time.

To clarify any doubts, you can contact me through the email amaia@ua.pt.

I really appreciate your cooperation.

Ana Filipa Maia,
University of Aveiro

Part 1 - Characteristics of the visit

This part aim is to characterize your stay at the Pousada de Portugal where you stayed for the last time.

1 - Which was the Pousada de Portugal where you stayed the last time?

- Pousada Alvito - Pousada do Castelo de Alvito
- Pousada de São Francisco – Beja
- Pousada do Convento de Belmonte - Belmonte
- Pousada da Rainha Santa Isabel - Estremoz

- Pousada Palácio de Estói - Estói
- Pousada dos Lóios – Évora
- Pousada de Santa Marinha - Guimarães
- Pousada do Castelo - Óbidos
- Pousada do Castelo de Palmela - Palmela
- Pousada D. Maria I - Queluz / Lisboa
- Pousada do Convento da Graça - Tavira
- Pousada de D. João IV - Vila Viçosa
- Pousada de D. Afonso II - Alcácer do Sal
- Pousada de Santa Maria do Bouro - Amares/Gerês
- Pousada do Forte de São Sebastião - Angra do Heroísmo/Açores
- Pousada de Nossa Senhora da Assunção - Arraiolos
- Pousada Flor da Rosa - Crato
- Pousada de São Bento - Caniçada/Gerês
- Pousada da Ria - Ria de Aveiro
- Pousada do Infante - Sagres
- Pousada de Santa Maria - Marvão
- Pousada de São Bartolomeu - Bragança
- Pousada do Forte de Santa Cruz da Horta - Horta/Açores
- Pousada do Conde de Ourém - Ourém/Fátima
- Pousada de São Teotónio - Valença do Minho
- Pousada do Monte de Santa Luzia - Viana do Castelo
- Pousada de São Mateus - Viseu

- Pousada de Lisboa - Praça do Comércio
- Pousada da Serra da Estrela - Covilhã
- Pousada Barão de Forrester - Alijó
- Pousada Vila de Óbidos - Óbidos
- Pousada de Vila Real de Santo António - Vila Real de Santo António
- Pestana *Churchill Bay* - Madeira

2 - What was the year that you stayed at this accommodation?

- 2015
- 2016
- 2017
- 2018
- 2019
- 2020

3 - How long was that stay?

- One night
- Two nights
- Three nights
- Four nights
- Five nights
- More than five nights

4 - What was the main reason for this trip?

- Vacation and leisure
- Professional reasons

- Religious reasons
- Health-related reasons
- Recreation and sport
- Visiting family and friends
- Other: _____

5 - Who did you travel with?

- Alone
- With friends
- With family
- With coworkers
- In organized group
- Other: _____

6 - Indicate the number of people with whom you stayed at this Pousada.

(conditioned question: if the answer to the inner question is "with friends", " with family", " with co-workers", "in organized group" or "other")

PART 2 - ASSESSMENT OF DIMENSIONS

This part aim is to assess the large dimensions associated with areas within a hotel unit, in terms of their importance and the performance that the Pousada in which you were staying for the last time had.

The importance assessment allows to identify the level of importance that a certain area has in your opinion. On the other hand, the performance evaluation allows to understand how was the Pousada perform in relation to a certain area, taking into account your experience.

Example: Sometimes, despite of an area being considered important, in a given hotel, the performance in that same area is not considered to have been good/high, and vice versa.

7 - Identify, in the specific case of the Pousada where you stayed the last time, according to a 5-point Likert scale, the importance (1 = not important and 5 = very important) and performance (1 = no performance and 5 = very high performance) that you assign to each of the dimensions presented below, which represent different areas within a hotel establishment.

Dimensions	Importance					Performance				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Accessibility and Communication										
Customer Service and Support										

PART 3 - ASSESSMENT OF SUBDIMENSIONS INTEGRATED IN DIMENSIONS

The purpose of this section is to evaluate dimensions associated with areas within a hotel, in terms of their importance and the performance that the Pousada where you stayed had. The importance assessment allows to identify the level of importance that a certain area has in your opinion. On the other hand, the performance evaluation allows to understand how was the Pousada perform in relation to a certain area, taking into account your experience.

Example: Sometimes, despite an area being considered important, in a given hotel, the performance in that same area is not considered to have been good / high, and vice versa.

8 - Regarding **Accessibility** and **Communication**, identify, in the specific case of the Pousada where you stayed the last time, according to a 5-point Likert scale, the importance (1 = not important and 5 = very important) and performance (1 = no performance and 5 = very high performance) that you assign to each of the dimensions presented below, which represent different areas within a hotel establishment.

Subdimensions	Importance					Performance				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Reach and Location										
Prestige and Image										
Promotion and Marketing										

9 - Regarding **Support and Customer Service**, identify, in the specific case of the Pousada where you stayed the last time, according to a 5-point Likert scale, the importance (1 = not important and 5 = very important) and the performance (1 = no performance and 5 = very high performance) that you assign to each of the dimensions presented below, which represent different areas within a hotel establishment.

***Regarding the dimension "Conferences and Banquets", only evaluate the performance if you participated in any event, conference, party/banquet, meeting, congress, among others. Otherwise, simply select "No answer/Not applicable". In relation to the importance assessment, you can answer according to your general opinion.**

Subdimensions	Importance					Performance					No answer/Not applicable
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Food and Beverage											
*Conferences and Banquets											
General Facilities and Products											
Guest rooms (main product)											
Customer Satisfaction											
Service											

PART 4 - ITEMS (CSFS) INTEGRATED IN THE SUB-DIMENSIONS

In any sector and any company, the identification of critical success factors is important for each company to recognize which are the areas/tasks/activities that must be developed particularly well in order to achieve success.

Thus, the critical success factors of a given company correspond to a limited number of factors (events, conditions, circumstances or activities) in which, if the results are satisfactory, they will guarantee a successful competitive performance.

Although a hotel establishment offers a range of services and products, the critical success factors represent the factors that will sustain the overall impression acquired by guests during their stay.

In this part, you will be asked to choose the **three items** that you consider **most important/critical to success, in each of the subdimensions, within the Pousada where you stayed.**

10 – In relation to **Range** (physical and virtual) and **Location**, identify, in the specific case of the Pousada where you stayed the last time, the three items that you consider most important/critical.

* The "Hotel brand network (size and geographic coverage)" refers to the hotel group to which a particular hotel unit belongs - in this case it is the Pestana Hotel Group.

Items	(Please select 3 answers)
External surroundings	
Provision of shuttle service from the airport to the hotel and vice versa	
Check-in and check-out times	
Location	
*Brand chain of the hotel establishment (size and geographical coverage)	
Signage and circulation in the area surrounding the hotel establishment	
Reservation system	

11 - Regarding the **Prestige** and the **Image**, identify, in the specific case of the Pousada where you stayed the last time, the three items that you consider most important/critical.

Items	(Please select 3 answers)
Well-established hotel unit in the local community	
Awards received by the hotel establishment	
Reputation/image of the hotel unit	
To be the only hotel unit with the best classification in the municipality (eg: to be the only 5 star hotel in the municipality)	

12 - Regarding **Promotion** and **Marketing**, identify, in the specific case of the Pousada that you stayed the last time, the three items that you consider most important/critical.

* The market share represents the portion of market (customers) held by an organization in relation to that market. This market is disputed among the various existing competitors.

Items	(Please select 3 answers)
Market analysis and control (at the level of products / services, customers, competitors, market segment, economy, etc.) to support decision making	
Use of customers for promotion	
Promotion costs compared to competitors	
Strong differentiation of the brand's hotel establishment	
<i>Marketing</i> , advertising and promotion	
Members/partners benefits offer	
*Market share	

13 - In relation to **Food and Beverage**, identify, in the specific case of the Pousada where you stayed the last time, the three items that you consider most important/critical.

Items	(Please select 3 answers)
Presentation	
Service competence	
Minimal waste	
Hygiene	
Convenient and tasty breakfast	
Appropriate purchasing and production practices	
Quality	
Quality-price ratio	
Variety and selection of products	

14 - Regarding **Conferences and Banquets**, identify, in the specific case of the Pousada where you stayed the last time, the three items that you consider most important/critical.

NOTE: If you have not participated in any event, conference, party/banquet, meeting, congress, among others, select the three items that you consider most important/critical for any hotel unit, in your opinion.

Items	(Please select 3 answers)
Personalized service	
Sound comfort	
Space, decoration and refinement	
Installation flexibility	
Reservation management	
Price	
Quality	

15 - Regarding **Facilities** and **General Products**, identify, in the specific case of the Pousada where you stayed the last time, the three items that you consider most important/critical.

Items	(Please select 3 answers)
Sufficient parking area	
Attractiveness of facilities/infrastructure	
Physical characteristics of the hotel establishment	
Provision of wi-fi with good signals throughout the establishment	
Lighting and thermal comfort of common areas	
Facilities suitable for people with special needs	
Free offer of products/services in the hotel establishment	
Standardization of products offered and existing equipment	
Wide outdoor area (eg: garden, pool, etc.)	
Quality of facilities, products and infrastructure	
Variety of products offered	

16 - In relation to the **Guest Rooms (main product)**, identify, in the specific case of the Pousada where you stayed the last time, the three items that you consider most important/critical.

Items	(Please select 3 answers)
Accessories and toiletries available in the bathroom of the rooms	
Design and decoration	
Availability of basic electronic equipment (heater, humidifier, air conditioning, TV, etc.)	
Existence of hot water and high water pressure in the bathrooms of the rooms	
Soundproofing	
Existing facilities and equipment	
Cleaning	
Comfort level	

Offer of products (amenities)	
Consistent standardization and quality	
Landscape (from the window)	
Room service	
Internet signal inside rooms	
Room size	
Variety in room types according to customer needs	

17 - In relation to **Customer Satisfaction**, identify, in the specific case of the Pousada where you stayed the last time, the three items that you consider most important/critical.

Items	(Please select 3 answers)
Meeting customer needs/wants	
Competitive/attractive pricing	
Development of the customer's perception of the quality-price ratio	
Existence of a customer database that allows the recognition of those who return	
Customer expectations	
Customer feedback	
Customer loyalty	
Customer perceptions/insights	
Customer profile	
Customer first impression of the hotel establishment	

18 - Regarding the **Service**, identify, in the specific case of the Pousada where you stayed the last time, the three items you consider most important/critical.

* Quality audits are used to assess the quality actions in a quality system. It is a constructive process and helps prevent problems.

Items	(Please select 3 answers)
Support in case of medical emergency	
Highly personalized customer service	

Customer service provided at reception	
*Conducting quality audits	
Responsiveness and speed/readiness	
Efficiency and competence	
Honesty in the service offered	
Standardization	
Quality	
Quality-price ratio	
Courteous and warm service to ensure a favorable experience	
Uniqueness and differentiation of services offered compared to competitors	
Sustainability combined with quality	

PART 5 - EVALUATION OF THE CHOSEN ITEMS (CSFS)

This part aim is to evaluate the factors that you considered, previously, as the most critical/important for success, in terms of the importance that you think they have and the performance that a given hotel establishment has.

The importance assessment allows to identify the level of importance that a certain fator has in your opinion. On the other hand, the performance evaluation allows to understand how was the Pousada perform in relation to a certain fator, taking into account your experience.

Example: Despite attaching a lot of importance to a specific CSF (critical success factor), the Pousada where you stayed the last time may have had a poor/low performance with respect to that CSF, and vice versa.

19 - Regarding **Range** (physical and virtual) and **Location**, identify, in the specific case of the Pousada where you stayed the last time, according to a 5-point Likert scale, the importance (1 = not important and 5 = very important) and the performance (1 = no performance and 5 = very high performance) that you assign to each of the items you previously selected as the most critical.

Items (CSFs chosen as top 3)	Importance					Performance				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

20 - In relation to **Prestige** and **Imagem**, identify, in the specific case of the Pousada where you stayed the last time, according to a 5-point Likert scale, the importance (1 = not important and 5 = very important) and the performance (1 = no performance and 5 = very high performance) that you assign to each of the items you previously selected as the most critical.

Items (CSFs chosen as top 3)	Importance					Performance				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

21 - In relation to **Promotion** and **Marketing**, identify, in the specific case of the Pousada where you stayed the last time, according to a 5-point Likert scale, the importance (1 = not important and 5 = very important) and the performance (1 = no performance and 5 = very high performance) that you assign to each of the items you previously selected as the most critical.

Items (CSFs chosen as top 3)	Importance					Performance				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

22 - Regarding **Food and Beverage**, identify, in the specific case of the Pousada where you stayed the last time, according to a 5-point Likert scale, the importance (1 = not important and 5 = very important) and performance (1 = no performance and 5 = very high performance) that you assign to each of the items you previously selected as the most critical.

Items (CSFs chosen as top 3)	Importance					Performance				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

23 - In relation to **Conferences and Banquets**, identify, in the specific case of the Pousada where you stayed the last time, according to a 5-point Likert scale, the importance (1 = not important and 5 = very important) and the performance (1 = no performance and 5 = very high performance) that you assign to each of the FCS items you previously selected as the most critical.

NOTE: Regarding performance, evaluate only if you participated in any event, conference, party/banquet, meeting, congress, among others. Otherwise, select the option "No answer/Not applicable". In relation to the importance assessment, you can answer according to your general opinion.

Items (CSFs chosen as top 3)	Importance					Performance					No answer/No t applicable
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	

24 - Regarding **Facilities and General Products**, identify, in the specific case of the Pousada where you stayed the last time, according to a 5-point Likert scale, the importance (1 = not important and 5 = very important) and the performance (1 = no performance and 5 = very high performance) that you assign to each of the items you previously selected as the most critical.

Items (CSFs chosen as top 3)	Importance					Performance				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

25 - Regarding the **Guest Rooms (main product)**, identify, in the specific case of the Pousada where you stayed the last time, according to a 5-point Likert scale, the importance (1 = not important and 5 = very important) and the performance (1 = no performance and 5 = very high performance) that you assign to each of the items you selected earlier as the most critical.

Items (CSFs chosen as top 3)	Importance					Performance				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

26 - In relation to **Customer Satisfaction**, identify, in the specific case of the Pousada where you stayed the last time, according to a 5-point Likert scale, the importance (1 = not important and 5 = very important) and the performance (1 = no performance and 5 = very high performance) that you assign to each of the items you previously selected as the most critical.

Items (CSFs chosen as top 3)	Importance					Performance				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

27 - Regarding the **Service**, identify, in the specific case of the Pousada where you stayed the last time, according to a 5-point Likert scale, the importance (1 = not important and 5 = very important) and performance (1 = no performance and 5 = very high performance) that you assign to each of the items you previously selected as the most critical.

Items (CSFs chosen as top 3)	Importance					Performance				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

PART 6 - SOCIODEMOGRAPHIC CHARACTERISTICS

The purpose of this part is to identify and analyze the various sociodemographic characteristics associated with the respondents.

28 – Identify your gender.

Male

Female

29 – Select the range where your age is entered.

15 to 24 years

25 to 34 years

35 to 44 years

45 to 54 years

55 to 64 years

65 to 74 years

75 or more years

30 – Identify your marital status.

Single

- Married/Union
- Separated/Divorced
- Widowed
- Other: _____

31 – Identifique o seu país de residência.

- Portugal
- Spain
- France
- Germany
- United Kingdom
- Other: _____

32 – Please indicate your municipality of residence.

(pergunta com condição: se resposta anterior é “Portugal”)

33 – Identify your level of education.

- 1st cycle
- 2nd cycle
- 3rd cycle
- High school
- Post-Secondary Education (Non-higher technical specialization courses)
- Higher Professional Technical Course
- Bachelor
- Graduation

Master's

Doctorate

34 – Identify your situation at work.

Student

Employed

Student and employed

Domestic

Retired

Unemployed

Disabled for work

35 - Please indicate your profession.

(pergunta com condição: se resposta à pergunta anterior é “Empregado(a)” ou “Estudante e empregado(a)”

36 - What is your professional situation?

Employer/Boss

Self-employed

Employee

Other: _____

37 – Finally, please indicate which of the following ranges corresponds to your average monthly income.

< 635€ (< £568,36)

635€ - 850€ (£568,36 - £760,79)

- 851€ - 1110€ (£761,69 - £993,51)
- 1101€ - 1350€ (£994,40 - £1.208,32)
- 1351€ - 1600€ (£1.209,21 - £1.432,08)
- 1601€ - 1850€ (£1.432,98 - £1.655,84)
- 1851€ - 2100€ (£1.656,74 - £1.879,61)
- > 2100€ (> £1.879,61)

Part 8 - THE END

38 - If you want to receive data about this study, please provide your email.

Thank you for your collaboration!

Ana Filipa Maia

8.6 Apêndice 6 – Indicadores correspondentes aos restantes FCSs mencionados pelos diretores/gestores

Tabela 286 – Indicadores de desempenho dos restantes FCSs das subdimensões “Alcance e Localização”, “Prestígio e Imagem” e “Promoção e Marketing”

Subdimensões	Outros FCSs	Indicadores de medida/desempenho
Alcance e Localização	Sinalização e circulação na área circundante ao estabelecimento hoteleiro	<i>Feedback</i> do cliente
		Volume de vendas
		Taxa de ocupação
	Sistema de reservas	Número de reservas na unidade hoteleira
		Conversão de contactos efetuados
		<i>Crossselling</i> de serviços
		Sistema de gestão <i>Opera</i>
Rendimento dos quartos		
Prestígio e Imagem	Ser o único estabelecimento hoteleiro de melhor classificação do concelho (ex: ser o único estabelecimento hoteleiro de 5* do concelho)	<i>Feedback</i> do cliente (através das diversas plataformas) analisado no sistema <i>Reviewpro</i>
Promoção e Marketing	Aproveitamento dos clientes para a promoção	Programa de fidelização: <i>Pestana Guest Club</i>
		Promoção nas plataformas <i>online</i> internas e externas
	Marketing, publicidade e promoção	Programa de fidelização: <i>Pestana Guest Club</i>
		Marketing, publicidade e promoção nos <i>Social media</i>
		Ferramentas de análise de <i>performace</i> das ações
Volume de vendas		

Fonte: Elaboração própria

Tabela 287 - Indicadores de desempenho dos restantes FCSs das subdimensões “Contabilidade e Controlo” e “Estratégia, Gestão e Estrutura”

Subdimensões	Outros FCSs	Indicadores de medida/desempenho
Contabilidade e Controlo	Controlo financeiro através do desenvolvimento de relatórios precisos	Demonstração de resultados (P&L)
		Relatórios dos sistemas <i>Opera</i> , <i>SAP</i> e <i>Symphony</i>
		<i>Dashboards</i> de análise de gestão
		Rentabilidade
	Financiamento suficiente	Capitais próprios vs. capitais alheios vs. capacidade de endividamento
		Relatórios variados e banca
		Lucro operacional crescente
		Receitas totais alcançadas
		Taxa de ocupação
		Retorno sobre o capital inserido (ROCE)
		Retorno do investimento (ROI)
		Rentabilidade
	Procedimentos eficazes de controlo de dívidas incobráveis	Juros atrativos
		Mercados a emprestar dinheiro em condições vantajosas
		Devedores de 2 meses como percentagem do total
Número de dias no sistema		
Histórico de dívida		
Estratégia, Gestão e Estrutura	Capacidade de resposta à procura do cliente	Montante em dívida
	Cooperação interdepartamental	Saúde financeira da empresa devedora
	Ganhar novos clientes	Promoções de acordo com a procura
		Dinâmicas motivacionais de grupo
		Programa de fidelização: <i>Pestana Guest Club</i>
	Gestão a nível geral	Relatórios de captura de novos mercados
		Investimento no mercado externo
		Resultados anuais da empresa, pagamento (ou não) de bónus/prémios
		Índice de satisfação de clientes
	Liderança por parte da gerência	Resultados financeiros
Rentabilidade		
		Obtenção de resultados

Fonte: Elaboração própria

Tabela 288 - Indicadores de desempenho dos restantes FCSs das subdimensões “Gestão de Recursos Humanos” e “Inovação e Uso da Tecnologia e Internet”

Subdimensões	Outros FCSs	Indicadores de medida/desempenho
Gestão de Recursos Humanos	Baixo nível de rotatividade dos funcionários	Entrevistas de saída
		Rotatividade laboral
		Análises estatísticas da produtividade
	Pagamento e bónus dado aos recursos humanos	Produtividade
		Programas de reconhecimento
		Incentivos e recompensas alcançados
		Taxa de promoção do grupo
		Rendimento
		Negócios de inquérito
	Responsabilidade e autonomia na tomada de decisões dada aos funcionários	Nível de atividades de vendas
Nível de penetração no mercado		
Suporte e <i>feedback</i> dado pela gerência aos funcionários	<i>Standards</i> internos	
Inovação e Uso da Tecnologia e Internet	Utilização da tecnologia e internet na promoção	Avaliações periódicas
		Estudos de clima social da organização
		<i>Feedback</i> do cliente
		<i>Feedback</i> da equipa
		Newsletters dirigidas
		Programa de fidelização: <i>Pestana Guest Club</i>
		Promoção nas redes sociais
		Análise e impacto da promoção e das vendas nos vários canais
Volume de vendas		

Fonte: Elaboração própria

Tabela 289 - Indicadores de desempenho dos restantes FCSs das subdimensões “Alimentação e Bebidas” e “Conferências e Banquetes”

Subdimensões	Outros FCSs	Indicadores de medida/desempenho
Alimentação e Bebidas	Apresentação	<i>Feedback</i> do cliente
	Higiene	Plataformas de avaliação
		<i>Feedback</i> do cliente
		Audidores internos e externos (HACCP)
		Inquéritos direcionados aos hóspedes
		Verificações, programas e auditorias de higiene
	Pequeno-almoço conveniente e saboroso	Plataformas de avaliação
		Índice de satisfação de clientes
	Práticas apropriadas de compra e produção	Rácios de A&B
		PAR <i>stock</i> (utilizado para determinar as necessidades diárias da unidade hoteleira)
		Rácios de rentabilidade
		Comparação do IPC (Índice de preços no consumidor)
		Custos em A&B em relação ao orçamento
		Relatórios de <i>procurement</i>
Relatórios de performance de custos de matérias-prima		
Percentagem de lucro bruto		
Lucratividade		
Conferências e Banquetes	Conforto sonoro	Índice de satisfação de clientes
		Índice de retenção de clientes individuais e de clientes corporate
		<i>Feedback</i> do cliente
	Qualidade	<i>Feedback</i> do cliente
		Níveis de uso
		Número de membros externos
		Níveis e renovações de associados
		Níveis de consulta e taxas de conversão
		Repetição de negócios
		Volume de negócios
		Ativos totais
		Número de funcionários
		Volume de vendas
		Inquérito de satisfação direcionado aos hóspedes

Fonte: Elaboração própria

Tabela 290 - Indicadores de desempenho dos restantes FCSs da subdimensão “Instalações e Produtos Gerais”

Subdimensões	Outros FCSs	Indicadores de medida/desempenho
Instalações e Produtos Gerais	Atratividade das instalações/infraestruturas	<i>Feedback</i> do cliente
		Níveis de vendas
		Níveis de ocupação
		Níveis de uso
		Número de membros externos
		Níveis e renovações de associados
		Níveis de consulta e taxas de conversão
		Repetição de negócios
		Volume de negócios
		Ativos totais
		Volume de vendas
		Iluminação e conforto térmico das áreas comuns
	Níveis de vendas	
	Níveis de ocupação	
	Níveis de uso	
	Número de membros externos	
	Níveis e renovações de associados	
	Níveis de consulta e taxas de conversão	
	Repetição de negócios	
	Volume de negócios	
	Ativos totais	
	Volume de vendas	
	Instalações adequadas para o Portador de Necessidades Especiais	<i>Feedback</i> do cliente
Padronização dos produtos oferecidos e equipamentos existentes	Existência de grupos de trabalho que compartilham as melhores práticas	
Variedade de produtos oferecidos	<i>Feedback</i> do cliente	

Fonte: Elaboração própria

Tabela 291 - Indicadores de desempenho dos restantes FCSs das subdimensões “Quartos dos Hóspedes” e “Recursos Humanos”

Subdimensões	Outros FCSs	Indicadores de medida/desempenho
Quartos dos Hóspedes	<i>Design</i> e decoração	Inquérito de satisfação direcionado aos hóspedes
	Instalações e equipamentos existentes	<i>Feedback</i> do cliente
		Cumprimento de standards internos de serviço
		Índice de satisfação de clientes nas plataformas internas e externas (<i>Review Pro, Tripadvisor, Booking, Expedia</i> , etc)
	Padronização e qualidade consistentes	Padrão dos utensílios e acessórios
		Tamanho do ecrã da televisão
		<i>Feedback</i> do cliente
		Níveis de vendas
	Sinal de internet dentro dos quartos	Níveis de ocupação
		Capacidade e velocidade do sinal de internet
Possibilidade de <i>IoT (Internet of things)</i>		
Variedade em tipos de quartos de acordo com as necessidades dos clientes	Resposta ao formulário pós-estada	
	Diferentes tipologias, dimensões e decorações dos quartos	
Recursos Humanos	Ambiente e cultura de trabalho no estabelecimento hoteleiro	Análise e avaliação das necessidades de formação
		<i>Feedback</i> do cliente
		Padrões de desempenho observados
		Volume de negócios
		Estudos de clima social da organização
	Habilidades, qualificações e experiência dos funcionários	Gestão de carreiras
		Prémios mensais e anuais
		Planos de formação individuais
		Plataforma de gestão de recursos humanos
	Partilha de conhecimentos entre a equipa	Programas de desenvolvimento
		Dinâmicas de grupo
	Reduzida taxa de absentismo	Ações implementadas que temporariamente permitem a partilha das melhores práticas
		Rotatividade laboral

Fonte: Elaboração própria

Tabela 292 - Indicadores de desempenho dos restantes FCSs da subdimensão “Satisfação do Cliente”

Subdimensões	Outros FCSs	Indicadores de medida/desempenho
Satisfação do Cliente	Desenvolvimento da perceção do cliente da relação qualidade-preço	Análise do questionário interno - <i>Review Pro</i>
		Análise da elasticidade do preço pelo <i>Revenue Management</i>
	Existência de uma base de dados de clientes que permita o reconhecimento daqueles que voltam	Repetição de negócios
		Comunicação com o <i>front office</i>
		Velocidade e precisão das informações
		Níveis de satisfação do cliente
		Taxa de retenção de clientes
		Frequência de reclamações do cliente
		Programa de fidelização: <i>Pestana Guest Club</i>
	<i>Feedback</i> dado pelo cliente	<i>Feedback</i> do cliente (através das diversas plataformas) analisado no sistema <i>Reviewpro</i>
		Comentários em plataformas externas (<i>Tripadvisor, Booking, etc</i>)
		Resultado do PGSI (Índice de gravidade de problemas em jogo)
		Índice de satisfação de clientes nas plataformas internas e externas (<i>Review Pro, Tripadvisor, Booking, Expedia, etc</i>)
		Inquérito de satisfação direcionado aos hóspedes
		Programa de fidelização: <i>Pestana Guest Club</i>
	Perfil do cliente	<i>Registration Cards</i>

Fonte: Elaboração própria

Tabela 293 - Indicadores de desempenho dos restantes FCSs da subdimensão “Serviço”

Subdimensões	Outros FCSs	Indicadores de medida/desempenho	
Serviço	Realização de auditorias de qualidade	Auditorias realizadas com regularidade	
	Honestidade no serviço oferecido	<i>Feedback do cliente</i> (através das diversas plataformas) analisado no sistema <i>Reviewpro</i>	
	Qualidade	<i>Feedback</i> do cliente	
	Relação qualidade-preço		<i>Feedback</i> do cliente (através das diversas plataformas) analisado no sistema <i>Reviewpro</i>
			<i>Feedback</i> informal
			Hóspede misterioso
			Níveis de ocupação
			Nível de negócios repetidos
			Participação em esquemas de classificação
			Preço médio por quarto
			Proporção da repetição de negócios
			Geração de vendas
			Resposta rápida ao solicitante
	Serviço cortês e caloroso de forma a garantir uma experiência favorável		Cumprimento de standards internos de serviço
			Índice de satisfação de clientes nas plataformas internas e externas (<i>Review Pro</i> , <i>Tripadvisor</i> , <i>Booking</i> , <i>Expedia</i> , etc)
			Inquérito de satisfação direcionado aos hóspedes
	Singularidade e diferenciação dos serviços oferecidos comparativamente aos concorrentes		Maximização de reservas
			Maximização de receitas totais (alojamento, alimentação e bebidas e outros serviços)
			<i>Feedback</i> do cliente
			<i>Feedback</i> informal
			Hóspede misterioso
			Níveis de ocupação
			Nível de negócios repetidos
			Participação em esquemas de classificação
			Preço médio por quarto
			Proporção da repetição de negócios
			Geração de vendas
	Resposta rápida ao solicitante		
Sustentabilidade aliada à qualidade		<i>Feedback</i> do cliente	
		<i>Feedback</i> informal	
		Hóspede misterioso	
		Níveis de ocupação	
		Nível de negócios repetidos	
		Participação em esquemas de classificação	
		Preço médio por quarto	
		Proporção da repetição de negócios	
Geração de vendas			
Resposta rápida ao solicitante			

Fonte: Elaboração própria

8.7 Apêndice 7 - Teste do Qui-Quadrado

Tabela 294 - Teste do Qui-Quadrado - pressupostos e valor de p (Gênero x Escolha dos FCSs mais importantes)

Caraterização sociodemográfica (variável nominal)	Subdimensões	Itens - FCSs (variáveis nominais)	Teste do Qui-Quadrado		
			Pressupostos		Significância Assintótica (Bilateral) do Qui-Quadrado de Pearson
			Células com valor esperado menor do que cinco	Menor valor esperado	
Gênero	Conferências e Banquetes	Espaço, decoração e requinte	0,00%	15,93	0,044
		Flexibilidade das instalações	0,00%	15,14	0,050
	Instalações e Produtos Gerais	Caraterísticas físicas do estabelecimento hoteleiro	0,00%	21,11	0,009
		Disponibilização de equipamentos eletrônicos básicos (aquecedor, humidificador, ar-condicionado, tv, etc)	0,00%	8,76	0,021
	Quarto dos Hóspedes	Tamanho dos quartos	0,00%	5,18	0,022
		Satisfação do Cliente	Atendimento das necessidades/desejos do cliente	0,00%	15,14

Fonte: Elaboração própria

Tabela 295 - Teste do Qui-Quadrado - pressupostos e valor de p (Idade x Escolha dos FCSs mais importantes)

Caraterização sociodemográfica (variável ordinal)	Subdimensões	Itens - FCSs (variáveis nominais)	Teste do Qui-Quadrado		
			Pressupostos		Significância Assintótica (Bilateral) do Qui-Quadrado de Pearson
			Células com valor esperado menor do que cinco	Menor valor esperado	
Idade	Promoção e Marketing	Diferenciação forte da marca do estabelecimento hoteleiro	0,00%	11,90	0,037
	Conferências e Banquetes	Atendimento personalizado	0,00%	16,17	0,038
	Instalações e Produtos Gerais	Atratividade das instalações/infraestruturas	0,00%	10,07	0,007

Fonte: Elaboração própria

Tabela 296 - Teste do Qui-Quadrado - pressupostos e valor de p (Estado civil x Escolha dos FCSs mais importantes)

Caraterização sociodemográfica (variável nominal)	Subdimensões	Itens - FCSs (variáveis nominais)	Teste do Qui-Quadrado		
			Pressupostos		Significância Assintótica (Bilateral) do Qui-Quadrado de Pearson
			Células com valor esperado menor do que cinco	Menor valor esperado	
Estado civil	Alcance e Localização	Rede da marca do estabelecimento hoteleiro (tamanho e cobertura geográfica)	0,00%	13,42	0,008
	Promoção e Marketing	Custos de promoção comparativamente aos concorrentes	0,00%	19,76	0,017
		Diferenciação forte da marca do estabelecimento hoteleiro	0,00%	14,54	0,001
	Satisfação do Cliente	Desenvolvimento da percepção do cliente da relação qualidade-preço	0,00%	13,42	0,007

Fonte: Elaboração própria

Tabela 297 - Teste do Qui-Quadrado - pressupostos e valor de p (País de residência x Escolha dos FCSs mais importantes)

Caraterização sociodemográfica (variável nominal)	Subdimensões	Itens - FCSs (variáveis nominais)	Teste do Qui-Quadrado		
			Pressupostos		Significância Assintótica (Bilateral) do Qui-Quadrado de Pearson
			Células com valor esperado menor do que cinco	Menor valor esperado	
País de residência	Alcance e Localização	Ser o único estabelecimento hoteleiro de melhor classificação do concelho (ex: ser o único estabelecimento hoteleiro de 5* do concelho)	0,00%	16,91	0,040
	Alimentação e Bebidas	Higiene	0,00%	16,02	0,044
	Conferências e Banquetes	Espaço, decoração e requinte	0,00%	11,86	0,029
	Instalações e Produtos Gerais	Área de estacionamento suficiente	0,00%	15,13	0,037
	Quarto dos Hóspedes	Insonorização	0,00%	8,60	0,000
		Paisagem	0,00%	8,01	0,017
	Satisfação do Cliente	Desenvolvimento da perceção do cliente da relação qualidade-preço	0,00%	10,68	0,013
		Primeira impressão do cliente do estabelecimento hoteleiro	0,00%	10,38	0,013
Serviço	Capacidade de resposta e rapidez/prontidão	0,00%	10,08	0,007	

Fonte: Elaboração própria

Tabela 298 - Teste do Qui-Quadrado - pressupostos e valor de p (Grau de educação universitária x Escolha dos FCSs mais importantes)

Caraterização sociodemográfica (variável nominal)	Subdimensões	Itens - FCSs (variáveis nominais)	Teste do Qui-Quadrado		
			Pressupostos		Significância Assintótica (Bilateral) do Qui-Quadrado de Pearson
			Células com valor esperado menor do que cinco	Menor valor esperado	
Grau de educação universitária	Serviço	Qualidade	0,00%	6,10	0,023

Fonte: Elaboração própria

Tabela 299 - Teste do Qui-Quadrado - pressupostos e valor de p (Situação perante o trabalho x Escolha dos FCSs mais importantes)

Caraterização sociodemográfica (variável nominal)	Subdimensões	Itens - FCSs (variáveis nominais)	Teste do Qui-Quadrado		
			Pressupostos		Significância Assintótica (Bilateral) do Qui-Quadrado de Pearson
			Células com valor esperado menor do que cinco	Menor valor esperado	
Situação perante o trabalho	Alimentação e Bebidas	Higiene	0,00%	7,32	0,047
	Instalações e Produtos Gerais	Disponibilização de internet com bons sinais em todo o estabelecimento	0,00%	5,83	0,020

Fonte: Elaboração própria

Tabela 300 - Teste do Qui-Quadrado - pressupostos e valor de p (Situação profissional x Escolha dos FCSs mais importantes)

Caraterização sociodemográfica (variável nominal)	Subdimensões	Itens - FCSs (variáveis nominais)	Teste do Qui-Quadrado		
			Pressupostos		Significância Assintótica (Bilateral) do Qui-Quadrado de Pearson
			Células com valor esperado menor do que cinco	Menor valor esperado	
Situação Profissional	Quartos dos hóspedes	Limpeza	0,00%	14,33	0,016
	Satisfação do cliente	Perfil do cliente	0,00%	5,00	0,003
	Satisfação do cliente	Primeira impressão do cliente do estabelecimento hoteleiro	0,00%	9,00	0,017

Fonte: Elaboração própria

Tabela 301 - Teste do Qui-Quadrado - pressupostos e valor de p (Rendimento médio mensal x Escolha dos FCSs mais importantes)

Caraterização sociodemográfica (variável ordinal)	Subdimensões	Itens - FCSs (variáveis nominais)	Teste do Qui-Quadrado		
			Pressupostos		Significância Assintótica (Bilateral) do Qui-Quadrado de Pearson
			Células com valor esperado menor do que cinco	Menor valor esperado	
Rendimento médio mensal	Promoção e <i>Marketing</i>	<i>Marketing</i> , publicidade e promoção	0,00%	16,51	0,027
	Alimentação e Bebidas	Higiene	0,00%	17,92	0,018
	Conferências e Banquetes	Qualidade	0,00%	13,70	0,018
	Instalações e Produtos Gerais	Caraterísticas físicas do estabelecimento hoteleiro	0,00%	17,92	0,050
		Disponibilização de internet com bons sinais em todo o estabelecimento	0,00%	13,70	0,018
	Quarto dos Hóspedes	Disponibilização de equipamentos eletrónicos básicos (aquecedor, humidificador, ar-condicionado, tv, etc)	0,00%	7,38	0,019
	Serviço	Honestidade no serviço oferecido	0,00%	13,70	0,050

Fonte: Elaboração própria

Tabela 302 - Teste do Qui-Quadrado - pressupostos e valor de p (Ano de hospedagem x Escolha dos FCSs mais importantes)

Caraterização da visita (variável ordinal)	Subdimensões	Itens - FCSs (variáveis nominais)	Teste do Qui-Quadrado		
			Pressupostos		Significância Assintótica (Bilateral) do Qui-Quadrado de Pearson
			Células com valor esperado menor do que cinco	Menor valor esperado	
Ano de hospedagem	Prestígio e Imagem	Prêmios recebidos pelo estabelecimento hoteleiro	0,00%	13,29	0,048
	Conferências e Banquetes	Preço	0,00%	12,47	0,019
	Instalações e Produtos Gerais	Parte exterior espaçosa (ex: jardim, piscina, etc)	0,00%	14,92	0,012
	Satisfação do Cliente	Atendimento das necessidades/desejos do cliente		0,00%	10,31
Primeira impressão do cliente do estabelecimento hoteleiro			0,00%	9,49	0,041

Fonte: Elaboração própria

Tabela 303 - Teste do Qui-Quadrado - pressupostos e valor de p (Duração da estada x Escolha dos FCSs mais importantes)

Caraterização da visita (variável nominal)	Subdimensões	Itens - FCSs (variáveis nominais)	Teste do Qui-Quadrado		
			Pressupostos		Significância Assintótica (Bilateral) do Qui-Quadrado de Pearson
			Células com valor esperado menor do que cinco	Menor valor esperado	
Duração da estada	Alimentação e Bebidas	Pequeno-almoço conveniente e saboroso	0,00%	20,29	0,028
	Satisfação do Cliente	Existência de uma base de dados de clientes que permita o reconhecimento daqueles que voltam	0,00%	7,83	0,040
	Serviço	Apoio em caso de emergência médica	0,00%	5,34	0,035

Fonte: Elaboração própria

Tabela 304 - Teste do Qui-Quadrado - pressupostos e valor de p (Principal motivo de viagem x Escolha dos FCSs mais importantes)

Caraterização da visita (variável nominal)	Subdimensões	Itens - FCSs (variáveis nominais)	Teste do Qui-Quadrado		
			Pressupostos		Significância Assintótica (Bilateral) do Qui-Quadrado de Pearson
			Células com valor esperado menor do que cinco	Menor valor esperado	
Principal motivo de viagem	Alimentação e Bebidas	Relação qualidade-preço	0,00%	5,69	0,038
	Serviço	Honestidade no serviço oferecido	0,00%	5,83	0,032

Fonte: Elaboração própria

Tabela 305 - Teste do Qui-Quadrado - pressupostos e valor de p (Companhia de viagem x Escolha dos FCSs mais importantes)

Caraterização da visita (variável nominal)	Subdimensões	Itens - FCSs (variáveis nominais)	Teste do Qui-Quadrado		
			Pressupostos		Significância Assintótica (Bilateral) do Qui-Quadrado de Pearson
			Células com valor esperado menor do que cinco	Menor valor esperado	
Companhia de viagem	Promoção e Marketing	Aproveitamento/utilização dos clientes para a promoção	0,00%	14,49	0,010
	Conferências e Banquetes	Flexibilidade das instalações	0,00%	9,66	0,016
	Serviço	Eficiência e competência	0,00%	14,49	0,020

Fonte: Elaboração própria

8.8 Apêndice 8 – Validação das hipóteses de investigação referentes ao estudo empírico

Tabela 306 - Validação das hipóteses de investigação (H24 - H26)

Hipóteses de Investigação - Estudo Empírico	Subdimensões	FCSs em que as hipóteses são válidas
H24: O género influencia significativamente a escolha dos três itens mais importantes de cada uma das subdimensões.	Conferências e Banquetes	Espaço, decoração e requinte Flexibilidade das instalações
	Instalações e Produtos Gerais	Caraterísticas físicas do estabelecimento hoteleiro
	Quartos dos hóspedes	Disponibilização de equipamentos eletrónicos básicos (aquecedor, humidificador, ar-condicionado, tv, etc) Tamanho dos quartos
	Satisfação do cliente	Atendimento das necessidades/desejos do cliente
H25: A idade influencia significativamente a escolha dos três itens mais importantes de cada uma das subdimensões.	Promoção e <i>Marketing</i>	Diferenciação forte da marca do estabelecimento hoteleiro
	Conferências e Banquetes	Atendimento personalizado
	Instalações e Produtos Gerais	Atratividade das instalações/infraestruturas
H26: O estado civil influencia significativamente a escolha dos três itens mais importantes de cada uma das subdimensões.	Alcance e Localização	Rede da marca do estabelecimento hoteleiro (tamanho e cobertura geográfica)
	Promoção e <i>Marketing</i>	Custos de promoção comparativamente aos concorrentes Diferenciação forte da marca do estabelecimento hoteleiro
	Satisfação do cliente	Desenvolvimento da perceção do cliente da relação qualidade-preço

Fonte: Elaboração própria

Tabela 307 - Validação das hipóteses de investigação (H27 – H29)

Hipóteses de Investigação - Estudo Empírico	Subdimensões	FCSs em que as hipóteses são válidas	
H27: O país de residência influencia significativamente a escolha dos três itens mais importantes de cada uma das subdimensões.	Prestígio e Imagem	Ser o único estabelecimento hoteleiro de melhor classificação do concelho (ex: ser o único estabelecimento hoteleiro de 5* do concelho)	
	Alimentação e Bebidas	Higiene	
	Conferências e Banquetes	Espaço, decoração e requinte	
	Instalações e Produtos Gerais	Área de estacionamento suficiente	
	Quartos dos hóspedes	Insonorização	
		Paisagem	
	Satisfação do cliente	Desenvolvimento da perceção do cliente da relação qualidade-preço	
Primeira impressão do cliente do estabelecimento hoteleiro			
Serviço	Capacidade de resposta e rapidez/prontidão		
H28: O grau de educação universitária influencia significativamente a escolha dos três itens mais importantes de cada uma das subdimensões.	Serviço	Qualidade	
H29: A situação perante o trabalho influencia significativamente a escolha dos três itens mais importantes de cada uma das subdimensões.	Alimentação e Bebidas	Higiene	
	Instalações e Produtos Gerais	Disponibilização de internet com bons sinais em todo o estabelecimento	

Fonte: Elaboração própria

Tabela 308 - Validação das hipóteses de investigação (H30 – H35)

Hipóteses de Investigação - Estudo Empírico	Subdimensões	FCSs em que as hipóteses são válidas
H30: A situação profissional influencia significativamente a escolha dos três itens mais importantes de cada uma das subdimensões.	Quartos dos hóspedes	Limpeza
	Satisfação do cliente	Perfil do cliente
	Satisfação do cliente	Primeira impressão do cliente do estabelecimento hoteleiro
H31: O rendimento médio mensal influencia significativamente a escolha dos três itens mais importantes de cada uma das subdimensões.	Promoção e Marketing	Marketing , publicidade e promoção
	Alimentação e Bebidas	Higiene
	Conferências e Banquetes	Qualidade
	Instalações e Produtos Gerais	Caraterísticas físicas do estabelecimento hoteleiro
		Disponibilização de internet com bons sinais em todo o estabelecimento
	Quartos dos hóspedes	Disponibilização de equipamentos eletrónicos básicos (aquecedor, humidificador, ar-condicionado, tv, etc)
Serviço	Honestidade no serviço oferecido	
H32: O ano de hospedagem influencia significativamente a escolha dos três itens mais importantes de cada uma das subdimensões.	Prestígio e Imagem	Prémios recebidos pelo estabelecimento hoteleiro
	Conferências e Banquetes	Preço
	Instalações e Produtos Gerais	Parte exterior espaçosa (ex: jardim, piscina, etc)
	Satisfação do cliente	Atendimento das necessidades/desejos do cliente
Primeira impressão do cliente do estabelecimento hoteleiro		
H33: A duração da estada influencia significativamente a escolha dos três itens mais importantes de cada uma das subdimensões.	Alimentação e Bebidas	Pequeno-almoço conveniente e saboroso
	Satisfação do cliente	Existência de uma base de dados de clientes que permita o reconhecimento daqueles que voltam
	Serviço	Apoio em caso de emergência médica
H34: O principal motivo de viagem influencia significativamente a escolha dos três itens mais importantes de cada uma das subdimensões.	Alimentação e Bebidas	Relação qualidade-preço
	Serviço	Honestidade no serviço oferecido
H35: A companhia de viagem influencia significativamente a escolha dos três itens mais importantes de cada uma das subdimensões.	Promoção e Marketing	Aproveitamento/utilização dos clientes para a promoção
	Instalações e Produtos Gerais	Flexibilidade das instalações
		Serviço

Fonte: Elaboração própria

Tabela 309 - Validação das hipóteses de investigação (H36 – H47) – dimensões

Hipóteses de Investigação - Estudo Empírico	Dimensões em que as hipóteses são válidas
H36: O género influencia significativamente a avaliação da importância.	-
H37: O género influencia significativamente a avaliação do desempenho.	-
H38: A idade influencia significativamente a avaliação da importância.	-
H39: A idade influencia significativamente a avaliação do desempenho.	-
H40: O estado civil influencia significativamente a avaliação da importância.	-
H41: O estado civil influencia significativamente a avaliação do desempenho.	-
H42: O país de residência influencia significativamente a avaliação da importância.	-
H43: O país de residência influencia significativamente a avaliação do desempenho.	-
H44: O grau de educação universitária influencia significativamente a avaliação da importância.	-
H45: O grau de educação universitária influencia significativamente a avaliação do desempenho.	-
H46: A situação perante o trabalho influencia significativamente a avaliação da importância.	-
H47: A situação perante o trabalho influencia significativamente a avaliação do desempenho.	-

Fonte: Elaboração própria

Tabela 310 - Validação das hipóteses de investigação (H48 – H59) – dimensões

Hipóteses de Investigação - Estudo Empírico	Dimensões em que as hipóteses são válidas
H48: A situação profissional influencia significativamente a avaliação da importância.	-
H49: A situação profissional influencia significativamente a avaliação do desempenho.	-
H50: O rendimento médio mensal influencia significativamente a avaliação da importância.	-
H51: O rendimento médio mensal influencia significativamente a avaliação do desempenho.	-
H52: O ano de hospedagem influencia significativamente a avaliação da importância.	-
H53: O ano de hospedagem influencia significativamente a avaliação do desempenho.	Acessibilidade e Comunicação
H54: A duração da estada influencia significativamente a avaliação da importância.	-
H55: A duração da estada influencia significativamente a avaliação do desempenho.	-
H56: O principal motivo de viagem influencia significativamente a avaliação da importância.	-
H57: O principal motivo de viagem influencia significativamente a avaliação do desempenho.	-
H58: A companhia de viagem influencia significativamente a avaliação da importância.	-
H59: A companhia de viagem influencia significativamente a avaliação do desempenho.	-

Fonte: Elaboração própria

Tabela 311 - Validação das hipóteses de investigação (H36 – H47) – subdimensões

Hipóteses de Investigação - Estudo Empírico	Subdimensões em que as hipóteses são válidas
H36: O género influencia significativamente a avaliação da importância.	Prestígio e Imagem
	Conferências e Banquetes
H37: O género influencia significativamente a avaliação do desempenho.	-
H38: A idade influencia significativamente a avaliação da importância.	-
H39: A idade influencia significativamente a avaliação do desempenho.	-
H40: O estado civil influencia significativamente a avaliação da importância.	-
H41: O estado civil influencia significativamente a avaliação do desempenho.	-
H42: O país de residência influencia significativamente a avaliação da importância.	-
H43: O país de residência influencia significativamente a avaliação do desempenho.	Alimentação e Bebidas
	Serviço
H44: O grau de educação universitária influencia significativamente a avaliação da importância.	-
H45: O grau de educação universitária influencia significativamente a avaliação do desempenho.	-
H46: A situação perante o trabalho influencia significativamente a avaliação da importância.	-
H47: A situação perante o trabalho influencia significativamente a avaliação do desempenho.	-

Fonte: Elaboração própria

Tabela 312 - Validação das hipóteses de investigação (H48 – H59) – subdimensões

Hipóteses de Investigação - Estudo Empírico	Subdimensões em que as hipóteses são válidas
H48: A situação profissional influencia significativamente a avaliação da importância.	-
H49: A situação profissional influencia significativamente a avaliação do desempenho.	-
H50: O rendimento médio mensal influencia significativamente a avaliação da importância.	-
H51: O rendimento médio mensal influencia significativamente a avaliação do desempenho.	-
H52: O ano de hospedagem influencia significativamente a avaliação da importância.	Alimentação e Bebidas
	Instalações e Produtos Gerais
H53: O ano de hospedagem influencia significativamente a avaliação do desempenho.	Alcance e Localização
	Instalações e Produtos Gerais
H54: A duração da estada influencia significativamente a avaliação da importância.	-
H55: A duração da estada influencia significativamente a avaliação do desempenho.	-
H56: O principal motivo de viagem influencia significativamente a avaliação da importância.	-
H57: O principal motivo de viagem influencia significativamente a avaliação do desempenho.	-
H58: A companhia de viagem influencia significativamente a avaliação da importância.	-
H59: A companhia de viagem influencia significativamente a avaliação do desempenho.	Alimentação e Bebidas

Fonte: Elaboração própria

Tabela 313 - Validação das hipóteses de investigação (H36 – H47) – FCSs mais importantes

Hipóteses de Investigação - Estudo Empírico	Subdimensões	FCSs (TOPs 3) em que as hipóteses são válidas
H36: O género influencia significativamente a avaliação da importância.	Alcance e Localização	Ambiente envolvente externo Horário de <i>check-in</i> e <i>check-out</i>
	Prestígio e Imagem	Reputação/imagem do estabelecimento hoteleiro
	Promoção e <i>Marketing</i>	Diferenciação forte da marca do estabelecimento hoteleiro
	Quartos dos hóspedes	<i>Design</i> e decoração
		Nível de conforto
	Satisfação do cliente	Cobrança de preços competitivos/apelativos
H37: O género influencia significativamente a avaliação do desempenho.	Satisfação do cliente	Cobrança de preços competitivos/apelativos
H38: A idade influencia significativamente a avaliação da importância.		-
H39: A idade influencia significativamente a avaliação do desempenho.		-
H40: O estado civil influencia significativamente a avaliação da importância.	Alimentação e Bebidas	Qualidade
H41: O estado civil influencia significativamente a avaliação do desempenho.	Alimentação e Bebidas	Qualidade
H42: O país de residência influencia significativamente a avaliação da importância.	Conferências e Banquetes	Atendimento personalizado
H43: O país de residência influencia significativamente a avaliação do desempenho.	Alcance e Localização	Ambiente envolvente externo
	Conferências e Banquetes	Espaço, decoração e requinte
H44: O grau de educação universitária influencia significativamente a avaliação da importância.		-
H45: O grau de educação universitária influencia significativamente a avaliação do desempenho.	Instalações e Produtos Gerais	Qualidade das instalações, produtos e infraestruturas
H46: A situação perante o trabalho influencia significativamente a avaliação da importância.	Promoção e <i>Marketing</i>	Custos de promoção comparativamente aos concorrentes
	Satisfação do cliente	Expectativas do cliente
H47: A situação perante o trabalho influencia significativamente a avaliação do desempenho.	Promoção e <i>Marketing</i>	Custos de promoção comparativamente aos concorrentes

Fonte: Elaboração própria

Tabela 314 - Validação das hipóteses de investigação (H48 – H57) – FCSs mais importantes

Hipóteses de Investigação - Estudo Empírico	Subdimensões	FCSs (TOPs 3) em que as hipóteses são válidas
H48: A situação profissional influencia significativamente a avaliação da importância.	Conferências e Banquetes	Espaço, decoração e requinte
		Qualidade
H49: A situação profissional influencia significativamente a avaliação do desempenho.	Promoção e <i>Marketing</i>	Oferta de benefícios para membros/sócios
H50: O rendimento médio mensal influencia significativamente a avaliação da importância.	Alcance e Localização	Ambiente envolvente externo
	Conferências e Banquetes	Atendimento personalizado
	Quartos dos hóspedes	<i>Design</i> e decoração Nível de conforto
H51: O rendimento médio mensal influencia significativamente a avaliação do desempenho.		-
H52: O ano de hospedagem influencia significativamente a avaliação da importância.	Prestígio e Imagem	Prémios recebidos pelo estabelecimento hoteleiro
H53: O ano de hospedagem influencia significativamente a avaliação do desempenho.	Alimentação e Bebidas	Pequeno-almoço conveniente e saboroso
H54: A duração da estada influencia significativamente a avaliação da importância.		-
H55: A duração da estada influencia significativamente a avaliação do desempenho.	Conferências e Banquetes	Espaço, decoração e requinte
H56: O principal motivo de viagem influencia significativamente a avaliação da importância.	Quartos dos hóspedes	Nível de conforto
	Serviço	Qualidade
H57: O principal motivo de viagem influencia significativamente a avaliação do desempenho.	Serviço	Qualidade

Fonte: Elaboração própria

Tabela 315 - Validação das hipóteses de investigação (H58 e H59) – FCSs mais importantes

Hipóteses de Investigação - Estudo Empírico	Subdimensões	FCSs (TOPs 3) em que as hipóteses são válidas
H58: A companhia de viagem influencia significativamente a avaliação da importância.	Alcance e Localização	Ambiente envolvente externo
	Prestígio e Imagem	Estabelecimento hoteleiro bem estabelecido na comunidade local
	Instalações e Produtos Gerais	Parte exterior espaçosa (ex: jardim, piscina, etc)
		Qualidade das instalações, produtos e infraestruturas
	Quartos dos hóspedes	Nível de conforto
	Satisfação do cliente	Atendimento das necessidades/desejos do cliente
		Expectativas do cliente
Serviço	Qualidade	
H59: A companhia de viagem influencia significativamente a avaliação do desempenho.	Alcance e Localização	Ambiente envolvente externo
	Prestígio e Imagem	Prémios recebidos pelo estabelecimento hoteleiro
	Conferências e Banquetes	Espaço, decoração e requinte
	Instalações e Produtos Gerais	Qualidade das instalações, produtos e infraestruturas
	Satisfação do cliente	Atendimento das necessidades/desejos do cliente
Expectativas do cliente		

Fonte: Elaboração própria

Tabela 316 - Validação das hipóteses de investigação (H60) - dimensões

Hipótese de Investigação - Estudo Empírico	Dimensões	Validez
H60: A avaliação da importância influencia significativamente a avaliação do desempenho.	Acessibilidade e Comunicação	✓
	Apoio e Atendimento ao Cliente	✓

Fonte: Elaboração própria

Tabela 317 - Validação das hipóteses de investigação (H60) - subdimensões

Hipótese de Investigação - Estudo Empírico	Subdimensões	Validez
H60: A avaliação da importância influencia significativamente a avaliação do desempenho.	Alcance e Localização	✓
	Prestígio e Imagem	✓
	Promoção e <i>Marketing</i>	✓
	Alimentação e Bebidas	✓
	Conferências e Banquetes	✓
	Instalações e Produtos Gerais	✓
	Quarto dos hóspedes	✓
	Satisfação do Cliente	✓
	Serviço	✓

Fonte: Elaboração própria

Tabela 318 - Validação das hipóteses de investigação (H60) – FCSs mais importantes

Hipótese de Investigação - Estudo Empírico	Subdimensões	TOP 3 - Itens (FCSs)	Validez
H60: A avaliação da importância influencia significativamente a avaliação do desempenho.	Alcance e Localização	Ambiente envolvente externo	✓
		Horário de <i>check-in</i> e <i>check-out</i>	X
		Localização	✓
	Prestígio e Imagem	Estabelecimento hoteleiro bem estabelecido na comunidade local	✓
		Prémios recebidos pelo estabelecimento hoteleiro	✓
		Reputação/imagem do estabelecimento hoteleiro	✓
	Promoção e Marketing	Custos de promoção comparativamente aos concorrentes	✓
		Diferenciação forte da marca do estabelecimento hoteleiro	✓
		Oferta de benefícios para membros/sócios	✓
	Alimentação e Bebidas	Competência do serviço	✓
		Pequeno-almoço conveniente e saboroso	✓
		Qualidade	✓
	Conferências e Banquetes	Atendimento personalizado	✓
		Espaço, decoração e requinte	X
		Qualidade	✓
	Instalações e Produtos Gerais	Caraterísticas físicas do estabelecimento hoteleiro	✓
		Parte exterior espaçosa (ex: jardim, piscina, etc)	✓
		Qualidade das instalações, produtos e infraestruturas	✓
	Quartos dos hóspedes	<i>Design</i> e decoração	✓
		Limpeza	✓
		Nível de conforto	✓
	Satisfação do cliente	Atendimento das necessidades/desejos do cliente	✓
		Cobrança de preços competitivos/apelativos	✓
		Expectativas do cliente	✓
	Serviço	Atendimento ao cliente altamente personalizado	✓
		Eficiência e competência	✓
		Qualidade	✓

Fonte: Elaboração própria

8.9 Apêndice 9 – Categorias de classificação

Tabela 319 - Classificação dos FCSs mais importantes (Técnicos vs. Humanos), na opinião dos diretores e gestores

Subdimensão	TOP 3 - FCSs	Categoria de classificação
Alcance e Localização	Ambiente envolvente externo	Técnico
	Localização	Técnico
	Rede da marca do estabelecimento hoteleiro (tamanho e cobertura geográfica)	Técnico
Prestígio e Imagem	Estabelecimento hoteleiro bem estabelecido na comunidade local	Técnico
	Prêmios recebidos pelo estabelecimento hoteleiro	Técnico
	Reputação/imagem do estabelecimento hoteleiro	Técnico
Promoção e Marketing	Análise e controlo do mercado (ao nível de produtos/serviços, clientes, concorrentes, segmento de mercado, economia, etc) para apoiar a tomada de decisões	Técnico
	Diferenciação forte da marca do estabelecimento hoteleiro	Técnico
	Oferta de benefícios para membros/sócios	Técnico
Contabilidade e Controlo	Controlo/gestão do volume de receitas/rendimento	Técnico
	Desempenho financeiro	Técnico
	Gestão eficiente dos ativos	Técnico
Estratégia, Gestão e Estrutura	Competência, experiência e formação dos gestores	Humano
	Cultura e estrutura organizacional	Técnico
	Retenção de clientes	Humano
Gestão de Recursos Humanos	Desenvolvimento da moral e lealdade dos funcionários (consequente retenção dos funcionários)	Humano
	Desenvolvimento e formação dos recursos humanos	Humano
	Motivação e satisfação dos recursos humanos	Humano
Inovação e Uso da Tecnologia e Internet	Atualização e uso das tecnologias de informação e comunicação	Técnico
	Estratégia de inovação e criatividade	Técnico
	Utilização da tecnologia e internet para comunicação	Técnico
Alimentação e Bebidas	Competência do serviço	Humano
	Qualidade	Técnico
	Relação qualidade-preço	Técnico
Conferências e Banquetes	Atendimento personalizado	Humano
	Espaço, decoração e requinte	Técnico
	Flexibilidade das instalações	Técnico
Instalações e Produtos Gerais	Caraterísticas físicas do estabelecimento hoteleiro	Técnico
	Disponibilização de internet com bons sinais em todo o estabelecimento	Técnico
	Qualidade das instalações, produtos e infraestruturas	Técnico
Quartos dos Hóspedes	Insonorização	Técnico
	Limpeza	Técnico
	Nível de conforto	Técnico
Satisfação do Cliente	Atendimento das necessidades/desejos do cliente	Humano
	Expectativas do cliente	Humano
	Fidelização de clientes (repetição de negócios)	Humano
Serviço	Atendimento ao cliente altamente personalizado	Humano
	Capacidade de resposta e rapidez/prontidão	Humano
	Eficiência e competência	Humano
Conservação e Manutenção	Higiene e limpeza	Técnico
	Planeamento sistemático (ao nível da limpeza, lavanderia, manutenção, etc)	Técnico
	Segurança e Proteção	Técnico
Recursos Humanos	Competência dos recursos humanos	Humano
	Compromisso e envolvimento dos funcionários	Humano
	Simpatia e prestabilidade dos funcionários perante os clientes	Humano

Fonte: Elaboração própria

Tabela 320 - Classificação dos FCSs mais importantes (Técnicos vs. Humanos), na opinião dos hóspedes

Subdimensão	TOP 3 - FCSs	Categoria de classificação
Alcance e Localização	Ambiente envolvente externo	Técnico
	Horário de <i>check-in</i> e <i>check-out</i>	Técnico
	Localização	Técnico
Prestígio e Imagem	Estabelecimento hoteleiro bem estabelecido na comunidade local	Técnico
	Prémios recebidos pelo estabelecimento hoteleiro	Técnico
	Reputação/imagem do estabelecimento hoteleiro	Técnico
Promoção e Marketing	Custos de promoção comparativamente aos concorrentes	Técnico
	Diferenciação forte da marca do estabelecimento hoteleiro	Técnico
	Oferta de benefícios para membros/sócios	Técnico
Alimentação e Bebidas	Competência do serviço	Humano
	Pequeno-almoço conveniente e saboroso	Humano
	Qualidade	Humano
Conferências e Banquetes	Atendimento personalizado	Humano
	Espaço, decoração e requinte	Técnico
	Qualidade	Humano
Instalações e Produtos Gerais	Caraterísticas físicas do estabelecimento hoteleiro	Técnico
	Parte exterior espaçosa (ex: jardim, piscina, etc)	Técnico
	Qualidade das instalações, produtos e infraestruturas	Técnico
Quartos dos Hóspedes	<i>Design</i> e decoração	Técnico
	Limpeza	Técnico
	Nível de conforto	Técnico
Satisfação do Cliente	Atendimento das necessidades/desejos do cliente	Humano
	Cobrança de preços competitivos/apelativos	Técnico
	Expectativas do cliente	Humano
Serviço	Atendimento ao cliente altamente personalizado	Humano
	Eficiência e competência	Humano
	Qualidade	Humano

Fonte: Elaboração própria

Tabela 321 - Classificação dos FCSs mais importantes (Técnicos vs. Humanos), na opinião dos diretores e gestores, e dos hóspedes, das subdimensões “Alcance e Localização”, “Prestígio e Imagem”, “Promoção e Marketing”, “Contabilidade e Controle”, “Estratégia, Gestão e Estrutura”, “Gestão de Recursos Humanos”, “Inovação e Uso da Tecnologia e Internet”, “Alimentação e Bebidas” e “Conferências e Banquetes”

Subdimensão	TOP 3 - FCSs	Categoria de classificação
Alcance e Localização	Ambiente envolvente externo	Técnico
	Horário de <i>check-in</i> e <i>check-out</i>	Técnico
	Localização	Técnico
	Rede da marca do estabelecimento hoteleiro (tamanho e cobertura geográfica)	Técnico
Prestígio e Imagem	Estabelecimento hoteleiro bem estabelecido na comunidade local	Técnico
	Prêmios recebidos pelo estabelecimento hoteleiro	Técnico
	Reputação/imagem do estabelecimento hoteleiro	Técnico
Promoção e Marketing	Análise e controle do mercado (ao nível de produtos/serviços, clientes, concorrentes, segmento de mercado, economia, etc) para apoiar a tomada de decisões	Técnico
	Custos de promoção comparativamente aos concorrentes	Técnico
	Diferenciação forte da marca do estabelecimento hoteleiro	Técnico
	Oferta de benefícios para membros/sócios	Técnico
Contabilidade e Controle	Controle/gestão do volume de receitas/rendimento	Técnico
	Desempenho financeiro	Técnico
	Gestão eficiente dos ativos	Técnico
Estratégia, Gestão e Estrutura	Competência, experiência e formação dos gestores	Humano
	Cultura e estrutura organizacional	Técnico
	Retenção de clientes	Humano
Gestão de Recursos Humanos	Desenvolvimento da moral e lealdade dos funcionários (consequente retenção dos funcionários)	Humano
	Desenvolvimento e formação dos recursos humanos	Humano
	Motivação e satisfação dos recursos humanos	Humano
Inovação e Uso da Tecnologia e	Atualização e uso das tecnologias de informação e comunicação	Técnico
	Estratégia de inovação e criatividade	Técnico
	Utilização da tecnologia e internet para comunicação	Técnico
Alimentação e Bebidas	Competência do serviço	Humano
	Pequeno-almoço conveniente e saboroso	Humano
	Qualidade	Humano
	Relação qualidade-preço	Humano
Conferências e Banquetes	Atendimento personalizado	Humano
	Espaço, decoração e requinte	Técnico
	Flexibilidade das instalações	Técnico
	Qualidade	Humano

Fonte: Elaboração própria

Tabela 322 - Classificação dos FCSs mais importantes (Técnicos vs. Humanos), na opinião dos diretores e gestores, e dos hóspedes, das subdimensões “Instalações e Produtos Gerais”, “Quartos dos Hóspedes”, “Satisfação do Cliente”, “Serviço”, “Conservação e Manutenção” e “Recursos Humanos”

Subdimensão	TOP 3 - FCSs	Categoria de classificação
Instalações e Produtos Gerais	Caraterísticas físicas do estabelecimento hoteleiro	Técnico
	Disponibilização de internet com bons sinais em todo o estabelecimento	Técnico
	Parte exterior espaçosa (ex: jardim, piscina, etc)	Técnico
	Qualidade das instalações, produtos e infraestruturas	Técnico
Quartos dos Hóspedes	Design e decoração	Técnico
	Insonorização	Técnico
	Limpeza	Técnico
	Nível de conforto	Técnico
Satisfação do Cliente	Atendimento das necessidades/desejos do cliente	Humano
	Cobrança de preços competitivos/apelativos	Técnico
	Expectativas do cliente	Humano
	Fidelização de clientes (repetição de negócios)	Humano
Serviço	Atendimento ao cliente altamente personalizado	Humano
	Capacidade de resposta e rapidez/prontidão	Humano
	Eficiência e competência	Humano
	Qualidade	Humano
Conservação e Manutenção	Higiene e limpeza	Técnico
	Planeamento sistemático (ao nível da limpeza, lavanderia, manutenção, etc)	Técnico
	Segurança e Proteção	Técnico
Recursos Humanos	Competência dos recursos humanos	Humano
	Compromisso e envolvimento dos funcionários	Humano
	Simpatia e prestabilidade dos funcionários perante os clientes	Humano

Fonte: Elaboração própria

Tabela 323 - Classificação dos FCSs mais importantes (Externos vs. Internos), na opinião dos diretores e gestores, e dos hóspedes, das subdimensões “Alcance e Localização”, “Prestígio e Imagem”, “Promoção e Marketing”, “Contabilidade e Controle”, “Estratégia, Gestão e Estrutura”, “Gestão de Recursos Humanos”, “Inovação e Uso da Tecnologia e Internet”, “Alimentação e Bebidas” e “Conferências e Banquetes”

Subdimensão	TOP 3 - FCSs	Categoria de classificação
Alcance e Localização	Ambiente envolvente externo	Técnico
	Horário de <i>check-in</i> e <i>check-out</i>	Técnico
	Localização	Técnico
	Rede da marca do estabelecimento hoteleiro (tamanho e cobertura geográfica)	Técnico
Prestígio e Imagem	Estabelecimento hoteleiro bem estabelecido na comunidade local	Técnico
	Prêmios recebidos pelo estabelecimento hoteleiro	Técnico
	Reputação/imagem do estabelecimento hoteleiro	Técnico
Promoção e Marketing	Análise e controle do mercado (ao nível de produtos/serviços, clientes, concorrentes, segmento de mercado, economia, etc) para apoiar a tomada de decisões	Técnico
	Custos de promoção comparativamente aos concorrentes	Técnico
	Diferenciação forte da marca do estabelecimento hoteleiro	Técnico
	Oferta de benefícios para membros/sócios	Técnico
Contabilidade e Controle	Controle/gestão do volume de receitas/rendimento	Técnico
	Desempenho financeiro	Técnico
	Gestão eficiente dos ativos	Técnico
Estratégia, Gestão e Estrutura	Competência, experiência e formação dos gestores	Humano
	Cultura e estrutura organizacional	Técnico
	Retenção de clientes	Humano
Gestão de Recursos Humanos	Desenvolvimento da moral e lealdade dos funcionários (consequente retenção dos funcionários)	Humano
	Desenvolvimento e formação dos recursos humanos	Humano
	Motivação e satisfação dos recursos humanos	Humano
Inovação e Uso da Tecnologia e	Atualização e uso das tecnologias de informação e comunicação	Técnico
	Estratégia de inovação e criatividade	Técnico
	Utilização da tecnologia e internet para comunicação	Técnico
Alimentação e Bebidas	Competência do serviço	Humano
	Pequeno-almoço conveniente e saboroso	Humano
	Qualidade	Humano
	Relação qualidade-preço	Humano
Conferências e Banquetes	Atendimento personalizado	Humano
	Espaço, decoração e requinte	Técnico
	Flexibilidade das instalações	Técnico
	Qualidade	Humano

Fonte: Elaboração própria

Tabela 324 - Classificação dos FCSs mais importantes (Externos vs. Internos), na opinião dos diretores e gestores, e dos hóspedes, das subdimensões “Instalações e Produtos Gerais”, “Quartos dos Hóspedes”, “Satisfação do Cliente”, “Serviço”, “Conservação e Manutenção” e “Recursos Humanos”

Subdimensão	TOP 3 - FCSs	Categoria de classificação
Instalações e Produtos Gerais	Caraterísticas físicas do estabelecimento hoteleiro	Técnico
	Disponibilização de internet com bons sinais em todo o estabelecimento	Técnico
	Parte exterior espaçosa (ex: jardim, piscina, etc)	Técnico
	Qualidade das instalações, produtos e infraestruturas	Técnico
Quartos dos Hóspedes	Design e decoração	Técnico
	Insonorização	Técnico
	Limpeza	Técnico
	Nível de conforto	Técnico
Satisfação do Cliente	Atendimento das necessidades/desejos do cliente	Humano
	Cobrança de preços competitivos/apelativos	Técnico
	Expectativas do cliente	Humano
	Fidelização de clientes (repetição de negócios)	Humano
Serviço	Atendimento ao cliente altamente personalizado	Humano
	Capacidade de resposta e rapidez/prontidão	Humano
	Eficiência e competência	Humano
	Qualidade	Humano
Conservação e Manutenção	Higiene e limpeza	Técnico
	Planeamento sistemático (ao nível da limpeza, lavanderia, manutenção, etc)	Técnico
	Segurança e Proteção	Técnico
Recursos Humanos	Competência dos recursos humanos	Humano
	Compromisso e envolvimento dos funcionários	Humano
	Simpatia e prestabilidade dos funcionários perante os clientes	Humano

Fonte: Elaboração própria

Tabela 325 - Classificação dos FCSs mais importantes (Genéricos vs. Específicos), na opinião dos diretores e gestores, e dos hóspedes, das subdimensões “Alcance e Localização”, “Prestígio e Imagem”, “Promoção e Marketing”, “Contabilidade e Controle”, “Estratégia, Gestão e Estrutura”, “Gestão de Recursos Humanos”, “Inovação e Uso da Tecnologia e Internet”, “Alimentação e Bebidas” e “Conferências e Banquetes”

Subdimensão	TOP 3 - FCSs	Categoria de classificação
Alcance e Localização	Ambiente envolvente externo	Genérico
	Horário de <i>check-in</i> e <i>check-out</i>	Genérico
	Localização	Genérico
	Rede da marca do estabelecimento hoteleiro (tamanho e cobertura geográfica)	Genérico
Prestígio e Imagem	Estabelecimento hoteleiro bem estabelecido na comunidade local	Genérico
	Prêmios recebidos pelo estabelecimento hoteleiro	Genérico
	Reputação/imagem do estabelecimento hoteleiro	Genérico
Promoção e Marketing	Análise e controlo do mercado (ao nível de produtos/serviços, clientes, concorrentes, segmento de mercado, economia, etc) para apoiar a tomada de decisões	Específico
	Custos de promoção comparativamente aos concorrentes	Específico
	Diferenciação forte da marca do estabelecimento hoteleiro	Genérico
	Oferta de benefícios para membros/sócios	Genérico
Contabilidade e Controle	Controlo/gestão do volume de receitas/rendimento	Genérico
	Desempenho financeiro	Específico
	Gestão eficiente dos ativos	Genérico
Estratégia, Gestão e Estrutura	Competência, experiência e formação dos gestores	Genérico
	Cultura e estrutura organizacional	Genérico
	Retenção de clientes	Específico
Gestão de Recursos Humanos	Desenvolvimento da moral e lealdade dos funcionários (consequente retenção dos funcionários)	Genérico
	Desenvolvimento e formação dos recursos humanos	Genérico
	Motivação e satisfação dos recursos humanos	Genérico
Inovação e Uso da Tecnologia e Internet	Atualização e uso das tecnologias de informação e comunicação	Genérico
	Estratégia de inovação e criatividade	Genérico
	Utilização da tecnologia e internet para comunicação	Genérico
Alimentação e Bebidas	Competência do serviço	Específico
	Pequeno-almoço conveniente e saboroso	Genérico
	Qualidade	Genérico
	Relação qualidade-preço	Específico
Conferências e Banquetes	Atendimento personalizado	Específico
	Espaço, decoração e requinte	Genérico
	Flexibilidade das instalações	Genérico
	Qualidade	Genérico

Fonte: Elaboração própria

Tabela 326 - Classificação dos FCSs mais importantes (Genéricos vs. Específicos), na opinião dos diretores e gestores, e dos hóspedes, das subdimensões “Instalações e Produtos Gerais”, “Quartos dos Hóspedes”, “Satisfação do Cliente”, “Serviço”, “Conservação e Manutenção” e “Recursos Humanos”

Subdimensão	TOP 3 - FCSs	Categoria de classificação
Instalações e Produtos Gerais	Caraterísticas físicas do estabelecimento hoteleiro	Genérico
	Disponibilização de internet com bons sinais em todo o estabelecimento	Genérico
	Parte exterior espaçosa (ex: jardim, piscina, etc)	Genérico
	Qualidade das instalações, produtos e infraestruturas	Genérico
Quartos dos Hóspedes	<i>Design</i> e decoração	Genérico
	Insonorização	Genérico
	Limpeza	Genérico
	Nível de conforto	Genérico
Satisfação do Cliente	Atendimento das necessidades/desejos do cliente	Específico
	Cobrança de preços competitivos/apelativos	Específico
	Expectativas do cliente	Específico
	Fidelização de clientes (repetição de negócios)	Específico
Serviço	Atendimento ao cliente altamente personalizado	Específico
	Capacidade de resposta e rapidez/prontidão	Específico
	Eficiência e competência	Genérico
	Qualidade	Genérico
Conservação e Manutenção	Higiene e limpeza	Genérico
	Planeamento sistemático (ao nível da limpeza, lavanderia, manutenção, etc)	Genérico
	Segurança e Proteção	Genérico
Recursos Humanos	Competência dos recursos humanos	Específico
	Compromisso e envolvimento dos funcionários	Específico
	Simpatia e prestabilidade dos funcionários perante os clientes	Específico

Fonte: Elaboração própria

Tabela 327 - Classificação dos FCSs mais importantes (Construção e/ou Adaptação vs. Monitorização) – diretores/gestores

Subdimensão	TOP 3 - FCSs	Categoria de classificação
Alcance e Localização	Ambiente envolvente externo	-
	Localização	-
	Rede da marca do estabelecimento hoteleiro (tamanho e cobertura geográfica)	Construção e/ou Adaptação
Prestígio e Imagem	Estabelecimento hoteleiro bem estabelecido na comunidade local	Construção e/ou Adaptação
	Prémios recebidos pelo estabelecimento hoteleiro	Construção e/ou Adaptação
	Reputação/imagem do estabelecimento hoteleiro	Construção e/ou Adaptação
Promoção e Marketing	Análise e controlo do mercado (ao nível de produtos/serviços, clientes, concorrentes, segmento de mercado, economia, etc) para apoiar a tomada de decisões	Monitorização
	Diferenciação forte da marca do estabelecimento hoteleiro	Construção e/ou Adaptação
	Oferta de benefícios para membros/sócios	Construção e/ou Adaptação
Contabilidade e Controlo	Controlo/gestão do volume de receitas/rendimento	Monitorização
	Desempenho financeiro	Monitorização
	Gestão eficiente dos ativos	Monitorização
Estratégia, Gestão e Estrutura	Competência, experiência e formação dos gestores	Construção e/ou Adaptação
	Cultura e estrutura organizacional	Construção e/ou Adaptação
	Retenção de clientes	Construção e/ou Adaptação
Gestão de Recursos Humanos	Desenvolvimento da moral e lealdade dos funcionários (consequente retenção dos funcionários)	Construção e/ou Adaptação
	Desenvolvimento e formação dos recursos humanos	Construção e/ou Adaptação
	Motivação e satisfação dos recursos humanos	Construção e/ou Adaptação
Inovação e Uso da Tecnologia e Internet	Atualização e uso das tecnologias de informação e comunicação	Construção e/ou Adaptação
	Estratégia de inovação e criatividade	Construção e/ou Adaptação
	Utilização da tecnologia e internet para comunicação	Construção e/ou Adaptação
Alimentação e Bebidas	Competência do serviço	Monitorização
	Qualidade	Construção e/ou Adaptação
	Relação qualidade-preço	Monitorização
Conferências e Banquetes	Atendimento personalizado	Monitorização
	Espaço, decoração e requinte	Construção e/ou Adaptação
	Flexibilidade das instalações	Construção e/ou Adaptação
Instalações e Produtos Gerais	Caraterísticas físicas do estabelecimento hoteleiro	Construção e/ou Adaptação
	Disponibilização de internet com bons sinais em todo o estabelecimento	Construção e/ou Adaptação
	Qualidade das instalações, produtos e infraestruturas	Construção e/ou Adaptação
Quartos dos hóspedes	Insonorização	Construção e/ou Adaptação
	Limpeza	Construção e/ou Adaptação
	Nível de conforto	Construção e/ou Adaptação
Satisfação do Cliente	Atendimento das necessidades/desejos do cliente	Monitorização
	Expectativas do cliente	Construção e/ou Adaptação
	Fidelização de clientes (repetição de negócios)	Construção e/ou Adaptação
Serviço	Atendimento ao cliente altamente personalizado	Monitorização
	Capacidade de resposta e rapidez/prontidão	Monitorização
	Eficiência e competência	Monitorização
Conservação e Manutenção	Higiene e limpeza	Construção e/ou Adaptação
	Planeamento sistemático (ao nível da limpeza, lavanderia, manutenção, etc)	Construção e/ou Adaptação
	Segurança e Proteção	Construção e/ou Adaptação
Recursos Humanos	Competência dos recursos humanos	Construção e/ou Adaptação
	Compromisso e envolvimento dos funcionários	Construção e/ou Adaptação
	Simpatia e prestabilidade dos funcionários perante os clientes	Monitorização

Fonte: Elaboração própria

Tabela 328 - Classificação dos indicadores de desempenho dos FCSs mais importantes da subdimensão “Alcance e Localização” (Financeiros vs. Não financeiros)

Subdimensão	FCSs: TOP 3	Indicadores de medida/desempenho	Categoria de classificação
Alcance e Localização	Ambiente envolvente externo	Análise estruturada do <i>competitive set</i> (grupo de estabelecimentos hoteleiros que são vistos como concorrentes diretos)	Não financeiro
		<i>Feedback</i> dos clientes através de plataformas internas e externas que medem a satisfação e a procura (<i>website</i> Grupo Pestana, <i>website</i> Pousadas de Portugal, <i>TripAdvisor</i> , <i>Booking</i> , <i>Expedia</i> , etc) e que é posteriormente analisado através do sistema <i>Reviewpro</i>	Não financeiro
		Volume de vendas	Financeiro
	Localização	Acessibilidades	Não financeiro
		Distância e acessibilidade até ao centro	Não financeiro
		<i>Feedback</i> dos clientes através de plataformas internas e externas que medem a satisfação e a procura (<i>website</i> Grupo Pestana, <i>website</i> Pousadas de Portugal, <i>TripAdvisor</i> , <i>Booking</i> , <i>Expedia</i> , etc) e que é posteriormente analisado através do sistema <i>Reviewpro</i>	Não financeiro
		Volume de vendas	Financeiro
	Rede da marca do estabelecimento hoteleiro (tamanho e cobertura geográfica)	<i>Feedback</i> dos clientes através de plataformas internas e externas que medem a satisfação e a procura (<i>website</i> Grupo Pestana, <i>website</i> Pousadas de Portugal, <i>TripAdvisor</i> , <i>Booking</i> , <i>Expedia</i> , etc) e que é posteriormente analisado através do sistema <i>Reviewpro</i>	Não financeiro
		Número de estabelecimentos e dispersão geográfica dos mesmos	Não financeiro
		Percentagem de ocupação	Financeiro
		<i>Pestana Guest Club</i> - medição da procura e fidelização de clientes	Não financeiro

Fonte: Elaboração própria

Tabela 329 - Classificação dos indicadores de desempenho dos FCSs mais importantes da subdimensão “Prestígio e Imagem” (Financeiros vs. Não financeiros)

Subdimensão	FCSs: TOP 3	Indicadores de medida/desempenho	Categoria de classificação
Prestígio e Imagem	Estabelecimento hoteleiro bem estabelecido na comunidade local	Colaboração com as entidades locais (patrocínios, etc)	Não financeiro
		Envolvimento/participação e apoio nos eventos locais	Não financeiro
		Fidelização de clientes locais	Não financeiro
		Receitas geradas pela comunidade local	Financeiro
		Tempo desde a abertura do estabelecimento hoteleiro	Não financeiro
		Utilização dos serviços pela comunidade local (eventos <i>corporate local</i> e eventos sociais - casamentos, batizados, almoços ou jantares)	Não financeiro
		Volume de cliente locais	Financeiro
	Prémios recebidos pelo estabelecimento hoteleiro	Notícias nos <i>media</i>	Não financeiro
		Prémios de reconversão patrimonial, de <i>performance</i> qualitativa, etc	Não financeiro
		Prémios recebidos dos principais canais de venda (<i>Tripadvisor, Booking, etc</i>)	Não financeiro
	Reputação/imagem do estabelecimento hoteleiro	Prémios recebidos pela <i>Travel Awards</i>	Não financeiro
		<i>Benchmarking</i> externo e interno	Não financeiro
		Comentários nas redes sociais	Não financeiro
		Comentários por parte do <i>staff</i>	Não financeiro
		Divulgação nas redes sociais	Não financeiro
		<i>Feedback</i> dos clientes através de plataformas internas e externas que medem a satisfação e a procura (<i>website</i> Grupo Pestana, <i>website</i> Pousadas de Portugal, <i>TripAdvisor, Booking, Expedia, etc</i>) e que é posteriormente analisado através do sistema <i>Reviewpro</i>	Não financeiro
		Posicionamento nacional e internacional da marca (com base nos estudos das consultoras)	Não financeiro
		Procura e conversão de reservas <i>online</i> e <i>offline</i>	Não financeiro
<i>Rankings</i> (<i>rankings</i> de qualidade, <i>rankings</i> nacionais das marcas, etc)	Não financeiro		

Fonte: Elaboração própria

Tabela 330 - Classificação dos indicadores de desempenho dos FCSs mais importantes da subdimensão “Promoção e Marketing” (Financeiros vs. Não financeiros)

Subdimensão	FCSs: TOP 3	Indicadores de medida/desempenho	Categoria de classificação
Promoção e Marketing	Análise e controlo do mercado (ao nível de produtos/serviços, clientes, concorrentes, segmento de mercado, economia, etc) para apoiar a tomada de decisões	Análise de <i>competitive set</i> de vendas	Financeiro
		Análise de dados partilhados pelas regiões de turismo	Não financeiro
		Análise do sistema <i>Reviewpro</i>	Não financeiro
		<i>Benchmarking</i> constante	Não financeiro
		Estudos com base no programa de <i>loyalty</i>	Não financeiro
		Estudos de mercado	Não financeiro
		Indicadores internos	-
		Pesquisa diária	Não financeiro
		Relatório de desempenho de hotéis (STR)	Financeiro
		Volume de vendas	Financeiro
	Diferenciação forte da marca do estabelecimento hoteleiro	Cultura <i>extra mille</i>	Não financeiro
		Maior conversão de <i>room nights</i> com maior receita recorrente anual (ARR)	Financeiro
		Quantidade de novos clientes de A&B	Financeiro
		Quantidade de novos clientes de reuniões, convenções e exposições	Financeiro
		Quantidade de novos hóspedes	Financeiro
		Quota de mercado de clientes de A&B	Financeiro
		Quota de mercado de clientes de reuniões, convenções e exposições	Financeiro
		Quota de mercado de hóspedes	Financeiro
		<i>Ranking</i> das principais consultoras	Não financeiro
	<i>Reviews</i> sobre o serviço em <i>websites</i> da área	Não financeiro	
	Oferta de benefícios para membros/sócios	Aumento de reservas por pontos	Financeiro
		Índice de satisfação dos clientes	Financeiro
		Programa de fidelização existente: <i>Pestana Guest Club</i> (fidelização de clientes, maior conversão de reservas, maior ocupação)	Não financeiro
Volume de vendas		Financeiro	

Fonte: Elaboração própria

Tabela 331 - Classificação dos indicadores de desempenho dos FCSs mais importantes da subdimensão “Contabilidade e Controlo” (Financeiros vs. Não financeiros)

Subdimensão	FCSs: TOP 3	Indicadores de medida/desempenho	Categoria de classificação
Contabilidade e Controlo	Controlo/gestão do volume de receitas/rendimento	Análise diária, mensal e anual vs. anos anteriores	Financeiro
		Crescimento médio da tarifa de quarto	Financeiro
		Ferramentas de <i>budgeting</i> e <i>forecast</i>	Financeiro
		Rendimento por quarto disponível	Financeiro
		Rentabilidade	Financeiro
		Sistemas de gestão (SAP, <i>Simphony</i> , <i>Opera</i> , etc)	Não financeiro
	Desempenho financeiro	Custo padrão das receitas	Financeiro
		Custos em A&B em relação ao orçamento	Financeiro
		<i>Dashboards</i> de análise de gestão (painéis que mostram métricas e indicadores importantes para alcançar objetivos e metas traçadas de forma visual, facilitando a compreensão das informações geradas)	-
		Demonstração dos resultados do grupo - demonstrativo de lucros e perdas de uma empresa: receitas, custos e despesas (P&L)	Financeiro
		Despesas com folha de pagamento (total e departamental)	Financeiro
		Despesas em A&B	Financeiro
		Despesas em relação ao orçamento	Financeiro
		Ferramentas de <i>budgeting</i> e <i>forecast</i>	Financeiro
		Lucro líquido	Financeiro
		Lucro operacional bruto (mensal e anual)	Financeiro
		Ocupação dos quartos em relação ao orçamento	Financeiro
		Outras receitas (extra)	Financeiro
		Receitas centrais em relação ao orçamento	Financeiro
		Receitas <i>per capita</i>	Financeiro
		Receitas provenientes de A&B	Financeiro
		Relação preço/lucro	Financeiro
		Relatórios dos sistemas de gestão (<i>Opera</i> , SAP, <i>Simphony</i> , etc)	-
		Rendimento <i>per capita</i>	Financeiro
	Rentabilidade	Financeiro	
	Gestão eficiente dos ativos	Custo operacional com <i>staff</i> vs. necessidade do <i>staff</i>	Financeiro
		Despesas	Financeiro
		<i>Flowthrough</i> (indicador que mede o impacto da variação da receita face a outro período, na variação do resultado operacional bruto face a outro período)	Financeiro
		Gestão de horários	Não financeiro
		Gestão do banco de horas	Não financeiro
		Lucro operacional bruto	Financeiro
		Relatórios bancários	Financeiro

Fonte: Elaboração própria

Tabela 332 - Classificação dos indicadores de desempenho dos FCSs mais importantes da subdimensão “Estratégia, Gestão e Estrutura” (Financeiros vs. Não financeiros)

Subdimensão	FCSs: TOP 3	Indicadores de medida/desempenho	Categoria de classificação
Estratégia, Gestão e Estrutura	Competência, experiência e formação dos gestores	Boas práticas implementadas	Não financeiro
		Ferramentas de avaliação utilizadas	Não financeiro
		Processos e procedimentos implementados	Não financeiro
		Resultados (qualitativos e quantitativos) que cada um obtém nas unidades que gere	-
		Resultados da empresa	Financeiro
	Cultura e estrutura organizacional	Análise e medição do clima organizacional de uma forma generalizada, transparente e com regularidade (ex: através de um inquérito)	Não financeiro
		Entrevistas individuais aos colaboradores	Não financeiro
		Ferramentas de gestão de recursos humanos	Não financeiro
		Fóruns de análise multidisciplinares	Não financeiro
		Política de recursos humanos	Não financeiro
		Rentabilidade	Financeiro
	Retenção de clientes	Visão, missão e valores da empresa	Não financeiro
		Programa de fidelização: <i>Pestana Guest Club</i>	Não financeiro

Fonte: Elaboração própria

Tabela 333 - Classificação dos indicadores de desempenho dos FCSs mais importantes da subdimensão “Gestão de Recursos Humanos” (Financeiros vs. Não financeiros)

Subdimensão	FCSs: TOP 3	Indicadores de medida/desempenho	Categoria de classificação
Gestão de Recursos Humanos	Desenvolvimento da moral e lealdade dos funcionários (consequente retenção dos funcionários)	Elaboração de questionário anónimo aos colaboradores	Não financeiro
		<i>Feedback</i> da equipa	Não financeiro
		<i>Feedback</i> informal	Não financeiro
		Taxa de absentismo	Financeiro
	Desenvolvimento e formação dos recursos humanos	Existência de um departamento central dedicado a este processo	Não financeiro
		<i>Feedback</i> do cliente	Não financeiro
		Formação <i>ongoing</i>	Não financeiro
		Padrões de desempenho observados	Não financeiro
		Plano de carreiras	Não financeiro
		Plano de formação anual	Não financeiro
		Planos de formação internos e externos das equipas	Não financeiro
		Programas de desenvolvimento com monitorização de execução	Não financeiro
	Motivação e satisfação dos recursos humanos	Volume de negócios	Financeiro
		Condições financeiras oferecidas	Financeiro
		Elaboração de questionário anónimo aos colaboradores	Não financeiro
		<i>Feedback</i> do cliente	Não financeiro
		Prémios de reconhecimento (empregado do mês, empregado do ano, prémio de melhor unidade, etc)	Não financeiro

Fonte: Elaboração própria

Tabela 334 - Classificação dos indicadores de desempenho dos FCSs mais importantes da subdimensão “Inovação e Uso da Tecnologia e Internet” (Financeiros vs. Não financeiros)

Subdimensão	FCSs: TOP 3	Indicadores de medida/desempenho	Categoria de classificação	
Inovação e Uso da Tecnologia e Internet	Atualização e uso das tecnologias de informação e comunicação	Cursos de formação	Não financeiro	
		<i>Feedback</i> da equipa	Não financeiro	
		<i>Feedback</i> do cliente	Não financeiro	
		Nível de desenvolvimento das instalações do hotel	Não financeiro	
		Nível de desenvolvimento tecnológico do estabelecimento hoteleiro	Não financeiro	
		Novas <i>APPs</i>	Não financeiro	
		Novas funcionalidades	Não financeiro	
		<i>Pestana APP</i>	Não financeiro	
		Quantidade de novos ativos de serviço hoteleiro	Financeiro	
		Reciclagem dos sistemas	Não financeiro	
		Utilização de ferramentas e sistemas internos	Não financeiro	
	Estratégia de inovação e criatividade	Desenvolvimento de novos produtos e serviços para venda	<i>Feedback</i> do cliente	Não financeiro
			<i>Feedback</i> da equipa	Não financeiro
			Investimentos em curso	Financeiro
			Maximização da receita	Financeiro
			Nível de desenvolvimento das instalações do hotel	Não financeiro
			Novos procedimentos <i>Covid 19</i>	Não financeiro
			Programas transversais de incentivo à inovação	Não financeiro
			Utilização de novas ferramentas	Não financeiro
			Volume de vendas	Financeiro
	Utilização da tecnologia e internet para comunicação	Utilização da tecnologia e internet para comunicação	<i>Feedback</i> do cliente	Não financeiro
			<i>Feedback</i> da equipa	Não financeiro
			<i>Pestana APP</i>	Não financeiro
			Quantidade de novos ativos de serviço hoteleiro	Financeiro
			Volume de vendas	Financeiro

Fonte: Elaboração própria

Tabela 335 - Classificação dos indicadores de desempenho dos FCSs mais importantes da subdimensão “Alimentação e Bebidas” (Financeiros vs. Não financeiros)

Subdimensão	FCSs: TOP 3	Indicadores de medida/desempenho	Categoria de classificação
Alimentação e Bebidas	Competência do serviço	<i>Feedback</i> do cliente	Não financeiro
		<i>Feedback</i> informal	Não financeiro
		Hóspede misterioso	Não financeiro
		Índice de satisfação do cliente nas plataformas internas e externas	Financeiro
		Inquérito de satisfação do cliente	Não financeiro
		Níveis de ocupação	Financeiro
		Nível de negócios repetidos	Financeiro
		Participação em esquemas de classificação	Não financeiro
		Preço médio por quarto	Financeiro
		Proporção da repetição de negócio	Financeiro
		<i>Standards</i> de serviço internos	Não financeiro
	Qualidade	<i>Feedback</i> do cliente	Não financeiro
		Índice de satisfação do cliente nas plataformas <i>online</i>	Financeiro
		Inquérito de satisfação do cliente	Não financeiro
	Relação qualidade-preço	<i>Feedback</i> do cliente	Não financeiro
		Partilha nas redes sociais (ex: <i>Tripadvisor</i>)	Não financeiro
		Rácios de A&B praticados	Financeiro
		Notícias de reconhecimento pelos <i>media</i>	Não financeiro
		Comentários de reconhecimento por parte do cliente	Não financeiro
		Rentabilidade	Financeiro

Fonte: Elaboração própria

Tabela 336 - Classificação dos indicadores de desempenho dos FCSs mais importantes da subdimensão “Conferências e Banquetes” (Financeiros vs. Não financeiros)

Subdimensão	FCSs: TOP 3	Indicadores de medida/desempenho	Categoria de classificação
Conferências e Banquetes	Atendimento personalizado	Existência de um colaborador específico/destacado para acompanhar e desenvolver todo o processo relativo a eventos	Não financeiro
		<i>Feedback</i> do cliente	Não financeiro
		<i>Feedback</i> informal	Não financeiro
		Geração de vendas	Financeiro
		Hóspede misterioso	Não financeiro
		Índice de retenção de clientes individuais e de clientes <i>corporate</i>	Financeiro
		Índice de satisfação de clientes	Financeiro
		Níveis de ocupação	Financeiro
		Nível de negócios repetidos	Financeiro
		Participação em esquemas de classificação	Não financeiro
		Proporção da repetição de negócios	Financeiro
		Resposta rápida ao solicitante	Não financeiro
		Espaço, decoração e requinte	Colaboração com empresas de decoração
	<i>Feedback</i> do cliente		Não financeiro
	Inquérito de satisfação ao hóspede		Não financeiro
	Flexibilidade das instalações	Acessibilidades	Não financeiro
		Ativos totais	Financeiro
		Capacidade de montar/desmontar espaços para diferentes eventos	Não financeiro
		Diversidade de negócios	Não financeiro
		<i>Feedback</i> do cliente	Não financeiro
		Índice de retenção de clientes individuais e de clientes <i>corporate</i>	Financeiro
		Índice de satisfação de clientes	Financeiro
		Inquérito de satisfação ao hóspede	Não financeiro
		Maximização das receitas	Financeiro
		Níveis de uso	Financeiro
		Repetição de negócios	Financeiro
		Sinalética	Não financeiro
Volume de negócios		Financeiro	
Volume de vendas		Financeiro	

Fonte: Elaboração própria

Tabela 337 - Classificação dos indicadores de desempenho dos FCSs mais importantes da subdimensão “Instalações e Produtos Gerais” (Financeiros vs. Não financeiros)

Subdimensão	FCSs: TOP 3	Indicadores de medida/desempenho	Categoria de classificação
Instalações e Produtos Gerais	Caraterísticas físicas do estabelecimento hoteleiro	Afiliações da marca	Não financeiro
		Auditorias internas da equipa de manutenção e das equipas exteriores	Não financeiro
		<i>Feedback</i> do cliente	Não financeiro
		Inquérito de satisfação aos hóspedes	Não financeiro
		Oferta e comercialização de serviços adicionais (SPA, piscina interior, salas de reuniões, banquetes, etc)	Não financeiro
	Disponibilização de internet com bons sinais em todo o estabelecimento	<i>Feedback</i> do cliente	Não financeiro
		Inquérito de satisfação aos hóspedes	Não financeiro
		Níveis de consulta	Financeiro
		Taxas de conversão	Financeiro
	Qualidade das instalações, produtos e infraestruturas	Afiliações da marca	Não financeiro
		Ativos totais	Financeiro
		Auditorias internas da equipa de manutenção e das equipas exteriores	Não financeiro
		<i>Feedback</i> do cliente	Não financeiro
		Inquérito de satisfação aos hóspedes	Não financeiro
		Maximização da receita através do incremento da receita recorrente anual (ARR) e preço de venda ao público (PVP)	Financeiro
		Níveis de consulta	Financeiro
		Níveis de uso	Financeiro
		<i>Refresh</i> de materias e equipamentos	Não financeiro
		Repetição de negócios	Financeiro
		Taxas de conversão	Financeiro
Volume de negócios	Financeiro		
Volume de vendas	Financeiro		

Fonte: Elaboração própria

Tabela 338 - Classificação dos indicadores de desempenho dos FCSs mais importantes da subdimensão “Quarto dos Hóspedes” (Financeiros vs. Não financeiros)

Subdimensão	FCSs: TOP 3	Indicadores de medida/desempenho	Categoria de classificação
Quartos dos Hóspedes	Insonorização	<i>Feedback</i> do cliente	Não financeiro
		Inquérito de satisfação aos hóspedes	Não financeiro
		Níveis de vendas	Financeiro
		Ocupação dos quartos	Financeiro
	Limpeza	Cumprimento de <i>standards</i> internos de serviço	Não financeiro
		<i>Feedback</i> do cliente	Não financeiro
		Índice de satisfação de clientes nas plataformas internas e externas (<i>Review Pro, Tripadvisor, Booking, Expedia</i> , etc)	Financeiro
	Nível de conforto	Cumprimento de <i>standards</i> internos	Não financeiro
		<i>Feedback</i> do cliente	Não financeiro
		Índice de satisfação de clientes nas plataformas internas e externas (<i>Review Pro, Tripadvisor, Booking, Expedia</i> , etc)	Financeiro
		Inquérito de satisfação aos hóspedes	Não financeiro

Fonte: Elaboração própria

Tabela 339 - Classificação dos indicadores de desempenho dos FCSs mais importantes da subdimensão “Satisfação do Cliente” (Financeiros vs. Não financeiros)

Subdimensão	FCSs: TOP 3	Indicadores de medida/desempenho	Categoria de classificação
Satisfação do Cliente	Atendimento das necessidades/desejos do cliente	Cobrar preços competitivos	Financeiro
		Comentários dos clientes (analisados a partir do <i>software</i> de análise <i>Review Pro</i>)	Não financeiro
		Frequência de reclamações dos clientes	Financeiro
		Inquérito de satisfação aos hóspedes	Não financeiro
		Comunicação com o <i>front office</i>	Não financeiro
		Níveis de satisfação do cliente	Financeiro
		Nível de lealdade do cliente	Financeiro
		Repetição de negócios	Financeiro
		Taxa de retenção de clientes	Financeiro
		Velocidade e precisão das informações	Não financeiro
	Expectativas do cliente	Inquérito de satisfação aos hóspedes	Não financeiro
		Resultado do índice de gravidade de problemas em jogo (PGSI)	Financeiro
	Fidelização de clientes (repetição de negócios)	Cartão de fidelização	Não financeiro
		Cobrar preços competitivos	Financeiro
		Comentários dos clientes (analisados a partir do <i>software</i> de análise <i>Review Pro</i>)	Não financeiro
		Frequência de reclamações dos clientes	Financeiro
		Comunicação com o <i>front office</i>	Não financeiro
		Níveis de satisfação do cliente	Financeiro
		Nível de lealdade do cliente	Financeiro
		<i>Pestana Guest Club</i>	Não financeiro
Programa de fidelização PPG (<i>Pestana Priority Guest</i>) vs. negócio de cliente repetente		Financeiro	
Repetição de negócios		Financeiro	
Taxa de retenção de clientes	Financeiro		
Velocidade e precisão das informações	Não financeiro		

Fonte: Elaboração própria

Tabela 340 - Classificação dos indicadores de desempenho dos FCSs mais importantes da subdimensão “Serviço” (Financeiros vs. Não financeiros)

Subdimensão	FCSs: TOP 3	Indicadores de medida/desempenho	Categoria de classificação
Serviço	Atendimento ao cliente altamente personalizado	Cliente tratado pelo nome sempre que possível	Não financeiro
		Comentários dos clientes (analisados a partir do <i>software</i> de análise <i>Review Pro</i>)	Não financeiro
		<i>Feedback</i> do cliente	Não financeiro
		Hóspede misterioso	Não financeiro
		Inquérito de satisfação aos hóspedes	Não financeiro
	Capacidade de resposta e rapidez/prontidão	<i>Feedback</i> do cliente	Não financeiro
		Nível de formação dos colaboradores	Não financeiro
		Número de colaboradores ao serviço	Financeiro
	Eficiência e competência	Cumprimento de <i>standards</i> internos de serviço	Não financeiro
		Equipa com conhecimentos dos padrões de qualidade	Não financeiro
		<i>Feedback</i> do cliente	Não financeiro
		Índice de satisfação de clientes nas plataformas internas e externas (<i>Review Pro</i> , <i>Tripadvisor</i> , <i>Booking</i> , <i>Expedia</i> , etc)	Financeiro
		Inquérito de satisfação aos hóspedes	Não financeiro
		Produtividade	Financeiro

Fonte: Elaboração própria

Tabela 341 - Classificação dos indicadores de desempenho dos FCSs mais importantes da subdimensão “Conservação e Manutenção” (Financeiros vs. Não financeiros)

Subdimensão	FCSs: TOP 3	Indicadores de medida/desempenho	Categoria de classificação
Conservação e Manutenção	Higiene e limpeza	Auditorias de análise de perigos e pontos críticos de controlo (HACCP)	Não financeiro
		Comentários dos clientes (analisados a partir do <i>software</i> de análise <i>Review Pro</i>)	Não financeiro
		Cumprimento de <i>standards</i> internos de serviço	Não financeiro
		Índice de satisfação de clientes nas plataformas internas e externas (<i>Review Pro, Tripadvisor, Booking, Expedia, etc</i>)	Financeiro
		Inquérito de satisfação dirigido aos hóspedes	Não financeiro
		Observações e verificações da gerência	Não financeiro
		Planos de limpeza e higienização	Não financeiro
		Verificações, programas e auditorias de higiene	Não financeiro
		Visitas de inspeção	Não financeiro
	Planeamento sistemático (ao nível da limpeza, lavanderia, manutenção, etc)	Análises programadas	Não financeiro
		Cumprimento de <i>standards</i> internos de serviço	Não financeiro
		<i>Feedback</i> do cliente	Não financeiro
		Gestão do tempo	Não financeiro
		Índice de satisfação de clientes nas plataformas internas e externas (<i>Review Pro, Tripadvisor, Booking, Expedia, etc</i>)	Financeiro
		Inquérito de satisfação dirigido aos hóspedes	Não financeiro
		Observações e verificações da gerência	Não financeiro
		Planos de manutenção preventiva (e não interventiva)	Não financeiro
		Procedimentos <i>Covid 19</i>	Não financeiro
		Produtividade	Financeiro
		Programas de gestão da manutenção	Não financeiro
	Rácios vs. lucro operacional bruto vs. análise departamental	Financeiro	
	Segurança e Proteção	Verificações, programas e auditorias de higiene	Não financeiro
		Apoio de entidade externa	Não financeiro
		Auditorias de empresas fornecedoras externas	Não financeiro
		Auditorias e ações de formação	Não financeiro
		Cumprimento de <i>standards</i> internos de serviço	Não financeiro
		<i>Feedback</i> do cliente	Não financeiro
		Índice de satisfação de clientes nas plataformas internas e externas (<i>Review Pro, Tripadvisor, Booking, Expedia, etc</i>)	Financeiro
		Inquérito de satisfação dirigido aos hóspedes	Não financeiro
		Observações e verificações da gerência	Não financeiro
Planos de segurança		Não financeiro	
Proteção de dados	Não financeiro		
Videovigilância (CCTV)	Não financeiro		

Fonte: Elaboração própria

Tabela 342 - Classificação dos indicadores de desempenho dos FCSs mais importantes da subdimensão “Recursos Humanos” (Financeiros vs. Não financeiros)

Subdimensão	FCSs: TOP 3	Indicadores de medida/desempenho	Categoria de classificação
Recursos Humanos	Competência dos recursos humanos	Avaliação do desempenho dos colaboradores	Não financeiro
		Nível de formação dos recursos humanos	Não financeiro
	Compromisso e envolvimento dos funcionários	Avaliação do desempenho dos colaboradores	Não financeiro
		Cumprimento de <i>standards</i> internos de serviço	Não financeiro
		Dinâmicas de grupo	Não financeiro
		Estudo do clima social organizacional	Não financeiro
		<i>Feedback</i> da equipa	Não financeiro
		<i>Feedback</i> do cliente	Não financeiro
		<i>Feedback</i> informal	Não financeiro
		Índice de satisfação dos clientes nas plataformas internas e externas (<i>Review Pro, Tripadvisor, Booking, Expedia</i> , etc)	Financeiro
		Medição dos índices de satisfação dos colaboradores (através de questionários anuais)	Financeiro
		Nível de multi-habilidades dos colaboradores	Não financeiro
		Produtividade	Financeiro
		Rotatividade dos funcionários	Não financeiro
		Supervisão diária dos colaboradores	Não financeiro
	Taxa de absentismo	Financeiro	
	Simpatia e prestabilidade dos funcionários perante os clientes	Cumprimento de <i>standards</i> internos de serviço	Não financeiro
		<i>Feedback</i> da equipa	Não financeiro
		<i>Feedback</i> do cliente	Não financeiro
		<i>Feedback</i> informal	Não financeiro
		Formação dos colaboradores	Não financeiro
		Índice de satisfação dos clientes nas plataformas internas e externas (<i>Review Pro, Tripadvisor, Booking, Expedia</i> , etc)	Financeiro
		Percentual da taxa de retenção de funcionários	Financeiro
		Pesquisas de satisfação dos funcionários	Não financeiro
		Revisões do desenvolvimento dos recursos humanos	Não financeiro
		Supervisão diária dos colaboradores	Não financeiro
		Taxa de absentismo	Financeiro

Fonte: Elaboração própria