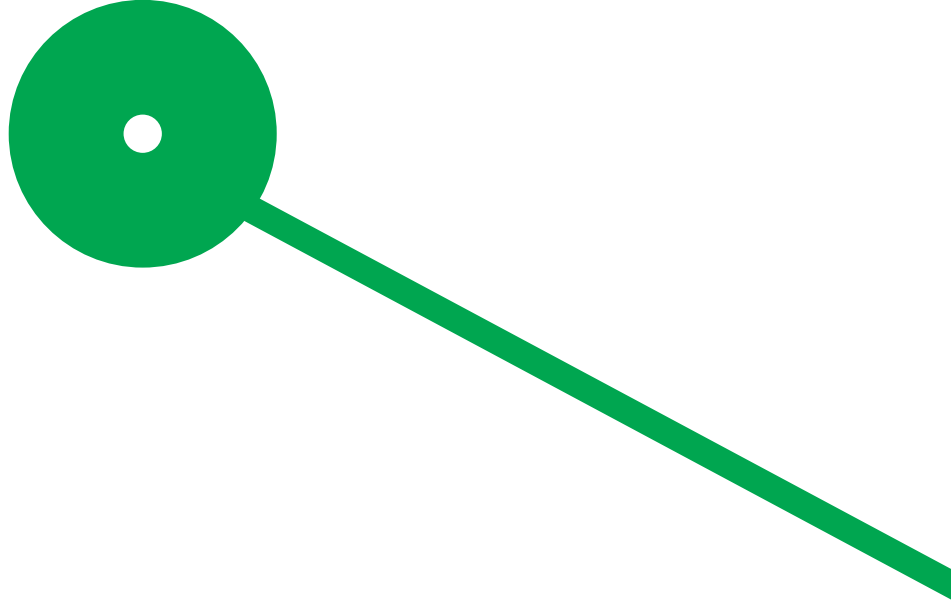


P.PORTO

—
ESCOLA
SUPERIOR
DE HOTELARIA
E TURISMO
POLITÉCNICO
DO PORTO

M

—
MESTRADO
GESTÃO DO TURISMO



Joana Saldanha Pombo de Almeida Ferreira.
Transformação Digital em Hotelaria

Transformação Digital em Hotelaria: Caso de estudo

Joana Saldanha Pombo de Almeida
Ferreira

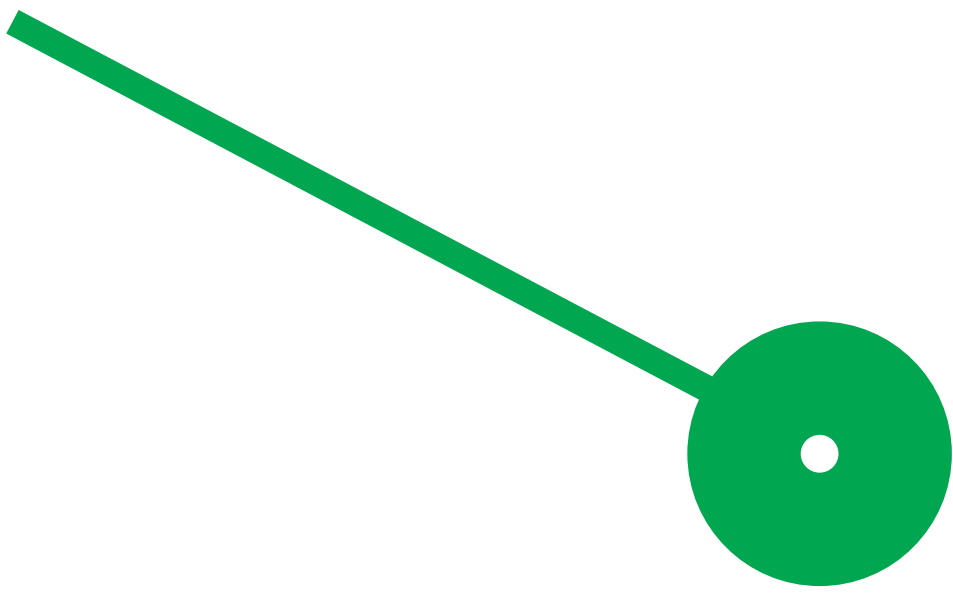
11/2019

M



MESTRADO
GESTÃO DO TURISMO

11/2019



Politécnico do Porto
Escola Superior de Hotelaria e Turismo

Joana Saldanha Pombo de Almeida Ferreira

Transformação Digital em Hotelaria: Caso de Estudo

Trabalho de Projeto

Mestrado em Gestão do Turismo

Orientadores: Prof.^a Doutora Cândida Silva

Prof.^o Doutor João Varajão

Vila do Conde, novembro de 2019

Politécnico do Porto

Escola Superior de Hotelaria e Turismo

Joana Saldanha Pombo de Almeida Ferreira

Transformação Digital em Hotelaria: Caso de Estudo

Trabalho de Projeto

Mestrado em Gestão do Turismo

Orientadores: Prof.^a Doutora Cândida Silva

Prof.^o Doutor João Varajão

Vila do Conde, novembro de 2019

Joana Saldanha Pombo de Almeida Ferreira

Transformação Digital em Hotelaria: Caso de Estudo

Trabalho de Projeto

Mestrado em Gestão do Turismo

Membros do Júri

Presidente

Prof. Doutor Pedro Manuel da Costa Liberato

Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Instituto Politécnico do Porto

Prof.^a Doutora Cândida Elisa Pereira da Silva

Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Instituto Politécnico do Porto

Prof. Doutor Jorge Oliveira de Sá

Departamento de Sistemas de Informação – Universidade do Minho

Vila do Conde, novembro de 2019

AGRADECIMENTOS

Agradecer é demonstrar gratidão e retribuir o apoio que foi dado em mais um caminho percorrido, e é, também, reconhecer que nada se faz sozinho. Portanto a todos aqueles que em mim depositaram confiança, agradeço desde já.

Em primeiro lugar, agradeço aos meus pais pelo esforço e dedicação que sempre fizeram e tiveram para que tivesse educação, conforto e carinho, realçando que esta missão foi e é cumprida, todos os dias, da forma mais brilhante. De uma forma que só eles o sabem fazer. Agradeço, também, a toda a minha família, avós, tios e primos, que sempre me deram apoio nas várias opções que fui tomando ao longo da vida, mostrando-se sempre presentes para me segurar nas quedas e aplaudir nos sucessos.

Seguidamente, agradeço aos meus amigos, que sempre me deram força para continuar neste trajeto e que me encheram de boas energias para ser capaz de terminar mais um ciclo da minha vida académica, com sucesso. Foi um apoio incondicional e que me fez manter os pés assentes.

Por conseguinte, agradeço à minha orientadora, Professora Cândida Silva, por ter sido de uma compreensão e amizade autêntica, fazendo sempre com que eu me sentisse segura do meu trabalho e capaz de fazer tudo como assim tínhamos estipulado. Ao meu coorientador, Professor João Varajão, agradeço pela ajuda que foi prestando ao longo do trabalho de projeto.

Por fim, agradeço a todos os colaboradores do Hotel Tryp Porto Expo, por terem despendido de algum do seu tempo laboral para me ajudar com a investigação. Gostaria de deixar um agradecimento, em especial, ao Diretor Geral do hotel, Dr. ^o Jorge Cabral, por me ter dado ensinamentos que levo para o futuro e, também, por ter despendido de algum do seu tempo para me apoiar no projeto.

RESUMO ANALÍTICO

O turismo é um dos setores com mais importância para a economia mundial, sendo que existem vários fatores que vieram acrescentar relevância a este setor de atividade. As tecnologias vieram entranhar-se no seu dia-a-dia, fazendo com o que a prestação de serviços seja cada vez mais rápida e eficaz, e, conseqüentemente, a competitividade nos negócios do setor aumente. Face ao ambiente altamente competitivo a que se assiste, verifica-se que existe uma evolução nos modelos de negócios, que auxiliam a geração de receita, trazem vantagens competitivas e são mais recetivas às necessidades e preferências dos consumidores.

Os objetivos a que este trabalho de projeto são duas propostas, uma relacionada com os processos organizacionais adequadas às atividades do hotel e outra relativa às tecnologias de informação e comunicação (TIC) para os principais processos organizacionais do hotel. Posto isto, esta investigação tem como finalidade desenvolver uma compreensão abrangente da forma como as tecnologias podem ser uma vantagem para o setor hoteleiro, tendo em conta, também, as estratégias de negócio adotadas. Tal será possível através da metodologia aplicada na investigação, um estudo de caso feito no Hotel Tryp Porto Expo, com os dados recolhidos através de entrevistas semiestruturadas a oito colaboradores, incluindo o diretor. Tal permitiu identificar as funções e atividades executadas no dia-a-dia e quais as TIC que se utilizam para as realizar.

A análise de dados foi feita segunda uma metodologia qualitativa. Obteve-se, então, uma proposta de processos organizacionais para hotelaria e percebeu-se quais são as tecnologias mais adequadas para o setor, tendo em conta as que o hotel em estudo utiliza.

Conclui-se que as tecnologias e os processos organizacionais têm bastante relevância no turismo, e que ambos criam vantagens competitivas para o setor, o principal contributo é uma proposta de processos organizacionais para hotelaria e uma proposta de melhorias para o hotel em estudo com recurso a TIC.

Palavras-chave: Hotelaria; Tecnologia; Turismo; Modelos de Processos de Negócio; Transformação Digital.

ABSTRACT

Tourism is one of the most important sectors for the world economy, and there are several factors that have come to add relevance to this sector of activity. The technologies have come into being in their daily life, making the provision of services increasingly fast and effective, and, consequently, competitiveness in the sector's business growth. Faced with the highly competitive environment to which it is seen, there is an evolution in business models, which help generate revenue, bring competitive advantages and are more receptive to the needs and preferences of consumers.

The objectives to which this project work are to draw up two proposals, one related to the organizational processes appropriate to the activities of the hotel and another related to information and communication technologies (ICT) for the main processes the hotel's organizational structures. Therefore, this research aims to develop a comprehensive understanding of how technologies can be an advantage for the hospitality industry, also taking into account the business strategies adopted. This will be possible through the methodology applied in the investigation, a case study done at the Tryp Porto Expo Hotel, with data collected through semi-structured interviews with eight collaborators, including the director. This allowed us to identify the functions and activities performed in the day-to-day and which ICT they use to accomplish them.

The analysis of data was performed according to a qualitative methodology. It was obtained, then, a proposal of organizational processes for hospitality and realization of what are the most suitable technologies for the sector, taking into account those that the hotel in study uses.

It is concluded that the technologies and organizational processes are very relevant in tourism, and that both create competitive advantages for the sector, the main contribution is a proposal of organizational processes for hospitality and a proposal for improvements for the hotel under study using ICT.

Keywords: Hospitality Industry; Technology; Tourism; Process Business Models; Digital Transformation.

SUMÁRIO

RESUMO ANALÍTICO	V
ABSTRACT	IV
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. PROBLEMA E QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO.....	2
1.2. CONCEÇÃO DA INVESTIGAÇÃO	3
1.3. ORGANIZAÇÃO DA TESE	4
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	6
2.1. INTRODUÇÃO	6
2.2. ESTRATÉGIA DE REVISÃO DE LITERATURA	6
2.3. TURISMO E HOTELARIA.....	8
2.4. EVOLUÇÃO TECNOLÓGICA.....	11
2.5. MODELO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS.....	15
2.6. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL EM HOTELARIA.....	23
2.7. CONCLUSÃO	29
3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	31
3.1. INTRODUÇÃO	31
3.2. OBJETIVOS E QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO.....	32
3.3. ETAPAS DO PROCESSO DE INVESTIGAÇÃO.....	33
3.4. RECOLHA DE DADOS.....	34
3.4.1. ENTREVISTAS	35
3.4.2. POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	36
3.5. TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS	37
3.6. CONCLUSÃO	38
4. ANÁLISE DE RESULTADOS.....	40
4.1. INTRODUÇÃO	40
4.2. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	40
4.3. RESULTADOS OBTIDOS.....	42

4.4.	CONCLUSÃO	49
5.	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS.....	50
5.1.	DISCUSSÃO DE RESULTADOS	50
5.1.1.	MODELO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO.....	50
5.1.2.	TRANSFORMAÇÃO DIGITAL	60
5.2.	CONCLUSÃO	64
6.	CONCLUSÃO.....	66
6.1.	LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÕES FUTURAS.....	68
7.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	69
	APÊNDICE 1 – ENQUADRAMENTO DA ENTREVISTA.....	76
	APÊNDICE 2 – CONSENTIMENTO INFORMADO.....	77
	APÊNDICE 3 – CARACTERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA	78
	APÊNDICE 4 – GUIÃO DA ENTREVISTA	79

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Conceitos Introduzidos pela Indústria 4.0.....	15
Tabela 2 - Etapas de Codificação.....	38
Tabela 3 - Codificação Seletiva.....	46
Tabela 4 - Categorização.....	47
Tabela 5 – Categoria de Desenvolvimento Estratégico	51
Tabela 6 – Categorias PCF Relacionadas com a Estratégia.....	52
Tabela 7 - Categorias de Tecnologias.....	53
Tabela 8 – Categorias PCF Relacionadas com as Tecnologias.....	54
Tabela 9 - Categorias PCF Relativas aos Processos Organizacionais	55
Tabela 10 - Proposta de Categorias de Processos Organizacionais para Hotelaria	59

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Indústrias Específicas da APQC.....	16
Figura 2 - Organização do PCF	17
Figura 3 - Categorias e Níveis dos Processos de Operação.....	18
Figura 4 - Categorias e Níveis dos Processos de Gestão e Suporte	18
Figura 6 - Sistemas Tecnológicos de Hotelaria	28
Figura 6 - Etapas do Processo de Investigação	33
Figura 7 - Linhas Funcionais do Hotel Tryp Porto Expo.....	55
Figura 8 - Resumo dos Sistemas Tecnológicos utilizados em Hotelaria.....	62

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Género dos Participantes	40
Gráfico 2 – Idade dos Participantes	41
Gráfico 3 - Estado Civil dos Participantes	41
Gráfico 4 - Habilitações Literárias dos Participantes	42

1. INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos puderam observar-se várias mudanças na indústria, na economia e na sociedade, e todas estas começaram com as revoluções industriais. Estas trouxeram tecnologias que se entranharam de tal forma que, hoje em dia, não é possível viver sem elas. Nos últimos anos, a influência que as tecnologias de informação e comunicação (TIC) têm nos vários setores de atividade é tanta, que, atualmente, são essenciais tanto no dia-a-dia para facilitar o quotidiano, como nas empresas de forma a melhorarem e diferenciarem os produtos e serviços que estas detêm.

No setor do turismo, a realidade é idêntica, tanto para as empresas do setor como para os consumidores, tornando-se um forte aliado dos empresários da atividade, facilitando a eficácia da gestão de recursos, proporcionando um serviço personalizado e ajudando na satisfação dos consumidores, que estão cada vez mais tecnológicos e globalmente conectados. O turismo, assim como tantas outras áreas de negócio, procura acompanhar a evolução tecnológica que se faz sentir, modernizando as suas estruturas, sendo que ao longo do tempo tem vindo a desenvolver novas ferramentas de interação entre turista e o destino turístico.

As ferramentas de armazenamento de informação foram, sem dúvida, aquelas que mais sofreram alterações com a ajuda da digitalização da informação, permitindo a troca de dados/informação de forma controlada, autónoma e com grande capacidade de transmitir apenas o que é útil (Saucedo, Pérez, Marmolejo, Salais, & Vasant, 2018). Este fenómeno é possível com apenas um único sistema digital que permite a transmissão, processamento e armazenamento de informação, que, por fim gera aquilo que se pretende, a otimização no fluxo de informação. Desta forma, as empresas aumentam a competitividade, pois as TIC vieram melhorar a qualidade do serviço e tornar mais eficientes os processos administrativos (Camisón, 2000). Os agentes do turismo estão cada vez mais atentos a este novo paradigma, para conseguirem acompanhar a modernização dos tempos e a evolução dos consumidores, de forma a melhorar as suas capacidades de comunicação e informação. Aliás, já é perceptível em alguns negócios deste setor de atividade o uso das tecnologias para que possam proporcionar o seu serviço de forma mais eficaz,

rápida e a baixo custo, para que consigam, ao mesmo tempo, executar outras tarefas ou funções essenciais.

As tecnologias ao serviço do turismo vieram para ficar e para se tornarem cada vez mais comuns ao dia-a-dia deste setor, que se tornou tão poderoso a nível mundial.

1.1. PROBLEMA E QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO

As tecnologias da informação e comunicação têm vindo a introduzir-se cada vez mais na sociedade e conseqüentemente na indústria, tanto a nível de produção como de gestão. Hoje em dia, são várias as empresas que utilizam as tecnologias no seu dia-a-dia, sejam estas de qualquer setor de atividade.

Como se sabe, o turismo tem extrema importância na economia nacional e no enriquecimento cultural dos países e, atualmente, o domínio das tecnologias e sistemas de informação é uma competência chave para todos os profissionais do setor. Estas ganharam uma relevância enorme na sobrevivência das empresas, proporcionando sucesso na competitividade do mercado, uma vez que melhoram a prestação de serviços, reduzem os custos, incrementam a produtividade e melhoram a qualidade do atendimento. É possível afirmar que o turismo é um setor tecnologicamente avançado e líder no desenvolvimento de tecnologias em prol das necessidades dos viajantes, das empresas e dos profissionais da área.

Assim sendo, este trabalho de projeto debruça-se sobre a temática da transformação digital em hotelaria, ou seja, do envolvimento das tecnologias da informação e comunicação nas atividades desenvolvidas pelo hotel, as suas vantagens para a estratégia de posicionamento e diferenciação relativamente à concorrência e maior satisfação do cliente. Este projeto de investigação tem como objetivos gerais propor duas *Frameworks*: uma relativa a processos organizacionais adequados às atividades do hotel; e outra referente às tecnologias da informação e comunicação para os principais processos organizacionais do hotel. Posto isto, os objetivos específicos passam por identificar todas as atividades desenvolvidas no hotel para realizar os seus serviços; organizar as atividades em processos organizacionais adequados ao hotel; estruturar os processos organizacionais do hotel segundo o referencial PCF (*Process Classification Framework*); identificar as tecnologias da informação e comunicação utilizadas no

hotel; identificar as tecnologias da informação e comunicação existentes no mercado adequadas ao contexto do hotel e, por último, estruturar um *Framework* de tecnologias da informação e comunicação para os processos organizacionais do hotel.

Posto isto, foi necessária a formulação de uma questão de investigação, que orienta o desenvolvimento do trabalho de projeto:

Qual o envolvimento das TIC nos processos e atividades do hotel?

No entanto, para responder a esta questão é necessário ter outras duas questões subjacentes:

- Quais as vantagens que as TIC trazem para o posicionamento e diferenciação do hotel?
- Estas contribuem para a melhoria das atividades do hotel?

1.2. CONCEÇÃO DA INVESTIGAÇÃO

Este trabalho de projeto tem dois grandes objetivos, como já foi referido no tópico anterior, que são propor duas *frameworks*, sendo uma mais voltada para os processos organizacionais de um hotel tendo por base o referencial da associação americana (APQC – American Productivity & Quality Center) que desenvolve exaustivamente *frameworks* de processos organizacionais para vários ramos de atividade. A segunda, está relacionada com as tecnologias da informação e comunicação para os principais processos organizacionais do hotel.

Neste sentido, foi necessário desenvolver um estudo teórico, baseado em diversa literatura científica, de modo a identificar a influencia que as tecnologias exercem sobre o setor do turismo e quais as vantagens que estas trazem, tanto para as empresas como para os consumidores. Para além disso, foi necessário realizar um estudo empírico a fim de perceber as tecnologias utilizadas no dia-a-dia do hotel e se estas trazem vantagens para a execução das tarefas diárias. Mais ainda, pretendeu-se compreender, junto de alguns colaboradores, se as tecnologias utilizadas pelo hotel de estudo são consideradas as mais adequadas, com usabilidade adequada e se são intuitivas. Este projeto de investigação contou com a participação de um hotel na zona do Porto, o Hotel Tryp Porto Expo, onde se entrevistaram nove colaboradores.

O resultado que se espera deste trabalho de projeto é, então, a proposta de duas *frameworks* para o setor do turismo, mais precisamente para a área da hotelaria. Estes modelos são concretizados a partir dos contributos do estudo teórico e empírico realizados. Para além disso, espera-se que esta investigação contribua para a melhoria dos negócios deste ramo de atividade.

1.3. ORGANIZAÇÃO DA TESE

Este trabalho de projeto está organizado em seis tópicos. O primeiro e atual, realiza um enquadramento do tema que está a ser estudado e apresenta as motivações para a realização do trabalho, seguido da apresentação do problema e questão de investigação, assim como os objetivos e expectativas esperadas do projeto.

No segundo tópico efetua-se a revisão de literatura científica nos principais temas que fundamentam o trabalho, nomeadamente, turismo e hotelaria, quarta revolução industrial, modelo de processos de negócios, e transformação digital em hotelaria. Assim sendo, todos estes temas foram fundamentados com diversos artigos científicos e revistas da área. Dentro do tópico do turismo e hotelaria, abordou-se o desenvolvimento do turismo ao longo dos séculos, dando ênfase ao conceito de turismo, à sua evolução, passando depois para uma abordagem ao conceito de hotelaria e dos consumidores de turismo. No tópico referente à quarta revolução industrial, começa-se por fazer um breve enquadramento das revoluções industriais da história percebendo o que estas trouxeram de mudanças positivas para a indústria, para a economia e para a sociedade, passando, então, para a dita indústria 4.0, também conhecida por quarta revolução industrial. Discutindo-se o que esta trouxe de mudanças para os negócios e para a sociedade, e dando destaque aos conceitos que esta trouxe para a indústria. Relativamente ao tópico dos modelos de processos de negócios, tenta perceber-se o que é que estes são e qual a sua finalidade, uma vez que estão relacionados com a operacionalidade das funções, impulsionando o negócio. Já no tópico da transformação digital em hotelaria, faz-se perceber de que forma as tecnologias são uma mais-valia nas empresas do setor. Para além disso, também se dá realce ao conceito de digitalização e inovação no contexto de um hotel. Para terminar este tópico, faz-se

uma conclusão com o objetivo de consolidar as ideias mais importantes apreendidas na revisão de literatura.

No capítulo três é apresentada a metodologia da investigação, que orienta todo o desenvolvimento deste trabalho de projeto. Começa-se por expor os objetivos do projeto e a questão de investigação subjacente a este, sendo que depois é apresentado o processo da investigação, nomeadamente o método adotado e as técnicas de recolha de dados.

O quarto capítulo é relativo à apresentação dos resultados, sendo que se começa por fazer uma caracterização da amostra de dados e, seguidamente, passa-se para a explicação dos resultados obtidos.

O quinto capítulo diz respeito à discussão dos resultados obtidos no estudo teórico e empírico que foram apresentados no capítulo anterior. Esta discussão é feita através da comparação das evidências obtidas com os dados recolhidos e a sua análise, e com o conhecimento adquirido na literatura científica que foi feita no capítulo dois.

No capítulo sexto são apresentadas as principais conclusões e contribuições deste projeto para a comunidade científica, para os profissionais da área e para o setor da hotelaria, discutindo as limitações do projeto e algumas das oportunidades de investigações futuras. O capítulo termina com as considerações finais sobre o desenvolvimento deste trabalho de projeto de mestrado.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. INTRODUÇÃO

A revisão de literatura consiste no aprofundamento teórico de um tema, neste caso transformação digital em hotelaria, através da pesquisa de literatura pertinente.

Assim sendo, este capítulo tem como objetivo fazer uma análise sobre os conceitos relevantes para o tema em estudo. Serão abordados temas como turismo e hotelaria, de forma a caracterizar a sua evolução ao longo do tempo, percebendo de que forma as tecnologias vieram alterar estes setores de atividade e, analisar, também, o que alteraram. A quarta revolução industrial, será um tema analisado, para descrever a evolução da tecnologia e o que é que esta trouxe de novo para a indústria e para o Homem. Aborda-se, também, o tema de modelos de processos de negócios, para identificar as vantagens destes para as empresas e clarificar conceitos. No entanto este tema, visa responder a alguns dos objetivos desta investigação, tais como: identificar as atividades desenvolvidas num hotel para realizar os seus serviços; organizar as atividades em processos organizacionais adequados ao hotel; e, por último, estruturar os processos organizacionais de um hotel segundo o referencial PCF (*Process Classification Framework*). Por último, analisa-se o tema sobre a transformação digital em hotelaria. Aqui pretende-se perceber como é que as tecnologias atuam na hotelaria, sendo que este tema veio tentar dar resposta a dois objetivos da investigação: identificar as tecnologias da informação e comunicação utilizadas num hotel e identificar as tecnologias de informação e comunicação existentes no mercado adequadas ao contexto do hotel. De seguida descreve-se a estratégia de revisão de literatura, abordando o processo de seleção da literatura pertinente para se cumprir o objetivo deste capítulo.

2.2. ESTRATÉGIA DE REVISÃO DE LITERATURA

A estratégia de revisão de literatura consistiu na pesquisa de artigos em diversas plataformas e repositórios, como B-On, RCAAP (Repositórios Científico de Acesso Aberto em Portugal), SCOPUS, RIA (Repositório Institucional da Universidade de Aveiro), Elsevier e ScienceDirect. Em alguns casos, quando os artigos tinham acesso bloqueado usou-se, também, o Google Académico para ter acesso a esses mesmos artigos.

Posto isto, foi necessário o uso de várias palavras-chave, tanto em inglês como em português, assim como o recurso a operadores lógicos. As palavras-chave utilizadas foram “digital transformation tourism”, “business model process”, “industry 4.0”, “hotel 4.0”, “smart tourism”, “digital transformation hospitality industry”, “technologies AND tourism”, “ICT AND hospitality”, “turismo AND hotelaria evolução”, “inovação AND hotelaria”, “evolução turismo”, “tendências de turismo”, “modelo de processos organizacionais”, “business model industry 4.0”, “tourism history”, “história do turismo mundial” e “história do turismo portugal”.

Seguidamente, foi necessário, também, introduzir alguns filtros, nomeadamente no tipo de fontes, pesquisando apenas em revistas académicas, publicações da especialidade e revistas, que são os filtros que estão disponíveis nos repositórios e plataformas utilizadas. Relativamente à data de publicação, utilizou-se um intervalo entre 2000 e 2018, para que fosse possível fazer-se um enquadramento da temática. Há que referir que alguns artigos foram encontrados nas referências bibliográficas de outros, e após o processo de recolha de literatura pertinente foi resumido a um total de 63 (sessenta e três) artigos científicos.

No que diz respeito ao processo de seleção de artigos, os títulos foram importantes, assim como os resumos, dado que foram um aspeto bastante relevante para perceber do que o artigo tratava. No entanto, em alguns casos, foi necessário ler a introdução e a conclusão para perceber qual era o principal foco da literatura em questão. Após se perceber quais seriam os mais relevantes para o projeto de investigação, fez-se uma análise integral de cada artigo. Para esta etapa optou-se por se construir um documento em *Word*, composto por uma tabela para cada artigo, onde se descreveram as ideias principais da revisão de literatura, anotaram-se os conceitos abordados e pertinentes para a investigação e, por último, apontaram-se as principais conclusões. Este processo simplificou bastante a análise de cada artigo e permitiu ter a informação importante sempre acessível. De referir que se utilizou um total de 47 (quarenta e sete) artigos para a revisão de literatura.

Por último, importa referir que foi utilizada a ferramenta *Zotero* para a gestão das referências bibliográficas.

2.3. TURISMO E HOTELARIA

Segundo Cunha (2010), desde há muitos anos que se realizam viagens para conhecer novas realidades, no entanto foram sempre acontecimentos circunstanciais que ocorriam pela aventura, curiosidade ou religião. Porém com o passar do tempo e com as evoluções que se foram fazendo sentir a nível tecnológico, industrial e social, criaram-se condições para viajar com maior facilidade, sendo que os aumentos salariais e horários laborais com melhores condições, foram dos principais fatores para as viagens pela Europa. Desta forma, o gosto de viajar difunde-se e traz o turismo para uma atividade económica com importância, começando assim a considerar-se como definição do conceito de turismo: deslocações por repouso e diversão, pois nesta altura, inicia-se a procura de férias apenas para descansar em termas e estâncias balneares (Cunha, 2010).

O mundo viu o turismo expandir-se na segunda metade do século XX; o número de companhias aéreas aumentou, bem como o número de agências de viagem, sendo que na década de 1960, as receitas do turismo internacional já subiam e na década de 1990 o setor do turismo representava, já, 8% das exportações mundiais e 180 milhões de empregos (Badaró, 2013). Percebeu-se, então, que o turismo era uma das atividades com maior relevância económica, gerando posto de trabalhos e com um papel preponderante no investimento e desenvolvimento de outras atividades (Daniel, 2010).

No presente século, o turismo movimenta cinquenta e dois setores de atividade diferentes na economia e, a nível mundial, gera, em média, 4,5 triliões de dólares por ano (Badaró, 2013). Sendo que, no cenário de Portugal, é um setor que muito contribui para o bem-estar económico, tendo impacto positivo na Balança de Pagamentos, no produto interno bruto (PIB) e na criação de postos de trabalhos, assim como no investimento e rendimento. Para além disso, também tem importância no desenvolvimento de outras atividades económicas (Daniel, 2010).

Com todas estas alterações económicas e sociais, o turista também mudou o seu comportamento. Atualmente, observa-se um dia-a-dia atribulado, com sobrecarga de stress e de rotinas repetitivas, o que faz com que o turismo ganhe ainda mais posição a nível mundial, pois as pessoas estão dispostas e necessitam de descansar do quotidiano. Tendo em conta a nova economia, o turista acaba por diminuir a

duração das suas viagens e passa a viajar mais vezes durante o ano, assistindo-se, assim, a um aumento do fluxo de pessoas em *short-breaks*. Na sua tomada de decisão, o turista, concentra-se em fatores internos e externos, sendo que são ponderações a fazer-se antes e durante a viagem, começando por decidir qual o local a visitar, o alojamento, o transporte, a duração, o planeamento dos dias, entre outras decisões (Trigueiro, 2008). A adoção das TIC pela sociedade em geral, revolucionou o turismo, através de plataformas de reservas como *Booking, Trivago, Momondo*, entre outras, que facilitaram o planeamento de viagens. Além disso, as companhias aéreas *low cost*, também tiveram um contributo para o setor do turismo, permitindo ao turista viajar por preços mais baixos para diversas zonas do mapa *mundi*.

O turismo sempre foi a oferta de vários atrativos naturais e culturais, agregados aos serviços de transporte, restauração, alojamento e outros serviços (Beni, 2019). No caso da hotelaria, esta começou por ser um local de pernoita de pouco tempo; no entanto, com a maior afluência de turismo, notou-se a permanência de mais tempo. Este foi um dos setores que teve de acrescentar valor aos seus serviços de forma a ir encontro às exigências dos hóspedes (Holanda & Nascimento, 2012). O facto de haver mais viagens de curta duração, fez com que as empresas do setor turístico praticassem preços por equidade, isto é, os preços variam consoante a procura a fim de diminuir o impacto da tão famosa sazonalidade (Trigueiro, 2008). No entanto, não foram apenas os preços que tiveram que sofrer alteração, mas também os serviços básicos de um hotel, com o fim de conquistar mais hóspedes. A hotelaria investiu em tecnologia, sobretudo em ferramentas de gestão de negócio, facilitando os processos do hotel, assim como a interação entre os hóspedes e os serviços (Holanda & Nascimento, 2012).

Observando-se, hoje, uma maior oferta de turismo, o setor hoteleiro teve e tem a necessidade de inovar, criar e diferenciar a sua oferta. Nos dias que correm, a gestão de um hotel requer uma quantidade enorme de dados internos (histórico de reservas, análise de custos, histórico de clientes, estatísticas de receitas e de marketing) e externos (dados económicos, políticos e ambientais). A tecnologia veio apoiar a análise destes dados com as várias ferramentas de que dispõe para melhorar, personalizar e criar a experiência de estadia, podendo verificar-se que

operar e interagir com as tecnologias enriquece a experiência dos hóspedes (Buhalis & Leung, 2018).

Na gestão hoteleira, verifica-se que o impacto que as TIC têm se reflete no planeamento estratégico, na gestão das receitas, na distribuição e comunicação de marketing, assim como no atendimento de hóspedes, e gestão de relacionamento. Desta forma, a automatização das operações do setor hoteleiro pode contribuir para reduzir a carga de trabalho assim como o erro humano (Buhalis & Leung, 2018). Atualmente, vêm-se mais hotéis a dar importância à adoção de tecnologias nos seus serviços, uma vez que estas desenvolvem competências e capacidades que garantem o sucesso, através da aplicação de métodos sofisticados e eficientes, que tragam vantagens para todos os envolvidos, sejam estes colaboradores, consumidores e/ou fornecedores (Holanda & Nascimento, 2012). As TIC forneceram novas ferramentas de marketing e de gestão, que apoiam a interação/comunicação entre empresa-cliente, através de interfaces dinâmicas capazes de desenvolver produtos turísticos mais proactivos, o que hoje em dia é fundamental no turismo (Buhalis & Law, 2008). Para além de estas trazerem menos custos para o hotel, facilitam e tornam mais eficiente o processo de atendimento e, conseqüentemente, os colaboradores ficam mais livres de burocracias, o que traz maior conforto para os hóspedes (Holanda & Nascimento, 2012).

As tecnologias não são apenas utilizadas para as tecnicidades do serviço hoteleiro, mas também para o marketing. Um exemplo disso é a divulgação do hotel e dos seus serviços através de um website, apostando numa boa imagem, precisão de informação, clareza, facilidade de navegação e esquema de cores conciso. Estes são aspetos que determinam a decisão do hóspede, assim como a sua satisfação e incentivo à escolha de outros (O'Connor & Murphy, 2004). Visto que, hoje, os consumidores são mais sofisticados e exigentes e, conseqüentemente, mais difíceis de agradar, as empresas têm de encontrar métodos inovadores para captar mais a sua atenção. Neste sentido, as TIC vieram melhorar as vantagens competitivas das organizações deste setor (Buhalis & Law, 2008).

2.4. EVOLUÇÃO TECNOLÓGICA

Ao longo da história pudemos observar mudanças na indústria, na economia e na vida quotidiana. As revoluções industriais são, de uma forma geral definidas como sistema de invenções macro que geram mudanças na sociedade de forma definitiva e pragmática, independentemente da base científica de apoio. De um modo mais específico, estas ocorrem quando se assiste a um desenvolvimento da capacidade tecnológica produtiva com auxílio da criatividade, que por sua vez traz um impacto significativo nas dimensões económicas, ambientais e sociais (Fonseca, 2018).

De um modo geral, estes foram fatores importantíssimos para o desenvolvimento económico e industrial dos últimos dois séculos e meio. A primeira revolução passou pelo desenvolvimento da máquina de tear, da máquina a vapor para gerar energia hidráulica e, mais tarde, com novas evoluções, para o aumento da produtividade nas minas e nos transportes (Dathein, 2003). A segunda revolução focou-se na eletricidade e no aço, ficando marcada pelos desenvolvimentos na química, nas comunicações e no uso de petróleo. Esta revolução industrial, teve bastante impacto a nível económico, que mais tarde teve importância para o desenvolvimento das comunicações e transportes, passando estes a ser elétricos (Dathein, 2003).

A terceira revolução teve haver com a automação eletrónica, onde foi desenvolvido o primeiro controlador lógico com o fim de aumentar a aplicação eletrónica para automatizar a produção de processos (Fonseca, 2018). Esta ficou marcada pelo desenvolvimento da eletrónica e pelas tecnologias de informação e comunicação (Ledesma, 2017). Foi, também, introduzido o poder da computação no trabalho, substituindo o trabalho manual por sistemas robóticos automáticos, fazendo com que a eletrónica e a tecnologia automatizem tarefas complexas (Fonseca, 2018). Foi com esta revolução que se deram os primeiros passos para a introdução de tecnologia de automação e microeletrónica de produção (L. D. Xu, Xu, & Li, 2018), sendo que as principais invenções desta época foram os computadores pessoais (portáteis), o correio eletrónico (*e-mail*), telemóvel, sistema de GPS e os satélites de telecomunicações.

Todos estes avanços trazem-nos aos dias de hoje, ao que chamamos de quarta revolução industrial ou indústria 4.0. Esta não diz apenas respeito a mudanças

tecnológicas, mas também a modelos económicos (Ledesma, 2017), e é definida como a digitalização avançada e integração de processos de fabricação e logística industrial com o uso da Internet e objetos inteligentes (Fonseca, 2018), funcionando como uma fusão entre o mundo real e o virtual (Ledesma, 2017). Houve uma série de mudanças a nível de inteligência tecnológica, como, por exemplo, a introdução de sistemas *cyber*-físicos (CPS), computação em *cloud*, modelo de processos de negócios (BPM), Internet das coisas ou “*Internet of Things*” (IoT), entre outros (L. D. Xu et al., 2018).

Esta quarta revolução, baseou-se no uso de produção de sistemas cibernéticos com integração de dados (Fonseca, 2018). Os pilares desta são equipamentos e sistemas robóticos, que funcionam tendo como base a *Internet of Things* (Gurjanov, Zakoldaev, Shukalov, Zharinov, & Kostishin, 2018). Passando, então, pela digitalização, automação, otimização, personalização e adaptação da produção, tal como pela interação da máquina humana (HMI), assim como serviços e negócios de valor acrescentado, e troca automática de dados e comunicação (Fonseca, 2018). Há quem defina a indústria 4.0 como um sistema que integra tecnologias da informação, pessoas, máquinas e ferramentas que permitem o fluxo de bens, serviços e dados de uma forma controlada, autónoma e com alta capacidade de transmitir informações úteis (Saucedo et al., 2018). Existem, também, impactos que podem ser destacados, tais como as mudanças nos processos de produção e distribuição de bens e serviços, assim como o desenvolvimento de novos padrões de consumo e necessidades do consumidor, manifestação de novos modelos de negócios, transformações no mercado de trabalho, entre outras (Fonseca, 2018).

Segundo Fettermann, Cavalcante, Almeida, & Tortorella (2018), existem benefícios associados à indústria 4.0 como a automação, que melhora a qualidade do produto, o tempo de processamento do produto, a redução de custos de fabrico, o aumento da flexibilidade do processo, o melhor atendimento ao cliente, a maior personalização do produto, entre outros. Oferecendo melhorias em todas as atividades realizadas numa empresa o que, por sua vez, melhora toda a gestão e operações. Sendo que esta tem vindo a proporcionar à indústria maior posicionamento e maiores expectativas de crescimento. Todas estas perspetivas de

sucesso, oferecem e apoiam novos modelos de negócios, processos de produção e desenvolvimento de tecnologias inteligentes (Saucedo et al., 2018).

Segundo Fettermann et al. (2018), existem várias categorias associadas às tecnologias, como o processamento de informação, aumento da percepção (realidade aumentada), armazenamento de dados (nuvem/*cloud*), *Internet of Things* (comunicação e apresentação da informação através de sensores inteligentes, por exemplo) e fabricação aditiva, ou seja, impressão 3D. E, como já dito anteriormente, a indústria 4.0 trouxe com ela novos conceitos como a já referida *Internet of Things* que se complementa à evolução da comunicação e da informática, que permite a interação com objetos (Ledesma, 2017), esta cria a capacidade de digitalizar, vender e entregar ativos físicos tão facilmente como os bens virtuais de hoje, usando variadas tecnologias, que fizeram muitos ativos físicos tornarem-se serviços digitais (Brody & Pureswaran, 2015). Outro conceito refere-se ao *cyber-physical systems* (CPS) que auxiliam bastante nas produções industriais, sendo que contribuem para a maior individualização do produtos, melhor integração dos processos clientes-fornecedores, otimização nas arquiteturas de normalização e de controlo de sistemas complexos e criação de novos postos de trabalhos (Ledesma, 2017). Este conceito tem bastante relevância para o tema desta investigação, pois refere-se sobretudo ao planeamento, controlo, gestão e integração de várias empresas, o que é bastante útil para qualquer setor de atividade, hoje em dia.

O CPS é um sistema de integração de dados, que permite a sincronização das várias atividades de uma empresa. A sua maior vantagem é a facilidade e rapidez com que se acede a informações internas e externas. Este tipo de sistema, concretamente, utiliza bastante tecnologia e permite, para além da integração de informação, a capacidade de comunicação, ou seja, permite a agregação de tecnologias de processamento, informação e comunicação assim como tecnologias de gestão e de controlo inteligentes (Frazzon, Silva, Hurtado, & Borges, 2015). Assim sendo, este sistema tecnológico possibilita a qualquer empresa seguir os produtos, garantir a segurança da organização, permite aceder a plataformas de comunicação de dados e facilita outros aspetos importantes como a observação da oferta, da procura e das vendas (Frazzon et al., 2015). Por último, o CPS funciona em paralelo com outro

conceito introduzido pela indústria 4.0, *big data*, uma vez que este termo se refere ao armazenado e análise de dados, com acesso rápido e eficaz.

Segundo Saucedo et al. (2018), o uso e a aplicação de *big data* - definição na tabela 1 - tem uma representação importante, uma vez que estabelece ligação entre os sistemas. Para além disso, este conceito diz respeito ao processamento de grande quantidade de dados, de forma a tornar mais eficiente o processo de tomada de decisão e, conseqüentemente, aumentar a produtividade. Assim sendo, este termo gera sistemas autoconscientes e autossustentáveis para analisar a informação (Saucedo et al., 2018).

Com referido anteriormente, foi introduzido, também, um novo conceito, a IoT, esta facilita o desenvolvimento de robots e a geração da informação na nuvem ou *cloud* - definição na tabela 1 -, a fim de obter informações necessárias que poderão, posteriormente, ser manipuladas. A tabela 1 fornece as definições de cada um destes conceitos introduzidos pela quarta revolução industrial.

Conceito	Definição	Autor(es)
Internet das Coisas	Rede de coisas interconectadas que definem o sistema <i>cyber</i> -físico, integrando redes e processos físicos através de computação e monitorização redes para controlar processos físicos.	(Ledesma, 2017)
	Conjunto de transformações digitais que tornam o mundo físico economicamente viável, através da personalização e eficiência digital. Permite o desbloqueio da capacidade excessiva de ativos, assim como a criação de mercados transparentes, o melhoramento da eficiência operacional, bem como integrar digitalmente cadeias de valor.	(Brody & Pureswaran, 2015)
	Rede de trabalho composta em dispositivos, software, sensores, ativadores incorporados e conectividade neles, permitindo a conexão, coleta e troca de dados. Fazendo com que haja uma integração no mundo físico com sistemas computadorizados, resultando em melhorias na eficácia, benefícios económicos e redução de esforços humanos.	(Gurjanov, Zakoldaev, Zharinov, & Nechaev, 2018)
Sistemas Cyber-físicos	Interação dinâmica dos processos físicos, fornecendo abstrações, padrões, modelos e técnicas de análise para a integração.	(Ledesma, 2017)
	Sistema, que utiliza bastante tecnologia, e permite, para além da integração de informação, a capacidade de comunicação, ou seja, permite a agregação de tecnologias de	(Frazzon et al., 2015)

	processamento, informação e comunicação assim como tecnologias de gestão e de controlo inteligentes.	
Big Data	Grande conjunto de dados gerados e armazenados.	(Saucedo et al., 2018)
	Grande volume e variedade de dados, que exigem diferentes tipos de velocidade.	(Khine & Shun, 2017)
Cyber-security	Segurança no contexto da informação.	(Saucedo et al., 2018)
Cloud	Elementos da internet das coisas, sendo que as suas funções passam por transferir dados a alta velocidade e armazená-los.	(Saucedo et al., 2018)

Tabela 1 - Conceitos Introduzidos pela Indústria 4.0

É importante referir que a geração de dados acontece em todos processos produtivos, de cada setor de atividade, e o seu papel é relevante para a tomada de decisão, pois respondem às mudanças através de plataformas rápidas e eficazes. A utilização dos dados necessita de infraestruturas tecnológicas como conexões com sensores e redes, computação em nuvem, sistemas cibernéticos, entre outros. No entanto e segundo Saucedo et al. (2018), quando se fala em indústrias geridas por dados em rede, é importante que haja um alto nível de segurança para operações confidenciais, ou seja, *cyber-security*, que protege os processos e sistemas que operam na Internet e num único servidor, reconhecendo mudanças e vulnerabilidades e verifica quem acede ao sistema.

O objetivo primordial desta revolução, quando aplicado em empresas, é a melhoria da posição competitiva e o aumento do seu valor, através de produções mais rápidas e eficazes, o que só é possível com as tecnologias ideais para o efeito. No entanto, a gestão não deve ser deixada de lado, pois é necessário a implementação de um modelo de negócios que tenha em atenção quais as habilidades que os colaboradores precisam no futuro e quais irão ser os processos de mudança (Fonseca, 2018). As tecnologias desenvolvem competências e capacidades que garantem o sucesso, através de relações interorganizacionais estáveis, como alianças estratégicas (Mihalič & Buhalis, 2013).

2.5. MODELO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS

Com a rapidez do aumento da concorrência global e muitos setores de atividade, devido às mudanças tecnológicas e à proliferação da diversidade de produtos, as

empresas foram levadas a um novo cenário. A indústria deve preocupar-se, agora, a fim de se manter competitiva, em implementar princípios estratégicos e tecnologias de gestão para conseguir melhores práticas. A competitividade depende da capacidade de atuar da melhor forma em várias dimensões como custos, qualidade, confiabilidade, eficácia, inovação e flexibilidade, de forma a se adaptar à procura (Carpinetti, Buosi, & Gerólamo, 2003). Assim sendo, as melhorias dos processos de negócio têm um papel extremamente importante na competitividade a longo prazo. A associação americana de produtividade e qualidade (APQC), que é líder de benchmarking, apresenta vários critérios que as empresas devem considerar no planeamento estratégico, no desenvolvimento e na gestão de recursos humanos, assim como a gestão de recursos financeiros e físicos, nomeadamente na implementação de tecnologias da informação e comunicação (Carpinetti et al., 2003). Esta associação tem como princípio o desenvolvimento exaustivo de uma *Framework* geral de processos organizacionais para vários setores de atividade (APQC, 2014b). Existem vários setores onde se pode aplicar o *Process Classification Framework* (PCF), sendo que a figura 1 apresenta as indústrias específicas a que a APQC responde (APQC, 2018b).

TIPOS PCF: INTERSETORIAL E INDÚSTRIAS ESPECÍFICAS

A APQC oferece dois tipos de PCF: Intersectorial e indústrias específicas. O Intersectorial é o PCF mais genérico: ele pode ser aplicado a qualquer organização. As indústrias específicas são adaptadas às necessidades exclusivas de diferentes setores. A APQC oferece os seguintes PCFs indústrias específicas:

// <u>Aeroespacial & Defesa</u>	// <u>Produtos de Consumo</u>	// <u>Vendas de Retalho</u>
// <u>Companhias Aéreas</u>	// <u>Corrosão</u>	// <u>Telecomunicações</u>
// <u>Automóvel</u>	// <u>Petróleo Ajustante</u>	// <u>Petróleo a Montante</u>
// <u>Bancário</u>	// <u>Educação</u>	// <u>Serviços de Utilidade Pública</u>
// <u>Radiodifusão</u>	// <u>Médico</u>	// <u>Seguro de Propriedade e Acidentes</u>
// <u>Governo</u>	// <u>Seguro de Saúde</u>	
// <u>Consumos Eletrónicos</u>	// <u>Ciência</u>	

Figura 1 - Indústrias Específicas da APQC
(adaptado de APQC, 2018b)

Observa-se que ainda são diversas os setores a que associação americana responde especificamente, no entanto é perceptível a inexistência do setor hoteleiro. Esta investigação procura colmatar esta lacuna com a estruturação dos processos organizacionais de um hotel segundo o referencial do PCF.

O PCF baseia-se numa lista de todas as tarefas e atividades executadas numa empresa. Os processos são organizados em por doze secções, sendo que da primeira à quinta tratam de processos organizacionais e da sexta à décima segunda centram-se nas funções de *back-office* (APQC, 2014a). A figura 2, apresenta o PCF.

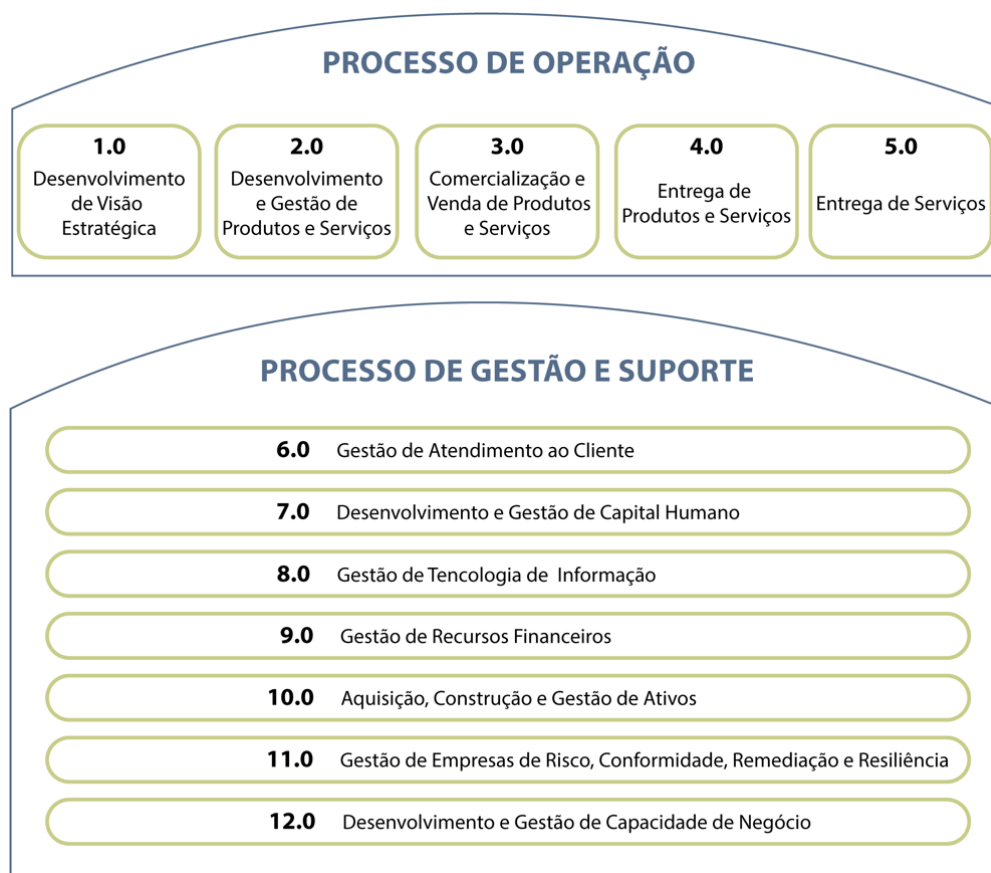


Figura 2 - Organização do PCF (adaptado de APQC, 2014a)

Estas doze categorias dividem-se em níveis cada vez mais decrescente:

- Nível 2: categoria de processo; representa o processo mais relevante na empresa, por exemplo o atendimento ao cliente.
- Nível 3: grupo de processo; indica o próximo processo, por exemplo reparos de vendas, compras, entre outros.
- Nível 4: processo; atividades inter-relacionadas que convertem entradas em resultados.
- Nível 5: atividade; indica eventos-chave realizados ao executar um processo, por exemplo resolver reclamações de clientes.

A figura 3, demonstra as categorias referentes aos processos de operação assim como os níveis associados a cada uma.

PROCESSO DE OPERAÇÃO

1.0 Desenvolvimento de Visão e Estratégia	2.0 Desenvolvimento e Gestão de Produtos e Serviços	3.0 Comercialização e Venda de Produtos e Serviços	4.0 Entrega de Produtos e Serviços	5.0 Entrega de Serviço
<ul style="list-style-type: none"> • 1.1 Definir o conceito de negócio e a visão a longo prazo • 1.2 Desenvolver a estratégia de negócio • 1.3 Gerir iniciativas estratégicas 	<ul style="list-style-type: none"> • 2.1 Gerir a quantidade produtos e serviços • 2.2 Desenvolver produtos e serviços 	<ul style="list-style-type: none"> • 3.1 Analisar os mercados, público-alvo e capacidades • 3.2 Desenvolver estratégia de marketing • 3.3 Desenvolver estratégia de venda • 3.4 Desenvolver e gerir plano de venda 	<ul style="list-style-type: none"> • 4.1 Planear e alinhar a cadeia de recursos • 4.2 Adquirir materiais e serviços • 4.3 Produzir/fabricar/entregar produto • 4.4 Entregar serviço para o consumidor • 4.5 Gerir logística e armazenamento 	<ul style="list-style-type: none"> • 5.1 Desenvolver atendimento ao cliente / desenvolver estratégia de serviço • 5.2 Planear e gerir operações de atendimento ao cliente • 5.3 Medir e avaliar operações de atendimento ao cliente

Figura 3 - Categorias e Níveis dos Processos de Operação
(Adaptado de PCF: ficheiro excel)

Já a figura 4, exemplifica as categorias e respetivos níveis dos processos de gestão e suporte.

PROCESSO DE GESTÃO E SUPORTE

6.0 Gestão de Atendimento ao Cliente	7.0 Desenvolvimento e Gestão de Capital Humano	8.0 Gerir Tecnologias de Informação (TI)	9.0 Gestão de Recursos Financeiros	10.0 Aquisição, Construção e Gestão de Ativos	11.0 Gestão de Empresas de Risco, Conformidade, Remediação e Resiliência	12.0 Desenvolvimento e Gestão de Capacidade de Negócio
<ul style="list-style-type: none"> • 6.1 Desenvolver a estratégia de atendimento ao cliente/atendimento ao cliente • 6.2 Planear e gerir contatos de atendimento ao cliente • 6.3 Produtos de serviço após as vendas • 6.4 Gerir produtos e auditorias regulares • 6.5 Avaliar as operações de atendimento ao cliente e a satisfação do cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • 7.1 Desenvolver e gerir o planeamento, política e estratégias de rh • 7.2 Selecionar, recrutar e contratar funcionários • 7.3 Desenvolver e aconselhar funcionários • 7.4 Recompensar e reter funcionários • 7.5 Despedir e reformar funcionários • 7.6 Gerir informações dos funcionários 	<ul style="list-style-type: none"> • 8.1 Gerir a TI do negócio • 8.2 Desenvolver e gerir as TI de relacionamento com o cliente • 8.3 Desenvolver e implementar controlos de segurança, privacidade e proteção de dados • 8.4 Gerir informações corporativas • 8.5 Desenvolver e manter serviços de TI • 8.6 Implementar soluções de TI • 8.7 Fornecer e apoiar serviços de TI 	<ul style="list-style-type: none"> • 9.1 Realizar a contabilidade, o planeamento e a gestão • 9.2 Realizar a contabilidade de receita • 9.3 Realizar a contabilidade e relatórios gerais • 9.4 Gerir a contabilidade de projetos de ativos fixos • 9.5 Folha de pagamento do processo • 9.6 Contas a pagar e reembolsos de despesas • 9.7 Gerir operações de tesouraria • 9.8 Gerir controlos internos 	<ul style="list-style-type: none"> • 10.1 Planear e adquirir ativos • 10.2 Projetar e construir ativos produtivos • 10.3 Manter os ativos produtivos • 10.4 Alienação de ativos 	<ul style="list-style-type: none"> • 11.1 Gerir o risco da empresa • 11.2 Gerir a conformidade • 11.3 Gerir os esforços de correção • 11.4 Gerir a resiliência dos negócios 	<ul style="list-style-type: none"> • 12.1 Construir Relações com os investidores • 12.2 Gerir as relações governamentais e industriais • 12.3 Gerir relações com o conselho de administração • 12.4 Gerir questões legais e éticas • 12.5 Gerir programa de relações públicas

Figura 4 - Categorias e Níveis dos Processos de Gestão e Suporte
(Adaptado de PCF: ficheiro excel)

É perceptível que existem alguns mais níveis para além do nível 5, como abordado anteriormente, no entanto foram níveis acrescentados na última versão de PCF. Segundo a APQC, 85% das empresas usam o PCF para ajudar a definir e mapear os processos. Ou seja, qualquer um destes setores pode adotar o PCF e ajustá-lo às necessidades das empresas (APQC, 2018a). Esta é uma associação que pretende apoiar as empresas a trabalhar de forma mais assertiva e com maior confiança.

Desta forma, proporciona-lhes melhores práticas, processos, melhorias de desempenho e gestão do conhecimento, e é, também, líder na transformação de empresas, dentro das várias parcerias com os diversos ramos de atividade (APQC, 2014b).

Compreender uma empresa pelos modelos de negócio não é apenas olhar para a sua hierarquia funcional, mas sim perceber quais os seus processos produtivos e gestão de operações (Carpinetti et al., 2003). Os modelos de negócios são uma decisão estratégica que auxiliam o controlo da eficiência das empresas e que influenciam as possibilidades de sucesso e de lucro. Porém, quando são orientados para a indústria de serviços, como é o caso da hotelaria, devem ter em conta os fatores de sucesso que vão de encontro ao tipo de mercado e de serviços que pretende fornecer (Langvinienė & Daunoravičiūtė, 2015).

O setor turístico alterou o seu modelo de negócios devido a fatores tecnológicos, económicos e sociais, fazendo com que este modelo se direcione mais para o cliente (Diaconu & Dutu, 2017). Segundo Mihalič & Buhalis (2013), qualquer adoção de tecnologias da informação, como sistemas de reservas (CRS – *Computer Reservations System*) e outros sistemas de distribuição eletrónica, só vem mostrar os recursos competitivos que esta detém. Esta aposta pode, para além de gerar receita, transformar-se numa vantagem competitiva, criada através da intangibilidade, recetividade às necessidades e preferências dos consumidores, imagem, qualidade, entre outros. Como se sabe, a hotelaria é um setor de atividade que tem muita influência no crescimento da economia e na taxa de empregabilidade, no entanto este sucesso não diz só respeito aos serviços, mas sim aos modelos de negócio adotados (Langvinienė & Daunoravičiūtė, 2015). Muitas das empresas hoteleiras tiveram em conta modelos que envolvessem processos de redução de custos operacionais, de melhoria de qualidade ao nível dos serviços e produtos, de aposta em novos mercados, entre outros. Para além disso, é importante que os modelos tenham em conta vantagens competitivas e benefícios a longo prazo, sendo que é nesta característica que entram as relações com clientes, fornecedores e outros *stakeholders*. Os fatores para o sucesso dos modelos de negócio são ditados, também, por outro tipo de características, pois a fim de melhorar o desempenho do negócio, os clientes devem estar envolvidos, isto é,

deve-se ter em conta as opiniões/*feedback* dos clientes assim como dos colaboradores, pois as opiniões destes são valiosas para ganhar vantagem competitiva (Langvinienė & Daunoravičiūtė, 2015).

Para além disso, os modelos de negócios também influenciam respeito à estrutura organizacional e à eficácia desta, ou seja, analisam a gerência, os departamentos e as funções existentes num negócio. Segundo Rutherford & O'Fallon (2007), os hotéis podem ser organizados em várias áreas funcionais, com departamentos agrupados de acordo com a funções/atividade de trabalho. Normalmente, existem cinco departamentos: alojamento, comida e bebida (F&B), contabilidade, vendas e marketing, e recursos humanos. Cada um destes pode ter subdivisões menores.

O departamento de alojamento tem como funções mais importantes o tratamento de reservas, o atendimento dos hóspedes à chegada, a designação de quartos e o estado dos quartos (se está limpo ou não, e se está ocupado ou não). No entanto, este departamento é dividido em algumas subunidades com tarefas especializadas, como o departamento de lavandaria, que é responsável pela limpeza dos têxteis do hotel. Porém, nem todos os hotéis têm este departamento e podem utilizar empresas externas. A receção é outro departamento, e este trata de receber os hóspedes na sua chegada, bem como registar os seus dados e atribuir-lhes quartos. O departamento de limpeza é, também, outra subunidade do departamento de alojamento, e está encarregue das limpezas de quartos e de todo o hotel. Para além destas subdivisões existem mais duas, a segurança e o departamento de manutenção, sendo que a primeira, como o próprio nome indica, é responsável pela segurança do hotel e dos hóspedes. O departamento de manutenção está incumbido da reparação e preservação do hotel.

Relativamente ao departamento de F&B, este é responsável pelo fornecimento de alimentos e bebidas para os hóspedes do hotel. Alguns hotéis usufruem de um café, restaurante, bar à beira da piscina, serviço de quartos, salas de banquetes, lounge, discoteca, e bar no átrio. No que diz respeito às subdivisões deste departamento, estas passam pela cozinha, onde são confeccionados os alimentos; e o departamento de serviço de comida, onde se serve o que foi preparado na cozinha. No entanto, este departamento, quando se trata de grandes hotéis, pode ter a subunidade de serviço de quartos. Quando os hotéis são compostos por salas de reuniões, existe o

departamento de convenções e catering, que assegura o serviço de F&B. Por último, este departamento pode ter uma subunidade designada por copa, que é responsável pela limpeza da loiça, assim como pelo stock de produtos.

O departamento de contabilidade é responsável pelas decisões orçamentais. As subdivisões deste departamento responsabilizam-se pelas folhas de pagamentos, pelos pagamentos e recebimentos, e pelo controlo de custos do hotel em geral e dos seus vários departamentos.

O departamento de vendas e marketing, é um departamento com uma organização mais fácil, pois as subunidades são compostas por colaboradores que executam funções específicas, logo trabalham de forma independente. As subdivisões são compostas por vários gestores de vendas, sendo que um tipicamente é responsável pela atração de clientes empresariais ou grupos, outros tentam atrair hóspedes novos com base no mercado alvo do hotel, e outros preocupam-se com a nacionalização e internacionalização do hotel.

Por último, o departamento de recursos humanos, que tem uma função bastante importante no hotel, pois trata da organização de funcionários por departamento. Sendo que este é normalmente subdividido em recrutamento, administração de remuneração e benefícios, e formação. Desta forma, nesta repartição do hotel é onde se recrutam e entrevistam novos candidatos a postos de trabalho e, posteriormente, designa-se a função em que vão trabalhar (Rutherford & O'Fallon, 2007).

O sucesso de um modelo de negócio é, também, medido pela eficácia organizacional, ou seja, observando-se a mesma nos vários departamentos e funções existentes. Esta eficácia organizacional engloba vários critérios como a satisfação dos clientes, qualidade de serviço e o envolvimento e participação dos colaboradores. Segundo Manoharan & Singal (2019), estes critérios devem ser analisados, por exemplo, relativamente à atitude do colaborador. Deve perceber-se se este está satisfeito no trabalho e qual o seu comprometimento com a empresa. Outro exemplo diz respeito à eficácia operacional para perceber qual a qualidade do produto e dos serviços e, por último, a eficácia financeira, onde se analisa o lucro, o desempenho no mercado e o crescimento do negócio.

O desenvolvimento das TIC promoveu o sucesso e teve um impacto importante na criação de novos modelos de negócio, pois as tecnologias permitiram às empresas novas formas de comunicar e distribuir os seus serviços (Diaconu & Dutu, 2017). Verifica-se, então, que as tecnologias da informação e comunicação têm impactos diretos e indiretos numa empresa, sendo estes, respetivamente, a diferenciação do produto/serviço e a rendibilidade desta diferenciação, permitindo a criação de novos canais de venda, ampliação das quotas de mercado, e o reconhecimento da marca e imagem da empresa (Mihalič & Buhalis, 2013). A indústria 4.0 possibilitou a criação de novos modelos de negócios, através de instalações tecnológicas de produção, e a melhoria da interação com os funcionários e consumidores de produtos. Existe uma vasta diversidade de definições de *frameworks* para modelos de negócio e estas têm três elementos principais: as empresas mostrarem como fornecem valor aos seus clientes, como interagem com os fornecedores, parceiros e clientes, e como são compensadas pelos consumidores. Percebe-se que, com a indústria 4.0, as inovações nos modelos de negócio representam oportunidades e desafios para as empresas. A concorrência acrescida no setor turístico, segundo Neuhofer, Buhalis, & Ladkin (2015), tornou-se fundamental para as empresas explorarem o potencial das tecnologias, não só para otimizar os processos existentes, mas também para facilitar a criação de serviços e experiências personalizadas. As inovações que se verificam nos modelos de negócio ganharam importância para a criação de novos e melhores produtos, uma vez que os consumidores de hoje têm uma ampla variedade destes à sua escolha. Assim sendo, processos de negócio têm como base o aproveitamento das TIC para capitalizar e garantir o sucesso da rede de organizações turísticas, uma vez que estas permitem a criação de novas oportunidades de mercado (Diaconu & Dutu, 2017). Pode-se então afirmar que as TIC (tecnologias utilizadas para facilitar os processos básicos do hotel como check-in, check-out, reservas, entre outros), em hotelaria, funcionam como que uma estratégia de diferenciação (Mihalič & Buhalis, 2013). Muitos gerentes deste setor comprovaram que adoção das tecnologias lhes trouxe imensas vantagens, a longo prazo, como a melhoria do desempenho, assim como da eficiência operacional, redução de custos, aumento da quota de mercado e, também, maior satisfação do cliente. Observa-se uma maior adoção das

tecnologias nos países mais desenvolvidos (Sirirak, Islam, & Ba Khang, 2011). Com o aumento da concorrência e do nível de expectativa do cliente, o setor hoteleiro teve a necessidade de adotar medidas que trouxessem vantagens competitivas (Sirirak et al., 2011) e as tecnologias apoiaram a mudança nos modelos de negócios e aumentaram as oportunidades de criação de experiências para o lado do cliente (Kaushik et al., 2015). Esta criação de experiência começa com a implementação de sistemas de reservas de quarto, sistemas de aquisição de inventário, software de gestão, entre outros (Sirirak et al., 2011).

Tendo em conta as inovações que se fizeram sentir com as tecnologias nos modelos de negócios, percebeu-se que as TIC melhoram variados aspetos nas empresas, como aumentos na eficiência e na produtividade. Na próxima secção aborda-se a transformação digital no setor hoteleiro, referindo as mudanças ao nível operacional e nas relações empresa-cliente.

2.6. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL EM HOTELARIA

Devido à concorrência acrescida que se faz sentir no setor turístico, tornou-se fundamental, para as empresas, explorar o potencial das tecnologias, não só para otimizar os processos existentes, mas também para facilitar a criação de serviços e experiências personalizadas. Existe uma forte pressão para a criação de novos e melhores produtos, uma vez que os consumidores de hoje têm uma ampla variedade de produtos e serviços à sua escolha (Wu, 2017).

Tem-se assistido a um aumento da eficiência, eficácia e produtividade das empresas, através da utilização das tecnologias da informação (Buhalis & Law, 2008). As inovações tecnológicas que se fazem sentir, vieram alterar a forma como as pessoas acedem à informação, a forma de compra e venda de produtos, assim como a forma de interação entre empresa-cliente, principalmente no setor hoteleiro. Porém, a integração de tecnologias não é um fenómeno completamente novo para os hotéis, pois desde a década de 1950 que estes têm vindo a automatizar algumas funções (Lam & Law, 2019). Hoje em dia, este setor está focado em gerar recursos a longo prazo, para que o negócio se torne mais competitivo. Desta forma, é dada uma importância considerável aos sistemas de informação, pois para além

destes economizarem tempo aos colaboradores e clientes, aumentam, também, a eficiência da prestação de serviços (Shamim, Cang, Yu, & Li, 2017).

O termo *smart tourism* ou turismo inteligente é a nova designação para a crescente dependência de tecnologias, tanto nos destinos, como nas indústrias turísticas e, também, por parte dos turistas (Gretzel, Sigala, Xiang, & Koo, 2015). Refere-se à aplicação de tecnologias para o desenvolvimento de ferramentas e abordagens inovadoras para melhorar o turismo. Este conceito centra-se em interações entre os diferentes turistas e apresenta-se como um sistema integrado de gestão da informação que apoia os consumidores de turismo, uma vez que integra e processa as informações turísticas com maior rapidez. É, portanto, um agregador de dados que veio alterar a forma como se organizam e comunicam as informações, mudando, também, o comportamento do turista, uma vez que tem a informação que necessita e procura sempre ao seu alcance (Li, Hu, Huang, & Duan, 2017).

Este conceito descreve o desenvolvimento tecnológico, económico e social que foi criado com as TIC geradas na quarta revolução industrial. O termo *smart*, integra outros conceitos como *big data*, conectividade, *Internet of Things* e troca de informação, permitindo a integração e partilha de dados, em tempo real, de maneira a que se consiga que as tarefas que antes eram complexas hoje se tornem facilitadas. O uso de tecnologias é, hoje, a forma inovadora de alcançar e otimizar recursos, assim como facilitar nos processos de gestão, o que possibilita aos utilizadores mais qualidade de vida (Gretzel et al., 2015).

No contexto do setor do turismo o conceito *smart* tem por base as inovações tecnológicas da indústria, tornando-se um passo distinto na evolução das TIC no turismo. O “turismo inteligente” surge, assim, como uma forma de distribuição global, como um sistema central de reservas e, também, como um apoio fundamental na gestão desta indústria. Pode afirmar-se que o setor do turismo sofreu alterações, tornou-se inovador e com base em infraestruturas tecnológicas de última geração que garantem uma série de fatores como o desenvolvimento sustentável dos destinos, acessibilidade a todos, facilidade de interação e integração, aumento da qualidade de experiência e melhoria na vida dos residentes (Gretzel et al., 2015).

Como se verificou até aqui, o turismo inteligente traz bastantes vantagens para o setor, e como já foi referido, este tem por base a tecnologia, que é vista como uma infraestrutura. Esta infraestrutura engloba várias tecnologias de computação inteligente que inclui hardware, software e redes que fornecem análises avançadas em tempo real para apoiar a tomada de decisão, assim como a otimização do processo de negócio e, conseqüentemente têm, influência no desempenho do negócio (Gretzel et al., 2015).

A tecnologia na vertente da hotelaria traz diversas vantagens competitivas, pois as inovações tecnológicas vieram melhorar a qualidade do serviço, a produtividade dos funcionários e diminuir os custos operacionais. A tecnologia em hotelaria é constituída por cinco categorias: tecnologia de receção, de *back-office*, de gestão de reuniões e eventos, de gestão de restauração, e tecnologia de interface relacionada com os hóspedes.

As tecnologias de receção funcionam como um auxiliar da relação entre empresa-cliente, promovendo, desta forma, a criação e troca de valor. Para além desta vantagem, estas tecnologias permitem, aos funcionários, aceder a vasta quantidade e variada informação acerca dos hóspedes e tornam as suas tarefas muito mais eficientes (Shin, Perdue, & Kang, 2019). Os funcionários, nomeadamente os rececionistas, têm neste momento ao dispor TIC que lhes permitem realizar tarefas em simultâneo e aquelas que antes demoravam muito tempo ou tinham que ser feitas previamente, hoje podem ser executadas na hora, como o processo de check-in e check-out, a atribuição de quarto e emissão de chaves, sendo que enquanto estes processos estão a ser realizados, as informações dos hóspedes estão a ser inseridas na base de dados do hotel.

Porém, enquanto se assiste às inúmeras vantagens que as tecnologias apontam, como a gestão de propriedade, a gestão de informação, assim como a gestão de produção e a gestão de recursos humanos que, segundo Shin et al. (2019), esta última, é afetada pela rigorosidade que agora tem em mãos aquando das contratações. Nos dias de hoje, as contratações implicam que os candidatos tenham capacidades tecnológicas e que saibam interagir com o software utilizado no hotel. Ou seja, hoje em dia há requisitos obrigatórios ao nível das tecnologias para os postos de trabalho no turismo.

Nos dias de hoje e com as evoluções tecnológicas que se fazem sentir, surgiram em hotelaria vários sistemas que integram as funções necessárias para executar as tarefas de um hotel. Estes sistemas apoiam a gestão, pois fazem com que se consiga aceder de forma rápida e fácil a informações e funções necessárias. Identificam-se o PMS – sistema de gestão de propriedade –, o CRS – sistema de reservas computadorizadas –, o CRM – sistema de gestão de clientes –, o RMS – Sistema de Gestão de Receitas –, e o ERP – Planeamento de Recursos Empresariais. Hoje em dia, já se encontram soluções destes tipos de aplicações em ambiente *cloud*, isto é, disponibilizados como serviços de *software*, chamados SaaS (*Software as a Service*) ou PaaS (*Platform as a Service*). Este tipo de serviço baseia-se, habitualmente, na subcontratação de um fornecedor de *software* que garante os servidores *Web*, rede e toda a infraestrutura tecnológica, assim como a segurança de informação, necessárias para o adequado funcionamento do serviço (Lai & Hung, 2018).

Seguidamente, tendo em conta os sistemas que foram inumerados anteriormente, Stanišić et al. (2014) refere que na hotelaria há dois sistemas que têm um papel importante na gestão operacional do hotel e para a satisfação do cliente, sendo que são o CRS e o PMS. O CRS (sistema de reservas computadorizadas) é um dos maiores auxiliares no sucesso de um hotel, pois é o sistema central da empresa que é utilizado para a recolha de informação e permite executar reservas, ou seja, permite a manipulação e criação de reservas, e possibilita o acesso a uma série de dados importantes, como a visão geral de capacidade, preço, quartos disponíveis, entre outros. Para além disso, proporciona uma plataforma de inserção de informação (género, idade, nacionalidade, profissão, entre outros) relativas aos hóspedes. Relativamente ao PMS (sistema de gestão de propriedade), este funciona em diversas áreas como administração, planeamento, contabilidade, gestão de preços, gestão de pessoal, entre outros. Este é, também, um sistema básico e essencial na hotelaria, uma vez que fornece funções estritamente necessárias para os colaboradores do hotel, sendo que os rececionistas são aqueles que mais usufruem, pois com este sistema têm acesso a funcionalidades básicas, como reservas, check-in e check-out, gestão de capacidade de alojamento, contabilidade, entre outras.

No que se refere ao CRM (sistema de gestão de clientes), este tem as suas origens no marketing relacional e, segundo Sigala (2005), auxilia o aumento da rentabilidade a longo prazo tendo em conta o marketing. Baseia-se, assim, na captação e retenção de clientes, tendo por base uma gestão eficaz de relação com estes. Este sistema tem em conta uma base de dados com informações acerca da atividade do cliente, permitindo o contacto com este de forma a personalizar os serviços. É uma estratégia que agrupa uma combinação de ferramentas de TIC com processos e serviços. Porém, para se conseguir alcançar um bom serviço de marketing e comercial, é necessário que as empresas sofram algumas alterações organizacionais e transformações digitais. Assim, identificam-se quatro fatores chave na implementação do CRM: a análise de processos de negócio; a integração de dados informativos sobre os clientes; a interação com o cliente através de tecnologias; e, por fim, a transmissão de informações organizacionais (Lai & Hung, 2018). Este sistema depende do desempenho dos funcionários do hotel para o sucesso do negócio, pois estes têm de ter a capacidade de cativar os clientes da melhor forma, de forma a conquistarem a sua confiança e reterem as relações.

Relativamente ao RMS (sistema de gestão de receita), este é um software que se baseia num sistema inteligente que tem por base a oferta e a procura de quartos para adequar os preços de venda. Desta forma, este consegue maximizar a eficiência e o lucro do hotel, sendo que se conecta com o PMS. Segundo Xu, Zhang, Baker, Harrington, & Marlowe (2019), na indústria hoteleira a gestão de receitas tem um papel fundamental no sucesso financeiro, sendo que, nos dias que correm, este tipo de gestão está a evoluir devido ao ambiente cada vez mais competitivo. Por último, o ERP é um software que se refere à gestão de recursos empresariais e é, também, um sistema que integra vários processos de negócio, permitindo a administração de recursos organizada e automatiza a maioria dos departamentos e funções do hotel. Este sistema pode ser utilizado de forma estratégica, já que permite a conectividade entre várias empresas da indústria do turismo, como agências de viagens, empresas de serviços turísticos, entre outros. Desta forma, o ERP é uma mais-valia para o hotel, pois cobre processos de apoio à gestão de negócio (Azevedo, Romão, & Rebelo, 2012).

A figura 5 identifica o software de apoio à gestão de um negócio, de forma a ser mais fácil compreender cada um.



Figura 5 - Sistemas Tecnológicos de Hotelaria

Em tempos era evidente a existência de dificuldades na obtenção de informações, no entanto, hoje em dia, com esta variedade de sistemas, é possível ter-se uma visão geral e detalhada do hotel, assim como o acesso a informações necessárias para o dia-a-dia das operações de todos os departamentos (Azevedo et al., 2012). A adoção das tecnologias da informação tende a melhorar a qualidade dos serviços hoteleiros, assim como a otimização do fluxo de informação, a garantia de que as informações de cada cliente são adaptadas às suas necessidades, e os processos administrativos também se tornam mais eficientes (Camisón, 2000). A presença destes sistemas na indústria veio otimizar o desempenho do negócio, verificando-se que todas estas aplicações de software são uma mais-valia na indústria hoteleira, tanto para o desenvolvimento do negócio como para a eficácia dos colaboradores na prestação de serviço (Gretzel et al., 2015).

2.7. CONCLUSÃO

As revoluções industriais geraram, e continuam a gerar, mudanças definitivas na sociedade e na indústria de produção e de serviços, sendo que as alterações que estas trouxeram para os hábitos da sociedade, fizeram com que o turismo se tornasse uma das atividades económicas com mais relevância.

Vivemos em plena revolução industrial, a quarta revolução, que integra tecnologias da informação, pessoas, máquinas e ferramentas que permitem o fluxo de bens, serviços e dados de uma forma controlada, autónoma e com alta capacidade de transmitir informações. As tecnologias vieram possibilitar a execução de várias tarefas ao mesmo tempo, facilitando, sobretudo, o processo de armazenamento e análise de informação. A inovação a que se assiste garantiu o sucesso das empresas e as TIC mostraram que a diferenciação, os custos e o reconhecimento da marca e da imagem de uma empresa devem ser as suas principais preocupações.

Tendo em conta o ambiente competitivo que se vive, e o facto de o turismo se ter tornado um dos setores de atividade com mais relevância para a economia mundial, é importante referir que este anda de mãos dadas com o desenvolvimento tecnológico. Qualquer setor de atividade deve implementar princípios estratégicos e investir em tecnologias de gestão para melhores práticas. O sucesso do turismo deve-se à alteração dos modelos de negócio adotados. Estes apoiam a geração de receita, transformam-se numa vantagem competitiva e torna-se mais recetiva às necessidades e preferências dos consumidores.

Em suma, tanto as tecnologias como os modelos de negócios, são uma adoção para a estratégia do setor do turismo, prezando a melhoria da qualidade dos serviços, do fluxo de informação, garantindo mais atenção às necessidades dos hóspedes, fornecendo-lhes uma experiência turística personalizada. As tecnologias, quando associadas ao turismo, fazem deste um setor de atividade com mais importância e vêm incutir-se ao dia-a-dia deste fazendo com o que o serviço seja cada vez mais eficaz e rápido.

Por último, é de referir que ainda há poucas investigações feitas no âmbito dos modelos de processos de negócio em hotelaria e no setor do turismo. Desta forma, esta investigação veio tentar dar esse contributo à comunidade científica. Em relação às tecnologias aplicadas no turismo e, especificamente, na hotelaria existe

já algum trabalho, mas não são temas que se aprofundem muito. Houve a necessidade de agrupar vários artigos que se focassem apenas em tecnologias na indústria, software na hotelaria, entre outros, com o fim de tentar chegar ao foco que é a presença das tecnologias nas atividades e processos de um hotel.

3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

3.1. INTRODUÇÃO

Este capítulo tem como objetivo a caracterização da metodologia adotada para este trabalho de projeto, descrevendo os processos utilizados no desenvolvimento da investigação. O processo de investigação passou por vários passos, começando pela definição dos objetivos gerais e específicos, seguidamente definiram-se as etapas do processo de investigação, passando depois para a recolha de dados e, por fim, para análise dos mesmos.

A metodologia tem como objetivo o conhecimento crítico do processo científico, sendo que é uma disciplina instrumental a serviço da investigação, implicando discussão teórica (Martins, 2004). Uma vez que este trabalho de projeto se centra num hotel e tem como intuito identificar as atividades realizadas no hotel e as tecnologias usadas no dia-a-dia de cada função/departamento, adotou-se o método estudo de caso, assente numa abordagem qualitativa. O método estudo de caso é definido por Pozzebon & Freitas (1998) como “...aquele que examina um fenómeno no ambiente natural, pela aplicação de diversos métodos de recolha de dados, visando obter informações de uma ou mais entidades. Essa estratégia de pesquisa possui carácter exploratório, sem controlo experimental ou manipulação.” (Pozzebon & Freitas, 1998). A abordagem qualitativa baseia-se nas perceções dos sujeitos, tendo como objetivo compreender e encontrar significados através de narrativas verbais e de observações (Creswell, 2015).

Percebeu-se, então, que a melhor abordagem para esta investigação seria a qualitativa, pelas suas principais características, que passam pela importância direta dos dados, sendo que os dados recolhidos são analisados em toda a sua grandeza. E todo o processo de investigação e de recolha de dados é mais importantes que os resultados, pois existe uma maior preocupação por parte do investigador. Para além disso, há uma tendência para se analisar os dados de forma indutiva, ou seja, não existe a finalidade de comprovar nada, mas sim de agrupar evidências à medida que são analisadas (Neves, 1996).

Preferiu-se dividir a metodologia de investigação em duas partes, sendo que a primeira aborda de forma detalhada o que diz respeito à recolha de dados e a segunda descreve os resultados que se obtiveram na análise de dados. Esta divisão

surgiu para facilitar a leitura e compreensão. Desta forma, este capítulo está estruturado da seguinte forma: inicia-se com a descrição dos objetivos e da questão de investigação que guiaram este trabalho de projeto; seguidamente abordam-se as etapas definidas para a elaboração da metodologia de investigação; posteriormente descreve-se detalhadamente o processo de recolha de dados; e, por fim, o método de análise dos mesmos.

3.2. OBJETIVOS E QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO

Como mencionado na introdução, este trabalho de projeto tem em consideração o tema de transformação digital em hotelaria, sendo que o principal intuito é caracterizar o envolvimento das tecnologias de informação e comunicação nas principais atividades de um hotel, com o fim de desenvolver a compreensão aprofundada das vantagens que estas trazem para o posicionamento e diferenciação do hotel relativamente à concorrência e, também, se contribuem para a maior satisfação do cliente. Para além disso, tenta perceber-se o fenómeno da indústria 4.0 e a forma como as tecnologias que esta trouxe para indústria podem alterar o dia-a-dia do setor hoteleiro.

Assim sendo, esta investigação assenta sobre dois objetivos gerais, sendo que cada um tem objetivos específicos:

- Propor um Framework de processos organizacionais adequados às atividades do hotel:

- Identificar as atividades desenvolvidas no hotel para realizar os seus serviços;
- Organizar as atividades em processos organizacionais adequados ao hotel;
- Estruturar os processos organizacionais do hotel segundo o referencial PCF (*Process Classification Framework*).

- Propor um Framework de tecnologias da informação e comunicação para os principais processos organizacionais do hotel:

- Identificar tecnologias da informação e comunicação utilizadas no hotel;

- Identificar as tecnologias da informação e comunicação existentes no mercado adequadas ao contexto do hotel;
- Estruturar um Framework de tecnologias da informação e comunicação para os processos organizacionais do hotel.

Na revisão de literatura, apresentada no segundo capítulo, é perceptível que o turismo se tem desenvolvido ao longo dos anos e que se tornou num dos setores mais importantes para a economia global (Cunha, 2010). É visível, também, que as tecnologias têm evoluído de significativamente e que trazem bastantes vantagens para a sociedade, para a indústria e para a economia. Além disso, as tecnologias têm-se visto cada vez mais presente em quase todos, se não todos, os setores de atividades, sendo que o turismo e a hotelaria não são exceção. Estas duas áreas de atividade são as que se têm em conta para este trabalho e, portanto, outro aspeto que foi patente na revisão de literatura, foi o facto de as tecnologias e o turismo estarem cada vez mais aliadas e, também, o facto de as TIC serem uma mais-valia para o sucesso do setor.

Desta forma, esta investigação procura responder à questão de investigação:

“Qual o envolvimento das TIC nos processos e atividades do hotel?”

No entanto, para responder a esta questão é necessário ter outras duas questões subjacentes:

- “Quais as vantagens que as TIC trazem para o posicionamento e diferenciação do hotel?”
- Estas que estas contribuem para a melhoria das atividades do hotel?

3.3. ETAPAS DO PROCESSO DE INVESTIGAÇÃO

Após a definição dos objetivos e a identificação da questão de investigação, foi necessário delinear uma estratégia de investigação que auxiliou a orientação do projeto de trabalho. As etapas destacadas nesta estratégia foram, conforme a figura 6, a revisão de literatura, passando para a metodologia, onde se fez uma recolha e análise de dados e, por fim, fez-se a discussão dos resultados obtidos.



Figura 6 - Etapas do Processo de Investigação

Iniciou-se este trabalho com uma revisão de literatura, onde se fez um levantamento bibliográfico acerca da evolução do turismo, da evolução da indústria tendo em conta as revoluções industriais, do conceito de modelos de processos de negócio e, por último, perceber de que forma as tecnologias podem estar totalmente ao serviço do turismo, através de uma transformação digital no setor hoteleiro. Contudo, foi preciso delinear a metodologia que ia ser utilizada para guiar a investigação, perceber qual o método utilizado para a recolha de dados e, posteriormente, perceber como se iria realizar a análise destes.

Relativamente à metodologia, esta assenta no estudo do caso do Hotel Tryp Porto Expo, focando as tecnologias utilizadas nas atividades fulcrais. A recolha de dados fez-se através de entrevistas semiestruturadas, com questões decorrentes da revisão de literatura. Esta parte será explicada detalhadamente no tópico seguinte.

3.4. RECOLHA DE DADOS

Esta investigação divide-se em dois estudos, sendo que começa por um estudo teórico, de forma a compreender os temas e conceitos a que este trabalho de projeto se propõe. Segue-se o estudo empírico, que se refere à interpretação de dados obtidos pela realização de entrevistas, executadas a colaboradores do hotel Tryp Porto Expo.

Relativamente ao estudo teórico este foi realizado com base em literatura científica, a fim de compreender os temas e conceitos que sustentam esta investigação. Assim sendo, percebeu-se qual a evolução do turismo e hotelaria, quais os conceitos e alterações que a indústria 4.0 trouxe, quais as vantagens dos modelos de processos de negócio e, por último, perceber de que forma as tecnologias podem estar inteiramente ao serviço da hotelaria. Deste modo, pretende-se que este estudo demonstre que as tecnologias podem trazer vantagens e benefícios às atividades realizadas na hotelaria assim como aos serviços associados e aos hóspedes.

A respeito do estudo empírico, este foi realizado para identificar e caracterizar as principais atividades e funções existentes num hotel, quais as tecnologias que utilizam no seu dia-a-dia, e quais os seus benefícios e vantagens. Assim sendo, e como foi dito na introdução, esta investigação tem como objetivos identificar as atividades desenvolvidas e as tecnologias utilizadas no hotel. Assim, achou-se que

o método qualitativo seria o mais apropriado para esta investigação, pois permite uma melhor compreensão sobre as opiniões dos entrevistados, assim como fornece uma riqueza de dados que, por sua vez, proporciona uma realidade mais assertiva sobre o que se está a estudar. A recolha de dados decorreu no Hotel Tryp Porto Expo, através da aplicação de entrevistas semiestruturadas a oito colaboradores dos vários departamentos e funções.

3.4.1. ENTREVISTAS

Como foi referido na secção anterior, optou-se por aplicar entrevistas, uma vez que estas permitem a obtenção da informação desejada de forma imediata, espontânea, com maior abertura e flexibilidade. Permitem, assim, aprofundar mais o tema em investigação. Quanto ao tipo de entrevista, selecionou-se a entrevista semiestruturada, visto que há maior concentração nos temas abordados. Para além disso, este tipo de entrevista permite ao entrevistado dar a sua opinião sobre o assunto e concede ao entrevistador a exploração mais detalhada do tema em que se pretende focar, pois embora haja um guião, poder-se-á sempre explorar detalhadamente determinado tema relevante.

Primeiro, foi desenvolvido o guião de entrevista que se encontra no Apêndice 4, constituído por vinte e uma perguntas, sendo que destas, sete foram apenas dirigidas ao Diretor de hotel e três ao Diretor e Coordenadores de Departamento. Todas as questões foram explicitadas tendo por referência os conhecimentos adquiridos a revisão de literatura. Assim sendo, as questões passam por identificar as tecnologias utilizadas no dia-a-dia, a sua prestação, os seus benefícios e os benefícios destas para o marketing do hotel. Para além disso, existem duas questões referentes aos hóspedes, com vista a perceber se foi notada alguma diferença de comportamento nestes com a utilização de tecnologias, e se foi necessário, da parte do hotel, fazer alterações tendo em conta as alterações de comportamento dos hóspedes e, por último, perceber que benefícios trazem as tecnologias utilizadas no hotel para os mesmos. Por fim, tenta-se perceber se os colaboradores sentem a necessidade de alterar a tecnologia no seu dia-a-dia.

Após a construção do guião para a realização das entrevistas, foi produzido um documento para entregar aos entrevistados, com um enquadramento do estudo e

dos seus objetivos (Apêndice 1) e, também, um consentimento informado de utilização da informação fornecida na entrevista e de gravação áudio da mesma (Apêndice 2). Para além disso, também se elaborou um breve questionário sociodemográfico (Apêndice 3), que facilitasse a caracterização da amostra. O guião de entrevista consta no Apêndice 4.

As entrevistas foram gravadas em suporte áudio, cujo tempo médio de duração, por entrevista, foi entre dez a quinze minutos. Posteriormente, todas as entrevistas foram transcritas na íntegra em suporte digital escrito, respeitando a fidelidade do discurso. Foram codificadas com recurso à letra “E”, seguida de um número crescente que se relaciona com a temporalidade em que ocorreu a entrevista, ou seja, a codificação foi codificada em E1 a E8. Teve-se este cuidado para garantir o anonimato dos entrevistados.

3.4.2. POPULAÇÃO E AMOSTRA

Na presente investigação, define-se como população o universo de colaboradores do Hotel Tryp Porto Expo, mais precisamente, o gestor do hotel, coordenadores de departamentos e colaboradores. O Hotel Tryp Porto Expo pertence à marca Tryp by Wyndham da cadeia Meliã Hotels. Está localizado em Leça da Palmeira e é um estabelecimento hoteleiro de quatro estrelas, que dispõem de 117 quartos com quatro tipologias diferentes e três suites.

Relativamente à amostra, as entrevistas foram realizadas a oito colaboradores dos vários departamentos e funções do hotel. Esta é uma propriedade que apoia a estatística da investigação, apresentando as características gerais da população que fez parte da mesma. Posto isto, tiveram-se em conta questões sociodemográficas, como o género, idade, estado civil, habilitações literárias, departamento e função, de forma a que fosse possível descrever a população entrevistada.

Por fim, para ter acesso a estas informações, antes de proceder à entrevista, foi feito um breve questionário a cada entrevistado, acerca de questões sociodemográficas e forma anónima.

3.5. TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

Segundo Martins (2004), numa metodologia qualitativa o momento de análise de dados é bastante importante. A seleção do método de análise deve ter em conta a questão e os objetivos da investigação e, sendo assim, percebeu-se que os métodos de investigação indutivos seriam a melhor opção (Charmaz, 2011). Deste modo, optou-se por escolher a técnica de Grounded Theory (GT), que é uma técnica bastante utilizado para análise de dados qualitativos, uma vez que é uma técnica de análise de conteúdo que oferece uma abordagem estruturada para a codificação de dados, para além disso é um dos métodos bastante utilizado para investigações acerca de sistemas de informação e para fenómenos organizacionais (Urquhart & Fernández, 2013).

O processo de codificação concerne à atribuição de códigos a frases ou partes de frases que descrevem o que esta significa. A codificação classifica a informação, de forma a ser possível a comparação com outras frases e verificar o que está descrito, sendo que com estes dois processos começa-se a compreender melhor a informação e a codificação começa a ganhar forma. No entanto, conforme se vai avançando as categorias vão sendo construídas de forma espontânea e, posteriormente, as categorias criadas e os relacionamentos com os códigos tornam o estudo mais completo.

Contudo, este método tem por base o princípio da comparação constante. Este princípio passa por analisar linha por linha as respostas obtidas nas entrevistas e, posteriormente categorizá-las. Categorias estas que serão comparadas com outros dados percebendo as suas diferenças e semelhanças, sendo que quando as diferenças são observadas, a definição da categoria é alterada e desenvolve-se, assim, uma nova categoria (Charmaz, 2011).

O processo de codificação que a GT utiliza passa por várias etapas, que são apresentadas na tabela 2 (Charmaz, 2011).

Codificação Aberta	Divisão dos dados em pequenas frações, observando os conceitos que surgem com mais frequência, que passam a ser classificados em categorias provisórias.
Codificação Axial	As categorias que foram criadas anteriormente são comparadas entre si para se perceber se existe relacionamento e se é possível haver agrupamentos.

Codificação Seletiva	Nesta fase, procuram-se ligações entre as categorias e erros que possam existir. Pode haver saturação e é normal que haja, mas esta só faz com que todas as categorias sejam incluídas numa categoria principal.
-----------------------------	--

Tabela 2 - Etapas de Codificação

A análise não passa apenas pela codificação dos dados, existem outras ferramentas necessárias, como os memorandos, usados para a registar os pensamentos sobre os dados à medida que vão ocorrendo e os diagramas, que são úteis para a relacionar os conceitos. Estas duas ferramentas são um auxiliar importante para o processo final.

No que diz respeito a este trabalho de projeto, a análise de dados passou por estas três fases de codificação. Primeiramente, atribuíram-se códigos, a cada resposta de cada entrevista, linha por linha e, quando necessário, palavra por palavra. Os códigos são analíticos e de carácter provisório, sendo que à medida que a análise vai avançando podem tornar-se os códigos finais. Seguidamente, aplicou-se a codificação aberta, onde códigos criados anteriormente foram organizados, de forma a perceber-se quais as suas variações para que se criassem categorias. Sendo que estas são fundamentadas pela informação teórica da investigação. Por último, criaram-se as categorias com os códigos associados e percebeu-se que havia necessidade de criar, também, subcategorias.

O método GT é uma grande vantagem para análise de resultados pela proximidade com os dados e pela forma clara como a análise é feita (Urquhart & Fernández, 2013).

3.6. CONCLUSÃO

Neste capítulo expõem-se a metodologia de investigação que comandou este trabalho de projeto.

Começou-se por expor os objetivos da investigação e foi definida a questão de investigação. Os principais objetivos deste trabalho de projeto são duas propostas de frameworks, sendo que uma relacionada com os processos organizacionais na hotelaria, e outra para as tecnologias da informação e comunicação, adequadas aos processos organizacionais para hotelaria.

A questão de investigação e as etapas do processo de investigação são elementos essenciais num trabalho de projeto, pois orientam e sustentam toda a investigação, assim como ajudam na tomada de decisões.

Este trabalho de projeto passou por duas fases de recolha de dados, começando por dados teóricos, expostos na revisão de literatura com base em literatura científica e, posteriormente, dados empíricos com base no método de entrevista semiestruturada.

Por conseguinte, é caracterizada a população e amostra da investigação, onde foram realizadas oito entrevistas a vários colaboradores, coordenadores de departamento e gestor do hotel Tryp Porto Expo.

Por último foi apresentado e explicado o método que foi adotado para a análise de dados, a técnica de Grounded Theory. Percebeu-se como é que este foi aplicado e justificou-se porque se adequa a esta investigação.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

4.1. INTRODUÇÃO

O presente capítulo tem como propósito apresentar a análise dos resultados obtidos na investigação. Os resultados surgem da realização de oito entrevistas semiestruturadas a colaboradores e ao gestor do hotel Tryp Porto Expo. Como foi explicado no capítulo anterior, optou-se por utilizar o método da Grounded Theory e assim analisar os dados através da codificação das entrevistas, para se chegar a um dos objetivos desta investigação: Propor um Framework de processos organizacionais adequadas às atividades do hotel.

Este capítulo começa por caracterizar a amostra em estudo, através dos dados sociodemográficos que foram recolhidos e, posteriormente, explana os resultados que foram obtidos através da análise de dados. Por último, existe uma breve conclusão sobre o capítulo.

4.2. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Como foi dito no capítulo anterior, na secção 3.4.2, tiveram-se em conta fatores sociodemográficos para se perceberem alguns dados estatísticos relativos à população que representa esta investigação. Nesta secção são apresentados gráficos representativos do género, idade, estado civil, habilitações académicas, departamento e funções de trabalho. Porém, relembra-se que a população reflete um universo de oito, uma vez que só foram feitas oito entrevistas.

Relativamente ao género, tal como o Gráfico 1 indica, predomina o masculino, uma vez que representa 75% do universo de entrevistados.

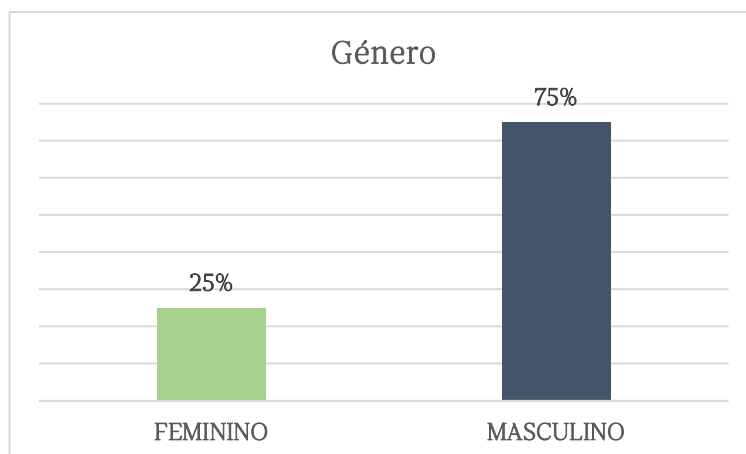


Gráfico 1 – Género dos Participantes

Relativamente à idade, esta varia entre os 20 e 55 anos, sendo que existem mais indivíduos na faixa etária entre os 40-50, como apresentado no Gráfico 2. Além disso, notou-se a existência do mesmo número de indivíduos situados entre as faixas etárias 20-30 e 30-40, sendo que é perceptível a população deste estudo é jovem.

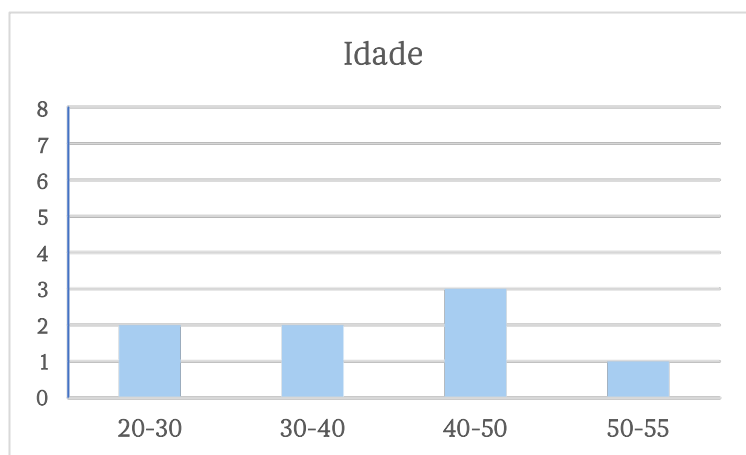


Gráfico 2 – Idade dos Participantes

No que diz respeito ao estado civil (Gráfico 3) verificou-se um predomínio de indivíduos solteiros (50%), sendo que não existem indivíduos viúvos ou em união de facto.

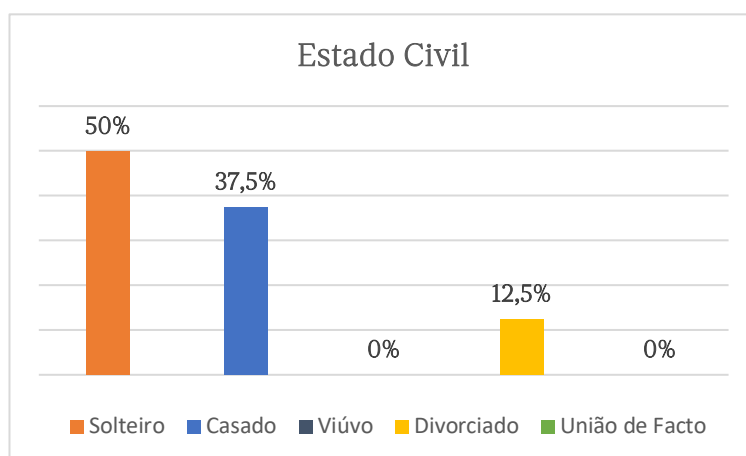


Gráfico 3 - Estado Civil dos Participantes

Referente às habilitações literárias, apresentadas no Gráfico 4, constata-se a predominância de indivíduos licenciados (62,5%), sendo que a maior percentagem, seguida desta, aponta para população com o 12º ano (25%) e, em minoria, representado por 12,5%, mestrado.

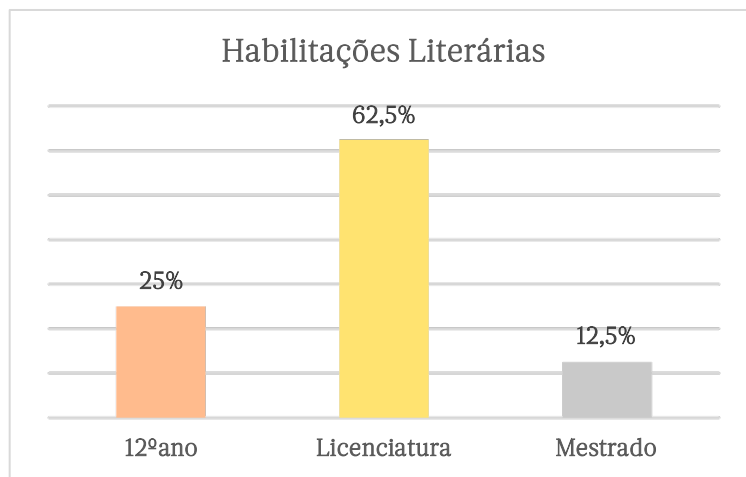


Gráfico 4 - Habilitações Literárias dos Participantes

A população desta investigação está inserida em vários departamentos e funções do hotel, desde direção do hotel, receção, departamento de *revenue*, departamento comercial, economato e departamento de congressos e banquetes. Sendo que dentro de cada um destes departamentos, sempre que possível, entrevistou-se o coordenador e colaborador da função.

Posto isto, a população apresenta como principais características, ser uma população jovem, maioritariamente masculina. Relativamente ao estado civil, existe um maior número de indivíduos solteiros e o mesmo acontece nos dados relativos às habilitações académico, onde se verifica um predomínio indivíduos com licenciatura.

4.3. RESULTADOS OBTIDOS

Tendo em conta o que foi referido no capítulo 3, começou-se pela criação de códigos abertos e obteve-se um total de 35 códigos. Códigos estes que dizem respeito a atividades, processos, tecnologias, colaboradores e hóspedes do hotel. A primeira fase descreve a codificação aberta, que teve em conta as entrevistas. Passou-se por um processo de codificar partes das respostas. Depois passou-se para codificação a axial, aqui fez-se um agrupamento de códigos, isto é, comparando os códigos e percebendo se existe relacionamento entre eles para se poderem juntar. Sendo que se optou por se fazer um agrupamento de códigos relacionados e justificar essa junção, até mesmo para ser mais fácil de chegar à terceira fase.

Posteriormente, veio a última etapa de codificação, a fase seletiva, que é onde se tenta constituir uma categoria. O processo apresentado na tabela 3, ajudou bastante nesta etapa de categorização, pois através das justificações de agrupamento conseguiu-se perceber melhor qual poderia ser a categoria a criar. Como é perceptível, optou-se por se dividir os códigos por departamentos e funções do hotel, assim como estratégias que o hotel utilizou e/ou utiliza para o seu desenvolvimento, passando, depois, para as tecnologias que são utilizadas e por último, códigos que tivessem conta as relações empresa-cliente. Chegou-se, então, a um total de seis categorias.

Portanto, a categoria **Departamentos e Atividades**, diz respeito às atividades existentes no hotel e que foram descritas em várias das respostas dos entrevistados.

“Departamentos existentes no hotel são alojamento e F&B (restauração, alimentação e bebidas), os departamentos secundários são o departamento de salas. Os serviços que cada um presta, o alojamento presta o serviço de alojamento, tal como o nome indica, e o serviço de F&B presta o serviço de restauração (pequeno-almoço, almoço, jantar, banquetes, bar, *coffee break*, *room service*, entre outros).”
(E1)

A categoria de **Desenvolvimento Estratégico** retrata os processos que vão ser ou já foram implementados para melhorar e desenvolver o hotel, para que este melhore os seus serviços para os hóspedes.

“A estratégia global da cadeia pode ter vários vetores, sendo que estes podem ser o crescimento, a consolidação, o reposicionamento, isto é, tornar-se uma cadeia de hotéis de médio/baixo ou hotéis do segmento alto.” (E1)

“A estratégia específica nos últimos anos tem sido a de reposicionar, o hotel começou com uma classificação de três estrelas, desde a abertura em 1999, e em 2015 passou a ter uma classificação de quatro estrelas. Portanto fizeram-se alguns melhoramentos pontuais na infraestrutura, reorganizou-se a equipa e fizeram-se, sobretudo, um trabalho grande de *repricing*, isto é, de aumento de preço para acomodar de forma mais adequada os preços que pretendiam praticar e que eram preços mais altos. Tudo isto ainda continua a ser executado, claro que a reclassificação foi o grande momento desta mudança de posicionamento, mas desde esta têm vindo a tentar consolidar a vertente qualidade...” (E1)

Já a categoria de **Desenvolvimento de Relacionamento com o Cliente**, esta diz respeito às tecnologias e funções que fomentam a relação empresa-cliente.

“Relativamente à interação empresa-cliente, acho que as tecnologias que a apoiam são o nosso website, o facebook, no departamento de *revenue* o atendimento telefónico e o e-mail.” (E2)

“Talvez seja a Recepção e os departamentos de *Revenue*, Comercial e de Congressos e Banquetes.” (E3)

“No departamento comercial a nossa forma de nos relacionarmos com o cliente é através do CRM, e-mail, inquéritos de satisfação e lançamos campanhas”. (E7)

A categoria **Tecnologias de Apoio à Gestão do Hotel** refere-se às tecnologias e software que auxiliam algumas das principais funções e atividades do hotel.

“Usamos PMS, software de gestão da propriedade, usamos o office para as tarefas triviais do dia-a-dia, sistemas de agregação de informação como o Qlik view, que é software de agregação de informação dos outros hotéis da cadeia e de agregação de informação a partir dos nossos próprios aplicativos de gestão da propriedade, por exemplo o PSM New Hotel, o software de gestão de pontos de venda POS, o software de gestão de stocks New Stock, e portanto esta informação que é gerada por estes programas é depois agregada no qlik view, que permite filtrar informação sobre diversos critérios que também personalizamos na utilização.” (E1)

“Utilizamos o NewHotel, Google Chrome, internet explore, Outlook, sistemas de extranet que são plataformas que utilizamos para controlo de reservas (disponibilidade, informações) AvailPro (fecho e abertura de vendas).” (E2)

Tecnologias de Apoio às Atividades é uma outra categoria que representa as tecnologias utilizadas em quase todas, se não todas as atividades do hotel, no entanto são tecnologias básicas, de uso diário e não são específicas para o setor hoteleiro.

“As tecnologias utilizadas são maioritariamente o office, nomeadamente o excel que nos dá informação sobre as salas que estão ocupadas, o valor das salas, conseguimos ter a noção do valor ao mês e ao ano e, também, a fase do ano anterior e do orçamento. Isto é importante para ter noção na necessidade de alterar valores. Também utilizamos o e-mail.” (E8)

Por último, a categoria **Tecnologias Utilizadas na Hotelaria**, esta diz respeito a um conjunto de códigos que representa o que entrevistados disseram acerca da prestação das tecnologias, em que funções são mais utilizadas e quais os seus benefícios para o dia-a-dia do hotel.

“Claro que melhoram, porque são ferramentas de apoio à decisão, à operação e à ação, aliás é impensável operar hoje um hotel sem tecnologia, não passa pela cabeça de ninguém fazer sistemas de faturação manuais, sistemas de controlo do status dos quartos manuais, dos pontos de vendas, seria impensável. A informática acelerou, completamente, a operação e tornou tudo muito mais *friendly*, por outro lado a tecnicidade da operação é um pouco maior, porque implica que os colaboradores sejam capazes de usar sistemas informáticos, de se adaptar a eles, de os utilizar intensamente, mas por outro lado facilita porque realizam imensas operações que nós nem vemos, a performance dos empregados aumenta e aumenta muito mais o seu grau de satisfação e de realização técnico-profissional.” (E1)

“O maior benefício é o acesso a mais informação e consegue-se, assim, preparar melhor a chegada de cada novo hóspede tendo em conta os serviços que este pretende.” (E4)

“Há muitas funções que são rotineiras e que nós com as tecnologias conseguimos fazê-las rapidamente e obter informações de forma rápida, que se tivéssemos de fazer de uma forma que não fosse com tecnologia era praticamente impossível e seguramente tinha impactos nos resultados do hotel.” (E3)

A tabela 3 descreve o resultado final da fase de criação de categorias, tendo em conta o processo de codificação axial.

Códigos	Justificação	Categorização
Atividade de Alojamento	O agrupamento destes códigos deve-se ao facto de todos eles se referirem às atividades existentes no hotel.	Departamento e Atividades
Atividade de Contabilidade		
Atividade de Receção		
Atividade de Restauração		
Atividade de Eventos		
Atividade Comercial		
Atividade de Marketing		
Atividade de Reservas		
Definição de Crescimento Hoteleiro	Todos estes códigos se relacionam por serem processos que podem melhorar e desenvolver o hotel, sendo que alguns dizem respeito a alterações que já aconteceram e fizeram diferença.	Desenvolvimento Estratégico
Estratégia do hotel		
Melhoramento a longo prazo		
Estratégia financeira do hotel		
Melhoramentos para hóspedes		
Mudanças nas TIC do hotel		
Mercado-alvo		
Melhoramento para a relação com o cliente via online	Agrupados pelo facto de todos terem a ver com as tecnologias que conectam a relação empresa-cliente, assim como alterações feitas e benefícios que as TIC trazem para os hóspedes e para os colaboradores.	Desenvolvimento de Relacionamento com o Cliente
TIC que auxilia a relação empresa-cliente		
Função do hotel que auxilia a relação com o cliente		
Benefícios da mudança de TI pela mudança dos hóspedes		
TIC para Gestão de Propriedade	Códigos que se referem às tecnologias/softwarewares que auxiliam a gestão e a execução de funções dos vários departamentos e atividades do hotel.	Tecnologias de Apoio à Gestão do Hotel
TIC para Gestão de Venda		
TIC para Gestão de Stocks		
TIC de Gestão de Quartos e Portas		
TIC para Gestão de Relação com o Cliente		

TIC diária e básica	Tecnologias que são utilizadas frequentemente em várias ou quase todas as atividades do hotel.	Tecnologias de Apoio às Atividades
TIC/Cloud de informação		
Central telefónica - TIC		
TIC que auxilia o marketing		
Prestação e função das TIC	Códigos agrupados porque dizem respeito à presença das tecnologias no hotel. Apresentando os seus benefícios, a sua prestação e quais as principais funções onde são utilizadas, além disso descrevem de que forma influenciam o desempenho dos colaboradores, bem como o comportamento dos hóspedes, tendo em conta as tecnologias.	Tecnologias Utilizadas em Hotelaria
Características das TIC na Hotelaria		
Característica necessária para o desenvolvimento dos procedimentos do hotel		
Benefícios das TIC para os colaboradores		
Benefícios das TIC para hotel e para os hóspedes		
Funções/atividades dependente de TIC		
Mudança de comportamento dos hóspedes com o uso de TIC		

Tabela 3 - Codificação Seletiva

Portanto, para se chegar ao resultado final foi necessário ter em conta qual era o objetivo primordial da investigação, tendo em conta as perspetivas teóricas que foram estudadas para se chegar às categorias e subcategorias. Assim sendo, a tabela 4, mostra o resultado final da categorização. Nesta fase final, percebeu-se que existiam categorias que necessitavam de subcategorias por se referirem a códigos mais específicos.

Departamentos e atividades
Atividade de Alojamento Atividade de Restauração Atividade de Receção Atividade de Reservas Atividade de Eventos Atividade Comercial Atividade de Marketing Atividade de Contabilidade
Desenvolvimento Estratégico
<u>Estratégias</u> Estratégia do hotel Estratégia financeira do hotel

<u>Crescimento e Melhoramento</u> Definição de Crescimento Hoteleiro Melhoramento a longo prazo Melhoramentos para hóspedes Mudanças nas TI do hotel
<u>Mercado</u> Mercado-alvo
Desenvolvimento de Relacionamento com o Cliente
Função do hotel que auxilia a relação com o cliente TIC que auxilia a relação empresa-cliente Melhoramento para a relação com o cliente via online Benefícios da mudança de TI pela mudança dos hóspedes
Tecnologias de Apoio à Gestão do Hotel
TI para gestão de Propriedade TI para gestão de venda TI para gestão de stocks TIC de Gestão de Quartos e Portas TIC para Gestão de Relação com o Cliente
Tecnologias de Apoio às Atividades
TI diária e básica TI/Cloud de informação Central telefónica – TC TIC que auxilia o marketing
Tecnologias Utilizadas na Hotelaria
<u>Características</u> Características das TI na Hotelaria Característica necessária para o desenvolvimento dos procedimentos do hotel Prestação e função das TI
<u>Benefícios</u> Benefícios das TIC para os colaboradores Benefícios das TIC para hotel e para os hóspedes Mudança de comportamento dos hóspedes com o uso de TI
<u>Dependências</u> Funções/atividades dependente de TIC

Tabela 4 – Categorização

As subcategorias existentes retratam códigos bastante específicos e por isso tomou-se a decisão de dividir as categorias em subcategorias particulares. No caso da categoria **Desenvolvimento Estratégico**, esta tem três divisões. O segmento Estratégias refere-se às estratégias que guiam o hotel para o seu desenvolvimento:

“A estratégia global da cadeia pode ter vários vetores, sendo que estes podem ser o crescimento, a consolidação, o reposicionamento (...) A estratégia específica nos últimos anos tem sido a de reposicionar”

(E1)

O segmento Crescimento e Melhoramento concerne às mudanças que foram feitas e que virão a ser feitas para a questão de melhorar o hotel e fazê-lo crescer, com o intuito de melhorar a nível competitivo e melhorar para os hóspedes:

“Portanto fizeram-se alguns melhoramentos pontuais na infraestrutura, reorganizou-se a equipa e fizeram-se. (...) Tudo isto ainda continua a ser executado, claro que a reclassificação foi o grande momento desta mudança de posicionamento, mas desde esta têm vindo a tentar consolidar a vertente qualidade. (...) o hotel cada vez melhor e mais caro, e percebido, também, melhor da parte do cliente.” (E1)

Por último, a subcategoria de Mercado refere-se ao público-alvo para qual o hotel trabalha:

“Trabalhamos para todos os públicos que nos procuram, mas há sempre segmentos dominantes, neste caso são as empresas/corporate, que têm muito peso.” (E1)

A categoria **Tecnologias Utilizadas na Hotelaria**, também, se subdivide em três segmentos, sendo que todos eles se referem à presença das tecnologias no hotel, no entanto a subcategoria Características, refere-se à prestação das TIC e quais as características que estas têm e ou deviam ter:

“São muito importantes e fundamentais para o desenvolvimento das tarefas diárias, porque sem estas tecnologias iríamos demorar muito mais tempo a executar o nosso trabalho e, também, a atender os hóspedes.” (E5)

“O que nós notamos é que cada vez mais como a sofisticação das aplicações é maior precisamos de pessoas mais info-incluídas, pessoas que tenham mais capacidade para manipular bem sistemas informáticos.” (E1)

O segmento Benefícios diz respeito aos benefícios das tecnologias e de que forma é que estas influenciam o desempenho dos colaboradores e quais os benefícios para estes e para os hóspedes:

“(…) implica que os colaboradores sejam capazes de usar sistemas informáticos, de se adaptar a eles, de os utilizar intensamente, mas por outro lado facilita porque realizam imensas operações que nós nem vemos, a performance dos empregados aumenta e aumenta muito mais o seu grau de satisfação e de realização técnico-profissional.” (E1)

“(…) é uma arma que precisamos para trabalhar e cada vez mais é significativo ter ferramentas tecnológicas para desempenharmos a nossa função de forma mais precisa e correta. É algo que nos ajuda no dia-a-dia e que permite que a função de cada um seja mais fácil de efetuar.” (E2)

“O conforto dos hóspedes é maior, porque com as tecnologias conseguimos criar condições e ferramentas que ajudam no conforto do cliente.” (E2)

“Criar e facilitar canais de comunicação. (...) Facilita o acesso de informação, assim como facilita o processo de reserva. (...) tornam tanto o hóspede como os colaboradores mais independentes e mais eficazes.” (E4)

Por fim, a subcategoria Dependência retrata as funções e atividades que são extremamente dependentes das tecnologias de informação e comunicação:

“Acredito que seja a recepção, a parte de Revenu, o comercial. Mas hoje em dia, acho que todos os departamentos dependem de tecnologia para a função.” (E7)

“As que mais dependem de tecnologia, seguramente, que a recepção, restauração, serviço de contabilidade e a parte de Revenu.” (E3)

As subcategorias subjacentes a algumas das categorias, vieram especificar mais certos aspetos a ter em conta neste trabalho de projeto. Sendo que auxiliaram o estudo na identificação das atividades desenvolvidas no hotel e na identificação das tecnologias e informação e comunicação utilizadas no hotel.

4.4. CONCLUSÃO

Este capítulo explana os resultados obtidos na análise de dados, tendo em conta o método que foi utilizado, o método GT.

Percebe-se, contudo, que amostra desta investigação faz parte de um universo pequeno, oito pessoas, mais precisamente colaboradores do Hotel Tryp Porto Expo. Como já foi dito anteriormente, tentou-se que os vários departamentos e atividades fizessem parte da amostra e tiveram-se em conta fatores sociodemográficos para se perceberem alguns dados estatísticos relativos à população que representa esta investigação.

A análise de resultados originou um total de trinta e seis códigos abertos, resultando depois em seis categorias diferentes, dizendo respeito, cada uma, a vários aspetos que constaram nas questões das entrevistas.

O próximo capítulo encarregar-se-á pela discussão dos resultados, onde estes serão confrontados com o estudo teórico, no sentido de perceber se os resultados obtidos confirmam ou não o que foi apreendido com a revisão de literatura.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS

Neste capítulo são discutidos os principais resultados desta investigação. Esta discussão é feita tendo presente a revisão de literatura, apresentada no capítulo 2, e com base nos dados recolhidos, expostos no capítulo 4.

Como foi dito anteriormente, os resultados foram obtidos através da realização de entrevistas a oito colaboradores de um hotel e a revisão de literatura foi feita com base em artigos científicos, que fundamentassem os temas que estão associados a esta investigação. Assim sendo, neste capítulo, procura-se perceber se os resultados foram de encontro ou não ao que foi apreendido na revisão de literatura e se vêm acrescentar evidências a esta.

Pretende-se, então, refletir sobre os resultados e literatura e perceber se os objetivos formulados no começo deste trabalho de projeto, tanto gerais como específicos, foram tidos em conta.

Por conseguinte, este capítulo começa por explicar como se vai proceder à discussão de resultados, passando por apresentar a discussão de cada tópico e, por último, será feita uma breve conclusão sobre este capítulo.

5.1. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A discussão de resultados, como foi dito acima, tem por base uma comparação entre os resultados obtidos e a revisão de literatura. Porém, existem dois tópicos na revisão de literatura que são apenas aprofundamentos teóricos e introdutórios para chegar aos tópicos que realmente se querem ter em conta nesta discussão. Sendo assim, os temas da literatura que são efetivamente relevantes para confrontar com os resultados são o 2.5. Modelo de Processos de Negócio e o 2.6. Transformação Digital.

Assim sendo, cada um deles vai ser discutido individualmente para a compreensão e discussão ser mais facilitada.

5.1.1. MODELO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO

Tal como foi compreendido pelos estudos científicos de Carpinetti et al. (2003) e Langvinienė & Daunoravičiūtė (2015), hoje em dia é importante olhar para além da hierarquia funcional de uma empresa, e é crucial observar as produções e a gestão

de operações. Além disso, é necessário ter em conta novas decisões estratégicas devido ao mercado cada vez mais competitivo. Porém, em hotelaria, é essencial que estes modelos vão de encontro ao tipo de mercado e de serviços que se pretende, tal como referido na entrevista:

“Esta é a estratégia geral, de requalificar o hotel, reposicioná-lo para cima, aumentar o seu valor, aumentar a receita e os resultados, aproveitando, claro, o setor hoteleiro que se verifica no Porto desde 2015 até hoje. O objetivo é sempre o de afastar o hotel dos concorrentes, tornando-o mais diferenciado.” (E1)

Verifica-se, assim, que existe uma enorme preocupação com a concorrência e competitividade e, conseqüentemente, com a com a qualidade da prestação de serviços. Com a constatação de tal facto criaram-se códigos abertos como Estratégia do Hotel, Estratégia Financeira do Hotel, que pertencem à subcategoria Estratégias, e também, se criaram os códigos Definição de Crescimento Hoteleiro, Melhoramento a Longo Prazo, que pertencem à subcategoria Crescimento e Melhoramento. Estas duas subcategorias pertencem à categoria Desenvolvimento Estratégico. Para ser mais fácil compreender os códigos criados, a tabela 5 apresenta um resumo desta categoria de códigos.

Desenvolvimento Estratégico
<u>Estratégias</u> Estratégia do hotel Estratégia financeira do hotel
<u>Crescimento e Melhoramento</u> Definição de Crescimento Hoteleiro Melhoramento a longo prazo Melhoramentos para hóspedes Mudanças nas TI do hotel
<u>Mercado</u> Mercado-alvo

Tabela 5 – Categoria de Desenvolvimento Estratégico

Tendo em conta os códigos apresentados acima e o PCF, percebe-se que existe alguma relação. O PCF tem uma categoria relativa ao Desenvolvimento de Visão e Estratégia, que diz respeito o mais alto nível de processo na empresa. Dentro desta categoria existem códigos que se relacionam com os apresentados acima, assim, a tabela 6 demonstra quais os códigos que se relacionam.

PCF ID	HIERARCHY ID	NAME
10002	1.0	Desenvolvimento de Visão e Estratégia
10020	1.1.4	Estabelecer Visão Estratégica
19949	1.1.4.1	Definir a Visão Estratégica
10033	1.1.3.5	Analisar a Saúde Financeira
17040	1.1	Definir o Conceito de Negócio e Visão a Longo Prazo
20624	8.1.4.1	Desenvolver planos de transformação de TI
20609	8.1.1	Entender as necessidades dos clientes de TI

Tabela 6 – Categorias PCF Relacionadas com a Estratégia

Sendo que a tecnologia é um dos focos com mais relevância nesta investigação, o investimento nesta, segundo Mihalič & Buhalis (2013), auxilia a diferenciação face à concorrência e apoia em vários aspetos os hóspedes. Esta situação foi, também, evidente nas respostas das entrevistas:

“As tecnologias que utilizamos facilitam o processo de check-in, pois eles chegam ao hotel e conseguimos ter um processo mais rápido e mais eficaz, porque conseguimos chegar de forma mais rápida aos dados de reserva do cliente. (...) Com a aquisição de tecnologias nota-se que os hóspedes sentem mais satisfeitos.” (E5)

São várias as entrevistas que referem a relevância que as tecnologias têm no dia-a-dia e na diferenciação no hotel, bem como na melhoria de prestação de serviços aos hóspedes. É, então, perceptível que as tecnologias trazem uma maior satisfação ao hóspede e que fazem com que as suas experiências turísticas vão mais de encontro com as suas necessidades. Tal cenário vai de encontro ao que é dito na revisão de literatura por Langvinienė & Daunoravičiūtė (2015): “Esta aposta pode, para além de gerar receita, transformar-se numa vantagem competitiva, criada através da intangibilidade, recetividade às necessidades e preferências dos consumidores, imagem, qualidade, entre outros.”

Relativamente ao tema das tecnologias foram vários os códigos abertos criados, códigos como: TI para Gestão de Propriedade, TI para Gestão de Venda, TI para Gestão de Stock, TIC de Gestão de Quartos e Portas, TV para Gestão de Relação com o Cliente, TI diária e básica, TI/Cloud de Informação, Central Telefónica, TIC que Auxilia o Marketing, TIC que auxilia a relação empresa-cliente, Prestação e função das TI, Características das TI na Hotelaria, Característica necessária para o

desenvolvimento dos Procedimentos do Hotel, Benefícios das TIC para os colaboradores, Benefícios das TIC para hotel e para os hóspedes, Funções/atividades dependente de TIC e Mudança de comportamento dos hóspedes com o uso de TI. Todos estes códigos pertencem a várias categorias, havendo alguns que pertencem à mesma, como consta na tabela 7.

Tecnologias de Apoio à Gestão do Hotel
TI para gestão de Propriedade TI para gestão de venda TI para gestão de stocks TIC de Gestão de Quartos e Portas TIC para Gestão de Relação com o Cliente
Tecnologias de Apoio às Atividades
TI diária e básica TI/Cloud de informação Central telefónica – TC TIC que auxilia o marketing
Tecnologias Utilizadas na Hotelaria
<u>Características</u> Características das TI na Hotelaria Característica necessária para o desenvolvimento dos procedimentos do hotel Prestação e função das TI
<u>Benefícios</u> Benefícios das TIC para os colaboradores Benefícios das TIC para hotel e para os hóspedes Mudança de comportamento dos hóspedes com o uso de TI
<u>Dependências</u> Funções/atividades dependente de TIC

Tabela 7 - Categorias de Tecnologias

Tendo em conta os processos organizacionais do PCF, aquele mais se relaciona com esta categoria é o referente a Gestão de Tecnologia de Informação. No entanto, como estas categorias criadas são mais direcionadas para a hotelaria, há poucos códigos dentro do PCF que se relacionem, porém, a tabela 8 mostra as que são possíveis de relacionar.

PCF ID	HIERARCHY ID	NAME
20607	8.0	Gestão de Tecnologia e Informação
10620	8.1.3.3	Determinar indicadores de desempenho de TI
20635	8.1.5.3	Manter Contratos com clientes de TI

20648	8.1.7	Analisar o desempenho do serviço
20653	8.2.1	Definir Tecnologia de Negócio e Estratégia de Gestão

Tabela 8 – Categorias PCF Relacionadas com as Tecnologias

Seguidamente, o envolvimento dos hóspedes e dos colaboradores é importante para o hotel, segundo Langvinienė & Daunoravičiūtė (2015), a opinião destes têm relevância para a vantagem competitiva e para o desempenho do negócio. Numa das entrevistas surgiu uma resposta que reporta a esta situação:

“É extremamente importante, através de todas as plataformas de avaliação do hotel, cada cliente faz uma reserva e depois é livre de fazer qualquer comentário. Tudo isto faz com que o hotel tenha visibilidade e que chegue a outros mercados.” (E2)

Ou seja, as opiniões dos hóspedes fazem com o que hotel consiga melhorar aspetos que estão em falha ou que podiam ser melhores, assim como a melhoria da visibilidade deste. Assim sendo, o código aberto relativo a esta constatação é TIC que auxilia a relação empresa-cliente.

Relativamente aos modelos de negócio, tema abordado acima, é importante ter em conta as hierarquias funcionais de uma empresa. Segundo Rutherford & O’Fallon (2007), num hotel existem cinco departamentos, normalmente, o departamento de alojamento, F&B, contabilidade, vendas e marketing, e recursos humanos. Nas várias entrevistas, vários são aquelas que vão referindo alguns departamentos, no entanto existe uma resposta que expõe os mais importantes do hotel:

“Departamentos existentes no hotel são alojamento e F&B (restauração, alimentação e bebidas), os departamentos secundários são o departamento de salas. Os serviços que cada um presta, o alojamento presta o serviço de alojamento, tal como o nome indica, e o serviço de F&B presta o serviço de restauração (pequeno-almoço, almoço, jantar, banquetes, bar, “coffee break”, “room service”, entre outros).” (E1)

Estes foram apresentados como departamentos de que o hotel depende. Através desta resposta, foram criados três códigos abertos: Atividade de Alojamento, Atividade de Restauração, Atividade de Eventos. Estes pertencem à categoria Departamentos e Atividades.

Contudo, a figura 7, mostra a hierarquia funcional do Hotel Tryp Porto Expo, de forma a expor a linha funcional e operacional deste tendo em conta o que foi dito na revisão de literatura por Rutherford & O’Fallon (2007).

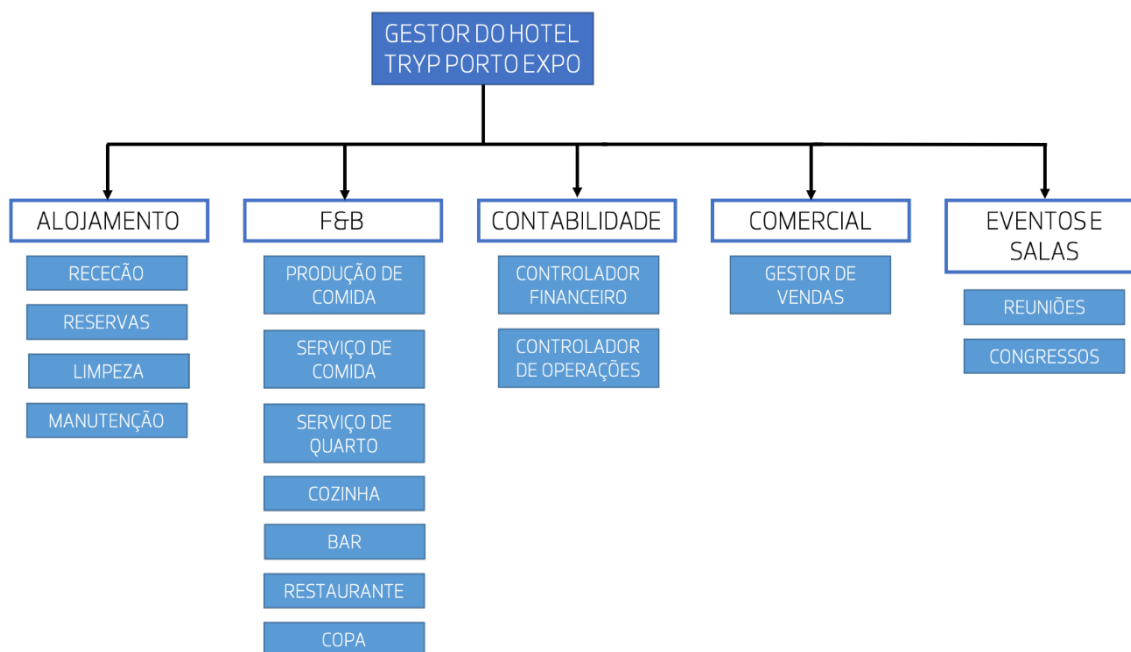


Figura 7 - Linhas Funcionais do Hotel Tryp Porto Expo

De seguida apresenta-se a tabela 9, com as categorias e códigos referentes a este assunto.

Departamentos e atividades
Atividade de Alojamento Atividade de Restauração Atividade de Receção Atividade de Reservas Atividade de Eventos Atividade Comercial Atividade de Marketing Atividade de Contabilidade

Tabela 9 - Categorias PCF Relativas aos Processos Organizacionais

Mais uma vez, esta categoria é demasiado centrada na hotelaria e, por isso, o PCF não se consegue relacionar em nenhuma categoria com esta.

Desta forma, consegue perceber-se a existência dos cinco departamentos referidos por Rutherford & O'Fallon (2007), no entanto no Hotel Tryp Porto Expo, como pertence a uma cadeia existem departamentos que estão centralizados na sede, sendo que é o caso dos departamentos de Recursos Humanos e de Marketing.

Posto isto, foi referido que para o sucesso de qualquer modelo de negócio é necessário medir-se a eficácia organizacional, isto é, perceber qual a valência de cada função ou departamento. Esta eficácia varia consoante alguns critérios, sendo estes a satisfação do cliente, qualidade de serviço e o envolvimento dos colaboradores. Desta forma e segundo Manoharan & Singal (2019), deve-se ter em

conta a atitude do colaborador e perceber qual a sua satisfação e qual o seu comprometimento com a empresa. Em algumas entrevistas há evidências destes aspetos como importantes, realçando a ideia destes autores:

“A informática acelerou, completamente, a operação e tornou tudo muito mais friendly, por outro lado a tecnicidade da operação é um pouco maior, porque implica que os colaboradores sejam capazes de usar sistemas informáticos, de se adaptar a eles, de os utilizar intensamente, mas por outro lado facilita porque realizam imensas operações que nós nem vemos, a performance dos empregados aumenta e aumenta muito mais o seu grau de satisfação e de realização técnico-profissional.” (E1)

No entanto, faz-se mais referência ao facto de as tecnologias terem vindo aumentar a satisfação dos colaboradores e facilitarem o seu trabalho. Porém, para se chegar a esta conclusão foi necessário, pela parte do hotel medir a eficácia organizacional. Desta forma, criou-se um código aberto Benefícios das TIC para os Colaboradores, pertencente à categoria Tecnologias Utilizadas na Hotelaria, pois as respostas obtidas referiam-se mais ao impacto que as tecnologias tinham no desempenho dos colaboradores.

Ainda acerca do impacto das TIC nos modelos de negócio, Diaconu & Dutu (2017), referem que esta junção permite às empresas novas formas de comunicar e de distribuir os seus serviços. Sendo que Mihalič & Buhalis (2013), vêm complementar dizendo que as tecnologias têm realmente impactos diretos e indiretos numa empresa, principalmente nas receitas do negócio e, sobretudo, na diferenciação do produto/serviço, através da criação de novos canais de venda e ampliação do mercado, passando, posteriormente, ao maior reconhecimento da marca e imagem da empresa. Tais factos foram abordados nas respostas de algumas entrevistas, como é o caso destes excertos:

“Criar e facilitar canais de comunicação. (...) Facilita o acesso de informação, assim como facilita o processo de reserva. (...) O maior benefício é o facto de as redes sociais e plataformas que nos promovem conseguirem chegar mais rápido e a muita gente, o que se torna muito importante para o hotel.” (E4)

É perceptível o reconhecimento das vantagens das tecnologias para melhorar a marca e, sobretudo, para a criação de novos canais de venda e comunicação com os hóspedes, através do marketing executado pelo hotel. Desta forma, foi

desenvolvido um código aberto designado Benefícios das TIC para o hotel e para os hóspedes, que diz respeito à categoria Tecnologias Utilizadas na Hotelaria.

Houve bastante autores a referir o as vantagens que as tecnologias têm no setor hoteleiro e Mihalič & Buhalis (2013), referem um dos maiores benefícios como sendo a facilidade dos processos básicos do hotel e que funcionam com uma estratégia de diferenciação. Tal facto foi perceptível em várias respostas às entrevistas, como é o caso deste exemplo:

“(…) cada vez mais é significativo ter ferramentas tecnológicas para desempenharmos a nossa função de forma mais precisa e correta. É algo que nos ajuda no dia-a-dia e que permite que a função de cada um seja mais fácil de efetuar.” (E2)

Desta forma, percebe-se que os próprios colaboradores do hotel têm noção dos benefícios das tecnologias tanto para o hotel como, e principalmente, para eles. Sendo assim, é importante acrescentar, que tal facto, constatado por Mihalič & Buhalis (2013) e pelos colaboradores do hotel, desenvolveram um código aberto: Benefícios da TIC para os colaboradores.

Vários autores referem a importância das tecnologias para estratégias do hotel, é o caso de Sirirak, Islam, & Ba Khang (2011), que mencionam que as tecnologias trazem vantagens a longo prazo como melhoramentos de desempenho, eficiência operacional, redução de custos, maior satisfação de clientes e aumento da quota da mercado. Estes mesmo autores alegam que existe, hoje, uma necessidade maior de apostar em estratégias de competitividade. Numa das entrevistas surgiu uma resposta que reporta esta mesma situação:

“As vantagens competitivas são os ganhos de eficiência, sinergias (fazer mais com menos, nós temos conseguido aumentar as receitas e a nossa atividade sem aumentar custos nos recursos humanos), aumento da rentabilidade, geração de mais lucros. As tecnologias trazem uma competição mais forte.” (E1)

Verifica-se uma conformidade entre as duas exposições, exibem exatamente as mesmas ideias e, portanto, percebe-se que as tecnologias influenciam de um modo bastante positivo os negócios, sejam estes de qualquer setor de atividade.

Ao longo de toda a revisão de literatura são compreensíveis as mais-valias na adoção de bons modelos de negócios e que as tecnologias que estes devem ter associadas, representam benefícios a nível competitivo e de diferenciação. Percebe-se, assim, que existe uma coerência nos factos expostos e é interessante

verificar que todos os vários pontos de vistas exibidos são, também, abordados nas respostas das entrevistas.

É interessante analisar a relação entre as categorias criadas nesta investigação, e perceber qual a relação existente entre as categorias desenvolvidas pelo PCF. Assim sendo, na tabela 10, está presente uma proposta de categorias de processos organizacionais que deviam ser tidas em conta pelo PCF para o setor de hotelaria.

Desenvolvimento Estratégico

Desenvolvimento de Visão e Estratégia

Estabelecer Visão Estratégica

Definir a Visão Estratégica

Definir o Conceito de Negócio e Visão a Longo Prazo

Mudanças nas Tecnologias do Hotel

Gestão de Recursos Financeiros

Analisar a Saúde Financeira

Gerir Recursos Financeiros

Definição de Crescimento Hoteleiro

Gestão de Mercado

Mercado-Alvo

Gerir Procura e Oferta Hoteleira

Gestão de Departamentos e Recursos Humanos

Gestão de Departamentos e Funções

Desenvolver Estratégias de Recursos Humanos

Gerir Departamentos e Atividades

Gerir as Opiniões dos Colaboradores

Gestão de Tecnologias por Departamento

Gestão de Recursos Humanos

Atender às Necessidades dos Colaboradores

Gestão e Desenvolvimento de Relacionamento com o Cliente

Gestão de Relacionamento

Gerir as Opiniões dos Hóspedes

Entender as Necessidades dos Clientes

Gestão de Departamentos de Relação Empresa-Cliente

<p>Gerir Departamentos que Contribuem para a Relação com o Cliente</p> <p>Gerir Melhoramentos para a Relação Empresa-Cliente</p> <p><u>Desenvolvimento de Relação com o Cliente</u></p> <p>Manter Contratos com Clientes</p> <p>Melhoramentos para Hóspedes</p>
<p>Gestão e Desenvolvimento Tecnológico</p> <p><u>Desenvolvimento e Gestão de Tecnologias</u></p> <p>Desenvolver planos de transformação de TI</p> <p>Entender as necessidades dos clientes de TI</p> <p>Gestão da Tecnologia e Informação</p> <p>Determinar indicadores de desempenho de TI</p> <p>Definir Tecnologia de Negócio e Estratégia de Gestão</p> <p><u>Medir Benefícios Tecnológicos</u></p> <p>Benefícios das TIC para o Hotel</p> <p>Benefícios das TIC para os Colaboradores</p> <p>Benefícios das TIC para os Hóspedes</p> <p><u>Gerir Tecnologias de Apoio à Gestão do Hotel</u></p> <p>Analisar Tecnologias de Gestão de Propriedade</p> <p>Analisar Benefícios das Tecnologias de Gestão de Propriedade</p> <p>Analisar Tecnologias de Gestão de Vendas</p> <p>Analisar Benefícios das Tecnologias de Gestão de Vendas</p> <p>Analisar Tecnologias de Gestão de Stocks</p> <p>Analisar Benefícios das Tecnologias de Gestão de Stocks</p> <p>Analisar Tecnologias de Gestão de Quartos</p> <p>Analisar Benefícios das Tecnologias de Gestão de Quartos</p> <p>Analisar Tecnologias de Gestão de Relação com o Cliente</p> <p>Analisar Benefícios das Tecnologias de Gestão de Relação com o Cliente</p> <p><u>Gerir Tecnologias de Apoio às Atividades</u></p> <p>Analisar Tecnologias de Armazenamento de Informação</p> <p>Analisar Benefícios das Tecnologias de Armazenamento de Informação</p>

Tabela 10 - Proposta de Categorias de Processos Organizacionais para Hotelaria

O PCF não tem uma proposta específica para o setor de atividade de turismo e hotelaria, e as categorias que integra no seu processo de modelos negócios pouco se enquadram no ramo. Assim sendo, fez-se uma proposta de categorias que deviam ser tidas em conta pela APQC, com o intuito de incluir mais um setor de atividade, que ainda não está presente na sua lista e que é um setor com bastante importância, nos dias de hoje.

Relativamente ao Hotel Tryp Porto Expo, este tem, no seu modelo de negócio, aspetos importantes a ter em conta para o sucesso do hotel, pois existe, claramente, uma preocupação com a competitividade do setor, adaptando-se às tecnologias existentes para aumentar a sua eficácia. Em relação à hierarquia funcional, este é apenas composto por departamentos de alojamento, F&B, contabilidade, comercial e eventos e salas. Seria benéfico a existência de alguns dos departamentos que foram descritos na revisão de literatura. No entanto o hotel pertence a uma rede de hotéis e, portanto, há departamentos que estão centralizados. Porém, seria pertinente ter os restantes departamentos, marketing e recursos humanos, a funcionar neste hotel, mesmo que numa escala mais pequena. Esta sugestão advém da importância destes dois departamentos em qualquer negócio.

5.1.2. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Foi compreendido por Lam & Law (2019) e Shamim, Cang, Yu, & Li (2017) que as tecnologias vieram alterar a forma como se acede a informação, a forma de comprar e vender produtos/serviços e, até, a interação entre empresa-cliente. Estes autores focam-se no setor hoteleiro e realçam que em hotelaria tem vindo a existir cada vez mais uma preocupação com a adoção de sistemas de informação, uma vez que são uma mais-valia para economização de tempo, tanto dos colaboradores como dos hóspedes e, para além disso, estes sistemas aumentam a eficiência da prestação de serviços, como evidenciado em:

“São fundamentais, cruciais, pois economizam tempo, são fiáveis, rápidas, proporcionam uma função de reporting muito densa que nos permite analisar uma infinitividade de informações, o maior problema é a falta de tempo para analisar toda a informação que estas soluções nos proporcionam. Nós analisamos apenas uma parte pequena da informação, através dos programas de agregação de informação e através de consultas diretas nos próprios softwares, mas o que nós analisamos é uma parte ínfima de todo o reporting que os sistemas produzem e

que armazenam, mas conseguimos aceder a este sempre que for necessário, pois ficam guardadas as informações.” (E1)

Percebe-se, assim, que as ideias referidas pelos autores são realmente tidas em conta em hotelaria e que os sistemas de informação são, sem dúvida, uma adoção imprescindível no setor. Posto isto, criou-se o código aberto Prestação e Função das TI, que traduz esta ideia. Este código diz respeito à categoria de Tecnologias Utilizadas em Hotelaria e pertence à subcategoria referente a Características.

Ao longo da revisão de literatura, percebeu-se que as tecnologias são essenciais nos vários departamentos e funções, e Shin et al. (2019) fazem uma descrição das vantagens e benefícios que as tecnologias têm na receção. Estes referem que as TIC apoiam a relação entre empresa-cliente, com a criação e troca de valor e para além disso os colaboradores ou rececionistas executam as suas tarefas de forma mais eficiente, como referido em:

“(…) é uma arma que precisamos para trabalhar e cada vez mais é significativo ter ferramentas tecnológicas para desempenharmos a nossa função de forma mais precisa e correta. É algo que nos ajuda no dia-a-dia e que permite que a função de cada um seja mais fácil de efetuar.” (E2)

É compreensível, da parte do colaborador, que realmente as tecnologias fazem com que as execuções de tarefas sejam mais eficazes. Devido a esta perceção, desenvolveu-se o código aberto referente aos Benefícios das TIC para os Colaboradores, sendo que este código pertence à categoria de Tecnologias Utilizadas em Hotelaria, à subclasse de Benefícios.

No capítulo da revisão de literatura, a secção intitulada de Transformação Digital em Hotelaria, identifica software que auxiliam a gestão de propriedade, gestão de reservas, gestão de receitas, gestão de clientes e planeamento de recursos. São vários os autores que abordam este tema, que desenvolvem acerca de cada um destes sistemas de apoio à gestão em hotelaria, como é o caso de Lai & Hung (2018), Stanišić et al. (2014), Sigala (2005), Xu, Zhang, Baker, Harrington, & Marlowe (2019) e Azevedo, Romão, & Rebelo (2012). Referem o que cada um destes sistemas tecnológicos faz e para que se adequam. Para ser mais fácil de perceber, a figura 8 apresenta um quadro explicativo.

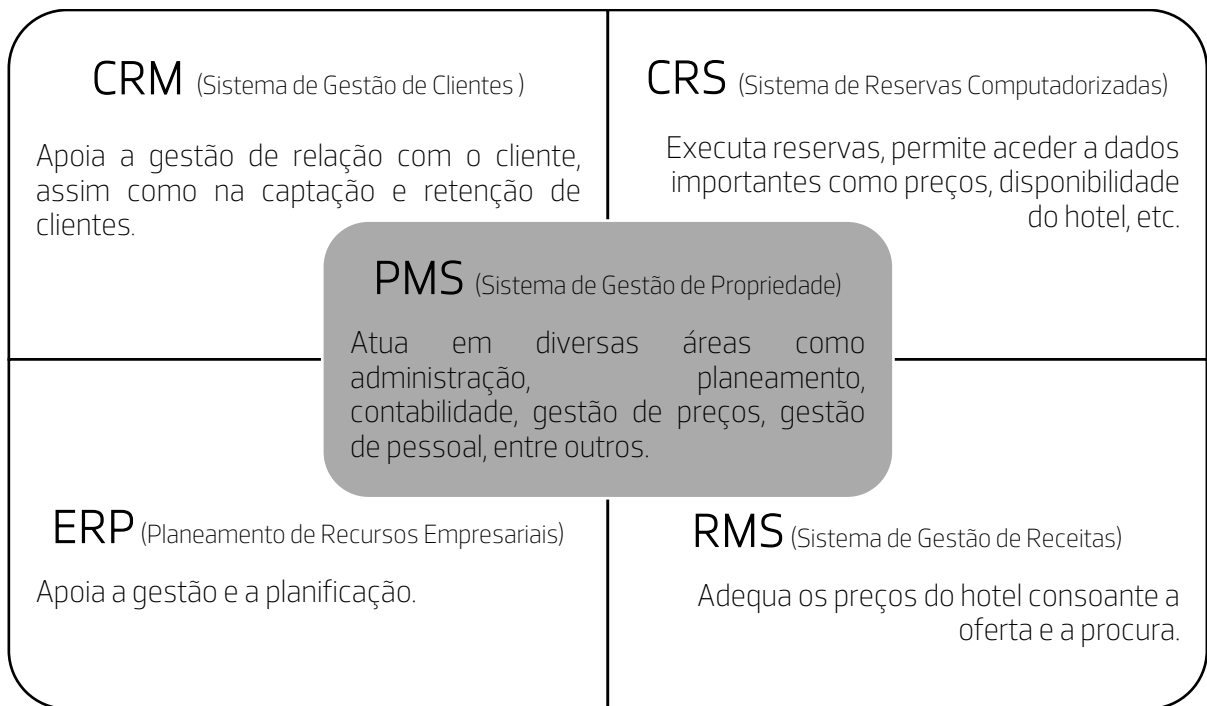


Figura 8 - Resumo dos Sistemas Tecnológicos utilizados em Hotelaria

Como é perceptível são sistemas de apoio à gestão que facilitam a dia-a-dia de todos os colaboradores e diretores de um hotel, o mesmo foi compreendido nas várias entrevistas.

“Usamos PMS, software de gestão da propriedade, usamos o office para as tarefas triviais do dia-a-dia, sistemas de agregação de informação como o qlik view, que é software de agregação de informação dos outros hotéis da cadeia e de agregação de informação a partir dos nossos próprios aplicativos de gestão da propriedade, por exemplo o PSM New Hotel, o software de gestão de pontos de venda POS, o software de gestão de stocks New Stock, e portanto esta informação que é gerada por estes programas é depois agregada no qlik view, que permite filtrar informação sobre diversos critérios que também personalizamos na utilização. No entanto, também, utilizamos outro tipo de tecnologias conexas, centrais telefónicas com interface para o nosso PMS, o wi-fi, sistemas de interação com plataformas de vendas (Chanel manager, que é uma plataforma que nos permite, interagindo numa só plataforma, divulgar os nossos preços, alterá-los, geri-los e também, partilhar a disponibilidade num conjunto alargado de plataformas que depois vendem ao público), tecnologia de chamar o funcionário ao bar é um relógio com sensor vibratório, as chaves das portas, que permitem armazenar muita informação nas fechaduras e gerir uma série de funções nas portas.” (E1)

Compreende-se a utilização de alguns dos sistemas falados pelos autores acima indicados, e percebe-se, por esta entrevista, que são de facto uma mais valia para a eficiência e eficácia do hotel. Tendo em conta os sistemas tecnológicos, foram

criados vários códigos abertos, que dizem respeito à categoria de Tecnologias de Apoio à Gestão do Hotel. Sendo que os códigos desenvolvidos são TI para a Gestão de Propriedade, TI para a Gestão de Stocks, TIC para a Gestão de Quartos e Portas e TIC para a Gestão de Relação com o Cliente.

No guião de entrevista havia uma questão que se referia às tecnologias que se utilizam nas atividades e funções diariamente. Sendo assim, é importante referi-las para perceber quais são e que utilidade têm.

“Usamos PMS, software de gestão da propriedade, usamos o office para as tarefas triviais do dia-a-dia, sistemas de agregação de informação como o qlik view, que é software de agregação de informação dos outros hotéis da cadeia e de agregação de informação a partir dos nossos próprios aplicativos de gestão da propriedade, por exemplo o PSM New Hotel, o software de gestão de pontos de venda POS, o software de gestão de stocks New Stock, e portanto esta informação que é gerada por estes programas é depois agregada no qlik view, que permite filtrar informação sobre diversos critérios que também personalizamos na utilização. No entanto, também, utilizamos outro tipo de tecnologias conexas, centrais telefónicas com interface para o nosso PMS, o wi-fi, sistemas de interação com plataformas de vendas (Chanel manager, que é uma plataforma que nos permite, interagindo numa só plataforma, divulgar os nossos preços, alterá-los, geri-los e também, partilhar a disponibilidade num conjunto alargado de plataformas que depois vendem ao público), tecnologia de chamar o funcionário ao bar é um relógio com sensor vibratório, as chaves das portas, que permitem armazenar muita informação nas fechaduras e gerir uma série de funções nas portas.” (E1)

“Utilizamos o NewHotel (...), Outlook, sistemas de extranet que são plataformas que utilizamos para controlo de reservas (disponibilidade, informações) AvailPro (fecho e abertura de vendas).” (E2)

“E-mail, internet, Newhotel, NewPos, NewStock.” (E3)

“No dia-a-dia utilizamos o NewHotel, NewPos, vision online para fazer as chaves dos quartos.” (E5)

“(…) CRM, que é o que nos permite fazer todo o acompanhamento dos clientes.” (E7)

Resumidamente, o hotel tem como base o PMS com o nome “NewHotel” e este *software* ramifica para outros dois programas relacionados com a gestão de pontos de venda (“NewPOS”) e com a gestão de stock (“NewStock”). Porém, utilizam vários programas à parte para armazenar informações como o “qlik view” e o “Chanel Manager”, que serve para divulgar preços e disponibilidade do hotel. Além disso, utilizam o CRM para acompanhamento de clientes, no departamento de marketing,

que está, também, inserido dentro o “NewHotel”. Já na recepção, para além de utilizarem o “NewHotel” para informações de clientes, utilizam, ainda, o “vision online” para administrar as chaves dos quartos e, por último, o “AvailPro” para fecho e abertura de vendas. Percebe-se, então, que existem o PMS inclui mais dois programas que acompanham determinadas funções e departamentos, no entanto, a recepção utiliza mais que um *software* para as funções diárias, o que para facilitar a atividade o mais pertinente seria utilizarem um programa feito à medida das necessidades deste departamento.

Percebe-se, então, que as tecnologias que o hotel Tryp Porto Expo utiliza são aquelas que são abordados por todos os autores da revisão de literatura, ou seja, existe uma conformidade no que diz respeito às tecnologias de apoio à gestão de um hotel. É, também, perceptível que estes sistemas tecnológicos vieram auxiliar bastante os processos administrativos de um hotel, no entanto para uma maior eficácia da parte do colaborador e para otimizar o fluxo de informação, seria interessante terem tudo o que necessitam num só *software*. Sendo assim, a proposta que se apresenta para melhorias tecnológicas, é mais direcionada para o departamento de alojamentos, nomeadamente, a recepção, e consiste na utilização de apenas um programa tecnológico, que insira todas as funções necessárias. Por exemplo, o “NewHotel” contém todas as funções necessárias, como armazenamento de dados, controlo de vendas e inserção de reservas, assim como abertura e fecho de vendas de consumos extra do hóspede.

5.2. CONCLUSÃO

Como foi dito anteriormente, um dos objetivos fulcrais deste capítulo é perceber se os resultados foram ou não de encontro ao que foi percebido na revisão de literatura e se vêm acrescentar evidências a esta. Porém, também, é importante perceber se os objetivos formulados foram tidos em conta.

Neste capítulo foi perceptível uma conformidade entre o que foi abordado na revisão de literatura e nos resultados obtidos. Relativamente à secção referente aos modelos de processos de negócio, foi compreendido que os modelos de negócio são extremamente importantes em qualquer setor de atividade, estes funcionam como uma estratégia de diferenciação e competitividade entre negócios do mesmo

setor de atividade. Compreendeu-se que o Hotel Tryp Porto Expo tem preocupações como as estratégias de negócio, tanto a nível financeiro como a nível de reposicionamento do hotel. Para além disso, percebeu-se que, para a boa execução de um modelo de negócios é importante ter em conta a hierarquia operacional do hotel, ou seja, os departamentos e funções. Sendo que se percebe uma coerência entre alguns dos departamentos existentes no hotel, com os que foram abordados na revisão de literatura. Porém, existem dois departamentos que funcionam apenas a nível central, uma vez que se trata de um hotel pertencente à cadeia Meliã.

Fez-se, também, uma relação entre a categorização, apresentada no capítulo de Análise de Resultados, e o as categorias de processos do PCF. Sendo que foi identificada a oportunidade de complementar o modelo geral do APQC na inclusão do setor de atividade do turismo e, conseqüentemente, do setor hoteleiro. Ainda assim, com esta análise conseguiu fazer-se uma tabela com categorias da PCF que se relacionam com a categorização desenvolvida na presente investigação.

No que diz respeito à secção acerca da transformação digital em hotelaria, viu-se uma total harmonia entre as tecnologias utilizadas em geral no setor hoteleiro e as que são usadas especificamente no hotel em estudo. Foi compreensível, também, que os benefícios e vantagens apontadas por alguns autores na revisão de literatura, foram de encontro ao que os colaboradores do hotel sentem com o uso das TIC. No entanto, foi perceptível que existem certos departamentos, nomeadamente o referente aos alojamentos, que utiliza mais que um *software* para executar várias funções, quando é exequível utilizar apenas um para todas essas utilidades.

Chega-se, então, à conclusão, tanto com o que foi apreendido na revisão de literatura como nos resultados obtidos, que as tecnologias vieram mudar o dia-a-dia do setor hoteleiro, permitindo que tanto os colaboradores e os hóspedes sintam as vantagens da eficácia e eficiência da execução e consumo do serviço.

No capítulo a seguir são apresentadas as principais contribuições do trabalho realizado, assim como as suas limitações.

6. CONCLUSÃO

Este trabalho de projeto debruçou-se sobre a temática da transformação digital em hotelaria. Tentou perceber-se qual seria o envolvimento das TIC nas atividades e nos processos de um hotel, quais as suas vantagens para a estratégia de posicionamento e diferenciação, tendo em conta a concorrência e a maior satisfação do hóspede.

As tecnologias vieram trazer a realização de várias tarefas ao mesmo tempo, facilitando, sobretudo, o processo de armazenamento e análise de informação. A inovação a que se assiste garantiu o sucesso das empresas, sendo que a diferenciação, os custos e o reconhecimento da marca e da imagem de uma empresa, devem ser as principais preocupações dos gestores e/ou diretores.

O turismo tornou-se um dos setores de atividade com maior relevância na economia mundial e as tecnologias foram um dos fatores que acrescentou esta importância ao setor. O sucesso do turismo deve-se, não só à adoção de tecnologias, como também à alteração dos modelos de negócio adotados; estes apoiam a geração de receita, transformam-se numa vantagem competitiva e torna-se mais receptiva às necessidades e preferências dos consumidores. As tecnologias, quando associadas ao turismo, vêm entranhar-se ao dia-a-dia deste fazendo com o que o serviço seja cada vez mais eficaz e rápido.

Procuram-se, com este projeto de investigação, identificar quais eram as atividades desenvolvidas no hotel para executar os seus serviços, e perceber quais as TIC que são utilizadas no dia-a-dia de um hotel. Pode-se concluir, com os resultados obtidos nas entrevistas, que os modelos de negócio são um ponto extremamente importante para as estratégias do hotel. Para além disso, os departamentos e funções de um hotel também devem ser tidos em conta para a perceber a eficácia operacional, o que também está relacionado com o sucesso do modelo de negócio aplicado.

Respeitando a parte das tecnologias na hotelaria, foi tido em conta, nos resultados obtidos, que as tecnologias trazem bastantes benefícios e vantagens para o setor, para o negócio em si, para os colaboradores e para os hóspedes. O uso das tecnologias tornou-se imprescindível no dia-a-dia de um hotel.

Em suma, para além de se ter dado resposta aos objetivos definidos no início deste projeto de investigação, percebeu-se que o turismo procura acompanhar a evolução tecnológica que se faz sentir, modernizando as suas estruturas e as estratégias de negócio. Foi possível perceber tal facto nos resultados obtidos, onde se compreendeu que o Hotel Tryp Porto Expo tem preocupações como as estratégias, sendo estas a nível financeiro e a nível do reposicionamento. Através do processo de codificação axial, criaram-se códigos onde se percebeu que alguns deles se enquadrariam melhor dentro de categorias, pois referiam-se a códigos mais específicos. Desta forma, surgiu um quadro composto por seis categorias divididas por subcategorias e códigos. Posteriormente, foi relevante fazer a relação entre esta tabela e o PCF, percebendo se havia categorias que se relacionassem com as que surgiram na análise de resultados. Assim sendo, surgiu uma proposta de framework para o caso do Hotel Tryp Porto Expo.

Percebeu-se ao longo da investigação que as tecnologias são uma mais-valia para o turismo. No entanto, em relação ao hotel em estudo, este tem tecnologias para as atividades diárias, porém não são as suficientes para colmatar todas as necessidades e suportar as diversas operações dos colaboradores. Percebeu-se que no hotel apontam bastantes benefícios e vantagens às tecnologias, tanto para os hóspedes, como para os colaboradores. Contudo, é necessário implementar certas mudanças tecnológicas, de forma a tornar certas funções mais autónomas, pois utilizam várias aplicações de *software* para executar apenas uma função, quando é possível, hoje em dia, apenas com um programa ter todas as funcionalidades necessárias. Relativamente aos processos organizacionais, foi notado que não existe uma proposta para o setor do turismo, por parte da associação americana APQC, e, assim, achou-se que seria pertinente contribuir com uma proposta de framework a ter em conta para estes setores. Em relação ao hotel, foi percebido que tem em conta as preocupações necessárias para o sucesso do modelo de negócios. No entanto, e no que diz respeito à hierarquia funcional, percebeu-se que dois departamentos com extrema importância para qualquer negócio, deveriam estar presentes no hotel mesmo que a prestar auxílio em escala menor. Achou-se assim, pertinente propor uma inclusão dos departamentos de marketing e de recursos humanos no hotel, para que funcionem num nível mais específico.

6.1. LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Relativamente às limitações, é de referir que ainda há poucas investigações realizadas no âmbito dos modelos de processos de negócio em hotelaria e no setor do turismo. Sendo que, por um lado, é uma mais-valia para esta investigação, uma vez que veio tentar dar esse contributo à comunidade científica, no entanto tornou-se uma dificuldade conseguir obter informações pertinentes sobre tema.

Ainda sobre literatura, em relação às tecnologias aplicadas no turismo e, especificamente na hotelaria, existe já algum trabalho, mas não são temas que se aprofundem muito. Houve a necessidade de ler vários artigos que se focassem apenas em tecnologias na indústria, software na hotelaria, entre outros, com o fim de tentar chegar ao foco que é a presença das tecnologias nas atividades e processos de um hotel.

Porém, a principal limitação deste trabalho de natureza exploratória, é o facto da análise apenas ter sido realizada num hotel. Uma vez que se trata de um estudo com metodologia qualitativa os resultados não podem ser generalizados. Porém, seria pertinente, para futuras investigações, incluir mais amostras para os resultados serem mais completos. Além disso, sendo que o Hotel Tryp Porto Expo pertence à cadeia Meliã, seria relevante incluir todos os hotéis que lhe pertencem, para que se pudessem aferir as diferenças de operação entre os diferentes hotéis e, além disso, perceber melhor a gestão integrada de todo o grupo, nomeadamente, as decisões que são tomadas centralmente e aplicadas no hotel. Tal situação não pôde ser executada nesta investigação devido às restrições temporais que um trabalho de mestrado impõe.

Por fim, outra limitação que se aponta tem a ver com a recolha de dados na ótica do hóspede. Teria sido interessante perceber a perspetiva dos hóspedes relativamente ao funcionamento do hotel e às tecnologias que este lhes coloca ao dispor. Porém, o fator tempo foi também neste caso, um impedimento para se conseguir concretizar essa recolha de dados. No entanto, é um estudo a fazer em investigações futuras, pois considera-se que seria um bom contributo para o hotel e para a comunidade científica.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

APQC. (2014a). Keys to Building a Strong Process Framework: APQC's Process Classification Framework (PCF). Obtido de https://www.apqc.org/knowledge-base/download/317755/K05315_Guidance%20for%20Building%20a%20PCF%20Framework.pdf

APQC. (2014b, Janeiro 19). Sobre o APQC. Obtido de <https://www.apqc.org/about>

APQC. (2018a). APQC's Process Classification Framework® Creates Business Value. Obtido de <https://www.apqc.org/sites/default/files/files/PCF%20Collateral/PCF%20Business%20Value.pdf>

APQC. (2018b). Understanding the Elements of APQC's Process Classification Framework. Obtido de <https://www.apqc.org/sites/default/files/files/PCF%20Collateral/Understanding%20the%20PCF%20Elements%20-%20FINAL.pdf>

Azevedo, P. S., Romão, M., & Rebelo, E. (2012). Advantages, Limitations and Solutions in the Use of ERP Systems (Enterprise Resource Planning) – A Case Study in the Hospitality Industry. *Procedia Technology*, 5, 264–272. <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2012.09.029>

Badaró, R. (2013). O Direito Do Turismo Através Da História E Sua Evolução. *Revista Virtual de Direito do Truísmo*. Obtido de http://www.academia.edu/315698/O_Direito_Do_Turismo_Atrav%C3%A9s_Da_Hist%C3%B3ria_E_Sua_Evolu%C3%A7%C3%A3o

Beni, M. C. (2019). *Análise estrutural do turismo*. Senac.

Brody, P., & Pureswaran, V. (2015). The next digital gold rush: How the internet of things will create liquid, transparent markets. *Strategy & Leadership*, 43(1), 36–41. <https://doi.org/10.1108/SL-11-2014-0094>

Buhalis, D., & Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet—The state of eTourism research. *Tourism Management*, 29(4), 609–623. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.01.005>

Buhalis, D., & Leung, R. (2018). Smart hospitality—Interconnectivity and interoperability towards an ecosystem. *International Journal of Hospitality Management*, 71, 41–50. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.11.011>

Camisón, C. (2000). Strategic Attitudes and Information Technologies in the Hospitality Business: An Empirical Analysis. *Hospitality Management*, 19.

Carpinetti, L. C. R., Buosi, T., & Gerólamo, M. C. (2003). Quality Management and Improvement: A Framework and a Business-Process Reference Model. *Business Process Management Journal*, 9(4), 543–554. <https://doi.org/10.1108/14637150310484553>

Charmaz, K. (2011). *Grounded Theory Methods in Social Justice Research*. Handbook of Qualitative Research 4th ed. (pp. 359- 380). Thousand Oaks, CA: Sage. 2011 by Sage Publications, Inc.

Creswell, J. (2015). Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches. *Health Promotion Practice*, 16(4), 473–475. <https://doi.org/10.1177/1524839915580941>

Cunha, L. (2010). *Desenvolvimento do Turismo em Portugal: Os Primórdios*. 23. Fluxos & Riscos n.01. Pp. 127 - 149

Daniel, A. C. M. (2010). *Caracterização do Sector Turístico em Portugal*. 22. Revista de Estudos Politécnicos. Polytechnical Studies Review. 2010, Vol VIII, no14, 255-276

Dathein, R. (2003). *Inovação e Revoluções Industriais: Uma apresentação das mudanças tecnológicas determinantes nos séculos XVIII e XIX*. 8.

Diaconu, M., & Dutu, A. (2017). *BUSINESS MODEL IN THE HOSPITALITY INDUSTRY, FROM TRADITIONAL TO OPEN INNOVATION*. 8. Scientific Bulletin - Economic Sciences, University of Pitesti, vol. 16 (1), pages 3-10.

Fettermann, D. C., Cavalcante, C. G. S., Almeida, T. D. de, & Tortorella, G. L. (2018). How does Industry 4.0 contribute to operations management? *Journal of Industrial and Production Engineering*, 35(4), 255–268. <https://doi.org/10.1080/21681015.2018.1462863>

Fonseca, L. M. (2018). Industry 4.0 and the digital society: Concepts, dimensions and envisioned benefits. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 12(1), 386–397. <https://doi.org/10.2478/picbe-2018-0034>

Frazzon, E. M., Silva, L. de S., Hurtado, P. A., & Borges, H. F. (2015). *Aplicação do Conceito de Cyber-Physical Systems em Manufacturing Execution System*. 15. *Sensors* 2018, 18, 1428

Gretzel, U., Sigala, M., Xiang, Z., & Koo, C. (2015). Smart Tourism: Foundations and Developments. *Electronic Markets*, 25(3), 179–188. <https://doi.org/10.1007/s12525-015-0196-8>

Gurjanov, A. V., Zakoldaev, D. A., Shukalov, A. V., Zharinov, I. O., & Kostishin, M. O. (2018). Industry 4.0 digital production organization based on cyber and physical systems and ontologies. *Scientific and Technical Journal of Information Technologies, Mechanics and Optics*, 268–277. <https://doi.org/10.17586/2226-1494-2018-18-2-268-277>

Gurjanov, A. V., Zakoldaev, D. A., Zharinov, I. O., & Nechaev, V. A. (2018). Design concepts for digital project and production companies of Industry 4.0 standard. *Scientific and Technical Journal of Information Technologies, Mechanics and Optics*, 421–427. <https://doi.org/10.17586/2226-1494-2018-18-3-421-427>

Holanda, M. I. A., & Nascimento, G. S. do. (2012). Um estudo das novas tecnologias a serviço da hotelaria de Fortaleza-CE. *Revista Ciências Administrativas*, 18(2), 797–814.

Kaushik, A. K., Agrawal, A. K., & Rahman, Z. (2015). Tourist behaviour towards self-service hotel technology adoption: Trust and subjective norm as key antecedents. *Tourism Management Perspectives*, 16, 278–289. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2015.09.002>

Khine, P. P., & Shun, W. Z. (2017). Big Data for Organizations: A Review. *Journal of Computer and Communications*, 05(03), 40–48. <https://doi.org/10.4236/jcc.2017.53005>

Lai, W.-C., & Hung, W.-H. (2018). *A Framework of Cloud and AI based Intelligent Hotel*. 9. International Conference on Electronic Business (pp. 36-43). ICEB, Guilin, China, December 2-6.

Lam, C., & Law, R. (2019). Readiness of upscale and luxury-branded hotels for digital transformation. *International Journal of Hospitality Management*, 79, 60–69. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.12.015>

Langvinienė, N., & Daunoravičiūtė, I. (2015). Factors Influencing the Success of Business Model in the Hospitality Service Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213, 902–910. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.503>

Ledesma, J. D. F. (2017). *Reflexión sobre los sistemas empresariales y su contribucion desde la perspectiva del manejo de la informacion: Una aproximacion desde la industria 4.0.* 6.

Li, Y., Hu, C., Huang, C., & Duan, L. (2017). The Concept of Smart Tourism in the Context of Tourism Information Services. *Tourism Management*, 58, 293–300. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.03.014>

Manoharan, A., & Singal, M. (2019). Organizational Effectiveness in Hospitality: Managers Perspectives. *International Journal of Hospitality Management*, 80, 123–125. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.02.004>

Martins, H. H. T. de S. (2004). Metodologia Qualitativa de Pesquisa. *Educação e Pesquisa*, 30(2), 289–300. <https://doi.org/10.1590/S1517-97022004000200007>

Mihalič, T., & Buhalis, D. (2013). *ICT as a new competitive advantage factor—Case of small transitional hotel sector.* 15(1), 25.

Neuhofer, B., Buhalis, D., & Ladkin, A. (2015). Smart technologies for personalized experiences: A case study in the hospitality domain. *Electronic Markets*, 25(3), 243–254. <https://doi.org/10.1007/s12525-015-0182-1>

Neves, J. L. (1996). Pesquisa Qualitativa – Características, Usos e Possibilidades. *SÃO PAULO*, 5.

O'Connor, P., & Murphy, J. (2004). Research on information technology in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 23(5), 473–484. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2004.10.002>

Pozzebon, M., & Freitas, H. M. R. de. (1998). Pela Aplicabilidade: Com um Maior Rigor Científico - dos Estudos de Caso em Sistemas de Informação. *Revista de*

Administração Contemporânea, 2(2), 143–170. <https://doi.org/10.1590/S1415-65551998000200009>

Rutherford, D. G., & O'Fallon, M. J. (Eds.). (2007). *Hotel Management and Operations* (4th ed). Hoboken, NJ: John Wiley.

Saucedo, J. A. M., Pérez, M. L., Marmolejo, J. A. S., Salais, T. E. F., & Vasant, P. (2018). Industry 4.0 framework for management and operations: A review. *Journal of Ambient Intelligence and Humanized Computing*, 9(3), 789–801. <https://doi.org/10.1007/s12652-017-0533-1>

Shamim, S., Cang, S., Yu, H., & Li, Y. (2017). Examining the Feasibilities of Industry 4.0 for the Hospitality Sector with the Lens of Management Practice. *Energies*, 10(4), 499. <https://doi.org/10.3390/en10040499>

Shin, H., Perdue, R. R., & Kang, J. (2019). Front Desk Technology Innovation in Hotels: A Managerial Perspective. *Tourism Management*, 74, 310–318. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.04.004>

Sigala, M. (2005). Integrating Customer Relationship Management in Hotel Operations: Managerial and Operational Implications. *International Journal of Hospitality Management*, 24(3), 391–413. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2004.08.008>

Sirirak, S., Islam, N., & Ba Khang, D. (2011). Does ICT adoption enhance hotel performance? *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 2(1), 34–49. <https://doi.org/10.1108/17579881111112403>

Stanišić, M., Veinović, M., Šarac, M., Adamović, S., Jevremović, A., Mihajlović, A., ... Sinteza 2014. (2014). *Proceedings of the 1st International Scientific Conference—Sinteza 2014*.

Trigueiro, K. (2008). Novas tendências do consumidor de turismo na nova economia—PDF. Obtido 16 de Janeiro de 2019, de <https://docplayer.com.br/5255378-Novas-tendencias-do-consumidor-de-turismo-na-nova-economia.html>

Urquhart, C., & Fernández, W. (2013). Using Grounded Theory Method in Information Systems: The Researcher as Blank Slate and Other Myths. *Journal of Information Technology*.

Wu, X. (2017). *Smart Tourism Based on Internet of Things*. 32,5. Revista de la Facultad de Ingeniería U.C.V., Vol. 32, N°10, pp. 166-170, 2017

Xu, L. D., Xu, E. L., & Li, L. (2018). Industry 4.0: State of the art and future trends. *International Journal of Production Research*, 56(8), 2941–2962. <https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1444806>

Xu, X., Zhang, L., Baker, T., Harrington, R. J., & Marlowe, B. (2019). Drivers of Degree of Sophistication in Hotel Revenue Management Decision Support Systems. *International Journal of Hospitality Management*, 79, 123–139. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.12.005>

APÊNDICE 1 – ENQUADRAMENTO DA ENTREVISTA

Enquadramento

Este projeto de investigação, referente ao mestrado de Gestão do Turismo, intitulado como Transformação Digital em Hotelaria, tem como tema o envolvimento das tecnologias de informação e comunicação nas atividades desenvolvidas em hotelaria, as suas vantagens para a estratégia de posicionamento e diferenciação relativamente à concorrência e a maior satisfação do cliente.

Hoje em dia as tecnologias de informação e comunicação (TIC) estão presentes no nosso quotidiano e, portanto, em vários setores de atividade, sendo que o turismo não é exceção. Assim sendo, esta investigação pretende aprofundar este tema, tendo em conta as tecnologias utilizadas em casos específicos na hotelaria, e perceber como estas influenciam as atividades/tarefas desenvolvidas no dia-a-dia dos hotéis.

Neste sentido, esta entrevista tem por objetivo identificar todas as atividades/tarefas desenvolvidas pelo hotel, assim como as tecnologias de informação utilizadas para a concretização das mesmas.

APÊNDICE 2 – CONSENTIMENTO INFORMADO

Consentimento Informado

Projeto de Investigação no âmbito do Mestrado em Gestão do Turismo

Autor: Joana Saldanha Pombo de Almeida Ferreira

No âmbito do projeto de investigação, do mestrado em Gestão do Turismo, da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Politécnico do Porto, cujo título é Transformação Digital em Hotelaria, surgiu esta entrevista que pretende caracterizar o envolvimento das tecnologias de informação e comunicação nas atividades desenvolvidas no hotel.

Neste sentido, com intuito de recolher mais informações sobre o tema, vem-se solicitar a sua participação na atual investigação através da resposta a esta breve entrevista. Convém salientar que a mesma será gravada, em áudio, para facilitar a transcrição da mesma e posterior análise de dados. Qualquer informação será anónima e confidencial, não sendo revelada a terceiros, preservando a sua confidencialidade, sendo apenas utilizada no âmbito deste estudo. No entanto é necessária a sua autorização para o efeito.

Compreendo que a minha participação neste estudo é inteiramente voluntária, podendo recusar-me a colaborar nesta investigação ou retirar o meu consentimento a qualquer momento, sem que isso me traga quaisquer consequências. Desta forma, compreendo, ainda, que toda a informação obtida neste estudo é confidencial e que os dados recolhidos não serão utilizados para outros fins para além do estudo em causa.

Assinatura: _____

Data: ___/___/___

APÊNDICE 3 – CARACTERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA

Caracterização Sociodemográfica

Género: Feminino Masculino

Idade: _____

Estado Civil:

Solteiro Casado Viúvo Divorciado União de facto

Habilitações Literárias: _____

Departamento: _____

Função: _____

APÊNDICE 4 – GUIÃO DA ENTREVISTA

Guião de Entrevista

1. Quais os departamentos existentes no hotel e quais as atividades/tarefas realizadas em cada um destes? **(D)**
2. Quais são as estratégias globais definidas pela cadeia hoteleira que este hotel deve seguir? **(D)**
3. Quais as estratégias específicas para esta unidade hoteleira? **(D)**
4. Qual o público-alvo para que trabalham? **(D)**
5. Quais as tecnologias da informação que utilizam no dia-a-dia?
6. Desde quando são usadas essas tecnologias da informação na unidade hoteleira? **(D)**
7. Como avalia a prestação das tecnologias da informação nas atividades/tarefas do hotel?
8. Quais os benefícios que considera que as tecnologias da informação que utilizam trazem para o dia-a-dia do hotel?
9. De que forma as tecnologias de informação melhoram o desempenho dos colaboradores? **(D)**
10. Quais os benefícios que considera que as tecnologias da informação que utilizam trazem para os hóspedes?
11. Quais as mudanças de comportamento que percebe nos hóspedes pela utilização de tecnologias de informação no seu dia-a-dia?
12. (se tiverem existido) Qual (ais) a tecnologia da informação adotadas impulsionadas pelas mudanças de comportamento dos clientes?
13. Quais as atividades/ações realizadas na relação com o cliente?
14. Quais as tecnologias da informação que apoiam a interação/comunicação entre empresa-cliente?
15. Quais os benefícios da utilização de tecnologias da informação para o marketing do hotel?
16. Quais as atividades/tarefas do hotel que mais dependem de tecnologias da informação? / Quais as atividades/tarefas do hotel que utilizam mais tecnologias da informação? **(D e chefes de departamentos)**
17. Qual a sua opinião relativamente às tecnologias da informação utilizadas no hotel? **(D e chefes de departamentos)**
18. Em que atividades/tarefas do hotel considera que seria mais necessário adotar tecnologias de informação – se é mais vocacionado para o cliente (comunicação) ou para a gestão do hotel **(D e chefes de departamentos)**
19. O que considera importante e/ou necessário alterar em termos tecnológicos?
20. (se pudesse escolher) Quais as tecnologias da informação que achava pertinentes de utilizar para desenvolver as suas atividades/tarefas diárias? **(Colaboradores)**

21. Quais as vantagens competitivas que as utilizações de tecnologias da informação trazem ou podem trazer à sua unidade hoteleira? (D)