

Politécnico do Porto  
Escola Superior de Hotelaria e Turismo

Paulo Alexandre Duarte Ferreira

**Proposta de Modelo de Programa de Fidelização de Clientes para o  
Grupo Hoteleiro JASE Hotels & Resorts**

Trabalho de Projeto

**Mestrado em Direção Hoteleira – Direção Comercial e Marketing**

Orientação: Prof. Joaquim José Pereira Ribeiro

Orientação: Prof.<sup>a</sup> Doutora Elga Cristina Vilela Viana Pereira da Costa

Vila do Conde, fevereiro de 2021

Politécnico do Porto  
Escola Superior de Hotelaria e Turismo

Paulo Alexandre Duarte Ferreira

**Proposta de Modelo do Programa de Fidelização de Clientes para o  
Grupo Hoteleiro JASE Hotels & Resorts**

Trabalho de Projeto

**Mestrado em Direção Hoteleira – Direção Comercial e Marketing**

Orientação: Prof. Joaquim José Pereira Ribeiro

Orientação: Prof.<sup>a</sup> Doutora Elga Cristina Vilela Viana Pereira da Costa

Vila do Conde, fevereiro de 2021

Paulo Alexandre Duarte Ferreira

**Proposta de Modelo de Programa de Fidelização de Clientes para o  
Grupo Hoteleiro JASE Hotels & Resorts**

Trabalho de Projeto

Mestrado em Direção Hoteleira – Direção Comercial e Marketing

**Membros do Júri**

Presidente

Prof. Doutor Eduardo Rui Viana Barbas de Albuquerque  
Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Instituto Politécnico do Porto

Prof.<sup>a</sup> Doutora Elga Cristina Vilela Viana Pereira Costa  
Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Instituto Politécnico do Porto

Prof.<sup>a</sup> Doutora Cristina Susana Mouta Alves da Silva  
Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Instituto Politécnico do Porto

Vila do Conde, fevereiro de 2021

## AGRADECIMENTOS

O presente Trabalho de Projeto do Mestrado em Direção Hoteleira – Direção Comercial e Marketing é o culminar de um longo percurso académico, onde envolveu muito trabalho, dedicação e esforço. É, sem dúvida, um momento feliz onde é alcançada uma etapa a que me comprometi e que me fez crescer pessoalmente, tendo sempre em vista o meu futuro profissional. Chegar até aqui não era possível sem a cooperação e o contributo de algumas pessoas e instituições, a quem deixo o meu mais sincero agradecimento.

Primeiramente, à Direção Geral do Ensino Superior e aos Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico do Porto na atribuição de bolsa de estudo, pois sem a mesma teria sido muito complicado concluir estes dois anos académicos.

Ao meu orientador, Prof<sup>o</sup> Joaquim Ribeiro, e à minha orientadora, Prof<sup>a</sup> Doutora Elga Costa, pelo acompanhamento ao longo destes meses, pela compreensão e paciência, e acima de tudo pelo apoio transmitido, fosse em que momento fosse.

A todos os professores que me transmitiram conhecimento alargado de várias matérias ao longo deste Mestrado. Particularmente, à Prof<sup>a</sup> Doutora Susana Silva, pela sua disponibilidade em ajudar em alguns momentos difíceis que enfrentei.

Aos meus amigos, Luís, Humberto, Diogo e Nuno que me deram sempre força e motivação ao longo deste percurso para que nunca desistisse em momento algum.

À minha mãe, Rosália, pela confiança depositada em mim, e por me transmitir toda a calma e fé necessárias para que concluísse esta etapa tão importante para mim.

À minha namorada, Sandra, por ser o meu apoio diário, pela coragem transmitida nos piores momentos e por nunca ter duvidado das minhas capacidades relembrando-me sempre que ia conseguir alcançar os meus objetivos.

A todos vocês, o meu enorme obrigado!

## RESUMO ANALÍTICO

A presente investigação tem como objetivo conhecer a utilidade da adesão aos programas de fidelização hoteleiros na satisfação do cliente e comprometimento com a marca hoteleira, e, conseqüentemente, desenvolver uma proposta de modelo de Programa de Fidelização para um Grupo hoteleiro.

No sentido de entender o âmbito do presente estudo e o seu objetivo principal, procedeu-se a uma revisão da literatura que permitisse perceber a importância do perfil do turista atual e da realidade da hotelaria portuguesa, assim como do papel dos Programas de Fidelização Hoteleiros na satisfação, confiança e compromisso do cliente com a marca, através da sua aplicação.

Para perceber a utilidade, para o setor hoteleiro, dos Programas de Fidelização enquanto ferramenta útil na satisfação, comprometimento e conseqüente possibilidade de fidelização de clientes, aplicou-se um Inquérito por Questionário, dirigido a Diretores Comerciais/Responsáveis do Departamento Comercial de hotéis e grupos hoteleiros.

Salientam-se, no entanto, as limitações verificadas na obtenção da amostra inicialmente pretendida, devido à atual situação pandémica.

Com base na confirmação da utilidade de tais Programas de Fidelização para os fins a que se destinam, no setor hoteleiro em particular, o presente trabalho apresenta ainda uma proposta de modelo de Programa de Fidelização para o Grupo Hoteleiro JASE Hotels & Resorts, sustentada em exemplos de Programas similares, já existentes em Grupos Hoteleiros a operar no mercado português.

**Palavras-chave:** Programa de Fidelização, Programa de Fidelização Hoteleiro, Fidelização de Clientes, Satisfação, Marketing Relacional.

## ABSTRACT

This research aims to understand the usefulness of joining hotel loyalty programs in customer satisfaction and commitment to the hotel brand, and consequently developing a proposal for a loyalty program model for a hotel group.

Aiming to understand the scope of the present study and its main objective, a review of the literature was carried out in order to understand the importance of the profile of the current tourist and the reality of Portuguese hotels, as well as the role of Hotel Loyalty Programs in the customer satisfaction, trust and commitment to the brand, through its application.

In order to understand the usefulness, for the hotel sector, of the Loyalty Programs as a useful tool in the satisfaction, commitment and consequent possibility of customer loyalty, a Questionnaire Survey was applied, directed to Commercial Directors / Responsible of the Commercial Department of hotels and hotel groups.

It should be noted, however, the limitations observed in obtaining the sample initially intended, due to the current pandemic situation.

Based on the confirmation of such Loyalty Programs usefulness for the purposes which they are intended, in the hotel sector in particular, this paper also presents a proposal for a Loyalty Program model for the Hotel Group JASE Hotels & Resorts, supported by Similar Programs examples, already existing in Hotel Groups operating in the Portuguese market.

**Keywords:** Loyalty Program, Hotel Loyalty Program, Customer Loyalty, Satisfaction, Relational Marketing.

## SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS .....	9
LISTA DE SIGLAS .....	10
INTRODUÇÃO .....	11
PARTE I – REVISÃO DA LITERATURA.....	12
Capítulo Um – O perfil do turista.....	12
1.1 Contextualização .....	12
1.2 A evolução do perfil do turista.....	14
1.3. O turista atual .....	15
Capítulo Dois – A realidade hoteleira em Portugal.....	17
2.1 Contextualização .....	17
2.2 A hotelaria portuguesa atual .....	18
2.3 A adaptação da hotelaria aos novos perfis turísticos.....	23
Capítulo Três – Fidelização de clientes.....	26
3.1 O marketing relacional e seu impacto no processo de fidelização de clientes .....	26
3.2 Programas de fidelização de clientes.....	28
3.3 A aplicação de programas de fidelização e seu impacto na hotelaria....	30
3.4 A satisfação dos clientes e seu impacto na hotelaria.....	34
PARTE II – METODOLOGIA.....	36
Capítulo Um – Questão de investigação e objetivo do estudo.....	36
1.1 Caracterização dos instrumentos e tipo de estudo.....	37
1.2 Caracterização da amostra.....	41
Capítulo Dois – Apresentação e discussão de resultados.....	42
2.1 Perfil Individual.....	42
2.2 Programas de Fidelização Hoteleiros .....	43

PARTE III – PROPOSTA DE MODELO DE PROGRAMA DE FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES PARA O GRUPO JASE HOTELS & RESORTS.....	49
Capítulo Um – Regulamento do Modelo de Programa de Fidelização JASE	
Rewards .....	49
1.1 Termos e condições.....	50
1.2 Condições de utilização do cartão.....	50
1.3 Benefícios.....	51
1.4 Condições de utilização dos benefícios.....	51
1.5 Obtenção de pontos.....	51
1.6 Reservas com utilização de pontos.....	53
1.7 Validade dos pontos.....	53
1.8 Comunicações aos membros.....	53
1.9 Cancelamento e alterações ao programa de fidelização.....	54
1.10 Erros e reclamações.....	54
Capítulo Dois – Aplicabilidade do Modelo de Programa de Fidelização JASE	
Rewards .....	55
2.1 Descrição da aplicabilidade do Modelo de Programa de Fidelização JASE	
Rewards.....	55
CONCLUSÃO.....	59
Limitações do Estudo.....	62
Sugestões para Investigação Futura.....	63
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	64
ANEXOS.....	74
Anexo A – Questionário aplicado a Diretores Comerciais de Hotéis de 4 e 5 estrelas da Região do Porto e Norte de Portugal.....	74

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Ranking nacional dos grupos hoteleiros por nº de quartos.....	18
Figura 2 - Análise regional do top 5 grupos hoteleiros por nº de quartos.....	19
Figura 3 - Distribuição hoteleira nacional por categoria.....	20
Figura 4 - Análise regional da hotelaria nacional por NUTS II.....	21
Figura 5 - Análise regional comparativa da hotelaria nacional por NUTS II.....	22
Figura 6 - Página inicial do website JASE Hotels & Resorts.....	56
Figura 7 - Página de login no website JASE Hotels & Resorts.....	57
Figura 8 - Sistema operativo da JASE Hotels & Resorts.....	58
Gráfico 1 - Gráfico de frequências: Habilitações	43
Gráfico 2 - Gráfico de frequências: Pergunta nº 14	47
Gráfico 3 - Gráfico de frequências: Pergunta nº 15	48
Quadro 1 – O que obter das questões referentes ao questionário	40
Quadro 2 - Fundamentação das questões referentes ao questionário	41
Quadro 3 - Ficha técnica da amostra	42
Quadro 4 - Níveis de membro JASE Rewards	56

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Tabela de frequências: Género.....	42
Tabela 2 - Tabela de frequências: Idade.....	43
Tabela 3 - Tabela de frequências: Pergunta nº 9- Pensa que todos os clientes aderentes a um programa de fidelização hoteleiro ficam clientes fidelizados?.....	44
Tabela 4 - Tabela de frequências: Pergunta nº 11- As várias prioridades e regalias dos clientes aderentes ao programa de fidelização hoteleiro é algo de fácil gestão para os vários departamentos do hotel?.....	45
Tabela 5 - Tabela de frequências: Pergunta nº 12- Qual o programa de fidelização hoteleiro que utilizam e como funciona na prática?.....	46

Tabela 6 - Tabela de frequências: Pergunta nº 13- O número de clientes aderentes ao Vosso programa de fidelização hoteleiro tem vindo a aumentar anualmente?.....47

## LISTA DE SIGLAS

ADR – Preço médio por quarto ocupado

ALL - *Accor Live Limitless*

CRM – *Customer Relationship Management*

DP - Douro Palace Hotel Resort & Spa

DRV - Douro Royal Valley Hotel & Spa

IHG – *InterContinental Hotels Group*

INE – Instituto Nacional de Estatística

OMT – Organização Mundial do Turismo

PIB – Produto Interno Bruto

PRB - Porto Royal Bridges Hotel

REVPAR – Rendimento médio por quarto disponível

SCM – *Supply Chain Management*

SMS – *Short Message Service*

SPG - *Starwood Preferred Guest*

SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

## INTRODUÇÃO

No mercado atual, as empresas estão perante uma elevada concorrência, o que as leva a adotar diferentes estratégias para melhorar o seu desempenho (P. Kotler & Keller, 2012).

Sabendo que o mercado turístico, em particular, assiste a uma constante renovação, manter a satisfação do cliente é cada vez mais desafiante, pois toda a renovação é feita de forma “agressiva” e facilmente acessível nos dias de hoje, em que tudo é descartável e partilhado, sejam momentos e/ou experiências (Cadavez, 2017).

Ao longo dos tempos, têm sido várias as estratégias de marketing relacional que surgem como uma solução, sempre com o foco na relação mais individualizada e mais interativa com cada um dos seus clientes, de modo a obter o máximo de informação sobre ele, para conseguir oferecer um produto/serviço personalizado e ajustado às suas necessidades (Reynolds & Beatty, 1999). A filosofia de marketing relacional vai sendo cada vez mais importante, conduzindo a relações duradouras com os clientes e produzindo elevados níveis de satisfação e fidelização por parte dos mesmos (Kotler & Keller, 2012; Reynolds & Beatty, 1999).

Tendo por base esta realidade e sustentado na afirmação de que um Programa de Fidelização pode ser uma mais valia para garantir o compromisso do cliente para com a marca (Yoo, Berezan, & Krishen 2018), o presente estudo pretende responder à questão “Qual a perceção relativamente à utilidade dos programas de fidelização hoteleiros para a satisfação de clientes e comprometimento com a marca?”.

A questão levantada surge na sequência de uma experiência em período de estágio profissional numa das unidades hoteleiras do Grupo JASE Hotels & Resorts – o Porto Royal Bridges Hotel – onde se verificou a possibilidade de contribuir para o aumento do compromisso dos seus clientes através do desenvolvimento de um modelo de Programa de Fidelização para o Grupo.

Por forma a dar resposta à questão inicial, o presente trabalho encontra-se dividido em três partes, fazendo-se na Parte I uma revisão bibliográfica das temáticas que se referem ao Marketing Relacional, ao conceito de Satisfação, à Fidelização de Clientes, passando, depois, para os Programas de Fidelização na generalidade e os de Fidelização Hoteleira, em particular.

Na Parte II deste estudo encontra-se a metodologia, apresentando a questão de investigação e o objetivo de estudo, caracterizando-se ainda os instrumentos e o tipo de estudo, bem como a amostra conseguida.

Na Parte III é apresentada a proposta de Modelo de Programa de Fidelização Hoteleira para o Grupo JASE Hotels & Resorts, terminando o trabalho nas respetivas Conclusões a retirar do estudo desenvolvido, bem como em sugestões para futuros projetos académicos.

Pretende-se que este trabalho se revele, por um lado um contributo académico no que diz respeito à perceção da importância que os programas de fidelização hoteleiros assumem na satisfação do cliente e comprometimento com a marca e, por outro, como um contributo efetivo para o Grupo JASE Hotels & Resorts, caso se verifique possível o desenvolvimento do Programa, a partir do modelo aqui proposto.

## PARTE I – REVISÃO DA LITERATURA

A presente revisão da literatura encontra-se dividida em três capítulos, sendo estes: o perfil do turista; a realidade hoteleira em Portugal; e a fidelização de clientes, respetivamente. Toda a pesquisa desenvolvida sobre as referidas temáticas sustenta a apresentação da proposta desenhada para o grupo hoteleiro usado como referência para o presente projeto – o Grupo JASE Hotels & Resorts.

### Capítulo Um – O perfil do turista

#### 1.1 Contextualização

Através do barómetro de janeiro de 2020 efetuado pela Organização Mundial do Turismo (*World Tourism Barometer and Statistical Annex*, 2020) em que são obtidos resultados quantitativos no que diz respeito ao Turismo Internacional nas vertentes social, política, económica, ambiental e tecnológica, revelam-se alguns dados pertinentes. As chegadas de turistas internacionais em todo o mundo cresceram 4% em 2019, chegando a 1,5 biliões, sendo um ano de forte crescimento, embora menor em comparação com as excecionais taxas de 2017 (+ 6%) e 2018 (+ 6%). A procura foi menor

principalmente nos países de economias avançadas e na Europa, pois a incerteza à volta do Brexit, as tensões geopolíticas e comerciais e a desaceleração económica global afetaram negativamente o crescimento. O ano de 2019 teve grandes mudanças no setor turístico com o colapso de Thomas Cook e de várias companhias aéreas de baixo custo na Europa.

Todas as regiões mundiais tiveram um aumento nas chegadas. O Médio Oriente (+ 8%) liderou o crescimento, seguido pela Ásia e Pacífico (+ 5%), as chegadas internacionais na Europa e África (ambos + 4%) aumentaram de igual forma como a média mundial, enquanto as Américas registaram um crescimento de 2%. A França registou o maior aumento nas despesas internacionais de turismo entre os dez principais mercados, enquanto os Estados Unidos lideraram o crescimento em termos absolutos. Com base nas tendências atuais, perspetivas económicas e no Índice de Confiança da OMT, em 2020 prevê-se um aumento de 3% a 4% nas chegadas internacionais de turistas em todo o mundo.

Desta forma, e dado o número crescente de novos turistas oriundos das mais diversas nacionalidades, pensa-se ser importante desenvolver e aplicar programas de fidelização de clientes que podem, a dado prazo, contribuir para a sua fidelização e satisfação.

Segundo Ramos e Costa (2017, p.30), muito provavelmente “...mais do que a maioria dos sectores de atividade, o sector do Turismo está a enfrentar uma mudança acentuada e a um ritmo galopante.”

Num contexto de globalização e de forte partilha imediata de experiências permitida pelas facilidades tecnológicas, as práticas turísticas e de lazer têm sofrido alterações (Cadavez, 2017).

Como tal, a internet é reconhecida como uma ferramenta extremamente valiosa para a divulgação dos destinos turísticos. Para além disso, o turista potencial/real pode planear e programar a sua viagem para qualquer lugar do mundo sem sair da sua própria casa. Isto vai permitir com que os consumidores de turismo aumentem os seus patamares de exigências e de expectativas sobre os destinos turísticos. Assim, através de um simples clique, o potencial turista fica a conhecer a história, cultura, hábitos e costumes de um determinado destino (Marujo, 2008).

## 1.2 A evolução do perfil do turista

Para Carvalho, Gosling e Almeida (2018, p. 284) a sociedade está a assistir a uma mudança do paradigma turístico que se deve à mutação do turismo de massas que conduz a “...um turismo segmentado e mais sofisticado, originando novos turistas.”

Segundo Vieira (2020), a evolução do turismo tem percorrido um longo e diferente caminho desde o turismo de sol e mar (1ª geração), turismo cultural (2ª geração) e o turismo de interação e multissensorial (3ª geração e mais atual). O turista desta terceira geração é muito exigente, desta forma os agentes turísticos devem ter um aprofundado conhecimento técnico-prático e com orientação para a sustentabilidade e criatividade.

“Os turistas que alimentam os novos mercados apresentam uma série de particularidades que os distingue daqueles que os antecederam e que têm de ser tidas em consideração, de modo sério, por todos os *stakeholders* turísticos.” (Cadavez, 2017).

Segundo Martins (2009, p. 89) o turista “...tornou-se mais activo e exigente em termos de qualidade; interessa-se pela natureza e ecologia; viaja distâncias maiores, mas em períodos de tempo mais reduzidos, em busca de culturas diferentes; recorre às tecnologias da informação para a pesquisa e reserva das suas férias, mas também para outros serviços como o check-in.”

O avanço das tecnologias de informação e comunicação permitiram aos consumidores (turistas ou viajantes) comportarem-se e relacionarem-se de forma diferente (Azevedo, 2017). Atualmente, o turista tem necessidades e expectativas muito maiores do que em décadas passadas, está mais exigente, informado, experiente e independente para organizar os seus roteiros e adquirir produtos turísticos muito em consequência do fácil acesso às tecnologias de informação e comunicação (Azevedo, 2017, Carvalho et al., 2018).

Esta evolução das TIC permitiu com que o turista organize a sua viagem de forma autónoma.

Num estudo publicado por Soares et al (2017), se antes do perfil do turista de massa – aquele que dependia de todo o aparato turístico e da organização através do agente de viagens – era considerado o comportamento do turista explorador, desbravador de novos lugares, que saía em busca de novas aventuras, o turista moderno,

aliado à tecnologia, tem agora a oportunidade de buscar as novas aventuras e organizar a sua viagem turística autonomamente.

### 1.3. O turista atual

Soares, Dias e Filho (2017, p. 1317) indicam que “No panorama atual do turismo, a globalização tem sido responsável por encurtar a comunicação, quebrar barreiras e expandir informações a um número maior de pessoas pelo acesso a novas tecnologias.”

O turista da atualidade possui determinadas características que diferem do turista tradicional.

De acordo com Ramos e Costa (2017) este novo consumidor de Turismo não é apologista de Turismo de massas, este novo turista procura o Turismo diferenciado, um tratamento personalizado, conhecer outros modos de vida e experienciar vivências autênticas e genuínas. Trata-se de um turista informado, na vida de quem as tecnologias de informação têm uma presença plena. Este novo turista sabe o que procura, respeita o ambiente e a comunidade. Segundo Ramos e Costa (2017), o Turismo tradicional para sobreviver deverá adaptar-se, tornar-se melhor e mais competitivo, e estar preparado para um mercado turístico mais volátil.

Para Azevedo (2017, p. 231) o “...turista da atualidade busca experienciar o que há de novo e ele não quer apenas conhecer o lugar, mas poder fazer parte do contexto construindo suas experiências através de aspectos de cocriação.”

O mesmo afirma Soares et al. (2017, p. 1317), alegando que através do “...acesso aos diversos canais de comunicação e informação para o planejamento, desenvolvimento e o pós-viagem, o turista não irá viajar apenas por lazer, cultura, contemplar novas vistas, ou somente fugir de seu cotidiano, ele busca a experiência.”

Para Carvalho et al. (2018, p. 284) o novo turista “...valoriza a cultura, é seletivo, mais experiente, dispõe de inúmeras plataformas tecnológicas, pelo que, a indústria do turismo tem de encontrar novas formas e meios para superar e atender as novas necessidades das expectativas destes novos turistas.”

Como volta a referir Carvalho et al. (2018, p. 289) o “...turista moderno está empenhado na busca de autenticidade, precisamente, porque esta se tornou um bem escasso nas sociedades modernas.”

Para Marujo (2008, p. 32), através da internet “...o potencial consumidor pode organizar as suas próprias férias, e é capaz de conceber circuitos turísticos que não estão previstos nos planos, por exemplo, de uma agência de viagens.”

De forma a realizar um turismo mais autónomo, existem certas possibilidades como o alojamento partilhado, através da ferramenta online Airbnb, por exemplo, e até mesmo o *couchsurfing*, pois o que se pretende é a troca de experiências de viagem entre anfitrião e hóspede (Soares, Dias, & Filho, 2017, p. 1318). O mesmo autor afirma que essa interação vai possibilitar uma aproximação maior com a localidade e comunidade.

Segundo a Google Travel Study, mencionado no *Anuário de Tendências Turismo’18* (2018), mais de 65% dos turistas mundiais fazem as reservas pela internet e utilizam cada vez mais os *smartphones* para tal. Além disso, a Internet permite com que os clientes interajam diretamente com o hotel, sem precisar de intermediários (Buhalis & Law, 2008).

As redes sociais acabam por ser outro elemento fundamental, pois é constantemente utilizado pelos indivíduos, sobretudo os mais jovens, para pesquisar destinos turísticos e novos produtos em diferentes plataformas (*Anuário de Tendências Turismo’18*, 2018).

No que diz respeito à sustentabilidade, os turistas, sobretudo a geração *Millennials*, mostram-se cada vez mais preocupados com os altos níveis de consumo e isso verifica-se quando viajam desde a escolha do alojamento, como por exemplo apartamentos e eco-vilas, à utilização de meios de transporte menos poluentes, como bicicleta, comboio e metro, por exemplo (*Anuário de Tendências Turismo’18*, 2018).

Outro elemento cada vez mais preponderante para os turistas é a segurança do país de destino que influenciará a decisão de viagem no presente e no futuro (*Anuário de Tendências Turismo’18*, 2018).

Assim, muito provavelmente, o turista irá escolher destinos seguros com base nos índices crescentes de procura e nas diversas nacionalidades que o visitam. Acreditando em tal, o exemplo do turismo e hotelaria em Portugal surge como um importante elemento a ser evidenciado, fazendo todo o sentido no decorrer desta investigação.

## Capítulo Dois – A realidade hoteleira em Portugal

### 2.1 Contextualização

No ano de 2018, o número de hóspedes na hotelaria portuguesa totalizou 20,5 milhões e 56,6 milhões de dormidas. A hotelaria portuguesa concentrou 75,9% da capacidade da globalidade dos estabelecimentos de alojamento turístico (*Estatísticas do Turismo 2018*, 2019).

Em julho de 2018 estavam em atividade 1865 estabelecimentos hoteleiros em Portugal, incluindo hotéis, hotéis-apartamentos, pousadas, Quintas da Madeira, apartamentos e aldeamentos turísticos, registando um aumento total de 6,1% face a julho de 2017 (*Estatísticas do Turismo 2018*, 2019).

No mês de julho de 2018, Portugal regista-se com uma oferta de 142 mil quartos e 321 mil camas (+3,6% e +2,6%, respetivamente, face a igual mês de 2017) e uma estada média de 2,77 noites. A taxa líquida de ocupação-cama na hotelaria situou-se em 51,9% no ano de 2018 (-1,0 p.p. que em 2017) segundo as *Estatísticas do Turismo 2018* (2019).

O Reino Unido manteve-se como principal mercado emissor na hotelaria portuguesa no ano de 2018 (21,2% do total das dormidas de não residentes), no entanto registou um decréscimo de 6,1% em comparação com o ano de 2017. O mercado alemão apresenta uma quota de 13,5% do total e o mercado espanhol regista 10,2% do total. Destacam-se os aumentos verificados, de 2017 para 2018, nos mercados norte-americano (+21,9%), canadiano (+18,3%), brasileiro (+10,5%) e chinês (+13,0%), segundo as *Estatísticas do Turismo 2018* (2019).

Os proveitos totais na hotelaria em Portugal atingiram 3,6 mil milhões de euros e os de aposento 2,6 mil milhões no ano de 2018, aumentos de 7,4% e 8,1%, respetivamente, em relação a 2017. O rendimento médio por quarto disponível (REVPAR) foi de 53,8 euros e o preço médio por quarto ocupado (ADR) situou-se em 88,9 euros, referente à hotelaria portuguesa no ano de 2018 (*Estatísticas do Turismo 2018*, 2019).

O setor do turismo é a maior atividade económica exportadora de Portugal, sendo responsável, em 2019, por 52,3% das exportações de serviços e por 19,7% das exportações totais, tendo as receitas turísticas registado um contributo de 8,7% no PIB

português. No ano de 2019, o sector do turismo atingiu 336 mil empregos com um peso de 6,9% na economia nacional (Romão, 2018).

Estes resultados demonstram a capacidade da hotelaria em gerar mais receita, mais emprego e alargar, cada vez mais, a atividade ao longo do ano.

## 2.2 A hotelaria portuguesa atual

Segundo o estudo efetuado pela Deloitte e demonstrado no *Atlas da Hotelaria 2019*, revela que o número de empreendimentos turísticos em Portugal cresceu para 2034, atualizando os números anteriormente aqui evidenciados pelas *Estatísticas do Turismo 2018* (2019).

Desde o ano de 2008 até 2018, os grupos hoteleiros Pestana Hotels & Resorts/Pousadas de Portugal, Vila Galé Hotéis e Accor Hotels lideram o ranking nacional do 1º ao 3º lugar, respetivamente, tendo por base o número de unidades de alojamento, ou seja, número total de quartos. Os mesmos hotéis contam com os seguintes números de quartos: 8137, 4463, e 3339, respetivamente (Figura 1).

**Ranking nacional**  
**Ranking dos grupos hoteleiros / Entidades de management em Portugal (número de unidades de alojamento)<sup>1</sup>**

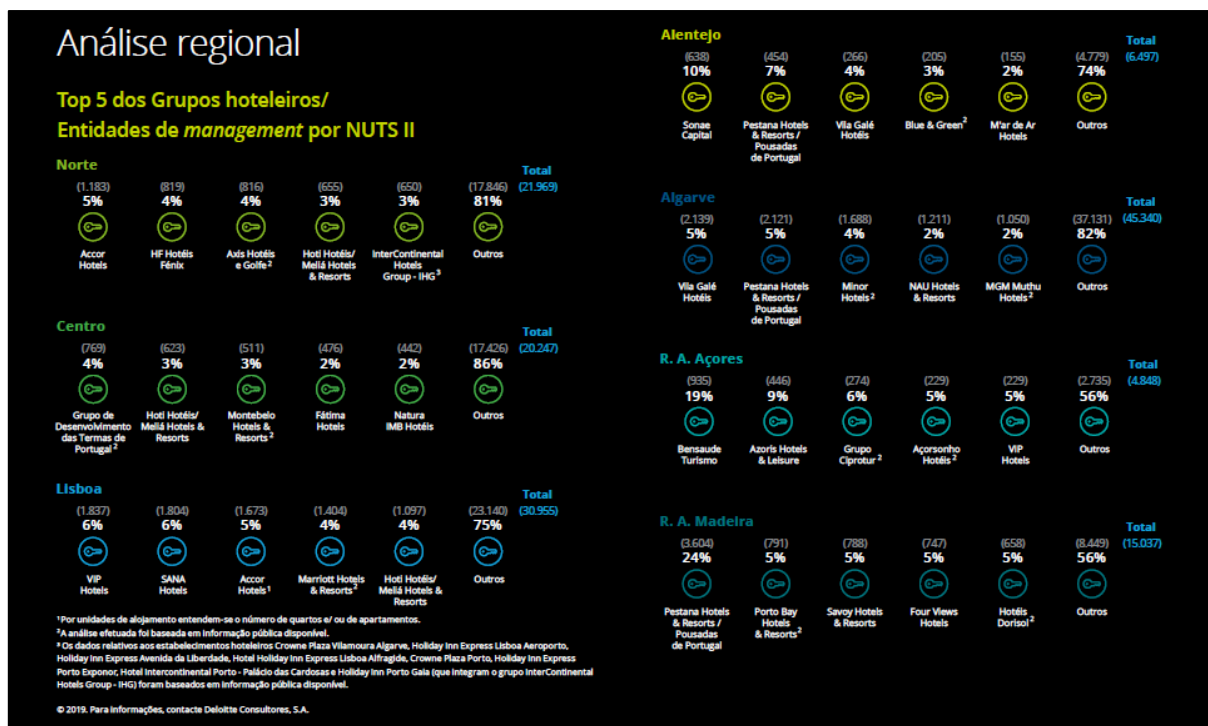
Posição	Grupo hoteleiro / Entidade de management	Empreendimentos turísticos		Unidades de alojamento <sup>1</sup>		Camas		Presença internacional	
		N.º	% do total	N.º	% do total	N.º	% do total		
1	1	Pestana Hotels & Resorts / Pousadas de Portugal <sup>2</sup>	73	3,6%	8.137	5,6%	16.596	5,4%	✓
2	2	Vila Galé Hotéis	23	1,1%	4.463	3,1%	9.237	3,0%	✓
3	3	Accor Hotels	32	1,6%	3.339	2,3%	6.588	2,1%	✓
4	4	Minor Hotels <sup>3</sup>	15	0,8%	2.933	2,0%	6.341	2,0%	✓
5	4	Hoti Hotéis/ Meliá Hotels & Resorts	19	0,9%	2.767	1,9%	5.501	1,8%	✗
6	5	Marriott Hotels & Resorts <sup>4</sup>	12	0,6%	2.521	1,7%	5.822	1,9%	✓
7	7	SANA Hotels	13	0,6%	2.120	1,5%	4.177	1,3%	✓
8	8	VIP Hotels	12	0,6%	2.066	1,4%	4.252	1,4%	✓
9	9	InterContinental Hotels Group - IHG <sup>5</sup>	10	0,5%	1.736	1,2%	3.596	1,2%	✓
10	14	DHM - Discovery Hotel Management	16	0,8%	1.577	1,1%	3.618	1,2%	✗
11	11	Dom Pedro Hotels	7	0,3%	1.399	1,0%	2.915	0,9%	✓
12	10	NAU Hotels & Resorts	10	0,5%	1.387	1,0%	3.778	1,2%	✗
13	12	HF Hotéis Fénix	9	0,4%	1.363	0,9%	2.728	0,9%	✗
14	15	Porto Bay Hotels & Resorts <sup>6</sup>	9	0,4%	1.348	0,9%	2.674	0,9%	✓
15	-	Hotusa Hotels <sup>7</sup>	14	0,7%	1.324	0,9%	2.628	0,8%	✓
16	17	Hotéis Real	9	0,4%	1.304	0,9%	2.806	0,9%	✗
17	16	Turim Hotéis	14	0,7%	1.238	0,9%	3.142	1,0%	✗
18	18	MGM Muthu Hotels <sup>8</sup>	6	0,3%	1.220	0,9%	2.596	0,8%	✓
19	19	Luna Hotels and Resorts	13	0,6%	1.169	0,8%	2.614	0,8%	✗
20	13	Continental Hotels	8	0,4%	1.081	0,7%	2.273	0,7%	✓
		<b>Sub-total</b>	<b>325</b>	<b>16,0%</b>	<b>44.492</b>	<b>30,7%</b>	<b>93.792</b>	<b>30,3%</b>	
		Outros Grupos	513	25,2%	49.199	34,0%	106.095	34,2%	
		<b>Independentes</b>	<b>1.196</b>	<b>58,8%</b>	<b>51.202</b>	<b>35,3%</b>	<b>110.033</b>	<b>35,5%</b>	
		<b>Total</b>	<b>2.034</b>	<b>100%</b>	<b>144.893</b>	<b>100%</b>	<b>309.920</b>	<b>100%</b>	

<sup>1</sup>Por unidades de alojamento entendem-se o número de quartos e/ ou de apartamentos.  
<sup>2</sup>As Pousadas de Portugal incluem apenas as pousadas que se encontram sob gestão do Grupo Pestana Hotels & Resorts.  
<sup>3</sup>A análise efetuada foi baseada em informação pública disponível.  
<sup>4</sup>Os dados relativos ao estabelecimento hoteleiro The Fontecruz Lisboa (que integra o grupo Marriott Hotels & Resorts) foram baseados em informação pública disponível.  
<sup>5</sup>Os dados relativos aos estabelecimentos hoteleiros Crowne Plaza Vilamoura Algarve, Holiday Inn Express Lisboa Aeroporto, Holiday Inn Express Avenida da Liberdade, Hotel Holiday Inn Express Lisboa Alfragida, Crowne Plaza Porto, Holiday Inn Express Porto Exponor, Hotel Intercontinental Porto - Palácio das Cardosas e Holiday Inn Porto Gala (que integram o grupo InterContinental Hotels Group - IHG) foram baseados em informação pública disponível.  
 © 2019. Para informações, contacte Deloitte Consultores, S.A.

Fonte: Atlas da Hotelaria 2019

Figura 1 - Ranking nacional dos grupos hoteleiros por nº de quartos

Quanto aos grupos hoteleiros Meliá Hotels & Resorts e Marriott Hotels & Resorts estes surgem em 4º e 5º lugar no ano de 2018 quanto ao número de unidades de alojamento: 2933 e 2767, respetivamente (Figura 2), segundo o *Atlas da Hotelaria 2019*.



Fonte: *Atlas da Hotelaria 2019*

Figura 2 - Análise regional do top 5 grupos hoteleiros por nº de quartos

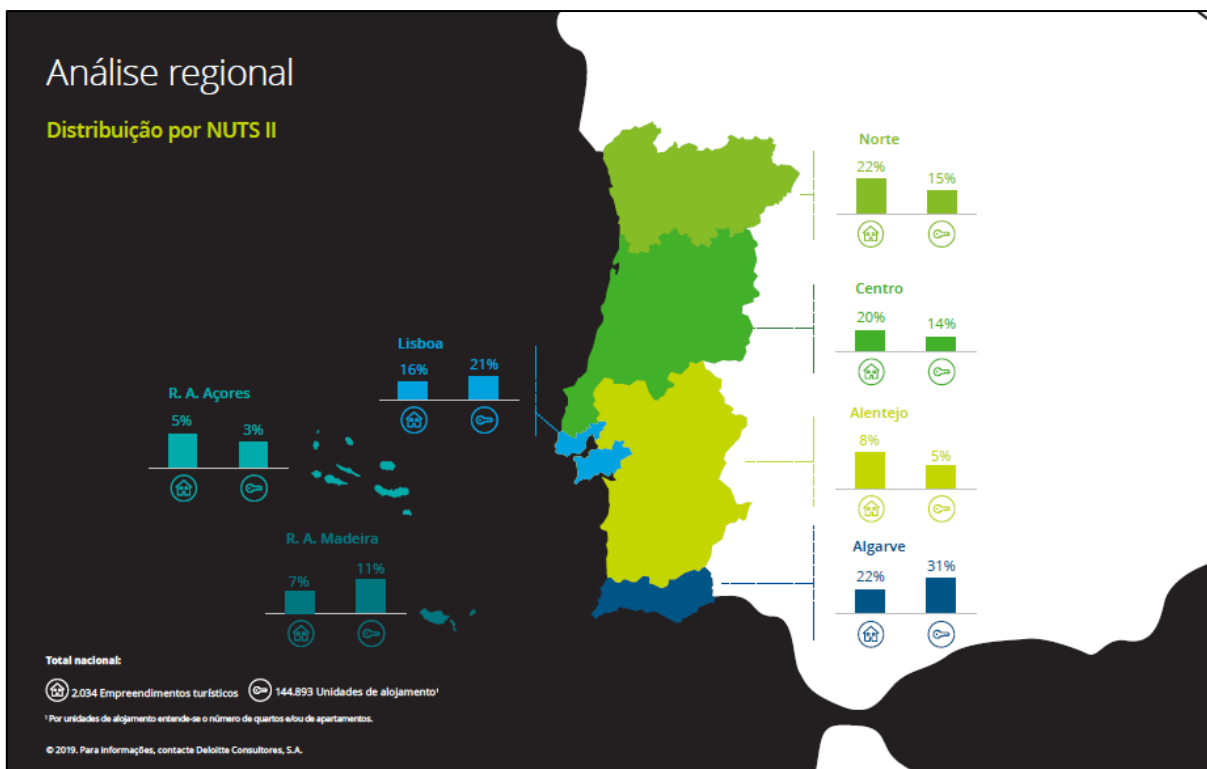
O destaque vai para os hotéis de quatro e três estrelas que representam uma percentagem de 38% e 33%, respetivamente, da globalidade hoteleira portuguesa (Figura 3).



Fonte: *Atlas da Hotelaria 2019*

Figura 3 - Distribuição hoteleira nacional por categoria

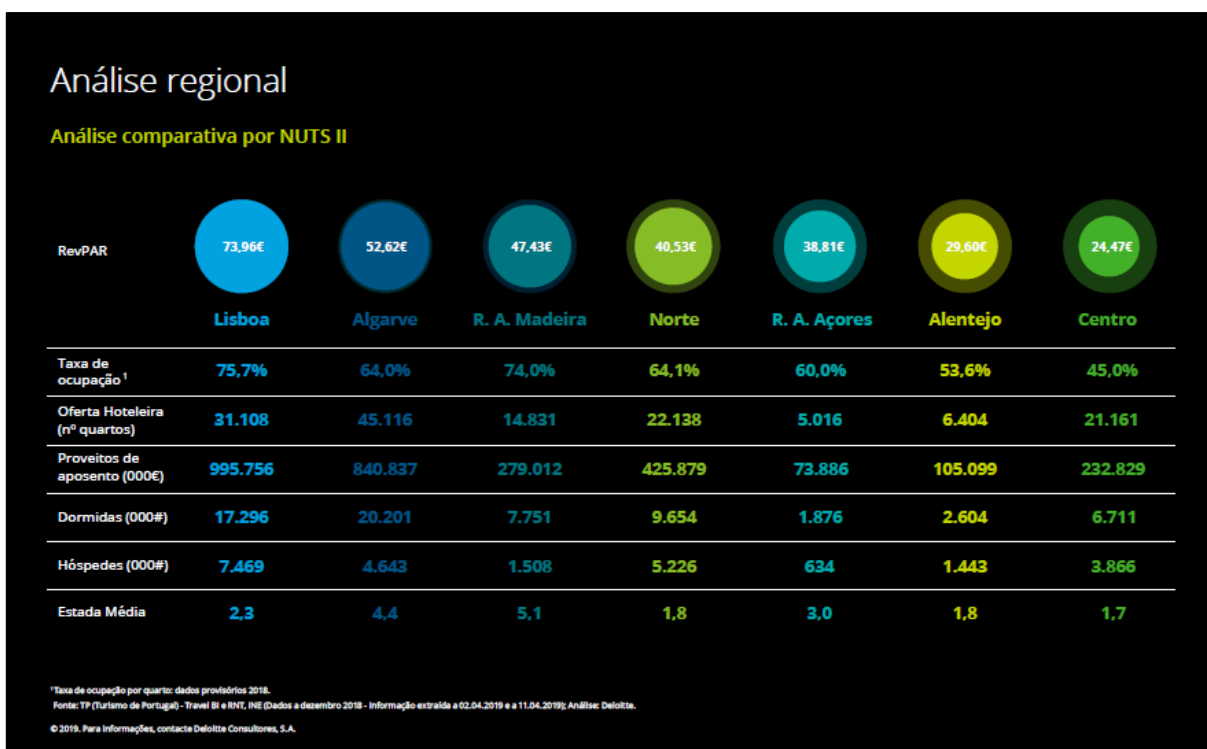
Do número total de estabelecimentos hoteleiros em Portugal é de salientar que as regiões que possuem maior fatia são: o Norte e o Algarve (ambos com uma percentagem de 22%). A região do Centro e a região de Lisboa contabilizam 20% e 16%, respetivamente, da totalidade dos estabelecimentos hoteleiros em Portugal (Figura 4).



Fonte: *Atlas da Hotelaria 2019*

Figura 4 - Análise regional da hotelaria nacional por NUTS II

Segundo o *Atlas da Hotelaria 2019*, a dimensão média nacional de cada empreendimento turístico é de 71 quartos. Conforme é possível verificar na Figura 5, a região de Lisboa é a região do país que possui maior Revpar (73,96€), o mesmo acontece com a taxa de ocupação por quarto, em que a região de Lisboa lidera com 75,7%, aparecendo, logo a seguir, a Região Autónoma da Madeira com 74%, respetivamente. A região do Algarve possui maior oferta de quartos no território nacional contando com uns consideráveis 45 mil quartos. Quanto a proveitos de aposento e nº de hóspedes, a região de Lisboa lidera (996 milhões de euros e 7,5 milhões de hóspedes, respetivamente). Quanto ao número total de dormidas, a região do Algarve lidera o ranking português com 20 milhões de dormidas. A Região Autónoma da Madeira é a região que possui o maior número médio de estadias (5,1 noites), segundo o *Atlas da Hotelaria 2019*.



Fonte: *Atlas da Hotelaria 2019*

Figura 5 - Análise regional comparativa da hotelaria nacional por NUTS II

A nível europeu, Lisboa está no top 5 das cidades europeias com maior taxa de ocupação turística (79.8%), sendo que apenas Paris, Londres e Amesterdão ultrapassam a capital portuguesa (*Atlas da Hotelaria 2019*).

Através de um estudo realizado pela Deloitte, dirigido a um conjunto de investidores, cerca de metade destes inquiridos (48%) acredita que o mercado nacional de hotelaria se encontra na fase de pico de investimento. Porto (57%) e Lisboa (57%) foram identificadas como as cidades portuguesas mais atrativas para investimento hoteleiro em 2020 (*Atlas da Hotelaria 2019*).

No que diz respeito a riscos nos próximos 5 anos, estes investidores indicam que o crescimento dos mercados concorrentes (81%) e a dificuldade em contratar mão de obra qualificada (62%) são considerados os principais riscos da indústria hoteleira portuguesa. Já no contexto europeu, possíveis ataques terroristas (67%), o crescimento da economia (63%) e eventuais tensões políticas (58%) são os riscos que mais preocupam a generalidade dos investidores. Imprevisibilidades no mercado, denominadas *Black and Grey Swans*, que significa eventos de acontecimento imprevisível e raro, mas com muito

impacto e consequências devastadoras (como o caso atual COVID-19, por exemplo) representaram uma importância de 25% (*Atlas da Hotelaria 2019*).

Como principais desafios num período de 5 anos, a retenção de recursos humanos qualificados é, para a maioria dos investidores (79%), um desafio muito importante para a indústria hoteleira na Europa. Também o tema da atração e fidelização de novos clientes, associado às preferências dos jovens *Millennials*, surge para muitos (57%) como um desafio de bastante relevância no setor (*Atlas da Hotelaria 2019*).

Dessa forma, é fundamental a hotelaria revolucionar-se e adotar novos mecanismos para ir de encontro às novas expectativas e exigências dos clientes nos tempos atuais.

### 2.3 A adaptação da hotelaria aos novos perfis turísticos

“Atualmente, as Tecnologias de Informação (TI) desempenham um papel cada vez mais crucial no seio das empresas pertencentes aos vários setores da economia, entre os quais se inclui a indústria hoteleira.” (Guerreiro, Correia, & Sousa, 2017).

As Tecnologias de Informação têm dado origem a novas práticas organizacionais como a gestão do relacionamento dos clientes, também conhecida por CRM (Customer Relationship Management) ou SCM (Supply Chain Management) segundo afirmam Turban, Sharda e Delen (2011). A gestão do relacionamento dos clientes (CRM) é um elemento chave para a competitividade das organizações turísticas (Buhalis & Law, 2008).

Estas Tecnologias de Informação irão permitir com que a unidade hoteleira consiga gerir melhor a imprevisibilidade no que diz respeito a preferências dos hóspedes e seus consumos, por exemplo.

Segundo Guerreiro et al. (2017), o ramo da hotelaria necessita, progressivamente, de saber gerir a imprevisibilidade. Para combater essa imprevisibilidade, a melhor solução é conseguir controlar o melhor possível essas preferências dos hóspedes, que, com bastante frequência, se tornam um hábito e, por isso mesmo, inalteráveis. Esta análise mais aprofundada das preferências dos consumos, tipologias de quarto, regimes de alojamento, agências de viagem, assim como da estatística das despesas com o

alojamento e os consumos efetuados no hotel, vem conferir mais detalhe e rigor às previsões de vendas, consumos e ocupação da unidade (Guerreiro et al., 2017).

Torna-se, assim, imperativo pensar na criação de valor em turismo com novos produtos e/ou novos conceitos que sejam capazes de dar resposta aos novos mercados concorrentes. Exemplo disso é a hotelaria que tem implementado cada vez mais a tecnologia ao serviço do hóspede como é o caso do Evolution Lisboa Hotel do grupo Sana Hotels, orientado para um viajante urbano e para as novas tecnologias. Através da app do hotel é possível controlar equipamentos do quarto como luzes, estores, ar condicionado e efetuar check-in antecipado (*Anuário de Tendências Turismo'18*, 2018).

O Yotel, inaugurado na cidade da Porto em 2020, é um hotel tecnológico onde a acessibilidade e tecnologia de ponta estão aliadas. Possui wi-fi gratuito e check-in rápido sendo este efetuado em quiosques self-service, a entrada no quarto é efetuada sem chave e o serviço de quartos feito por pequenos robôs que entregam pedidos como uma toalha ou uma garrafa de água. É possível, desde já, verificar que o contacto humano é reduzido neste hotel. Os quartos são inspirados nas cabines de luxo de avião, como se os hóspedes estivessem em viajar em primeira classe. Têm uma *SmartBed* (uma cama ajustável exclusiva), chuveiros rejuvenescedores, luzes ajustáveis e TV com Chromecast (Silva, A. P., 2020).

Um excelente exemplo da presença de tecnologia nos hotéis parte das cadeias hoteleiras Marriot Hotels & Resorts e Pestana Hotels & Resorts que criaram uma aplicação para *smartphone*, sendo estas Marriot Bonvoy e Pestana Hotel Group, respetivamente. Estas apps permitem ao cliente: selecionar e reservar qualquer hotel do grupo dessa cadeia hoteleira em tempo real; efetuar check-in e check-out sem passar pela receção do hotel; abrir a porta do quarto através do *smartphone*; controlar a tv; efetuar reserva no restaurante, spa e até mesmo salas de reuniões; pedidos de serviço ao quarto; guia da cidade; e obter informações em tempo real de voos, meteorologia e notícias, por exemplo (*Marriot Bonvoy*, 2020; *Vantagens app Pestana*, 2020).

O hotel FeelViana localizado em Viana do Castelo é um hotel sustentável de quatro estrelas superior, todo revestido a madeira e perfeitamente enquadrado no cenário que o acolhe, sendo este o pinhal da praia do Cabedelo em Viana do Castelo. É um hotel de desporto e natureza e é de mencionar que possui o primeiro Wake Park do Alto Minho, promovendo a prática desportiva em harmonia com o ambiente. Este é um

hotel amigo do ambiente na medida em que utiliza painéis solares para aquecimento da água, utiliza lâmpadas LED (classe A+), possui amenities sem parabenos, assim como torneiras e autoclismos com duas funções nos quartos dos clientes de forma a reduzir o consumo da água. Para além disso, retiraram todo o material plástico do refeitório do próprio staff («Dez hotéis que tratam bem o ambiente», 2019).

Outro exemplo, é o hotel boutique Torel Avantgard, situado na cidade do Porto, que possui todas as peças de decoração de origem portuguesa como: mobiliário, quadros, almofadas e tapetes. O objetivo é mostrar o que de melhor se faz em Portugal, ajudando a economia nacional e proporcionando ao hóspede aquilo que é local (*Anuário de Tendências Turismo'18*, 2018).

O Hotel Areias do Seixo localizado em Póvoa de Penafirme, prima pela sustentabilidade, charme, originalidade e criatividade. Os materiais usados na construção são abundantes na região, privilegiaram o uso da cortiça para garantir isolamento térmico aos quartos e usam ramos, folhas e outros materiais naturais para decoração. Possuem um projeto de captação e reutilização da água das chuvas, fazem a própria compostagem dos resíduos orgânicos, usam painéis solares para total abastecimento da propriedade e adotaram a política do zero papel. Para além disto, existe na propriedade um jardim orgânico em que o restaurante se autoabastece e em que os clientes podem passear, ver animais e comer frutos, por exemplo. Há ainda um local específico para se fazer uma fogueira, à volta da qual os hóspedes podem-se juntar, acompanhados de um bom vinho (Silva, R., 2019).

Na pequeníssima localidade de Guadalupe, em Évora, existe um hotel rural de nome Imani Country House, onde não se usam pesticidas, a água quente é pré-aquecida por painéis solares e a lenha provém de limpezas florestais. São mais de dez hectares para explorar, com pomares, jardins e oliveiras centenárias, por onde passeiam dois burros e um rebanho de ovelhas. Mais um exemplo de sustentabilidade na hotelaria portuguesa atual (R. Silva, 2019).

Através destes exemplos hoteleiros mencionados anteriormente, percebe-se que se torna imprescindível a criação de valor nas estadas dos clientes. O perfil, hábitos e interesses do turista atual alteraram-se e é um desafio constante conseguir manter a sua satisfação. Desta forma, a fidelização de clientes surge como um fator-chave e elo entre as preferências dos hóspedes e sua satisfação com a marca hoteleira.

## Capítulo Três – Fidelização de clientes

### 3.1 O marketing relacional e seu impacto no processo de fidelização de clientes

Atualmente, a maioria das empresas tenta reter clientes e obter mais participação de cada um (Duffy, 2005). Alguns investigadores acreditam que a lealdade é a compra sucessiva do cliente como consequência de variadas atitudes cognitivas em relação a uma marca específica (Jacoby, Chestnut, & William, 1978; Back & Parks, 2003; Stern, 1997). A definição mais abrangente de lealdade foi efetuada por Richard Oliver afirmando que esta é descrita como um forte compromisso com a compra repetida do mesmo produto ou serviços no futuro, apesar dos esforços de marketing de outros concorrentes (Oliver, 1999). Esta compra repetida pode seguir um modelo chamado Dirichlet em que funciona como uma teoria de escolha entre entidades competitivas como marcas/hotéis, assumindo que os clientes têm preferências por essa marca/hotel perante diferentes alternativas (Ehrenberg, Uncles, & Goodhardt, 2004). Este modelo Dirichlet precisa apenas de quatro dados, sendo estes: penetração da marca; frequência média de compra; penetração no mercado; e frequência de compra no mercado (Ehrenberg et al., 2004).

Wohl (2018) indica que a lealdade pode-se dividir em duas vertentes, sendo estas a lealdade atitudinal (sentimentos positivos sobre uma empresa ou marca) e lealdade comportamental (compra de determinado produto de uma empresa ou marca).

Satisfação e fidelidade são conceitos inter-relacionados. Isto reflete-se no paradigma do marketing de relacionamento que propõe que a satisfação é essencial para reter clientes (Cambra-Fierro et al., 2011).

Tang, Tsai e Wu (2005) realizaram uma pesquisa sobre a comunicação e comportamento do cliente on-line, sua confiança, satisfação e lealdade eletrônica. O total de questionários analisados foram de cerca de 1285. Os resultados mostraram que a confiança eletrônica tem um efeito significativo na satisfação e fidelidade do cliente.

Segundo Keller (1998), a lealdade à marca pode proporcionar benefícios tanto aos clientes como às empresas. Para os consumidores, comprar uma marca na qual sejam leais pode funcionar como um sentimento de expectativa alcançada. Devido ao sentimento familiar que a marca provoca, o cliente compra com maior conforto

acreditando que o produto vai de encontro às suas expectativas. Este conforto é baseado na credibilidade da marca através de experiências anteriores diretas ou indiretas do consumidor. Para as empresas, a lealdade do consumidor aumenta o valor da marca e diminui a vulnerabilidade em relação à concorrência. Pode também provocar um aumento da eficácia da comunicação e marketing da empresa, originando mais oportunidades de expansão da marca (Keller, 1998).

Diversa literatura, como Lawson-Body (2000), Chang e Ding (2001), Meyer-Waarden e Benavent (2006), e O'Loughlin e Szmigin (2006) consideram a fidelização dos clientes como elemento fundamental para medir a eficácia do marketing relacional. Estes autores baseiam-se na dupla convicção de que existem custos superiores com um novo cliente do que manter um cliente atual e, por outro lado, com o passar do tempo, aumenta a repetição de compra. A fidelização de clientes leva também a um incremento das referências positivas (passa-palavra) a outros potenciais clientes (Gronroos, 2004).

Vários investigadores (Fader & Schmittlein, 1993; Chrysochou, Krystallis, & Giraud, 2012; Moisescu & Allen, 2010; Colmenares & Saavedra, 2007) consideram que a lealdade é a repetição de compra persistente de uma marca ao longo do tempo, adotando uma forma de compromisso psicológico que se traduz numa atitude positiva e intenção de voltar a comprar.

Segundo Sachs (2015), a fidelização do cliente é “desenvolver um relacionamento construtivo e duradouro entre empresa, funcionários, produto e clientes”. O mesmo autor refere que é muito importante a empresa estar atenta às necessidades e desejos dos clientes de forma a poder oferecer algo mais do que a concorrência.

A primeira etapa para fidelizar clientes é definir qual é o público alvo e a partir daqui definir objetivos e metas a alcançar. É necessário que as empresas façam uma segmentação eficaz para conhecer os clientes mais importantes e suas características. Esta segmentação permite ainda avaliar a sensibilidade do cliente às ações de fidelização efetuadas (Meyer-Waarden, 2008).

O segredo da fidelização é o deslumbramento do cliente, é cativar o mesmo, criar uma ligação emocional de forma a construir uma confiança entre ambas as partes (Paula & Souza, 2017).

Para Kotler (Cit. por Paula & Souza, 2017, p. 66) a fidelização é um processo que acontece a longo prazo e deve estar presente na cultura e missão da empresa porque depende do envolvimento de todos.

Construir uma imagem de marca à qual os clientes sejam leais, não basta apenas o trabalho do departamento de marketing, mas sim de toda a organização (Tepeci, 1999).

É necessário investir na fidelidade do cliente para uma empresa se manter competitiva no mercado. Mesmo não existindo uma fórmula específica de o fazer não quer dizer que não se consiga conquistar o cliente, pois depende de vários fatores como o seu perfil, o tipo de negócio e canais de distribuição a utilizar (Reinartz & Kumar, 2002).

Não se pode limitar o valor de uma empresa apenas através do lucro que o cliente traz em cada compra, mas sim no total dos lucros que pode trazer através da sua relação com a empresa ao longo do tempo (Paula & Souza, 2017). No entanto, estabelecer uma gestão apenas por fidelidade do cliente não quer dizer que seja o mesmo que obter lucro constante. A única forma de tornar forte esta relação entre fidelidade e lucro é efetuando uma gestão cuidada de ambos ao mesmo tempo, sendo que a tecnologia facilita esse processo através do registo e análise do comportamento e/ou atitudes dos seus clientes (Reinartz & Kumar, 2002).

### 3.2 Programas de fidelização de clientes

Para Tepeci (1999), os programas de fidelização têm como visão proporcionar ao cliente a sensação de pertença a um clube exclusivo.

Para Henderson, Beck, e Palmatier (2011, p. 258), um programa de fidelização é definido como um sistema de incentivo institucionalizado que melhora o comportamento de consumo dos clientes ao longo do tempo, para além dos efeitos diretos na mudança do preço ou na oferta principal.

Henderson et al. (2011, p. 258) indicam que um programa de fidelização contempla variadas iniciativas de marketing, incluindo cartões de recompensa, presentes, níveis de serviço em camadas, contactos de suporte dedicados e outros métodos que influenciam positivamente as atitudes e comportamentos dos consumidores em relação à marca ou empresa.

Os programas de fidelidade podem afetar positivamente os clientes-alvo por meio de dois mecanismos: gratidão e status (Steinhoff & Palmatier, 2016).

Para Sachs (2015), existem 5 fatores para criar um maior e eficaz envolvimento do cliente com a empresa e que podem ser utilizados nos programas de fidelização, sendo eles: encorajamento emocional; motivação do público; importante diferenciação; inspiração; e cumprimento de promessas.

Os programas de fidelização mais comuns são os de Customer Relationship Management (CRM) que, traduzido para português, se refere à Gestão de Relacionamento com o Cliente. Para Parvatiyar e Sheth (2001, p. 5), o Customer Relationship Management (CRM) pode ser definido como “uma abordagem de gestão que envolve o processo de aquisição, retenção e desenvolvimento de relações de parcerias com uma seleção restrita de clientes, com o objetivo de criar valor para a empresa e para os clientes.”

Os sistemas de CRM utilizam tecnologias de forma a concentrarem-se no cliente, ajudam na implementação dos programas de fidelização, na sua personalização e constante trabalho em rede (Buhalis & Law, 2008). Nesse sentido, os programas de fidelização podem ser importantes para aumentar a expectativa de resposta dos hotéis aos clientes, através dos dados existentes na Internet (Buhalis & Law, 2008).

A relação entre CRM e as TIC, contribuem de forma complementar e muito positiva para a evolução das estratégias de relacionamento com os clientes, tornando possível a ligação do marketing por toda a organização e não apenas por um único departamento (Ling & Yen, 2001).

A maioria dos programas de fidelização assentam numa estrutura por níveis, ou seja, são oferecidas recompensas e/ou benefícios (como produtos gratuitos, promoções ou descontos especiais) consoante o nível de fidelização do cliente (Ho et al., 2009). Segundo os mesmos autores, existem certas características que um programa de fidelização deve ter para que seja realmente eficaz, são estas: ser simples em todos os aspetos; recompensas especiais apenas para os clientes verdadeiramente leais à empresa; recompensas muito atrativas para os clientes aderentes; os itens de recompensa devem ser algo que os clientes não planeiam comprar; as recompensas do programa de fidelização devem estar estruturadas por níveis; os pontos do programa de fidelização devem expirar de acordo com uma data predeterminada; o programa tem de

desenvolver uma ligação emocional com os clientes (Ho et al., 2009). Os clientes mostram um maior entusiasmo em participar em programas de fidelização quando ganham bônus e sentem que estão a progredir neste sistema, motivando-os para continuarem para o patamar seguinte (Laia, Campos, & Fonseca, 2020).

### 3.3 A aplicação de programas de fidelização e seu impacto na hotelaria

Várias empresas hoteleiras procuram diferentes formas de interagir com os seus clientes e uma dessas formas são os programas de fidelização (Mattila, 2006).

Segundo Noone et al. (2003) os programas de fidelização hoteleiros devem ser estabelecidos para criar “verdadeiros amigos”, para além dos benefícios que já obtêm através de um possível upgrade de quarto e prioridade no check-in.

Os programas de fidelização hoteleiros são ferramentas importantes que originam a sua "retenção", garantindo novas estadias, e que permitem, em simultâneo, a ampliação de clientes por força do passa-palavra desses clientes fidelizados (Moisescu & Allen, 2010; Sachs, 2015).

Palmer, McMahan-Beattie e Beggs (2000), identificaram duas outras funções dos programas de fidelização hoteleiro. Primeiro, estes servem para que os clientes voltem a adquirir produtos e serviços, oferecendo algum benefício para tal. Segundo, vai permitir obter informações, através da tecnologia, da frequência com que o fazem, tarifas praticadas, serviços adicionais preferidos e método de pagamento mais utilizado.

Koo, Yu e Han (2020) desenvolveram um estudo em que foram examinados vários aspetos de um programa de fidelização de uma marca hoteleira. O público alvo do estudo foram sul-coreanos, devido à rápida evolução do setor hoteleiro no país. Foi utilizada uma metodologia quantitativa online em que foram enviados, de forma aleatória, 500 convites de questionário para clientes de hotéis em geral, na Coreia do Sul. Destes 500 questionários, apenas foram utilizados 333. Os resultados mostram que os dois principais programas de fidelidade com mais preferência entre os inquiridos são das marcas hoteleiras Hilton e Marriott com as percentagens de 34,8% e 25,5%, respetivamente.

Posteriormente, foi utilizada uma modelagem de equação estrutural para investigar a relação entre: valor percebido de um programa de fidelidade; satisfação com

um programa de fidelidade; comprometimento afetivo; barreiras na troca de programa de fidelidade; e fidelidade do cliente à marca. Um dos coeficientes utilizados para validar a fiabilidade do questionário foi o Alpha de Cronbach, este é utilizado para medir a correlação entre as respostas (Pestana & Gageiro, 2008). O Alpha de Cronbach é o modelo mais utilizado nas ciências sociais para verificação de consistência interna e validade de escalas, medindo a forma como um conjunto de variáveis representam uma determinada dimensão (Hill M. & Hill A., 2002). O valor do coeficiente de Alpha varia entre 0 e 1, em que a consistência interna se considera: “Muito Boa” quando Alpha é superior a 0,9; “Boa” quando Alpha está entre 0,8 e 0,9; “Razoável” entre 0,7 e 0,8; “Fraca” entre 0,6 e 0,7; e “Inadmissível” com Alpha menor que 0,6 (Pestana & Gageiro, 2008).

O valor percebido de um programa de fidelidade foi significativamente associado à satisfação com um programa de fidelidade na indústria hoteleira (coeficiente de Alpha 0,989). Aparentemente, a satisfação com um programa de fidelidade exerceu algum impacto no comprometimento afetivo (Alpha de 0,752). A relação proposta entre a satisfação com um programa de fidelidade e as barreiras na mudança de programa de fidelidade foi testada. Os resultados indicaram que a satisfação de um programa de fidelidade teve um impacto positivo tanto na falta de atratividade de alternativas (Alpha de 0,859) como no custo de troca relacionado a um programa de fidelidade (Alpha de 0,693), apesar de neste último o coeficiente ser mais baixo (Koo et al., 2020).

A questão “se o programa de fidelização é suficiente para criar fidelidade do cliente ou não” é um debate de longa história na indústria da hospitalidade e turismo. A indústria hoteleira enfrenta uma enorme quantidade de despesas devido a vários motivos (custos fixos elevados, salários e comissões, por exemplo). Portanto, minimizar despesas e maximizar lucros é uma tarefa de longo prazo e uma forma eficaz de o fazer é aumentar o número de hóspedes que repetem a sua visita ou estadia no hotel. Fornecer aos hóspedes o melhor serviço possível, criando experiências de vínculo emocional e percebendo os valores do serviço da marca hoteleira é uma estratégia vital para obter clientes fiéis (Koo et al., 2020).

Os programas de fidelização são cruciais para essa fidelização do hóspede à marca e ajudam no desenvolvimento de programas competitivos para o sucesso da mesma (Koo et al., 2020). É desafiante manter os clientes motivados e comprometidos com a marca (Laia et al., 2020; Yoo, Berezan, & Krishen, 2018).

Mais ainda, através de uma pesquisa efetuada por Pimpão, Correia, Duque e Zorrinho (2014), nos 2 primeiros anos em vigor do programa de fidelização de uma cadeia hoteleira portuguesa (com 12 hotéis), chegaram à conclusão que os clientes em vez de serem leais a um determinado hotel, os clientes são leais à marca da cadeia hoteleira. Como os hotéis fazem parte da marca da cadeia hoteleira, essa poligamia não é apenas aceite, mas também muito bem-vinda (Pimpão et al., 2014). A adesão a esse programa de fidelização hoteleiro é gratuita e por cada euro gasto, o programa reverte 10 pontos para um cartão prateado, 12 pontos para um cartão de ouro e 15 pontos para um cartão de platina, além de outras ofertas incluídas. Este é um dos poucos estudos de pesquisa a avaliar a lealdade através de indicadores tangíveis, como frequência de compra. Além disso, os resultados sugerem que os programas de fidelização são mais eficazes se estiverem disponíveis várias opções disponíveis (*cross-selling*). A lealdade poligâmica (variedade de produtos e serviços existentes nos vários hotéis da cadeia hoteleira) deve ser aceite como a única maneira de manter relacionamentos a longo prazo com os clientes (Pimpão et al., 2014).

Já para Laia et al. (2020), os hotéis devem utilizar novas ideias nos programas de fidelização para fidelizar os clientes seja através de bónus, créditos para voos ou refeições, viagens na Uber, vouchers para supermercado, oferta de bilhetes para espetáculos ou entradas em museus. Ou seja, obter benefícios de marcas não hoteleiras de forma a existir uma maior satisfação do cliente. Para isso podem ser utilizadas informações da base de dados dos clientes e cruzar com informações recebidas pelas pesquisas efetuadas, compras ou redes sociais. Para além de saberem o que os viajantes querem, os programas de fidelização poderão antecipar as suas necessidades (Laia et al., 2020). Segundo um estudo elaborado por Yoo, Berezan e Krishen (2018) a participantes com mais de 2 anos de associação a programas de fidelização hoteleiros como: “IHG, Rewards Club, Hilton Honors, Marriott Rewards, Ritz Carlton Rewards, Wyndham Rewards, Choice Privileges, Le Club Accor hotels, SPG, Best Western Rewards, Hyatt Gold Passport, Club Carlson, La Quinta Returns, Omni Select Guest, Kimpton Karma Rewards, Fairmont President’s Club, Loews You First, e Fairmont President's Club” mostra que os benefícios de parcerias entre hotéis e marcas não hoteleiras influenciam positivamente a satisfação do cliente.

A marca hoteleira Marriot é um exemplo de sucesso em que conta com 87 milhões de membros e tem parceria com outras 30 marcas não hoteleiras, o que comprova o estudo de Yoo et al. (2018). Através deste programa de fidelização, os clientes podem reservar as suas estadias e comunicar diretamente com os hotéis. Já para a nova geração *Millennials*, foi criada uma plataforma semelhante a um jogo, como o “Candy Crush”, onde os hóspedes sobem de nível de forma a ganhar mais benefícios e regalias em cada estadia, a isto chama-se *gamification* (Laia et al., 2020).

Laia et al. (2020) efetuaram uma análise aos programas de fidelização de 5 grupos hoteleiros a operar em Portugal de forma a perceber quais os benefícios oferecidos e se se começa a assistir a alguma modernização dos mesmos, principalmente devido às preferências da geração *Millennials*. Os grupos hoteleiros escolhidos como objetivo de estudo foram: Pestana Hotels & Resorts; Accor Hotels; Marriott Hotels & Resorts; Meliá Hotels & Resorts; e Vila Galé Hotéis.

Quanto à adesão aos programas de fidelização nos hotéis acima mencionados são todas gratuitas e podem ser feitas online ou num dos hotéis da marca, no entanto no Vila Galé Hotéis é imperativo pernoitar pelo menos uma noite para que a adesão ao programa de fidelização se torne efetivo e no Pestana Hotels & Resorts o cliente apenas consegue tornar-se membro do programa a partir da segunda estadia num dos hotéis da marca ou quando acumula 3000 pontos (Laia et al., 2020). Os pontos são acumulados conforme cada euro gasto.

Quanto às cinco marcas hoteleiras analisadas, todas estas providenciam aos membros dos seus programas os seguintes benefícios: check-in antecipado e check-out tardio; descontos e pontos; brindes (garrafas de água, jornal diário ou outro); parcerias com outras marcas não hoteleiras; e promoções exclusivas (Laia et al., 2020).

As cadeias hoteleiras Accor Hotels, Marriott Hotels & Resorts e Meliá Hotels & Resorts possuem uma receção prioritária para um atendimento mais rápido e personalizado aos seus membros e a Marriott Hotels & Resorts e Vila Galé Hotéis oferecem prioridade aquando da reserva efetuada (Laia et al., 2020).

A Accor Hotels e Marriott Hotels & Resorts garantem sempre a reserva efetuada pelo membro do programa de fidelização, o que acaba por transmitir uma sensação de conforto para o cliente. Estas duas marcas hoteleiras oferecem a membros de nível superior um espaço privado chamado Executive Lounge onde é possível tomar o

pequeno-almoço e outras refeições leves, trabalhar nos seus projetos e negócios, assim como proporcionar momentos em família se esta tiver acesso ao espaço. Esta criação de valor proporciona ligações emocionais entre a marca e o cliente, fidelizando-o e transformando-o num cliente leal (Laia et al., 2020).

Ribeiro e Duarte (2008) efetuaram um estudo de forma a perceber os métodos de fidelização de clientes na hotelaria, mais concretamente em 3 cadeias hoteleiras da cidade de Londrina, Brasil. Através deste estudo foi possível concluir que cada cliente possui as suas preferências e necessidades particulares, pelo que se torna impraticável generalizar e utilizar apenas um método de fidelização para todos os clientes.

As cadeias hoteleiras ficam na frente no que diz respeito à possibilidade e capacidade financeira para investir na fidelização de clientes em comparação com hotéis independentes (Laia et al., 2020; Pimpão et al., 2014; Ribeiro & Duarte, 2008).

Souza (2010) indica que conquistar um novo cliente custa cinco a dez vezes mais caro do que manter um cliente antigo, por isso é cada vez maior o investimento em programas de fidelização. No entanto, a relação custo-benefício destes programas é muito controversa e ainda ninguém chegou a uma resposta razoável sobre se vale a pena gastar centenas de milhares de euros para implementar esta estratégia e se estes são eficientes a longo prazo (Pimpão et al., 2014).

### 3.4 A satisfação dos clientes e seu impacto na hotelaria

A satisfação do consumidor é um objetivo que todas as empresas partem em busca, devido à relação direta com a lealdade à marca, repetição da compra, comunicação boca a boca positiva, lucro financeiro e participação no mercado (Farias & Santos, 2000).

O slogan "o cliente tem sempre razão" destaca a prioridade e a importância da satisfação do cliente (Fecikova, 2004).

Segundo os autores Wooddruff, Cadotte e Jeukins, e Giese e Cote (Cit. por Almeida, 2016, p. 16) entendem a satisfação como uma resposta emocional positiva ou negativa relativamente ao que se espera (expectativa) e se encontra numa determinada situação, seja antes da compra, depois do consumo ou mesmo pela experiência alargada.

Anderson e Srinivasan (2003) investigaram a lealdade do cliente na área de comércio eletrônico e afirmam que a satisfação do cliente depende da última experiência de compra numa determinada empresa eletrônica. A satisfação é o resultado da experiência do cliente durante as diferentes etapas da compra (Lin, Wu, & Chang, 2011).

Para Kotler e Keller (Cit. por Branco, Ribeiro, & Tinoco, 2010, p. 2) a satisfação é uma sensação de prazer quando se comparam as expectativas com o desempenho percebido de um produto. Um produto de desempenho inferior em relação às expectativas existentes, resulta num cliente insatisfeito e, em vice-versa, um cliente fica satisfeito quando o desempenho do mesmo é superior às expectativas (Branco et al., 2010).

Parasuraaman, Zeithaml e Berry criaram em 1988 uma ferramenta chamada SERVQUAL que serve para avaliar a qualidade dos serviços prestados, na hotelaria por exemplo, pois verifica e compara o grau de satisfação com o grau de expectativa (Berry & Parasuraman, 1995). Segundo os autores, esta ferramenta serve para avaliar os pontos fortes e fracos da qualidade do serviço prestado por meio de cinco dimensões: tangibilidade, credibilidade, capacidade de resposta, segurança e empatia. Estes autores acreditam que as expectativas dos clientes são imprescindíveis para a avaliação dos serviços prestados e, desta forma, influencia na sua satisfação.

Kuo, Chang, Cheng e Lai (2013) realizaram um estudo, através da escala SERVQUAL, para identificar a influência da qualidade do serviço na lealdade do cliente na indústria hoteleira de Taiwan. Os autores identificaram que a satisfação do cliente funciona como mediadora entre a qualidade do serviço e a lealdade.

Vários autores relacionam a qualidade do serviço na hotelaria com a satisfação dos hóspedes (Blešić, Ivkov-Džigurski, Stankov, Stamenković, & Bradić 2011; Curakovic, Sikora, Garaca, Curcic, & Vukosav, 2013) e outros autores relacionam-na com a lealdade (Kuo et al., 2013; Wilkins, Merrilees, & Herington, 2010).

Lovelock e Wright (2001) relatam que clientes apenas satisfeitos podem sentir-se atraídos pela concorrência, enquanto que clientes completamente satisfeitos apresentam uma maior probabilidade de se manterem fiéis. Para os mesmos autores, elevados níveis de satisfação dos clientes proporcionam benefícios para as empresas, pois para além de resultar numa maior fidelidade a longo prazo, é mais lucrativo manter bons clientes do que estar a atrair novos.

Perante a revisão da literatura efetuada, verifica-se que, atualmente, o turista está mais exigente, informado e autónomo devido às TIC, o que faz com que seja cada vez mais desafiante manter a satisfação do mesmo.

Assim, as estratégias de marketing relacional surgem como uma solução de modo a que a empresa obtenha o máximo de informação sobre o cliente para conseguir oferecer um produto/serviço personalizado e ajustado às suas necessidades. Estas estratégias vão conduzir a relações duradouras com os clientes, produzindo elevados níveis de satisfação e fidelização por parte dos mesmos.

Desta forma, pensa-se que os programas de fidelização podem contribuir para uma maior satisfação e comprometimento afetivo do cliente com a marca, pois serão atribuídos benefícios e recompensas aos clientes de acordo com os seus interesses. O cliente sentirá que a empresa está atenta às suas preferências, mostrando interesse em voltar a servi-lo e superando sempre as suas expectativas. O intuito é criar interesse no cliente para que este volte a usufruir dos produtos e serviços de determinada marca. No caso particular da hotelaria, os objetivos são os mesmos, mas alarga-se a oferta para vários hotéis de diferentes localizações no caso dos grupos hoteleiros. Pretende-se que o cliente se torne fiel, comprometido e satisfeito com a marca hoteleira e não apenas com um hotel da mesma marca – lealdade poligâmica.

Esta relação a longo prazo de fidelização e lucro entre cliente, empresa, colaboradores e produto deve ser cuidadosamente gerida, pois não é apenas sobre o lucro de cada compra que o cliente faz, mas sim o total dos lucros que pode trazer através desta relação a longo prazo.

## PARTE II – METODOLOGIA

### Capítulo Um – Questão de investigação e objetivo do estudo

A justificação para a escolha do presente estudo deve-se ao facto de, durante o período de estágio profissional realizado no Porto Royal Bridges Hotel, ter sido detetada a inexistência de um Programa de Fidelização Hoteleiro especificamente concebido para a realidade do Grupo Hoteleiro JASE Hotels & Resorts.

Dado tratar-se de um Grupo que detém já 3 unidades de alojamento dispersas entre a região do Douro (2 Hotéis) e a cidade do Porto (1 Hotel) e dado reconhecer-se – através da revisão da literatura – a utilidade que tais Programas representam na satisfação e conseqüente fidelização de clientes em relação à marca hoteleira, importa perceber a importância que tais Programas de Fidelização representam em termos de valor para a satisfação e comprometimento dos clientes para com a marca.

Assim, para o desenvolvimento do presente trabalho foi definido como objetivo principal o de:

O1 – Conhecer a utilidade da adesão aos programas de fidelização hoteleiros na satisfação do cliente e comprometimento com a marca hoteleira.

Por conseqüência, a presente investigação prende-se com a seguinte questão: “Qual a percepção relativamente à utilidade dos programas de fidelização hoteleiros para a satisfação de clientes e comprometimento com a marca?”.

Na seqüência desta questão, o presente trabalho tem ainda como objetivo desenvolver uma Proposta de Modelo de Programa de Fidelização Hoteleiro para o Grupo JASE Hotels & Resorts.

## 1.1 Caracterização dos instrumentos e tipo de estudo

Uma pesquisa pode ser classificada de duas formas quanto à abordagem do problema: quantitativa e qualitativa (Dalfovo, Lana, & Silveira 2008).

Segundo Diehl (Cit. por Dalfovo et al., 2008), a pesquisa quantitativa passa pelo uso da quantificação, tanto na obtenção quanto no tratamento das informações, utilizando técnicas estatísticas com objetivação de resultados que evitem possíveis distorções de análise e interpretação, possibilitando uma maior margem de segurança.

Para Diehl (Cit. por Dalfovo et al., 2008), pesquisa qualitativa, por sua vez, descreve a complexidade de determinado problema, sendo necessário compreender e classificar os processos dinâmicos vividos nos grupos, possibilitando o entendimento das mais variadas particularidades dos indivíduos.

De uma forma geral, os estudos de campo quantitativos guiam-se por um modelo de pesquisa onde o pesquisador parte de quadros conceituais de referência tão bem estruturados quanto possível, a partir dos quais formula hipóteses sobre os fenômenos e

situações que quer estudar. Uma lista de consequências é então deduzida das hipóteses (Dalfovo et al., 2008). A recolha de dados enfatizará números (ou informações conversíveis em números) que permitam verificar a ocorrência ou não das consequências, e daí então a aceitação (ainda que provisória) ou não das hipóteses (Dalfovo et al., 2008). Segundo Hymann (Cit. por Dalfovo et al., 2008), esta recolha de dados é feita, geralmente, por questionários e entrevistas que apresentam variáveis distintas e relevantes para a pesquisa e, por norma, são apresentados através de tabelas e gráficos.

O presente estudo realizado classifica-se como método de investigação quantitativo e de carácter descritivo, aplicando-se o inquérito por questionário para obtenção de dados para posterior análise e interpretação, relativamente aos objetivos do presente estudo.

No que diz respeito à estrutura do questionário (ANEXO A), este inicia-se com uma breve descrição e objetivo do estudo em que o inquirido é informado através do respetivo consentimento informado.

O questionário está estruturado em duas partes, sendo que a primeira parte corresponde ao Perfil Individual e a segunda parte corresponde à Avaliação dos Programas de Fidelização Hoteleiros.

Existem vários tipos de questões que podem ser utilizadas num questionário. Contudo, foram utilizadas questões fechadas, com apresentação das hipóteses de respostas possíveis, e questões de resposta aberta. As questões de resposta fechada dizem respeito às que, em cada uma das opções apresentadas, o inquirido seleciona apenas uma, e as questões de resposta aberta dizem respeito às que o inquirido pode responder conforme desejar mediante o tema indicado.

Na primeira parte do questionário foram colocadas questões relacionadas com o perfil individual dos inquiridos. Foram incluídas três questões: Género (1), Idade (2), Habilitações (3). Na segunda parte do questionário foram colocadas doze questões referentes aos programas de fidelização hoteleiros: Pensa que um programa de fidelização hoteleiro é uma mais valia para o hotel no que diz respeito a aumento de receitas financeiras (4); Pensa que um programa de fidelização hoteleiro traz mais valias para o consumidor no que diz respeito a descontos e promoções (5); Pensa que os clientes ao aderirem a um programa de fidelização hoteleiro estão satisfeitos com a qualidade do

serviço prestado pela marca hoteleira (6); Pensa que existe mais probabilidade de um cliente aderente a um programa de fidelização hoteleiro voltar a pernoitar ou usufruir de serviços dessa marca hoteleira (7); Pensa que um cliente ao aderir a um programa de fidelização hoteleiro possui confiança nessa marca hoteleira (8); Pensa que todos os clientes aderentes a um programa de fidelização hoteleiro ficam clientes fidelizados (9); Na sua opinião, manter a satisfação e compromisso dos clientes fidelizados é um desafio constante (10); As várias prioridades e regalias dos clientes aderentes ao programa de fidelização hoteleiro é algo de fácil gestão para os vários departamentos do hotel (11); Qual o programa de fidelização hoteleiro que utilizam e como funciona na prática (12); O número de clientes aderentes ao Vosso programa de fidelização hoteleiro tem vindo a aumentar anualmente (13); Se respondeu "Sim" na pergunta anterior, por favor indique uma estimativa percentual desse aumento (caso tenha conhecimento) (14); e, por último, na tentativa de ir diretamente ao ponto central deste estudo, é questionado se o inquirido recomenda a implementação de um programa de fidelização num hotel ou grupo hoteleiro (15).

As questões de resposta aberta são apenas as questões nº 12 e nº 14.

De seguida, apresenta-se, através de dois Quadros: a) a listagem das questões aplicadas no questionário (Quadro 1), excetuando as Questões 1, 2 e 3 por serem referentes a dados sociodemográficos, e b) a fundamentação, com base na revisão da literatura, do teor das questões aplicadas (Quadro 2).

Pergunta Nº	O que obter com as perguntas
1	Género
2	Idade
3	Habilitações
4	Os programas de fidelização aumentam os lucros do hotel
5	Os programas de fidelização hoteleiros proporcionam descontos e promoções para o cliente
6	A satisfação do cliente na marca hoteleira está associada à adesão ao programa de fidelização
7	O membro do programa de fidelização volta a usufruir dos serviços e volta a pernoitar num alojamento da marca hoteleira
8	A confiança na marca hoteleira está associada à inscrição no programa de fidelização
9	Os clientes ficam fidelizados à marca hoteleira quando membros do programa de fidelização
10	A satisfação e compromisso do cliente com a marca hoteleira requer empenho da organização
11	O serviço personalizado ao cliente-membro torna-se mais difícil e requer uma melhor gestão e formação do staff
12	Os programas de fidelização hoteleiros utilizados no Porto e Norte de Portugal e como trabalham
13	Os programas de fidelização hoteleiros atraem e captam novos aderentes

14	Qual o crescimento de novos aderentes nos programas de fidelização hoteleiros
15	Recomendação da implementação de programas de fidelização para hotéis ou grupos de hotéis

Fonte: Elaboração própria

Quadro 1 – O que obter das questões referentes ao questionário

Pergunta Nº	Sustentação teórica
1	-
2	-
3	-
4	Koo et al. (2020): “...maximizar lucros é uma tarefa de longo prazo e uma forma eficaz de o fazer é aumentar o número de hóspedes que repetem a sua visita ou estadia no hotel.”
5	Ho et al. (2009): “A maioria dos programas de fidelização assentam numa estrutura por níveis, ou seja, são oferecidas recompensas e/ou benefícios (como produtos gratuitos, promoções ou descontos especiais) consoante o nível de fidelização do cliente.”  Laia et al. (2020): “...estas providenciam aos membros dos seus programas os seguintes benefícios: check-in antecipado e check-out tardio; descontos e pontos; brindes (garrafas de água, jornal diário ou outro); parcerias com outras marcas não hoteleiras; e promoções exclusivas.”
6	Lovelock & Wright (2001): “...elevados níveis de satisfação dos clientes proporcionam benefícios para as empresas, pois para além de resultar numa maior fidelidade a longo prazo, é mais lucrativo manter bons clientes do que estar a atrair novos.”  Palmer et al. (2000): “...estes servem para que os clientes voltem a adquirir produtos e serviços, oferecendo algum benefício para tal.”
7	Moiescu & Allen (2010): “Os programas de fidelização hoteleiros são ferramentas importantes que originam a sua “retenção”, garantindo novas estadias...”  Tang et al. (2005): “...a confiança eletrónica tem um efeito significativo na satisfação e fidelidade do cliente.”
8	Paula & Souza (2017): “O segredo da fidelização é o deslumbramento do cliente, é cativar o mesmo, criar uma ligação emocional de forma a construir uma confiança entre ambas as partes.”
9	Koo et al. (2020): “A questão “se o programa de fidelização é suficiente para criar fidelidade do cliente ou não” é um debate de longa história na indústria da hospitalidade e turismo.”
10	Laia et al. (2020); Yoo et al. (2018): “É desafiante manter os clientes motivados e comprometidos com a marca.”
11	Kuo et al. (2013): “...a satisfação do cliente funciona como mediadora entre a qualidade do serviço e a lealdade.”  Vários autores relacionam a qualidade do serviço na hotelaria com a satisfação dos hóspedes (Blešić et al., 2011; Curakovic et al., 2013)
12	Laia et al. (2020): “...efetuaram uma análise aos programas de fidelização de 5 grupos hoteleiros a operar em Portugal de forma a perceber quais os benefícios oferecidos e se se começa a assistir a alguma modernização dos mesmos, principalmente devido às preferências da geração Millennials.”
13	Souza (2010): “conquistar um novo cliente custa cinco a dez vezes mais caro do que manter um cliente antigo, por isso é cada vez maior o investimento em programas de fidelização.”

14	Koo et al. (2020): “...minimizar despesas e maximizar lucros é uma tarefa de longo prazo e uma forma eficaz de o fazer é aumentar o número de hóspedes que repetem a sua visita ou estadia no hotel.”
15	Pimpão et al. (2014): “No entanto, a relação custo-benefício destes programas é muito controversa e ainda ninguém chegou a uma resposta razoável sobre se vale a pena gastar centenas de milhares de euros para implementar esta estratégia e se estes são eficientes a longo prazo.”

Fonte: Elaboração própria

Quadro 2 - Fundamentação das questões referentes ao questionário

## 1.2 Caracterização da amostra

A população alvo do presente estudo são as unidades hoteleiras nacionais, sendo a unidade amostral constituída por Hotéis de 4 e 5 estrelas da NUTS II, especificamente a Região do Porto e Norte de Portugal, e a população objeto constituída por Diretores Comerciais destas tipologias de unidades hoteleiras.

A determinação do tamanho da amostra envolveu considerações de ordem meramente qualitativa, baseadas na importância da opinião dos respondentes (tendo em conta a sua influência no processo de tomada de decisão) e na natureza da investigação do presente estudo. Tais considerações fundamentam-se no objetivo geral de, através das indicações dos respondentes, encontrar evidências relacionadas com o objeto de estudo da presente investigação para, a partir delas: por um lado, desenvolver generalizações extensíveis ao quadro amostral (unidades hoteleiras de 4 e 5 estrelas) e, por outro lado, fundamentar o objetivo específico de desenvolver uma proposta de modelo de Programa de Fidelização para o Grupo JASE Hotels & Resorts.

A técnica adotada para a presente investigação foi a recolha de dados através do inquérito por questionário, desenvolvido na plataforma “Google Forms” e distribuído por email (para emails profissionais) durante os meses de março a setembro de 2020.

Antes de os inquéritos serem distribuídos, foram realizados contactos telefónicos aos hotéis de 4 e 5 estrelas da Região do Porto e Norte de Portugal de forma a obter validação do interesse do presente objeto de estudo, bem como os devidos endereços eletrónicos dos potenciais respondentes.

Para a realização deste estudo foram recolhidos 38 questionários, o que constitui a amostra em estudo, de uma população de 139 unidades hoteleiras de 4 e 5 estrelas pertencentes à Região Porto e Norte de Portugal (*Travel BI by Turismo de Portugal*, 2019).

Utilizando um nível de confiança de 90% e uma amostra de  $n = 38$ , obtém-se: Erro (B) = 11% (Quadro 3).

Características	Pesquisa
Universo em estudo	Diretores Comerciais de Hotéis de 4 e 5 estrelas
Cobertura geográfica	NUTII - Porto e Norte de Portugal
Cobertura Temática	Avaliação dos programas de fidelização hoteleiros
Dimensão da Amostra	38 Diretores Comerciais
Dimensão da população	139 Hotéis de 4 e 5 estrelas
Erro da Amostra	Erro (B) = 11%
Nível de Confiança	90% $z = 1,65$
Tipo de Amostra	Amostragem por conveniência
Tipo de estudo	Quantitativo
Método de recolha de dados	Questionário online "Google Forms"
Método de tratamento de dados	SPSS versão 26
Datas da recolha de dados	Março a Setembro de 2020

Fonte: Elaboração Própria  
 Quadro 3 - Ficha técnica da amostra

## Capítulo Dois – Apresentação e discussão de resultados

### 2.1 Perfil Individual

Na amostra, 22 pessoas são do sexo masculino (57,9%) e 16 pessoas são do sexo feminino (42,1%), observando a Tabela 1. Quanto à idade, a maior parte dos inquiridos (44,7%) está entre os 25 e 34 anos (ver Tabela 2).

Tabela 1 - Tabela de frequências: Género

		Frequência	Percentagem	Percentagem acumulativa
Género	Masculino	22	57,9	57,9
	Feminino	16	42,1	100,0
	Total	38	100,0	

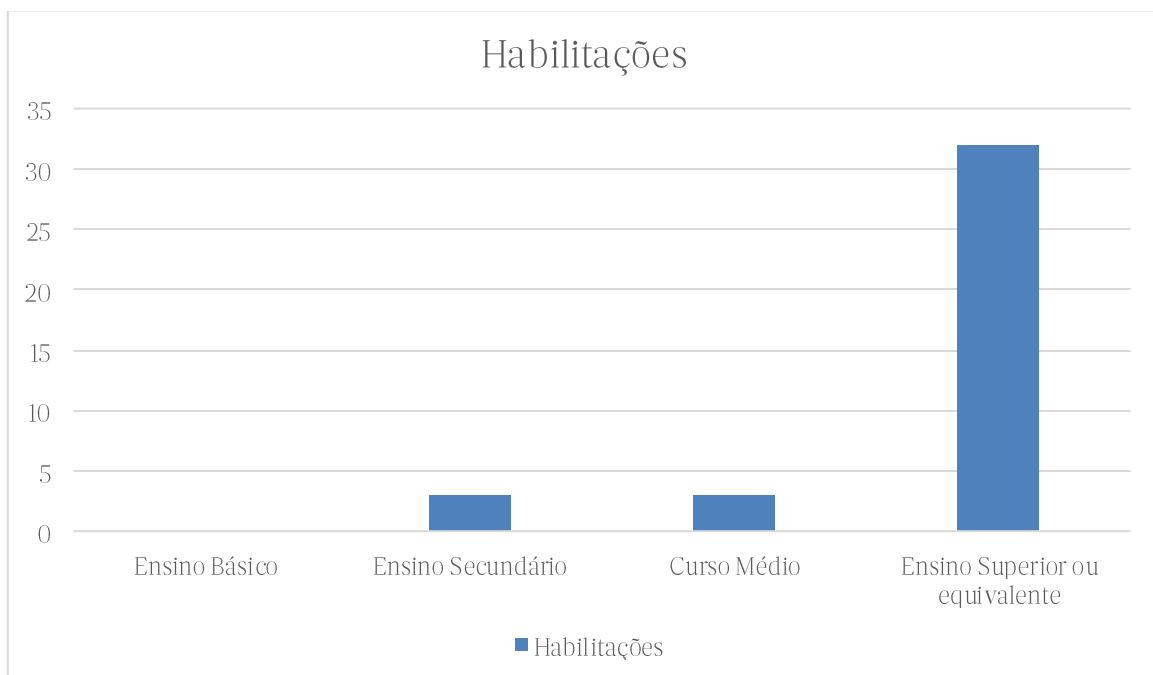
Fonte: Elaboração própria com base nos outputs do SPSS

Tabela 2 - Tabela de frequências: Idade

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
Idade	18-24	3	7,9	7,9
	25-34	17	44,7	52,6
	35-44	13	34,2	86,8
	45-54	5	13,2	100,0
	Total	38	100,0	

Fonte: Elaboração própria com base nos outputs do SPSS

No que diz respeito a Habilitações, 32 dos inquiridos (84,2%) têm o Ensino Superior ou equivalente, 3 inquiridos têm o Curso Médio e outros 3 inquiridos têm o Ensino Secundário, ambos com 7,9% (Gráfico 1).



Fonte: Elaboração própria com base nos outputs do SPSS

Gráfico 1 - Gráfico de frequências: Habilitações

## 2.2 Programas de Fidelização Hoteleiros

Perante os outputs do SPSS, os resultados das perguntas da Parte II do inquérito apresentam-se de seguida:

Quanto à pergunta 4, a maior parte dos inquiridos (86,8%) responderam “Sim”, totalizando 33 respostas, revelando que um Programa de Fidelização é uma mais valia para o hotel, no que diz respeito a aumento de receitas financeiras.

Na pergunta 5, a maior parte dos inquiridos (89,5%) responderam “Sim”, totalizando 34 respostas, mostrando que um Programa de Fidelização é uma mais valia para o cliente, no que diz respeito à obtenção de descontos e promoções.

29 inquiridos (76,3%) responderam “Sim” à pergunta 6, o que dá a entender, por parte dos Diretores Comerciais, que o cliente ao aderir a um Programa de Fidelização demonstra satisfação com a marca hoteleira.

36 inquiridos (94,7%) responderam “Sim” à pergunta 7, o que mostra que existe mais probabilidade de um cliente aderente a um Programa de Fidelização Hoteleiro voltar a pernoitar ou usufruir de serviços dessa marca hoteleira, ou seja, acaba por se comprometer com a marca.

Quanto à pergunta 8, com 28 respostas “Sim” por parte dos inquiridos (73,7%), infere-se que o cliente, ao aderir um Programa de Fidelização Hoteleiro, possui confiança nessa marca hoteleira.

Na pergunta 9, a resposta “Não” surgiu 13 vezes e teve um maior peso (34,2%) relativamente à resposta “Sim”, que totalizou 7 respostas (18,4%). Além disso, 15 dos inquiridos responderam “Talvez”, o que dificulta retirar conclusões quanto a esta questão (ver Tabela 3). Nesse sentido, não é possível afirmar que todos os clientes aderentes a um Programa de Fidelização Hoteleiro ficam fidelizados com a marca.

Tabela 3 - Tabela de frequências: Pergunta nº 9- Pensa que todos os clientes aderentes a um programa de fidelização hoteleiro ficam clientes fidelizados?

		Frequência	Percentagem	Percentagem acumulativa
Pergunta 9	Sim	7	18,4	18,9
	Não	13	34,2	54,1
	Talvez	15	39,5	94,6
	Não sei	2	5,3	100,0
	Total	37	97,4	
Omisso	Sistema	1	2,6	
Total		38	100,0	

Fonte: Elaboração própria com base nos outputs do SPSS

36 inquiridos (94,7%) responderam “Sim” à pergunta 10, o que indica que manter a satisfação e compromisso dos clientes fidelizados é um desafio constante.

Na pergunta 11, o número de respostas “Sim” e “Não” estiveram muito próximos uma da outra, totalizando 15 e 17 respostas, respetivamente. Além disso, quatro dos inquiridos responderam “Talvez”, um respondeu “Não sei” e um inquirido não respondeu à pergunta, o que dificulta retirar conclusões quanto a esta questão (ver Tabela 4). Neste sentido, poderemos inferir que o serviço personalizado ao cliente-membro poderá ou não implicar uma melhor gestão e uma maior formação por parte dos colaboradores, dependendo, poderemos equacionar, da dimensão e nível de utilização deste tipo de ferramenta.

Tabela 4 - Tabela de frequências: Pergunta nº 11- As várias prioridades e regalias dos clientes aderentes ao programa de fidelização hoteleiro é algo de fácil gestão para os vários departamentos do hotel?

		Frequência	Percentagem	Percentagem acumulativa
<b>Pergunta 11</b>	Sim	15	39,5	40,5
	Não	17	44,7	86,5
	Talvez	4	10,5	97,3
	Não sei	1	2,6	100,0
	Total	37	97,4	
Omisso	Sistema	1	2,6	
<b>Total</b>		<b>38</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Elaboração própria com base nos outputs do SPSS

Na pergunta 12 (ver Tabela 5), foram indicados alguns dos Programa de Fidelização Hoteleiros que os Diretores Comerciais utilizam na marca hoteleira onde exercem a sua função, sendo estes: Marriot Bonvoy; IHG Rewards Club; ALL - Accor Live Limitless; e Meliã Rewards.

No entanto, a maioria das unidades hoteleiras onde os Diretores Comerciais trabalham não utiliza Programa de Fidelização. Foram respondidos 19 inquéritos que admitem não ter Programa de Fidelização (50% das respostas) e oito destas respostas (21,1% do total de inquiridos) indicam que, mesmo não tendo Programa de Fidelização, é efetuada uma avaliação do nº de estadias dos clientes e atribuem tarifas especiais e descontos em serviços aos mesmos.

12 respostas foram omissas (31,6%), o que poderá revelar que não têm Programa de Fidelização ou que não quiseram responder.

Tabela 5 - Tabela de frequências: Pergunta nº 12- Qual o programa de fidelização hoteleiro que utilizam e como funciona na prática?

		Frequência	Percentagem	Percentagem acumulativa
Pergunta 12	Marriot Bonvoy (acumulação de pontos)	2	5,3	7,7
	Cartão Virtual com descontos em serviços	1	2,6	11,5
	IHG Rewards Club (acumulação de pontos)	1	2,6	15,4
	Não tem programa de fidelização, mas avaliam nº estadias e atribuem tarifas especiais e descontos em serviços	8	21,1	46,2
	ALL - Accor Live Limitless (acumulação de pontos)	1	2,6	50,0
	Meliã Rewards (acumulação de pontos)	2	5,3	57,7
	Não tem	11	28,9	100,0
	Total	26	68,4	
Omisso	Sistema	12	31,6	
Total		38	100,0	

Fonte: Elaboração própria com base nos outputs do SPSS

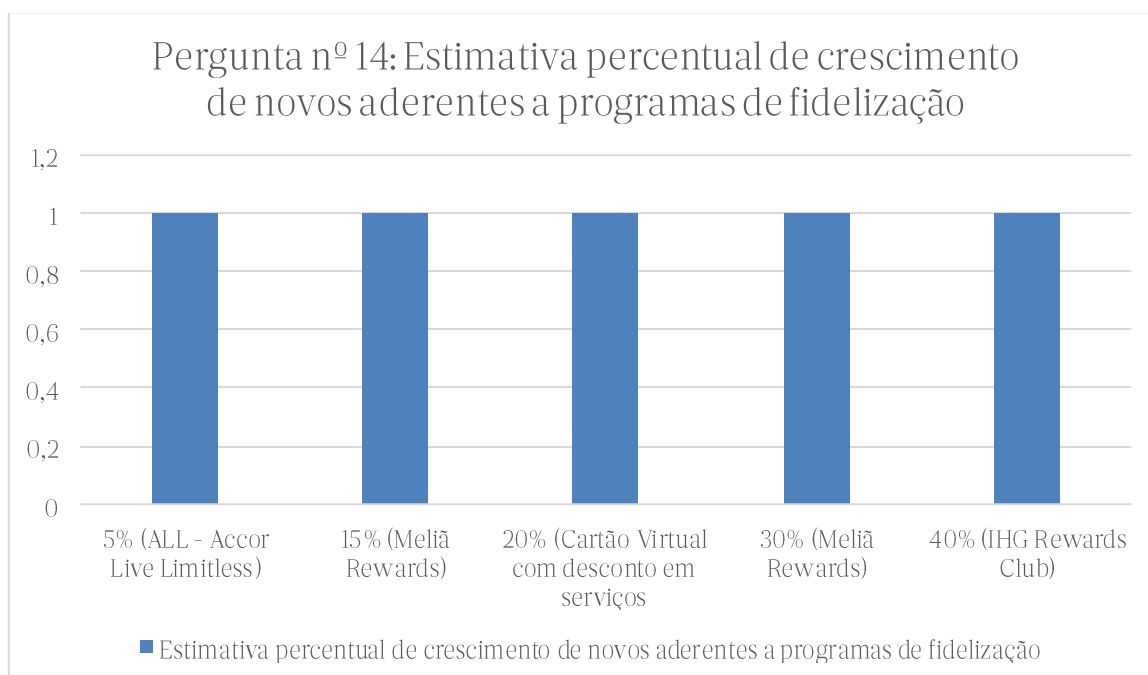
Perante a questão 13, apenas 5 inquiridos (13,2%) responderam “Sim” à pergunta e 31 dos inquiridos (81,6%) não responderam. Acredita-se que esta percentagem sem resposta é elevada pelo facto de os inquiridos não trabalharem com Programa de Fidelização e não conseguirem, portanto, responder com tal informação, e outros porque não sabem responder (ver Tabela 6).

Tabela 6 - Tabela de frequências: Pergunta nº 13- O número de clientes aderentes ao Vosso programa de fidelização hoteleiro tem vindo a aumentar anualmente?

		Frequência	Percentagem	Percentagem acumulativa
Pergunta 13	Sim	5	13,2	71,4
	Não sei	2	5,3	100,0
	Total	7	18,4	
Omisso	Sistema	31	81,6	
Total		38	100,0	

Fonte: Elaboração própria com base nos outputs do SPSS

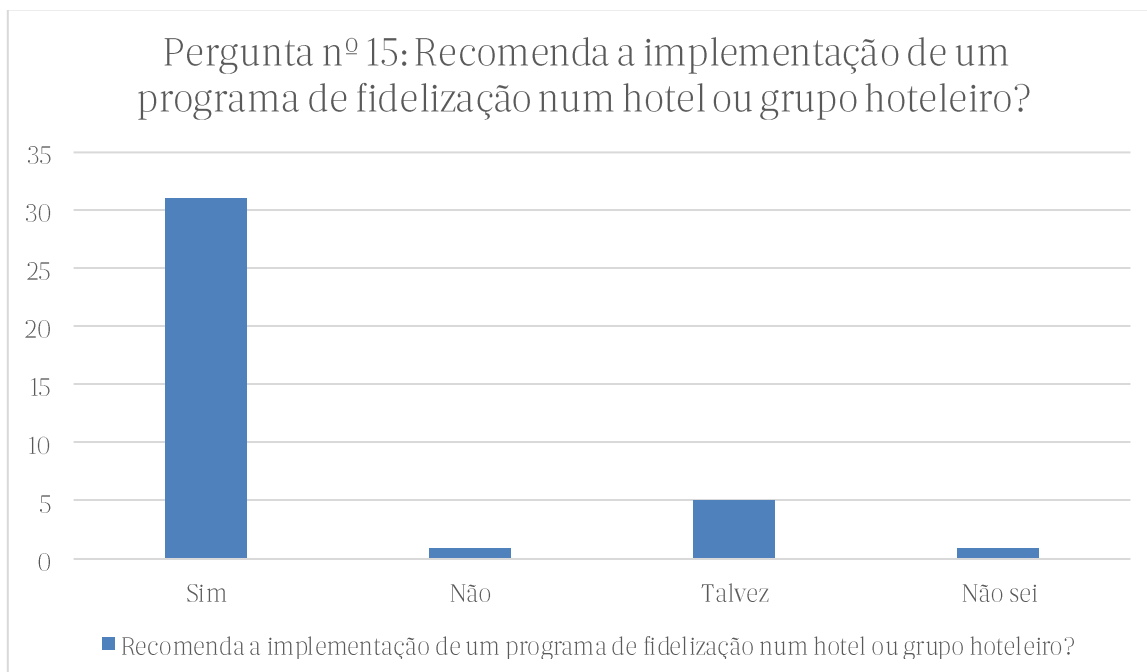
Apenas 5 inquiridos (13,2%) responderam à pergunta 14 com as respetivas taxas de aumento de novos aderentes a Programa de Fidelização. 33 dos inquiridos (86,8%) não responderam. Acredita-se que esta percentagem sem resposta é tão elevada porque os inquiridos não trabalham com Programa de Fidelização e não conseguem responder com tal informação, e outros porque não sabem responder (Gráfico 2).



Fonte: Elaboração própria com base nos outputs do SPSS

Gráfico 2 - Gráfico de frequências: Pergunta nº 14

Quanto à última pergunta nº 15, a maioria dos inquiridos (81,6%) responderam “Sim”, totalizando 31 respostas, indicando que é recomendado um Programa de Fidelização num hotel ou grupo hoteleiro (Gráfico 3).



Fonte: Elaboração própria com base nos outputs do SPSS

Gráfico 3 - Gráfico de frequências: Pergunta nº 15

Através dos dados recolhidos na análise efetuada é possível validar o objetivo estabelecido de conhecer a utilidade da adesão aos programas de fidelização hoteleiros na satisfação do cliente e comprometimento com a marca hoteleira, mais precisamente com as respostas às perguntas 6, 7 e 8. No entanto, é revelado ser um desafio manter os clientes satisfeitos e comprometidos com a marca, ou seja é necessário trabalho constante por parte da equipa da marca hoteleira de forma a corresponder às exigências e expectativas dos clientes (pergunta 10). Os clientes podem nunca chegar a ficar fidelizados com a marca hoteleira (pergunta 9), pelas mais variadas razões, tais como: atratividade de outras marcas; melhores preços do mercado concorrente; mais ou diferentes regalias que vão ao encontro dos desejos dos clientes; entre outras.

Nota-se que, de forma geral, quem possui Programa de Fidelização são os grandes grupos hoteleiros como nos demonstra a revisão da literatura e alguns dos dados apurados pelo questionário aplicado: Accor Hotels, Marriott Hotels & Resorts; Meliã

Hotels & Resorts; e InterContinental Hotels Group (IHG). Ou seja, grupos hoteleiros com capacidade financeira e dimensão para tal, conforme indica Laia et al. (2020), Pimpão et al. (2014), e Ribeiro e Duarte (2008) no Capítulo Dois. É de referir que, pela opinião de alguns Diretores Comerciais, a taxa de novos aderentes a Programa de Fidelização tem crescido, apesar do número de respostas ter sido bastante insuficiente (pergunta 14).

Nos tempos atuais em que tudo é volátil, instável e imprevisível, um Programa de Fidelização poderá ajudar a manter clientes que voltem a algum dos hotéis dessa marca hoteleira. Isto fará com que o grupo consiga gerar mais receita porque os clientes satisfeitos e comprometidos com a marca vão, certamente, voltar a repetir a experiência ou a usufruir dos serviços existentes.

Desta forma, pensa-se ser uma mais valia a utilidade de um programa de fidelização para o grupo JASE Hotels & Resorts, sendo este um grupo hoteleiro nacional em expansão.

No capítulo seguinte é apresentada uma proposta de Modelo de Programa de Fidelização de Clientes para o Grupo JASE Hotels & Resorts que pode ser implementado posteriormente, através da criação do mesmo nas devidas plataformas digitais.

### **PARTE III – PROPOSTA DE MODELO DE PROGRAMA DE FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES PARA O GRUPO JASE HOTELS & RESORTS**

#### **Capítulo Um – Regulamento do Modelo de Programa de Fidelização JASE Rewards**

A proposta de Modelo do Programa de Fidelização de clientes idealizado para a JASE Hotels & Resorts abrange os 3 hotéis existentes, sendo estes: Douro Palace Hotel Resort & Spa; Douro Royal Valley Hotel & Spa; e Porto Royal Bridges Hotel. A sugestão de nome para o Programa de Fidelização seria JASE Rewards.

A presente proposta de Modelo de Programa de Fidelização resulta da fundamentação teórica recolhida ao longo da revisão da literatura, do resultado da análise ao questionário aplicado a especialistas na área em estudo e no conhecimento da realidade hoteleira do Grupo JASE Hotels & Resorts, apurado ao longo de todo o período de estágio profissional. Sustentam-se ainda em Programas de Fidelização já existentes e

utilizados em Grupos hoteleiros que operam em Portugal, ajustando alguns desses modelos à realidade do Grupo a quem se destina a presente proposta de modelo.

Desta forma, nos pontos seguintes faz-se a apresentação de um regulamento concebido para o Modelo de Programa de Fidelização a poder ser implementado na JASE Hotels & Resorts.

## 1.1 Termos e condições

Este regulamento respeita ao programa de fidelização JASE Rewards no qual são concedidos benefícios aos membros e clientes da marca hoteleira JASE Hotels & Resorts em reservas Diretas (via Site ou Central de Reservas, sempre e desde que identificados como membros no ato da Reserva).

A adesão ao programa de fidelização é aceite a todas as pessoas com mais de 18 anos e é exclusivo para Particulares (não se aplica a Empresas). Após a adesão e aceitação dos seus termos e condições, será atribuído um cartão virtual e respetivo número. Na adesão, o membro poderá ainda solicitar a emissão de um cartão físico.

A participação e benefícios do programa são pessoais e intransmissíveis, não podendo ser cedidos a terceiros.

O membro, ao aceitar a adesão ao programa JASE Rewards está a aceitar igualmente o tratamento dos seus dados pessoais para aproximar as comunicações aos seus gostos, características pessoais e preferências.

O membro deverá manter os seus dados de contacto e perfil atualizados, usando a sua área privada dedicada para o efeito no site [www.jasehotels.com](http://www.jasehotels.com) e pode cessar a sua participação a qualquer momento bastando que o comunique por escrito junto de qualquer unidade hoteleira da marca hoteleira JASE Hotels & Resorts ou por email para [marketing@jase.pt](mailto:marketing@jase.pt).

Em nenhuma circunstância os pontos creditados no cartão do membro JASE Rewards poderão ser convertidos em dinheiro, vales ou outro benefício não previsto.

## 1.2 Condições de utilização do cartão

O cartão JASE Rewards, virtual ou físico (conforme opção do cliente), é pessoal e intransmissível e é propriedade da JASE Hotels & Resorts.

Na perda ou extravio do cartão físico, a emissão de um novo cartão é gratuita.

### 1.3 Benefícios

Na reserva direta de alojamento, desde que o membro tenha efetuado o Login na área de membro via site [www.jasehotels.com](http://www.jasehotels.com) ou identificado pelo seu número de membro via central de reservas, terá acesso a uma tarifa especial com desconto definido conforme o seu nível de membro (*Silver, Gold ou Royal*). Reservas de membros que não sejam efetuadas diretamente através do website ou pela Central de Reservas não têm acesso a desconto de membro nem acumulação de pontos nessa estadia.

Por cada 1 euro gasto em reservas de alojamento ou por cada 2 euros gastos em Restaurante, Bar, Spa, Serviço ao quarto ou Lavandaria, será creditado 1 ponto na conta cartão do membro para posterior usufruto.

Serão creditados pontos adicionais em campanhas/ações periódicas que a administração do programa JASE Rewards defina e que serão devidamente comunicados por e-mail, website, SMS ou *newsletter*.

Os membros terão ainda acesso a parcerias específicas que lhes serão comunicadas através dos meios acima descritos.

### 1.4 Condições de utilização dos benefícios

Para utilizar os benefícios do Programa de Fidelização JASE Rewards é condição a identificação do membro quer no ato da reserva quer da utilização dos benefícios. O membro deverá informar o seu número de membro.

A intenção de redenção dos pontos e quantidade respetiva tem de ser informada no ato da reserva do alojamento.

### 1.5 Obtenção de pontos

Por cada 1 euro gasto em reservas de alojamento ou por cada 2 euros gastos em Restaurante, Bar, Spa, Serviço ao quarto ou Lavandaria, será creditado 1 ponto na conta cartão do membro. Gastos de Restaurante, Bar ou Spa que sejam pagos diretamente pelo cliente sem alocação ao seu número de quarto podem igualmente originar pontos na conta cartão do membro, mas a sua acumulação terá de ser reclamada pelo cliente na sua área privada de membro no site [www.jasehotels.com](http://www.jasehotels.com) acompanhada das respetivas faturas com nome e nº de contribuinte do membro. Apenas podem ser reclamadas faturas em nome individual (nome do membro) e o prazo para reclamar estes pontos é de 30 dias após a data de check-out/emissão da fatura.

Serão creditados pontos adicionais em campanhas/ações periódicas que a administração do programa JASE Rewards defina e que serão devidamente comunicados por e-mail, website, SMS ou *newsletter*.

Os pontos creditados, quer após pagamento da reserva ou quer após reclamação de pontos na área do cliente (de consumos não alocados aos quartos) só ficam válidos para redenção em reservas de alojamento após a operação/crédito.

Não são alvo de acumulação de pontos quando os consumos derivam de uma das situações abaixo descritas:

- Banquetes, Conferências, *Coffee-Breaks* ou qualquer jantar de empresa ou de origem semelhante, Grupos ou outros que não sejam faturados em nome individual do membro. Não há acumulação de pontos em faturas que sejam em nome de outrem que não o membro do programa JASE Rewards;
- Aluguer de salas;
- Pagamento de serviços que não sejam de Restaurante, Bar, SPA, Serviço ao quarto ou Lavandaria ou que tenham ocorrido nas unidades hoteleiras, mas sejam prestação de serviços de terceiros;
- Gratificações aos colaboradores dos hotéis JASE Hotels & Resorts;
- Desembolsos pagos nos hotéis, tais como gastos em transferes, táxis, farmácias, etc.;
- Taxas turísticas municipais.

Os pontos creditados ao membro JASE Rewards corresponderão exclusivamente a consumos relativos à sua estadia e à dos filhos menores de 18 anos.

Quando a estadia é paga por terceiros, os pontos só serão creditados na conta do membro (quem usufrui da estadia) quando este efetuar pagamentos diretos (pedindo nome e nº de contribuinte na fatura e solicitando a redenção posterior). A estadia, não sendo faturada em nome do membro, não dá direito a acumulação de pontos.

## 1.6 Reservas com utilização de pontos

A utilização de pontos só é permitida em reservas de alojamento.

A indicação da quantidade de pontos a utilizar deve ser comunicada no ato da reserva.

Numa reserva de alojamento nos hotéis da JASE Hotels & Resorts, a utilização de pontos pode ir até 100% do alojamento (excluindo os restantes serviços), caso esses pontos existam na conta do cliente membro.

Pontos acumulados numa unidade hoteleira JASE podem ser usados em qualquer reserva de alojamento de qualquer hotel do Grupo JASE Hotels & Resorts.

Reservas canceladas dentro do período de cancelamento terão os pontos novamente creditados na conta do cliente, mas esse movimento levará não menos de 48h a produzir efeito.

Cancelamento de reservas com penalização (não reembolsáveis ou fora do período de cancelamento) não terão direito ao reembolso dos pontos.

## 1.7 Validade dos pontos

Os pontos são creditados no dia do pagamento da respetiva reserva e válidos por 2 anos (24 meses) a contar desse dia. No final desse prazo os pontos que não foram utilizados perderão a sua validade.

A JASE Hotels & Resorts reserva-se o direito de oferecer diferentes condições de caducidade dos pontos que sejam atribuídos em promoções, campanhas ou outras ações de marketing.

## 1.8 Comunicações aos membros

A JASE Hotels & Resorts poderá comunicar com os seus membros por: correio físico; SMS, e-mail ou *newsletter*, desde que os membros tenham concedido consentimento no momento da adesão ou posteriormente na sua área privada no site [www.jasehotels.com](http://www.jasehotels.com).

#### 1.9 Cancelamento e alterações ao programa de fidelização

A marca hoteleira JASE Hotels & Resorts reserva-se o direito de cancelar ou alterar as condições do Programa de Fidelização, de forma parcial ou total, em qualquer altura, comprometendo-se a fazer os melhores esforços para informar prontamente os membros do programa sobre o conteúdo e a data de efeitos das alterações.

O Grupo JASE Hotels & Resorts reserva-se o direito de criar regras específicas para o programa de fidelização de acordo com a área geográfica, onde aplicável.

Em caso de anulação, por parte do cliente, da sua conta membro do Programa de Fidelização, os pontos que os Membros tenham em crédito serão automaticamente cancelados, sem direito a indemnização, nem podendo ser convertidos em dinheiro ou qualquer outra forma de compensação.

O Grupo JASE Hotels & Resorts reserva-se o direito de cancelar a participação dos Membros que utilizem indevidamente o seu crédito e os seus benefícios, incumprindo o disposto no presente regulamento.

#### 1.10 Erros e reclamações

O Grupo JASE Hotels & Resorts não se responsabiliza pelo extravio de correspondência ou atrasos nos correios e reserva-se o direito de alterar as políticas de pontos, as descrições ou o material promocional enviado aos Membros.

Qualquer reclamação dos membros do Programa de Fidelização sobre o crédito e utilização dos pontos ou outros benefícios, deverá ser apresentada na área privada do cliente no site [www.jasehotels.com](http://www.jasehotels.com) e na área de reclamação de pontos. As reclamações também podem ser efetuadas junto da respetiva unidade hoteleira ou enviando e-mail para [marketing@jase.pt](mailto:marketing@jase.pt), anexando as respetivas faturas/documentos de suporte à reclamação.

O prazo para reclamações relativas ao crédito de pontos é de 90 dias a contar desde a data da respetiva fatura, após a qual prescreve esse direito.

## Capítulo Dois – Aplicabilidade do Modelo de Programa de Fidelização JASE Rewards

### 2.1 Descrição da aplicabilidade do Modelo de Programa de Fidelização JASE Rewards

Para descrever a forma como seria aplicado este modelo, foi elaborado um esquema que mostra 3 níveis exemplo que podem ser aplicados no programa de fidelização (Quadro 4). Estes níveis de membro deverão ter diferentes benefícios a oferecer por nível, de forma a que certos pormenores criem valor para o cliente. Portanto, quanto maior for o nível, mais e melhores serão as regalias oferecidas. Estamos perante o termo *gamification*. A tabela é apresentada de seguida:

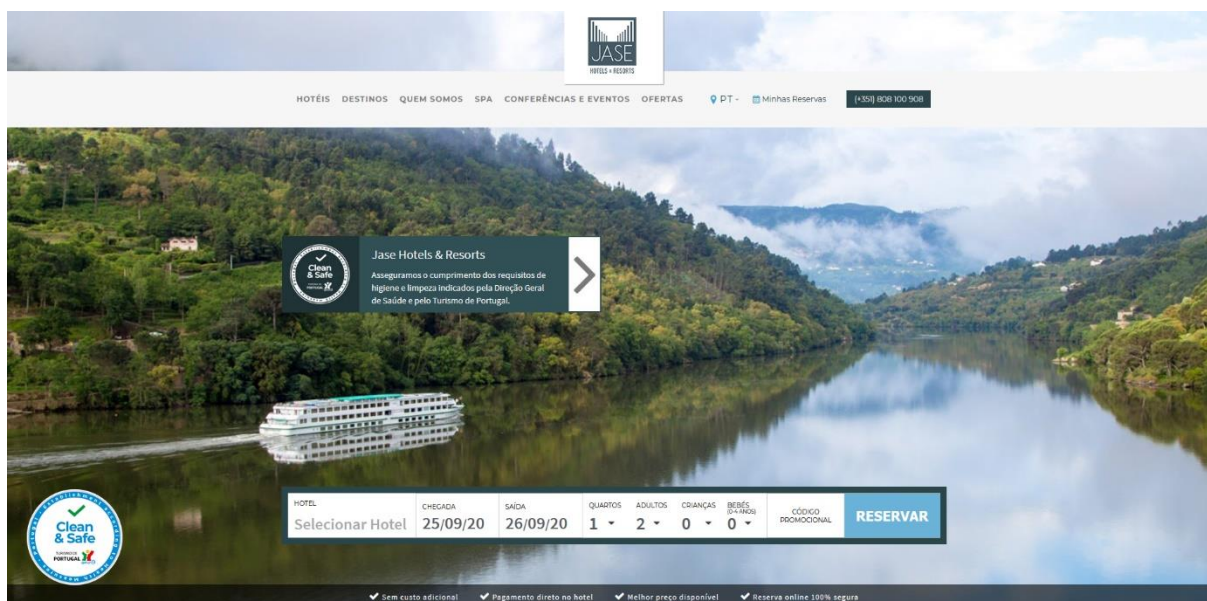
NÍVEIS DE MEMBRO	SILVER	GOLD	ROYAL
Tornar-se membro (pessoas individuais e maiores de 18 anos)	Online ou ao balcão de qualquer hotel	> 1.000€ (valor de envolvimento anual)	> 5.000€ (valor de envolvimento anual)
Manter-se membro	1 reserva por ano	> 1.000€ (valor de envolvimento anual)	> 5.000€ (valor de envolvimento anual)
Duração dos pontos	2 anos	2 anos	2 anos
Acumulação de pontos em reserva de alojamento	1€ = 1 Ponto	1€ = 1 Ponto	1€ = 1 Ponto
Acumulação de pontos em Restaurante, Bar, Spa, Serviço ao quarto ou Lavandaria	2€ = 1 Ponto	2€ = 1 Ponto	2€ = 1 Ponto
Conversão dos pontos	30 pontos = 1€ desconto	25 pontos = 1€ desconto	20 pontos = 1€ desconto
Anuidade gratuita	Sim	Sim	Sim
Acesso a promoções exclusivas	Sim	Sim	Sim
Desconto sobre Reservas de Alojamento (Desconto sobre a melhor tarifa disponível no site. Não acumulável com outras tarifas ou promoções)	10% desconto	15% desconto	20% desconto
Desconto nos serviços de Restauração (Apenas para uso no Bar, Restaurante e Serviço ao quarto. Não pode ser usufruído em serviços como: Banquetes, Conferências e <i>Coffee-Breaks</i> . Não acumulável com outras tarifas ou promoções)	Não	5% desconto	5% desconto
Desconto nos serviços de Spa (Não acumulável com outras tarifas ou promoções)	Não	10% desconto	10% desconto

Prioridade no Check-in	Não	Não	Sim
Entrada antecipada no quarto (mediante disponibilidade)	Não	A partir das 12:00	A partir das 10:00
Saída tardia do quarto (mediante disponibilidade)	Não	Até às 14:00	Até às 16:00
Garrafa de água diária no quarto	Sim	Sim	Sim
Vip Boas-Vindas	Bolachas e garrafa de água	Garrafa vinho do Porto	Garrafa vinho do Porto e prato de fruta laminada
Estacionamento gratuito (quando aplicável)	Sim	Sim	Sim
Carregamento elétrico de veículos gratuito (quando aplicável)	Sim	Sim	Sim
Acesso Wi-Fi gratuito	Sim	Sim	Sim

Fonte: Elaboração própria

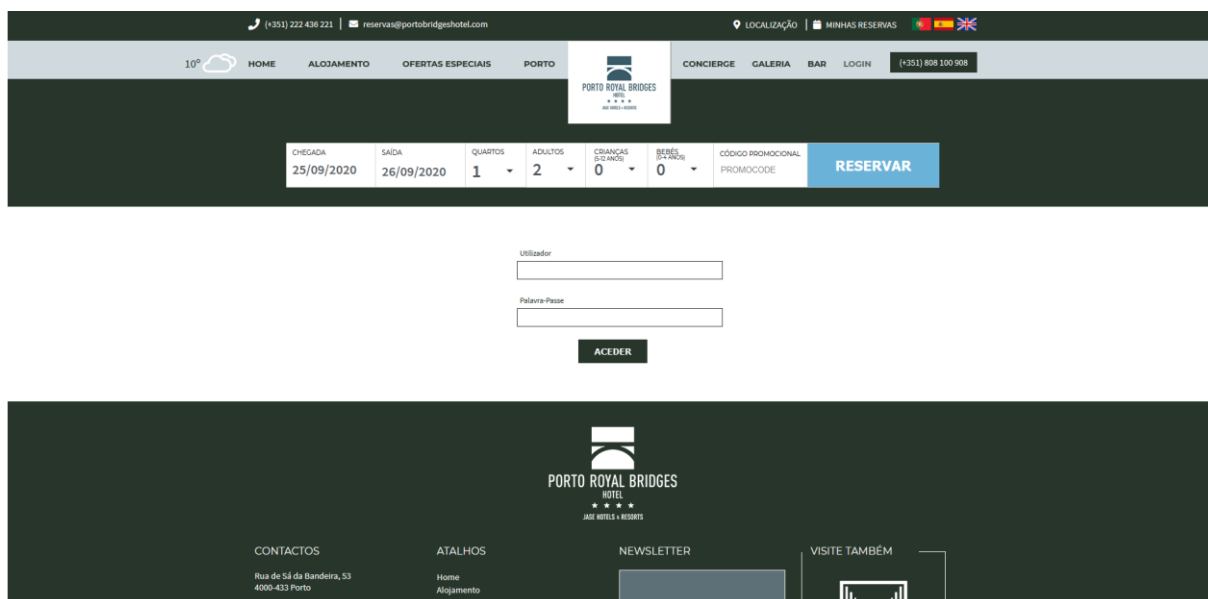
Quadro 4 - Níveis de membro JASE Rewards

Para a utilização do programa de fidelização, este deverá ser simples, intuitivo e de fácil acesso. Por isso bastaria aceder ao website [www.jasehotels.com](http://www.jasehotels.com) (Figura 6) e fazer o login com as respetivas credenciais (Figura 7).



Fonte: Website JASE Hotels & Resorts

Figura 6 - Página inicial do website JASE Hotels & Resorts



Fonte: Website JASE Hotels & Resorts

Figura 7 - Página de login no website JASE Hotels & Resorts

Depois de validar os dados de login, o membro estará na sua página pessoal do programa de fidelização onde terá acesso a toda a informação pessoal como: fotografia, nome, morada, nº de cartão de cidadão ou passaporte e respetiva validade, data de nascimento, nº de contribuinte, cartão de crédito associado (opcional), contactos pessoais e possibilidade de alterar a password de login assim como alterar se deseja continuar a receber promoções exclusivas e *newsletter*. Nesta mesma página pessoal, o cliente deverá ter acesso ao nível de membro correspondente, pontos alcançados, histórico de reservas já efetuadas e também à zona de sugestões e reclamações.

Para além de tudo isto, o corpo principal da página do programa de fidelização JASE Rewards teria sempre as mais recentes promoções exclusivas dos 3 hotéis do grupo hoteleiro consoante a época do ano, os interesses pessoais do cliente e histórico de consumos (CRM). O cliente aderente poderá verificar que ao efetuar a reserva e com os pontos que possui pode descontar no valor da tarifa do quarto no preciso momento da efetivação da reserva.

Este programa de fidelização JASE Rewards permite com que o cliente ao chegar ao hotel apenas lhe tenha de ser entregue a chave do quarto e efetuar o pagamento (se necessário), tornando o check-in rápido e eficaz.

No que diz respeito à gestão interna pelos vários departamentos do hotel (departamento de reservas, receção/front office, restaurante, bar, etc) deverá existir uma atenção direcionada ao perfil do cliente que, teoricamente, o programa de fidelização nos permite conhecer. Isto porque no momento da reserva por parte do cliente aderente ao programa de fidelização, a reserva entrará no sistema operativo do hotel já com a indicação do “Tipo Membro”, neste caso o nível de membro (Figura 8).

The screenshot displays the 'PMS - Reservas' system interface. The main window shows a customer profile for '113514 - passantes'. The profile includes fields for Name, VIP status, Address, City, District, Nationality (PORTUGAL), Sex (MASCULINO), and Date of Birth (DD-MM-YY). There are also fields for Language (portugues), Postal Code, Municipality (Concelho), and Profession. A table below lists identification documents with columns for Number, Type, Validity Date, Issuing Country, Issuing Authority, and Document Number. The 'Tipo Membro' is set to 'Não Definido'. There are also fields for 'Nº Cartão Crédito', Card Type, Expiry Date, and 'Enviar confirmação?' with checkboxes for E-Mail, SMS, and PDF. The interface includes a navigation menu at the top and a sidebar with icons for search, print, and other functions.

Fonte: Sistema hoteleiro *Soft Concept* existente na JASE Hotels & Resorts

Figura 8 - Sistema operativo da JASE Hotels & Resorts

Dependendo do nível de membro do cliente que efetuou a reserva, é necessário confirmar todos os detalhes e regalias a que este cliente tem direito (Quadro 4 acima), de forma a que todos os departamentos do hotel estejam em sintonia e procedam em conformidade.

As principais vantagens deste modelo de programa de fidelização é que é possível atrair e manter clientes satisfeitos a usufruírem mais vezes da marca hoteleira JASE Hotels & Resorts, potenciando a ligação entre os dois Hotéis localizados no Douro e a unidade situada no Porto, numa estratégia de *cross-selling*, ampliando, assim, a oferta total do grupo aos seus clientes.

Este Programa de Fidelização, o marketing associado, o CRM, a *newsletter* e outros meios de comunicação, no seu conjunto, potenciam a ligação e comprometimento do cliente com a marca JASE Hotels & Resorts e, conseqüentemente, com os 3 hotéis que possui.

## CONCLUSÃO

Os Programas de Fidelização de grupos hoteleiros, sejam estes independentes, de cadeia ou franchising, podem ser uma mais valia, caso possuam hotéis em várias cidades diferentes, tanto para os seus clientes - porque lhes garantem iguais condições de Membro, independentemente da localização da unidade hoteleira que este reservou - como para o Grupo, porque lhes permite não só manter o standard de satisfação dos seus clientes, independentemente da unidade hoteleira do grupo que escolha reservar, como ampliar o seu potencial de venda, pela diversificação da oferta.

A revisão de literatura não permite suportar se os Programa de Fidelização são uma mais valia para angariar novos clientes e se realmente compensam financeiramente, conforme indicam Pimpão et al. (2014).

No entanto, e sabendo que conquistar um novo cliente é mais caro do que manter um cliente antigo, por forma a garantir a satisfação dos seus clientes e o seu comprometimento com a marca, verifica-se um cada vez maior investimento em programas de fidelização (Souza, 2010; Lovelock e Wright, 2001).

Nesta perspetiva, entende-se que os Programas de Fidelização Hoteleiros devem ser encarados como um investimento a longo prazo e não um custo. No entanto, dado não existir investigação realizada nesta perspetiva, poderia ser útil obter dados mais concretos, junto de Administradores Hoteleiros, relativos aos custos que tais programas acarretam.

Através dos inquéritos aplicados no estudo, a perceção dos Diretores Comerciais Hoteleiros face aos Programas de Fidelização é de que estes existem para clientes que se sintam satisfeitos com o serviço da marca hoteleira e que queiram voltar. Ora, sendo o índice de satisfação, numa escala evidenciada na plataforma “Booking” que vai de 0 a 10 valores, da marca JASE Hotels & Resorts, de 8.5, 8.7 e 8.7 para os hotéis Douro Palace Hotel Resort & Spa (DP), Douro Royal Valley Hotel & Spa (DRV), e Porto Royal Bridges Hotel (PRB), respetivamente, os pontos que seriam atribuídos aos Membros do Programa de Fidelização estimulariam, certamente, o cliente a usufruir dos mesmos numa próxima estadia ou num dos serviços do hotel.

Além das pontuações da “Booking”, os três hotéis da marca JASE Hotels & Resorts possuem ótimas pontuações que vão de 0 a 5 valores nas seguintes plataformas: a)

“Tripadvisor” (DP= 4; DRV= 4; PRB= 4.5); b) “Facebook” (DP= 4.7; DRV= 4.7; PRB= 5); c) “Google” (DP= 4.4; DRV= 4.5; PRB= 4.4).

O intuito é criar interesse no cliente para que este regresse e usufrua dos produtos e serviços proporcionados pela marca hoteleira, independentemente da localização das suas unidades hoteleiras.

Segundo vários investigadores (Fader & Schmittlein, 1993; Chrysochou, Krystallis, & Giraud, 2012; Moisescu & Allen, 2010; Colmenares & Saavedra, 2007; Pimpão et al., 2014), a lealdade está relacionada com a repetição de compra de uma marca ao longo do tempo, adotando uma forma de compromisso psicológico.

Na mesma perspetiva, Koo et al. (2020) afirmam que o valor percebido de um Programa de Fidelização, na indústria hoteleira, está significativamente associado à satisfação com o mesmo, e a satisfação do cliente com um Programa de Fidelização é positivamente associada ao comprometimento afetivo.

Assim sendo, a atenção aos detalhes, exigências e gostos dos clientes, saber o que o cliente gosta e como gosta é muito importante para um serviço personalizado por parte do Grupo hoteleiro.

A equipa da marca hoteleira tem de trabalhar para oferecer o melhor serviço possível, até mesmo através de parcerias externas que possam ser estabelecidas. Segundo Yoo, Berezan e Krishen (2018), os benefícios de parcerias entre hotéis e marcas não hoteleiras influenciam positivamente a satisfação do cliente. Tudo é importante para tornar o cliente especial e para que este se sinta desejado pela marca hoteleira.

O mercado está em constante transformação e mudança, por isso, para além de adquirir novos clientes, é importante toda a equipa trabalhar para reter ou fazer com que os clientes voltem onde se sentem felizes. Como diz Tepeci (1999), para construir uma imagem de marca à qual os clientes sejam leais, não basta apenas o trabalho do departamento de marketing, mas sim de toda a organização.

Assim, a implementação de um Programa de Fidelização na JASE Hotels & Resorts para além de ser eficaz no que diz respeito ao aumento da satisfação do cliente, contribuiria para a diversificação da oferta do grupo hoteleiro e potenciará uma venda cruzada entre os hotéis do Douro e Porto, proporcionando a repetição de experiências nos três hotéis. Pimpão et al. (2014) chegaram à conclusão que os clientes, em vez de serem leais a um determinado hotel, são leais à marca da cadeia hoteleira. Para que tal

aconteça, é necessário criar um levantamento de produtos e serviços dos três hotéis que possam complementar-se. Segundo Pimpão et al. (2014), os programas de fidelização são mais eficazes se estiverem disponíveis várias opções (*cross-selling*). A lealdade poligâmica (variedade de produtos e serviços existentes nos vários hotéis da cadeia hoteleira) deve ser aceite como a única maneira de manter relacionamentos a longo prazo com os clientes.

Neste sentido, os diversos serviços e propostas que o Grupo JASE Hotels & Resorts disponibiliza já aos seus clientes, sendo entre 80 fornecedores de atividades, até ao momento, poderão e deverão ser integrados nos elementos informativos do Programa de Fidelização, proporcionando: ao cliente, as mais variadas ofertas locais e regionais, com uma variedade de ofertas de produtos e serviços, indo ao encontro do que preconizam Yoo, Berezan e Krishen (2018) quando afirmam que os benefícios de parcerias entre hotéis e marcas não hoteleiras influenciam positivamente a satisfação do cliente; ao Grupo, ampliar o seu potencial de venda e faturação. De acordo com Ramos e Costa (2017), o novo consumidor de Turismo quer um tratamento personalizado, conhecer outros modos de vida e experienciar vivências autênticas e genuínas.

As parcerias da marca hoteleira JASE Hotels & Resorts com serviços e produtos de marcas não hoteleiras, podem proporcionar preços especiais ao cliente nos mais variados géneros, como: a) Navegação: seja através de cruzeiros e iates no rio Douro ou atividades ligadas à água, como mota de água ou canoagem, assim como tours de automóvel privado, autocarro turístico e tuk-tuk; b) Restauração: bares e cafés recomendados; c) Enologia: dando a oportunidade de visitar quintas produtoras de vinho, assim como participar em provas vínicas; d) Cultura e Património: oferecendo descontos em eventos de arte, música, cinema, entre outros, bem como em visitas a Museus, Rotas culturais e patrimoniais; e) Comércio: nomeadamente lojas de conveniência, lojas de vestuário e calçado, decoração, joalharias e ourivesarias, farmácias, entre outras.

Antes do cliente chegar ao hotel, o Programa de Fidelização poderá já antecipar as suas necessidades e desejos, sempre e quando o Programa é gerido corretamente (Laia et al., 2020).

Assim, um Programa de Fidelização JASE Rewards, ao conter todas estas funcionalidades e ao proporcionar as mais variadas vantagens aos seus clientes, por um

lado, valorizará a imagem associada à marca do Grupo (extensível, portanto, à totalidade das suas três unidades) e, por outro, permitirá fornecer o melhor serviço possível, criando no cliente um comprometimento para com a marca. É através de experiências emocionais e satisfatórias que os clientes percebem o valor de um programa de fidelidade (Paula & Souza, 2017; Ho et al., 2009; Koo et al., 2020; Laia et al., 2020).

### Limitações do Estudo

A elaboração do presente trabalho de projeto coincidiu com um estado mundial de pandemia COVID-19 que levou ao encerramento de inúmeras unidades de alojamento, principalmente aquelas existentes nos grandes centros urbanos, dificultando a obtenção de uma amostra abrangente no que diz respeito a Hotéis ou Grupos Hoteleiros utilizadores de Programas de Fidelização.

Segundo Masson (Cit. por Machado, Nogueira & Sousa, 2020), o turismo é afetado economicamente pelo fenómeno COVID-19 por promover constantes fluxos de pessoas pelo globo e por constituir um complexo sistema de vários tipos de negócios: companhias aéreas, redes hoteleiras, empresas de cruzeiros, agências de viagem locais, pousadas, restaurantes ou guias turísticos. Este setor já perdeu cerca de 142 milhões de empregos no mundo devido aos efeitos da pandemia, segundo dados revelados pelo Conselho Mundial de Viagens e Turismo (*Global Recovery: The Economic Impact from COVID-19*, 2020).

O grande volume de encerramento de hotéis, a suspensão da maioria dos voos, a interrupção de linhas de cruzeiro e o aumento das proibições globais de viagens estão a ter um “efeito dominó” catastrófico que afeta um grande número de prestadores de serviços em todo o mundo, em que as pequenas e médias empresas (PME) ficam especialmente vulneráveis (Silva, R. D., 2020).

Face à atual situação pandémica COVID-19, existiram dificuldades na obtenção de respostas atempadas do questionário por parte do universo de Hotéis da Região do Porto e Norte de Portugal (NUTS II), pois a altura da aplicação dos inquéritos coincidiu com o encerramento ou entrada em *lay-off* de cerca de 90% dos Hotéis em Portugal durante os meses de abril e maio de 2020 (65% pelo período de 3 meses a contar desde

abril), segundo a Associação da Hotelaria de Portugal (*Impacto da COVID-19 na Hotelaria*, 2020).

Por esse motivo, justifica-se o menor número de respostas conseguidas, bem como a tipologia de hotéis respondentes. Assim sendo, a amostra conseguida não representa, propriamente, uma opinião generalizável a toda a população alvo em estudo – Diretores Comerciais de Hotéis da Região do Porto e Norte de Portugal, ficando aquém na possibilidade de representar resultados extensíveis à generalidade da realidade hoteleira da Região do Porto e Norte de Portugal.

### Sugestões para Investigação Futura

O presente projeto servirá de base ao estudo a desenvolver por um estudante do Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial, do Instituto Superior de Engenharia do Instituto Politécnico do Porto, no sentido de conceber o Programa de Fidelização aqui apresentado sob a forma de modelo, criando um separador dentro do website [www.jasehotels.com](http://www.jasehotels.com) para incorporar o Programa de Fidelização e todas as suas funcionalidades.

Torna-se, assim, interessante perceber a utilidade de investigações e estudos desta tipologia, pela possibilidade que apresentam de serem desenvolvidos efetivamente através de colaborações diretas entre áreas de investigação.

A criação de uma aplicação para *smartphone* chamada JASE Rewards seria ainda um projeto interessante, permitindo um uso mais fácil, rápido e atrativo por parte do cliente.

O método qualitativo da entrevista não foi utilizado neste estudo e poderia ser uma mais valia para complementar a informação obtida pelos inquéritos. Este estudo tornar-se-ia mais completo nesse sentido e permitiria extrair outro tipo de detalhes.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, N. M. (2016). Emotional labor e satisfação do turista com a experiência de consumo no estabelecimento hoteleiro. *SUPERAVIT - Revista de Gestão & Ideias*, 2, 49–63.
- Anderson, R., & Srinivasan, S. (2003). E-satisfaction and e-loyalty: A contingency framework. *Journal of Psychology & Marketing*, 123–138.
- Anuário de Tendências Turismo'18*. (2018). Instituto de Planejamento e Desenvolvimento do Turismo. [https://issuu.com/ipdt/docs/t18\\_web\\_view2](https://issuu.com/ipdt/docs/t18_web_view2)
- Atlas da Hotelaria 2019*. (2019). Deloitte.
- Azevedo, E. A. D. (2017). Os Novos Cenários Turísticos: Inovação, Planejamento e as Megatendências. *Revista A Barriguda*, 220–239.
- Back, K.-J., & Parks, S. C. (2003). A Brand Loyalty Model Involving Cognitive, Affective, and Conative Brand Loyalty and Customer Satisfaction. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 27(4), 419–435. <https://doi.org/10.1177/10963480030274003>
- Berry, L., & Parasuraman, A. (1995). *Serviços de marketing: Competindo através da qualidade*. Maltese.
- Blešić, I., Ivkov-Džigurski, A., Stankov, U., Stamenković, I., & Bradić, M. (2011). Research of Expected and Perceived Service Quality in Hotel Management. *Journal of Tourism*, 11, 6–14.
- Blesic, I., Ivkov-Dzigurski, A., Stankov, U., Stamenkovic, I., & Bradic, M. (2011). Research of expected and perceived service quality in hotel management. *Journal of Tourism*.

- Branco, G. M., Ribeiro, J. L. D., & Tinoco, M. A. C. (2010). Determinantes da satisfação e atributos da qualidade em serviços de hotelaria. *Production*, 20(4), 1–13. <https://doi.org/10.1590/S0103-65132010005000057>
- 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*, 609–623.
- Cadavez, C. (2017). “Mas que mundo é este?”, ou de como tem de ser diferente a divulgação das práticas de fruição cultural para os turistas millennial—Um estudo de caso pensando nos museus. *Revista Iberoamericana de Turismo - RITUR*, 7(3), 215–228. <https://doi.org/10.2436/20.8070.01.71>
- Cambra-Fierro, J., Ruiz-Benítez, R., Berbel-Pineda, J. M., & Vazquez-Carrasco, R. (2011). Podemos fidelizar clientes inicialmente insatisfechos. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 17(4), 643–657.
- Carvalho, A. P., Gosling, M. S., & Almeida, A. S. A. (2018). Influências de séries televisivas na afirmação de Destinos Turísticos – o caso da série Borgen. *Discursos Fotográficos*, 14(25), 278–307. <https://doi.org/10.5433/1984-7939.2018v14n25p278>
- Chang, K., & Ding, C. (2001). Is relationship marketing really helpful to increase repeat purchase in the Chinese market? *Journal of International Marketing and Marketing Research*.
- Chrysochou, P., Krystallis, A., & Giraud, G. (2012). Quality assurance labels as drivers of customer loyalty in the case of traditional food products. *Food Quality and Preference*, 25(2), 156–162.

- Colmenares, O., & Saavedra, J. (2007). Aproximación teórica de la lealtad de marca: Enfoques y valoraciones. *Cuadernos de gestión*, 7(2), 69–81.
- Curakovic, D., Sikora, I., Garaca, V., Curcic, N., & Vukosav, S. (2013). The degree of consumer satisfaction with hotel services. *Journal of Tourism*, 6–11.
- Dalfovo, M. S., Lana, R. A., & Silveira, A. (2008). Métodos quantitativos e qualitativos: Um resgate teórico. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 2(4), 1–13.
- Dez hotéis que tratam bem o ambiente. (2019). *Jornal Público*. <https://www.publico.pt/2019/05/11/fugas/noticia/dormir-descansado-hoteis-preocupamse-ambiente-1871647>
- Diehl, A. (2004). *Pesquisa em ciências sociais aplicadas: Métodos e técnicas*. Prentice Hall.
- Duffy, D. L. (2005). The evolution of customer loyalty strategy. *Journal of Consumer Marketing*, 22. <https://doi.org/10.1108/07363760510611716>
- Ehrenberg, A., Uncles, M., & Goodhardt, G. (2004). Understanding brand performance measures: Using Dirichlet benchmarks. *Journal of Business Research*, 57, 1307–1325. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2002.11.001>
- Estatísticas do Turismo 2018*. (2019). Instituto Nacional de Estatística, I.P.
- Fader, P. S., & Schmittlein, D. C. (1993). Excess Behavioral Loyalty for High-Share Brands: Deviations from the Dirichlet Model for Repeat Purchasing. *Journal of Marketing Research*, 478–493. <https://doi.org/10.1177/002224379303000407>
- Farias, S. A., & Santos, R. C. (2000). Modelagem de equações estruturais e satisfação do consumidor: Uma investigação teórica e prática. *Revista de Administração Contemporânea*, 4(3), 107–132.

- Fecikova, I. (2004). An index method for measurement of customers' satisfaction. *TQM Magazine*, 16(1), 57–66.
- Giese, J., & Cote, J. (2002). Defining Consumer Satisfaction. *Academy of Marketing Science*, 2000(1), 1–24.
- Global Recovery: The Economic Impact from COVID-19*. (2020). World Travel & Tourism Council (WTTC).
- Gronroos, C. (2004). The relationship marketing process: Communication, interaction, dialogue, value. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(2), 99–113. <https://doi.org/10.1108/08858620410523981>
- Guerreiro, M. D. L., Correia, M. B., & Sousa, C. M. R. (2017). Análise de consumo numa unidade hoteleira no Algarve – Portugal, com o recurso de ferramentas de business intelligence. *Revista Turismo - Visão e Ação*, 19(3), 513–539. <https://doi.org/10.14210/rtva.v19n3.p513-539>
- Henderson, C. M., Beck, J. T., & Palmatier, R. W. (2011). Review of the theoretical underpinnings of loyalty programs. *Journal of Consumer Psychology*, 21(3), 256–276. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2011.02.007>
- Hill, M., & Hill, A. (2002). *Investigação por questionário (2ª)*. Sílabo.
- Ho, R., Huang, L., Huang, S., Lee, T., Rosten, A., & Tang, C. S. (2009). An approach to develop effective customer loyalty programs: The VIP program at T&T Supermarkets Inc. *Managing Service Quality: An International Journal*, 19(6), 702–720. <https://doi.org/10.1108/09604520911005080>
- Hymann, H. (1967). *Planejamento e análise da pesquisa: Princípios, casos e processos*. Lidador.

- Impacto da COVID-19 na Hotelaria* (pp. 1–3). (2020). Associação da Hotelaria de Portugal (AHP).
- Jacoby, Chestnut, & William. (1978). A Behavioral Process Approach to Information Acquisition in Nondurable Purchasing. *Journal of Marketing Research*, 532–544.
- Keller, K. L. (1998). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Prentice Hall.
- Koo, B., Yu, J., & Han, H. (2020). The role of loyalty programs in boosting hotel guest loyalty: Impact of switching barriers. *International Journal of Hospitality Management*, 84, 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102328>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Administração de Marketing* (12.<sup>a</sup> ed.). Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Administração de Marketing* (14.<sup>a</sup> ed.). Pearson Education do Brasil.
- Kotler, Philip. (2009). *Marketing para o século XXI*. Ediouro.
- Kuo, N.-T., Chang, K.-C., Cheng, Y.-S., & Lai, C.-H. (2013). Investigating the effect of service quality on customer loyalty in the hotel industry: The mediating role of customer satisfaction and the moderating roles of service recovery and perceived value. *Journal of China Tourism Research*, 9(3), 257–276. <https://doi.org/10.1080/19388160.2013.812896>
- Laia, A., Campos, F., & Fonseca, J. (2020). O Futuro dos Programas de Fidelização na Hotelaria em Portugal: Um Estudo Preliminar. *European Journal of Applied Business Management*, 6(1), 90–104.

- Lawson-Body, A. (2000). *Le commerce électronique: La contribution des caractéristiques des sites web sur l'impact du marketing relationnel sur la fidélité des clients*. UMI Dissertation Services, Université Laval, Québec.
- Lin, Wu, & Chang. (2011). The critical factors impact on online customer satisfaction. *Journal of Procedia Computer Science*, 3, 276–281. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2010.12.047>
- Ling, R., & Yen, D. C. (2001). Customer Relationship Management: An Analysis Framework and Implementation Strategies. *Journal of Computer Information Systems*, 41(3), 82–97. <https://doi.org/10.1080/08874417.2001.11647013>
- Lovelock, C., & Wright, L. (2001). *Serviços: Marketing e gestão* (Saraiva).
- Machado, A., Nogueira, S., & Sousa, B. (2020). Semiótica e e-branding em comunicação de turismo: Estudo das capas de revistas digitais no período pandémico Covid-19. *RISTI - Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, 9(34), 293–308.
- Marriot Bonvoy. (2020). [Grupo Hoteleiro]. Marriott Hotels & Resorts. /loyalty/member-benefits.mi
- Martins, A. T. (2009). Inovação no Sector Hoteleiro no Algarve. *Discussion Papers - Spatial and Organizational Dynamics*, Number 0, 76–98.
- Marujo, M. N. N. V. (2008). A Internet como novo meio de comunicação para os destinos turísticos: O caso da Ilha da Madeira. *Revista Turismo em Análise*, 19(1), 25–42. <https://doi.org/10.11606/issn.1984-4867.v19i1p25-42>
- Masson, C. (2020). O impacto do coronavírus no turismo. *Isto é Dinheiro*.
- Mattila, A. (2006). How Affective Commitment Boosts Guest Loyalty (and Promotes Frequent-guest Programs). *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 47(2), 174–181. <https://doi.org/10.1177/0010880405283943>

- Meyer-Waarden, L. (2008). The influence of loyalty programme membership on customer purchase behaviour. *European Journal of Marketing*, 42(1-2), 87-114. <https://doi.org/10.1108/03090560810840925>
- Meyer-Waarden, L., & Benavent, C. (2006). The impact of loyalty programmes on repeat purchase behaviour. *Journal of Marketing Management*, 22(1-2), 61-88. <https://doi.org/10.1362/026725706776022308>
- Moiescu, O., & Allen, B. (2010). The relationship between the dimensions of brand loyalty. An empirical investigation among romanian urban consumers. *Management & Marketing: Challenges for Knowledge Society*, 5(4), 83-98.
- Noone, B., Kimes, S., & Renaghan, L. (2003). Integrating customer relationship management and revenue management: A hotel perspective. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 2, 7-21. <https://doi.org/10.1057/palgrave.rpm.5170045>
- O'Loughlin, D., & Szmigin, I. (2006). Customer relationship typologies and the nature of loyalty in Irish retail financial services. *Journal of Marketing Management*, 22, 267-293. <https://doi.org/10.1362/026725706776861235>
- Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63, 33-44. <https://doi.org/10.2307/1252099>
- Palmer, A., McMahon-Beattie, U., & Beggs, R. (2000). A structural analysis of hotel sector loyalty programmes. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(1), 54-60. <https://doi.org/10.1108/09596110010305145>
- Parvatiyar, A., & Sheth, J. N. (2001). Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline. *Journal of Economic and Social Research*, 1-34.
- Paula, L. da S., & Souza, A. C. B. (2017). Fidelização de clientes e marketing de relacionamento: Um estudo sobre a visão do consumidor na perspectiva de

- gênero na cidade de Valença/RJ. *Episteme Transversalis - Revista Interdisciplinar*, 10(1).
- Pestana, M., & Gageiro, J. (2008). *Análise dos dados para as ciências sociais: A complementaridade do SPSS (5ª)*. Sílabo.
- Pimpão, P., Correia, A., Duque, J., & Zorrinho, J. (2014). Exploring effects of hotel chain loyalty program. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 8(4), 375–387. <https://doi.org/10.1108/IJCTHR-03-2014-0020>
- Ramos, D. M., & Costa, C. M. (2017). Turismo: Tendências de Evolução. *PRACS: Revista Eletrônica de Humanidades do Curso de Ciências Sociais da UNIFAP*, 10(1), 21. <https://doi.org/10.18468/pracs.2017v10n1.p21-33>
- Reinartz, W., & Kumar, V. (2002). The Mismanagement of Customer Loyalty. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2002/07/the-mismanagement-of-customer-loyalty>
- Reynolds, K., & Beatty, S. (1999). Customer benefits and company consequences of customer-salesperson relationships in retailing. *Journal of Retailing*.
- Ribeiro, A. M., & Duarte, D. L. (2008). *Técnicas de fidelização nas redes hoteleiras*. 2º Congresso Nacional de Extensão Universitária, Brasil.
- Romão, L. (2018). *Turismo em Portugal 2018* (pp. 1–132). Turismo de Portugal, IP Direção de Gestão do Conhecimento.
- Sachs, J. (2015). *Fidelização do Cliente*. Babelcube Inc.
- Silva, A. P. (2020). Yotel Porto abre no Verão com robôs e rooftop. *Time Out Porto*. <https://www.timeout.pt/porto/pt/noticias/yotel-porto-abre-as-portas-no-verao-com-robos-e-rooftop-052320>

- Silva, R. (2019). 12 eco resorts em Portugal para umas férias mais verdes. *Time Out Lisboa*.  
<https://www.timeout.pt/lisboa/pt/hoteis/eco-resorts-em-portugal-para-umas-ferias-mais-verdes>
- Silva, R. D. (2020). Turismo perde diariamente um milhão de empregos no mundo. *Jornal Expresso*.  
<https://expresso.pt/economia/2020-03-23-Turismo-perde-diariamente-um-milhao-de-empregos-no-mundo>
- Soares, A., Dias, M., & Filho, L. (2017). A Experiência do turista e a Hospedagem Compartilhada através do uso das Novas Tecnologias no turismo: O caso do Airbnb. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 1315–1324.
- Souza, V. M. (2010). *Programa de Fidelização*. Clube de Autores.
- Steinhoff, L., & Palmatier, R. W. (2016). Understanding loyalty program effectiveness: Managing target and bystander effects. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 88–107. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0405-6>
- Stern, B. B. (1997). Advertising intimacy: Relationship marketing and the service consumer. *Journal of Advertising*. *Journal of Advertising*, 26(4), 7–19.  
<https://doi.org/10.1080/00913367.1997.10673532>
- Tang, Tsai, & Wu. (2005). The Relationships among Trust, E-Satisfaction, E-Loyalty, and Customer Online Behaviors. *Proceedings of the Fifth International Conference on Electronic Business*, 788–794.
- Tepeci, M. (1999). Increasing brand loyalty in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(5), 223–230.  
<https://doi.org/10.1108/09596119910272757>

- Travel BI by Turismo de Portugal*. (2019). Oferta Hoteleira 2004-2018.  
<http://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/PowerBI/oferta-hoteleira.aspx>
- Turban, E., Sharda, R., & Delen, D. (2011). *Decision Support And Business Intelligence Systems* (9.<sup>a</sup> ed.). <http://archive.org/details/DSandBI9edTurban>
- Vantagens app Pestana*. (2020). [Grupo Hoteleiro]. Pestana Hotel Group.  
<https://www.pestana.com/pt/contents/pestana-app/vantagens>
- Vieira, M. J. (2020). *O novo perfil do turista e a formação profissional de agentes turísticos*. 1–5.
- Wilkins, H., Merrilees, B., & Herington, C. (2010). The determinants of loyalty in hotels. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 19(1), 1–21.
- Wohl, M. (2018). Loyalty programmes in the gambling industry: Potentials for harm and possibilities for harm-minimization. *International Gambling Studies*, 18(3), 495–511.
- Wooddruff, R. B., Cadotte, E. R., & Jeukins, R. L. (1983). Modeling Consumer Satisfaction Process Using Experience. *Journal of Marketing Research*, 20(3), 296–304.  
<https://doi.org/10.2307/3151833>
- World Tourism Barometer and Statistical Annex*. (2020). World Tourism Organization (UNWTO). <https://www.e-unwto.org/doi/abs/10.18111/wtobarometereng.2020.18.1.1>
- Yoo, M. (Myongjee), Berezan, O., & Krishen, A. S. (2018). Do members want the bells and whistles? Understanding the effect of direct and partner benefits in hotel loyalty programs. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 35(8), 1058–1070.  
<https://doi.org/10.1080/10548408.2018.1473191>

## ANEXOS

Anexo A – Questionário aplicado a Diretores Comerciais de Hotéis de 4 e 5 estrelas da Região do Porto e Norte de Portugal

# Avaliação de programas de fidelização hoteleiros

## CONSENTIMENTO INFORMADO

No âmbito da investigação a ser realizada durante o 2º ano de Mestrado em Direção Hoteleira, ano curricular 2019/2020, da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Instituto Politécnico do Porto pretende-se a sua colaboração na forma de resposta a este questionário. O objetivo deste estudo é conhecer a utilidade da adesão aos programas de fidelização hoteleiros na satisfação do cliente e comprometimento com a marca hoteleira.

Este estudo funcionará como alavanca para a conceção de um modelo de programa de fidelização de clientes para implementação na Jase Hotels and Resorts.

V.ª Ex.ª declara que compreendeu a explicação facultada acerca da investigação que se pretende realizar e para a qual é pedida a sua participação.

É garantido que somente os textos transcritos serão apresentados para o trabalho académico/científico e o sigilo será mantido, bem como a confidencialidade acerca da sua identidade.

Tem o direito de aceitar, recusar ou interromper, em qualquer momento, a sua participação no estudo. Se recusar, não advirá daí qualquer prejuízo.

Nestas condições, V.ª Ex.ª aceita de livre e espontânea vontade, participar nesta investigação nos moldes em que foi apresentada.

---

## Parte I – Perfil Individual

---

### 1- Género

Masculino

Feminino

---

### 2- Idade

18-24

25-34

35-44

45-54

55-64

+65

---

### 3- Habilitações

- Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Curso Médio
- Ensino Superior ou equivalente

---

## Parte II - Programas de Fidelização Hoteleiros

---

4- Pensa que um programa de fidelização hoteleiro é uma mais valia para o hotel no que diz respeito a aumento de receitas financeiras?

- Sim
- Não
- Talvez
- Não sei

---

5- Pensa que um programa de fidelização hoteleiro traz mais valias para o consumidor no que diz respeito a descontos e promoções?

- Sim
- Não
- Talvez
- Não sei

---

6- Pensa que os clientes ao aderirem a um programa de fidelização hoteleiro estão satisfeitos com a qualidade do serviço prestado pela marca hoteleira?

- Sim
  - Não
  - Talvez
  - Não sei
-

7- Pensa que existe mais probabilidade de um cliente aderente a um programa de fidelização hoteleiro voltar a pernoitar ou usufruir de serviços dessa marca hoteleira?

- Sim
- Não
- Talvez
- Não sei

8- Pensa que um cliente ao aderir a um programa de fidelização hoteleiro possui confiança nessa marca hoteleira?

- Sim
- Não
- Talvez
- Não sei

---

9- Pensa que todos os clientes aderentes a um programa de fidelização hoteleiro ficam clientes fidelizados?

- Sim
- Não
- Talvez
- Não sei

---

10- Na sua opinião, manter a satisfação e compromisso dos clientes fidelizados é um desafio constante?

- Sim
  - Não
  - Talvez
  - Não sei
-

11- As várias prioridades e regalias dos clientes aderentes ao programa de fidelização hoteleiro é algo de fácil gestão para os vários departamentos do hotel?

- Sim
- Não
- Talvez
- Não sei

12- Qual o programa de fidelização hoteleiro que utilizam e como funciona na prática?

A sua resposta

---

13- O número de clientes aderentes ao Vosso programa de fidelização hoteleiro tem vindo a aumentar anualmente?

- Sim

- Não
- Talvez
- Não sei

---

14- Se respondeu "Sim" na pergunta anterior, por favor indique uma estimativa percentual desse aumento (caso tenha conhecimento).

A sua resposta \_\_\_\_\_

---

15- Recomenda a implementação de um programa de fidelização num hotel ou grupo hoteleiro?

- Sim
  - Não
  - Talvez
  - Não sei
-