

ESCOLA

SUPERIOR

DE HOTELARIA

E TURISMO

POLITÉCNICO

M

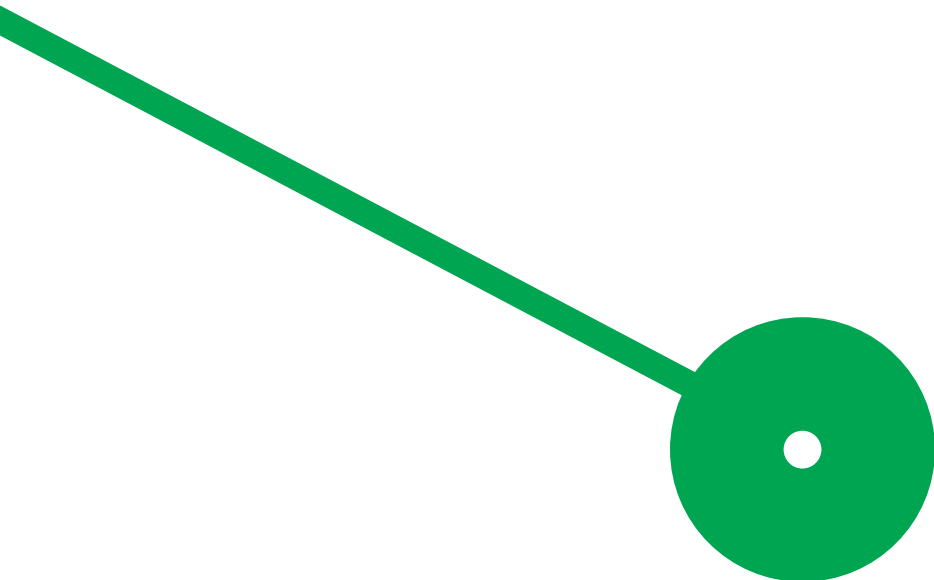
MESTRADO

Mestrado em Direção Hoteleira

Quais as vantagens competitivas do Mercure Porto Centro Aliados?

Ana Catarina Ribeiro Pereira

[10/2024]



Politécnico do Porto
Escola Superior de Hotelaria e Turismo

Ana Catarina Ribeiro Pereira

Quais as vantagens competitivas do Mercure Porto Centro Aliados?

Relatório de Estágio

Mestrado em Direção Hoteleira

Orientação: Prof.^a Doutora Cristina Susana Mouta Alves da Silva

Vila do Conde, outubro de 2024

Politécnico do Porto
Escola Superior de Hotelaria e Turismo

Ana Catarina Ribeiro Pereira

Quais as vantagens competitivas do Mercure Porto Centro Aliados?

Relatório de Estágio

Mestrado em Direção Hoteleira

Orientação: Prof.^a Doutora Cristina Susana Mouta Alves da Silva

Vila do Conde, outubro de 2024

Ana Catarina Ribeiro Pereira

Quais as vantagens competitivas do Mercure Porto Centro Aliados?

Relatório de Estágio

Mestrado em Direção Hoteleira

Membros do Júri

Presidente

Prof. Doutor António Manuel da Silva e Melo

Escola Superior de Hotelaria e Turismo– Instituto Politécnico do Porto

Prof. Doutor Joel Augusto Barros Fernandes

Escola Superior de Hotelaria e Turismo– Instituto Politécnico do Porto

Prof.^a Doutora Cristina Susana Mouta Alves da Silva

Escola Superior de Hotelaria e Turismo– Instituto Politécnico do Porto

Vila do Conde, outubro de 2024

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, quero deixar as minhas palavras de agradecimento à Prof.^a Doutora Cristina Susana Mouta Alves da Silva, por toda a orientação dada, pela sua disponibilidade, pelas palavras sábias e, por todo o apoio ao longo desta jornada, o meu muitíssimo obrigado.

À Diretora do hotel Mercure Porto Centro Aliados, Tânia Gandarinho, por todo o apoio, por me dar esta oportunidade e me facultar todas as ferramentas necessárias para a conclusão deste capítulo. À equipa da receção do Mercure, que, desde o primeiro dia, me acolheu como se fizesse parte da “casa”, estarão para sempre todos no meu coração. Maria, Diogo, Manuel, Catarina e Nuno, certamente que, sem vocês o caminho não tinha sido tão bonito. Ao chefe da receção, Bruno Cardoso, por se mostrar sempre disponível e por partilhar todo o seu conhecimento comigo, ficará para sempre no meu coração. Um grande agradecimento à Débora Ferreira, que me orientou e que sempre se mostrou disponível para mim, fosse a que hora fosse, para responder às minhas muitas dúvidas e questões. Por todas as horas a escrever e rever capítulos, por toda a paciência, por todas as palavras amigas, o meu muito obrigada.

Aos meus pais, que tornaram tudo isto possível. Que sempre me facultaram todas as ferramentas para chegar aqui, que acreditaram sempre em mim e sempre me obrigaram a acreditar no meu potencial, mesmo quando eu não acreditava. Às minhas irmãs, Diana e Andreia, que são o meu maior exemplo de força, trabalho e perseverança, são o meu maior orgulho e sei que o serão sempre.

Às minhas amigas, que me apoiaram durante todo este percurso. Um obrigado muito especial à Bia, pelas palavras amigas, pelo apoio sem fim, por ser um pilar nos momentos de fraqueza. Não existe maior exemplo de dedicação e de amizade.

Ao Dani, por me lembrar todos os dias que sou capaz de tudo, por acreditar que me espera um belo caminho e por estar sempre ao meu lado nas fases mais bonitas, mas também nas que não o são tanto.

Sou, a todos, eternamente grata.

RESUMO ANALÍTICO

O principal foco de toda e qualquer empresa é o sucesso e, sem sombra de dúvida, o mesmo se enquadra no setor hoteleiro. No entanto, só é possível atingir o sucesso se este estiver apoiado por uma gestão estratégica. Trata-se de um processo dinâmico e sistemático que permite acompanhar os objetivos, inicialmente propostos, com o propósito de adaptar as empresas às mudanças do ambiente envolvente, sem nunca descuidar as necessidades dos clientes e procurando sempre alcançar a vantagem competitiva.

Assim sendo, e dado que este é um mercado competitivo, é imprescindível que os hotéis planeiem, estrategicamente, a sua *performance* e atuação no mercado. Simultaneamente, é necessário identificar os pontos fracos, pontos fortes, as ameaças e as oportunidades. Deste modo, o valor da empresa, do ponto de vista do cliente, é valorizado e, conseqüentemente, aumentado, tendo a empresa mais probabilidade de, assim, ser líder de mercado.

Partindo deste princípio, conclui-se que, inevitavelmente, existe uma dependência entre o alcance de uma vantagem competitiva sustentável e o plano estratégico delineado para o sucesso e implementado pela empresa.

O presente trabalho de investigação tem como foco a identificação e análise das vantagens competitivas do hotel Mercure Porto Centro Aliados. Em adição, pretende-se identificar quais os principais concorrentes e as linhas seguidas pelos mesmos, proceder à análise das vantagens competitivas do hotel e, posteriormente, apresentar estratégias que visem o reforço da vantagem competitiva.

Para que este propósito seja exequível, a metodologia qualitativa foi a escolhida, tendo sido usada a técnica de análise de conteúdo aos comentários efetuados pelos clientes, nas plataformas digitais.

Palavras-chave: [estratégia]; [hotel]; [Porto]; [vantagem competitiva].

ABSTRACT

The main focus of any company is success, and this is undoubtedly true of the hotel sector. However, success can only be achieved if it is supported by strategic management. Strategic management is a dynamic and systematic process that allows you to keep up with the objectives you initially set, with the aim of adapting companies to changes in the surrounding environment, without ever neglecting the needs of customers and always seeking to achieve a competitive advantage.

Given that this is a competitive market, it is essential for hotels to strategically plan their performance in the market. At the same time, it is necessary to identify and transform weaknesses into strengths and threats into opportunities, so that the value of the company from the customer's point of view is enhanced and consequently increased, thus becoming the market leader.

Based on this principle, it can be concluded that there is inevitably a dependency between achieving a sustainable competitive advantage and the strategic plan outlined for success and implemented by the company.

This research project focuses on identifying and analyzing the competitive advantages of the Mercure Porto Centro Aliados hotel. In addition, the aim is to identify the main competitors and the lines followed by them; to analyze the hotel's competitive advantages; and then to present strategies aimed at strengthening the competitive advantage.

For this to be achievable, a qualitative methodology was chosen, using the technique of content analysis of comments made by customers on digital platforms.

Keywords: [competitive advantage]; [hotel]; [Porto]; [strategy].

Índice

AGRADECIMENTOS	iv
RESUMO ANALÍTICO	v
ABSTRACT	vi
Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos.....	xi
Glossário.....	xii
1. INTRODUÇÃO	14
1.1 Justificação da escolha do tema.....	14
1.2 Objetivos.....	15
1.3 Metodologia.....	16
1.4 Estrutura	16
2. REVISÃO DE LITERATURA	17
3. CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE DE ACOLHIMENTO.....	34
3.1 Grupo Accor	34
3.2 Programa de fidelização ALL.....	36
3.3 Hotéis Mercure.....	38
3.4 Mercure Porto Centro Aliados	39
3.4.1 Missão, Visão e Valores.....	39
3.4.2 História e descrição do hotel.....	39
3.5 Hively	46
4. METODOLOGIA.....	48
4.1 Objetivos de investigação.....	49
4.2 Universo e amostra	49
4.3 Metodologia qualitativa.....	51
5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	54
5.1 Análise dos resultados obtidos.....	55
5.1.1 Identificar os principais concorrentes do Mercure Porto Centro Aliados	55
5.1.2 Elaboração de uma análise SWOT ao Mercure Porto Centro Aliados.....	61
5.1.3. Analisar as principais vantagens competitivas do hotel.....	63
5.1.3 Apresentar um conjunto de medidas estratégicas que permita reforçar a vantagem competitiva do hotel;	65
6. ESTÁGIO CURRICULAR.....	70
7. CONCLUSÕES E SUGESTÕES DE TRABALHO FUTURO	86

7.1	Conclusões.....	86
7.2	Limitações.....	89
7.3	Recomendações para o trabalho futuro.....	90
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	91

Índice de Figuras

Figura 1- Modelo das 5 forças de Porter	25
Figura 2- Matriz da análise SWOT	27
Figura 3- Logótipo ALL.....	35
Figura 4- Marcas pertencentes à rede Accor	35
Figura 5- Categorias do programa de fidelidade	37
Figura 6- Logótipo Mercure	38
Figura 7- Vista dos quartos com vista jardim	41
Figura 8- Casa de banho dos quartos.....	42
Figura 9- Quarto Twin.....	42
Figura 10- Hall do hotel.....	42
Figura 11- Bar interior.....	44
Figura 12- Restaurante “Pátio dos Aliados”.....	44
Figura 13- Piscina do hotel.....	44
Figura 14- Ginásio.....	45
Figura 15- Exemplo de alguns produtos servidos no pequeno almoço.....	45
Figura 16- Logótipo da Hively.....	46
Figura 17- Número de hotéis Hively por país	48
Figura 18- <i>Performance</i> do <i>Compset</i> (2023)	60
Figura 19- <i>Performance</i> do <i>Compset</i> (2024).....	61
Figura 20- Satisfação clientes	65
Figura 21- PMS FOLS utilizado pelo hotel	71
Figura 22- Reserva manual no FOLS.....	72
Figura 23- Plataforma de reservas RESAWEB.....	74
Figura 24- Inserção de uma reserva manual na plataforma de reservas	74
Figura 25- Controlo do BACK.....	75
Figura 26- Fastcom.....	77
Figura 27- Página principal da aplicação Malou.....	80
Figura 28- Reviews dos clientes no Google.....	81
Figura 29- Agendar publicações na aplicação.....	81
Figura 30- Criação de um post.....	82
Figura 31- Caixa de mensagens.....	82
Figura 32- Estatísticas do Google.....	83
Figura 33- Reviews e pontuações dos clientes.....	83
Figura 34- Menções em comentários, histórias do Instagram e publicações.....	84
Figura 35- Dados estatísticos do alcance das publicações.....	84

Índice de tabelas

Tabela 1- Diferenças entre o método qualitativo e método quantitativo	52
Tabela 2- <i>Compset</i>	55
Tabela 3- Análise SWOT	62

Índice de gráficos

Gráfico 1- Frequência relativa de cada vantagem competitiva.....64

Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

ADR- Average Daily Rate

ALL- Accor Live Limitless

FITs- Foreign Independent Travel

FOLS- Front Office Light System

IOS- Operating System

NET- No Extra Tariff

OTA's- Online Travel Agency

PDV- Preço de venda

PMS- Property Management System

SCIH- Société Charentaise d'Investissement Hôtelier

USP- Unique Selling Points

Glossário

ADR- Designa-se por *Average Daily Rate*, isto é, o preço médio por quarto ocupado.

Certificado Eco Label- A certificação Eco Label é uma certificação oficial, independente e imparcial. O certificado é atribuído, caso se verifiquem normas sustentáveis, nas propriedades.

Certificado Green Key- O certificado Green Key é a principal norma de excelência, no domínio da responsabilidade ambiental e do funcionamento sustentável, no setor do turismo.

Certificado Travel Proud- Certificado atribuído pela Booking, que assegura que a comunidade LGBTQ+ será bem acolhida e estará segura nas propriedades certificadas.

Check-in- Processo de acolhimento de um hóspede no hotel.

Check-out- Saída do hóspede do hotel.

Compset- Conjunto de hotéis que são vistos como concorrentes diretos de um hotel.

COVID-19- É uma doença infecciosa provocada pelo vírus SARS-CoV-2. A 11 de março de 2020, a COVID-19 foi caracterizada pela OMS como uma pandemia.

Fastcom- Plataforma de validação do pagamento das comissões.

FOLS- *Front Office Light System*. Trata-se do PMS que o hotel utiliza. Nos anos 90, a Accor construiu o seu próprio PMS, visto não haver muitas boas opções para atender a todos os mercados, na época. Presentemente, cerca de 5200 hotéis Accor ainda utilizam este programa.

Giveaway- Estratégia promocional popular no marketing digital, onde marcas, empresas ou influenciadores oferecem produtos ou serviços, gratuitamente, a participantes em troca de alguma forma de publicidade de um serviço.

Hashtag- Uma hashtag é uma palavra ou frase precedida do símbolo da cerquilha (#) que é usada nas redes sociais, para categorizar o conteúdo e facilitar sua localização.

HotelLink- O Hotel Link fornece uma variedade de ferramentas de software e serviços de gestão para ajudar os hotéis a maximizar sua ocupação e lucratividade.

Modif- Utilizado para corrigir irregularidades da tarifa.

Ogone- Provedora líder europeia de serviços de pagamento online utilizada pelo hotel.

Overbooking- Ocorre quando um hotel aceita mais reservas do que a capacidade disponível.

PMS- Property Management System ou sistema de gestão de propriedades, é o software operacional mais comum, quando se trata da gestão de uma unidade hoteleira. Através deste software, é possível aceder ao inventário dos quartos, efetuar reservas, check-in/check-out, controlo das operações financeiras do hotel, além de outras funcionalidades primordiais para o bom funcionamento do hotel.

Pontos Reward- Os pontos reward, como o próprio nome sugere, são aqueles que se trocam por experiências como forma de agradecimento pela fidelização à marca.

ResaWeb- O RESA Web é um sistema de reservas totalmente baseado na Web, utilizado por mais de 600 agentes do *call center* da Accor, em todo o mundo, que faz interface com o banco de dados de clientes da Accor. Permite que as reservas sejam efetuadas em 4 passos e elimina as taxas TARS, para reservas internas

Reviews- Uma review de um produto é um comentário efetuado por um cliente que já consumiu esse mesmo produto, no qual ele expressa a sua opinião acerca do mesmo.

Room Nights- É o número de noites que os quartos do hotel estão disponíveis para reserva.

RoomRev- É a receita gerada por um quarto, num determinado período de tempo

SecurePaybyLink- Programa utilizado pelo hotel onde é possível solicitar os dados de cartão de crédito ao cliente de forma segura, de modo a que o hotel possa assegurar a reserva e evitar cancelamentos, fora do período definido.

Soft Benefits- Recompensas não monetárias, oferecidas aos clientes, como recompensa da lealdade à marca. Estas recompensas são adquiridas quando o cliente atinge o *status* Silver.

Stripe- Plataforma onde os pagamentos online das reservas dos clientes são exportados para o sistema de gestão da propriedade.

Tarifa NET- Tarifa não comissionada, disponibilizada pelos hotéis , para os intermediários.

Upgrade- O upgrade de hotel é uma melhoria, no tipo de quarto ou suíte que um hóspede reservou, inicialmente. Isso pode incluir uma mudança para um quarto com mais espaço, melhor vista, acesso a serviços exclusivos ou comodidades adicionais.

1. INTRODUÇÃO

1.1 Justificação da escolha do tema

O turismo é uma atividade económica fundamental para a geração de riqueza e emprego em Portugal e os dados turísticos de 2023 reafirmam essa importância. Em 2023, o setor do turismo ultrapassou os níveis pré-pandemia, nos principais indicadores da procura (+10,0% nas dormidas; +10,7% nos hóspedes e +18,9% nas receitas turísticas) e bate novos recordes. Foram registados 30,0 milhões de hóspedes, dos quais 18,3 milhões estrangeiros, o que perfaz um aumento de 13,3% e 19,1%, respetivamente, em relação a 2022 (Turismo de Portugal, 2024).

O setor turístico é um dos setores com maior evolução, nas últimas décadas. Derivado do elevado aumento da procura, e de modo a responder a um maior número de turistas, deu-se um crescimento exponencial da oferta turística, o que levou a um elevado grau de competitividade entre as empresas do setor turístico, nomeadamente do setor hoteleiro. Perante este quadro, os hotéis sentiram a necessidade de explorar qual a melhor estratégia a utilizar, de modo a sobressair no setor.

Na cidade do Porto, o turismo tendo vindo a aumentar nos últimos anos, consequentemente, os hotéis também têm vindo a multiplicar-se. Face a esta realidade, os hotéis têm que se diferenciar, cada vez mais, e oferecer uma melhor experiência ao cliente, trabalhando as suas vantagens competitivas, de modo a fazer face à concorrência.

A competitividade cria uma grande pressão de mudança e, de forma a continuar a sobreviver e a manter o negócio no topo, as empresas (de todos os setores) devem despende de um número significativo de recursos financeiros e não-financeiros, para ganhar e manter as suas vantagens competitivas. (Martins, 2013 p.55)

Assim, e de acordo com Ricci e Filho (2008, p.11.) “o mercado atual exige que os gestores se comportem e pensem estrategicamente”, só assim é possível fazer face à crescente competitividade.

Conforme refere Vieira (2020), é necessário que as empresas procedam à avaliação e análise do desempenho da operação, assim como à avaliação dos seus concorrentes, para que possam evoluir e manter-se competitivas, perante os novos desafios que possam surgir, oferecendo, serviços cada vez mais diferenciados e de maior qualidade.

A opção pela realização de um estágio, na área de hotelaria, com vista a concluir o Mestrado em Direção Hoteleira, prende-se com a vontade e o gosto de aprender cada vez mais sobre o setor hoteleiro e sobre cada função desempenhada num hotel, tendo sempre como objetivo aliar os conhecimentos adquiridos, no primeiro ano de mestrado, à prática.

Relativamente à escolha do hotel, a mesma deveu-se: à sua localização no Porto, pois é possível lidar com um grande volume de turismo e, assim, provavelmente, com um maior número de situações; ao facto de pertencer a uma das maiores redes hoteleiras do mundo (Accor) e por se tratar de um hotel de 4 estrelas. A execução do estudo de caso terá por base a realização de um estágio curricular de 840 horas, no Mercure Porto Centro Aliados. Apesar de a marca “Mercure” pertencer à rede Accor, o Mercure Porto Centro Aliados, é *franchise*, sendo a gestão toda realizada pela marca Hively. O hotel, localizado no coração da cidade do Porto, inaugurado em 2020, conta com 83 quartos, ginásio, piscina, restaurante e bar.

O presente relatório tem como objetivo apurar quais as vantagens competitivas do Mercure Porto Centro Aliados.

1.2 Objetivos

Para o estudo em questão, foi definido um objetivo geral: identificar as vantagens competitivas do Mercure Porto Centro Aliados e quatro objetivos específicos:

- Identificar os principais concorrentes do Mercure Porto Centro Aliados;
- Elaborar uma análise SWOT ao Mercure Porto Centro Aliados;
- Analisar as principais vantagens competitivas do hotel;
- Apresentar um conjunto de medidas estratégicas que permita reforçar a vantagem competitiva do hotel;

1.3 Metodologia

Para a realização deste relatório, utilizou-se uma metodologia qualitativa, de modo a poder tratar a informação existente nas diversas plataformas de *reviews* do hotel, e a resultante dos questionários enviados, automaticamente, pelo hotel aos clientes, no período compreendido de julho a dezembro de 2023. Estas opiniões, dadas pelos clientes que ficaram hospedados no hotel, são uma mais valia para este estudo, pois, é possível obter através dos mesmos uma opinião sincera e transparente sobre o hotel.

1.4 Estrutura

O presente relatório de estágio encontra-se dividido em sete capítulos.

No primeiro capítulo, são apresentados o tema proposto, os objetivos do estudo e a metodologia utilizada.

No capítulo dois, são abordados os conceitos considerados essenciais, para responder à pergunta de investigação apresentada.

Segue-se uma contextualização do hotel Mercure Porto Centro Aliados, bem como das marcas a ele associadas: Mercure, Hively e Accor. Visto o hotel ser um franchising da Accor, é também abordado o respetivo plano de fidelidade e os seus benefícios, entre outros.

No capítulo quatro, são abordados a metodologia de investigação utilizada, os procedimentos adotados, a questão de investigação e os objetivos gerais e específicos, deste estudo.

No quinto capítulo, são descritas as atividades realizadas, ao longo das 840 horas de estágio na empresa, no departamento da receção do Mercure Porto Centro Aliados.

No sexto capítulo, são apresentados os resultados do estudo

E, por último, no sétimo capítulo, é apresentada a conclusão do trabalho, onde é feita uma reflexão sobre o trabalho desenvolvido, as limitações encontradas e sugestões para investigações futuras.

2. REVISÃO DE LITERATURA

No decorrer das últimas décadas, ocorreram grandes mudanças na sociedade a nível socioeconómico, cultural, tecnológico e financeiro que moldaram o cenário global, intensificando o fenómeno da concorrência em diversos setores. No setor hoteleiro, essas mudanças não foram diferentes, portanto é crucial que os hotéis se consigam distinguir dos demais, dentro do mercado competitivo a que pertencem. O aumento da competitividade faz com que as empresas do ramo hoteleiro avaliem, continuamente, as suas estratégias inovadoras e eficazes para se destacarem e garantirem a sua sustentabilidade no mercado a curto, médio e longo prazo.

Diante deste contexto, a presente revisão de literatura explora os principais conceitos e ferramentas de gestão estratégica aplicados ao setor hoteleiro. Serão abordados temas como o conceito de estratégia e gestão estratégica, a análise SWOT, a vantagem competitiva e o modelo das cinco forças de Porter (1980), com o objetivo de entender como essas abordagens podem ser usadas para fortalecer a posição competitiva das organizações hoteleiras, em um ambiente de negócios cada vez mais desafiador.

- Estratégia

O conceito de estratégia evoluiu bastante, ao longo do tempo, assumindo diferentes significados conforme o campo de estudo em que é aplicado. A origem da palavra estratégia tem raízes militares e advém do grego *strategos*, mais concretamente da combinação de duas palavras *stratos* (exército) com *agein* (comandar), cujo significado literal é a função do general do exército, ou seja, a ação de conduzir ou comandar exércitos, tarefa intrínseca ao cargo de general. Deste modo, não é de se estranhar que o termo tenha surgido em contextos militares, onde a estratégia estava relacionada ao comando de tropas, para vencer batalhas contra um exército adversário. Com o passar dos séculos, essas ideias começaram a ser aplicadas em outras áreas, incluindo o mundo dos negócios, onde a competição entre empresas passou a ser comparada à guerra entre exércitos (Martins, 1983).

Muitos dos ensinamentos do campo militar acabaram por influenciar o desenvolvimento da estratégia, no meio empresarial. Por exemplo, o clássico livro *A Arte da Guerra*, escrito por Sun Tzu ainda é referenciado, nos dias de hoje, quando se fala de

planeamento estratégico (Tzu, 1971). O foco em conhecer o inimigo e planejar, cuidadosamente, as ações para obter uma vantagem foi adaptado para o contexto corporativo, onde o inimigo são os concorrentes e o campo de batalha é o mercado.

Diversos estudiosos têm contribuído para a compreensão e evolução da estratégia, no ambiente de negócios. Um dos primeiros grandes pensadores nessa área foi Alfred Chandler. Em 1974, Chandler definiu a estratégia como o processo de definição dos objetivos de longo prazo da empresa, seguido da escolha das ações necessárias e da priorização da alocação dos recursos, para atingir esses objetivos. A sua visão destaca a importância do planeamento cuidadoso e do correto destino dos recursos, para garantir que as metas da empresa sejam alcançadas. A estratégia, para Chandler (1974) é um processo formal que procura assegurar o sucesso a longo prazo.

Já Michael Porter, em 1980, ofereceu uma visão focada na competitividade. Para ele, a estratégia consiste em criar uma posição única no mercado, que pode ser alcançada por meio de uma combinação de atividades que diferenciem a empresa da concorrência. Segundo Porter (1980), as empresas, para se manterem competitivas, necessitam de oferecer valor acrescentado ao cliente, de tal forma que os seus concorrentes não o consigam imitar facilmente.

Henry Mintzberg, por outro lado, trouxe uma abordagem mais flexível ao conceito de estratégia. Para Mintzberg (1990), a estratégia é um padrão de decisões e ações, e nem sempre segue um plano rígido. Este autor destacou a diferença entre estratégias deliberadas, que são aquelas planeadas antecipadamente, e estratégias emergentes, que surgem como respostas a situações imprevistas. A estratégia emergente reconhece que o ambiente de negócios pode mudar rapidamente, e as empresas precisam ser capazes de ajustar os seus planos, conforme necessário (Mintzberg, 1994).

Outro autor relevante, no desenvolvimento do conceito de estratégia, é Peter Drucker que, em 1999, sugeriu que a estratégia de uma organização é a resposta a duas perguntas fundamentais: “Qual é o nosso negócio?” e “O que é que o nosso negócio poderia ser?”. Essas perguntas incentivam as empresas a não só entenderem o que fazem hoje, mas também a refletirem sobre como se podem adaptar e crescer no futuro. A visão de Drucker (1999) incorpora a ideia de que a estratégia precisa de estar conectada com o

planeamento a longo prazo e deve ser maleável o suficiente para se moldar às mudanças, no ambiente externo.

Nos últimos anos, o conceito de estratégia tem sido, amplamente, debatido e reinterpretado à luz das transformações rápidas, no ambiente de negócios. Autores como Johnson *et al.* (2020) e Grant (2021) destacam que a estratégia, para além do seu papel tradicional de direcionar a organização, é uma prática dinâmica e orientada pela inovação e flexibilidade. Isto reflete a necessidade de responder, rapidamente, a mudanças tecnológicas, preferências dos consumidores e crises inesperadas, como evidenciado pela pandemia de COVID-19.

Johnson *et al.* (2020) sugerem que a estratégia contemporânea deve ser vista como um processo contínuo e adaptativo, no qual as empresas não apenas planeiam, mas também ajustam as suas táticas em tempo real, lidando com a volatilidade dos mercados globais. Da mesma forma, Grant (2021) reforça que a capacidade de integrar novas tecnologias e inovações disruptivas é essencial, para manter uma vantagem competitiva, no atual cenário empresarial.

No setor hoteleiro, o impacto dessas novas abordagens é especialmente relevante. Estudos recentes, como o de Sun *et al.* (2019) demonstram que a adoção de tecnologias digitais, como plataformas de reservas online, e a personalização por meio de *big data*, tem sido fundamental para a criação de estratégias que aumentem a satisfação do cliente e a eficiência operacional.

A aplicação de estratégias eficazes é particularmente importante, dado o alto nível de concorrência e a necessidade constante de inovação. Os hotéis precisam estar atentos às mudanças nas preferências dos clientes, às novas tecnologias e às flutuações económicas. Para se destacarem, devem ser capazes de definir, claramente, as suas estratégias, seja oferecendo experiências únicas aos clientes, melhorando a sua eficiência operacional ou adotando novas tecnologias que acrescentam valor ao serviço (Rosete *et al.*, 2020).

- Gestão Estratégica

De acordo com Anderson (2013), o interesse pelos estudos sobre gestão estratégica ganhou força, por volta da década de 1970. Com o rápido desenvolvimento de conceitos relacionados à gestão estratégica e a sua crescente aplicação nas empresas, esta área de estudo passou por grandes transformações, consolidando-se como um campo essencial de estudo, no contexto empresarial.

Uma das primeiras definições de gestão estratégica foi dada por Chandler (1974), que define este conceito como sendo a determinação dos objetivos de longo prazo de uma empresa, a adoção de estratégias de ação e a alocação dos recursos necessários para atingir esses objetivos. Esta definição foca, em suma, na formulação de estratégias de longo prazo e na alocação eficiente de recursos, para cumprir metas organizacionais.

Outra definição a destacar é a de Porter (1980). Este afirma que a gestão estratégica envolve a criação de uma posição única e valiosa, por meio de um conjunto de atividades diferenciadas. Este autor destaca, assim, a importância de a empresa desenvolver uma vantagem competitiva sustentável, por meio de estratégias que a diferenciem dos concorrentes.

Por outro lado, Mintzberg (2006) entende que a gestão estratégica é um ciclo dinâmico de análise-escolha-implementação, que pode ser compreendido como um padrão de fluxo de decisões. Isto deve-se ao facto de a estratégia poder ser tanto deliberada quanto emergente, isto é, pode ser o resultado de decisões planeadas ou da adaptação às circunstâncias do ambiente em que a organização opera.

A gestão estratégica é essencial para alinhar a organização com o seu ambiente competitivo, aproveitando oportunidades e mitigando ameaças. A gestão estratégica pode ser compreendida como o processo através do qual os gestores formulam e implementam estratégias, tendentes a assegurar a conquista dos objetivos da organização, em função do meio envolvente em que estas se encontrem integradas e das suas próprias condições internas (Santos, 2008).

A essência da gestão estratégica está na análise do ambiente externo e interno da organização, bem como na definição e implementação de estratégias que permitam à

organização manter a sua competitividade. Como argumenta Freire (1997), o sucesso da gestão estratégica reside na capacidade de a organização formular uma visão clara da sua missão, objetivos e estratégias, organizar a sua estrutura interna e implementar as diretrizes delineadas. Este processo é cíclico, envolvendo uma constante avaliação e revisão das estratégias com base nos resultados obtidos, o que permite à organização reforçar a sua competitividade, ao longo do tempo.

A visão de uma organização é uma declaração das suas intenções e aspirações para o futuro, sem especificar como esses objetivos serão alcançados. Esta declaração tem um papel motivador, inspirando os membros da organização a atingir níveis mais elevados de desempenho (Freire, 1997). A missão, por outro lado, é uma descrição mais detalhada dos objetivos gerais da organização e dos princípios que orientam as suas operações. De acordo com Fernandes (2007), a missão é a formalização dos ideais e orientações globais da empresa, servindo como um guia para todas as atividades e decisões organizacionais.

A missão deve incluir elementos como o propósito da empresa, as especificações do negócio, as competências organizacionais, a definição dos clientes e os valores da organização (Fernandes, 2007). Drucker (2001) enfatiza que a missão de uma empresa deve refletir o seu desempenho económico, sendo a performance o objetivo central de qualquer organização empresarial.

A visão e a missão de uma organização são complementadas pelos seus valores, que representam os princípios éticos e comportamentais que orientam as suas atividades. Os valores estabelecem o padrão para a conduta da organização, moldando a forma como ela interage com os seus colaboradores, clientes e a sociedade em geral (Fernandes, 2007). Ao definir claramente os seus valores, a empresa garante que todas as suas decisões e ações estão alinhadas com os princípios fundamentais que orientam o seu comportamento. Os valores não só fortalecem a cultura organizacional, como também promovem a confiança e a lealdade entre as partes interessadas.

Os objetivos são o ponto culminante deste processo, representando as metas que a organização pretende alcançar. Como afirma Drucker (2001), a definição de objetivos claros é essencial para garantir que todos os membros da organização estejam alinhados, em torno de um conjunto comum de expectativas. Deste modo, os objetivos afetam o

desempenho, através de quatro mecanismos principais: orientação, mobilização de esforço, persistência e estratégias de ação. Estes elementos são cruciais, para garantir que os colaboradores estejam focados nas atividades para as quais contribuem, diretamente (Botelho, 2003).

O elemento central da gestão estratégica é o plano estratégico, sendo o documento formal que define as ações específicas que a organização deve empreender, para alcançar os seus objetivos (Fernandes, 2007). Este plano inclui a definição da missão, visão e objetivos da organização, bem como o delineamento de um plano de ação concreto. Para Drucker (1974), o planeamento estratégico é um processo contínuo e metódico que envolve a tomada de decisões empreendedoras com uma visão clara do futuro, organizando os esforços necessários e avaliando os resultados através de um sistema de feedback.

A formulação de um plano estratégico eficaz requer a realização de uma análise estratégica aprofundada, envolvendo tanto a empresa como o meio envolvente, bem como a capacidade de definir orientações estratégicas claras. Segundo Freire (1997), o planeamento estratégico é um processo que se apoia em três componentes principais: a análise estratégica, a formulação da missão e objetivos e, por último, a implementação das estratégias delineadas. O sucesso deste processo depende da capacidade da organização em criar um alinhamento entre os objetivos definidos e os recursos disponíveis, garantindo a sua competitividade no mercado.

Nos últimos anos, a gestão estratégica também passou a incorporar a inovação como um elemento essencial. De acordo com Teece (2010), a capacidade de inovação e a gestão estratégica estão profundamente conectadas. Empresas que conseguem inovar os seus produtos, processos e modelos de negócios são aquelas que conseguem criar e sustentar vantagens competitivas. Isto é particularmente relevante em setores dinâmicos, como o setor hoteleiro, onde a adaptação rápida às novas tecnologias e necessidades dos clientes pode determinar o sucesso ou fracasso de uma organização.

No setor hoteleiro, a procura crescente dos hóspedes por experiências autênticas e memoráveis destaca a importância de oferecer mais do que apenas uma estadia. Os clientes querem vivenciar o conceito e a filosofia do hotel, criando uma conexão mais

profunda com a marca (Abranja *et al.*, 2020). Para alcançar esse objetivo e garantir uma gestão estratégica eficaz, é fundamental que os gestores estabeleçam de forma clara as suas opções e escolhas estratégicas. Esse processo deve sempre focar na competitividade e na sustentabilidade da empresa, assegurando que ela se mantenha à frente dos seus concorrentes. Nesse sentido, a realização de uma análise estratégica detalhada é indispensável para identificar oportunidades e ameaças, definir ações concretas e garantir que a empresa se posicione de forma sólida no mercado, proporcionando uma experiência superior e autêntica aos seus hóspedes.

Em suma, a gestão estratégica é um processo dinâmico e contínuo que envolve a análise do ambiente interno e externo, a formulação de estratégias e a implementação de ações concretas para atingir os objetivos organizacionais. Como mostram as abordagens de Mintzberg, Drucker e outros autores, a gestão estratégica não é apenas uma questão de definir metas, mas sim de assegurar que todos os elementos da organização estão alinhados e comprometidos com o alcance dessas metas, num processo que visa garantir a sobrevivência e prosperidade a longo prazo.

- Modelo das cinco forças de Porter

A análise estratégica é uma etapa crucial para o sucesso e a longevidade de qualquer organização, independentemente do setor em que ela atua. Conforme Schneider e Schneider (2015), a implementação de um sistema formal de gestão estratégica aumenta consideravelmente as probabilidades de êxito das empresas. Para que uma organização sobreviva e prospere a longo prazo, é imperativo desenvolver e manter um plano estratégico sólido que leve em consideração tanto os fatores internos quanto os externos.

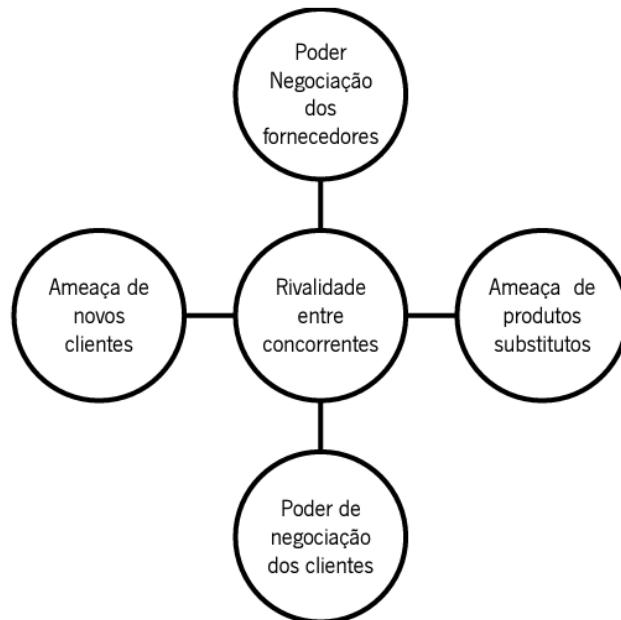
É durante a fase de análise estratégica que as informações essenciais são coletadas, para auxiliar na formulação das estratégias mais adequadas à organização. Essa etapa é indispensável, pois oferece aos gestores a visão clara dos desafios e oportunidades que podem impactar o futuro da empresa. A definição de uma visão estratégica, por parte dos líderes, que delinea o estado futuro desejado da organização, serve como ponto de partida para essa análise (Porter, 1996). A estratégia de posicionamento pode ser orientada pelas necessidades dos clientes, pela acessibilidade dos produtos ou pela variedade de serviços oferecidos.

Nesse contexto, o modelo das Cinco Forças de Porter, desenvolvido no final da década de 1970, pretende responder ao problema de estabelecer uma estratégia empresarial com sucesso, tendo por base cinco forças competitivas. De acordo com Porter (1980), o objetivo do modelo é ajudar as empresas a encontrar a sua posição no mercado, permitindo que a organização se relacione de forma eficiente com o ambiente em que está inserida, compreendendo as dinâmicas sociais, económicas e industriais que moldam a sua competitividade.

Para um melhor entendimento do modelo das cinco forças de Porter, a figura 1 ilustra a típica demonstração visual deste modelo. Fundamentado na economia das organizações industriais, o modelo identifica cinco forças:

1. Ameaça de novos clientes: A facilidade com que novas empresas podem entrar em um setor determina o nível de pressão sobre as empresas estabelecidas. Barreiras à entrada, como economias de escala, capital necessário e lealdade dos clientes, podem reduzir essa ameaça;
2. Ameaça de produtos substitutos: Produtos ou serviços que podem substituir o que a empresa oferece representam uma ameaça, pois podem reduzir a procura pelos produtos ou serviços da empresa, forçando-a a inovar ou reduzir preços;
3. Poder de negociação dos clientes: Quanto maior o poder dos clientes para negociar preços ou condições mais favoráveis, maior a pressão sobre a rentabilidade da empresa. Clientes com várias opções podem pressionar por preços mais baixos ou por maior qualidade.
4. Poder de negociação dos fornecedores: Semelhante ao poder dos clientes, fornecedores com alto poder de negociação podem impactar diretamente os custos e a capacidade da empresa de competir, especialmente se a matéria-prima for escassa.
5. Rivalidade entre concorrentes: A intensidade da concorrência entre as empresas de um setor é uma força crucial. Em mercados altamente competitivos, as empresas precisam investir em inovação, marketing ou redução de custos para serem competitivos.

Figura 1- Modelo das 5 forças de Porter



Fonte: Modelo das cinco forças de Porter (1980)

Ao aplicar o modelo das Cinco Forças, as empresas conseguem identificar não apenas oportunidades de crescimento e rentabilidade, mas também potenciais ameaças à sua competitividade. Essa análise oferece uma visão abrangente da dinâmica do setor, permitindo que a empresa se posicione, de maneira vantajosa, seja pela liderança em custos ou pela diferenciação de produtos. Além disso, a compreensão das forças permite às empresas antecipar mudanças e adaptarem as suas estratégias, de acordo com a evolução do mercado Porter (2008).

Porter (1996) também destaca que existem três estratégias genéricas que as empresas podem adotar, para alcançar uma posição competitiva vantajosa: liderança de custos, diferenciação e foco. A liderança de custos implica que a empresa tenha o custo mais baixo no setor, utilizando estratégias que aumentam a eficiência e reduzem os custos operacionais. A diferenciação envolve oferecer produtos ou serviços únicos, que justifiquem um preço *premium*, enquanto o foco se baseia na segmentação de mercado, atendendo, de maneira especializada, um grupo específico de clientes

O modelo das Cinco Forças tem sido aplicado em diferentes setores, para prever o crescimento e a evolução das indústrias. Conforme Altuntaş *et al.* (2014), o conhecimento profundo dessas forças permite que as empresas compreendam a estrutura do setor e a sua posição competitiva. A partir dessa análise, elas podem desenvolver estratégias que as posicionem de forma mais rentável e menos vulnerável a ataques da concorrência, principalmente onde a rivalidade é intensa e as ameaças de novos concorrentes e produtos substitutos são constantes.

No setor hoteleiro, por exemplo, a ameaça de novos concorrentes é ininterrupta, especialmente em mercados altamente desejáveis como grandes centros urbanos e destinos turísticos populares. Além disso, os hotéis enfrentam a crescente concorrência de plataformas de alojamento alternativo, como o Airbnb, que se torna um substituto cada vez mais relevante. Portanto, compreender essas forças e as suas implicações é crucial para que os hotéis mantenham a sua competitividade, aprimorem a qualidade dos seus serviços e garantam a satisfação dos clientes (Chan *et al.*, 2007).

Em suma, a análise das Cinco Forças de Porter oferece uma base sólida para que as empresas avaliem o ambiente externo, identifiquem ameaças e oportunidades e desenvolvam estratégias eficazes, para se manterem competitivas em seus respectivos setores. Esta é uma ferramenta que continua nos dias de hoje a ser amplamente utilizada para avaliar a competitividade de uma indústria e auxiliar na tomada de decisões.

- Análise SWOT

O processo de gestão estratégica inicia-se com uma análise cuidadosa do ambiente interno e externo, permitindo às organizações identificar tendências de mercado, oportunidades emergentes e potenciais ameaças externas que possam impactar a sua competitividade (Fernandes, 2007). A análise SWOT desempenha um papel central nesse contexto, oferecendo uma visão abrangente ao integrar tanto os fatores internos, como recursos, capacidades e limitações, quanto os fatores externos, como concorrência e mudanças de mercado.

A origem da análise SWOT remonta às décadas de 1960 e 1970, desenvolvida por Albert Humphrey como parte de uma pesquisa no Instituto de Stanford sobre o fracasso de planos organizacionais (Ghazinoory *et al.*, 2011). A ferramenta é amplamente

reconhecida por ajudar organizações a alinhar as suas forças e fraquezas internas com as oportunidades e ameaças do ambiente externo (Verboncu & Condurache, 2016). Zack (1999) afirma que a análise SWOT é essencial para descrever e analisar os recursos internos da empresa em relação ao ambiente competitivo externo, permitindo que a organização elabore estratégias adequadas, para aproveitar oportunidades e enfrentar ameaças.

A Matriz da Análise SWOT é composta por quatro componentes principais: Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*) e é caracteristicamente visualizada de acordo com a figura 2 (Verboncu & Condurache, 2016). Usualmente, a análise é comumente dividida entre interna e externa. A avaliação interna é crucial, para entender os pontos fortes e fracos da organização, enquanto a análise externa ajuda a antecipar riscos e explorar oportunidades. Esse diagnóstico estratégico completo permite à empresa tomar decisões informadas sobre quais mercados deve focar, que produtos ou serviços desenvolver, e como distribuir seus recursos, de maneira eficiente, para maximizar resultados e garantir a concretização dos seus objetivos de longo prazo.

Figura 2- Matriz da análise SWOT

Strengths (S) Forças	Weaknesses (W) Fraquezas
Opportunities (O) Oportunidades	Threats (T) Ameaças

Fonte: (Verboncu & Condurache, 2016)

No que diz respeito às Forças, estas referem-se aos atributos internos positivos que oferecem uma vantagem competitiva à organização. Estas podem incluir recursos únicos, como a boa reputação no mercado, ou uma equipa altamente qualificada. A identificação das forças ajuda a empresa a potencializar o que faz de melhor e a se diferenciar dos concorrentes.

Já as Fraquezas são os fatores internos que prejudicam o desempenho da organização. Estes aspetos podem incluir a falta de recursos, como inexistência de competências fulcrais ou deficiências em processos. O reconhecimento das fraquezas permite que a empresa corrija ou minimize os seus impactos, melhorando a sua eficiência.

Por outro lado, as Oportunidades são fatores externos que a organização pode explorar para crescer ou ganhar vantagem competitiva. Estas podem surgir de tendências de mercado, avanços tecnológicos ou mudanças nas regulamentações. O correto usufruto das oportunidades de mercado é crucial, para o sucesso a longo prazo da empresa.

As Ameaças são elementos externos que podem colocar a organização em risco ou afetar a sua performance. Exemplos de ameaças são incluir novas empresas concorrentes, crises económicas e mudanças nas preferências dos consumidores. O acompanhamento das ameaças permite a empresa preparar-se, criando estratégias de forma a garantir a sua viabilidade no setor.

A combinação destes quatro elementos fornece uma visão clara da situação atual da organização, ajudando-a a alinhar as suas estratégias com os desafios e oportunidades que enfrenta no ambiente competitivo. Santos (2008) enfatiza que a análise SWOT ajuda a identificar os fatores críticos de sucesso da organização, considerando tanto os pontos fortes e fracos internos quanto as oportunidades e ameaças externas. A análise SWOT é aplicável em diversos setores, e a sua simplicidade facilita a compreensão do ambiente empresarial sem comprometer a profundidade da análise (Pickton & Wright, 1998).

Conforme Sammut-Bonnici & Galea (2015), o principal objetivo da análise SWOT é capacitar a organização a formular estratégias eficazes, aproveitando as suas forças internas para explorar oportunidades externas e mitigando fraquezas que possam expô-la a ameaças. Esta ferramenta permite uma tomada de decisão mais cimentada e ajuda a alinhar as capacidades internas com as oportunidades do mercado. Nesse sentido, Johnson, Scholes e Whittington (2020) consideram a análise SWOT parte essencial da análise estratégica, a primeira etapa da gestão estratégica, que envolve a avaliação tanto do ambiente externo quanto do interno.

Grant (2021) complementa ao afirmar que, com base na análise SWOT, as organizações podem definir os seus objetivos estratégicos e formular planos de ação que respondam às condições identificadas, seja através de estratégias de crescimento, diversificação ou outras abordagens. A SWOT, neste contexto, serve como uma bússola que orienta a organização em direção às melhores opções estratégicas. Mintzberg (1994) acrescenta que a análise SWOT deve ser, continuamente, revisada, pois as organizações precisam ajustar, frequentemente, as suas estratégias, à medida que o ambiente competitivo muda.

Portanto, a análise SWOT é indispensável para o desenvolvimento de estratégias robustas que permitem às organizações fortalecer as suas vantagens competitivas e responder eficazmente às mudanças do mercado. Ao alinhar os recursos internos com as oportunidades externas e preparar-se para mitigar ameaças, a organização aumenta as suas probabilidades de alcançar os seus objetivos estratégicos e melhorar o seu desempenho a longo prazo. A matriz da análise SWOT é uma ferramenta essencial para entender as características internas e externas de uma organização, auxiliando gestores na tomada de decisões mais precisas e informadas, independentemente do tamanho ou do setor em que operam.

No setor hoteleiro é uma ferramenta crucial para auxiliar os gestores na formulação de estratégias eficazes, proporcionando uma compreensão clara dos fatores internos e externos que afetam o desempenho do hotel. No que se refere às forças, os hotéis podem avaliar as suas vantagens competitivas, como localização privilegiada, serviços diferenciados ou alto nível de satisfação dos clientes. Por outro lado, as fraquezas incluem limitações internas, como infraestrutura defasada ou processos operacionais ineficientes, que prejudicam o desempenho. As Oportunidades, no ambiente externo, podem ser exploradas como o crescimento do turismo em determinadas regiões, inovações tecnológicas ou mudanças nas preferências dos consumidores. No entanto, o setor hoteleiro também enfrenta ameaças externas, como a concorrência intensa, flutuações económicas e crises globais, como a pandemia de COVID-19, que impactaram, significativamente, a rentabilidade (Gursoy & Chi, 2020). Através da análise SWOT, os hotéis conseguem alinhar as suas capacidades internas com as oportunidades do

mercado, enquanto mitigam fraquezas e enfrentam ameaças, otimizando a sua competitividade.

- Vantagem competitiva

O conceito de vantagem competitiva é introduzido na literatura, através de diversos teóricos, sendo que Porter (1985, p. 3) afirma que “A vantagem competitiva nasce fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para os seus compradores, excedendo o custo da empresa para a criação do mesmo.” A partir dessa definição, compreende-se que uma empresa do setor hoteleiro deve não apenas oferecer serviços, mas oferecer um valor acrescentado que cativa o cliente. Kotler *et al.* (2009) complementam esta ideia ao afirmar que a vantagem competitiva é ter uma vantagem sobre os concorrentes, ao oferecer mais valor, seja através de preços mais baixos ou de benefícios adicionais que justifiquem preços mais altos.

No competitivo setor hoteleiro, as empresas procuram incessantemente formas de se destacarem em um mercado saturado. A qualidade dos serviços oferecidos é uma das principais bases de competição, influenciando diretamente a satisfação do consumidor (Chan *et al.*, 2007). As vantagens competitivas são essenciais para que um hotel consiga criar valor de forma a se distinguir dos seus concorrentes. A vantagem competitiva não se limita a ser um conceito estratégico, mas um elemento fundamental que molda a forma como as organizações operam e se posicionam no mercado.

Neste contexto, as fontes de vantagem competitiva podem ser categorizadas em duas principais: a vantagem competitiva por custos, onde um produto similar é oferecido a um custo mais baixo, e a vantagem pela diferenciação, em que o produto ou serviço é percebido como único e valorizado pelo consumidor (Barney, 2014). Esta escolha é crucial, pois combinar as duas pode resultar em uma posição “presa no meio” (Porter, 1980, p. 41), o que é prejudicial em um ambiente competitivo. No contexto da hotelaria, estas vantagens podem traduzir-se em diversas práticas, desde a qualidade do atendimento ao cliente, passando pela oferta de serviços exclusivos, até à implementação de tecnologias que melhorem a experiência do hóspede.

Um dos pilares fundamentais, para a obtenção de uma vantagem competitiva, no setor hoteleiro, é a gestão da qualidade dos serviços. O sucesso competitivo depende não apenas do que é oferecido, mas de como é entregue (Oliveras-Villanueva *et al.*, 2020). Adicionalmente, as empresas precisam aprimorar, continuamente, os seus processos e desenvolver métodos que se destaquem como superiores, em comparação com a concorrência. Esses métodos são determinantes para a tomada de decisão dos consumidores em repetir a experiência e recomendá-la a terceiros.

Além disso, a vantagem competitiva é considerada externa, quando se baseia nas qualidades do produto e no valor que cria para o cliente. Neste contexto, a estratégia deve ser orientada para a diferenciação, procurando sempre atender às necessidades dos clientes que ainda não foram satisfatoriamente atendidas. Em contrapartida, a vantagem competitiva interna é resultante de uma melhor produtividade, sustentada por uma estratégia de controle de custos (Barney, 2014).

Ter uma vantagem competitiva sólida é crucial para os hotéis não é suficiente por si só, a mesma deve ser sustentável. A sustentabilidade da vantagem competitiva permite que um hotel explore, continuamente, as suas competências nucleares e distintivas, protegendo-se, assim, contra as ameaças dos concorrentes. Segundo Barney (2014), a vantagem competitiva deve ser sustentada por recursos e capacidades que são valiosos, raros e difíceis de imitar. Isso implica que os hotéis devem, constantemente, avaliar e aprimorar as suas competências nucleares, que são aquelas capacidades fundamentais que os distinguem de seus concorrentes.

As competências nucleares referem-se às habilidades e conhecimentos centrais que uma organização possui, os quais a distinguem dos seus concorrentes e contribuem, significativamente, para a sua vantagem competitiva. Elas são características que, quando bem geridas e desenvolvidas, permitem que a empresa atenda às necessidades dos seus clientes, de maneira eficaz e eficiente. Estas competências são, frequentemente, resultantes de uma combinação única de recursos, tecnologia, processos e cultura organizacional (Prahalad & Hamel, 1990). Por exemplo, um hotel pode desenvolver uma competência nuclear em ter uma hospitalidade excepcional, que se reflete em um atendimento superior ao cliente, promovendo experiências memoráveis que incentivam a fidelização e a recomendação dos hóspedes (Oliveras-Villanueva *et al.*, 2020).

As competências nucleares são sustentáveis quando são difíceis de imitar, garantindo à empresa uma posição competitiva estável a longo prazo. A mesma deve ser reforçada sempre que o mercado se ajuste. Conseqüentemente, isto implica que a organização deva sempre procurar investir no seu desenvolvimento e aprimoramento, conforme Teece (2010). Por exemplo, a capacidade de um hotel de inovar na experiência do hóspede, incorporando novas tecnologias e práticas sustentáveis, pode tornar-se uma competência nuclear que não apenas atrai novos clientes, mas também solidifica a lealdade dos já existentes. Desta forma, as competências nucleares não apenas sustentam a vantagem competitiva da empresa, mas também desempenham um papel crucial na sua capacidade de se adaptar e prosperar em um ambiente de negócios dinâmico.

Para explorar essas capacidades, é fundamental que as organizações se concentrem em práticas de gestão que promovam a inovação e a qualidade dos serviços (Porter, 1985). A implementação de uma estratégia de diferenciação pode permitir que um hotel não apenas atenda às expectativas dos clientes, mas as supere, criando uma lealdade duradoura (Morrison, 2023). Além disso, empresas que conseguem nivelar as suas operações internas e externas, para maximizar a experiência do cliente podem resistir melhor à concorrência e garantir um melhor desempenho de longo prazo no mercado.

A identificação e a criação de estratégias que potencializem a vantagem competitiva não apenas levam a um aumento dos lucros, mas também promovem a fidelização dos clientes e uma reputação respeitável no setor.

A noção de criação de valor, no setor hoteleiro, passou por uma evolução significativa. Inicialmente, as empresas consideravam apenas o preço e a qualidade como geradores de valor. Contudo, essa percepção mudou para um entendimento mais amplo, no qual os serviços começaram a ser vistos como componentes essenciais do valor. Hoje, as empresas reconhecem que os consumidores não compram apenas produtos ou serviços, mas sim os benefícios que eles proporcionam Morrison (2023).

Atualmente, as empresas hoteleiras não se limitam a satisfazer os seus hóspedes, elas esforçam-se para surpreendê-los e impressioná-los. O valor superior para o cliente significa criar experiências que excedam as suas expectativas iniciais. Assim, o valor

torna-se um fator estratégico utilizado pelas empresas hoteleiras para se diferenciarem dos seus concorrentes. Porém, esta tarefa é complexa, exigindo um esforço contínuo para criar valor através dos produtos e serviços, com o intuito de atrair novos hóspedes e manter os existentes (Sekulić & Mandarić, 2017).

Para criar valor para os clientes, os gestores devem realizar uma análise comparativa dos pontos fortes e fracos da empresa em relação aos seus concorrentes. Esta análise ajuda a identificar oportunidades para a criação de valor. Abrar *et al.* (2016) definem os passos básicos para essa análise, que incluem:

1. Identificar os principais atributos e benefícios que têm valor significativo para os consumidores, questionando sobre os níveis de atributos, benefícios e desempenho exigidos na seleção de produtos ou serviços;
2. Avaliar a importância quantitativa dos diferentes atributos e benefícios. O consumidor deve considerar a relevância de cada um deles;
3. Avaliar o desempenho da empresa e dos concorrentes em relação aos atributos e benefícios. A comparação de desempenho é fundamental para entender a posição da empresa no mercado;
4. Verificar como os consumidores de um determinado segmento avaliam o desempenho da empresa em relação ao seu principal concorrente, com base nos atributos e benefícios individuais;
5. Controlar o valor entregue ao longo do tempo, pois mudanças económicas e tecnológicas podem impactar a entrega de valor.

Este tipo de análise contínua permite que as empresas se adaptem às mudanças e mantenham a sua vantagem competitiva. Porter (1980) apresenta uma abordagem de posicionamento para entender como as organizações podem obter vantagem competitiva e superar seus rivais. A conexão entre vantagem competitiva e gestão estratégica é inegável. Porter (1985) enfatizou a importância de criar uma vantagem competitiva sustentável, seja por meio da diferenciação, liderança em custos ou foco em nichos específicos. A gestão estratégica ajuda as empresas a identificar as suas

competências centrais, que são as capacidades que as distinguem dos seus concorrentes e que podem ser exploradas para manter uma posição de liderança no mercado (Prahalad & Hamel, 1990).

3. CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE DE ACOLHIMENTO

3.1 Grupo Accor

No ano de 1967, é inaugurado o primeiro hotel da marca Novotel, na cidade de Lille-França, por Paulo Dubrule e Gérard Pélisson, dois grandes amigos que se tornaram sócios e criaram o grupo de hotéis Novotel. Em 1974, apostaram no segmento de hotéis económicos, inaugurando o primeiro hotel Ibis na cidade de Bordéus, com o objetivo de atingir um segmento de clientes com menor orçamento para hospedagem. No ano seguinte, adquiriram o grupo Mercure, o qual tinha sido fundado dois anos antes e, em 1980, os dois sócios adquirem a marca Sofitel.

Oficialmente, a marca Accor é criada em 1983, tornando-se um fenómeno mundial por todo o mundo. No ano de oficialização da marca, a mesma já detinha 440 hotéis, nunca descurando do principal objetivo: priorizar sempre a satisfação dos clientes. O site de reservas oficial é criado no ano de 2000 “accorhotels.com”. O objetivo do site, e da app que é mais tarde criada, é tornar o processo de reserva simples e imediato, para todos

os hotéis da marca. Atualmente o programa “Le Club” não existe, sendo que foi criado o programa ALL (Accor Live Limitless) cujo logótipo pode ser encontrado infra, na figura 3, que conta com um maior número de benefícios.

Figura 3- Lógotipo ALL



Fonte: Disponível em Accor (2024)

À medida que a marca se expande, a sua estratégia nas plataformas digitais intensifica-se, abrangendo desde os hotéis de luxo até os mais acessíveis. Deste modo, podemos afirmar, assertivamente, que a Accor veio revolucionar o setor hoteleiro. Além de ser uma marca com hotéis para todos os segmentos de clientes, e não apenas focado para o segmento médio/luxo, algo que foi revolucionador na Europa. Em simultâneo, a preocupação que o grupo tem com os seus colaboradores é notável, exemplo disso foi no ano de 2000, ter sido criado um programa de assistência aos recursos humanos, tendo estes benefícios abrangido o nível pessoal e profissional.

Atualmente, a marca conta com mais de 5 487 hotéis distribuídos por 110 países e emprega mais de 300 mil colaboradores, distribuídos por 300 diferentes áreas. A figura abaixo (Figura 4), tem identificadas todas as marcas pertencentes à Accor, por segmento.

Figura 4- Marcas pertencentes à rede Accor



Fonte: Accor 2024

3.2 Programa de fidelização ALL

O ALL é o programa de fidelização utilizado por todos os hotéis Accor e consiste na oferta de um programa que oferece muitas vantagens aos seus membros. Na figura acima (figura 5), pode-se observar o logótipo do programa de fidelidade. Ao inscrever-se no programa, o cliente recebe um cartão com o número de membro, com o qual será identificado aquando da reserva num dos 3 000 hotéis, de modo a poder usufruir das vantagens a que tem direito. Este programa oferece benefícios exclusivos como experiências únicas, em estadias de lazer ou negócios.

O ALL é um programa gratuito que inclui a grande maior parte das marcas Accor. É possível aceder 100% online através de um smartphone ou um computador. O programa recompensa a lealdade, assegurando vantagens (comumente conhecidas como USP) e *soft benefits* para todos os membros. O ALL USP (Unique Selling Points) é o que faz diferenciar os hotéis Accor de outras marcas. É possível realizar o check-in online, ter acesso a vendas, antes das mesmas serem publicitadas publicamente, obter noites gratuitas, assim que os membros atingem 2000 pontos e *upgrade* da tipologia de quarto.

Os membros ALL são recompensados com pontos, os quais podem ser adquiridos por meio de estadias nos hotéis Accor e através de outros serviços. Os pontos Accor não

expiram, caso seja respeitada uma condição, isto é, o membro tem que ficar hospedado ou ter uma refeição, num dos hotéis/restaurantes do grupo Accor, pelo menos uma vez por ano. Relativamente a *soft benefits*, o cliente pode desfrutar de uma experiência personalizada e de um elevado nível de serviço. Quanto mais noites os membros ficarem hospedados, mais pontos acumularão e, conseqüentemente, alcançarão um status mais elevado, que trará benefícios adicionais.

As categorias do programa de fidelidade concentram-se em 5 status: Classic, Silver, Gold, Platinum, Diamond e Limitless. A partir da adesão ao programa, o cliente inicia com o status -Classic, e vai aumentando de status, mediante o acumular do número de pontos no cartão que aumentam, consoante as despesas ou número de noites, em cada estadia. Com o cartão é possível beneficiar de 2 tipos de pontos: Status e Rewards. Os pontos Status são ganhos, conforme o valor gasto em cada estadia, e os pontos Rewards, através de qualquer tipo de gasto que o cliente tenha, tal como estadia, restaurante, bar etc. Para uma compreensão detalhada de todos os benefícios oferecidos pelo programa de fidelidade, consoante o status do cliente, consulte a figura 5.

Figura 5- Categorias do programa de fidelidade



Fonte: Accor (2024)

Além das categorias mencionadas, há o ALL PLUS VOYAGEUR, um cartão de fidelidade, especialmente dedicado aos viajantes que normalmente viajam em negócios. Os aderentes têm um desconto fixo de 15% sobre todas as tarifas, no entanto, é necessário pagar uma taxa de subscrição mensal, para ter acesso a essas mesmas vantagens.

O cartão ALL oferece descontos exclusivos desde o momento da adesão. Ao inscrever-se, o membro recebe um desconto imediato de 5% em toda a sua estadia, desde que as reservas tenham sido feitas, diretamente, com o hotel ou através da aplicação ALL. Para além disso, os pontos acumulados no programa podem ser utilizados igualmente, para abater parte do valor de futuras estadias.

É através do HotelLink que são criadas as fidelizações dos clientes, caso seja solicitado o pedido pelos mesmos. Assim, o HotelLink é a principal aplicação para gerir o programa ALL. Esta aplicação permite aos rececionistas creditar as noites dos clientes e providencia, também, o acesso a vários dados: ambiente, faturas e operações dentro do programa ALL. Além disso, a aplicação permite o acesso a todo o histórico do cliente, possibilitando um atendimento mais personalizado, durante a sua estadia, com base nas suas preferências individuais.

Por fim, o programa ALL é criado para que haja uma personalização da experiência do cliente. A Accor pretende que a experiência do cliente seja única e diferenciada, que um hotel seja muito mais que um alojamento, que o cliente possa usufruir de todos os serviços do hotel, com o objetivo de lhe proporcionar uma inesquecível experiência.

3.3 Hotéis Mercure

A marca Mercure foi adquirida pela Accor em 1973, sendo esta uma rede de cerca de 800 hotéis de 4 estrelas, repartidos por 62 países e é uma marca que está em constante expansão. Na figura abaixo (figura 6), podemos identificar o logótipo da marca.

Figura 6- Logótipo Mercure



MERCURE
HOTELS

Fonte: Mercure Portugal

Uma característica comum a todos os hotéis Mercure é a combinação de uma localização privilegiada e estratégica, com o compromisso de proporcionar uma experiência única e inesquecível. Todos os rececionistas possuem um profundo conhecimento da história da cidade onde os hotéis estão situados, e cada hotel é

cuidadosamente decorado com elementos que refletem a cultura local. Assim, cada hotel tem o seu próprio estilo e personalidade, aliando uma decoração clássica com um toque de modernidade ou design contemporâneo com tradição, proporcionando aos hóspedes uma experiência mais rica e autêntica, durante a sua estadia. Não é por acaso que o slogan da marca é “Mercure: viagens que se tornam autênticas”, pois toda a equipa tem em atenção as necessidades específicas de cada cliente, antecipando as necessidades de cada um para que assim, possam vivenciar uma experiência memorável.

3.4 Mercure Porto Centro Aliados

3.4.1 Missão, Visão e Valores

A missão do Mercure Porto Centro Aliados consiste em oferecer um serviço e produto distintos, procurando aprimorá-los continuamente, fundamentando-se sempre na ideia de que “antes de competir com os outros, temos de competir com nós próprios”.

A visão, do Mercure Porto Centro Aliados é posicionar-se como um produto/serviço diferenciador, na cidade do Porto. O hotel destaca-se pela excelência, priorizando a qualidade do atendimento e serviço oferecido ao cliente, procurando sempre proporcionar não só uma estadia, mas sim uma experiência memorável e enriquecedora ao cliente.

Para que esta visão seja cumprida diariamente, o hotel rege-se pelos seguintes valores: confiança, humildade, eficiência, atenção, sustentabilidade e prazer. Os valores referidos, anteriormente, são também os valores partilhados pela marca Hively.

3.4.2 História e descrição do hotel

No Porto, a necessidade aguça o engenho, dando assim origem a pratos emblemáticos como a “francesinha”, que foi criada, precisamente, no local onde hoje se encontra o Hotel Mercure Porto Aliados. Esta sanduíche, criada “com o que havia”, reflete a mesma tradição das tripas à moda do Porto e dos vinhos elaborados para exportação além-mar.

O Porto é a cidade da inteligência viva e do intelecto colocado ao serviço do bem-estar coletivo, evidenciada pelo notável sistema anti-incêndios desenvolvido no século XIX, e pela habilidade de adaptação à sua complexa orografia, que inclui pontes, escadas e todos os recursos para uma vida encosta acima e encosta abaixo. Além disso, esta

cidade transforma o cotidiano em arte, elevando qualquer elemento funcional a um patamar de arte. É aqui que podemos encontrar as conservas mais bonitas do mundo, onde uma livraria se tornou uma obra-prima, a famosa “Livraria Lello” e onde o azulejo, originariamente, um material de construção, é utilizado como uma tela para grandes obras artísticas.

No ano de 2019, foi iniciada a reconstrução do edifício onde hoje se localiza o Mercure Porto Centro Aliados, pois tratava-se de um edifício abandonado pertencente ao restaurante Regaleira. O hotel foi inaugurado em fevereiro de 2020, passando logo, na sua abertura, por um momento difícil, devido à Pandemia COVID-19. Passada esta fase crítica, e logo que possível (e permitido) abriram as suas portas e dedicaram-se ao máximo, para serem reconhecidos como um hotel de referência na cidade do Porto, seguindo fielmente as diretrizes essenciais da marca.

O hotel não prima por seguir o tradicional conceito de receção, isto é, apesar de existir uma área específica para tal, é possível realizar check-in/check-out no lobby, um lugar confortável, onde os hóspedes se podem sentir relaxados e onde começam, imediatamente, a usufruir da experiência. A receção encontra-se aberta 24 horas por dia.

O Mercure Porto Centro Aliados é um hotel de 4 estrelas, localizado no coração da cidade do Porto, a cerca de 200 metros da famosa Avenida dos Aliados, e a 200 metros da movimentada rua de Santa Catarina. O hotel possui 83 quartos, distribuídos por 4 pisos, com um design contemporâneo e sofisticado. O hotel dispõe de 3 tipologias de quartos: Classic, Privillège e Suíte, sendo que estes podem ter vista para a cidade ou para o jardim (Figura 7).

Figura 7- Vista dos quartos com vista jardim



Fonte: Mercure Porto Centro Aliados

O hotel dispõe, por tipologia, do seguinte número de quartos:

- 24 quartos Classic Double Garden;
- 8 quartos Classic Triple Garden;
- 3 quartos Classic Twin Garden;
- 8 quartos Classic Double City;
- 10 quartos Classic Twin City;
- 27 quartos Privillège ;
- 3 Suítes

Todos os quartos estão equipados com minibar, *amenities* de banho, secador de cabelo, cofre, secretária, ar condicionado e coluna de som. Dentro das diferentes tipologias, anteriormente referidas, existem 9 quartos com banheira. Os quartos *Privillège* têm upgrade, relativamente aos quartos *classic*, visto oferecerem roupão, chinelo, secador de marca superior, uma maior variedade de *amenities* e, além disso, todos os quartos desta tipologia dispõem de varanda. As suítes têm as mesmas características, com o acréscimo de uma sala com sofá e televisão. A nível de decoração, todos estes quartos têm uma decoração simples, informal e moderna à base de tons azuis neutros. Nas seguintes figuras (figura 8 a 10), podemos observar algumas das características do hotel.

Figura 8- Casa de banho dos quartos



Fonte: Mercure Porto Centro Aliados

Figura 9- Quarto Twin



Fonte: Mercure Porto Centro Aliados

Figura 10- Hall do hotel

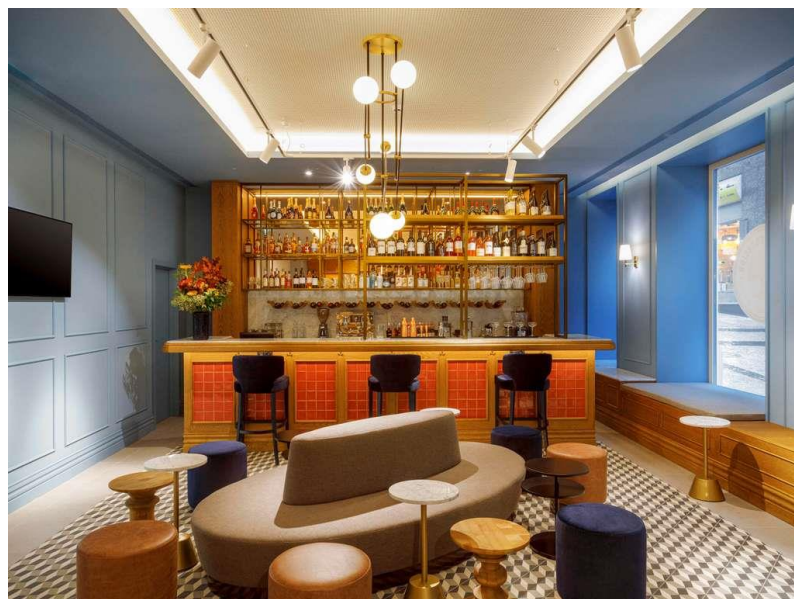


Fonte: Mercure Porto Centro Aliados

O Hotel Mercure Porto Centro Aliados, é um tributo aos “génios esquecidos”, refletindo nas três suítes que homenageiam figuras marcantes que contribuíram para o prestígio do Porto, numa das cidades onde o engenho e a imaginação têm um grande impacto na vida quotidiana. Assim, o hotel apresenta a Suite Ferreirinha: em honra da pioneira e empresária vinícola do século XIX Antónia Adelaide Ferreira, a Suite de Mello Breyner: em homenagem à poetisa Sophia de Mello Breyner e a Suite de Oliveira: dedicada ao cineasta portuense Manoel de Oliveira.

O hotel providencia ainda, serviços de bar, restaurante, piscina e ginásio (figura 11 a 14). O restaurante intitulado de “Pátio dos Aliados” (figura 12), serve refeições ligeiras e tradicionais, para que os clientes possam degustar os pratos típicos da região. É ainda possível tomar o pequeno-almoço por 15€ por pessoa (figura 15). Apesar do hotel não dispor de parque de estacionamento próprio, tem um acordo com um parque, a 2 minutos a pé do hotel, onde os clientes podem estacionar o carro e pagar diretamente na receção do hotel.

Figura 11- Bar interior



Fonte: Mercure Porto Centro Aliados

Figura 12- Restaurante “Pátio dos Aliados”



Fonte: Mercure Porto Centro Aliados

Figura 13- Piscina do hotel



Fonte: Mercure Porto Centro Aliados

Figura 14- Ginásio



Fonte: Mercure Porto Centro Aliados

Figura 15- Exemplo de alguns produtos servidos no pequeno almoço



Fonte: Mercure Porto Centro Aliados

3.5 Hively

Em 1988, Stanislas Rollin, que anteriormente ocupou cargos como diretor financeiro e, posteriormente, como diretor internacional do grupo Accor, decidiu fundar a sua própria empresa, para desenvolver projetos hoteleiros em colaboração com os seus parceiros. Dois anos depois, em 1990 foi criada a SCIH, que se tornou a gestora dos hotéis desenvolvidos. A figura 16 remete para o logótipo da marca.

Figura 16- Logótipo da Hively



Fonte: Disponível em Hively

Com uma média de gestão de 2 hotéis por ano, sob franquia da marca Accor, das marcas Novotel, Mercure, Ibis e Ibis Budget, existiu uma expansão gradual em França, nomeadamente no oeste do país e na região parisiense. Contudo, é no início do novo século, que nasce a marca Thalazur. Com a aquisição de alguns complexos hoteleiros-talassoterapia como a Ouisrehan, Antibes e Arcachon, a talassoterapia torna-se um

importante eixo de desenvolvimento, e assim, é criada esta marca, de modo a sustentar e apoiar esta oferta.

No ano de 2005, com a abertura do *Ibis Budget Rueil-Malmaison*, a *SCIH* ultrapassou mais de 5000 quartos de hotel em funcionamento. A marca *Thalazur* continua a sua expansão, sendo que, em 2013, torna-se o primeiro operador francês de talassoterapia com 9 resorts, nas várias costas francesas. No mesmo ano, a *SCIH* deu os primeiros passos como operador hoteleiro além-fronteiras, expandindo o franchising da marca Accor em países como a Bélgica, Portugal, Espanha e Itália.

Em 2014, o primeiro hotel sob a franquia *MARRIOTT, AC Hôtel Paris Porte Maillot* é inaugurado. Ao longo dos anos, seguiu-se a inauguração de seis outros diferentes estabelecimentos hoteleiros sob as variadas marcas *MARRIOTT (AC Hôtel, Renaissance e Moxy)*. No ano de 2020, já contavam com a gestão operacional de 14 hotéis na Suíça, outrora geridos pela Accor.

Em 2022, é, finalmente, criada a entidade patronal: *Hively Hospitality*. Nesse mesmo ano, a *Hively* torna-se responsável pela gestão operacional do Mercure Porto Centro Aliados. A necessidade de criação desta marca surge devido à pandemia e à cada vez mais difícil contratação, no mercado hoteleiro.

Apesar de ser uma empresa em ascensão, a *Hively Hospitality* conta com mais de 2 000 funcionários permanentes e realiza cerca de 800 novas contratações por ano, para desempenhar as mais de 60 profissões, na área da hospitalidade. Sendo uma empresa que está, ativamente, envolvida na formação dos jovens, conta com 100 aprendizes e estagiários por ano. Os valores pelos quais a empresa se rege são: confiança, humildade, eficiência, atenção, sustentabilidade e prazer.

- Confiança: A marca promove a capacitação das equipas por meio da delegação, autonomia na tomada de decisões e incentivo à iniciativa. O erro é visto como parte integrante do aprendizado, a confiança deve ser mútua: da empresa para com os seus empregados e dos empregados na exemplaridade e integridade dos seus gerentes.
- Humildade: Manter sempre a mente aberta, estar atento e reconhecer tanto os próprios erros quanto os dos outros, são valores essenciais. É valorizada a

compreender as percepções dos clientes sobre a vantagem competitiva do hotel em análise. A seguir, descrever-se-á o universo e a amostra de estudo, composta pelos comentários e inquéritos de clientes hospedados no Hotel Mercure Porto Centro Aliados, durante o período de maior volume de interações. Para alcançar esses objetivos, optou-se pela metodologia qualitativa, que se mostrou a mais adequada para explorar, em profundidade, as opiniões e experiências dos participantes, permitindo uma análise detalhada das informações coletadas.

4.1 Objetivos de investigação

O presente estudo tem como principal objetivo identificar e caracterizar as principais vantagens competitivas do hotel. Além deste objetivo geral, foram ainda definidos quatro objetivos específicos:

- Identificar os principais concorrentes do Hotel Mercure Porto Centro Aliados;
- Elaborar uma análise SWOT ao Hotel Mercure Porto Centro Aliados;
- Analisar as principais vantagens competitivas do Hotel Mercure Porto Centro Aliados;
- Apresentar um plano estratégico que permita reforçar a vantagem competitiva do Hotel Mercure Porto Centro Aliados.

4.2 Universo e amostra

Para o relatório em causa, foi utilizada uma metodologia qualitativa, para análise das *reviews* dos hóspedes nas plataformas Booking, *Odisseias*, *Tripadvisor* as respostas aos inquéritos enviados, automaticamente, aos clientes, pelo hotel, após o checkout. Deste modo, a amostra refere-se a todos os hóspedes que redigiram uma *review*, nas plataformas referidas anteriormente, e aos que responderam ao inquérito de satisfação, enviado pelo hotel, igualmente após o check-out, no período compreendido entre 1 de julho de 2023 e 31 de dezembro de 2023.

Foi analisado o conteúdo total de 495 *reviews*, das quais, 208 respostas ao inquérito enviado automaticamente, pelo *TrustYou*, aquando do check-out do cliente; 115 *reviews* na *Booking*; 75 *reviews* no *Google*; 46 *reviews* no *TripAdvisor*; 24 *reviews* na *Expedia*; 22 *reviews* na *Agoda*; 5 *reviews* no *Hotels.com*.

Através da análise dos comentários, foi possível averiguar as nacionalidades dos clientes. Concluiu-se, assim, que a amostra é composta pelas seguintes nacionalidades, e respetiva frequência absoluta:

- Ingleses: 231 hóspedes
- Franceses: 91 hóspedes
- Alemães: 37 hóspedes
- Portugueses: 28 hóspedes
- Espanhóis: 27 hóspedes
- Italianos: 14 hóspedes
- Brasileiros: 10 hóspedes
- Coreanos: 6 hóspedes
- Belgas: 5 hóspedes
- Dinamarqueses: 5 hóspedes
- Americanos: 5 hóspedes
- Australianos: 4 hóspedes
- Holandeses: 3 hóspedes
- Irlandeses: 3 hóspedes
- Japoneses: 3 hóspedes
- Canadenses: 2 hóspedes
- Checos: 2 hóspedes
- Malaios: 2 hóspedes
- Suecos: 2 hóspedes
- Suíços: 2 hóspedes
- Polacos: 2 hóspedes
- Árabes-Emiradense: 1 hóspede
- Bielorrussos: 1 hóspede
- Dominicanos: 1 hóspede
- Gregos: 1 hóspede
- Israelitas: 1 hóspede
- Kuwaitiano: 1 hóspede
- Russos: 1 hóspede
- Sérvios: 1 hóspede

- Sul-Africanos: 1 hóspede
- Taiwanês: 1 hóspede
- Neozelandeses: 1 hóspede

4.3 Metodologia qualitativa

Ao conduzir uma investigação, a escolha da metodologia a usar é um dos aspetos mais importantes para garantir a validade e relevância dos resultados. Entre os métodos mais amplamente utilizados, destacam-se as abordagens qualitativas e quantitativas, cada uma com características próprias que devem ser ponderadas, tendo em conta o objetivo da investigação e das perguntas de pesquisa que visam ser respondidas.

A metodologia qualitativa recolhe, analisa e interpreta dados, através da observação do que as pessoas fazem e dizem. O objetivo da metodologia qualitativa é o desenvolvimento de conceitos que auxiliem na compreensão dos fenómenos sociais em contextos naturais, dando o devido destaque ao significado, experiências e pontos de vista de todos os participantes. A investigação qualitativa pode fornecer uma visão que não é possível elucidar com dados de natureza quantitativa, conforme é dito por Kandel (2020).

De acordo com Nassaji (2020), a pesquisa qualitativa procura compreender e explorar ao invés de explicar e manipular variáveis. Em adição, é contextualizada e interpretativa, dando ênfase ao processo ou padrões de desenvolvimento e não ao produto ou resultado da investigação. Este tipo de análise transmite uma grande capacidade de resposta aos problemas de investigação, conseguindo ser mais flexível.

Caso o objetivo do estudo seja perceber qual a opinião de um determinado número de pessoas, como se sente em relação a um assunto, os métodos qualitativos são os mais apropriados, de acordo com Patton e Cochran (2002). A sua principal vantagem deve-se à sua aplicabilidade a situações humanas e a contextos contemporâneos de vida real (Dooley, 2002).

Segundo Dooley (2002, p.343-344) “os investigadores de várias disciplinas usam o método de investigação do estudo de caso para desenvolver a teoria, para produzir uma nova teoria, para contestar ou desafiar a teoria, para explicar uma situação, para

estabelecer uma base de aplicação de soluções para situações, para explorar ou para descrever um objeto ou fenômeno”. Por outro lado, Ferraz Pinto et al. (2018) destacam a existência de cinco elementos de rigor obrigatórios na pesquisa qualitativa:

- o Credibilidade: Reflete a veracidade do processo de colheita e análise de dados, garantindo, assim, que as interpretações do investigador representem os fenômenos em estudo e os pontos de vista dos participantes;
- o Transferibilidade: Reflete o grau em que os resultados do estudo podem ser transferidos para outras situações;
- o Dependência: Aborda a consistência dos dados, bem como a possibilidade de o estudo ser auditado;
- o Confirmação: Garante que a colheita e análise dos dados foram realizadas por um processo fiel, refletindo o fenômeno em estudo e não as ideias ou desvios do investigador;
- o Autenticidade: Demonstra que o estudo conseguiu representar diferentes realidades.

A análise de dados através do método qualitativo e quantitativo não são exclusivas pois, apesar de diferirem no método de tratamento de dados, não diferem na teoria. Estas metodologias diferem principalmente no objetivo do estudo, na medição das variáveis e na análise da informação (Kandel, 2020). Kandel (2020) refere que a distinção de métodos qualitativos e quantitativos é uma questão de ênfase, já que a realidade é uma mistura de ambos. A tabela 1 apresenta as diferenças entre a metodologia qualitativa e quantitativa.

Tabela 1- Diferenças entre o método qualitativo e método quantitativo

Método Qualitativo	Método Quantitativo
--------------------	---------------------

Observação naturalista e sem controlo.	Observação controlada e obstrutiva.
Natureza subjetiva, os dados podem ser influenciados pela atitude e interesse do investigador.	Natureza objetiva, não existindo hipótese de influência pelo investigador.
É dada elevada importância nas causas, significados, interpretações e implicações.	Elevada atenção à precisão e descrição de eventos, dados quantitativos, estatísticos e análise matemática.
Amostra em menor escala.	Amostra em maior escala.
Foco nas palavras, comportamentos e num ambiente sem controlo.	Foco nos números, significados e num ambiente controlado.
Processo e significado do estudo orientado.	Produto e resultado orientado.
Ambiente holístico e flexível.	Ambiente rígido e controlado.
Descoberta orientada e indutiva.	Descoberta orientada e dedutiva.
A análise baseia-se na extração de temas ou generalizações a partir de provas e na organização de dados para apresentar uma imagem coerente e consistente.	A análise baseia-se na utilização de estatísticas, tabelas, quadros e análises, mostra a dependência das variáveis e as hipóteses.
Exemplos: fenomenológico, etnográfico, heurísticos, estudos de caso, estudos históricos, estudos filosóficos, etc.	Exemplos: experimental, quase-experimental, inquéritos, estudos correlacionais, etc.

Fonte: Marsyangdi Journal Vol. 1 September, 2020

Para realizar a análise dos comentários das redes sociais, foi conduzida uma análise de conteúdo das avaliações feitas pelos clientes que estiveram hospedados no hotel, num determinado período. O objetivo é identificar a vantagem competitiva do hotel, a partir da compreensão das percepções e experiências compartilhadas pelos hóspedes. Segundo Bardin (1977, p.42) a análise de conteúdo é: “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”.

Para a análise do conteúdo dos comentários das redes sociais e dos inquéritos, a investigadora, primeiramente, procurou perceber qual o período mais adequado para a recolha de dados. Constatou-se que o intervalo de 1 de julho a 31 de dezembro de 2023 seria o mais favorável, devido à existência de uma maior amostra, ou seja, um maior número de respostas e comentários. De seguida, todos os comentários e respostas desse período foram reunidos num documento do Microsoft Excel para, depois, proceder-se a uma triagem dos mesmos, selecionando-se os relevantes para o estudo. Seguidamente, os dados foram organizados numa tabela, contendo as seguintes categorias: fonte, data, nacionalidade e comentário. Após a organização dos dados, foi criada uma nuvem de palavras, destacando os termos mais mencionados pelos clientes. Por fim, foi feita a contabilização das palavras mais frequentes, o que permitiu identificar as principais vantagens do Hotel Mercure Porto Centro Aliados, de acordo com a opinião dos clientes.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Ao longo deste capítulo, estarão expostos os resultados do estudo em questão, que visam responder aos objetivos da investigação, por meio da análise dos comentários dos clientes nas plataformas digitais, seguindo-se de uma discussão de detalhada dos

resultados obtidos. No total foram analisados 495 comentários, os quais foram submetidos, durante o período compreendido entre 1 de julho e 31 de dezembro de 2023.

A análise dos comentários teve como foco a identificação das principais vantagens competitivas mais frequentemente mencionadas pelos hóspedes. Para tal foi criada uma nuvem de palavras que ilustra as vantagens competitivas mais mencionadas, acompanhada pela contabilização do número de vezes que as mesmas foram repetidas, ao longo dos comentários.

Para além disso, o capítulo abordará, também, a identificação dos principais concorrentes e a análise das cinco forças de Porter. Adicionalmente, a realização de uma análise *SWOT*, que permitirá uma compreensão mais abrangente das vantagens competitivas do Mercure Porto Centro Aliados, que culminará na elaboração de uma sugestão de melhorias estratégicas para potencializar a sua posição no mercado.

5.1 Análise dos resultados obtidos

Tendo por base os resultados obtidos, procurou-se responder aos objetivos anteriormente definidos:

5.1.1 Identificar os principais concorrentes do Mercure Porto Centro Aliados

De modo a identificar quais os principais concorrentes, foi elaborado e analisado o *Competitive Set* do Mercure Aliados. O *Competitive set* (ou *Compset*) é um conjunto de hotéis que são vistos como concorrentes diretos de um hotel. Os hotéis, frequentemente, comparam o seu desempenho com os hotéis do *compset*, a fim de encontrar formas de tornar a própria oferta diferenciada e mais atrativa.

O *competitive set* é utilizado também para efeitos de *benchmarking*, análises de entrada no mercado, e para ajudar a desenvolver estratégias de posicionamento. Com base no leque de serviços oferecidos, foi concluído que os concorrentes do hotel são os seguintes: Sé Catedral Porto, Catalonia Porto, Porto Bay Teatro, Bessa Hotel Baixa, Mercure Porto Centro Santa Catarina. Na tabela 2, podemos observar a categoria de cada hotel e os serviços oferecidos, de modo a perceber o porquê de serem estes os hotéis escolhidos.

Tabela 2- *Compset*

Hotel	Categoria	Serviços oferecidos
Sé Catedral Porto	4 estrelas	<i>Pet friendly</i> , Restaurante, Bar, Localização
Catalonia Porto	4 estrelas	<i>Pet friendly</i> , Restaurante, Bar, Localização, Piscina, Spa, Ginásio, Terraço,
Porto Bay Teatro	4 estrelas	Bar, Restaurante, Localização
Bessa Hotel Baixa	4 estrelas	Bar, Restaurante, Localização, Piscina interior, Terraço, Ginásio, Sala de reuniões
Mercure Porto Centro Santa Catarina	4 estrelas	Bar, Restaurante, Localização, Sala de Reuniões, <i>Rooftop</i>

Fonte: Elaboração própria

Como podemos observar na tabela acima apresentada, todos os concorrentes apresentam praticamente os mesmos tipos de serviços. Na figura 18 e na figura 19, estão expostos os resultados obtidos, no ano de 2023 e 2024, durante o período de janeiro a agosto, respetivamente, as pontuações de cada hotel do *compset*, com base nos comentários e as pontuações dos clientes, nas plataformas digitais.

Para uma compreensão mais aprofundada dos resultados obtidos, foi realizada uma análise das cinco Forças de Porter, um modelo amplamente utilizado para avaliar a dinâmica da concorrência num determinado setor. Esta abordagem permite identificar e analisar os fatores que afetam a competitividade de uma empresa, proporcionando um quadro abrangente do ambiente de negócios em que o Hotel Mercure Porto Centro Aliados opera.

- Rivalidade entre concorrentes

Quanto maior o número de rivais, mais provável é que os concorrentes entrem em guerras de preço para conquistar clientes. Guerras de preço tendem a ocorrer, quando

os empresas concorrentes na indústria têm dimensão idêntica e não existe um líder que se destaque a dominar o setor. Tal como referido anteriormente, para o Mercure Porto Centro Aliados os principais concorrentes são os seguintes hotéis: Sé Catedral Porto, Catalonia Porto, Porto Bay Teatro, Bessa Hotel Baixa, Mercure Porto Centro Santa Catarina

- o Poder de compra dos fornecedores

O poder de negociação dos fornecedores, será tanto mais elevado quanto: mais concentrada for a oferta, quanto menos vital for a atividade para os fornecedores, quanto mais dificilmente substituíveis e quão fortemente diferenciados forem os produtos, quanto maiores forem as possibilidades de integração a jusante e quanto menor for a oferta. O poder dos fornecedores, relativamente aos clientes, é consequência do facto de terem a possibilidade de aumentar o preço das suas entregas, reduzir a qualidade dos produtos ou eliminar as quantidades vendidas a um determinado cliente. As condições que asseguram um poder de negociação elevado a um fornecedor são idênticas às que prevalecem no poder dos clientes. Visto que o Mercure Aliados é certificado pela Green Key, e um dos parâmetros para a certificação é a compra de produtos alimentares a empresas locais, e sendo essa oferta muito pouca, o hotel encontra-se com pouco poder de negociação perante essas empresas.

- o Poder de compra dos clientes

O poder de negociação dos clientes, será tanto mais elevado quanto: mais concentradas forem as aquisições, quanto mais sensível for o comprador ao preço e à qualidade, quanto mais indiferenciados forem os produtos, quanto mais o vendedor suportar os custos de transformação do comprador, quanto mais bem informados estiverem os clientes sobre o produto e quanto maiores forem as possibilidades de integração a montante. Os clientes detêm um poder de negociação, relativamente aos seus fornecedores, podendo influenciar a rentabilidade potencial de uma atividade, levando a empresa a consentir reduções de preços, exigindo uma extensão dos serviços, condições de pagamento mais favoráveis ou, ainda, provocando um confronto entre concorrentes. É de salientar que as OTA's/operadores turísticos, têm um maior poder negocial que os clientes individuais ou que realizem a reserva diretamente no balcão.

- o Ameaça de novos concorrentes

A possibilidade de entrada de novos concorrentes no mercado, assusta os empreendedores, pois gera instabilidade para o mercado. Quando existe uma entrada no mercado, existe uma procura de poder, o que leva a ameaças aos produtos já existentes. Os potenciais concorrentes suscetíveis de entrar num mercado constituem uma ameaça que a empresa deve circunscrever e contra a qual deve proteger-se, criando barreiras à entrada.

A importância desta ameaça depende da dimensão das barreiras à entrada e do vigor das reações que o potencial concorrente pode presumir. As barreiras à entrada podem ser as seguintes:

- o As economias de escala que evitam que o novo concorrente se desenvolva numa vasta escala, com o risco de obter uma desvantagem ao nível dos custos. Dificultam a entrada de novos concorrentes, pois forçam os candidatos a produzir em grandes volumes para não entrarem no mercado logo com uma desvantagem de custos.;
- o A diferenciação do produto e a força do capital de marca que facultam uma fidelidade elevada, por parte dos compradores pouco sensíveis aos argumentos de um novo concorrente. Uma marca forte é uma barreira à entrada, dado que novos candidatos necessitam despende grandes quantias para concorrer com uma marca dominante e outras já existentes.;
- o As necessidades de capitais que podem ser consideráveis, para financiar não só as instalações de produção, mas também, os stocks, o crédito aos clientes e as despesas em publicidade.;
- o O custo de transferência, ou seja, o custo de mudança real ou psicológica que o comprador deve suportar, para passar do produto do fornecedor estabelecido para o do novo concorrente.;
- o O acesso aos circuitos de distribuição: os distribuidores estão reticentes em publicitar um produto suplementar; por vezes, o novo concorrente é forçado a criar um novo circuito.;
- o O efeito de experiência e a vantagem-custo detidos pelo produtor podem ser muito importantes, nomeadamente nos setores com uma forte mão-de-obra.

- Desvantagem de custo independentemente do tamanho:
- Barreiras legais e governamentais: os governos podem impor restrições que dificultam a entrada de novos competidores, como, por exemplo, limitações no licenciamento (rádio, 5G, ...), no acesso a matérias-primas, diferentes tipos de regulamentação, padrões ambientais rigorosos e legislação fiscal.
- Licenças que protegem as diferenças entre os produtos: em indústrias intensivas em conhecimento (exemplo: biotecnologia, software), as patentes, marcas, copyrights são barreiras à entrada.

O Porto é uma cidade em contínua ascensão, o que aumenta, constantemente, a probabilidade de surgirem novas construções de hotéis. No entanto, como o hotel em estudo pertence à rede *Accor*, o *Mercure Porto Centro Aliados* já beneficia de uma vantagem competitiva significativa, posicionando-se como um serviço único para um público específico. Além disso, é pouco provável que a *Accor* opte por construir um hotel que concorra, diretamente, com o *Mercure Porto Centro Aliados*, o que reforça a sua posição no mercado e minimiza a ameaça de concorrência interna dentro da rede.

- Ameaça de produtos ou serviços substitutos

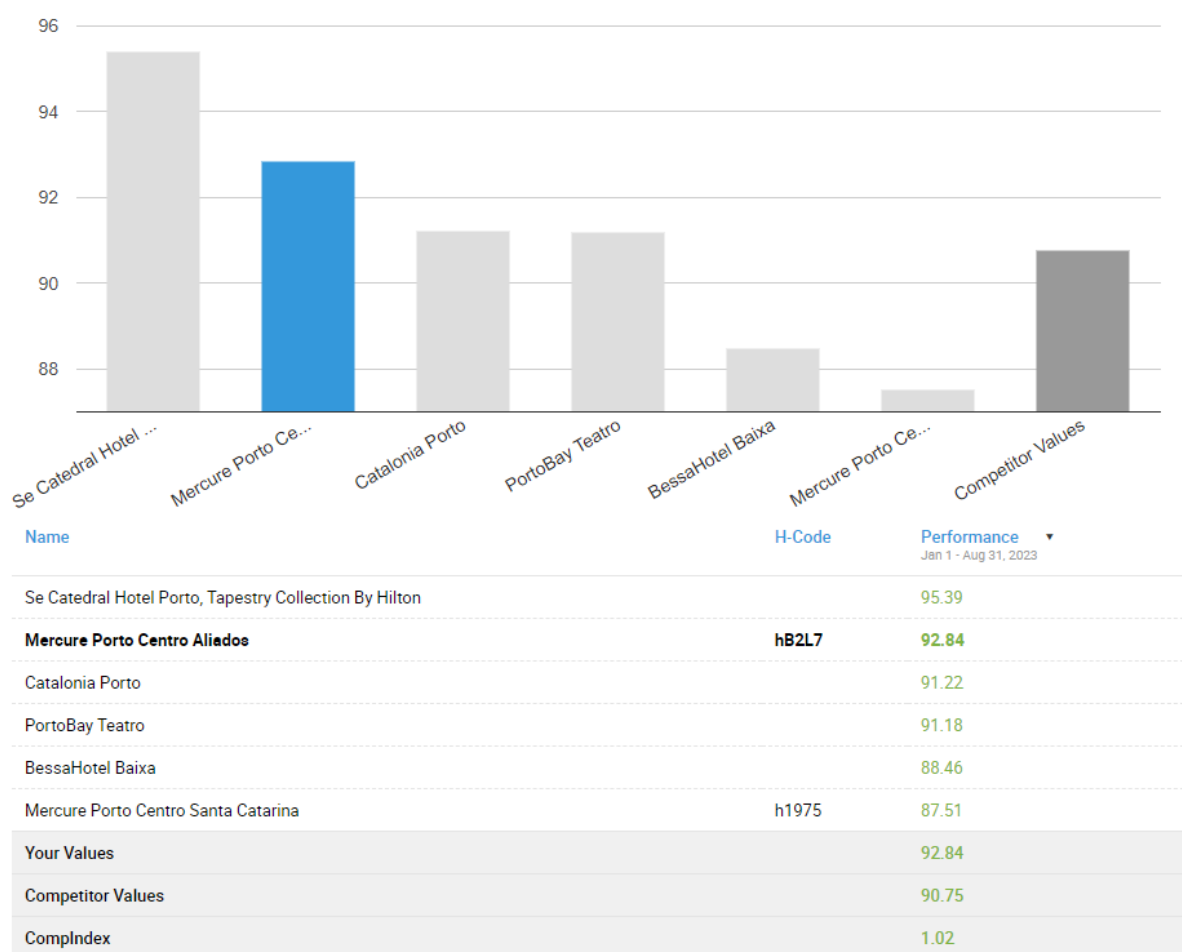
A ameaça de produtos e/ou serviços substitutos é algo que é necessário ter em atenção, pois pode modificar a adaptação das estratégias que estão, de momento, a ser utilizadas. Como o próprio nome o indica, o nosso produto pode ser substituído por um produto diferenciado que ofereça condições mais satisfatórias aos clientes.

O *Mercure* é um produto único, devido à sua localização, ao espaço exterior (piscina aquecida e terraço), à equipa jovem e devido ao facto de pertencer à rede *Accor*, dado existirem muitos clientes fiéis à marca. Deste modo, a probabilidade do serviço ter substituto é mínima, dado tratar-se de um produto único. No entanto, é de realçar que a proliferação de Alojamentos Locais, constituiu uma ameaça para o *Mercure Aliados*, visto tratar-se de um produto substituto, com um preço mais apelativo para um certo tipo de cliente.

Procedendo à análise dos seguintes gráficos, podemos perceber que o hotel *Sé Catedral Porto*, no ano de 2023 (período de janeiro a agosto), se encontra com uma pontuação de 95.39%, liderando a mesma, e em segundo lugar está o *Mercure Porto*

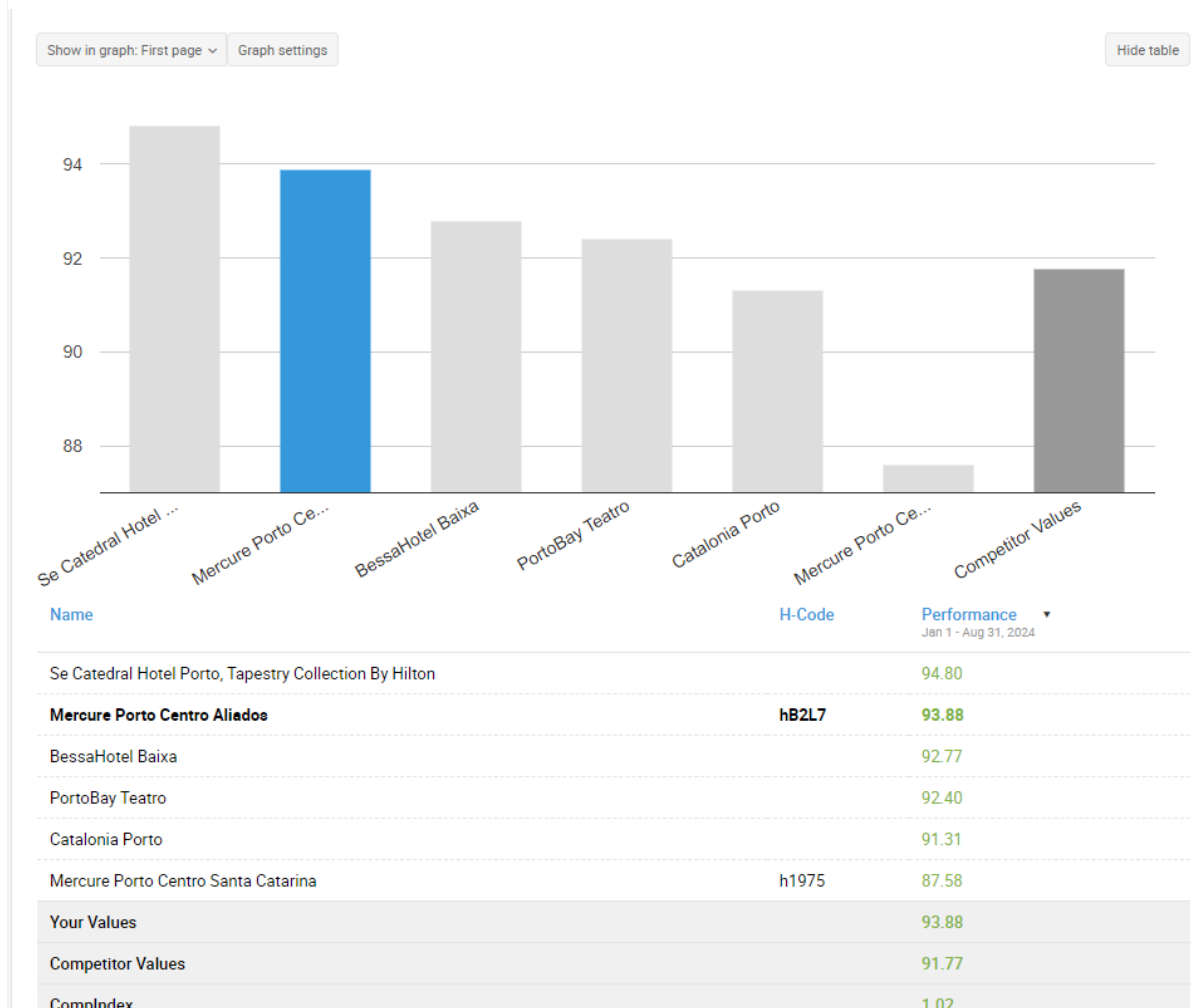
Centro Aliados, com uma pontuação de 92,84%, diferença pouco significativa. No presente ano, e analisando o mesmo período de tempo do mesmo, podemos perceber que o hotel Sé Catedral Porto continua a liderar a tabela, no entanto, com uma descida na pontuação (94.80%). Por outro lado, o Mercure Aliados continua em segundo lugar, mas com uma melhor pontuação (93.88%), diminuindo a diferença de vantagem. Refletindo no anteriormente apresentado, é possível afirmar que existe uma grande probabilidade, futuramente, que o Mercure Aliados seja líder do *compset*, possuindo todos os serviços e competências para tal.

Figura 18- Performance do Compset (2023)



Fonte: Mercure Porto Centro Aliados

Figura 19- Performance do Compset (2024)



Fonte: Mercure Porto Centro Aliados

5.1.2 Elaboração de uma análise SWOT ao Mercure Porto Centro Aliados

Com o propósito de responder ao segundo objetivo de investigação, foi realizada uma análise SWOT (tabela 3), com base nas críticas observadas através dos comentários dos clientes, mas também sob a visão crítica da autora desta investigação que, ao longo do estágio conseguiu perceber quais as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do hotel.

Segundo Sammut-Bonnici & Galea (2015), a análise SWOT tem como objetivo analisar os pontos fortes e fracos internos, assim como, as oportunidades e ameaças externas. A finalidade da análise SWOT é utilizar o conhecimento que uma empresa tem sobre o próprio ambiente externo e interno, de modo a poder formular/reformular a sua estratégia, adequadamente.

A análise *SWOT* é uma ferramenta para identificar os pontos a melhorar, de forma a obter uma maior vantagem competitiva em relação aos concorrentes. A realização desta análise tem como objetivo a identificação quais dos pontos fracos e dos pontos fortes do hotel e para, posteriormente, os ter em conta na formulação de estratégias para colmatar os mesmos e, desta forma, manter ou até aumentar a vantagem competitiva no mercado.

Tabela 3- Análise SWOT

FORÇAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Localização central - Espaço exterior com piscina - Hotel <i>Pet Friendly</i> - Equipa jovem, empática e atenta às necessidades dos clientes - Serviço personalizado - Certificado Travel Proud - Certificado Green Key - Certificado Eco Label - Pertence ao grupo Accor - Produto diferenciado - Abrangente a todo o público e todas as idades - Transportes públicos na área - Reputação - Produto moderno e confortável 	<ul style="list-style-type: none"> - Concorrentes não oferecem serviço tão completo - Colaborações locais - Ascensão do turismo na cidade - Porto é uma cidade tendência/moda - Fácil acesso de avião, cidade agradável para “<i>city break</i>”

FRAQUEZAS	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> - Inexistência de um parque de estacionamento privativo - Acesso à entrada do hotel impossibilitado, visto tratar-se de uma rua pedonal - Número insuficiente de espreguiçadeiras na piscina - Inexistência de um espaço para reuniões - Ausência de spa, o que torna o hotel menos atrativo nos meses mais chuvosos/mais frios - Pouca divulgação do restaurante - Pouco investimento no menu do restaurante - Tamanho dos quartos 	<ul style="list-style-type: none"> - Elevado número de concorrentes - Obras de construção na Avenida dos Aliados, o que condiciona o acesso ao hotel e o conforto dos hóspedes - Sazonalidade - Aumento dos preços dos fornecedores - Inflação - Guerra na Europa do Leste - Confronto Israel-Hamas

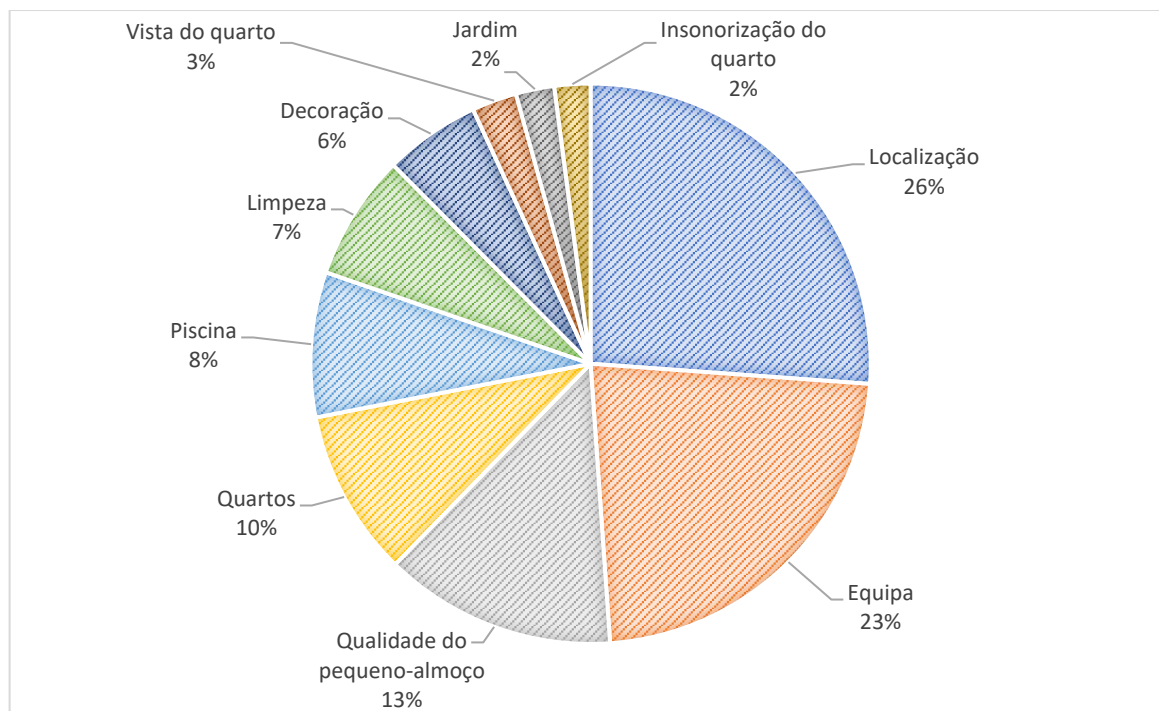
Fonte: Elaboração própria

5.1.3. Analisar as principais vantagens competitivas do hotel

De forma a responder ao terceiro objetivo proposto, o qual visa compreender quais as principais vantagens competitivas do hotel. Para tal foi realizada uma análise dos comentários postados nas plataformas digitais num determinado período de tempo. Com base nessa análise foi criada uma nuvem de palavras, na qual foram contabilizadas as frequências das palavras mencionadas como forças. Este processo permitiu identificar as principais vantagens competitivas do hotel de maneira clara e objetiva, no entanto, sempre com base na opinião dos clientes.

No gráfico 1 estão representadas as principais vantagens competitivas do hotel, segundo os clientes. Como mencionado anteriormente, foi feito o cálculo do número de vezes que as palavras eram mencionadas e chegou-se à frequência relativa correspondente a cada força.

Gráfico 1- Frequência relativa de cada vantagem competitiva



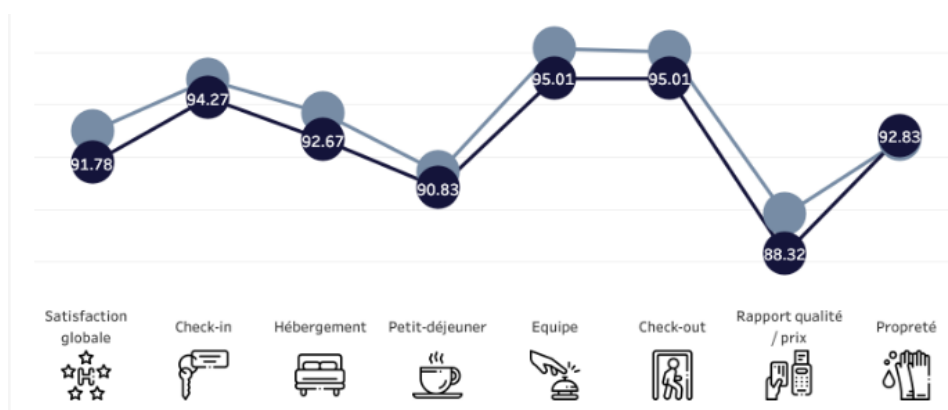
Fonte: Elaboração Própria

Pode então definir-se, que as principais vantagens competitivas são dez. Em seguida, pode-se observar as mesmas, por ordem decrescente de relevância:

- Localização (26%, mencionado por 353 clientes);
- Equipa (23%, mencionado por 307 clientes);
- Qualidade do pequeno almoço (13%, mencionado por 181 clientes)
- Quartos (10%, mencionado por 130 clientes),
- Piscina (8%, mencionado por 113 clientes)
- Limpeza (7%, mencionado por 98 clientes),
- Decoração (6%, mencionado por 75 clientes)
- Vista do quarto (3%, mencionado por 35 clientes)
- Jardim (2%, mencionado por 30 clientes)
- Insonorização do quarto (2%, mencionado por 28 clientes)

De modo a comprovar o supra apresentado, podemos ainda observar a figura 20, que apresenta a pontuação/satisfação dos clientes sobre algumas das vantagens competitivas, anteriormente mencionadas.

Figura 20- Satisfação clientes



Fonte: TrustYou

5.1.3 Apresentar um conjunto de medidas estratégicas que permita reforçar a vantagem competitiva do hotel;

A apresentação de um conjunto de medidas estratégicas, requer a revisão dos principais elementos da gestão estratégica, conforme discutido na revisão de literatura deste relatório. Nesse contexto, a missão, visão e valores do hotel destacam-se como pilares fundamentais, firmemente enraizados na cultura organizacional, e claramente reconhecidos pelos clientes, refletindo a identidade e os objetivos da empresa de forma consistente.

Após realizar a análise *SWOT* do hotel, é possível afirmar que há margem para melhorar o produto/serviço e assim, diminuir as fraquezas e aumentar (ou manter) as forças. Destacam-se como forças a localização central do hotel, facilitando o acesso a atrações turísticas e ao transporte público e o serviço personalizado pela equipa jovem e empática, atenta às necessidades e preferências dos clientes, proporcionando uma experiência diferenciada. Outra força a destacar são as certificações de sustentabilidade que o hotel possui, tal como *Travel Proud*, *Green Key* e *Eco Label*, que destacam o seu compromisso com práticas sustentáveis e sociais.

No que diz respeito às oportunidades, o crescimento do turismo, na cidade do Porto, oferece oportunidades para atrair mais hóspedes, bem como o investimento no marketing digital, uma estratégia robusta para aumentar a visibilidade e atratividade do hotel. Já as fraquezas evidenciam-se pela inexistência de estacionamento privativo, que pode ser considerado um obstáculo para os hóspedes que viajam de carro, assim como o acesso dificultado ao hotel, dado que o mesmo se situa numa rua pedonal. Outra fragilidade é o espaço insuficiente para reuniões, limitando, assim, a capacidade de o hotel atender a grupos corporativos grandes. Por outro lado, as ameaças prendem-se com o elevado número de concorrentes, às obras existentes nas proximidades do hotel e à típica sazonalidade, que impacta a sua ocupação e rentabilidade.

Posto isto, é necessário que exista um plano estratégico. Como mencionado na revisão de literatura, a gestão estratégica é fundamental para o sucesso a longo prazo das empresas hoteleiras, pois visa garantir a competitividade e a capacidade de gerar valor acrescentado ao cliente (Porter, 1985; Kotler et al., 2009). O sucesso de uma boa gestão estratégica passa pelo planeamento estratégico, que reflete diretamente no sucesso das organizações, especialmente, no setor hoteleiro. Este é um processo contínuo e metódico essencial para a implementação eficaz das estratégias, permitindo às empresas alinhar seus esforços com uma visão clara do futuro (Johnson, Scholes e Whittington, 2020).

A criação do plano estratégico desempenha um papel central nesse processo, uma vez que serve como uma ferramenta, para alinhar os objetivos da empresa com os recursos disponíveis, conforme apontado por Johnson, Scholes e Whittington (2020). Sem um plano estratégico bem delineado, torna-se mais difícil maximizar as oportunidades identificadas na análise *SWOT*, através da qual o hotel pode explorar as suas forças e mitigar fraquezas em relação às condições de mercado (Verboncu & Condurache, 2016).

Ao garantir que a estratégia está alinhada com a criação de valor para o cliente (Barney, 2014), o plano estratégico permite que o hotel não apenas retenha clientes, mas também crie uma vantagem competitiva sustentável. Além disso, a vantagem competitiva só é eficaz se for sustentada a longo prazo, através de uma avaliação constante das competências nucleares da empresa, algo que só pode ser alcançado através de um processo estratégico contínuo (Prahalad & Hamel, 1990).

Assim, o plano estratégico pode ser visto como um guia prático para a implementação das estratégias que visam atender e superar as expectativas dos clientes, garantindo, por exemplo, que a oferta de serviços e a inovação tecnológica no hotel contribuam para a criação de valor e, conseqüentemente, para a fidelização dos hóspedes (Oliveras-Villanueva et al., 2020). Desta forma, tal como destacado por Teece (2010), a gestão estratégica através de um plano estruturado permite que o hotel se adapte às mudanças do mercado, fortalecendo a sua posição competitiva no longo prazo.

Deste modo, a primeira recomendação estratégica, é o reforço da comunicação das vantagens competitivas, isto é, apostar na publicidade dos serviços diferenciadores que o hotel oferece, como por exemplo: a piscina e a localização. A diferenciação é uma fonte fundamental da vantagem competitiva (Barney, 2014) e ao focar na publicidade de serviços diferenciadores que o hotel oferece, cria-se uma estratégia que procura criar valor para os clientes, permitindo que estes estejam cientes dos benefícios únicos que o hotel oferece, em comparação com os concorrentes.

Por outro lado, o marketing digital tem-se tornado uma estratégia cada vez mais essencial para atrair clientes. De acordo com Gursoy e Chi (2020) é importante que as empresas explorem as tendências do mercado e os avanços tecnológicos a seu favor. No caso do Mercure Porto Centro Aliados, essa ferramenta pode ser uma mais-valia para promover ações como *giveways* ou até parcerias com *influencers* digitais. Estas colaborações devem destacar a singularidade do hotel, mostrando que é possível conciliar uma experiência única e agradável de um hotel localizado, no centro da cidade, com um ambiente relaxante como um oásis com piscina. É importante reforçar a conveniência de explorar a cidade sem ter que percorrer muitos quilómetros e, ao mesmo tempo, relaxar e desfrutar das vistas privilegiadas da cidade do Porto, numa piscina de água aquecida durante todo o ano.

A segunda medida proposta é o reforço no investimento contínuo na equipa e na qualidade do serviço oferecido. Para alcançar esse resultado é fundamental que a equipa esteja constantemente motivada e plenamente alinhada com a missão, visão e valores do hotel. Deste modo, irá prestar um serviço diferenciado e de alta qualidade, garantido a satisfação dos clientes e competitividade no setor. Como destacado por Oliveras-Villanueva et al. (2020) a gestão da qualidade dos serviços é um pilar crucial para a

obtenção da vantagem competitiva, no setor hoteleiro. Por outro lado, a satisfação do cliente é um reflexo direto do comprometimento da equipa em oferecer um serviço diferenciado e de alta qualidade, essencial para que os hóspedes tenham experiências agradáveis, fomentando assim a fidelização dos clientes (Chan et al., 2007).

Como terceira sugestão, sugere-se a melhoria do conforto e da limpeza tanto dos quartos, quanto nas áreas comuns do hotel. Para tal, recomenda-se a implementação de práticas mais rigorosas de manutenção e higiene, além de ajustes na decoração e nos equipamentos, garantindo uma experiência ainda mais agradável e acolhedora para os hóspedes. A melhoria do conforto pode ser entendida como uma estratégia de diferenciação (Barney, 2014), que pode levar à criação de experiências positivas que resulte numa maior fidelização e recomendações, algo vital para a sustentabilidade da vantagem competitiva (Morrison, 2023).

Visto a piscina do hotel ser considerada um elemento diferenciador e uma vantagem competitiva, é necessário resolver o problema mais mencionado pelos clientes relativamente a este serviço, ou seja, a falta de espreguiçadeiras. Sendo assim, propõe-se aumentar o número de espreguiçadeiras da piscina. A implementação desta estratégia resultará num maior conforto, indo ao encontro das ideias, anteriormente mencionadas, de criar experiências positivas para os hóspedes, o que, por sua vez, contribuirá, também, para uma maior fidelização (Morrison, 2023). Ao mesmo tempo, a oferta de serviços diferenciados que agreguem valor e satisfaçam as expectativas dos hóspedes será essencial para consolidar essa fidelização (Kotler et al., 2009).

Apesar de o pequeno-almoço ser um dos serviços com maior destaque para os clientes, existe um considerável número de comentários queixosos, relativamente à falta de variedade e qualidade do pequeno-almoço. É também importante referir que o pequeno-almoço de alguns dos hotéis do *compset* são muito bem qualificados na *Booking*, pelo que, se o hotel se quer destacar, deve melhorar este serviço. A criação de um menu para cada dia da semana, alterando alguns dos produtos, diariamente, ou organizando dias temáticos como o “dia da panqueca”, “dia do crepe” ou utilizando o *storytelling* de alguns dos alimentos tipicamente portugueses como o bolo de arroz e o pastel de nata, pode melhorar consideravelmente a opinião dos clientes, relativamente a este assunto. Em suma, propõe-se com isto, melhorar a variedade e qualidade do

pequeno-almoço. A implementação de dias temáticos enriquece a experiência do cliente e ajuda o hotel a se destacar no setor hoteleiro (Kotler et al., 2009), isto faz agregar valor à experiência gastronómica dos hóspedes, promovendo uma conexão mais profunda com a cultura local e aumentando a sua satisfação com a sua estadia (Morrison, 2023). Esta medida pode ter um impacto na satisfação e fidelização (Oliveras-Villanueva et al., 2020), já que um pequeno-almoço de alta qualidade pode tornar-se uma ainda maior vantagem competitiva do hotel, fortalecendo a sua posição competitiva e atraindo novos hóspedes.

Em conclusão, este conjunto de medidas num plano estratégico, desenvolvido para o Mercure Porto Centro Aliados destaca a importância de uma abordagem focada na diferenciação e na criação de valor para o cliente, aspetos cruciais para garantir a competitividade no setor hoteleiro. A análise *SWOT* revelou tanto os pontos fortes quanto as áreas de melhoria, permitindo o delineamento de objetivos claros que visam melhorar a experiência do hóspede e aumentar a sua satisfação. Desde o reforço na comunicação das vantagens competitivas, passando pelo investimento contínuo na equipa e na qualidade do serviço, até a melhoria do conforto e da oferta gastronómica, o plano apresenta medidas que consolidam a posição atual do hotel no mercado hoteleiro. Além disso, a aposta no marketing digital e em ações inovadoras, como dias temáticos e parcerias estratégicas, visa não só atrair novos hóspedes, mas também fidelizar os atuais. Em última análise, o sucesso destas medidas dependerá de uma implementação eficaz e da capacidade do hotel de se adaptar às mudanças e desafios do mercado, assegurando uma vantagem competitiva sustentável a longo prazo.

6. ESTÁGIO CURRICULAR

Este capítulo apresenta uma visão detalhada das atividades desenvolvidas durante o estágio curricular, proporcionando uma análise das experiências adquiridas e das competências desenvolvidas, ao longo do período de formação prática. As seguintes secções abordam diversas áreas fundamentais para a operação hoteleira, incluindo a gestão de reservas, as tarefas de *back office* e o uso de plataformas integrantes do grupo ou setor, como o *FastCom* e o *Stripe*. Serão também discutidas as práticas de distribuição de tarifas, através do Hotel Distribution, bem como a análise do *pick-up* e o *tracking*, essenciais, para otimizar a taxa de ocupação do hotel. Além disso, a utilização da *Malou App* será explorada, destacando a sua importância na promoção dos serviços oferecidos. Através da presente abordagem, procura-se relatar as atividades realizadas, mas também refletir sobre a relevância dessas funções, no contexto do setor hoteleiro e, ainda, no aprimoramento da experiência do cliente.

Nesta secção serão abordadas as funções desempenhas, ao longo do período de estágio, o qual teve uma duração total de 840 horas. O estágio decorreu entre os dias 13 de novembro de 2023 a 15 de abril de 2024 e foi realizado no setor da receção do hotel, responsável pelo acolhimento dos clientes e, portanto, de grande impacto, na experiência dos clientes, sendo a primeira e última impressão com que os clientes ficam do Hotel. As tarefas realizadas variaram consoante o turno realizado (manhã, tarde ou intermédio), sendo as mesmas adaptadas às necessidades de cada período.

O sistema de gestão hoteleira, também conhecido por *PMS (Property Management System)*, utilizado pelo Hotel é o *FOLS (Front Office Light Services)* (figura 21 e figura 22). Através deste sistema, é possível observar informações importantes, tais como os clientes *in house*, as chegadas e as partidas, o estado total dos quartos, a ocupação diária, a disponibilidade e outros indicadores como o número de pequenos-almoços servidos, assim como também o número de adultos e crianças que estão hospedados no hotel.

Figura 21- PMS FOLS utilizado pelo hotel

The screenshot displays the PMS FOLS interface for the Mercure Porto Centro Aliados hotel. The top navigation bar includes options like 'Guests', 'Rooms', 'Direct Sales', 'Reports', 'End of day', 'Parameters', 'Search', 'City Indgers', and 'Interfaces'. The main dashboard area shows several key performance indicators (KPIs) and a table of reservations.

Dashboard Statistics:

- Situação total:** # Total: 85, # FS: 0, # Doc: 54, Un/Suj/Lim: 128
- Situação do dia:** Sold. previstas: 0, Doc. pag./N pag: 0/0, Che. Gar./N Gar: 8/0, Day Use: 0
- Disponib. dia:** Real/Teórica: 15/17, Ocup/TD: 62/74.70, Fum/N. Fum: 0/21, Estado TARS: 17
- Outros indicadores:** Opç. não ultrapassadas: 0, Dt opção grp ultrap: 0, PA Fact/Rese: 84/69, Nb Adj/Ch: 101/9

Reservations Table:

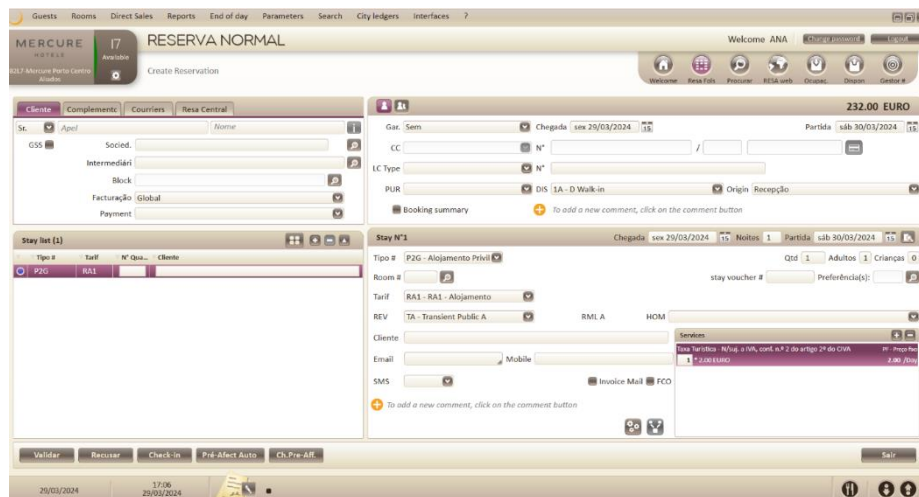
Apelido Cliente	N.º Reser.	#	Início	Fim	Catig	REV	Dis	Rese	Gar	M/R	LC Type	W	FCO	Company	Arrival Hour
LAJOR PETER	622641	109	29/03/24	01/04/24	CDG	TA	21h	Ind	Gar.Soclet	0	Send ALL res			HOTELBEDS SPAIN	
LISBETH OLIVA	280678	117	29/03/24	01/04/24	P2G	TC	1A	Ind	Gar.Soclet	0	Send ALL res			HOTELBEDS SPAIN	
GREVILLE MICHELLE	NDJHDPL	201	29/03/24	01/04/24	CDG	TIG	2G	Ind	Adiantam	0	Send ALL res			EXPEDIA.COM	
RÍOS SAGARDUY BEATRIZ	NDVH2BC	211	29/03/24	31/03/24	C3G	TA	1D	Ind	CC	0	Send ALL res				
FITZPATRICK KATHLEEN	NDPHJUV	221	29/03/24	02/04/24	P2G	TA	1D	Ind	CC	0	Send ALL res				
RODIN ISABELLE	NDJHCDC	319	29/03/24	30/03/24	P2G	TA	1D	Ind	CC	0	Send ALL res				20:00
KWON SUNNAH	NFBH7CX	405	29/03/24	01/04/24	D2B	TH	2G	Ind	Adiantam	0	Send ALL res			BOOKING.COM VC	
SUNNAH KWON	NFBH7CX	407	29/03/24	01/04/24	D2B	TH	2G	Ind	Adiantam	0	Send ALL res			BOOKING.COM VC	

The interface also includes a bottom navigation bar with buttons for 'Ver a Reser.', 'Guest info', 'Mensagens', 'Id Card', 'Check in', 'Make Key', 'Print Regform', 'Room Preassigned', 'Tasks', and 'CC Auhoriz.'. The status bar at the bottom shows the date 29/03/2024 and the time 17:04.

Fonte: Mercure Porto Centro Aliados (2024)

Relativamente às tarefas desenvolvidas no decorrer do estágio, foram desempenhadas inúmeras funções essenciais para o normal funcionamento do hotel pela estagiária. No que diz respeito ao processo de *check-in*, o primeiro passo consiste em receber calorosamente os clientes, tipicamente intitulado como as “boas-vindas” ao cliente. Em seguida, procede-se à confirmação dos detalhes da reserva, como por exemplo, o número de noites, a tipologia reservada e os serviços incluídos na tarifa escolhida. Após essa confirmação, são solicitadas as identificações de todos os hóspedes, bem como um cartão de crédito como garantia da reserva e como segurança para o Hotel. Todas estas informações são introduzidas no *FOLS*, garantindo um *check-in* eficiente e preciso.

Figura 22- Reserva manual no FOLS



Fonte: Mercure Porto Centro Aliados (2024)

Finalizado este procedimento, prossegue-se com a explicação detalhada dos serviços oferecidos pelo hotel, incluindo os correspondentes horários de funcionamento. Os hóspedes recebem um mapa da cidade do Porto, no qual são destacados os pontos de interesse da região, sendo-lhes explicitado o mesmo. No caso de o hóspede não ser membro *Accor*, mas pretender sê-lo, são explicadas ao mesmo todas as vantagens do programa de fidelidade.

Quem realiza o turno da manhã é responsável por verificar se o pagamento da estadia (caso já realizado) está lançado em *FOLS*. Quando o cliente realiza o check-out, é feita uma verificação de todos os consumos de bar e restaurante realizados no hotel, e são apresentados os comprovativos do mesmo. O pagamento pode ser realizado na Receção, com cartão, dinheiro ou pontos *Reward*, no caso de ser membro *ALL*. Por fim, e de modo a seguir os parâmetros de sustentabilidade impostos pela *Accor*, é enviada a fatura eletrónica para o email do cliente, pois a fatura é apenas impressa, caso o cliente assim o peça.

Todos os colaboradores do Mercure, primam por oferecer um serviço personalizado e local ao cliente, oferecendo-lhe todo o apoio que o mesmo necessitar, desde marcar restaurantes, táxis, tours, impressão de bilhetes, explicação de todos os pontos de interesse da cidade do Porto, os respetivos horários e qual a melhor hora para os visitar. Visto não existir um departamento de reservas, toda a equipa da Receção está encarregue de todas as tarefas associadas à criação e gestão das mesmas.

A verificação e controlo de reservas envolve uma análise individual diária de todas as reservas registadas que entram no *PMS*, permitindo antecipar todos os pedidos solicitados pelo cliente. Por exemplo, se um cliente é membro do programa *ALL*, e tem status de *Gold*, *Platinum*, *Diamond*, *Limitless*, tem direito a um upgrade, caso haja disponibilidade do hotel, pois ao verificar as reservas, diariamente, é possível atribuir o quarto de categoria superior aos hóspedes elegíveis, proporcionando-lhes uma experiência ainda mais satisfatória.

Este controlo otimiza a gestão das tipologias dos quartos. A estratégia adotada pelo Hotel consiste em oferecer upgrades gratuitos para reservas, originalmente, reservadas em tipologias com preço inferior. Desta forma, os quartos mais económicos são disponibilizados para novos hóspedes, permitindo que sejam reservados a preços mais atrativos, maximizando a receita que hotel pode oferecer. Esta abordagem não apenas melhora a ocupação, mas também aprimora a experiência dos clientes, que se beneficiam de acomodações superiores.

A plataforma para fazer reservas internamente é a *ResaWeb*, (Figura 23 e figura 24) onde se encontram diferentes tarifas (RA1, RA3, RA4, RB1, RB3, RB4, RH3, RH4) entre outras. Quando um cliente solicita um pedido de reserva, é apresentada a tarifa que melhor se adequa às preferências e necessidades do mesmo. Esta plataforma é *user friendly*, ou seja, intuitiva e fácil de usar, uma vez que é possível visualizar a disponibilidade por tipologia de quarto, garantindo ao cliente o melhor preço possível, possibilitando o upgrade para a tipologia desejada.

Por meio desta plataforma, é possível enviar um *SecurePaybylink*, que permite ao cliente efetuar o pagamento, caso opte por uma tarifa pré-paga, ou, em alternativa, inserir os dados do cartão de crédito, como garantia da reserva. É possível, também, através da plataforma, tornar o cliente membro do cartão de fidelidade, e ainda, o envio do comprovativo da reserva para o e-mail do mesmo.

Figura 23- Plataforma de reservas RESAWEB

The screenshot displays the RESAWEB reservation platform interface. On the left, there is a search filter panel for 'Room 1' with fields for Guest ID or Email, Last name, First name, Company ID or name, and Intermediary ID. Below these are options for Hotel, Place, and Destination, along with checkboxes for 'Day use' and 'Extended Stay'. The search criteria include dates from 29/03/2024 to 30/03/2024, 1 Adult(s), and 0 Child. A 'Search' button is at the bottom of the filter panel.

The main area shows 'CLIENT IDENTIFICATION & RESERVATION CRITERIA' for 'BZL7 - MERCURE PORTO CENTRO ALIADOS'. Below this is a calendar grid with columns for days from Fri 29/03 to Thu 11/04. The grid contains numerical values for various categories: Hotel, BAR, QECCI, TWCCI, KGCOS, TWCCSZ, TFC, DBBOS, SDD, SDBGS, and D2B. A 'Denial' button is visible at the bottom right.

Fonte: Mercure Porto Centro Aliados (2024)

Figura 24- Inserção de uma reserva manual na plataforma de reservas

The screenshot displays the manual reservation form in the RESAWEB platform. The form is divided into three main sections: 'REQUEST', 'GUEST', and 'ADDITIONAL INFORMATION'. The 'REQUEST' section includes fields for 'Nature' (Event - Seminar), 'Type of request' (Request charge in ERM), and 'Amount' (EUR). The 'GUEST' section includes fields for 'Title', 'Lastname', 'Firstname', 'Email', 'Language', 'Address 1', 'Address 2', 'Zip code', 'City', and 'Country'. The 'ADDITIONAL INFORMATION' section includes fields for 'Service Limit Date', 'Requestor email', and 'Comments' (with a 250 character limit). A 'Remarks (not obligatory)' field is also present.

Fonte: Mercure Porto Centro Aliados (2024)

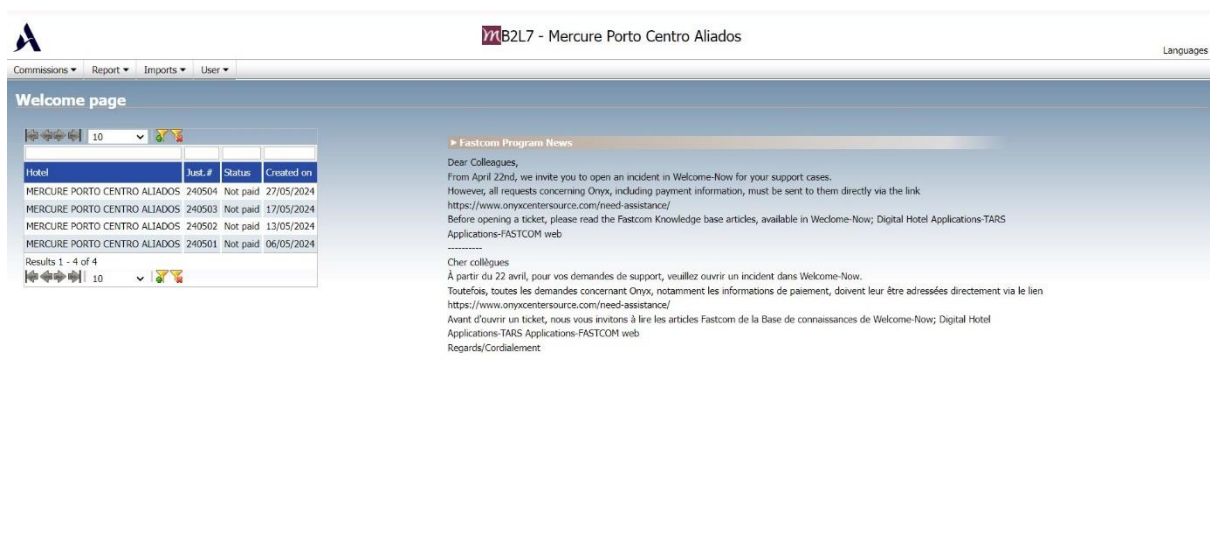
No que se refere às tarefas de *Back Office*, a primeira responsabilidade da estagiária quando realizava o turno da manhã, é verificar o controlo do *BACK* (figura 25) Este controlo é feito pelo *Night Auditor* e remete ao controlo aleatório de 10% dos quartos faturados, assim como a data de check-in, check-out, tarifa do quarto, justificativos, consumos extra, assim como a confirmação do cliente (assinatura).

de existir alguma discrepância, é imprescindível que essa diferença seja devidamente justificada.

Devido à verificação da disponibilidade diária, é possível acompanhar o aumento da ocupação do hotel, e assim, fazer uma melhor gestão de vendas. Desta forma, quando a previsão de ocupação está acima de 92%, as tarifas *FITs* (*Foreign Independent Travel*) e tarifas não reembolsáveis são temporariamente fechadas. No âmbito da estratégia de mercado, a estagiária verificou, semanalmente, a análise do *pick-up*, onde é possível ver a evolução das *Room Nights* (número de noites que os quartos do hotel estão disponíveis para reserva), o *RoomRev* (receita gerada por um quarto, num determinado período de tempo) e o impacto no *ADR* (*Average Daily Rate*, o preço médio por quarto ocupado). Esta análise alerta para reservas feitas em massa, sendo, assim, mais fácil fazer uma previsão de ocupação dos meses que se seguem.

Todas as terças-feiras, é realizado o controlo de comissões, através da plataforma de validação de comissões de reservas feitas por agências de viagem que têm contrato com a Accor ou com o hotel em si, o *FastCom* (figura 26). De forma a identificar quais são as empresas que têm direito a receber comissão, as mesmas têm um código denominado de *IATA*. A comissão pode ser realizada de duas formas: automática, que é quando entra diretamente no *PMS* (sistema de gestão hoteleiro) ou, é dado, manualmente, quando o hotel efetua a reserva, sendo que a tarifa dada é sempre *NET*. No caso de as comissões não serem automáticas, o rececionista responsável pelo turno da manhã de terça-feira está encarregue de validá-las no *FastCom*. A estagiária teve a oportunidade de realizar este processo várias vezes.

Figura 26- Fastcom



Fonte: Mercure Porto Centro Aliados

É importante realizar este procedimento, pois podem ocorrer reservas *no show* ou cancelamentos e, em algumas situações, o *PMS* (sistema de gestão hoteleira) pode não realizar a devida interface. Assim sendo, é sempre necessário proceder à verificação, manualmente, de modo a não serem pagas comissões por reservas que não chegaram a concretizarem-se. Após a validação, as empresas associadas recebem o pagamento por cheque ou transferência bancária, sendo que este procedimento é automático e escolhido de antemão pela agência.

Caso a comissão seja realizada, manualmente, é necessário criar a sociedade e os dados de faturação no *FastCom*, além de se especificar o método de pagamento que vai ser utilizado. A comissão base para o hotel é de 8%. Também é possível convidar novas agências a inscreverem-se para serem *Accor Partners* e, assim, aumentar a visibilidade do hotel, através de múltiplas agências de viagem. Porém, é crucial que este procedimento seja feito, sem falhas, todas as semanas, pois, caso contrário, é assumido o que está no sistema sem picagem nem controlo por parte do hotel.

Para garantir a validade de todas as reservas efetuadas pelo website ou por telefone, é sempre exigido um cartão de crédito como garantia da reserva ou até mesmo o pré-pagamento, dependendo sempre da tarifa escolhida pelo cliente. Para todas as reservas efetuadas online é utilizada a plataforma *Stripe*. Através desta plataforma, todos os cartões que são inseridos para realizar o débito ou garantia da reserva, são verificados

e a mesma faz interface com o *PMS* integrando, automaticamente, os pagamentos e informações dos cartões.

Por meio da *Stripe*, o hotel pode controlar os pagamentos recebidos e filtrá-los por: modo de pagamento, código da reserva, nome e montante. Este processo garante segurança ao cliente e a segurança que o cartão é fidedigno para o hotel e, desta forma, o cliente não tem de se preocupar com o pagamento, aquando da sua chegada ao hotel.

A plataforma também simplifica o processo de devolução, caso seja necessário proceder à mesma, pois o hotel tem a certeza que está a devolver ao cliente, reduzindo a probabilidade de fraude. Já no caso de existir um problema com o cartão, a reserva é automaticamente cancelada, isto é, caso exista um *no-show* ou cancelamento fora do período reembolsável, o hotel consegue sempre cobrar a primeira noite.

Como em qualquer plataforma, a possibilidade de existir erro de interface é significativa. Por isso, é necessária a verificação diária, por parte da receção, para garantir que os pagamentos registados em *Stripe* correspondem àqueles integrados em *FOLS*. Caso exista uma diferença de pagamentos entre as duas plataformas, a folha de caixa não vai estar correta e é preciso corrigi-la, manualmente.

Através da plataforma *Hotel Distribution*, é possível controlar todas as tarifas abertas aos clientes, assim como o *pricing*. As *OTA'S* (Online Travel Agency), como o próprio nome indica, são tarifas de agências, no entanto estas também são controladas pelo *Hotel Distribution*. As tarifas *FIT* são contratos com agências como a *Odisseias*, *Smartbox* e *Travco*. Estas tarifas não podem ser controladas através do *Hotel distribution*, pois são tarifas pré-definidas, através de um contrato estabelecido entre o hotel e as agências.

A principal diferença entre as tarifas *OTA's* e as tarifas *FIT's*, é que as primeiras, assim como as vendas diretas através do website, assumem o inventário do hotel, ao contrário das tarifas *FIT*, por exemplo: o hotel tem no dia X, 5 quartos para venda, assim sendo, o inventário assumido pela *Booking* e pelo *website* do hotel é de 5 quartos, enquanto a *Odisseias* assume o número de quartos estipulado pelo contrato, que podem ir até 6 quartos, o que eleva bastante o risco de *overbooking*.

Para que seja possível diminuir o risco de *overbooking*, é feita uma verificação diária da disponibilidade do hotel pela estagiária e todos os rececionistas, dado que poderá existir uma venda de quartos superior aos que figuram para venda. As tarifas diretas são fechadas/abertas, consoante a estratégia definida, para o período em questão. Se o preço médio está acima do orçamento definido, mas a ocupação está baixa, são abertas as tarifas não reembolsáveis, que são as mais baratas, de modo a que o número de quartos aumente. Caso o preço médio esteja abaixo do previsto, são fechadas as tarifas mais baixas, de forma a “forçar” o cliente a reservar as mais altas, fazendo, assim, subir o preço médio.

Consoante a estratégia definida, é também importante uma boa gestão de quartos no *FOLS*, para que as tipologias de quartos abertas sejam ou as mais baixas, ou as mais altas, dependendo do pretendido. Se o objetivo do hotel for aumentar a taxa de ocupação, pode-se oferecer *upgrades* em alguns quartos, para manter a tipologia de preço mais baixo aberta, tornando-a mais atraente para os clientes e facilitando as reservas.

Este procedimento de verificação foi realizado todos os dias pela estagiária sob a supervisão de um rececionista.

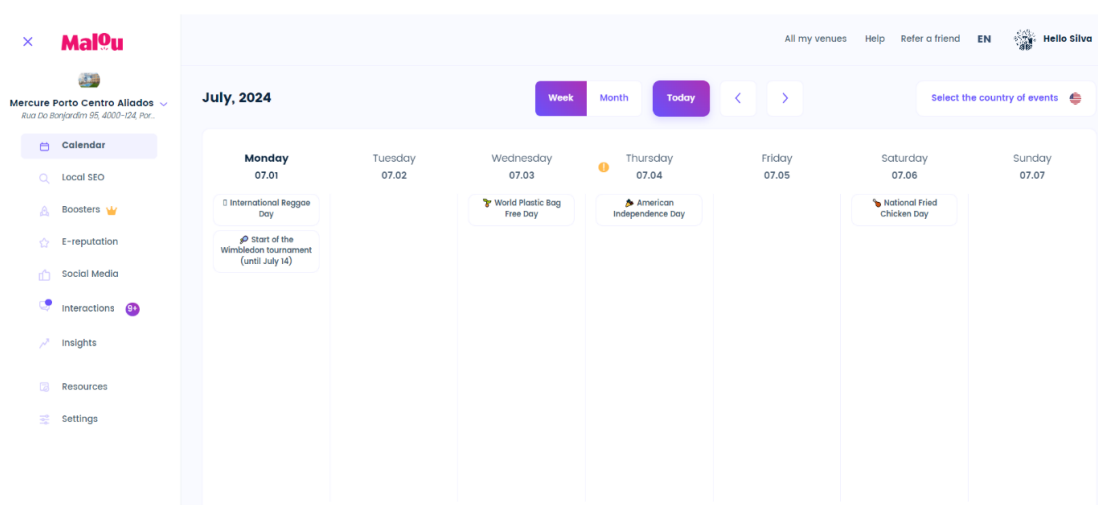
Para consolidar a disponibilidade e estratégia do hotel, é analisado diariamente o *pickup* do hotel, prevendo-se, de antemão, as datas com maior procura, por forma a ajustar-se a estratégia e o preço médio nessas datas. Por meio desta análise, é possível monitorar todos os movimentos de *Room Nights* efetuados, isto é, todas as reservas e cancelamentos realizados. É analisado e filtrado, ao semestre, mês e dia a taxa de ocupação e o preço médio, facilitando uma melhor adaptação de estratégia em certos períodos. Além disso, a comparação com os nossos *competitors*, permite identificar se as flutuações na procura são influenciadas pela gestão de tarifas de outras empresas do setor.

A aplicação *Malou App* é uma ferramenta inovadora projetada para promover unidades hoteleiras e restaurantes. Através desta aplicação, os utilizadores têm acesso facilitado às redes sociais, o que ajuda a impulsionar os seus negócios e a aumentar a visibilidade das suas ofertas. A *Malou App* é essencial para quem deseja promover, eficazmente, os seus serviços e alcançar um público mais amplo, sendo por este motivo

que o Mercure Porto Centro Aliados a utiliza, uma vez que os rececionistas são responsáveis pela gestão das redes sociais do hotel e pela sua promoção.

A página inicial da aplicação *Malou App* (Figura 27) apresenta todos os eventos programados ao longo do ano, tanto a nível internacional como por país. Isso inclui feriados, dias comemorativas e outros eventos importantes. Esta funcionalidade é essencial, porque fornece ideias e facilita a promoção de eventos, sendo um grande auxílio para a estratégia de Marketing do hotel.

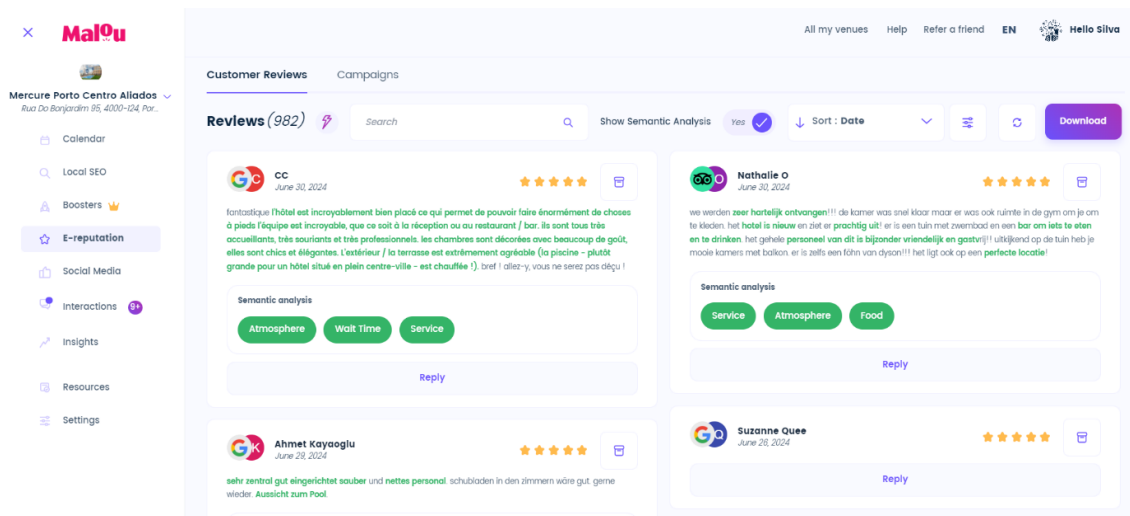
Figura 27- Página principal da aplicação Malou



Fonte: Malou App (2024)

Na página "Local Ceo" são apresentado todos os comentários que os clientes postaram na Google (figura 28). Se respondermos através da aplicação, utilizando palavras-chave específicas, como por exemplo "Centro do Porto" ou "Aliados", a aplicação proporciona um aumento na visibilidade. Ou seja, quando alguém pesquisa por "Hotéis no Centro do Porto" ou "Hotéis nos Aliados", o hotel vai aparecer como uma das primeiras opções. Esta estratégia é fundamental porque, atualmente, nas pesquisas do Google, o "Hotel Aliados" destaca-se pelo seu nome. Assim sendo, a aplicação oferece uma valiosa oportunidade para aumentar a visibilidade ao Mercure Porto Centro Aliados.

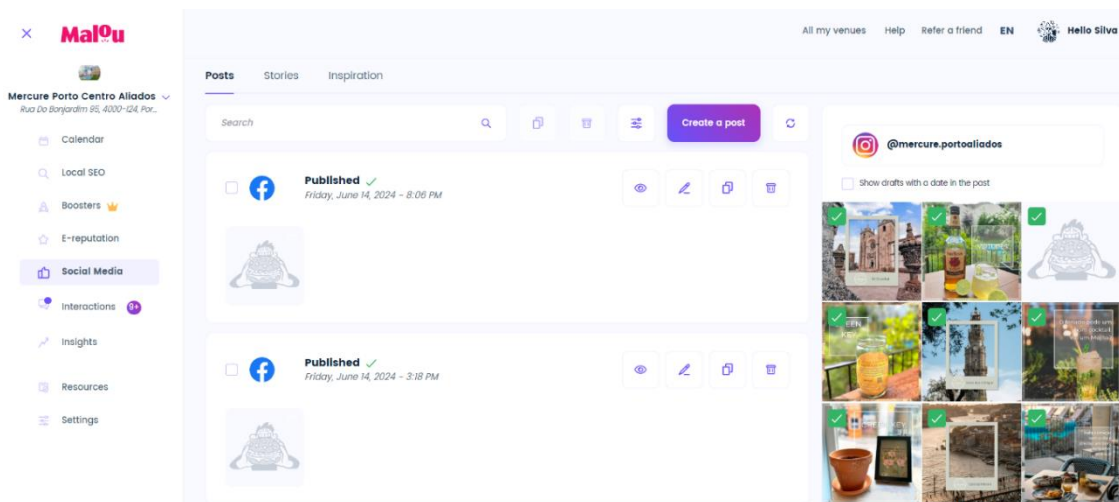
Figura 28- Reviews dos clientes no Google



Fonte: Malou App (2024)

A secção “Social Media” fornece a opção de publicar e agendar publicações (figura 29) nas redes sociais do hotel: *Google*, *Instagram* e *Facebook*. Ao fazermos o *upload* das publicações, temos a vantagem de poder agendá-las. É uma ótima vantagem porque permite uma maior organização e publicações mais frequentes.

Figura 29- Agendar publicações na aplicação

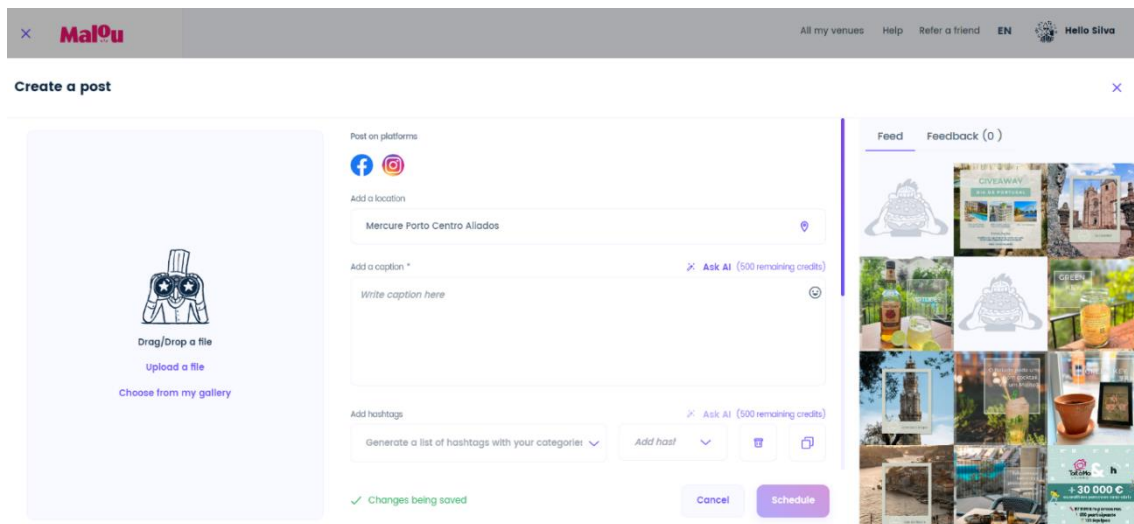


Fonte: Malou App (2024)

Por meio dessa ferramenta, é possível escrever legendas e criar um *post* (figura 30). Embora haja um limite de palavras, essa restrição pode ser vista como uma vantagem, porque obriga a uma maior concentração na escolha das palavras, visto que, no âmbito do Marketing, o importante é que a mensagem seja curta e impactante. É obrigatório o uso de *hashtags* para promover e aumentar a visibilidade do hotel, sendo

as mais usuais “*VisitPorto*”, “*VisitPortugal*” e “*Discover Local*”. O hotel tem uma hashtag própria com o seu nome: #*MercureAliados*. As *hashtags* podem variar, conforme o conteúdo da publicação.

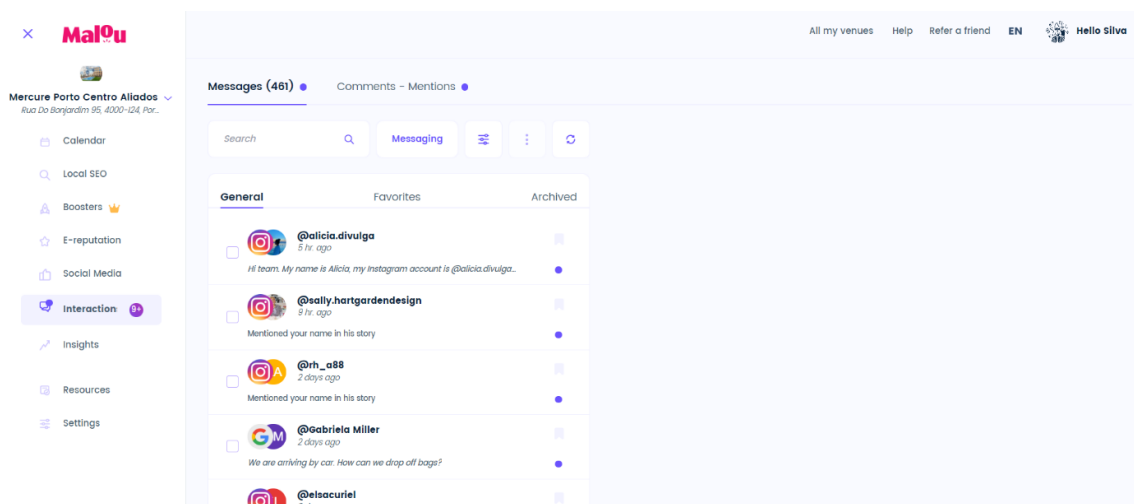
Figura 30- Criação de um post



Fonte: Malou App (2024)

Nas “*Interactions*”, tal como o próprio nome indica, o hotel pode falar com os hóspedes e futuros clientes (figura 31). A aplicação permite aceder às mensagens do Instagram e a menções, por exemplo em “comentários”.

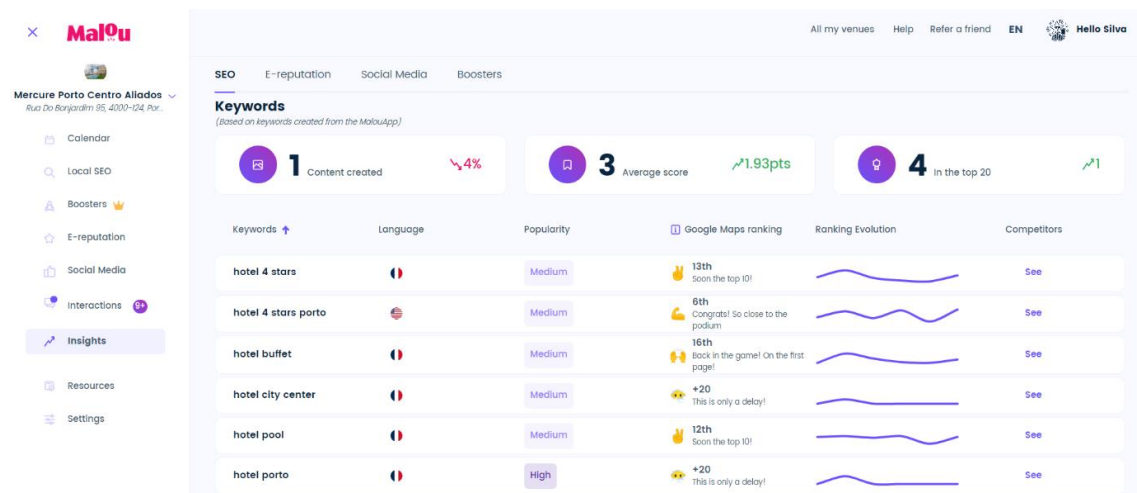
Figura 31- Caixa de mensagens



Fonte: Malou App (2024)

O “*Insight*” fornece as estatísticas do trabalho desenvolvido, nos últimos 3 meses, mas é possível alterar o período para até 12 meses, 1 mês ou para o próprio dia (figura 32). Esta função é bastante importante, pois, através da mesma, consegue-se perceber quais os aspetos a trabalhar e quais as melhorias a efetuar. No seguinte gráfico, aparecem as estatísticas do Google.

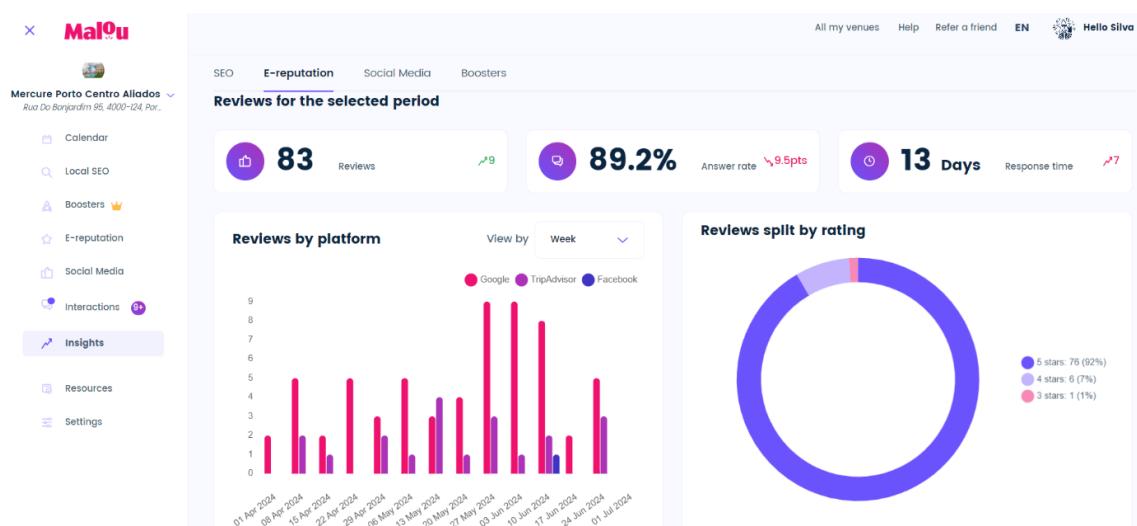
Figura 32- Estatísticas do Google



Fonte: Malou App (2024)

Dentro do “*Insights*”, na subcategoria “*E-reputation*” estão apresentadas as *reviews* e as pontuações que os clientes deixam (figura 33).

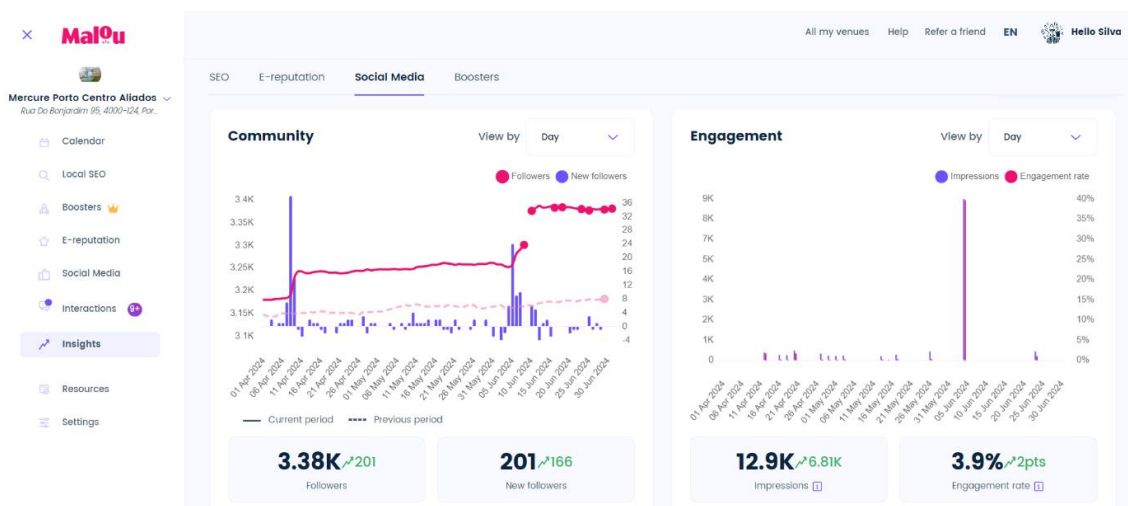
Figura 33- Reviews e pontuações dos clientes



Fonte: Malou App (2024)

Dentro do “Social Media” está apresentado a “Community” que é o número de seguidores que o hotel tem e os que ganhou, num determinado período de tempo. Por exemplo, só no mês de junho, existiu um aumento de 201 seguidores. No “Engagement” menções estas que o hotel teve em comentários, histórias do Instagram e em publicações (figura 34).

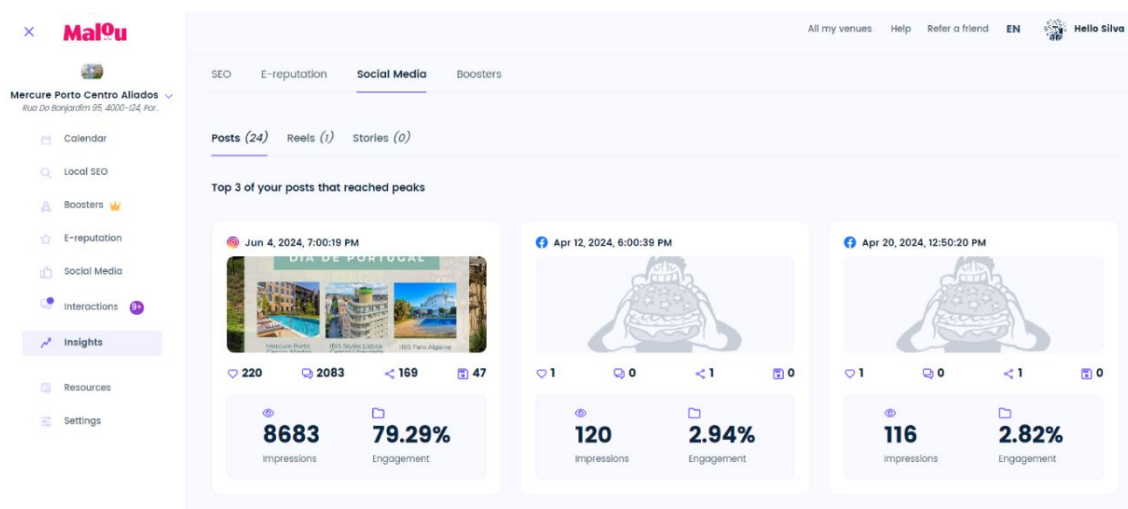
Figura 34- Menções em comentários, histórias do Instagram e publicações



Fonte: Malou App (2024)

Outra função disponível na plataforma, é verificar qual a publicação que teve mais *engagement* e que gerou mais seguidores pela sua visibilidade, tanto no *Instagram* como no *Facebook* (figura 35). As publicações do *Reels* ou no *Stories* também aparecem.

Figura 35- Dados estatísticos do alcance das publicações



Fonte: Malou App (2024)

A estagiária, com o apoio da rececionista responsável pelo marketing, teve a oportunidade de explorar toda a plataforma e fazer a gestão das redes sociais.

7. CONCLUSÕES E SUGESTÕES DE TRABALHO FUTURO

Ao longo deste capítulo, serão apresentadas as conclusões desta investigação, as limitações encontradas e algumas sugestões para trabalho futuro.

7.1 Conclusões

A investigação em causa, teve como objetivo principal, perceber quais as vantagens competitivas do Hotel Mercure Porto Centro Aliados. Para que fosse possível responder a este objetivo, foi necessário identificar quais os principais concorrentes do hotel, elaborar uma análise *SWOT*, determinar as principais vantagens competitivas do hotel, de acordo com os clientes e a conseqüente formulação de um plano estratégico que permita reforçar a vantagem competitiva do hotel.

No que diz respeito à identificação dos principais concorrentes do hotel, nomeadamente do *competitive set* foi realizada uma análise de Porter (1980), que incluem a rivalidade entre concorrentes e a ameaça de novos concorrentes. Os principais hotéis concorrentes são: Sé Catedral Porto, Catalonia Porto, Porto Bay Teatro, Bessa Hotel Baixa e Mercure Porto Centro Santa Catarina. Estes concorrentes foram escolhidos com base na oferta de serviços, localização e categoria, refletindo a necessidade de se destacar num ambiente competitivo através da diferenciação (Porter, 1985). Assim e de acordo com Kotler et al. (2009) para existir uma vantagem competitiva é necessário estar em vantagem relativamente aos concorrentes, oferecendo mais valor, seja através de preços mais baixos ou de benefícios adicionais que justifiquem preços mais altos.

O poder de negociação dos clientes e fornecedores reforça a atual posição de mercado do hotel, uma vez que o Mercure Porto Centro Aliados soube reagir aos *feedbacks* dos clientes em plataformas digitais, adaptando e melhorando a sua oferta, daí a melhoria da sua pontuação no seu *compset*. A capacidade de alinhar o produto e serviço com as expectativas dos clientes, mantendo um serviço diferenciado e competitivo, é um exemplo de uma gestão estratégica eficaz (Johnson, Scholes & Whittington, 2020). Podemos concluir, que o Mercure Porto Centro Aliados, optou pela estratégia de diferenciação.

Relativamente ao segundo objetivo de investigação, a elaboração da análise *SWOT*, conclui-se que a empresa está bem posicionada no setor hoteleiro. A matriz da análise

SWOT permite identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma organização. Deste modo, as empresas alinham os seus recursos internos com as condições externas do mercado, criando estratégias mais eficazes (Johnson, Scholes & Whittington, 2020).

Resumidamente, salienta-se como força a localização do hotel, o serviço personalizado e as certificações de sustentabilidade. Já as oportunidades, são o crescimento do turismo na cidade e investimento no marketing digital. No que se refere a fraquezas, destaca-se a inexistência de parque de estacionamento privativo, o acesso dificultado e a falta de espreguiçadeiras. Já as ameaças, prendem-se ao elevado número de concorrentes e as obras existentes nas proximidades do hotel.

Com a análise dos principais concorrentes e da elaboração da análise SWOT, torna-se mais fácil de entender os resultados do próximo objetivo da investigação, ou seja, de determinar as principais vantagens competitivas do hotel, segundo o ponto de vista dos clientes. Para tal, foi criada uma nuvem de palavras, com a contabilização da repetição de palavras baseada na análise de 495 comentários, postados nas plataformas digitais, num determinado período. Assim sendo, os clientes identificaram como as dez principais vantagens competitivas as seguintes, que se encontram por ordem decrescente de frequência: localização, equipa, qualidade do pequeno-almoço, quartos, piscina, limpeza, decoração, vista do quarto, jardim e insonorização do quarto.

As vantagens competitivas internas do hotel são a equipa, a qualidade do pequeno almoço, os quartos, a piscina, a limpeza, a decoração e a insonorização do quarto. Já as vantagens competitivas externas do hotel são a localização, a vista do quarto e o jardim. Estes elementos estão em concordância com a literatura, a qual salienta que a criação de experiências memoráveis e a inovação nos serviços são cruciais para um hotel se destacar num mercado saturado (Morrison, 2023). Contudo é importante destacar que apesar do hotel ser identificado com estas vantagens competitivas, a sustentabilidade das mesmas dependerá do investimento contínuo em melhorias e na adaptação às expectativas dos clientes.

Por forma a alavancar as vantagens competitivas, anteriormente mencionadas, foi formulado um plano estratégico, tendo sido este o último objetivo de investigação. O

plano estratégico para o Mercure Porto Centro Aliados reforça a importância da missão, visão e valores na criação de uma cultura organizacional forte, reconhecida pelos clientes. Com base nas análises dos objetivos de investigação anteriores, o primeiro objetivo estratégico proposto passa pelo reforço da comunicação das vantagens competitivas, nomeadamente dos serviços diferenciadores que o hotel oferece, como por exemplo, a piscina e a localização da empresa. De acordo com Gursoy e Chi (2020) é importante que as empresas explorem as tendências do mercado e os avanços tecnológicos a seu favor.

O segundo objetivo proposto é o reforço do investimento contínuo na equipa, para que esta se mantenha sempre motivada e alinhada com a cultura organizacional, e na qualidade do serviço oferecido. A satisfação do cliente é um reflexo direto do comprometimento da equipa em oferecer um serviço diferenciado e de alta qualidade, essencial para que os hóspedes tenham experiências agradáveis, fomentando, conseqüentemente, a fidelização dos clientes (Chan et al., 2007).

Como terceiro objetivo, sugere-se a melhoria do conforto e da limpeza, tanto dos quartos, como nas áreas comuns do hotel. A melhoria do conforto pode ser vista como uma estratégia de diferenciação (Barney, 2014), levando à criação de experiências positivas que resultem numa maior fidelização e recomendações, fulcrais para a sustentabilidade da vantagem competitiva (Morrison, 2023).

O aumento do número de espreguiçadeiras na piscina aumentará a satisfação dos clientes e enfatizará o elemento diferenciador e a vantagem competitiva que o hotel possui, no que diz respeito à vista da piscina do hotel. A oferta de serviços diferenciados que agreguem valor e satisfaçam as expectativas dos hóspedes será essencial para consolidar essa fidelização (Kotler et al., 2009).

Como último objetivo estratégico, propõe-se a melhoria da qualidade e variedade do pequeno-almoço com recurso a estratégias de dias temáticos ou com recurso ao *storytelling* de alguns dos alimentos, tipicamente portugueses, como o bolo de arroz, o pastel de nata, e outras iguarias que poderá elevar consideravelmente a avaliação dos clientes. Esta estratégia enriquece a experiência do cliente e destaca o hotel no mercado

(Kotler et al., 2009), agregando valor à experiência gastronômica dos hóspedes, aumentando, desta feita, a sua satisfação com a estadia (Morrison, 2023).

Em suma, a principal conclusão da presente investigação enfatiza a relevância das vantagens competitivas para a sustentabilidade e sucesso de um hotel, no mercado atual. Através da análise das práticas e conceitos abordados na revisão de literatura, é possível afirmar que a localização, a qualidade do serviço e a experiência do cliente são fatores críticos que influenciam a percepção dos hóspedes e, por consequência, a competitividade do Mercure Porto Centro Aliados.

Por fim, este trabalho contribuiu para uma melhor compreensão das vantagens competitivas de qualquer empresa, neste caso específico, uma integrante do setor hoteleiro, nomeadamente a empresa subjacente a este estudo, o Hotel Mercure Porto Centro Aliados. Por outro lado, foi possível aprofundar e refletir *insights* práticos que podem ser aplicados para o fortalecimento das suas vantagens competitivas, garantindo a sua pertinência em um cenário hoteleiro em constante evolução.

7.2 Limitações

Todos os trabalhos académicos apresentam limitações e o presente estudo não foi exceção. Apesar de a amostra ser significativa, os resultados não podem ser completamente fiáveis, uma vez que a experiência do cliente pode ser impactada por fatores imprevistos, no último momento da sua estadia. Isto poderá levar a uma *review* influenciada por sentimentos momentâneos, comprometendo a credibilidade das opiniões registadas em relação à experiência real vivenciada. Realça-se que, para além disto, na plataforma *Google*, é possível escrever um comentário tendencioso sem nunca ter sido hospedado no hotel, o que acarreta algumas dúvidas e suspeitas, questionando, desta feita, os resultados apresentados. Além disso, a avaliação de hotéis concorrentes é uma limitação que deve ser considerada, ao examinar a performance do hotel Mercure.

Outro aspeto que limita a análise é o período de tempo de estudo, que abrange os períodos de 1 de julho de 2023 até 31 de dezembro de 2023. Este intervalo de tempo não representa um ano completo, o que impossibilita a análise de fatores sazonais que podem impactar a procura e as experiências dos hóspedes.

É importante referir que eventos externos, tais como o clima ou eventos levados a cabo na cidade, podem impactar a perceção dos hóspedes. Outra limitação a ter em conta é o viés da autosseleção ou enviesamento da resposta voluntária, pois hóspedes insatisfeitos tendem a ser mais motivados a deixar avaliações do que aqueles que tiveram uma experiência positiva, o que pode comprometer os dados acerca da satisfação geral.

7.3 Recomendações para o trabalho futuro

No que concerne a futuras pesquisas, seria interessante efetuar, igualmente, um estudo qualitativo que inclua a aplicação de um inquérito com perguntas mais diretas e específicas sobre as vantagens competitivas do hotel. Este inquérito poderia ser entregue aos clientes no momento do check-out, possibilitando a recolha de feedback do mesmo de forma mais imediata junto do investigador.

Aconselha-se, vivamente, o estudo desta área, de forma mais objetiva e com uma amostra mais representativa, conduzindo, assim a resultados mais fidedignos. Adicionalmente, futuras pesquisas poderiam beneficiar-se da combinação de metodologias complementares, como entrevistas qualitativas, para uma compreensão mais aprofundada da experiência do cliente. Por outro lado, e se possível, a integração de análises quantitativas e qualitativas possibilitará uma visão mais abrangente da perceção do cliente e ajudará na formulação de estratégias de marketing mais eficazes.

Por fim, sugere-se a diferenciação do tipo de avaliações utilizadas, visto que, como mencionado nas limitações, plataformas como o Google permitem o registo de comentários por pessoas que nunca estiveram hospedadas no hotel, o que pode impactar negativamente a credibilidade geral das avaliações. Assim, será necessário implementar uma visualização que destaque as opiniões de hóspedes efetivamente hospedados, para assim oferecer uma avaliação mais precisa e real da satisfação dos clientes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abranja, N., Almeida, A. E., & Almeida, M. (2020). *Gestão Hoteleira: O produto, o serviço e as técnicas*. Lidel-Edições Técnicas, Lda.: Lisbon, Portugal.
- Abrar, M., Safeer, A. A., Baig, S. A., & Ghafoor, A. (2016). E-Marketing and Its Implementation on Developing Social Perceptions of Customers through Effective Marketing Mix of Organic Textile Products. *American Journal of Industrial and Business Management*, 06(12), 1194–1211.
- Altuntaş, G., Semerciöz, F., Mert, A., & Pehlivan, Ç. (2014a). Industry Forces, Competitive and Functional Strategies and Organizational Performance: Evidence from Restaurants in Istanbul, Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 300–309.
- Altuntaş, G., Semerciöz, F., Mert, A., & Pehlivan, Ç. (2014b). Industry Forces, Competitive and Functional Strategies and Organizational Performance: Evidence from Restaurants in Istanbul, Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 300–309.
- Andersen, T. J. (2013). *Short Introduction to Strategic Management*. Cambridge University Press.
- Araujo, A. O. (2002). *Gestão Estratégica de Empreendimentos Hoteleiros*. Anais do Congresso Brasileiro de Custos - ABC. <https://anaiscbc.abcustos.org.br/anais/article/view/2633>
- Bardin, L. (1977). *BARDIN_L_1977_Analise_de_conteudo_Lisboa_edicoes_70_225.20191102-5693-11evk0e-with-cover-page-v2*. Presses Universitaires de France.
- Barney, J. B. (2014). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage* (4th ed.). Pearson.
- Benzaghta, M. A., Elwalda, A., Mousa, M., Erkan, I., & Rahman, M. (2021). SWOT analysis applications: An integrative literature review. *Journal of Global Business Insights*, 6(1), 55–73.
- Botelho, C. (2003). Inovação Organizacional. *Revista Anual - Instituto para a inovação na formação*, (1), 53-75.

- Chan, H., Wan, L. C., & Sin, L. Y. M. (2007). Hospitality service failures: Who will be more dissatisfied? *International Journal of Hospitality Management*, 26(3), 531–545.
- Chandler, A. (1974). *Strategy and Structure – Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, The MIT Press.
- Dooley, L. M. (2002). Case Study Research and Theory Building.
- Drucker, P. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. Harper Business.
- Drucker, P. F. (2001), The Essential Drucker: the pre-eminent management thinker of our time. *Oxford, Butterwoth Heinemann (8-38)*, 112-117.
- Ferraz Pinto, I., Claudinei, ;, Gomes Campos, J., & Siqueira, ; Cibele. (n.d.). qualitativa: Perspetiva geral e importância para as ciências de nutrição
- Fernandes, A. (2007). Avaliação de Desempenho por Objetivos. *Recursos Humanos Magazine, Jan-Fev (48)*, 26-34.
- Ferreira, A. (2018). Ferramentas de Controlo de Gestão como fonte de Vantagem Competitiva–Solintellysys,Lda .
- Freire, A. (1997). *Estratégia de Sucesso em Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Grant, R. M. (2021). *Contemporary Strategy Analysis (11th ed.)*. Wiley.
- Ghazinoory, S., Abdi, M., & Azadegan-Mehr, M. (2011). Swot Methodology: A State-of-the-Art Review for the Past, A Framework for the Future. *Journal of Business Economics and Management*, 12(1), 24-48.
- Gursoy, D., & Chi, C. G. (2020). Effects of COVID-19 pandemic on hospitality industry: review of the current situations and a research agenda. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29(5), 527–529.
- Johannessen, J.-A., & Olsen, B. (2003). Knowledge management and sustainable competitive advantages: The impact of dynamic contextual training. *International Journal of Information Management*, 23(4), 277–289.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2020). *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases* (12th ed.). Pearson.

Kandel, B. (2020). Qualitative Versus Quantitative Research.

Köseoglu, M. A., Topaloglu, C., Parnell, J. A., & Lester, D. L. (2013). Linkages among business strategy, uncertainty and performance in the hospitality industry: Evidence from an emerging economy. *International Journal of Hospitality Management*, 34(1), 81–91.

Kotler, P., Keller, K.L., Brady, M., Goodman, M., Hansen, T. (2009). *Marketing Management*, Pearson Education Limited, Edinburgh Gate, Harlow, England.

Mações, M. A. R. (2017). *Vantagem Competitiva e Criação de Valor*. Leya.

Martins, A. (2013). A inovação como vantagem competitiva nos hotéis de luxo

Martins, R. F. R. C. (1983). *Acerca do Conceito de Estratégia*. Consultado online durante o mês de setembro de 2024.

Mintzberg, H. (1990). The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, March – April: 171-195.

Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press.

Mintzberg, H. (2006). O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados (4ª Edição). Porto Alegre, Artmed.

Morrison, A. M. (2019). *Marketing and managing tourism destinations* (3rd ed.). Routledge.

Nassaji, H. (2020). Good qualitative research. *Language Teaching Research*, 24(4), 427–431.

Oliveras-Villanueva, M., Llach, J. & Perramon, J. (2020). Service Quality in Hospitality and the Sustainability Effect: Systematic Literature Review and Future Research Agenda. *Sustainability*, 12, 8152.

Patton, M., & Cochran, M. (2002). A Guide to Using Qualitative Research Methodology A Guide to using Qualitative Research Methodology Contents.

Pickton, D. W., & Wright, S. (1998). Strategic Change, March=April 1998 Strategic Change Strat. In Change (Vol. 7). John Wiley & Sons, Ltd.

Porter, M. E. (1996). What is strategy?.

Porter, M. E. (1985). Competitive advantage. New York: Free Press.

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy – Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.

Ricci, G. e Filho, E. (2008). Medição de desempenho como suporte à inovação no turismo: proposta para pequenas empresas hoteleiras. V Seminário de Pesquisa Em Turismo Do MERCOSUL, Rio Grande do Sul.

Rita Lima Simões, A. (2016). A importância do planeamento estratégico como diferencial das empresas. Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra.

Rosete, A., Soares, B., Salvadorinho, J., Reis, J. & Amorim, M. (2020). Service Robots in the Hospitality Industry: An Exploratory Literature Review. In: Nóvoa, H., Drăgoicea, M., Kühn, N. (eds) Exploring Service Science. IESS 2020. *Lecture Notes in Business Information Processing*, 377. Springer, Cham.

Sammut-Bonnici, T., & Galea, D. (2015). SWOT Analysis. In Wiley Encyclopedia of Management (pp. 1-8). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom120103>

Sammut-Bonnici, T. & Galea, D. (2015). *SWOT Analysis*. In: Wiley Encyclopedia of Management: Strategic Management, Vol. 12, John Wiley & Sons, Hoboken.

Santos, A. J. R. (2008). Gestão estratégica: Conceitos, modelos e instrumentos. Escolar Editora.

Santos, António J. (2008). *Gestão Estratégica: Conceitos, Modelos e Instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.

Turismo de Portugal. (2023). Visão geral. [Www.turismodeportugal.pt](http://www.turismodeportugal.pt). https://www.turismodeportugal.pt/pt/Turismo_Portugal/visao_geral/Paginas/default.aspx

Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194.

Schneider, S., & Schneider, S. (2015). Analysis of Management practice Strategic planning: a comprehensive approach. *Asia Pacific Journal of Health Management*, 10, 3.

Sekulić, D., & Mandarić, M. (2017). Value creation as a factor of attracting and retaining customers in the hotel industry.

Singh, N., Hu, C., & Roehl, W. S. (2007). Text mining a decade of progress in hospitality human resource management research: Identifying emerging thematic development. *International Journal of Hospitality Management*, 26(1), 131–147.

Sun, S., Lee, P. & Law, R. (2019). Impact of cultural values on technology acceptance and technology readiness. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 89-96.

Verboncu, I., & Condurache, A. (2016). Diagnostics vs . SWOT Analysis. *Review of International Comparative Management*, 17(2), 114–123.

Vieira, I. (2020). O desempenho económico-financeiro dos hotéis face à evolução do turismo em Portugal.

Tzu, S. (1971). *The Art of War*. New York: Oxford University Press.

Walker, R. M. (2013). Strategic Management and Performance in Public Organizations: Findings from the Miles and Snow Framework. *Public Administration Review*, 73(5), 675–685.

Weil, K. (1985). PORTER, Competitive advantage, creating and sustaining superior performance. *Revista de Administração de Empresas*, 25, 82–84.

Zack, M. H. (1999). Developing a Knowledge Strategy. *California Management Review*, 41(3), 125-14