

Politécnico do Porto
Escola Superior de Hotelaria e Turismo

Ana Isabel Ferreira Santos

Os Impactos do *Cross-Selling* na Hotelaria

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Direção Hoteleira, Direção Comercial & Marketing

Orientação: Prof.^(a) Doutor^(a) Joaquim Ribeiro

Prof.^(a) Doutor^(a) Elga Pereira da Costa

Vila do Conde, Dezembro de 2019

Politécnico do Porto
Escola Superior de Hotelaria e Turismo

Ana Isabel Ferreira Santos

Os Impactos do Cross Selling na Hotelaria

Mestrado em Direção Hoteleira, Direção Comercial & Marketing

Orientação: Prof.^(a) Doutor^(a) Joaquim Ribeiro

Prof.^(a) Doutor^(a) Elga Pereira da Costa

Vila do Conde, Dezembro de 2019

Ana Isabel Ferreira Santos

Os Impactos do *Cross-Selling* na Hotelaria

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Direção Hoteleira, Direção Comercial & Marketing

Membros do Júri

Presidente

Dr. António Melo

Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Instituto Politécnico do Porto

Dra. Mónica Oliveira

Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Instituto Politécnico do Porto

Prof.(ª) Doutor(a) Elga Costa

Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Instituto Politécnico do Porto

Vila do Conde, Dezembro de 2019

AGRADECIMENTOS

Para a realização deste trabalho, tive a sorte de poder contar com o apoio de diferentes pessoas e estou extremamente grata por isso.

Em primeiro lugar, quero agradecer aos meus dois orientadores, o professor Joaquim Ribeiro e a professora Elga Costa que aceitaram este desafio e acompanharam-me ao longo de todo este processo e foram parte essencial para a concretização do mesmo.

Posteriormente agradecer à minha família que me deu sempre o apoio necessário e me motivou nos momentos mais difíceis.

Agradeço aos meus amigos pelo apoio diário, pela compreensão e pelo incentivo que me deram ao longo deste processo, e pela preciosa ajuda na partilha dos questionários em especial quero agradecer ao meu companheiro Gustavo Rocha que esteve sempre presente.

Não me posso esquecer de agradecer à minha entidade patronal, pois foi bastante compreensiva com este tema e sempre se mostrou disponível para ajudar, um agradecimento em particular a duas colegas que me motivaram e desafiaram para concluir esta aventura, Catarina Pimentel e Diana Vieira.

Por último e não menos importante, agradeço a todas as pessoas que colaboraram através da participação nos questionários, tornando assim possível a realização deste estudo.

RESUMO ANALÍTICO

A hotelaria, assim como a maioria das indústrias atualmente, vive em constante mudança. Os mercados não param de crescer, os consumidores são cada vez mais exigentes e isso obriga a unidade hoteleira a um trabalho contínuo para atingir o sucesso, onde muitas vezes o fator chave é a diferenciação.

Este estudo pretende observar se as técnicas de venda cruzada são ferramentas importantes para o setor hoteleiro e se estas se traduzem em maior satisfação e fidelização dos seus clientes.

Para a realização deste estudo foram conduzidos questionários a três tipos de públicos (consumidor, colaborador de hotelaria e gestor hoteleiro).

Constatou-se que estas ferramentas são realmente utilizadas hoje em dia no mercado hoteleiro e que contribuem para melhorar a relação entre o cliente e a organização. Quer isto dizer que estas empresas, para sobreviverem no mercado atual, têm que criar novas estratégias de vendas e assim distinguir-se da concorrência.

Para além disso, o presente estudo também constata que os consumidores têm em consideração a opinião de outros indivíduos que já conheçam esses serviços. Esta tendência do *word-of-mouth*, agora globalizada através das plataformas digitais, influencia a procura e os hotéis têm já consciência disso mesmo, tendo, por base, na sua estratégia aumentar a satisfação do seu cliente, recorrendo, por vezes, à implementação de técnicas de *cross-selling*.

Palavras-chave: Hotelaria; Cross-selling; Word-of-mouth; Satisfação; Fidelização.

ABSTRACT

Hospitality, like most industries today, is constantly changing. Markets keep growing, consumers are increasingly demanding and this requires from the hotel unit a continuous work to achieve success where often the key factor is differentiation. This study observes if the cross-selling techniques are important tools for the hotel industry and if they convert into greater customer satisfaction and loyalty. For the realization of this project, were conducted questionnaires to three types of public (consumer, hotel employee and hotel manager). It was found that these tools are indeed use today in the hotel market and that they contribute to improve the relationship between the customer and the organization. This means that these companies, in order to survive in today's market, have to create new sales strategies and therefore distinguish themselves from the competition, and this project also proves that consumers take into consideration the opinion of others who already know these services. This word-of-mouth trend, now globalized across digital platforms, influences demand, and hotels are already aware of it, so they based their strategy on the increase of customer satisfaction, sometimes by implementing cross-selling techniques.

Keywords: Hospitality; Cross-selling; Word-of-mouth; Satisfaction; Loyalty.

SUMÁRIO

Lista de tabelas.....	vii
Lista de ilustrações.....	viii
Lista de siglas.....	x
INTRODUÇÃO	1
PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	3
1 – CAPÍTULO I – CROSS-SELLING	3
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	3
1.2 UP-SELLING.....	4
1.3. O PAPEL DO COLABORADORR NO UP-SELLING.....	5
2 – CAPÍTULO II – O MARKETING RELACIONAL E O CRM	5
2.1 A FIDELIZAÇÃO DOS CLIENTES.....	7
2.2 A SATISFAÇÃO DO CLIENTE	8
2.3 O WORD-OF-MOUTH.....	9
3 – CAPÍTULO III – O CROSS-SELLING NA HOTELARIA	10
3.1 O SETOR HOTELEIRO	10
3.2 O PAPEL DOS COLABORADORES NA APLICAÇÃO DAS TÉCNICAS DE CROSS-SELLING.....	12
3.3 O PAPEL DA INTERNET NA APLICAÇÃO DAS TÉCNICAS DE CROSS-SELLING.....	12
3.4 O PAPEL DO F&B NA APLICAÇÃO DAS TÉCNICAS DE CROSS-SELLING.....	12
PARTE II – DESCRIÇÃO DA METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	14
1 – CAPÍTULO I – A DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E OS OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO.....	14
2 – CAPÍTULO II – A DEFINIÇÃO DA AMOSTRA.....	15
3 – CAPÍTULO III – A FORMULAÇÃO DAS HIPÓTESES.....	17
4 – CAPÍTULO IV – A TÉCNICA PARA RECOLHA E ANÁLISE DOS DADOS.....	18
4.1 O ENQUADRAMENTO DAS QUESTÕES.....	19
4.2 A DIVISÃO DOS QUESTIONÁRIOS	20
4.2.1 QUESTIONÁRIOS HÓSPEDES.....	20
4.2.2 QUESTIONÁRIOS GESTORES HOTELEIROS E COLABORADORRES DE HOTELARIA	21
4.3 OPÇÕES DE RESPOSTA FECHADA	21
5 – CAPÍTULO V – A ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	22

5.1 HÓSPEDE	22
5.1.1 DADOS DEMOGRÁFICOS	22
5.1.2 FREQUÊNCIA DE VISITA A HOTÉIS	23
5.1.3 OS SERVIÇOS MAIS VALORIZADOS	24
5.1.4 A IMPORTÂNCIA DA DISPONIBILIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO SOBRE OS SERVIÇOS DO HOTEL	27
5.1.5 A IMPORTÂNCIA DO FEEDBACK DE OUTROS CLIENTES	29
5.1.6 A IMPORTÂNCIA DA RELAÇÃO ENTRE O HÓSPEDE E O COLABORADOR DO HOTEL	32
5.2 GESTOR HOTELEIRO	34
5.2.1 A IMPORTÂNCIA DO CROSS-SELLING NO QUOTIDIANO DOS COLABORADORES DE HOTELRIA	34
5.2.2 A RELEVÂNCIA DA FORMAÇÃO	35
5.2.3 A IMPORTÂNCIA DA DISPONIBILIZAÇÃO DE INFORMAÇÃO DE TODOS OS SERVIÇOS DA UNIDADE HOTELEIRA	36
5.2.4 A INFLUÊNCIA DAS TÉCNICAS DE CROSS-SELLING NA RELAÇÃO DE PROXIMIDADE ENTRE O CLIENTE A ORGANIZAÇÃO	37
5.2.5 O IMPACTO DOS INCENTIVOS NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORRES	37
5.2.6 A IMPORTÂNCIA DO WORD-OF-MOUTH ATRAVÉS DAS PLATAFORMAS DIGITAIS	38
5.2.7 OS SERVIÇOS MAIS PROCURADOS NA HOTELRIA PARA ALÉM DO ALOJAMENTO	39
5.3 COLABORADOR DE HOTELARIA	40
5.3.1 A IMPORTÂNCIA DO CROSS-SELLING DIARIAMENTE NO TRABALHO DOS COLABORADORES DE HOTELRIA	40
5.3.2 A RELEVÂNCIA DA FORMAÇÃO	41
5.3.3 A IMPORTÂNCIA DA DISPONIBILIZAÇÃO DE INFORMAÇÃO DE TODOS OS SERVIÇOS DA UNIDADE HOTELEIRA	42
5.3.4 O IMPACTO DOS INCENTIVOS NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORRES	42
5.3.5 A INFLUÊNCIA DAS TÉCNICAS DE CROSS-SELLING NA FIDELIZAÇÃO DOS CLIENTES	43
5.3.6 A IMPORTÂNCIA DO WORD-OF-MOUTH ATRAVÉS DAS PLATAFORMAS DIGITAIS	44
5.3.7 OS SERVIÇOS MAIS PROCURADOS NA HOTELRIA PARA ALÉM DO ALOJAMENTO	45

CONCLUSÃO	46
SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	49
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	50
ANEXOS	53
Anexo A – Questionário cliente parte I	53
Anexo B – Questionário cliente parte II	54
Anexo C – Questionário Colaborador Hotelaria parte I	55
Anexo D – Questionário Colaborador Hotelaria parte II	55
Anexo E – Questionário Gestor Hoteleiro parte I	56
Anexo F – Questionário Gestor Hoteleiro parte II	58
Anexo G – Cabeçalhos questionários	59
Anexo H – Exemplo da extração dos resultados	60
Anexo I – Somatório de todas as respostas do questionário ao cliente	60
Anexo J – Somatório de todas as respostas do questionário ao Gestor Hoteleiro	72
Anexo K – Somatório de todas as respostas do questionário ao colaborador de hotelaria	73

Lista de tabelas

Tabela 1: Níveis de resposta possíveis nos questionários.	22
Tabela 2 - Serviços mais valorizados pelo sexo masculino.	25
Tabela 3 - Serviços mais valorizados pelo sexo feminino.	25

Lista de ilustrações

Figura 1 – Figura que ilustra o raciocínio tido em consideração para elaboração das perguntas do questionário.	19
Figura 2 - Participantes no questionário do cliente: % por sexo.	23
Figura 3 - Participantes no questionário do cliente: % por faixa etária.....	23
Figura 4 - Participantes no questionário do cliente % por frequência de visita a hotéis.	24
Figura 5 - Os serviços mais valorizados pelos clientes em %.	25
Figura 6 - Os serviços mais valorizados com base na faixa etária.....	26
Figura 7 - Os serviços mais valorizados em % com base na frequência de visita aos hotéis.	27
Figura 8 - A opinião do sexo masculino sobre a disponibilização de informação dos serviços de um hotel.	28
Figura 9 - A opinião do sexo feminino sobre a disponibilização de informação dos serviços de um hotel.	28
Figura 10 - A opinião do sobre a disponibilização de informação dos serviços de um hotel, com base na faixa etária.....	29
Figura 11 - A opinião sobre a disponibilização de informação dos serviços de um hotel, com base na frequência de visita aos hotéis.....	29
Figura 12 - A opinião sobre a importância do feedback de outros clientes, respostas tendo em conta o género.	30
Figura 13 - A opinião sobre a importância do feedback de outros clientes, respostas tendo em conta a faixa etária.....	31
Figura 14 - A opinião sobre a importância do feedback de outros clientes, respostas tendo em conta a frequência de visita a hotéis.	32
Figura 15 - A opinião sobre a importância da relação entre o cliente e o hóspede, tendo por base o género.	32
Figura 16 - A opinião sobre a importância da relação entre o hóspede e o colaborador de hotelaria com base na faixa etária.	33
Figura 17 - A opinião sobre a importância da relação entre o hóspede e o colaborador de hotelaria com base na frequência de visita a hotéis.	34
Figura 18 - A opinião sobre a importância do cross-selling sob a perspectiva dos gestores hoteleiros.	35
Figura 19 - A opinião sobre a importância da formação sob a perspectiva dos gestores hoteleiros.....	36
Figura 20 - A opinião sobre a importância da disponibilização da informação sobre os serviços sob a perspectiva dos gestores hoteleiros.	36
Figura 21 - A opinião sobre o impacto que as medidas de cross-selling têm na relação de proximidade entre a organização e o cliente na perspectiva dos gestores hoteleiros.....	37
Figura 22 - A opinião sobre a importância da colocação de incentivos junto do colaborador de hotelaria para melhorar as vendas cruzadas na perspectiva dos gestores hoteleiros.....	38
Figura 23 - A influência das plataformas digitais na procura de um determinado alojamento sob a perspectiva dos gestores hoteleiros.	39
Figura 24 - A influência das plataformas digitais na procura de um determinado alojamento sob a perspectiva dos gestores hoteleiros.	40
Figura 25 - A opinião sobre a importância do cross-selling sob a perspectiva dos colaboradores de hotelaria.	41
Figura 26 - A opinião sobre a importância da formação sob a perspectiva dos colaboradores de hotelaria.	41

Figura 27 - A opinião sobre a importância da disponibilização dos serviços sob a perspectiva dos colaboradores de hotelaria.	42
Figura 28 - A opinião sobre a importância de colocação de incentivos para a aplicação de técnicas de venda cruzada na perspectiva do colaborador de hotelaria.	43
Figura 29 - A opinião sobre a influência que as técnicas de cross-selling têm na fidelização do cliente na opinião do colaborador de hotelaria.....	44
Figura 30 - A opinião sobre a influência das plataformas digitais na procura de um determinado serviço hoteleiro sob a perspectiva dos colaboradores de hotelaria.	44
Figura 31 - Os serviços mais procurados para além do alojamento na opinião dos colaboradores de hotelaria.	45

Lista de siglas

CRM – Customer Relationship Management

E-WOM – Eletronic Word-of-Mouth

F&B – Food and Beverage

WOM – Word-of-mouth

PRM – Partner Relationship Management

Glossário

Call center – Central de atendimento que faz a ligação entre o consumidor e a organização.

Customer Relationship Management (CRM) – Este termo define-se como gestão de relacionamento com o cliente. Está diretamente relacionado com as ferramentas que as organizações utilizam para gerirem as suas relações com os seus consumidores.

Check-in – Expressão que significa registo de entrada. Na hotelaria é utilizada quando se dá a entrada do hóspede num hotel.

Check-out – Expressão que diz respeito ao registo de saída. Na hotelaria é utilizada quando se dá a saída do hóspede num hotel.

Electronic Word-of-mouth (eWOM) – A tradução é boca-a-boca eletrónico, ou seja, quando os consumidores partilham informação sobre um determinado produto ou serviço, mas o fazem exclusivamente através da internet.

Food & Beverage (F&B) – Atividades relacionadas com a produção, o serviço e a comercialização de comidas e bebidas.

Website – Esta palavra surge da junção de duas palavras: web (internet) e site (lugar), quer isto dizer que estamos a falar de um local na internet.

Word-of-mouth (WOM) – Em português, esta expressão traduz-se como “boca-a-boca”. Esta palavra é utilizada sobretudo no âmbito da gestão. Define-se pela partilha que um consumidor faz de uma opinião/testemunho sobre um determinado produto ou serviço.

Partner Relationship Management (PRM) – Diz respeito à gestão do relacionamento com os parceiros da organização.

Room Service – Terminologia utilizada na hotelaria para descrever os serviços associados ao quarto. Quando um hóspede faz um pedido diretamente para o seu quarto, como por exemplo pedir refeições e/ou bebidas.

Stakeholders – Em português, esta palavra pode ser definida como parceiros ou intervenientes. Este termo é mais utilizado na gestão e pode identificar diferentes indivíduos que colaboram com uma organização, desde os colaboradores aos agentes financeiros.

Software – Trata-se de um termo em inglês que é normalmente utilizado para descrever um programa informático.

Target – Alvo é o significado deste vocábulo em português. Na gestão e no marketing é utilizada quando o objetivo é falar do consumidor preferencial de uma organização, ou seja, os consumidores para que um determinado produto/serviço é dirigido.

INTRODUÇÃO

Hoje em dia não se pode associar a hotelaria apenas ao serviço de alojamento; é algo bem mais complexo que deve ser analisado sob várias perspetivas. Os hóspedes são mais exigentes e o mercado muito mais competitivo. A diversidade de ofertas faz com que um hóspede, no momento de decisão de compra, avalie diferentes fatores, desde o preço, à composição de todos os serviços, a localização e também o feedback de outros hóspedes.

Daí ser crucial que o ramo hoteleiro encontre novas formas de se distinguir e de proporcionar diferentes experiências que o destaque e permita a fidelização dos seus clientes, como é o caso das estratégias de *cross-selling*.

Estas dinâmicas permitem aos hotéis gerar mais vendas e, por sua vez, mais receita. No entanto, se as mesmas forem aplicadas da forma correta podem permitir uma melhor e mais longa relação entre a empresa hoteleira e os seus hóspedes.

As organizações têm que se adaptar às novas necessidades do mercado e os hotéis não são exceção. Todos os pormenores são importantes no momento de captar um novo cliente ou fidelizar um cliente já existente. Compreender as necessidades de um cliente é fundamental para poder satisfazê-lo.

Tendo por base esta premissa, técnicas como a venda cruzada podem ter uma significativa importância na estratégia de uma organização.

Este trabalho de investigação tem como principal finalidade compreender se as técnicas de venda cruzada são aplicadas no setor hoteleiro e, no caso de resposta afirmativa, compreender os seus impactos.

Este documento encontra-se dividido em duas grandes partes: inicia-se com o enquadramento teórico sobre o tema, onde se exploram artigos científicos sobre esta matéria, desde a explicação do termo *cross-selling*, as suas variáveis e também as consequências do mesmo numa organização. Segue-se uma outra parte principal deste trabalho, que se prende com a metodologia de investigação aplicada, apresentando-se uma explicação da metodologia selecionada, culminando depois na respetiva apresentação dos resultados finais.

As conclusões do presente estudo têm como objetivo comparar os resultados obtidos nos inquéritos com a informação disponibilizada ao longo da revisão de literatura, tendo

como propósito compreender se existe uma ligação entre a opinião da população deste estudo e os restantes autores que analisaram esta temática.

PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1 – CAPÍTULO I – CROSS-SELLING

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O termo cross-selling, ou venda cruzada, é uma técnica de venda em que o vendedor propõe a um consumidor um novo produto e/ou serviço, para além daquele que está a ser vendido no momento. Contudo, esta sugestão deve ser um complemento e deve ir ao encontro das necessidades do cliente no momento, por isso deve estar associada à compra que está a ser feita naquele instante (Nogueira, 2014).

Para as empresas, o custo de manter um cliente é menor do que o custo de captar novos clientes. Como tal, técnicas de venda como a do *cross-selling* são muito importantes (Yan, Sun e Liu, 2016), dado que uma das formas de reter os consumidores já existentes é através da venda cruzada.

Existem autores que identificam o *cross-selling* como uma ferramenta de CRM (Customer Relationship Management) fundamental para uma maior proximidade com o cliente (Kamakura, Ramaswami e Srivastava, 1991).

Para além de ser uma forma da organização aumentar as suas vendas e, por sua vez, o lucro, é também uma ferramenta que permite criar uma relação com o cliente. Isto porque, para que a mesma funcione, é importante perceber bem o perfil do comprador e saber quais as suas necessidades.

Quando é feita uma proposta “suplementar” à compra que já foi feita pelo cliente, o vendedor mostra que sabe exatamente o que este cliente precisa, demonstrando, por sua vez, preocupação com o mesmo. Desta forma, são geradas relações de maior proximidade entre aquele vendedor (que representa a organização) e aquele cliente. Se esta estratégia funcionar positivamente, a empresa vai conquistando a fidelização do cliente e, com o passar do tempo, vai conseguindo obter mais informações sobre ele (preferências, estilo de vida, métodos de pagamento, periodicidade com que faz as compras, entre outros). Todos estes dados permitem à organização criar novos produtos e/ou serviços que vão ao encontro das reais necessidades e escolhas do consumidor e, dessa forma, satisfazê-los e distinguir-se positivamente da concorrência (Kamakura, Webel, Rosa e Mazzon, 2002).

1.2 UP-SELLING

Uma das variáveis do *cross-selling* é o *upselling*, que tem por base aumentar o consumo do produto ou serviço que está a ser adquirido no momento. Quer isto dizer que se está a propor ao consumidor algo superior do que aquilo que ele já ia inicialmente comprar (Canto, 2016).

Tal como o *cross-selling*, esta técnica visa melhorar a experiência do consumidor e, por consequência, criar uma ligação com o mesmo, que permita a sua fidelização.

Nos últimos tempos, esta prática passou a ter maior relevância e os gestores compreenderam que podem aumentar as suas vendas se deixarem o seu cliente mais satisfeito, oferecendo-lhe um produto/serviço personalizado, com base nas suas reais necessidades (Sharma y Sharma, 2015).

Quando uma organização decide trabalhar este tipo de ferramentas é necessário que conheça o seu consumidor. No entanto, no caso específico do *upselling* não é necessária uma relação tão próxima como quando se aplicam técnicas de *cross-selling*.

Apesar de ambas estarem relacionadas, o *cross-selling* é mais do que propor um serviço/produto complementar; trata-se de conseguir vender novos produtos/serviços. Por isso é que na condição *upselling* se torna tão importante, por um lado conhecer o poder de compra que o seu consumidor tem (só assim é que se pode fazer uma oferta atrativa) e, por outro lado, e se possível, conhecer o seu historial de compra, pois só assim poderá oferecer algo que faça já parte das carências do cliente (Mondéjar, 2014).

Para que o *upselling* tenha os resultados positivos pretendidos, ou seja, para que aumente a rentabilidade da empresa, é necessário que sejam tidos em consideração alguns fatores que podem determinar o sucesso ou insucesso destas práticas. É importante conhecer o mercado em que se encontram e perceber quais os serviços/produtos que a concorrência direta ou indireta dispõe. Depois de ter um conhecimento sólido sobre o mercado, é o momento de segmentar o seu público e perceber os desejos/necessidades de cada target. Para que se possa oferecer um produto ou serviço é essencial que se conheça bem os mesmos e que se avalie a possibilidade de ter produtos ou serviços complementares que correspondam às carências do seu público-alvo. Durante o momento da venda, o consumidor não gosta de se sentir pressionado e, por isso, todas as propostas devem ser feitas da forma mais natural possível, sem exercer pressão no comprador (Canto, 2016).

Para o sucesso da aplicação destas ferramentas é necessário que os colaboradores estejam formados e motivados nesse sentido; para além disso, devem também ter ao seu dispor materiais de Marketing que permitam suportar estas iniciativas (Hosteltur, 2012).

1.3. O PAPEL DO COLABORADOR NO UP-SELLING

Uma organização que pretenda utilizar este tipo de técnicas de venda tem que estar munido de infraestruturas adequadas.

Os colaboradores são a peça mais importante para o sucesso desta ferramenta. Eles devem sentir-se motivados ao longo do seu trabalho e, se tal acontecer, se os mesmos estiverem agradados com o papel da organização e com as funções que desempenham, de uma forma quase espontânea vão querer ajudar a empresa (Clark e Mills, 1979).

Desta forma, a empresa deve apostar na qualificação dos seus colaboradores para que estejam preparados para utilizarem, no quotidiano, o *cross-selling*. Por último, e não menos importante, para além da motivação (que provém das boas relações laborais) e da formação, os colaboradores também desempenham melhor as suas funções se receberem incentivos (Zboja e Hartline, 2010).

A entidade patronal não tem obrigatoriamente de utilizar estímulos monetários, apesar de ser o método mais utilizado. Também pode oferecer ao trabalhador uma recompensa diferenciada como, por exemplo, uma viagem. Acima de tudo, deve ser algo que seja valorizado e do agrado do colaborador, para que assim a organização consiga garantir que o mesmo está verdadeiramente motivado (Khan et al, 2015).

2 – CAPÍTULO II – O MARKETING RELACIONAL E O CRM

A partir da década de 90 começa a ser explorado o conceito de Marketing Relacional. O autor Leonard Berry foi, em 1993, um dos primeiros a abordar este tema explicando que o “marketing de relacionamento é baseado na premissa de que os clientes importantes precisam receber atenção contínua” (Marques, 2013).

Este tema começa a ter maior notoriedade nos dias de hoje, existindo, por parte das organizações, uma maior preocupação em ter um relacionamento a longo prazo com os seus

consumidores. O crescente desenvolvimento dos mercados e o aumento da concorrência faz com que as empresas tenham de ter em consideração as suas relações com os seus clientes. Desta forma, é necessário que desenvolvam uma estratégia para conseguir uma longa relação com os seus *stakeholders*, sendo eles os seus clientes externos ou internos, os fornecedores e os agentes financeiros. Daí ser tão importante a aplicação de técnicas como o *cross-selling* e *upselling*, devendo, por isso, existir uma formação junto dos colaboradores para que estejam capacitados e possam oferecer uma maior diversidade de produtos e serviços aos seus clientes.

Estamos, portanto, a falar de uma gestão de relacionamento com o cliente ou, por outras palavras, de CRM (*Customer Relationship Management*). Não obstante, e com o objetivo de manter e melhorar as suas relações com os seus parceiros, é importante que também exista uma preocupação com essa gestão, falando-se, assim, do PRM - *Partner Relationship Management* (Kotler e Keller, 2007).

Para além do crescente desenvolvimento dos mercados e, por consequência, do aumento da concorrência, os consumidores também se encontram mais exigentes e proativos devido aos constantes desenvolvimentos tecnológicos que ajudam, neste caso, a Hotelaria a aplicar as ferramentas de CRM, mas que, por outro lado, necessitam de considerar o facto de o consumidor estar muito mais informado (Borget e Santos, 2009).

Existem diferentes definições para o termo CRM. No entanto, esta ferramenta é apenas vista de duas perspetivas diferentes: "... para umas é apenas mais uma ferramenta tecnológica, para outros é uma parte integrante e essencial do negócio" (Froís, 2018). Não obstante, todos os autores valorizam esta ferramenta e compreendem que a mesma é essencial para melhorar as relações da organização com os seus consumidores.

Um aspeto importante é que se a empresa aplicar as técnicas de uma forma eficiente, consegue obter informações chave sobre o seu cliente e assim fazer um atendimento excelente em tempo real, melhorando a perceção do cliente em relação aos produtos e serviços, tornando, assim, mais fácil a aplicação de técnicas como o *cross-selling* e o *upselling* (Lanning,1998).

Um fator determinante para melhorar o Marketing do Relacionamento nos dias de hoje é a utilização da tecnologia certa para o efeito. É essencial que exista o software adequado para gerir a base de dados de uma corporação e, sobretudo, que a informação que se encontra disponível nessa base de dados seja possível de utilizar. Não basta as empresas terem informações sobre os consumidores; devem saber utilizá-las, nomeadamente no momento de atendimento, através de *call centers*, emails, entre outras formas de difusão da sua comunicação (Kotler e Keller, 2007).

2.1 A FIDELIZAÇÃO DOS CLIENTES

Em 2013, os autores Afsar, Nasiri e Zadeh explicam que o termo *fidelização* começou a ter visibilidade a partir de 1940. Brás (2016) definiu este termo como “ato de fazer compras sucessivamente junto do mesmo fornecedor ou da mesma marca”. Quando falamos de um cliente fidelizado estamos a assumir que este tem um relacionamento com a marca que está fidelizado, o que o torna mais resistente à troca por outra insígnia, visto que adquire várias vezes produtos ou serviços dessa empresa e, se necessário, está disposto a pagar mais, porque esta relação entre ele e a organização é mais forte do que o fator preço (Kin et al.,2009).

Os investigadores da área de Marketing tentam perceber os fatores que levam à fidelização dos consumidores, sendo um dos aspetos mais relevantes a *satisfação* do mesmo, podendo esta referir-se ao momento antes da compra, durante ou no serviço pós-venda, influenciando incondicionalmente a fidelidade de um comprador (Chang & Chen, 2009).

Para além deste fator, outro igualmente relevante é a *confiança* que se tem numa determinada marca/empresa, podendo esta advir dos seus anos de existência, do seu tipo de comunicação, do facto de ser líder no mercado, da opinião de outros clientes ou, simplesmente, pelo facto de esta confiança poder ser fruto de uma experiência bem sucedida (P. Lin, 2013).

Atualmente, as organizações preocupam-se não só em manter os seus clientes fidelizados, como também transformar todos os clientes que ainda não são fidelizados em clientes da sua marca. Para isso, as corporações recorrem, variadas vezes, a programas de

fidelização, querendo isto dizer que, quando decidem criar ferramentas que permitam incentivar os seus compradores a voltar a adquirir o seu produto ou serviço, estimulam, frequentemente, a compra através de ofertas especiais, descontos em futuras ou nas compras atuais, acessos a determinados serviços, parcerias com outras marcas, entre outros (Brás, 2016).

A fidelização nem sempre pode ser medida pelo número de vezes que um cliente adquire um produto ou serviço, porque quando falamos, por exemplo, de um produto com um ciclo de vida mais longo ou de um produto sazonal, a frequência da compra não é um ato regular.

No entanto, se a marca cumprir ou superar as expectativas do comprador, este irá recomendar esse produto ou serviço a outros o que, quando acontece, nos permite também concluir que o consumidor é fiel (Kotler, et al., 2007).

2.2 A SATISFAÇÃO DO CLIENTE

A satisfação de cliente é medida através da comparação entre o desempenho de um produto ou serviço e as expectativas que existiam sobre esse produto ou serviço. O sentimento resultante dessa comparação, ou seja, a decepção ou o contentamento, é que determinam essa satisfação. (Tsiros, Mittal, Ross, 2004).

Com base nesta realidade, Kotler (2007) explica que quando um desempenho/resultado não for ao encontro das expectativas, o cliente ficará insatisfeito; se for de acordo às expectativas, ficará satisfeito; se ultrapassar essas expectativas, ficará muito satisfeito, existindo uma maior probabilidade de se fidelizar à marca. É necessário compreender que aquilo que um cliente espera sobre determinado produto ou serviço depende de vários fatores, sendo um deles a relação que já existe com a marca (Aaker, Fournier, Brasel, 2004).

É importante que as empresas consigam medir o nível de satisfação dos seus clientes, porque esse fator influencia diretamente a fidelização à marca e, por sua vez, as vendas e o lucro da organização. Para fazer isso, algumas instituições identificam os fatores que o seu

target mais valoriza e, desta forma, ajustam as estratégias da empresa (Morgan, Anderson, Mittal, 2005).

No setor hoteleiro é difícil encontrar um padrão que justifique a satisfação do cliente. Isto porque, na Hotelaria, a satisfação percebida pelo hóspede é avaliada mediante as suas expectativas. O facto de existirem diferentes tipos de clientes faz com que o mesmo serviço seja avaliado de diferentes formas, uma vez que essa avaliação/satisfação varia conforme a expectativa pessoal de cada hóspede (Knutson, Beck & Yen, 2004).

2.3 O WORD-OF-MOUTH

A designação WOM, *Word-of-mouth*, pode ser definida, tal como preconizado por Ventura (2017), com base nos autores Arndt (1967) e Buttle (1998), como “...boca-a-boca, como sendo oral, comunicação de pessoa-para-pessoa, entre um comunicador e um recetor, onde o recetor percebe a informação como não comercial, a respeito de uma marca, produto ou serviço.”

Como já referido anteriormente, os clientes atuais são cada vez mais informados e, antes de tomar uma decisão de compra de um determinado produto ou serviço, analisam toda a informação disponível, quer através do feedback de outros consumidores quer através da informação sobre esse produto/serviço nos meios de comunicação, redes sociais ou em *websites* para o efeito (Kotler, et al., 2007).

No caso da Hotelaria, os *websites* mais comuns para disponibilizam este tipo de esclarecimento são as plataformas da Booking, da Trivago.

Quando este tipo de WOM acontece na internet, estamos perante o eWOM (*eletronic word-of-mouth*), ou seja, a expressão de opiniões por parte de indivíduos, sejam elas positivas ou negativas, feitas diretamente na internet, acerca de um determinado produto ou serviço (Oliveira, 2013).

O WOM pode ser determinante no momento da decisão de compra. A opinião de outra pessoa que não o potencial comprador pode ser bastante relevante. Essa consideração também varia consoante a relação entre o potencial consumidor e a pessoa que lhe deu esse

feedback. Se houver uma maior proximidade, as considerações passadas terão maior impacto do que se os indivíduos não tiverem nenhum tipo de vínculo (Kanuk, 2000 *in* Campos, 2017).

O facto de hoje em dia, em determinadas situações, o cliente ser “bombardeado” com várias distrações, por exemplo ecrãs publicitários que tentam persuadir o comprador no momento de decisão de aquisição de um determinado produto/serviço, faz com o mesmo se sinta mais pressionado e com menor confiança na marca, porque nem sempre a publicidade tem um resultado positivo junto do cliente.

O consumidor pode, por vezes, associar anúncios a algo fictício e que não corresponde exatamente à realidade e, nesse sentido, valoriza muito mais a palavra de outra pessoa do que os meios de comunicação da marca. Ele sabe que a marca tem por base vender, por isso vai sempre demonstrar o lado bom de um produto ou serviço. Por esse facto, o indivíduo que partilha o seu testemunho sobre um determinado produto ou serviço tem um maior impacto junto do cliente (Kotler et al.,2017).

Uma das formas de ser possível uma instituição avaliar o nível de fidelização dos seus clientes é percebendo se eles recomendam os produtos ou serviços, se têm um discurso positivo sobre a marca junto de potenciais compradores. (Lin, 2013).

3 – CAPÍTULO III – O CROSS-SELLING NA HOTELARIA

3.1 O SETOR HOTELEIRO

Atualmente, não existem muitos estudos sobre a venda cruzada no setor hoteleiro, sendo já o termo *cross-selling* estudado por diferentes autores, maioritariamente numa perspetiva global, embora existam poucos artigos que analisem concretamente os impactos desta técnica de venda num setor económico em específico.

O setor hoteleiro sofreu várias mudanças ao longo dos anos, muito por consequência da alteração do perfil do hóspede. Hoje em dia, o cliente é muito mais exigente e o facto de existir uma grande oferta no mercado, fez com que as empresas deste setor melhorem as suas ofertas. A maioria do público que recorre a um serviço de hotelaria não procura apenas alojamento; procura uma experiência que começa a partir do momento em que é feita a

reserva e termina no *check-out*. Por esse mesmo motivo, as técnicas de *cross-selling* podem, de uma forma efetiva, ajudar a melhorar a experiência do cliente.

O ativo financeiro da hotelaria ou de qualquer outra organização que pretenda ser bem-sucedida são a sua base de clientes. Daí ser tão fundamental que se desenvolvam mecanismos que permitam melhorar a sua relação individual com o cliente (Peppers & Rogers, 2011). Por esta razão, têm vindo a surgir cada vez mais técnicas ligadas à gestão de relacionamento com o cliente, como o Marketing Relacional ou os próprios sistemas informáticos que fazem esta gestão, como é o caso dos CRM.

Com o crescimento e desenvolvimento do Turismo e do setor Hoteleiro, as técnicas de *cross-selling* e *up-selling* tiveram um crescimento acelerado.

Em 2015, os serviços complementares oferecidos num alojamento aumentaram em cerca de 41% (Mondéjar Jiménez, 2014). Estes serviços estavam já muitas vezes disponíveis nos hotéis, contudo esperava-se que o hóspede os procurasse de uma forma natural e não existiam muitas abordagens por parte dos colaboradores dos hotéis, de forma a incentivar os seus hóspedes a passarem mais tempo no próprio hotel e a usufruir dos restantes serviços. Hoje em dia, com a expansão deste setor e também pelo aumento da concorrência, o cenário alterou-se drasticamente e os próprios colaboradores hoteleiros tentam, através de técnicas de *cross-selling*, fidelizar os seus clientes, cativando-os para que usufruam de um maior número de serviços possível, aumentando assim o lucro da organização.

Estas tipos de ações podem ser feitas no momento da reserva ou do *check-in* (Sharma e Sharma, 2015), como também no final da estadia. Neste último caso, sendo o objetivo trazer novamente o hóspede ao Hotel, a unidade de alojamento pode oferecer aos seus clientes um desconto extra numa próxima visita, uma vez que o hóspede está a ser brindando com um desconto especial este, têm ainda mais motivos para voltar e recomendar esta unidade hoteleira. (Canto, 2016).

3.2 O PAPEL DOS COLABORADORES NA APLICAÇÃO DAS TÉCNICAS DE CROSS-SELLING

Para o sucesso da aplicação destas ferramentas é necessário que os colaboradores detenham não só a formação como a motivação adequadas. Para além disso, devem também ter ao seu dispor materiais de Marketing que permitam suportar estas iniciativas (Hostelur, 2012).

No serviço hoteleiro, o colaborador é um *stakeholder* essencial para o sucesso do negócio, pois os colaboradores de um Hotel são uma peça chave para que os hóspedes se possam sentir bem acolhidos. Para esta hospitalidade decorrer de uma forma natural é necessário que os colaboradores do alojamento se sintam motivados e satisfeitos com as suas funções e que tenham a formação necessária para poderem desempenhar os seus papéis da melhor forma possível (Heide & Grønhaug, 2009)

3.3 O PAPEL DA INTERNET NA APLICAÇÃO DAS TÉCNICAS DE CROSS-SELLING

Uma vez que quando falamos do setor hoteleiro estamos a falar de serviços e já que estes são algo intangível, é natural que os hóspedes procurem o máximo de informação disponível sobre um Hotel antes de fazer a reserva. O crescente desenvolvimento da internet e a globalização fizeram com que a divulgação destes conteúdos, hoje em dia, seja maioritariamente feita através da internet, por um lado, porque o cliente pode ser de qualquer parte do mundo e, por outro lado, porque é uma forma de simplificar o processo de aquisição do serviço, neste caso das reservas. Em contrapartida, o cliente atual gosta de sistemas práticos e rápidos, por isso a internet é o maior aliado que a indústria hoteleira poderia ter neste momento (Machado, 2014).

3.4 O PAPEL DO F&B NA APLICAÇÃO DAS TÉCNICAS DE CROSS-SELLING

A expressão F&B (*food and beverage*) que em português quer dizer comida e bebida, é utilizada no setor hoteleiro para “...designar todas as atividades relacionadas com a produção, serviço e a comercialização de comidas e bebidas.” (Moser, 2002 *in* Pessoa, 2017).

Este conceito foi desenvolvido ao longo dos anos e começou a ter uma maior importância para os gestores hoteleiros, uma vez que os serviços como: restaurantes, *room*

service e bar tornaram-se indispensáveis e influenciam a estadia dos hóspedes (AbuKhalifeh & Som, 2012). Anteriormente, este departamento não era valorizado, era apenas mais um serviço disponível no hotel, desvalorizado quer no seu potencial quer no impacto que poderia ter na satisfação dos hóspedes. Contudo, com o crescente desenvolvimento da gastronomia e, por sua vez, o aumento da importância dos chefes de cozinha, os hotéis viram no setor F&B uma forma de se destacarem e diferenciarem da concorrência (Rutherford & O'Fallon, 2007).

Para além desta visibilidade dos chefes de cozinha, este serviço também é importante para o aumento da receita na organização hoteleira. Depois do alojamento, pode ser o serviço que dá maior rentabilidade à unidade hoteleira, por isso é que é importante que seja tido em conta na estratégia da empresa (Adler & Chien, 2004).

Vários autores como Rutherford & O'Fallon (2007) e AbuKhalifeh & Som (2012) explicam que o F&B pode influenciar diretamente a satisfação dos consumidores e, por consequência, a sua fidelização. Uma vez que este serviço tem influência na apreciação que o hóspede faz no final da sua estadia (Pessoa 2017).

Dada a diversidade de serviços complementares oferecidos num alojamento, dada a diversidade de expectativas e noção de satisfação por parte dos atuais clientes (mais exigentes e mais informados), e dada ainda a competitividade inerente ao setor da hotelaria, torna-se imperativa uma atenção especial às mais recentes técnicas como a venda cruzada, pela significativa importância que têm na estratégia global de uma organização.

PARTE II – DESCRIÇÃO DA METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Apesar de não existir muita informação disponível sobre esta temática (*cross-selling*) na hotelaria, a mesma não deixa de ser relevante para o setor. Desta forma e na tentativa de entender a temática na sua concretização prática no setor da hotelaria, foi inicialmente feita uma revisão de literatura relativa ao tema do *cross-selling*, por forma a possibilitar o correto desenvolvido de um estudo prático, através da realização de questionários, que permitisse avaliar o impacto destas ferramentas, nos dias de hoje, neste setor em particular.

A definição da metodologia passa pela explicação do objetivo geral desta análise e os objetivos específicos, bem como uma descrição detalhada da escolha da população para este estudo. Posteriormente é apresentada a formulação das hipóteses, um capítulo onde são expostos os resultados possíveis que podem surgir desta investigação. Para além disso, esta segunda parte do documento conta ainda com a apresentação da técnica utilizada para a recolha e análise de dados, capítulo este que descreve como foi feita a distribuição destes questionários, o enquadramento tido em consideração para o desenvolvimento das questões, a divisão entre os questionários e ainda uma explanação sobre as opções de resposta disponíveis. Para culminar a metodologia existe a análise de resultados que está subdividida entre os dados extraídos do questionário do consumidor, do gestor hoteleiro e do colaborador de hotelaria. O desenvolvimento desta parte do projeto teve em consideração as variáveis apresentadas na revisão de literatura.

1 – CAPÍTULO I – A DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E OS OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO

A Revisão de literatura define a venda cruzada e expõe alguns fatores determinantes para o sucesso destas ferramentas. Para além disso, explica qual é o objetivo principal que uma organização tem, quando decide utilizar este tipo de estratégias, ou seja, a fidelização.

Contudo, falta perceber se na hotelaria estas ações têm o mesmo impacto e se são valorizadas pelos hotéis. Posto isto, a pergunta de investigação que se coloca é: **“Quais são os impactos da aplicação de técnicas de cross-selling na hotelaria?”**.

Para responder a esta questão foi necessário recolher algumas informações através de inquéritos.

Como já foi referido ao longo da revisão de literatura, as técnicas de venda cruzada podem ajudar de uma forma positiva as organizações. Para além do aumento da receita, consequência do aumento das vendas, podem melhorar a relação entre o hotel e o hóspede, não só fidelizando clientes como atraindo novos, através do *word-of-mouth*.

Desta forma, torna-se pertinente analisar, através de uma metodologia quantitativa, estas teorias na prática e medir o seu impacto no setor hoteleiro.

O principal objetivo deste estudo é comprovar se as técnicas de cross-selling são ou não aplicadas na hotelaria e o qual o seu verdadeiro impacto; ou seja, se aumentam a satisfação do cliente, por sua vez, se proporcionam a fidelização.

Como objetivos específicos, apresentam-se os seguintes:

- Identificar se as técnicas de venda cruzada têm impacto na relação hóspede/organização;
- Compreender se os colaboradores de hotelaria estão motivados e se dispõem da formação necessária para conseguirem utilizar estas ferramentas;
- Analisar se o testemunho de outros clientes têm impacto no momento de decisão de compra de um novo potencial cliente;
- Compreender se os hóspedes, colaboradores de hotelaria e gestores hoteleiros partilham todos da mesma opinião sobre esta temática; e
- Identificar os serviços mais valorizados pelo cliente, para além do alojamento.

Para este trabalho de investigação, a variável utilizada é a metodologia quantitativa e o instrumento usado é o questionário. Uma vez que um dos objetivos deste estudo é poder comparar a opinião entre os clientes internos de hotelaria, gestores hoteleiros e hóspedes, foram desenvolvidos três questionários dirigidos, para que assim seja possível obter a perspectiva de cada um deles.

2 – CAPÍTULO II – A DEFINIÇÃO DA AMOSTRA

Para a realização da presente investigação é necessário definir a população-alvo com a qual se pretende trabalhar, por forma a obter-se uma amostra, que vai responder aos

questionários, garantindo que a amostra representativa tem as mesmas características da população selecionada.

Assim sendo, neste caso específico foram obtidas respostas por parte dos hóspedes, dos colaboradores e dos gestores de diferentes hotéis em Portugal. Como se trata de uma população muito extensa e por forma a conseguir a colaboração do público pretendido, foram tidos em consideração alguns critérios de exclusão, como é o caso da seleção apenas de hotéis na região do Porto, por uma questão de proximidade.

Dentro desta localização foi necessário analisar diversos fatores para chegar à amostra final. No caso dos hotéis, neste momento estão registados no Registo Nacional de Turismo 282¹ empreendimentos turísticos no Porto. Para este estudo interessou ter a opinião de Hotéis, Pousadas e Hotéis-apartamentos, num total de 180 empreendimentos. Destes 180, apenas 161 estão classificados em auditoria.

Dado que o objetivo desta investigação é analisar os serviços extra do hotel, torna-se relevante que os estabelecimentos hoteleiros que vão entrar nesta investigação tenham, pelo menos, um restaurante. Desta forma, para o presente estudo, dos 161 empreendimentos classificados em auditoria, incluíram-se apenas 124 hotéis, dado que os restantes não cumpriam este último critério de seleção.

Pelo facto de se trabalhar com uma amostra, o presente estudo apresenta um caso representativo de 20% da população, ou seja, 25 hotéis.

Desta forma, será necessário inquirir 25 gestores hoteleiros (1 por cada hotel).

Nem todos os hotéis têm o mesmo número de colaboradores e é também difícil garantir que todos estejam disponíveis para responder. Assim sendo, foi definido um número médio por hotel de 2 participantes, resultando, para o presente caso, a amostra correspondente a 50 colaboradores de hotelaria.

Quanto aos hóspedes, o número da amostra foi definido tendo por base a taxa média de ocupação nos hotéis, pousadas e hotéis-apartamento, na cidade do Porto.

¹ Informação retirada de <https://rnt.turismodeportugal.pt/RNET/Registos.ConsultaRegisto.aspx?Origem=CP&MostraFiltro=True> [Consultado em 09/09/2019].

Em 2018, a taxa média de ocupação foi de 64%². Destes 25 estabelecimentos que estão a ser analisados, existem em média 40 quartos disponíveis para venda. Com esta taxa de ocupação por hotel, o número de clientes é de 25,6.

Tendo por base que o objetivo deste estudo é perceber o impacto das vendas cruzadas na hotelaria, por uma questão de proximidade, e conseqüente maior volume de respostas, optou-se por enviar as questões apenas para os clientes residentes. Tal decisão justifica-se com base na revisão de literatura, que nos refere que o principal impacto da aplicação das técnicas de *cross-selling* é a fidelização de clientes. Com base neste pressuposto, entende-se que um hóspede local tem maior tendência para fidelizar-se, quando comparado com um hóspede estrangeiro, cujo motivo maior da visita ao hotel é a visita a um determinado país ou cidade.

Na Região Norte, em 2018 as dormidas de portugueses representaram 45%³ das dormidas. Quer isto dizer que o total da amostra de hóspedes é de 288 (25 estabelecimento x 25,6 clientes em média x 0,45).

3 – CAPÍTULO III – A FORMULAÇÃO DAS HIPÓTESES

Para a realização deste trabalho de investigação foram formuladas hipóteses possíveis que pudessem surgir após a análise dos resultados destes questionários. A formulação da mesma teve em consideração o estudo sobre o tema, realizado ao longo da revisão de literatura, seguindo um raciocínio dedutivo.

H1: As técnicas de cross-selling têm impacto na fidelização do cliente.

H0: As técnicas de cross-selling não têm impacto na fidelização do cliente.

H2: A perceção dos serviços e da satisfação do hóspede variam em função do sexo.

H0: A perceção dos serviços e da satisfação do hóspede não variam em função do sexo.

H3: A perceção dos serviços e da satisfação do cliente variam em função da faixa etária.

² Valor corresponde à taxa de ocupação acumulada do ano de 2018 na região norte.

Informação retirada de:

<https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/PowerBI/taxas-de-ocupacao.aspx>

[Consultado em 09/09/2019].

³ Informação apresentada no periódico Jornal de Negócios, artigo com o título “ Taxa de ocupação nos hotéis portugueses recuou em 2018”.

<https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/turismo--lazer/detalhe/taxa-de-ocupacao-nos-hotéis-portugueses-recuou-em-2018>

[Consultado em 09/09/2019]

H0: A percepção dos serviços e da satisfação do cliente não variam em função da faixa etária.

H4: A relação de proximidade entre um colaborador do hotel e um hóspede tem influência na avaliação global do serviço.

H0: A relação de proximidade entre um colaborador do hotel e um hóspede tem influência na avaliação global do serviço.

H5: A motivação e a formação influenciam a aplicação de técnicas de venda cruzada.

H0: A motivação e a formação não influenciam a aplicação de técnicas de venda cruzada.

H6: O testemunho de outros clientes tem influência na decisão de compra.

H0: O testemunho de outros clientes não tem influência na decisão de compra.

H7: Os gestores hoteleiros e os colaboradores de hotelaria identificam de igual forma a importância das técnicas de venda cruzada na hotelaria.

H0: Os gestores hoteleiros e os colaboradores de hotelaria não identificam de igual forma a importância das técnicas de venda cruzada na hotelaria.

4 – CAPÍTULO IV – A TÉCNICA PARA RECOLHA E ANÁLISE DOS DADOS

Como já foi referido anteriormente, este trabalho de investigação visa compreender o impacto das técnicas de venda cruzada na hotelaria e, como tal, definiu-se que a forma mais indicada para esta metodologia de investigação seria o desenvolvimento de questionários fechados. As perguntas utilizadas aos diferentes intervenientes (hóspedes, gestores hoteleiros e colaboradores de hotelaria) tiveram por base os conhecimentos explorados na revisão de literatura. Os inquéritos foram apresentados através de uma plataforma *online* denominada de Formulários Google. A escolha desta plataforma prendeu-se com o facto de ser de fácil acesso a todos e, desta forma, conseguir obter o número de respostas esperado.

Através de um link, qualquer pessoa poderia responder às questões pretendidas, sem ser necessário fazer qualquer registo. Para se obter também uma maior adesão às questões, o questionário era anónimo, não sendo, assim, necessário que os inquiridos partilhassem os

seus dados pessoais. No cabeçalho do questionário, encontra-se uma explicação do âmbito do mesmo, e também a informação relativa ao tempo médio da duração do preenchimento e o contacto em caso de dúvidas. Os exemplos dos questionários podem ser consultados nos anexos A a F.

4.1 O ENQUADRAMENTO DAS QUESTÕES

Apesar de existirem três questionários diferentes para os distintos participantes (hóspedes, gestores hoteleiros e colaboradores de hotelaria), as questões selecionadas são muito semelhantes, dado que a principal finalidade é poder comparar estas três opiniões. Ao longo da revisão de literatura percebe-se que as técnicas de venda cruzada têm um impacto direto na satisfação do hóspede e, por sua vez, na sua fidelização. Contudo, isso depende dos serviços disponíveis e do facto de os mesmos irem de encontro às reais necessidades do cliente. Para além de aumentar as vendas e, por sua vez, a receita do hotel, estas ferramentas podem melhorar a relação entre o cliente e o colaborador. Cabe ao gestor hoteleiro preparar a sua equipa para aplicar este tipo de instrumentos. É importante compreender se a motivação e a formação influenciam o trabalho dos colaboradores de hotelaria. Por último, e não menos importante, interessava medir se o feedback de outros clientes tem influência no momento de decisão de compra. Na figura abaixo é possível analisar as dimensões tidas em consideração para o desenvolvimento deste projeto.

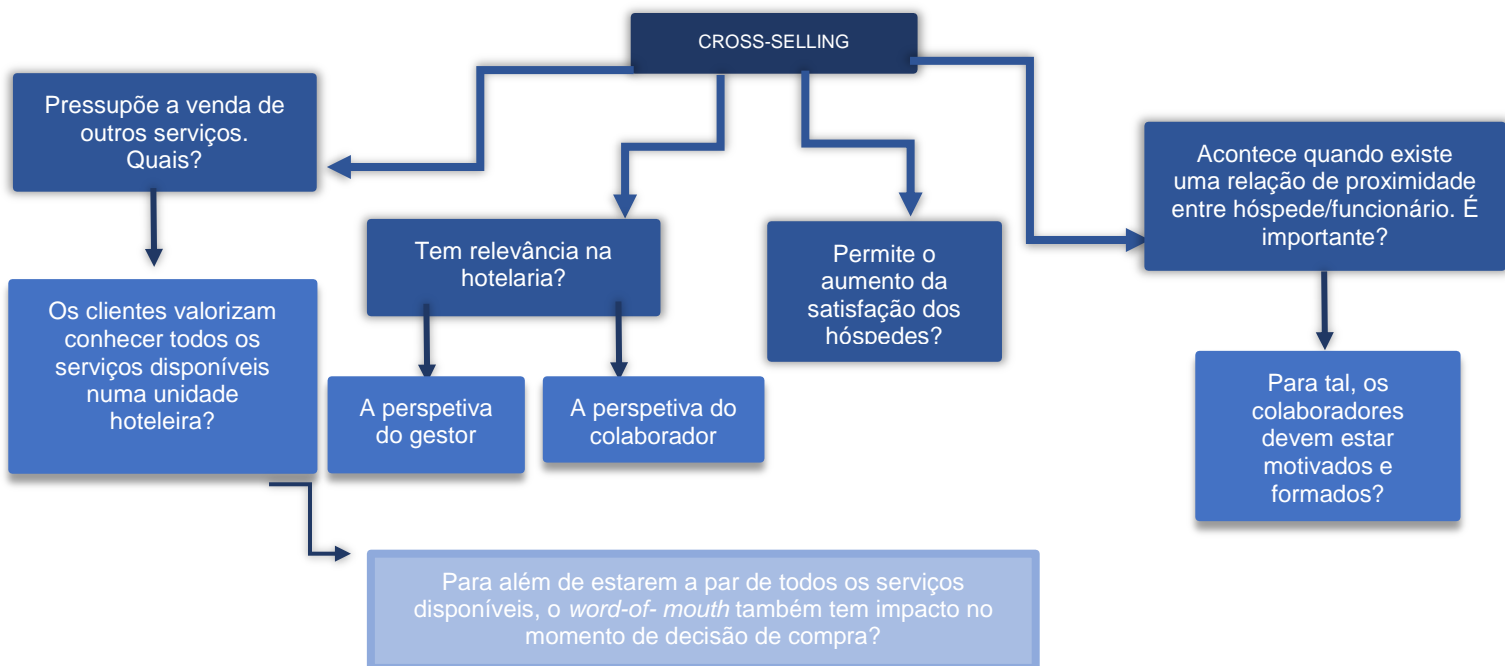


Figura 1 – Figura que ilustra o raciocínio tido em consideração para elaboração das perguntas do questionário.

Fonte: Elaboração própria

Os questionários estiveram disponíveis na plataforma do dia 9 de agosto de 2019 até 9 de setembro de 2019. Durante esse mês foi possível responder aos diferentes inquéritos. Para obter as respostas dos gestores hoteleiros e dos colaboradores de hotelaria foi enviado um *email* para os hotéis selecionados na amostra a solicitar a colaboração neste processo de investigação. Por outro lado, para obter as respostas dos hóspedes, o questionário foi compartilhado através das redes sociais.

4.2 A DIVISÃO DOS QUESTIONÁRIOS

Para a realização deste estudo optou-se por fazer questionários simples e com respostas fechadas e rápidas, de forma a obter a maior adesão possível. Todos os inquéritos iniciam-se com uma breve explicação do tema e do motivo destas perguntas. Uma vez que os mesmos são anónimos, não é necessário partilharem os seus dados pessoais, nem assinarem os mesmos. No cabeçalho, os inquiridos encontram ainda a informação relativa ao tempo estimado necessário para responderem a todas as questões e um *email* para onde podem remeter as suas dúvidas (o cabeçalho pode ser consultado no anexo G).

As questões são maioritariamente de resposta fechada, com exceção de uma, onde é possível dar uma resposta alternativa às opções disponíveis.

4.2.1 QUESTIONÁRIOS HÓSPEDES

As primeiras questões destinadas aos clientes são de carácter demográfico, sendo o principal objetivo compreender se os dados demográficos (o sexo e a idade) do indivíduo que responde à pergunta influenciam os dados recolhidos.

Outra variável que também foi tida em consideração foi a frequência com que estes hóspedes visitam hotéis, com a mesma finalidade das variáveis anteriores: compreender se a frequência de visitas influencia a opinião sobre o tema.

As restantes perguntas já estão intimamente relacionadas com os aspetos divulgados na revisão de literatura (serviços mais valorizados, importância da disponibilização da informação sobre os serviços dos hotéis, o impacto da opinião de outros hóspedes e a relevância da relação hóspede/colaborador de hotelaria).

4.2.2 QUESTIONÁRIOS GESTORES HOTELEIROS E COLABORADORES DE HOTELARIA


Estes dois inquéritos são bastante semelhantes. O propósito de existirem duas versões está relacionado com as perceções diferentes que podem existir sobre o mesmo assunto. O colaborador de hotelaria e o gestor hoteleiro podem compreender este tema da mesma forma e, por isso, torna-se interessante e importante perceber se existe uma concordância entre as opiniões. Quer isto dizer que os tópicos abordados foram: importância do cross-selling; formação necessária; disponibilização da informação; os incentivos; *word-of-mouth*; serviços mais procurados na unidade hoteleira.

Para além disso, existe uma questão que é diferente em cada dos questionários. No caso do gestor hoteleiro pretende-se compreender se o mesmo acredita que se desenvolver estratégias de venda cruzada, estas vão permitir uma maior proximidade entre o cliente e a organização. Por outro lado, junto do colaborador hoteleiro deseja-se saber se o mesmo acredita que a aplicação destas medidas influencia a fidelização, uma vez que este tem o contacto direto com o cliente.

4.3 OPÇÕES DE RESPOSTA FECHADA

Como já referido previamente, estas questões são de resposta fechada, o que faz com que seja necessário haver uma metodologia adequada para se possa analisar os dados recolhidos. Desta forma, optou-se por criar um intervalo possível de respostas. Esta análise é quantitativa e para se analisar através do *software* Microsoft Excel o ideal é as respostas serem dadas através de números. Assim, criou-se uma escala de 1 a 5, em que 1 representa a opção nada relevante e 5 a opção essencial.

Tabela 1: Níveis de resposta possíveis nos questionários.



Nível	Correspondência
1	Nada Relevante
2	Indiferente
3	Relevante
4	Bastante Relevante
5	Essencial

Fonte: Elaboração própria.

5 – CAPÍTULO V – A ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 HÓSPEDE

Apesar da amostra pretendida ser de 288 pessoas, o facto de ser um questionário partilhado *online* permitiu uma maior adesão de respostas, resultando, na totalidade, em 324 respostas. Foi com base nesses resultados apresentados no Anexo I que foram realizadas todas as análises deste subcapítulo.

5.1.1 DADOS DEMOGRÁFICOS

No que diz respeito ao sexo dos participantes neste estudo, não existem muitas discrepâncias. Do sexo masculino responderam 142 pessoas da população é do sexo feminino 182 pessoas. Em termos percentuais estamos perante 44% de homens e 56% mulheres, conforme se pode analisar pelo gráfico abaixo.

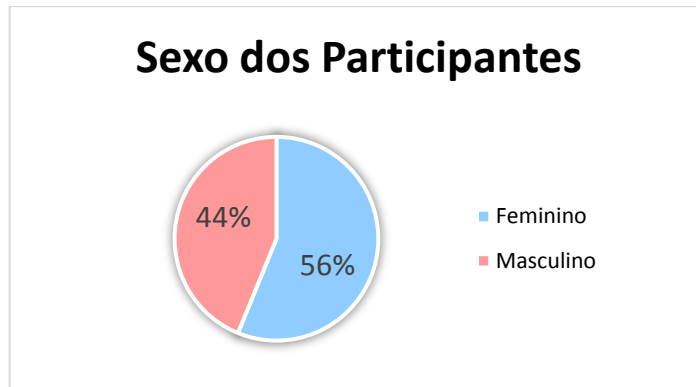


Figura 2 - Participantes no questionário do cliente: % por sexo.
Fonte: Elaboração própria

Em relação à faixa etária dos participantes, já existe uma maior discrepância, pois a maioria dos inquiridos que responderam (55%) tem até 35 anos inclusive. A partir dos 40 anos verificou-se uma menor adesão às respostas.

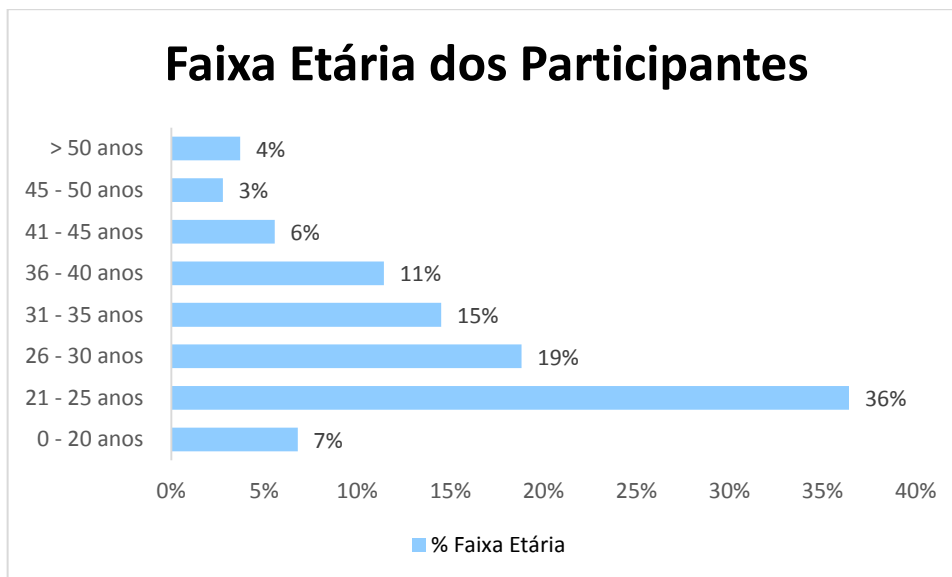


Figura 3 - Participantes no questionário do cliente: % por faixa etária.
Fonte: Elaboração própria

5.1.2 FREQUÊNCIA DE VISITA A HOTÉIS

Para poder medir a frequência de visita aos hotéis, os questionários dispunham de quatro opções, sendo elas: nunca visitou nenhum hotel; 1 vez por ano; 2 a 3 vezes por ano e mais de 4 vezes por ano.

Apesar de haver inquiridos que nunca visitaram os hotéis, a opinião dos mesmos continua a ser válida, pois são potenciais clientes que têm uma opinião sobre esta temática. Contudo, estamos perante uma minoria, apenas 6% da população deste inquérito, que nunca foi a um hotel. No que diz respeito à maioria, já visitaram entre 1 a 3 vezes por ano, conforme a informação abaixo.

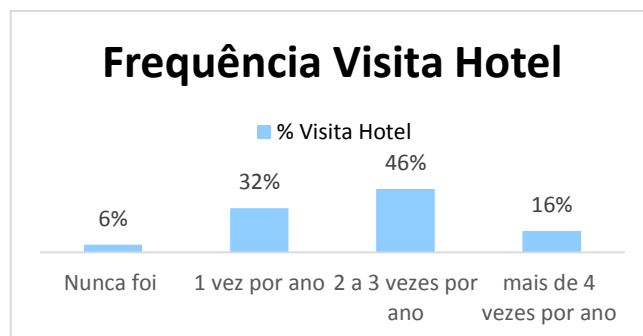


Figura 4 - Participantes no questionário do cliente % por frequência de visita a hotéis.
Fonte: Elaboração própria.

5.1.3 OS SERVIÇOS MAIS VALORIZADOS

O presente tópico tem como objetivo determinar quais os serviços mais valorizados pelo hóspede, para além do alojamento. As opções disponíveis para a resposta eram: restauração; espaços de bem-estar (ginásio, piscina, spa); atividades extra (como, por exemplo, visitas turísticas). Para além destas hipóteses, os inquiridos também poderiam selecionar a opção “Outro” e aí indicar os serviços que mais valorizam.

A revisão de literatura destaca a restauração como um serviço essencial na hotelaria e bastante valorizado pelos clientes - 36% dos indivíduos que responderam a este questionário também concordam. Porém, o serviço mais valorizado (56%) são os espaços de bem-estar, como a piscina ou o spa. Uma minoria deu preferência às atividades extra (8%) e uma pequena percentagem (3%) deu outras opções que não constavam na resposta.

Contudo as opções apresentadas foram: a vista, a localização, a limpeza e o conforto. Estes aspetos são considerados características da unidade hoteleira, e não serviços.

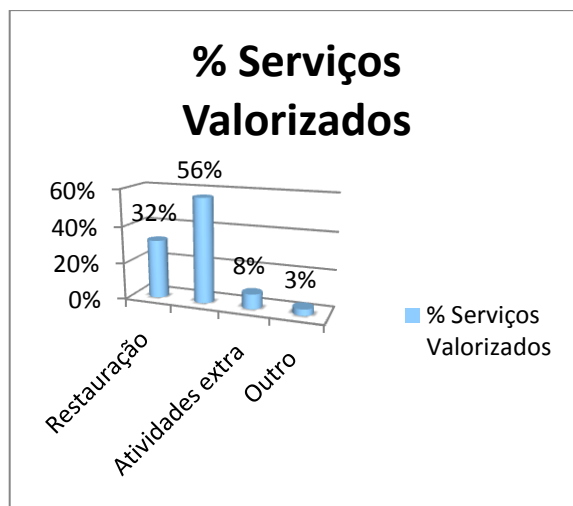


Figura 5 - Os serviços mais valorizados pelos clientes em %.
Fonte: Elaboração própria.

Tendo em consideração o **sexo** dos indivíduos que participaram neste estudo, a opinião mantém-se: para ambos os sexos os serviços mais valorizados são o Bem-estar e posteriormente a Restauração. Quer isto dizer que o género não influencia a opinião sobre este tema.

Tabela 2 - Serviços mais valorizados pelo sexo masculino.

Serviço	Nº Pessoas	% Opinião Sexo Masculino
Restauração	49	35%
Espaços de Bem-estar	79	56%
Atividades extra	9	6%
Outro	5	4%
Total Inquiridos	142	100%

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 3 - Serviços mais valorizados pelo sexo feminino.

Serviço	Nº Pessoas	% Opinião Sexo Masculino
Restauração	54	29,7%
Espaços de Bem-estar	105	57,7%
Atividades extra	17	9,3%
Outro	6	3,3%
Total Inquiridos	182	100,0%

Fonte: Elaboração própria.

No que diz respeito à faixa etária, a situação mantém-se igual, apesar de haver respostas com idades compreendidas entre os 16 anos e os 67 anos. Segmentando as respostas por idades, as preferências relativamente a serviços nas unidades hoteleiras são as mesmas em cada faixa etária. Grande parte da população prefere os serviços de bem-estar e, posteriormente, a segunda opção mais escolhida é a restauração. A presente informação pode ser confirmada através do gráfico abaixo.

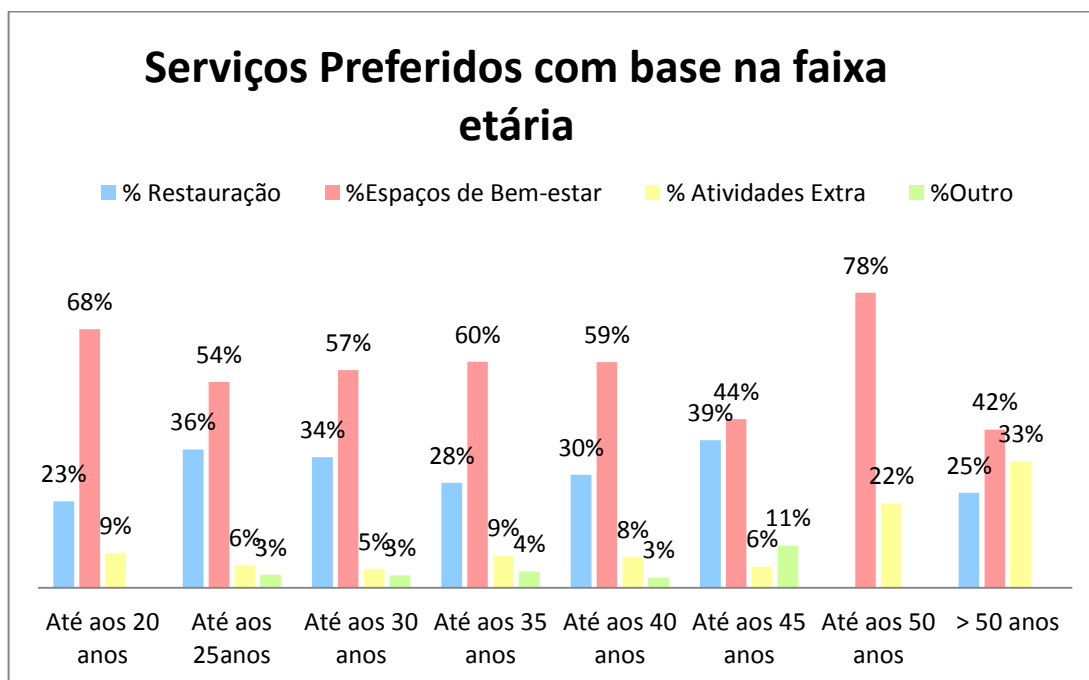


Figura 6 - Os serviços mais valorizados com base na faixa etária.

Fonte: Elaboração própria.

Se analisarmos o mesmo parâmetro, mas sob a perspetiva da frequência de visitas à unidade hoteleira, o cenário mantém-se. Independentemente da frequência com que os hóspedes visitam os hotéis, continua a existir uma predominância nos serviços de bem-estar e a segunda opção continua a ser a restauração. Exceção no caso dos clientes que nunca usufruíram de uma experiência num hotel, uma vez que, nesta opção, não existe uma superioridade pela escolha dos espaços de bem-estar, mas sim uma unanimidade entre restauração e estes espaços.

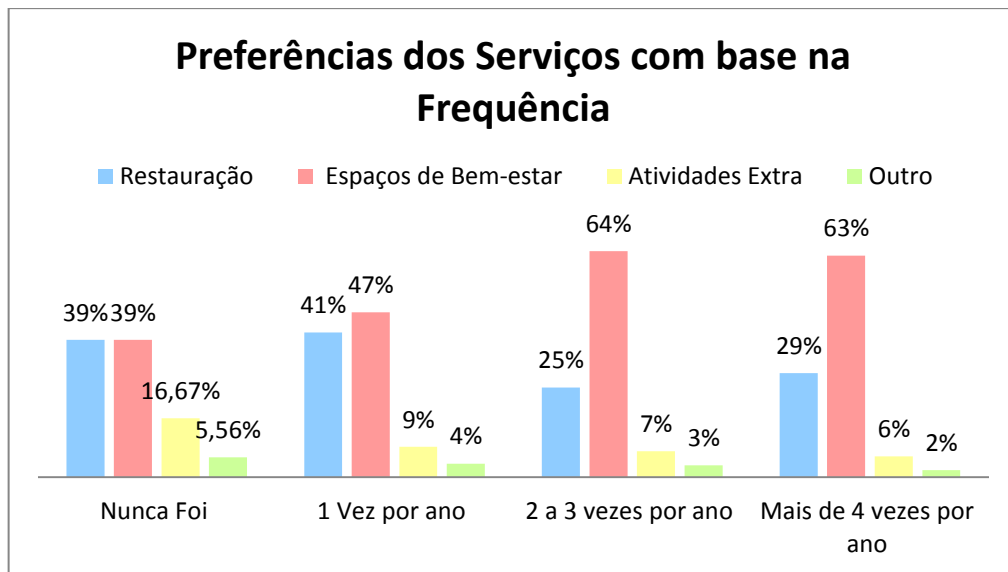


Figura 7 - Os serviços mais valorizados em % com base na frequência de visita aos hotéis.
Fonte: Elaboração própria.

5.1.4 A IMPORTÂNCIA DA DISPONIBILIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO SOBRE OS SERVIÇOS DO HOTEL

Este tópico tem como objetivo compreender se os clientes consideram importante que no momento de efetuar uma reserva esteja acessível toda a informação sobre os serviços disponíveis no hotel. Este aspeto tornou-se importante neste trabalho, pela possibilidade de permitir revelar o nível de interesse que os clientes têm em conhecer todos os serviços.

Numa análise global de todos os questionários, a média de respostas a esta questão foi de **4,6**. Dentro da classificação definida para a avaliação das respostas é considerado que, de uma forma geral, a população considera essencial a disponibilização da informação sobre os serviços existentes na organização.

Fazendo uma análise por género, a opinião principal sobre este assunto continua a ser a mesma: a maioria dos homens e das mulheres consideram essencial terem conhecimento de tudo. Porém, no caso do sexo masculino nenhum dos inquiridos considerou as opções de resposta “nada revelante” ou “indiferente”; todos demonstram que é um tópico necessário no momento de fazer a reserva. Já no caso do sexo feminino existe uma pequena minoria indica que obter esta informação antes de efetuar a reserva não é pertinente.

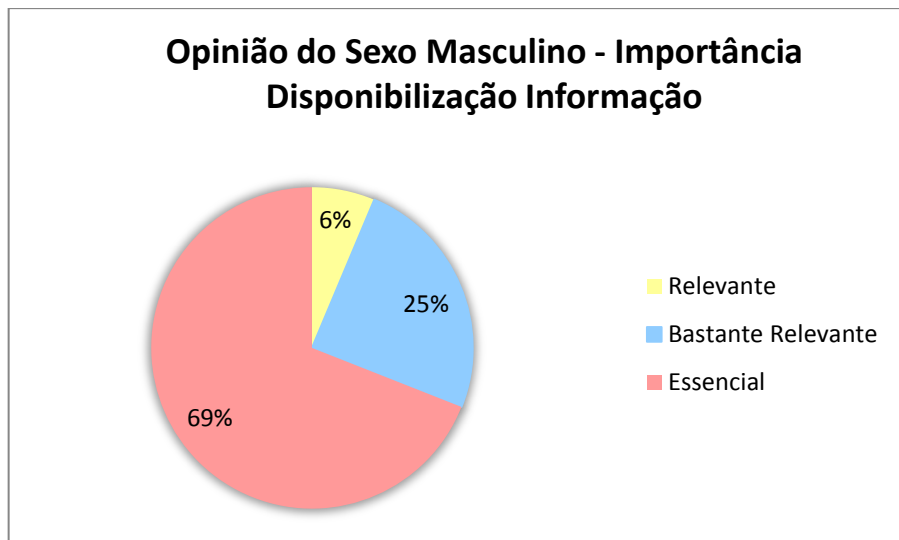


Figura 8 - A opinião do sexo masculino sobre a disponibilização de informação dos serviços de um hotel.
Fonte: Elaboração própria

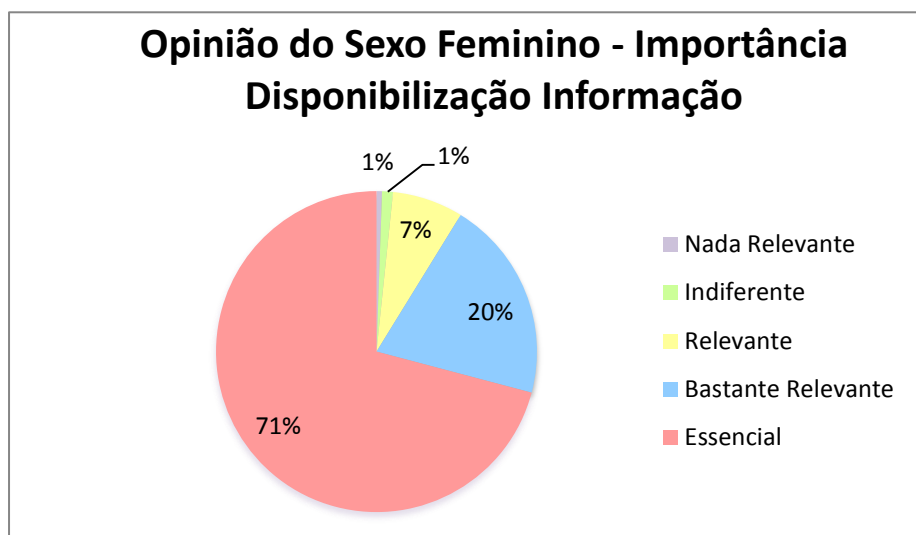


Figura 9 - A opinião do sexo feminino sobre a disponibilização de informação dos serviços de um hotel.
Fonte: Elaboração própria.

Se a mesma análise for feita tendo por base a faixa etária dos entrevistados, conclui-se que a partir dos 21 anos ninguém considera este ponto indiferente ou nada relevante, toda a população a partir dos 21 anos reconhece a importância desta variável.

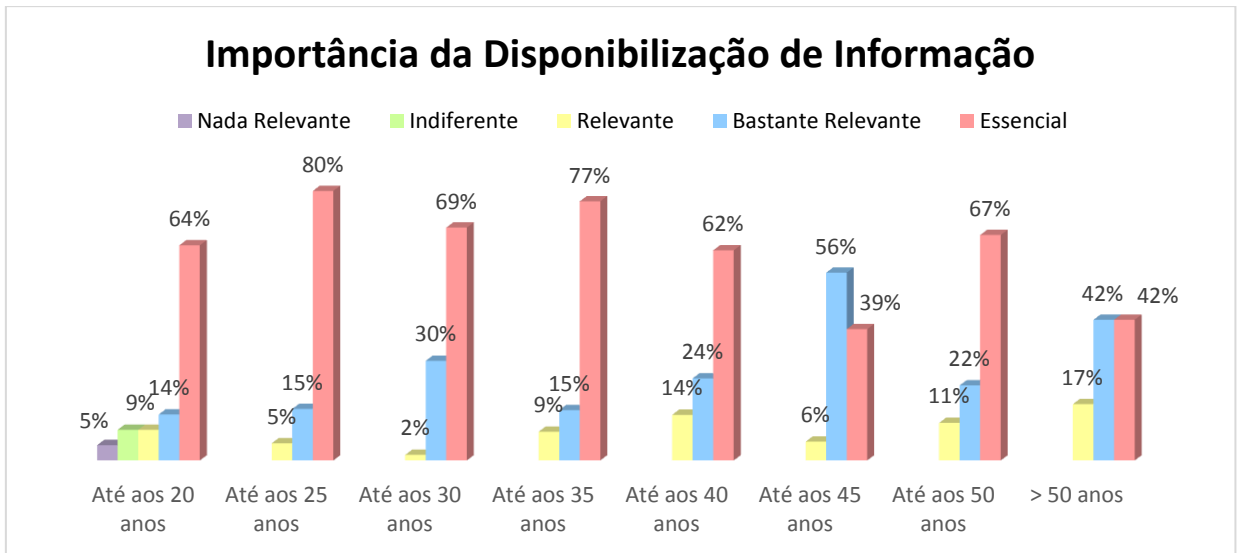


Figura 10 - A opinião do sobre a disponibilização de informação dos serviços de um hotel, com base na faixa etária.
Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito à assiduidade de visita aos hotéis, esse parâmetro também mantém as conclusões apresentadas até ao momento. Os hóspedes consideram importante terem conhecimento de todos os serviços disponíveis num hotel.

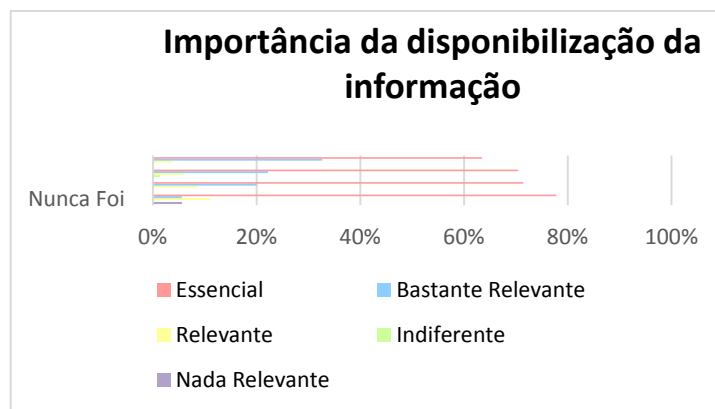


Figura 11 - A opinião sobre a disponibilização de informação dos serviços de um hotel, com base na frequência de visita aos hotéis.
Fonte: Elaboração própria

5.1.5 A IMPORTÂNCIA DO FEEDBACK DE OUTROS CLIENTES

Este parâmetro visa medir o impacto que o *word-of-mouth* tem nos clientes. Compreender se a decisão de compra, neste caso quando estamos perante um serviço hoteleiro, pode ser influenciada pela opinião de outros clientes.

De uma maneira geral, pode afirmar-se que sim, a opinião dos outros utentes é tida em consideração na aquisição de um serviço de alojamento, uma vez que a média de respostas a esta pergunta foi de **4**. Este nível corresponde à opção bastante relevante. Analisando estas respostas mais ao detalhe e segmentando por género, a situação mantém-se igual: existe uma supremacia nas respostas nível 4 e 5, comprovando-se, assim, que o género não é um fator diferenciador para a resposta a esta questão.

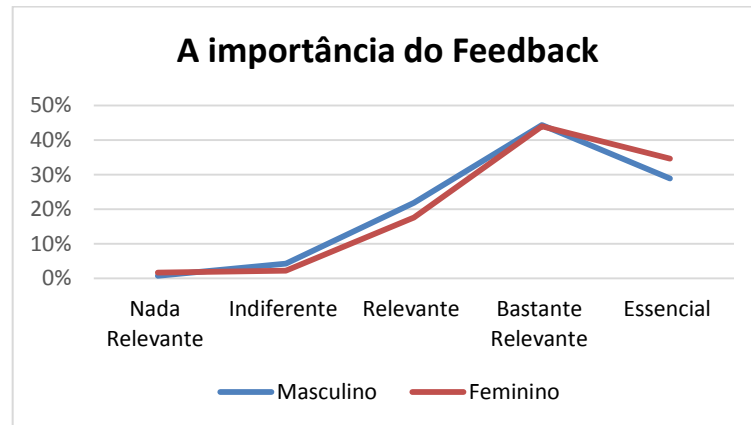


Figura 12 - A opinião sobre a importância do feedback de outros clientes, respostas tendo em conta o género.
Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito à faixa etária, já se encontram algumas mudanças, apesar de, numa minoria, existirem indivíduos que não valorizam a opiniões do comprador. A faixa etária dos 25 aos 35 anos é a única que considera 100% relevante este tema. Nas restantes gerações, apesar de na sua maioria valorizarem este assunto, existe uma pequena parte que não particulariza a sua valorização.

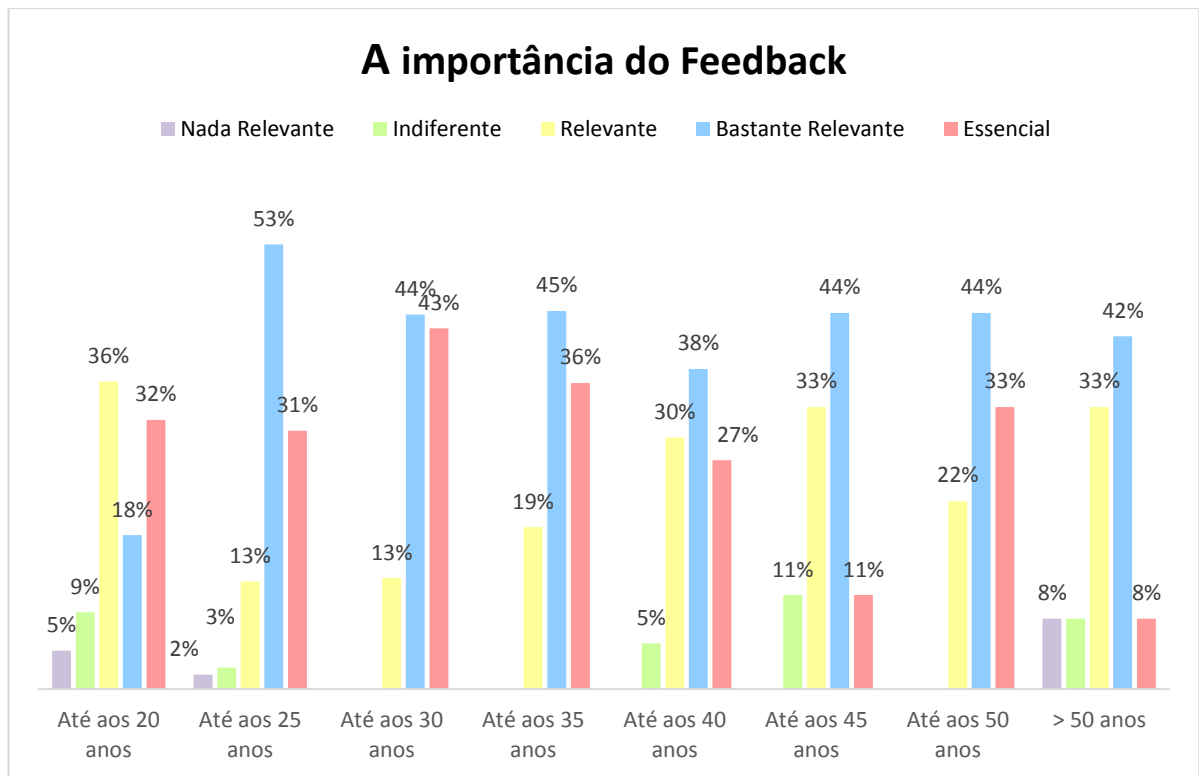


Figura 13 - A opinião sobre a importância do feedback de outros clientes, respostas tendo em conta a faixa etária.
Fonte: Elaboração própria

Para além da análise demográfica (sexo e idades) é também possível verificar se a importância do *feedback* varia em função do número de visitas ao hotel.

Independentemente das estadias em hotéis, a maioria da população concorda na relevância do *word-of-mouth*. Porém, quem vai a hotéis com maior regularidade dá maior ênfase a esta temática, pois nenhum dos clientes que vai mais de 4 vezes ao ano a hotéis considerou indiferente ou sem relevância esta abordagem. Já nas restantes hipóteses existe sempre uma parte, ainda que bastante menor, que não se sente influenciado pela opinião dos outros.

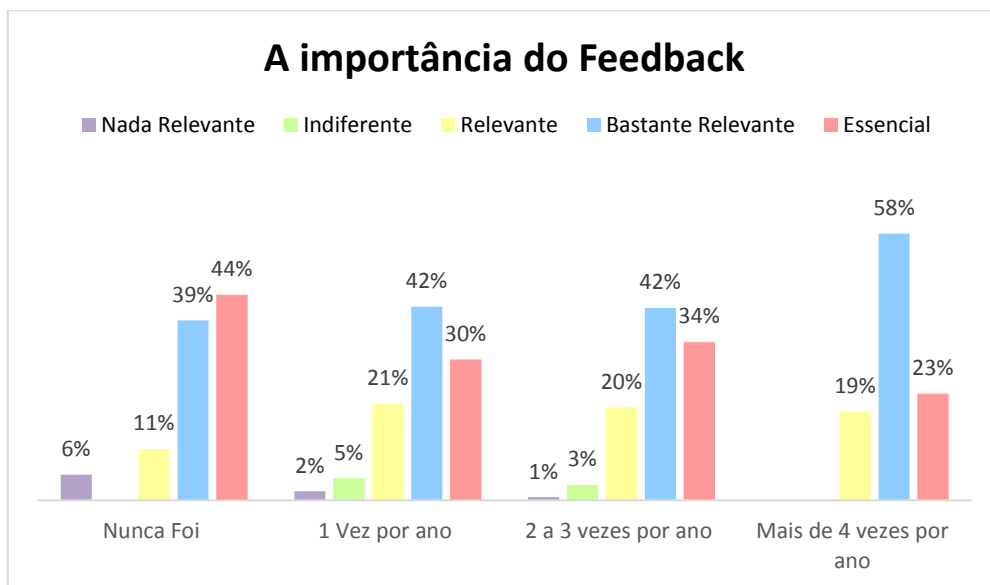


Figura 14 - A opinião sobre a importância do feedback de outros clientes, respostas tendo em conta a frequência de visita a hotéis.

Fonte: Elaboração própria

5.1.6 A IMPORTÂNCIA DA RELAÇÃO ENTRE O HÓSPEDE E O COLABORADOR DO HOTEL

Este último ponto do questionário ao cliente tem o propósito de compreender se para os hóspedes de um hotel é significativo a relação com os colaboradores desse espaço.

A revisão de literatura defende que, para um colaborador de um hotel conseguir aplicar as ferramentas de venda cruzada, é necessário que o mesmo tenha uma boa relação com o cliente. Para além disso, essas técnicas também podem melhorar essa relação e, por sua vez, deixar o cliente mais feliz e fidelizado. A média de respostas a esta questão foi de **4**, podendo-se, assim, afirmar que os inquiridos reconhecem que a ligação estabelecida entre eles e os colaboradores de hotelaria tem impacto na avaliação global da estadia.

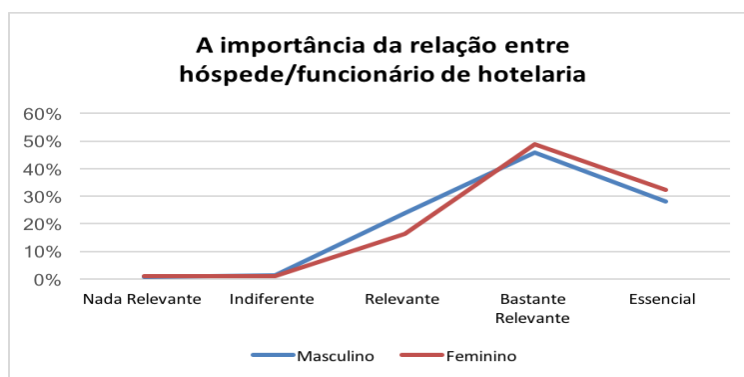


Figura 15 - A opinião sobre a importância da relação entre o cliente e o hóspede, tendo por base o género.

Fonte: Elaboração própria

Observando esta questão de forma mais pormenorizada, em termos de sexo, a opinião da população desta investigação mantém-se igual: ambos os sexos defendem que a relação entre o hóspede e o colaborador do hotel é importante.

Apesar deste estudo ter diferentes faixas etárias, as suas opiniões são maioritariamente unânimes. Neste último ponto do questionário ao cliente, esta tese mantém-se. Existe uma ligeira diferença entre as gerações mais novas e as mais velhas, pois os indivíduos acima dos 41 anos não têm qualquer dúvida de que esta ligação entre o hóspede e o colaborador é importante.

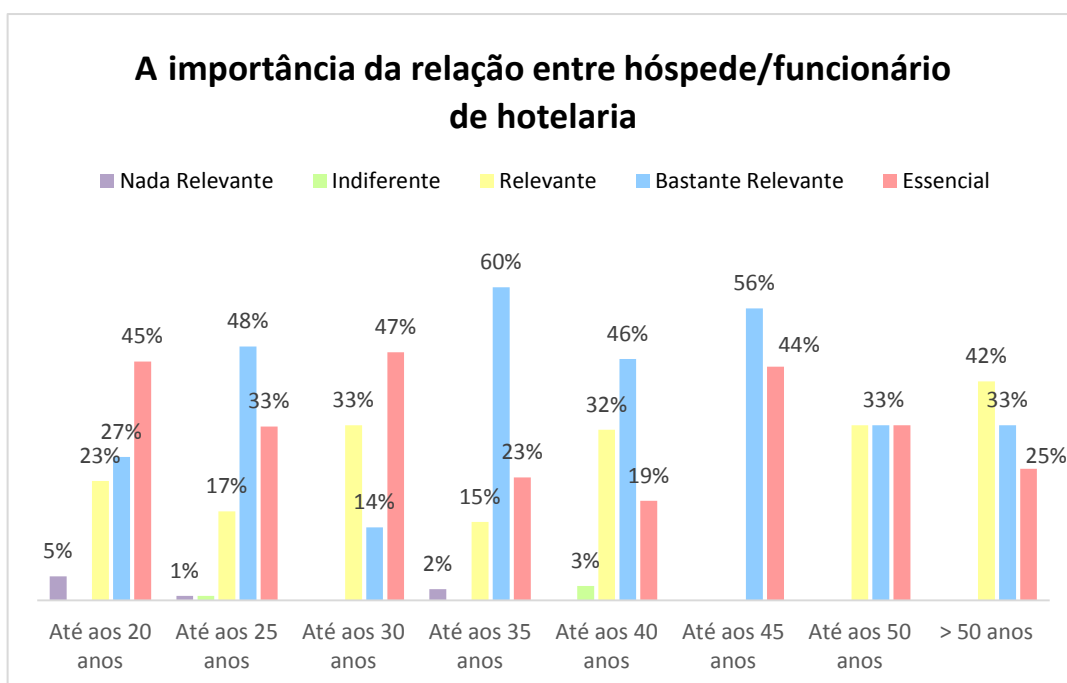


Figura 16 - A opinião sobre a importância da relação entre o hóspede e o colaborador de hotelaria com base na faixa etária.
Fonte: Elaboração própria.

A última análise deste ponto recai sobre a frequência de visita aos hotéis. Apesar desta variável também não ter resultados muito diferentes dos apresentados inicialmente, conclui-se que quem é um hóspede mais presente na hotelaria assume totalmente que a relação entre o hóspede e o colaborador é um fator chave para a avaliação global da estadia.

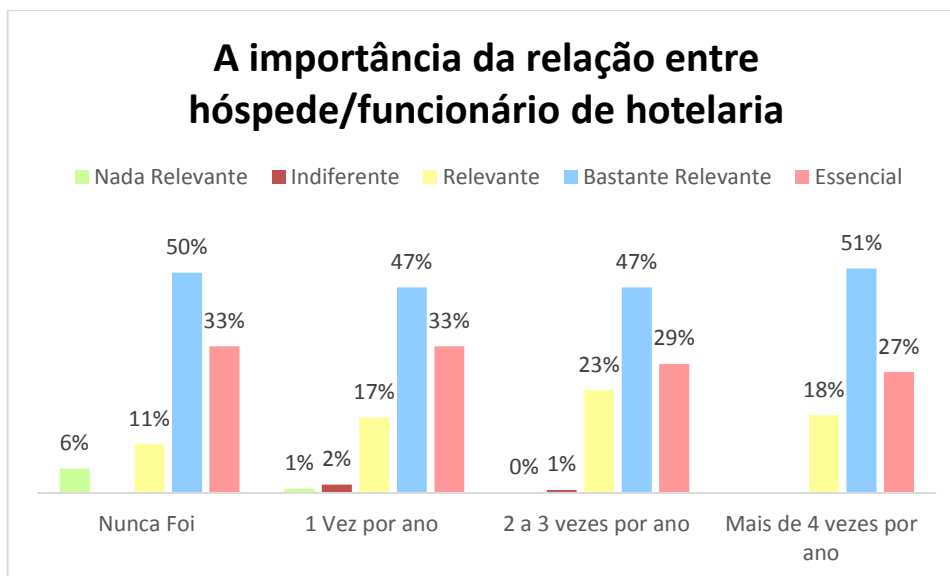


Figura 17 - A opinião sobre a importância da relação entre o hóspede e o colaborador de hotelaria com base na frequência de visita a hotéis.

Fonte: Elaboração própria.

5.2 GESTOR HOTELEIRO

A amostra selecionada para a realização dos questionários aos gestores hoteleiros foi de 25 gestores. Porém, não foi possível obter a participação de todos. O questionário foi enviado via email para as unidades hoteleiras que cumpriam os requisitos acima mencionados. Porém, houve casos em que as organizações não demonstraram disponibilidade para participar. Desta forma, o número total de inquiridos no questionário de gestores hoteleiros foi de 23 pessoas.

Para a realização da análise dos dados apresentados neste subcapítulo foram tidos em consideração os dados que se encontram no anexo J.

5.2.1 A IMPORTÂNCIA DO CROSS-SELLING NO QUOTIDIANO DOS COLABORADORES DE HOTELRIA

Esta primeira questão tinha como objetivo compreender qual era a opinião dos gestores hoteleiros no que diz respeito ao *cross-selling*. Como administradores de uma unidade hoteleira, eles conhecem as funções e as responsabilidades dos seus colaboradores.

Maioritariamente, os gestores hoteleiros reconheceram que esta ferramenta é importante no dia-a-dia dos seus colaboradores. A resposta mais frequente foi a opção

“essencial” e, de seguida, a opção mais valorizada foi a “muito relevante”, tal como visível no gráfico abaixo apresentado.

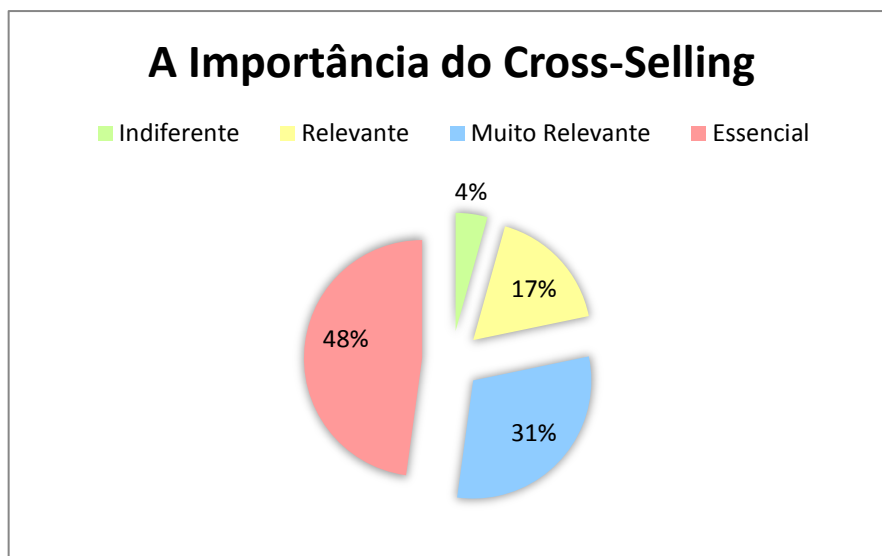


Figura 18 - A opinião sobre a importância do cross-selling sob a perspetiva dos gestores hoteleiros.
Fonte: Elaboração própria.

5.2.2 A RELEVÂNCIA DA FORMAÇÃO

A revisão de literatura fundamenta que uma das variantes que pode influenciar o sucesso da aplicação das técnicas de venda cruzada é a formação. Os colaboradores do hotel devem estar preparados para poder utilizar estas estratégias. A segunda pergunta deste questionário é sobre essa temática, tendo por base compreender se os gestores hoteleiros compreendem a importância da formação para que sejam aplicadas técnicas de *cross-selling*.

Nesta questão, os dados já não são tão unânimes como na pergunta anterior. Então, 96% (48% essencial + 31% muito relevante + 17% relevante) da população considerou relevante a existência das técnicas de venda cruzada no trabalho dos colaboradores. A mesma opinião não se mantém exatamente igual no que diz respeito à formação. Neste caso, existem 18% dos indivíduos que não considera este aspeto pertinente. Assim, é possível concluir que alguns dos inquiridos reconheceram, através da primeira questão, que o *cross-selling* tem impacto no funcionamento da unidade hoteleira, mas não acham que, para tal, os seus colaboradores precisem de formação. Esta informação pode ser observada através do gráfico abaixo, que resume as respostas a esta tese.

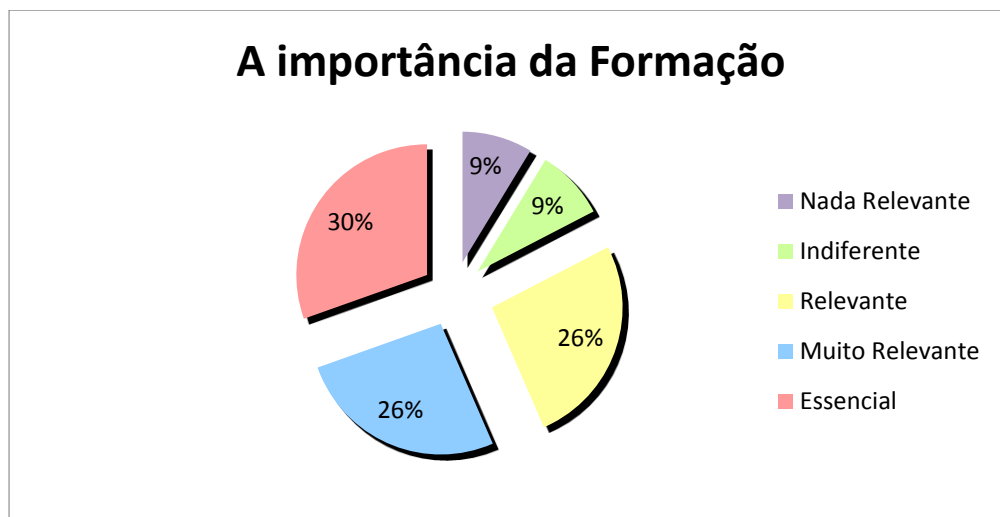


Figura 19 - A opinião sobre a importância da formação sob a perspectiva dos gestores hoteleiros.
Fonte: Elaboração própria.

5.2.3 A IMPORTÂNCIA DA DISPONIBILIZAÇÃO DE INFORMAÇÃO DE TODOS OS SERVIÇOS DA UNIDADE HOTELEIRA

À semelhança do inquérito ao cliente, este estudo também pretende saber a opinião dos gestores hoteleiros em relação à disponibilização da informação de todos os serviços. Compreender se este público considera importante que, no momento de efetuar uma reserva, o hóspede tenha conhecimento de todos os serviços disponíveis.

A maioria da população considera que, efetivamente, é importante que os clientes estejam a par de todos os serviços disponíveis na unidade hoteleira. No entanto, continua a existir uma pequena percentagem que não concorda, como se pode comprovar através do gráfico abaixo.

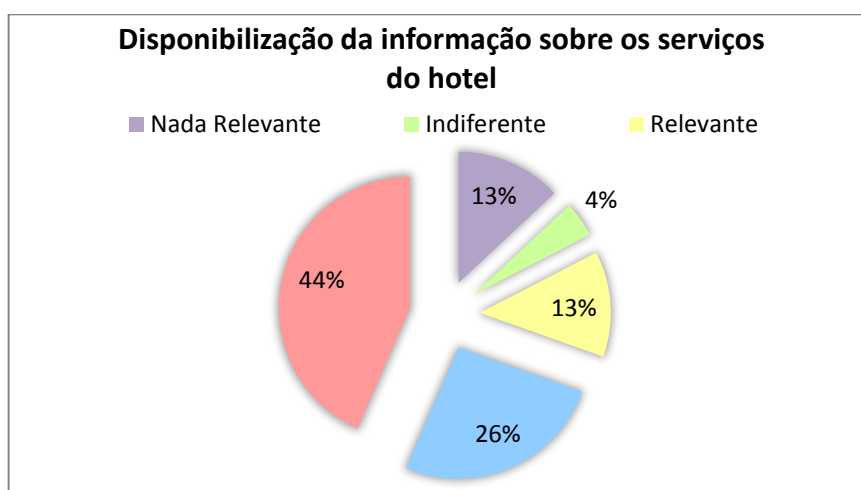


Figura 20 - A opinião sobre a importância da disponibilização da informação sobre os serviços sob a perspectiva dos gestores hoteleiros.
Fonte: Elaboração própria.

5.2.4 A INFLUÊNCIA DAS TÉCNICAS DE CROSS-SELLING NA RELAÇÃO DE PROXIMIDADE ENTRE O CLIENTE A ORGANIZAÇÃO

Este tópico visa avaliar a perspetiva dos gestores hoteleiros em relação a este assunto e compreender se eles acreditam que a aplicação destas medidas melhora a relação de proximidade entre o hotel e o cliente.

Neste prisma, a opção “essencial” é menos utilizada, comparativamente com as respostas anteriores; contudo, a maioria dos inquiridos considera que as técnicas de venda cruzada podem fazer a diferença nas relações entre cliente e organização, existindo, porém, uma pequena parte que não tem a mesma opinião, conforme pode ser analisado no gráfico abaixo.

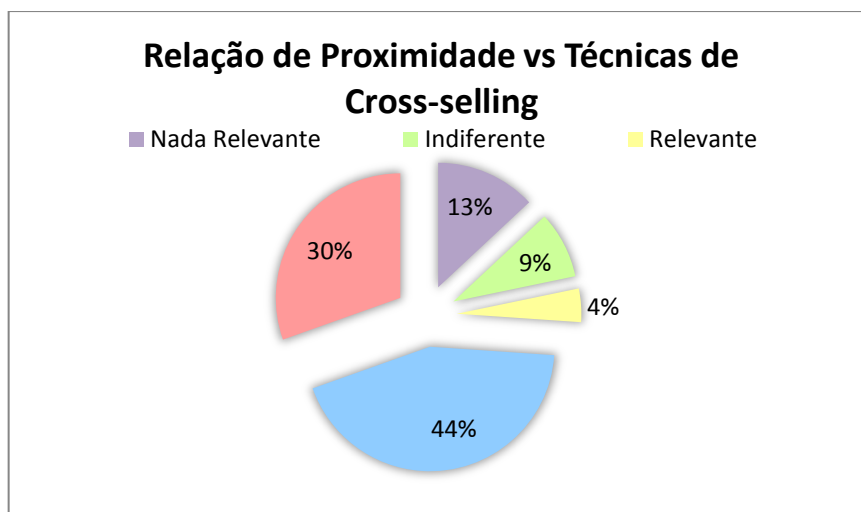


Figura 21 - A opinião sobre o impacto que as medidas de cross-selling têm na relação de proximidade entre a organização e o cliente na perspetiva dos gestores hoteleiros.

Fonte: Elaboração própria.

5.2.5 O IMPACTO DOS INCENTIVOS NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES

Um dos temas abordados na revisão de literatura foi a motivação dos colaboradores, uma vez que alguns autores consideram que, quando se trata de vendas, os clientes internos devem estar motivados, e uma das formas de motivar os colaboradores são os incentivos. Esta questão tem como objetivo comprovar se os gestores hoteleiros partilham da mesma opinião sobre esta temática.

Neste exemplo, 22% da população não considera que a colocação de incentivos junto dos colaboradores possa fazer com que estes se sintam mais motivados a trabalhar com

estas técnicas. No entanto, a maioria não concorda e por isso é que a opção “muito relevante” foi a que teve o maior número de respostas, conforme visível na figura abaixo.

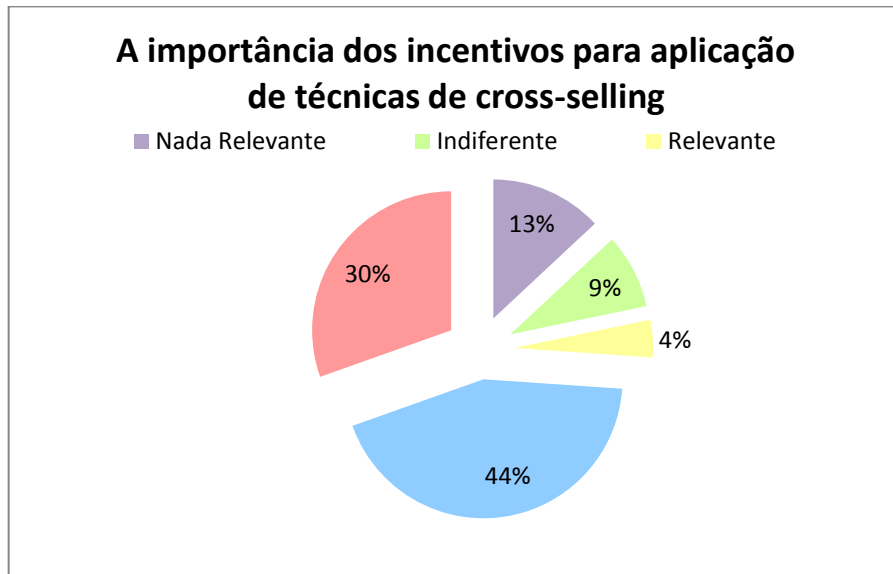


Figura 22 - A opinião sobre a importância da colocação de incentivos junto do colaborador de hotelaria para melhorar as vendas cruzadas na perspetiva dos gestores hoteleiros.
Fonte: Elaboração própria.

5.2.6 A IMPORTÂNCIA DO WORD-OF-MOUTH ATRAVÉS DAS PLATAFORMAS DIGITAIS

Como analisado na primeira parte deste trabalho, atualmente a internet desempenha um papel muito importante para o setor hoteleiro. Desta forma, faz todo o sentido perceber junto dos gestores hoteleiros se entendem que os feedbacks que se encontram em plataformas como a Booking, por exemplo, influenciam diretamente a decisão de compra de um cliente.

Mais de 50% dos inquiridos relevaram que as opiniões positivas ou negativas que os clientes partilham nas páginas de internet sobre uma unidade hoteleira influenciam a procura da mesma. O gráfico abaixo confirma estes números.

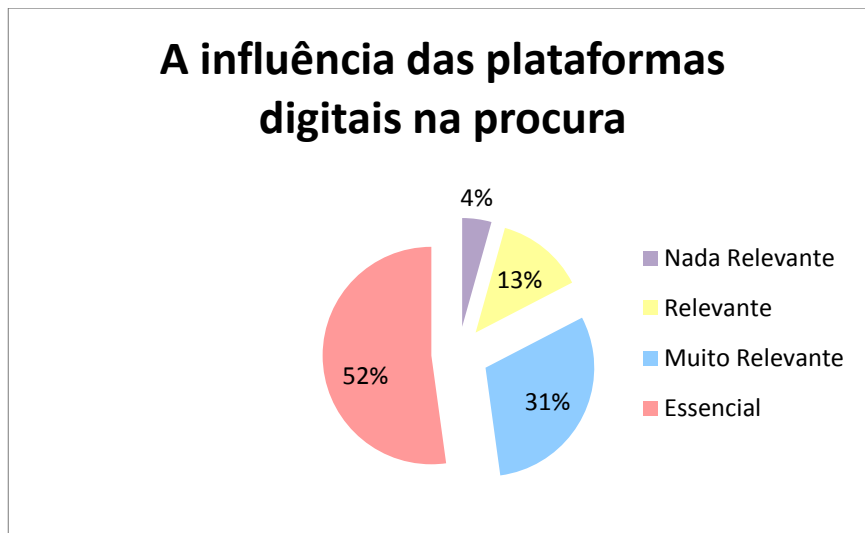


Figura 23 - A influência das plataformas digitais na procura de um determinado alojamento sob a perspectiva dos gestores hoteleiros.

Fonte: Elaboração própria.

5.2.7 OS SERVIÇOS MAIS PROCURADOS NA HOTELRIA PARA ALÉM DO ALOJAMENTO

Esta questão é comum a todos os questionários e serve para avaliar, em primeiro lugar, as diferentes opiniões (cliente, gestor hoteleiro e colaborador de hotelaria) sobre os serviços (para além do alojamento) mais valorizados e, posteriormente, perceber se a restauração se distingue dos outros serviços, conforme a informação que se encontra na revisão de literatura.

Os gestores hoteleiros consideram que os serviços que são mais procurados nas suas organizações são as atividades extra como, por exemplo, as visitas turísticas. Depois disso, a opção mais escolhida são os espaços de bem-estar, como o spa, e só posteriormente aparece contemplada a restauração. Houve 2 respostas com a opção “outro”, onde, numa delas, o gestor hoteleiro indica que o serviço mais procurado para além do alojamento é a vista, o outro um bom atendimento.

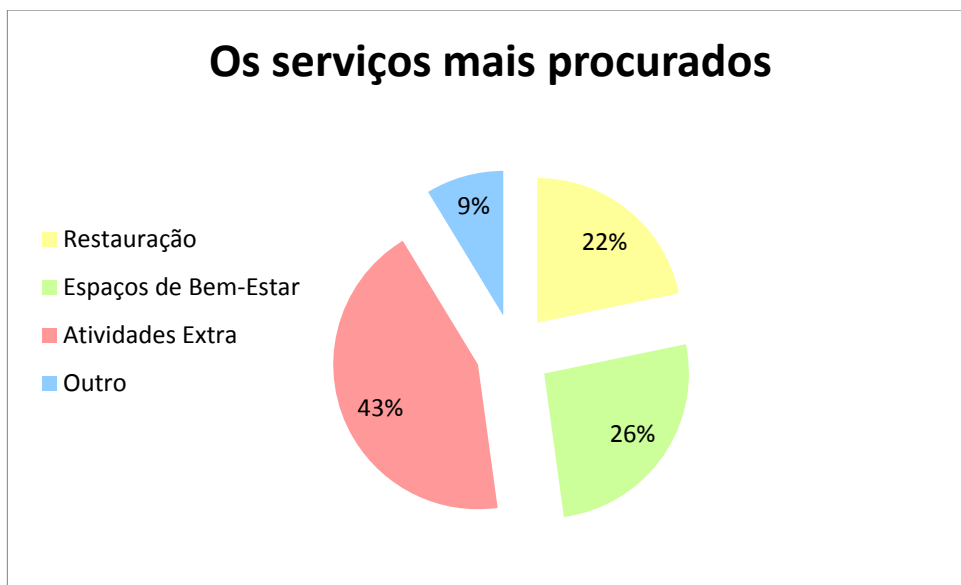


Figura 24 - A influência das plataformas digitais na procura de um determinado alojamento sob a perspetiva dos gestores hoteleiros.

Fonte: Elaboração própria.

5.3 COLABORADOR DE HOTELARIA

A amostra definida para este questionário foi de 50 pessoas, 2 inquiridos por cada hotel. Porém, existiram unidades hoteleiras que partilharam o inquérito com mais de 2 colaboradores e, por isso, no total obtiveram-se 62 respostas. As questões apresentadas neste modelo são muito idênticas às já apresentadas para os gestores hoteleiros, pois a intenção de existirem dois questionários prende-se com o facto de perceber se a opinião destes diferentes grupos é ou não diferente.

Para a realização da análise dos dados apresentados neste subcapítulo foram tidos em consideração os dados que se encontram no anexo K.

5.3.1 A IMPORTÂNCIA DO CROSS-SELLING DIARIAMENTE NO TRABALHO DOS COLABORADORES DE HOTELARIA

A grande maioria dos inquiridos reconhece a importância destas práticas, pois apenas **8%** dos indivíduos entende que estas técnicas não são relevantes. Para além de serem importantes, a resposta mais selecionada foi “essencial”, quer isto dizer que, para além de serem ferramentas que utilizam no seu quotidiano, estes colaboradores relevam que têm impacto para o sucesso da sua atividade profissional.

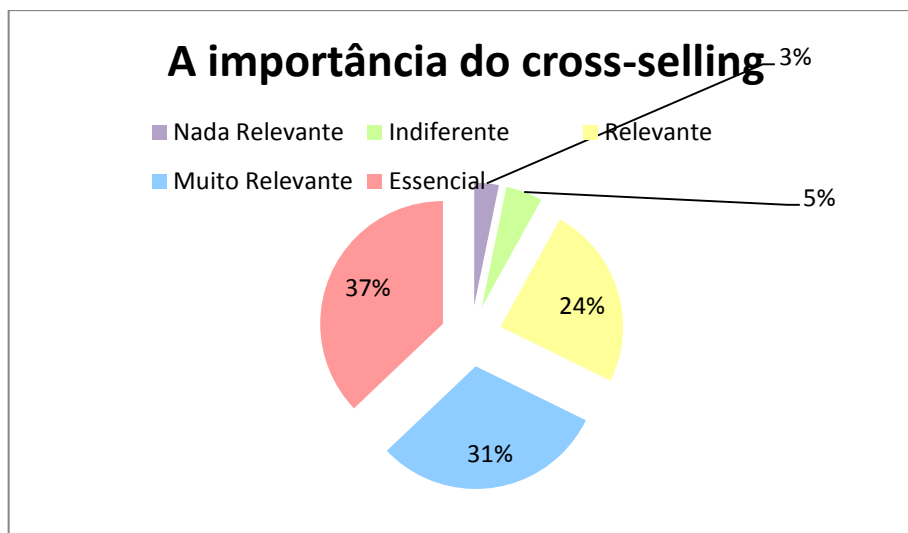


Figura 25 - A opinião sobre a importância do cross-selling sob a perspectiva dos colaboradores de hotelaria.
Fonte: Elaboração própria.

5.3.2 A RELEVÂNCIA DA FORMAÇÃO

Mantendo o historial da pergunta anterior, neste caso os inquiridos também reconhecem, na sua maioria, que a formação é indispensável para a correta aplicação destas estratégias. De tal forma que apenas **7%** da população não considera relevante este tema, pois respondeu “nada relevante” (2%) ou “indiferente” (5%), como pode ser comprovado através da figura abaixo.

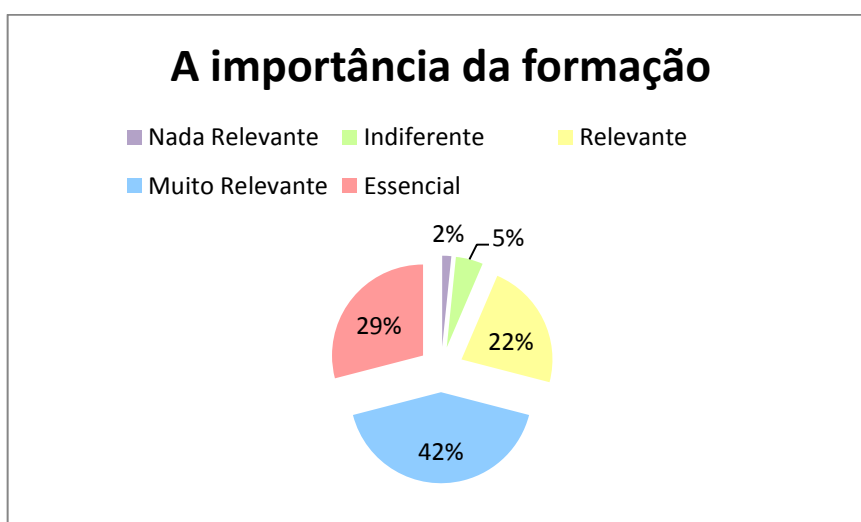


Figura 26 - A opinião sobre a importância da formação sob a perspectiva dos colaboradores de hotelaria.
Fonte: Elaboração própria.

5.3.3 A IMPORTÂNCIA DA DISPONIBILIZAÇÃO DE INFORMAÇÃO DE TODOS OS SERVIÇOS DA UNIDADE HOTELEIRA

De todas as perguntas deste questionário, esta é aquela que obteve mais unanimidade na resposta, pois 63% da população optou pela mesma resposta: opção “essencial”. Apenas 5% dos indivíduos não reconheceu este assunto como importante para a sua unidade hoteleira. A figura abaixo contempla todos estes dados.

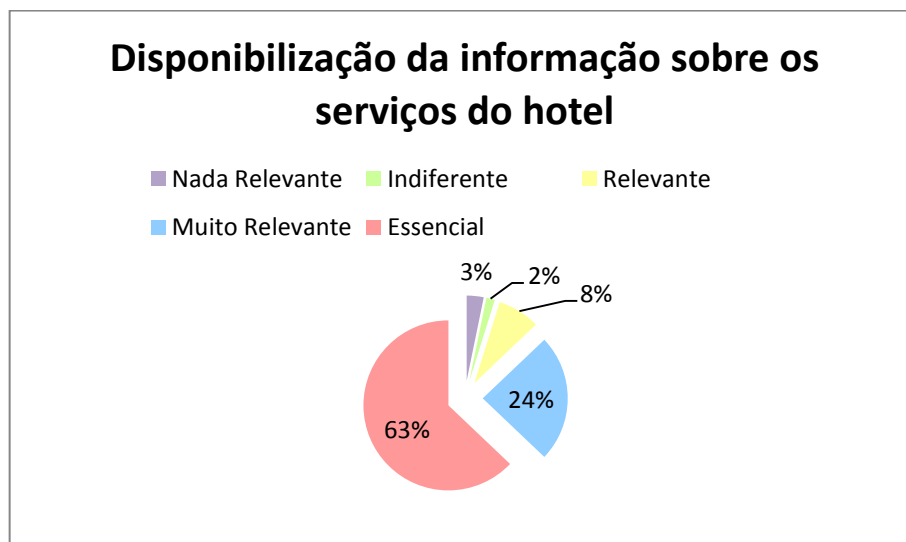


Figura 27 - A opinião sobre a importância da disponibilização dos serviços sob a perspectiva dos colaboradores de hotelaria.
Fonte: Elaboração própria.

5.3.4 O IMPACTO DOS INCENTIVOS NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES

Nesta questão, a resposta mais utilizada foi a opção “muito relevante”. Mais uma vez, todas as opções que revelam que este tema deve ser tido em consideração (“essencial”; “muito relevante”; “relevante”), representam quase a totalidade das opiniões: **88%**. Porém, existe uma opção de resposta que se destacou nesta pergunta que foi a opção “indiferente”, correspondendo a **10%** dos inquiridos. Apesar de ser um valor pequeno, comparativamente com outras opções, este estado nunca tinha surgido com uma frequência tão grande. A figura abaixo indica as percentagens de resposta a esta questão.

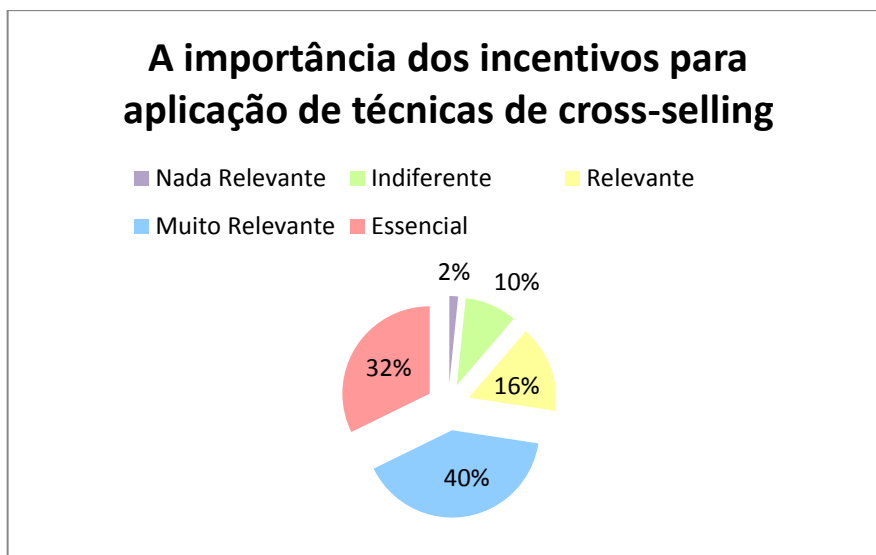


Figura 28 - A opinião sobre a importância de colocação de incentivos para a aplicação de técnicas de venda cruzada na perspectiva do colaborador de hotelaria.

Fonte: Elaboração própria.

5.3.5 A INFLUÊNCIA DAS TÉCNICAS DE CROSS-SELLING NA FIDELIZAÇÃO DOS CLIENTES

Este tema foi apenas abordado junto dos colaboradores hoteleiros, dado que, na revisão de literatura, diferentes autores defendem que a fidelização de um cliente provém da sua satisfação.

Com base nisso, esta questão tem por base compreender se quando são aplicadas técnicas de venda cruzada os clientes ficam mais satisfeitos e por sua vez fidelizados. Apenas foi colocada neste questionário, pois os colaboradores são quem tem o contacto direto com os clientes e, uma vez que são eles que, na prática, utilizam estas técnicas, são a população indicada para comprovar se estas ferramentas promovem ou não a fidelização.

Apenas 19% dos indivíduos não acredita na tese explicada acima, os restantes 81% defendem que as técnicas de *cross-selling* têm impacto na fidelização dos clientes, como se pode analisar na figura abaixo.

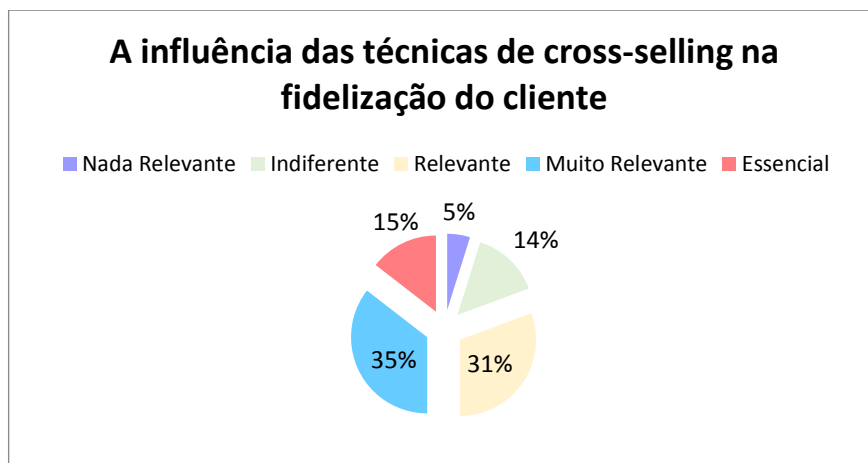


Figura 29 - A opinião sobre a influência que as técnicas de cross-selling têm na fidelização do cliente na opinião do colaborador de hotelaria.
Fonte: Elaboração própria.

5.3.6 A IMPORTÂNCIA DO WORD-OF-MOUTH ATRAVÉS DAS PLATAFORMAS DIGITAIS

Os colaboradores de hotelaria reconhecem que o *word-of-mouth*, sobretudo em plataformas digitais dedicadas ao turismo, têm impacto na procura de um serviço hoteleiro. Apenas 7% da população refuta esta tese, conforme os dados que se encontram na figura abaixo.

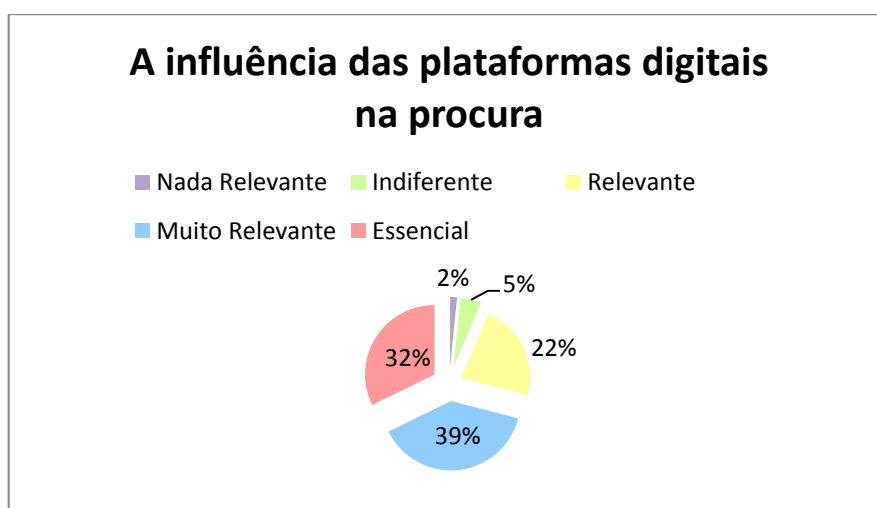


Figura 30 - A opinião sobre a influência das plataformas digitais na procura de um determinado serviço hoteleiro sob a perspectiva dos colaboradores de hotelaria.
Fonte: Elaboração própria.

5.3.7 OS SERVIÇOS MAIS PROCURADOS NA HOTELARIA PARA ALÉM DO ALOJAMENTO

Segundo os colaboradores de hotelaria, os serviços mais procurados são a restauração (**42%**), seguindo-se os espaços de bem-estar e, posteriormente, as atividades como, por exemplo, visitas turísticas. Os indivíduos que optaram pela resposta “outro”, que foram apenas 2, indicam os eventos e o bar.

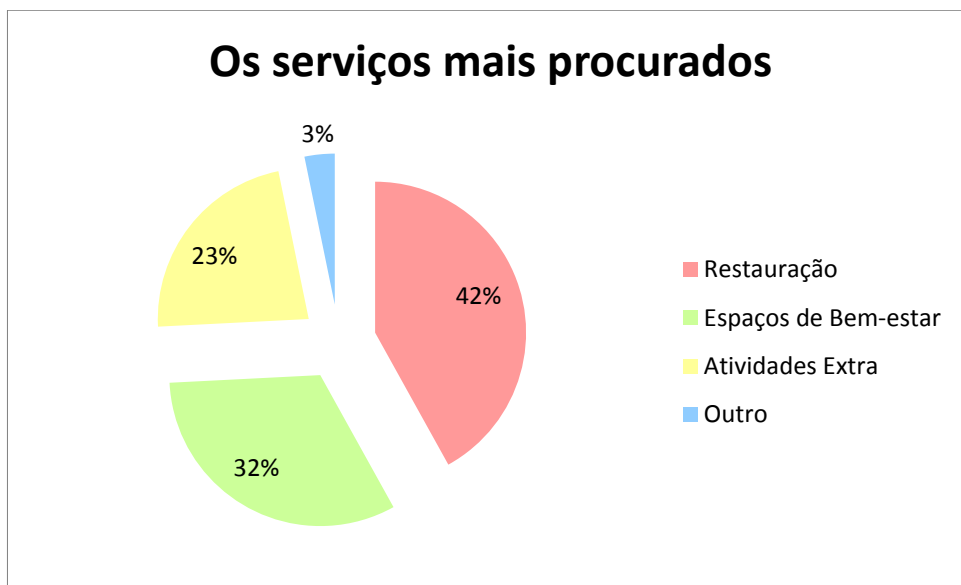


Figura 31 - Os serviços mais procurados para além do alojamento na opinião dos colaboradores de hotelaria.
Fonte: Elaboração própria.

CONCLUSÃO

Começando pelos resultados apresentados do questionário ao cliente é possível afirmar que a idade, o género e a frequência de visita a hotéis não têm influência nas opiniões gerais dos clientes sobre esta temática.

Como analisado acima, existem situações em que podem existir diferenças nas respostas, mas, na sua maioria, os inquiridos estavam em concordância.

Face ao exposto, com o primeiro estudo conclui-se que:

- Os hóspedes gostam de ter conhecimento de todos os serviços que estão disponíveis numa unidade hoteleira;
- Valorizam a opinião de outros clientes no momento em que procuram informação sobre um determinado hotel;
- Consideram que a relação que é estabelecida com os colaboradores da organização influencia a apreciação global da estadia.

No que diz respeito aos colaboradores de hotelaria e aos gestores hoteleiros, a maioria dos inquiridos concorda com as respostas que foram acima analisadas. Existe uma sintonia no que diz respeito:

- À importância da utilização diária das técnicas de venda cruzada no setor hoteleiro;
- À relevância da formação, como fator diferenciador para a correta aplicação destas técnicas de venda durante o período laboral;
- Ao facto de que os hóspedes devem ter disponível toda a informação sobre os serviços que existem no hotel;
- Ao facto de que as plataformas digitais, como é o caso da Booking, estão a revolucionar a maneira dos clientes comunicarem entre si (eWOM) e isso influencia a procura de uma unidade hoteleira;
- Ao facto de que a motivação quando se trata de vendas pode ser melhorada através de incentivos.

Para além disso, os gestores hoteleiros acreditam que as técnicas de *cross-selling* podem melhorar a relação de proximidade entre os colaboradores da organização e os

compradores. Por outro lado, os colaboradores de hotelaria defendem que estas técnicas contribuem para uma maior fidelização dos seus clientes.

Em relação aos serviços mais valorizados, não existe uma concordância: os hóspedes indicam que a sua preferência de serviços sem ser o alojamento são os espaços de bem-estar; os gestores hoteleiros dizem que a maior procura recai sobre as atividades extra como, por exemplo, as visitas turísticas; e os colaboradores de hotelaria não concordam com nenhuma destas opções e ressalvam que o serviço mais procurado para além do alojamento é a restauração.

O objetivo deste estudo era compreender se na hotelaria as técnicas de *cross-selling* também eram aplicadas no setor hoteleiro na sua totalidade.

A ausência da literatura sobre este caso em específico suscitou esta dúvida. Posteriormente à análise de dados deixaram de existir dúvidas. É certo que os clientes não foram abordados com uma questão direta sobre o *cross-selling*, isto porque poderiam não estar familiarizados com esta terminologia. No entanto, validaram todas as questões apresentadas e demonstraram que tinha importância para eles, como clientes de hotelaria. Uma vez que as perguntas que foram desenvolvidas tiveram em consideração a literatura sobre o tema, estes hóspedes validaram, indiretamente, que as técnicas de venda cruzada são aplicadas e são relevantes na hotelaria.

Os gestores hoteleiros e colaboradores de hotelaria como indivíduos que dominam o setor e estão mais à vontade com estas temáticas, defenderam, de uma forma direta, que o *cross-selling* é importante e que melhora a satisfação dos clientes e, por sua vez, a fidelização.

Apesar de nem todos os gestores hoteleiros concordarem com a relevância das técnicas de venda cruzada, eles aprovam as restantes variáveis (importância de que os clientes conheçam todos os serviços do hotel; a importância da proximidade entre o colaborador do hotel e o hóspede; a importância dos incentivos na motivação dos colaboradores; o *word-of-mouth* como indicador fundamental para a procura). Quer isto dizer que mesmo que não concordem com a importância destas técnicas, acabam por fazê-lo de uma forma indireta quando descrevem a relevância destas variáveis.

Em suma, o *cross-selling* está presente nos dias de hoje em todo o setor da hotelaria e permite, quando aplicado eficientemente, aumentar a satisfação dos clientes, pois estes gostam de estar a par de todos os serviços que a unidade hoteleira dispõe.

Por consequência, o aumento a satisfação do cliente, permite ao colaborador do hotel alcançar uma maior proximidade com o seu hóspede, possibilitando, assim, a fidelização do mesmo.

Em suma, um hóspede contente e fidelizado produzirá sempre boas opiniões sobre o hotel, o que reverterá num feedback capaz de influenciar positivamente a procura daquela unidade de alojamento.

SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Num novo projeto cujo objetivo seja determinar os impactos do *cross-selling* na hotelaria, existem alguns aspetos que ainda não foram abordados, mas que são extremamente relevantes para o tema.

Nesta dissertação não foi medido o impacto financeiro das vendas cruzadas na hotelaria; isto é, verificar quais os serviços, para além do alojamento, que dão uma maior receita à organização. Para além disso, comprovar, através de dados estatísticos (fornecidos pelas entidades competentes como, por exemplo, o Instituto Nacional de Estatística), quais os serviços que realmente são mais procurados para além do alojamento, uma vez que, através desta metodologia, não foi possível obter um consenso na resposta.

Para a realização deste estudo, não foi tida em consideração a classificação em termos de estrelas que a unidade hoteleira detinha; ou seja, este critério não foi tido em consideração para a seleção da amostra analisada, o que acaba por ser uma limitação à investigação, pois a diferença de classificação entre os hotéis pode ter influência nas respostas obtidas.

Por fim, como já foi mencionado, este trabalho comprovou que estas ferramentas (*cross-selling*) levam à fidelização de mais clientes e satisfação. No entanto, para além destes impactos analisados, poderão existir outros resultados provenientes da aplicação destas técnicas, com igual pertinência e relevância que os aqui analisados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, J., Fournier, S., Brasel. A. (2004). *When Good Brands Do Bad*. *Journal of Consumer Research* 31, 1-16
- AbuKhalifeh, A. e Som, A. (2012). Service Quality Management in Hotel Industry: A Conceptual Framework for Food and Beverage Departments. *International Journal of Business and Management*, 135 - 141
- Adler, H. e Chien, T. (2004). The Wedding Business: A Method to Boost Food and Beverage Revenues in Hotels. *Journal of Foodservice Business Research*, 117 - 125
- Afsar, A., Nasiri, Z., & Zadeh, M. O. (2013). E-loyalty Model in e-commerce. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4(9), 547–553. <http://doi.org/10.5901/mjss.2013.v4n9p547>
- ANTUNES, J., RITA, P. (2008). O marketing relacional como novo paradigma - Uma análise conceptual. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, Vol.7 (2), p. (36-46)
- Arndt, J. (1967). Role of product-related conversations in the diffusion of a new product. *Journal of Marketing Research* 4, 291–5
- Brás, Cidália (2016). *Fidelização online: Fatores determinantes na adoção do e-commerce pelos Millennials*. Dissertação de Mestrado do Mestrado em Marketing Digital. Porto: Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto
- Buttle, F. A. (1998). Word of mouth: Understanding and managing referral marketing. *Journal of Strategic Marketing*. 6. 241-254. 10.1080/096525498346658
- Campos, Joana. (2017). *A decisão da compra de serviços hoteleiros: fatores emocionais ou racionais?* Dissertação de Mestrado do Mestrado em Direção Hoteleira. Vila do Conde: Escola Superior de Hotelaria e Turismo
- Canto, Paloma (2016). *Aplicación de técnicas de cross-selling y upselling hacia el cliente de hoteles de city break: el caso de Madrid*. León.
- Chang, H. H., & Chen, S. W. (2009). *Consumer perception of interface quality, security, and loyalty in electronic commerce*.
- Froís, Joana (2018). *Análise do processo de gestão da relação da empresa com o cliente, otimização e integração da ferramenta CRM com as restantes plataformas tecnológicas do negócio*. Matosinhos.
- Heide, M., & Grønhaug, K. (2009). *Key factors in guests' perception of hotel atmosphere*. *Cornell Hospitality Quarterly*, Volume 50(1), 29–43. doi:10.1177/1938965508328420

Hosteltur. (2012). En busca de la rentabilidad: el turismo trocea su producto. Las ventas up-selling y cross-selling se abren paso. *Revista Hosteltur*, 124, 1-12 Information & Management, 46(7), 411–417. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.im.2009.08.002>

Kanuk, Leslie Lazar, Schiffman, Leon (2000). *Comportamento do Consumidor*. 6ª Edição, Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A. ISBN 85-216 -1220-6

Khan, R. I., Durrani, M. K., Tauni, S. & Aslam, S. (2015). Determinants and Effects Analysis of Employee Motivation in the Banking Sector of Pakistan. *International Interdisciplinary Journal of Scholarly Research* 1(3), 23-35

Kim, J., Jin, B., & Swinney, J. L. (2009). The role of retail quality, e-satisfaction and e-trust in online loyalty development process. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16(4), 239–247

Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: mudança do tradicional para o digital*. Conjuntura Actual Editora. Lisboa: Edições Almedina.

KOTLER, Philip, Keller, Kevin (1998). *Administração de Marketing*. São Paulo: Pearson, 12

Lanning, M. J. (1998). *Delivering Profitable Value*. New York: Basic Books

Lin, P. (2013). Shopping motivations on the internet: An empirical study of trust, satisfaction and loyalty. *International Journal of Electronic Business Management*, 11(4), 238–246

Machado, Ana Rita (2015). *Novos papéis dos consumidores como difusores de opinião no setor da hotelaria*. Braga: Universidade do Minho.

Marques, A., Alcântara, Ana (2015). *Tourism and Hospitality, Today and Tomorrow*. Portugal: ISCE, Volume. 5, nº 1. ISSN: 2183-0800

Mendes, A. (2018). *O marketing e a comunicação em Hotelaria: A importância do marketing relacional para o sucesso de um hotel – caso de estudo – NH Collection Porto Batalha*. Dissertação de Mestrado no Mestrado em Direção Hoteleira. Vila do Conde: Escola Superior de Hotelaria e Turismo.

Mondéjar Jiménez, J. A. (2014). *Cross-selling y up-selling. La actividad turística española en 2013*. Madrid: Síntesis.

Morgan, N. A.; Anderson, E. W.; Mittal, V. (2005). Understanding Firms' Customer Satisfaction Information Usage. *Journal of Marketing* 69, p. 131-51

Moser, F. (2002). *Manual de Gestão de Alimentos e Bebidas*. Mem Martins: Edições CETOP

Oliveira, J. M. C. (2013). *Marketing nas redes sociais: o poder de comunicação das marcas através do Facebook*. Universidade do Minho.

- Peppers, D., ROGERS, M. (2011). *Managing Customer Relationships: A Strategic Framework*. New Jersey: Wiley
- Pessoa, Ana (2017). *Importância do Food & Beverage na escolha e fidelização de hóspedes a hotéis de 4 e 5 estrelas em Lisboa*. Escola Superior de Turismo e Hotelaria do Estoril
- Rutherford, D. e O'Fallon, M. (2007). *Hotel Management and Operations*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, INC
- Sharma, M. G., y Sharma, K. (2015). Upselling, A high revenue technique for hotels. SPC ERA IJBM, 3(No-7), 8
- Silva, I. (2013). *Estudo de segmento de mercado da indústria hoteleira: Fatores de diferenciação e inovação*. Universidade do Minho.
- Tsiros, M., Mittal, V., Ross Jr., W. T. (2004). The Role of Attributions in Customer Satisfaction: A Reexamination. *Journal of Consumer Research* 31, p. 476-83
- Ventura, D. (2017). *O papel das redes sociais na fidelização dos clientes*. Dissertação de Mestrado do Mestrado em Marketing Digital. Porto: Escola Superior de Contabilidade e Administração do Porto.

ANEXOS

Anexo A – Questionário cliente parte I

29/09/2019

Os Impactos da Venda Cruzada na Hotelaria - Consumidor

Os Impactos da Venda Cruzada na Hotelaria - Consumidor

O presente questionário insere-se no âmbito de uma Dissertação de Mestrado em Direção Hoteleira da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Porto, com vista à recolha de informação sobre a venda cruzada no sector hoteleiro.

O questionário tem a duração aproximada de 3 minutos e os dados são totalmente confidenciais e anónimos e servem, exclusivamente, para fins académicos. Pedimos que responda com sinceridade.

Desde já agradecemos a sua colaboração!

Se tiver alguma dúvida, pode entrar em contacto connosco através do seguinte e-mail: anabewa@hotmail.com

Obrigada pela ajuda!

*Obrigatório

1. Sexo *

Marcar apenas uma oval.

- Feminino
 Masculino

2. Idade *

3. Em situações de lazer, qual é a frequência que visita hotéis? *

Marcar apenas uma oval.

- Nunca Foi
 1 vez por ano
 2 a 3 vezes por ano
 mais de 4 vezes por ano

4. Dentro dos serviços abaixo, para além do alojamento, o que valoriza mais na sua estadia num hotel? *

Marcar apenas uma oval.

- Restauração
 Espaços de bem-estar (ginásio, piscina, spa)
 Atividades extra (como por exemplo visitas turísticas)
 Outro: _____

Anexo B – Questionário cliente parte II

29/09/2019

Os Impactos da Venda Cruzada na Hotelaria - Consumidor

5. **Considera importante que esteja disponível toda a informação sobre os serviços que fazem parte do hotel, no momento de efetuar uma reserva? ***

Marcar apenas uma oval.

- 1 (nada relevante)
- 2 (indiferente)
- 3 (relevante)
- 4 (bastante relevante)
- 5 (essencial)

6. **No momento de fazer a reserva do alojamento dá importância ao feedback de outros consumidores que já tenham estado no mesmo espaço? ***

Marcar apenas uma oval.

- 1 (nada relevante)
- 2 (indiferente)
- 3 (relevante)
- 4 (bastante relevante)
- 5 (essencial)

7. **A relação que é estabelecida entre si, como consumidor e os trabalhadores do hotel onde está hospedado tem influência na sua apreciação global da estadia? ***

Marcar apenas uma oval.

- 1 (nada relevante)
- 2 (indiferente)
- 3 (relevante)
- 4 (bastante relevante)
- 5 (essencial)

Powered by
 Google Forms

https://docs.google.com/forms/d/1fX_B3ZR5JsmUUo2mGG6V6MBguVYn19SQ8y2ontUy7Y/edit

2/2

Anexo C – Questionário Colaborador Hotelaria parte I

29/09/2019

Os Impactos da Venda Cruzada na Hotelaria - Funcionários de Hotelaria

Os Impactos da Venda Cruzada na Hotelaria - Funcionários de Hotelaria

O presente questionário insere-se no âmbito de uma Dissertação de Mestrado em Direção Hoteleira da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Porto, com vista à recolha de informação sobre a venda cruzada no sector hoteleiro.

Cross-Selling ou venda cruzada é uma técnica de venda em que o vendedor propõe a um consumidor um novo produto e/ou serviço para além do que este está a ser vendido no momento.

O questionário tem a duração aproximada de 4 minutos e os dados são totalmente confidenciais e anónimos e servem, exclusivamente, para fins académicos. Pedimos que responda com sinceridade.

Desde já agradecemos a sua colaboração!

Se tiver alguma dúvida, pode entrar em contacto connosco através do seguinte e-mail: anabewa@hotmail.com

*Obrigatório

1. Considera importante a existência de técnicas de venda cruzada no seu dia a dia? *

Marcar apenas uma oval.

- 1 (nada relevante)
 2 (indiferente)
 3 (relevante)
 4 (bastante relevante)
 5 (essencial)

2. Para estar qualificado para aplicar estas técnicas, considera relevante ter uma formação específica sobre vendas? *

Marcar apenas uma oval.

- 1 (nada relevante)
 2 (indiferente)
 3 (relevante)
 4 (bastante relevante)
 5 (essencial)

3. Acha relevante que um consumidor tenha conhecimento de todos os serviços presentes num alojamento hoteleiro, como por exemplo, o spa, restaurante, piscina, lavandaria entre outros? *

Marcar apenas uma oval.

- 1 (nada relevante)
 2 (indiferente)
 3 (relevante)
 4 (bastante relevante)
 5 (essencial)

https://docs.google.com/forms/d/1ITd7IOB_dQSmOLpcYwZkFSvBNKDSbtjssyMnGIMz4RA/edit

1/2

Anexo D – Questionário Colaborador Hotelaria parte II

4. Acha importante a existência de incentivos, para que esteja motivado no momento de aplicar técnicas de venda cruzada? *

Marcar apenas uma oval.

- 1 (nada relevante)
- 2 (índiferente)
- 3 (relevante)
- 4 (bastante relevante)
- 5 (essencial)

5. Acredita que a fidelização do consumidor é influenciada pela estratégias de cross-selling? *

Marcar apenas uma oval.

- 1 (nada relevante)
- 2 (índiferente)
- 3 (relevante)
- 4 (bastante relevante)
- 5 (essencial)

6. Hoje em dia cada vez mais existe uma maior partilha de testemunhos acerca de todo o tipo de serviços. Considera que plataformas como a Booking onde qualquer pessoa pode expor a sua opinião positiva ou negativa influencia diretamente a procura do seu alojamento? *

Marcar apenas uma oval.

- 1 (nada relevante)
- 2 (índiferente)
- 3 (relevante)
- 4 (bastante relevante)
- 5 (essencial)

7. Quais são os serviços, para além do alojamento, que têm uma maior procura na sua unidade hoteleira? *

Marcar apenas uma oval.

- Restauração
- Espaços de Bem-estar (Spa, Ginásio, Piscina)
- Atividades extra (como por exemplo, visitas turísticas)
- Outro: _____

Os Impactos da Venda Cruzada na Hotelaria - Gestores Hoteleiros

O presente questionário insere-se no âmbito de uma Dissertação de Mestrado em Direção Hoteleira da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Porto, com vista à recolha de informação sobre a venda cruzada no sector hoteleiro.

Cross-Selling ou venda cruzada é uma técnica de venda em que o vendedor propõe a um consumidor um novo produto e/ou serviço para além do que este está a ser vendido no momento.

O questionário tem a duração aproximada de 4 minutos e os dados são totalmente confidenciais e anónimos e servem, exclusivamente, para fins académicos. Pedimos que responda com sinceridade.

Desde já agradecemos a sua colaboração!

Se tiver alguma dúvida, pode entrar em contacto connosco através do seguinte e-mail: anabewa@hotmail.com

*Obrigatório

1. Como gestor hoteleiro considera relevante que os seus colaboradores utilizem práticas de cross-selling na sua rotina de trabalho? *

Marcar apenas uma oval.

- 1 (nada relevante)
 2 (indiferente)
 3 (relevante)
 4 (bastante relevante)
 5 (essencial)

2. Considera importante que os seus funcionários tenham formação específica sobre vendas, para que possam aplicar estas ferramentas? *

Marcar apenas uma oval.

- 1 (nada relevante)
 2 (indiferente)
 3 (relevante)
 4 (bastante relevante)
 5 (essencial)

3. Acha relevante que um consumidor tenha conhecimento de todos os serviços presentes num alojamento hoteleiro, como por exemplo, o spa, restaurante, piscina, lavandaria entre outros? *

Marcar apenas uma oval.

- 1 (nada relevante)
 2 (indiferente)
 3 (relevante)
 4 (bastante relevante)
 5 (essencial)

Anexo F – Questionário Gestor Hoteleiro parte II

29/09/2019

Os Impactos da Venda Cruzada na Hotelaria - Gestores Hoteleiros

4. Na sua perspectiva as técnicas de cross-selling permitem uma maior proximidade entre a organização e o consumidor? *

Marcar apenas uma oval.

- 1 (nada relevante)
- 2 (indiferente)
- 3 (relevante)
- 4 (bastante relevante)
- 5 (essencial)

5. Acredita que se houver um incentivo extra junto dos colaboradores, eles poderão estar mais motivados e disponíveis para aplicar técnicas de venda cruzada? *

Marcar apenas uma oval.

- 1 (nada relevante)
- 2 (indiferente)
- 3 (relevante)
- 4 (bastante relevante)
- 5 (essencial)

6. Hoje em dia cada vez mais existe uma maior partilha de testemunhos acerca de todo o tipo de serviços. Considera que plataformas como a Booking onde qualquer pessoa pode expor a sua opinião positiva ou negativa influencia diretamente a procura do seu alojamento? *

Marcar apenas uma oval.

- 1 (nada relevante)
- 2 (indiferente)
- 3 (relevante)
- 4 (bastante relevante)
- 5 (essencial)

7. Quais são os serviços, para além do alojamento, que têm uma maior procura na sua unidade hoteleira? *

Marcar apenas uma oval.

- Restauração
- Espaços de Bem-estar (Spa, Ginásio, Piscina)
- Atividades extra (como por exemplo, visitas turísticas)
- Outro: _____

Os Impactos da Venda Cruzada na Hotelaria - Consumidor

O presente questionário insere-se no âmbito de uma Dissertação de Mestrado em Direção Hoteleira da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Porto, com vista à recolha de informação sobre a venda cruzada no sector hoteleiro.

O questionário tem a duração aproximada de 3 minutos e os dados são totalmente confidenciais e anónimos e servem, exclusivamente, para fins académicos. Pedimos que responda com sinceridade. Desde já agradecemos a sua colaboração!

Se tiver alguma dúvida, pode entrar em contacto connosco através do seguinte e-mail: anabewa@hotmail.com

Obrigada pela ajuda!

Os Impactos da Venda Cruzada na Hotelaria - Funcionários de Hotelaria

O presente questionário insere-se no âmbito de uma Dissertação de Mestrado em Direção Hoteleira da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Porto, com vista à recolha de informação sobre a venda cruzada no sector hoteleiro.

Cross-Selling ou venda cruzada é uma técnica de venda em que o vendedor propõe a um consumidor um novo produto e/ou serviço para além do que este está a ser vendido no momento.

O questionário tem a duração aproximada de 4 minutos e os dados são totalmente confidenciais e anónimos e servem, exclusivamente, para fins académicos. Pedimos que responda com sinceridade. Desde já agradecemos a sua colaboração!

Se tiver alguma dúvida, pode entrar em contacto connosco através do seguinte e-mail: anabewa@hotmail.com

Os Impactos da Venda Cruzada na Hotelaria - Gestores Hoteleiros

O presente questionário insere-se no âmbito de uma Dissertação de Mestrado em Direção Hoteleira da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Porto, com vista à recolha de informação sobre a venda cruzada no sector hoteleiro.

Cross-Selling ou venda cruzada é uma técnica de venda em que o vendedor propõe a um consumidor um novo produto e/ou serviço para além do que este está a ser vendido no momento.

O questionário tem a duração aproximada de 4 minutos e os dados são totalmente confidenciais e anónimos e servem, exclusivamente, para fins académicos. Pedimos que responda com sinceridade. Desde já agradecemos a sua colaboração!

Se tiver alguma dúvida, pode entrar em contacto connosco através do seguinte e-mail: anabewa@hotmail.com

Anexo H – Exemplo da extração dos resultados



Anexo I – Somatório de todas as respostas do questionário ao cliente

Sexo	Idade	Frequência visita hotéis	Serviços mais valorizados	Informação disponível	Feedback de outros consumidores	Importância relação hospede hotel
Feminino	23	Nunca Foi	Espaços de Bem-estar	5	5	5
Feminino	19	2 a 3 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	5	5	3
Masculino	20	1 vez por ano	Espaços de Bem-estar	4	4	3
Feminino	22	Mais de 4 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	5	5	4
Masculino	21	1 vez por ano	Restauração	5	4	3
Feminino	37	2 a 3 vezes por ano	Restauração	5	4	3
Feminino	23	1 vez por ano	Espaços de Bem-estar	4	5	5
Masculino	19	2 vez por ano	Espaços de Bem-estar	5	2	4
Masculino	25	Mais de 4 vezes por ano	Restauração	5	4	5
Masculino	36	2 a 3 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	5	4	4
Feminino	22	Nunca Foi	Restauração	5	5	4

Feminino	20	2 a 3 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	5	5	5
Feminino	25	2 a 3 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	4	5	4
Feminino	20	1 vez por ano	Espaços de Bem-estar	4	4	4
Masculino	25	Mais de 4 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	4	3	2
Masculino	26	2 a 3 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	5	4	3
Masculino	23	2 a 3 vezes por ano	Atividades extra (como por exemplo visitas turísticas)	5	3	3
Feminino	21	1 vez por ano	Restauração	5	3	4
Masculino	21	Mais de 4 vezes por ano	Restauração	5	4	5
Masculino	28	2 a 3 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	4	5	4
Masculino	24	2 a 3 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	5	3	4
Masculino	36	2 a 3 vezes por ano	Restauração	4	4	3
Masculino	25	Mais de 4 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	5	4	4
Feminino	26	2 a 3 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	4	4	3
Feminino	23	1 vez por ano	Restauração	5	5	5
Feminino	39	1 vez por ano	Espaços de Bem-estar	3	3	4
Feminino	24	2 a 3 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	4	4	3
Feminino	21	2 a 3 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	5	5	5
Feminino	29	2 a 3 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	4	5	5
Masculino	23	Mais de 4 vezes por ano	Restauração	4	4	5
Masculino	25	2 a 3 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	5	5	5
Feminino	24	1 vez por ano	Espaços de Bem-estar	5	4	5
Masculino	23	1 vez por ano	Restauração	5	5	3
Feminino	27	2 a 3 vezes por ano	Atividades extra (como por exemplo visitas turísticas)	5	3	4
Masculino	30	Mais de 4 vezes por ano	Restauração	5	4	4
Masculino	40	Mais de 4 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	4	4	3
Feminino	37	2 a 3 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	5	3	4
Feminino	29	2 a 3 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	3	4	4
Feminino	27	1 vez por ano	Restauração	5	4	3

Feminino	21	2 a 3 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	5	3	4
Feminino	22	Nunca Foi	Restauração	5	4	4
Masculino	35	2 a 3 vezes por ano	Restauração	5	3	5
Feminino	29	Mais de 4 vezes por ano	Restauração	5	4	3
Feminino	24	2 a 3 vezes por ano	Atividades extra (como por exemplo visitas turísticas)	5	4	4
Feminino	24	2 a 3 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	4	5	4
Masculino	25	Mais de 4 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	4	4	3
Feminino	37	2 a 3 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	4	3	3
Feminino	37	2 a 3 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	5	5	3
Feminino	34	1 vez por ano	Restauração	5	5	4
Feminino	24	1 vez por ano	Restauração	5	5	4
Feminino	23	Nunca Foi	Restauração	5	4	3
Masculino	24	1 vez por ano	Outro : Limpeza	5	4	4
Masculino	21	Nunca Foi	Atividades extra (como por exemplo visitas turísticas)	5	4	5
Feminino	25	1 vez por ano	Espaços de Bem-estar	5	5	4
Feminino	39	1 vez por ano	Restauração	3	3	3
Feminino	26	2 a 3 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	5	5	3
Feminino	21	Nunca Foi	Restauração	5	5	5
Masculino	21	1 vez por ano	Restauração	5	4	4
Feminino	27	2 a 3 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	5	5	4
Feminino	36	2 a 3 vezes por ano	Atividades extra (como por exemplo visitas turísticas)	5	3	4
Feminino	23	2 a 3 vezes por ano	Restauração	4	5	4
Feminino	22	1 vez por ano	Atividades extra (como por exemplo visitas turísticas)	4	4	4
Masculino	40	2 a 3 vezes por ano	Restauração	5	3	3
Masculino	20	2 a 3 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	4	3	3
Masculino	23	1 vez por ano	Espaços de Bem-estar	5	3	3
Feminino	51	1 vez por ano	Atividades extra (como por exemplo visitas turísticas)	5	3	3

Masculino	24	1 vez por ano	Restauração	5	4	4
Masculino	41	Mais de 4 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	4	4	5
Feminino	20	2 a 3 vezes por ano	Atividades extra (como por exemplo visitas turísticas)	5	5	4
Masculino	35	1 vez por ano	Espaços de Bem-estar	5	4	3
Feminino	20	1 vez por ano	Espaços de Bem-estar	5	3	5
Masculino	27	2 a 3 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	4	5	3
Masculino	36	2 a 3 vezes por ano	Restauração	5	4	4
Feminino	38	2 a 3 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	5	4	5
Feminino	36	2 a 3 vezes por ano	Restauração	5	5	5
Feminino	46	1 vez por ano	Espaços de Bem-estar	5	4	4
Masculino	43	2 a 3 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	4	3	4
Feminino	33	Mais de 4 vezes por ano	Atividades extra (como por exemplo visitas turísticas)	4	4	4
Feminino	51	2 a 3 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	5	4	4
Feminino	44	2 a 3 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	5	4	4
Masculino	47	Mais de 4 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	5	4	3
Masculino	24	1 vez por ano	Espaços de Bem-estar	5	4	4
Feminino	50	1 vez por ano	Atividades extra (como por exemplo visitas turísticas)	4	5	5
Feminino	30	2 a 3 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	5	5	5
Feminino	34	2 a 3 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	4	4	3
Feminino	64	1 vez por ano	Espaços de Bem-estar	4	5	4
Feminino	30	2 a 3 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	5	5	5
Masculino	31	Mais de 4 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	5	5	5
Masculino	43	2 a 3 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	4	3	4
Masculino	42	2 a 3 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	5	4	5
Masculino	38	Mais de 4 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	5	5	5
Masculino	67	2 a 3 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	5	3	5
Feminino	35	2 a 3 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	4	5	4
Masculino	35	1 vez por ano	Restauração	3	5	4

Feminino	43	1 vez por ano	Atividades extra (como por exemplo visitas turísticas)	5	5	5
Feminino	23	1 vez por ano	Espaços de Bem-estar	5	4	5
Masculino	33	Mais de 4 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	5	4	4
Feminino	29	2 a 3 vezes por ano	Atividades extra (como por exemplo visitas turísticas)	5	4	3
Feminino	53	2 a 3 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	4	4	3
Masculino	54	1 vez por ano	Restauração	3	3	3
Feminino	34	2 a 3 vezes por ano	Restauração	5	4	5
Feminino	38	1 vez por ano	Espaços de Bem-estar	4	5	4
Masculino	25	Nunca Foi	Restauração	3	4	4
Feminino	32	Mais de 4 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	5	3	4
Masculino	60	1 vez por ano	Restauração	5	1	3
Masculino	28	1 vez por ano	Espaços de Bem-estar	5	4	4
Feminino	41	1 vez por ano	Outro : Limpeza	3	2	5
Feminino	24	1 vez por ano	Restauração	5	4	5
Feminino	45	1 vez por ano	Restauração	4	4	5
Masculino	27	Nunca Foi	Atividades extra (como por exemplo visitas turísticas)	5	4	4
Feminino	36	2 a 3 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	5	4	4
Feminino	47	2 a 3 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	5	4	5
Masculino	25	Mais de 4 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	5	4	4
Feminino	40	2 a 3 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	5	4	4
Masculino	23	1 vez por ano	Espaços de Bem-estar	5	5	4
Feminino	18	2 a 3 vezes por ano	Restauração	2	2	4
Masculino	27	2 a 3 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	5	4	3
Masculino	23	1 vez por ano	Outro:Vista, localização	5	3	3
Masculino	26	1 vez por ano	Restauração	5	5	5
Feminino	25	1 vez por ano	Espaços de Bem-estar	5	4	5
Masculino	24	2 a 3 vezes por ano	Restauração	4	3	4
Feminino	46	1 vez por ano	Espaços de Bem-estar	4	5	4

Feminino	38	2 a 3 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	5	5	5
Masculino	28	1 vez por ano	Espaços de Bem-estar	4	5	4
Feminino	34	Mais de 4 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	5	4	4
Masculino	23	2 a 3 vezes por ano	Restauração	5	4	3
Masculino	51	1 vez por ano	Espaços de Bem-estar	4	2	4
Feminino	31	2 a 3 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	5	4	4
Masculino	28	2 a 3 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	4	4	5
Masculino	26	2 a 3 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	5	4	5
Masculino	22	2 a 3 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	5	4	4
Masculino	23	1 vez por ano	Restauração	5	5	4
Masculino	27	2 a 3 vezes por ano	Restauração	5	4	3
Feminino	24	1 vez por ano	Espaços de Bem-estar	5	4	4
Feminino	24	2 a 3 vezes por ano	Restauração	5	4	4
Masculino	26	Mais de 4 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	4	4	4
Feminino	24	2 a 3 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	4	4	4
Feminino	23	1 vez por ano	Restauração	5	4	3
Feminino	23	1 vez por ano	Restauração	5	4	3
Masculino	24	1 vez por ano	Restauração	5	3	4
Feminino	26	2 a 3 vezes por ano	Restauração	4	4	4
Masculino	22	2 a 3 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	5	5	5
Feminino	22	2 a 3 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	5	4	4
Feminino	33	1 vez por ano	Espaços de Bem-estar	5	4	4
Masculino	28	2 a 3 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	5	5	3
Feminino	32	2 a 3 vezes por ano	Restauração	5	3	3
Masculino	40	1 vez por ano	Restauração	4	4	2
Masculino	25	2 a 3 vezes por ano	Restauração	5	3	4
Masculino	30	2 a 3 vezes por ano	Restauração	5	5	5
Feminino	29	2 a 3 vezes por ano	Restauração	5	3	4
Masculino	37	2 a 3 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	3	3	4
Masculino	24	2 a 3 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	5	5	5

Masculino	22	2 a 3 vezes por ano	Restauração	5	5	5
Masculino	36	1 vez por ano	Atividades extra (como por exemplo visitas turísticas)	4	3	3
Feminino	24	1 vez por ano	Restauração	5	3	5
Feminino	54	2 a 3 vezes por ano	Atividades extra (como por exemplo visitas turísticas)	3	4	5
Feminino	34	1 vez por ano	Espaços de Bem-estar	3	4	4
Feminino	18	1 vez por ano	Espaços de Bem-estar	3	4	3
Masculino	32	1 vez por ano	Restauração	3	3	4
Feminino	34	2 a 3 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	5	4	4
Masculino	24	1 vez por ano	Espaços de Bem-estar	5	4	5
Feminino	18	2 a 3 vezes por ano	Atividades extra (como por exemplo visitas turísticas)	2	3	5
Masculino	35	Mais de 4 vezes por ano	Outro:Visita e lugares proximos	5	5	1
Feminino	21	2 a 3 vezes por ano	Atividades extra (como por exemplo visitas turísticas)	3	1	5
Masculino	18	2 a 3 vezes por ano	Restauração	5	5	5
Masculino	24	Nunca Foi	Atividades extra (como por exemplo visitas turísticas)	5	5	5
Feminino	24	1 vez por ano	Espaços de Bem-estar	3	1	1
Feminino	19	Nunca Foi	Restauração	1	1	1
Feminino	25	2 a 3 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	5	3	5
Feminino	25	2 a 3 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	4	4	3
Feminino	45	2 a 3 vezes por ano	Outro:Limpeza e conforto	5	4	5
Feminino	43	1 vez por ano	Restauração	5	3	4
Feminino	34	2 a 3 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	5	4	4
Feminino	43	Mais de 4 vezes por ano	Restauração	4	4	5
Feminino	44	1 vez por ano	Espaços de Bem-estar	5	4	5
Masculino	37	2 a 3 vezes por ano	Atividades extra (como por exemplo visitas turísticas)	3	3	3
Masculino	50	2 a 3 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	5	3	4
Feminino	35	Mais de 4 vezes por ano	Atividades extra (como por	5	5	5

			exemplo visitas turísticas)			
Feminino	60	2 a 3 vezes por ano	Restauração	5	4	5
Feminino	55	Mais de 4 vezes por ano	Atividades extra (como por exemplo visitas turísticas)	4	4	4
Masculino	27	2 a 3 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	4	4	4
Feminino	31	2 a 3 vezes por ano	Restauração	4	5	4
Masculino	25	Nunca Foi	Espaços de Bem-estar	5	5	3
Masculino	25	Mais de 4 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	5	4	5
Feminino	16	Nunca Foi	Espaços de Bem-estar	5	3	4
Masculino	27	2 a 3 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	4	3	5
Masculino	24	2 a 3 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	5	5	5
Feminino	28	2 a 3 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	5	5	4
Feminino	24	1 vez por ano	Espaços de Bem-estar	5	5	5
Masculino	29	Mais de 4 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	5	3	5
Masculino	25	Mais de 4 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	5	4	4
Feminino	23	Mais de 4 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	5	4	5
Feminino	24	2 a 3 vezes por ano	Outro:Conforto do quarto	5	4	3
Feminino	24	1 vez por ano	Restauração	5	5	5
Feminino	27	1 vez por ano	Espaços de Bem-estar	4	4	2
Feminino	22	2 a 3 vezes por ano	Outro:Localização	4	5	5
Feminino	29	2 a 3 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	5	5	5
Feminino	24	2 a 3 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	5	5	5
Feminino	24	2 a 3 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	5	5	4
Masculino	25	2 a 3 vezes por ano	Restauração	5	4	4
Masculino	24	2 a 3 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	5	5	5
Masculino	25	1 vez por ano	Restauração	4	4	5
Feminino	24	2 a 3 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	5	5	4
Feminino	22	1 vez por ano	Restauração	5	3	4
Feminino	22	2 a 3 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	5	4	4
Feminino	24	2 a 3 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	5	4	5

Masculino	23	Nunca Foi	Espaços de Bem-estar	5	3	4
Masculino	33	2 a 3 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	5	4	4
Masculino	28	2 a 3 vezes por ano	Restauração	5	5	4
Masculino	27	Mais de 4 vezes por ano	Restauração	4	5	5
Masculino	25	Mais de 4 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	3	4	3
Masculino	27	Mais de 4 vezes por ano	Restauração	4	4	4
Masculino	27	Mais de 4 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	5	4	3
Feminino	28	2 a 3 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	5	4	4
Feminino	19	1 vez por ano	Espaços de Bem-estar	5	5	5
Masculino	23	1 vez por ano	Atividades extra (como por exemplo visitas turísticas)	5	5	3
Masculino	23	1 vez por ano	Restauração	5	4	4
Feminino	23	Mais de 4 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	5	4	4
Feminino	23	Mais de 4 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	5	4	4
Feminino	34	1 vez por ano	Restauração	4	4	4
Feminino	22	2 a 3 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	5	4	3
Feminino	23	2 a 3 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	5	4	4
Feminino	36	2 a 3 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	5	5	4
Feminino	48	1 vez por ano	Atividades extra (como por exemplo visitas turísticas)	5	5	5
Masculino	34	Mais de 4 vezes por ano	Restauração	5	5	5
Masculino	31	2 a 3 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	5	4	3
Masculino	34	2 a 3 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	5	4	4
Feminino	31	Mais de 4 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	5	5	4
Feminino	31	2 a 3 vezes por ano	Restauração	5	3	3
Feminino	34	1 vez por ano	Restauração	5	5	5
Feminino	38	1 vez por ano	Restauração	5	5	4
Masculino	27	2 a 3 vezes por ano	Outro: Conforto	4	4	4
Feminino	32	1 vez por ano	Espaços de Bem-estar	5	4	4
Feminino	40	2 a 3 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	5	2	4

Masculino	48	2 a 3 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	5	4	3
Masculino	29	Mais de 4 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	5	5	4
Masculino	44	Mais de 4 vezes por ano	Restauração	4	3	4
Feminino	33	1 vez por ano	Espaços de Bem-estar	5	5	5
Masculino	35	Mais de 4 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	4	3	4
Feminino	25	1 vez por ano	Restauração	5	4	5
Masculino	44	Mais de 4 vezes por ano	Restauração	4	3	4
Feminino	45	1 vez por ano	Restauração	5	4	4
Feminino	30	2 a 3 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	5	5	4
Feminino	37	Mais de 4 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	4	4	3
Feminino	38	1 vez por ano	Espaços de Bem-estar	5	5	5
Feminino	34	1 vez por ano	Espaços de Bem-estar	5	5	5
Feminino	35	2 a 3 vezes por ano	Restauração	5	4	4
Feminino	30	Mais de 4 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	5	4	4
Feminino	40	2 a 3 vezes por ano	Restauração	4	5	4
Feminino	26	2 a 3 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	5	3	5
Feminino	19	1 vez por ano	Espaços de Bem-estar	5	3	5
Masculino	24	1 vez por ano	Espaços de Bem-estar	5	4	4
Feminino	24	1 vez por ano	Espaços de Bem-estar	5	5	5
Feminino	24	Nunca Foi	Restauração	4	5	4
Feminino	36	2 a 3 vezes por ano	Outro: Conforto	4	3	3
Feminino	44	1 vez por ano	Restauração	4	3	4
Masculino	29	Mais de 4 vezes por ano	Restauração	4	5	4
Feminino	30	2 a 3 vezes por ano	Restauração	5	5	5
Feminino	23	1 vez por ano	Espaços de Bem-estar	5	4	4
Feminino	23	1 vez por ano	Espaços de Bem-estar	5	4	5
Feminino	37	1 vez por ano	Espaços de Bem-estar	5	4	4
Masculino	40	2 a 3 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	5	5	5
Masculino	26	2 a 3 vezes por ano	Restauração	5	5	5
Masculino	26	2 a 3 vezes por ano	Restauração	5	5	5

Masculino	34	2 a 3 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	5	5	5
Masculino	34	2 a 3 vezes por ano	Atividades extra (como por exemplo visitas turísticas)	5	5	4
Feminino	24	1 vez por ano	Restauração	5	4	4
Feminino	33	Nunca Foi	Outro:A limpeza e organização	5	5	4
Feminino	21	Nunca Foi	Espaços de Bem-estar	5	4	5
Feminino	37	2 a 3 vezes por ano	Restauração	5	4	3
Feminino	34	1 vez por ano	Espaços de Bem-estar	5	5	5
Masculino	40	1 vez por ano	Espaços de Bem-estar	5	4	4
Feminino	28	2 a 3 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	5	5	4
Masculino	35	2 a 3 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	5	4	4
Masculino	31	2 a 3 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	4	3	3
Feminino	47	2 a 3 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	3	3	3
Feminino	30	1 vez por ano	Restauração	5	4	4
Masculino	34	2 a 3 vezes por ano	Restauração	3	5	4
Feminino	28	2 a 3 vezes por ano	Restauração	5	5	5
Masculino	29	2 a 3 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	5	5	5
Feminino	30	2 a 3 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	4	4	2
Masculino	31	1 vez por ano	Espaços de Bem-estar	5	4	5
Feminino	33	1 vez por ano	Atividades extra (como por exemplo visitas turísticas)	5	3	4
Feminino	34	Mais de 4 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	5	3	3
Feminino	41	2 a 3 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	4	5	4
Feminino	36	Mais de 4 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	5	3	4
Feminino	29	1 vez por ano	Restauração	5	3	4
Masculino	30	1 vez por ano	Restauração	4	3	5
Masculino	24	2 a 3 vezes por ano	Restauração	5	4	5
Masculino	17	1 vez por ano	Espaços de Bem-estar	5	5	5
Masculino	24	2 a 3 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	4	4	4
Masculino	21	2 a 3 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	5	2	4

Feminino	25	Mais de 4 vezes por ano	Restauração	5	4	4
Masculino	21	Mais de 4 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	5	3	4
Feminino	25	1 vez por ano	Restauração	4	2	3
Feminino	21	Mais de 4 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	5	5	4
Masculino	25	2 a 3 vezes por ano	Restauração	5	4	4
Masculino	23	2 a 3 vezes por ano	Restauração	5	5	3
Feminino	18	Nunca Foi	Espaços de Bem-estar	5	5	5
Masculino	27	Mais de 4 vezes por ano	Restauração	4	4	3
Feminino	20	2 a 3 vezes por ano	Restauração	3	3	3
Masculino	20	1 vez por ano	Restauração	5	3	5
Feminino	21	1 vez por ano	Restauração	5	5	5
Feminino	29	Mais de 4 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	5	3	4
Masculino	19	1 vez por ano	Espaços de Bem-estar	5	2	4
Feminino	19	1 vez por ano	Espaços de Bem-estar	5	3	5
Masculino	21	Nunca Foi	Espaços de Bem-estar	3	4	4
Masculino	26	1 vez por ano	Espaços de Bem-estar	5	5	4
Feminino	22	1 vez por ano	Restauração	4	4	4
Masculino	25	2 a 3 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	5	4	4
Masculino	26	1 vez por ano	Espaços de Bem-estar	5	5	4
Masculino	27	1 vez por ano	Outro: Proximidade com um centro histórico	5	4	4
Feminino	23	2 a 3 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	5	4	4
Masculino	30	1 vez por ano	Restauração	5	4	4
Masculino	22	2 a 3 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	5	2	3
Masculino	24	2 a 3 vezes por ano	Restauração	5	4	5
Masculino	37	1 vez por ano	Espaços de Bem-estar	5	2	4
Masculino	42	2 a 3 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	4	3	4
Feminino	23	2 a 3 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	5	4	4
Feminino	23	2 a 3 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	3	5	4
Feminino	31	2 a 3 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	5	4	4

Masculino	34	2 a 3 vezes por ano	Espaços de Bem-estar	5	4	4
Feminino	37	Mais de 4 vezes por ano	Restauração	3	4	5
Masculino	52	1 vez por ano	Atividades extra (como por exemplo visitas turísticas)	4	3	3

Anexo J – Somatório de todas as respostas do questionário ao Gestor Hoteleiro

Importância Cross-selling	Formação	Disponibilização informação	Relação Proximidade Consumidor/Hospede	Incentivo	Word-of-mouth	Serviços com maior procura
5	3	5	4	4	5	Espaços de Bem-estar (Spa, Ginásio, Piscina)
3	3	3	3	3	4	Atividades extra (como por exemplo, visitas turísticas)
5	5	5	5	5	5	Atividades extra (como por exemplo, visitas turísticas)
5	5	5	5	5	5	Atividades extra (como por exemplo, visitas turísticas)
4	1	5	2	1	5	Restauração
4	3	4	3	4	4	Restauração
5	5	5	5	5	5	Atividades extra (como por exemplo, visitas turísticas)
4	4	4	4	4	4	Espaços de Bem-estar (Spa, Ginásio, Piscina)
3	3	4	3	4	4	Espaços de Bem-estar (Spa, Ginásio, Piscina)
4	4	4	4	4	4	Atividades extra (como por exemplo, visitas turísticas)
4	4	3	5	1	3	Espaços de Bem-estar (Spa, Ginásio, Piscina)
2	2	2	5	2	3	Atividades extra (como por exemplo, visitas turísticas)
5	5	5	5	5	5	Restauração
3	3	1	1	1	1	A vista
4	3	1	4	4	4	Atividades extra (como por exemplo, visitas turísticas)
3	1	1	1	4	3	Restauração
5	5	5	4	4	5	Um bom atendimento
5	2	3	3	2	5	Restauração
5	4	5	5	4	5	Espaços de Bem-estar (Spa, Ginásio, Piscina)
5	5	5	5	5	5	Espaços de Bem-estar (Spa, Ginásio, Piscina)
5	5	5	5	5	5	Atividades extra (como por exemplo, visitas turísticas)
5	4	4	5	5	5	Atividades extra (como por exemplo, visitas turísticas)
4	4	4	4	4	4	Atividades extra (como por exemplo, visitas turísticas)

Anexo K – Somatório de todas as respostas do questionário ao colaborador de hotelaria

Importância Cross-Selling	Formação	Disponibilização Informação	Incentivos	Fidelização vs Cross-Selling	Word-of-mouth	Serviços mais procurados
4	3	5	5	3	4	Espaços de Bem-estar (Spa, Ginásio, Piscina)
4	5	5	5	3	3	Espaços de Bem-estar (Spa, Ginásio, Piscina)
3	4	5	2	4	4	Atividades extra (como por exemplo, visitas turísticas)
2	4	5	5	1	5	Restauração
3	4	5	3	2	3	Restauração
1	2	2	4	2	5	Restauração
4	4	4	5	4	3	Espaços de Bem-estar (Spa, Ginásio, Piscina)
5	4	5	4	3	3	Atividades extra (como por exemplo, visitas turísticas)
5	3	5	4	3	4	Restauração
5	5	5	5	3	5	Atividades extra (como por exemplo, visitas turísticas)
5	5	5	5	5	4	Atividades extra (como por exemplo, visitas turísticas)
3	5	5	4	2	3	Restauração
5	5	5	5	2	5	Restauração
3	3	5	5	5	5	Atividades extra (como por exemplo, visitas turísticas)
5	5	1	2	2	1	Espaços de Bem-estar (Spa, Ginásio, Piscina)
4	3	3	3	5	5	Espaços de Bem-estar (Spa, Ginásio, Piscina)
5	5	3	4	4	4	Restauração
4	1	1	4	4	4	Restauração
5	5	5	5	5	1	Espaços de Bem-estar (Spa, Ginásio, Piscina)
4	4	2	1	3	3	Espaços de Bem-estar (Spa, Ginásio, Piscina)
3	3	3	2	2	2	Espaços de Bem-estar (Spa, Ginásio, Piscina)
3	3	4	3	1	2	Espaços de Bem-estar (Spa, Ginásio, Piscina)
2	5	4	3	5	5	Espaços de Bem-estar (Spa, Ginásio, Piscina)
5	5	4	3	5	5	Espaços de Bem-estar (Spa, Ginásio, Piscina)
3	4	5	4	4	3	Atividades extra (como por exemplo, visitas turísticas)
4	4	4	4	4	5	Espaços de Bem-estar (Spa, Ginásio, Piscina)
5	5	5	5	5	5	Atividades extra (como por exemplo, visitas turísticas)
5	4	4	5	4	3	Espaços de Bem-estar (Spa, Ginásio, Piscina)
3	3	3	3	3	3	Espaços de Bem-estar (Spa, Ginásio, Piscina)
5	5	5	5	4	3	Restauração
4	4	4	4	4	4	Espaços de Bem-estar (Spa, Ginásio, Piscina)
4	3	3	2	3	3	Atividades extra (como por exemplo, visitas turísticas)
4	5	5	4	4	5	Espaços de Bem-estar (Spa, Ginásio, Piscina)
5	4	4	5	4	4	Restauração
3	3	5	5	4	4	Atividades extra (como por exemplo, visitas turísticas)
5	5	4	3	4	4	Restauração

5	4	5	4	4	4	Restauração
5	3	5	4	3	4	Atividades extra (como por exemplo, visitas turísticas)
4	4	5	3	4	4	Espaços de Bem-estar (Spa, Ginásio, Piscina)
4	4	5	3	4	3	Restauração
5	3	4	5	3	3	Restauração
4	4	5	4	3	4	Restauração
4	3	4	4	2	3	Restauração
4	4	4	4	3	4	Eventos / Reuniões
4	3	5	4	2	5	Restauração
5	4	5	4	4	5	Restauração
5	4	5	2	4	5	Restauração
3	4	5	4	3	5	Restauração
3	5	5	5	5	4	Espaços de Bem-estar (Spa, Ginásio, Piscina)
4	5	5	4	3	4	Espaços de Bem-estar (Spa, Ginásio, Piscina)
3	3	4	3	3	5	BAR
5	5	5	4	5	4	Restauração
4	4	4	4	4	4	Atividades extra (como por exemplo, visitas turísticas)
3	2	5	5	3	5	Atividades extra (como por exemplo, visitas turísticas)
2	4	5	2	1	4	Restauração
5	4	4	4	3	5	Restauração
3	4	5	5	4	4	Espaços de Bem-estar (Spa, Ginásio, Piscina)
1	2	5	4	4	5	Restauração
4	4	5	4	4	4	Atividades extra (como por exemplo, visitas turísticas)
5	4	5	5	3	5	Restauração
5	5	5	5	2	4	Restauração
3	4	5	4	3	4	Atividades extra (como por exemplo, visitas turísticas)