

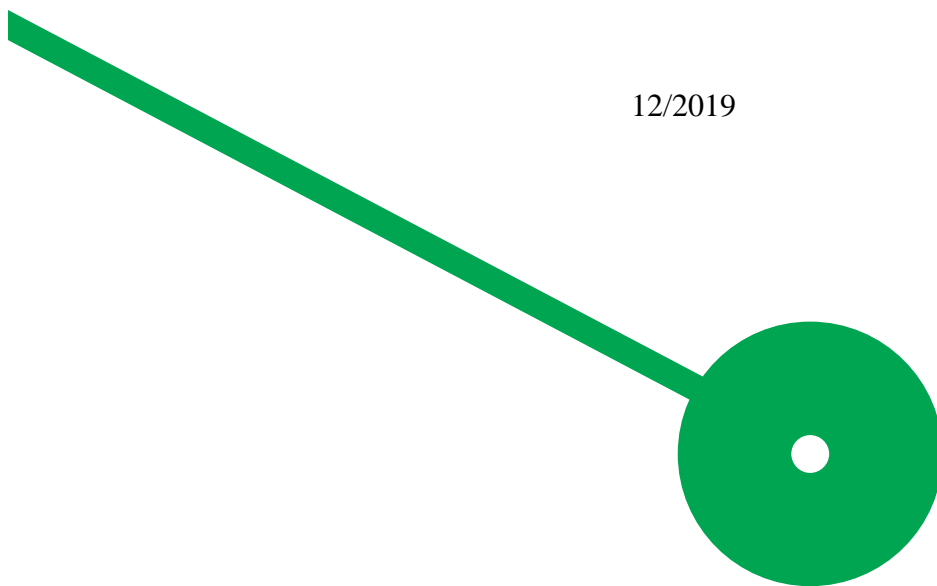
Expectativas versus satisfação dos clientes face aos serviços oferecidos: o caso da S. Hotels Collection

Sílvia Marisa Gomes Queiroz dos Santos

12/2019

Sílvia Marisa Gomes Queiroz dos Santos. Expectativas versus
satisfação dos clientes face aos serviços oferecidos: o caso da S.
Hotels Collection

12/2019



Politécnico do Porto
Escola Superior de Hotelaria e Turismo

Sílvia Marisa Gomes Queiroz dos Santos

**Expectativas versus satisfação dos clientes face aos serviços oferecidos: o
caso da S. Hotels Collection**

Relatório de Estágio

Mestrado em Direção Hoteleira – Direção Comercial e Marketing

Orientação: Prof.^a Especialista Mónica Pereira de Oliveira

Coorientação: Prof.^a Doutora Susana Sofia Pereira da Silva

Vila do Conde, dezembro de 2019

Politécnico do Porto
Escola Superior de Hotelaria e Turismo

Sílvia Marisa Gomes Queiroz dos Santos

**Expectativas versus satisfação dos clientes face aos serviços oferecidos: o
caso da S. Hotels Collection**

Relatório de Estágio

Mestrado em Direção Hoteleira – Direção Comercial e Marketing

Orientação: Prof.^a Especialista Mónica Pereira de Oliveira

Coorientação: Prof.^a Doutora Susana Sofia Pereira da Silva

Vila do Conde, dezembro de 2019

Sílvia Marisa Gomes Queiroz dos Santos

**Expectativas versus satisfação dos clientes face aos serviços oferecidos: o
caso da S. Hotels Collection**

Relatório de Estágio

Mestrado em Direção Hoteleira – Direção Comercial e Marketing

Membros do Júri

Presidente

Prof. Doutor António Manuel da Silva Melo

Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Instituto Politécnico do Porto

Prof.^a Especialista Mónica Pereira de Oliveira

Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Instituto Politécnico do Porto

Prof. Doutor Vasco Ribeiro dos Santos

Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém

Vila do Conde, dezembro de 2019

AGRADECIMENTOS

Terminar mais uma etapa da minha vida não foi nada fácil, mas sem as pessoas importantes para mim não teria sido possível. Conteí com o apoio e ajuda de várias pessoas, as quais estou eternamente grata.

Começo por agradecer às minhas incríveis orientadoras, à Professora Mónica Oliveira por toda a paciência e ajuda ao longo destes meses. Muito obrigada pela pessoa que é e pelo apoio que me deu do início ao fim deste projeto. Retribuo também à Professora Susana Silva por toda a sua disponibilidade e pela forma como sempre me apoiou. Foram um grande incentivo, sem vocês nunca teria conseguido obter este resultado.

Neste longo caminho tenho a agradecer também à minha família, em especial à minha mãe e ao meu irmão, por nunca me deixarem desistir e apoiarem a seguir os meus sonhos. Ao Rúben por ter sido incansável e por me ouvir todos os dias, foste um grande suporte nesta longa jornada e sem ti não tinha alcançado o que consegui.

Faço também um agradecimento ao instituto onde estudei durante 5 anos, à Escola Superior de Hotelaria e Turismo, onde comecei na minha licenciatura em Gestão e Administração Hoteleira com professores incríveis e finalizo o meu percurso com o mestrado em Direção Hoteleira – Direção Comercial e Marketing.

Expresso os meus agradecimentos a duas pessoas especiais, a duas grandes amigas que me acompanharam nesta etapa e que pretendo continuar ao lado delas, à Leonor e à Marine. Foram muitas conversas e apoio ao longo destes 2 anos.

Por fim, agradeço ao departamento de marketing da S. Hotels Collection pelo acolhimento e pelos 6 meses de estágio. À minha orientadora Isabel Tavares, pelo incentivo na realização deste projeto e às minhas colegas Bárbara Casquinha e Ana Simões pela forma como me receberam e por todo o apoio sempre que precisei. Ana, agradeço-te pela pessoa que foste comigo ao longo do meu estágio e por toda a paciência e confiança que depositaste em mim. Sem vocês este trabalho não teria feito sentido.

RESUMO ANALÍTICO

As expectativas e a satisfação dos clientes têm estado em desenvolvimento no estudo do marketing em hotelaria. Este tema é decisivo para o bom posicionamento de um hotel relativamente à concorrência.

Sendo poucos os estudos que relacionam a satisfação com as expectativas dos clientes relativamente aos serviços prestados pelo segmento dos hotéis de luxo como tendência futura, o estágio a desenvolver e o relatório subsequente têm como principal objetivo analisar e concetualizar as expectativas dos clientes face aos serviços oferecidos nos hotéis da S. Hotels Collection. É também, objetivo deste trabalho, analisar e identificar as perceções dos clientes face aos serviços e a sua relação com os colaboradores, caraterizando o mercado hoteleiro do luxo e as suas tendências futuras.

Planeia-se desenvolver uma proposta para o Grupo Sonae, que detém a marca S. Hotels Collection, onde se realizará um estágio no departamento de marketing para os diversos hotéis, Porto Palácio Congress Hotel & SPA, The Artist Porto Hotel & Bistrô, The House Ribeira Hotel, Aqualuz Suite Hotel & Apartamentos e Troia Residence Apartamentos Turísticos e Moradias.

Tendo em conta o crescimento do turismo em Portugal, os hotéis tiveram a necessidade de se diferenciar dos restantes utilizando estratégias de marketing em todo o tipo de segmentos. Deste modo o foco é inquirir os hóspedes dos hotéis da S. Hotels Collection e analisar as suas expectativas.

Para responder aos objetivos da investigação, desenvolveu-se um estudo com uma metodologia que será quantitativa de carácter descritivo, correlacional e transversal, uma vez que se pretende realizar questionários aos clientes e aos colaboradores do grupo Sonae durante um período de tempo, onde se deseja analisar a preocupação dos colaboradores relativamente à perspetiva dos clientes nos serviços oferecidos.

Participaram na investigação 330 clientes dos cinco hotéis da S. Hotels Collection, de ambos os géneros, com idade média de 46,8 anos (DP = 13,9). Todos os participantes responderam a um questionário com questões sociodemográficas e outras questões que serviram para avaliar o nível de satisfação dos diversos serviços prestados pelos hotéis. Foram também inquiridos 105 colaboradores dos cinco hotéis da S. Hotels Collection, de ambos os géneros, com idade

média de 36,6 anos (DP = 10,8). Também neste questionário todos os participantes redarguíram relativamente a questões sociodemográficas e algumas perguntas direcionadas para as suas perceções relativamente aos serviços que prestam em cada unidade hoteleira.

Os resultados introdutórios mostraram que os clientes da S. Hotels Collection avaliaram positivamente os serviços que lhes foram prestados nos diferentes hotéis do grupo. A relação entre o mesmo tipo de serviço prestado é significativa, ou seja, quando o cliente considera relevante a qualidade do bar, também avalia as características do restaurante. Foram também detetadas diferenças nos serviços prestados pelos diferentes hotéis do grupo.

Deste modo, é possível concluir que a satisfação dos clientes é de crucial importância para os serviços prestados pelos hotéis, essencialmente no segmento de luxo. Como complemento, o mercado de luxo está a posicionar-se como tendência futura no setor da hotelaria, exigindo dos hoteleiros atenção e rigor na prestação de serviços e na qualidade dos produtos e serviços oferecidos ao cliente.

Pretende-se, com os resultados obtidos, criar instrumentos que possibilitem aos gestores hoteleiros melhorar a prestação dos serviços e caminhar na excelência garantindo a satisfação dos clientes e o negócio sustentável.

Palavras-chave: Gestão de expectativas; hotelaria de luxo; necessidades do cliente; perceções dos colaboradores; satisfação do cliente.

ABSTRACT

Expectations and customer satisfaction have been developing in the study of hospitality marketing. This theme is decisive for the good positioning of a hotel in relation to the competition.

As few studies relate customer satisfaction with expectations of services provided by the luxury hotel segment as a future trend, the internship to be developed and the subsequent report aim to analyze and conceptualize customer expectations regarding services offered at S. Hotels Collection hotels. It is also the purpose of this work to analyze and identify customer perceptions of services and their relationship with employees, characterizing the luxury hotel market and its future trends.

It's planned to develop a proposal for the Sonae Group, which owns the S. Hotels Collection brand, where an internship will be held in the marketing department for the various hotels, Porto Palácio Congress Hotel & SPA, The Artist Porto Hotel & Bistrô, The House Ribeira Hotel, Aqualuz Suite Hotel & Apartments and Troia Residence Vacation Apartments and Villas.

Given the growth of tourism in Portugal, hotels had to differentiate themselves from others using marketing strategies in all types of segments. Thus, the focus is to survey guests of S. Hotels Collection hotels and analyze their expectations.

To meet the objectives of the study, a study was developed with a, descriptive, correlational and cross-sectional quantitative methodology, since it is intended to conduct questionnaires to customers and employees of the Sonae group over a period of time, where we want to analyze the concern of employees regarding the perspective of customers in the services offered.

A total of 330 clients have participated in the survey from five hotels of the S. Hotels Collection, of both genders, with an average age of 46,8 years ($SD = 13,9$). All participants answered a questionnaire with sociodemographic questions and other questions that served to assess the level of satisfaction of the various services provided by the hotels. 105 employees from the five S. Hotels Collection hotels of both genders, with an average age of 36,6 years ($SD = 10,8$) were also surveyed. Also, in this questionnaire, all participants answered about sociodemographic questions and some questions directed to their perceptions regarding the services they provide in each hotel unit.

The introductory results showed that S. Hotels Collection customers positively rated the services provided to them at the different hotels in the group. The relationship between the same type of service is significant, that is, when the customer considers the quality of the bar relevant, it also evaluates the characteristics of the restaurant. Also, differences were detected in the services provided by the different hotels in the group.

Thus, it can be concluded that customer satisfaction is crucial for the services provided by hotels, especially in the luxury segment. In addition, the luxury market is positioning itself as a future trend in the hospitality industry, demanding the attention and rigor of hoteliers in providing services and the quality of products and services offered to the customer.

It is intended, with the results obtained, to create tools that enable hotel managers to improve service delivery and walk-in excellence ensuring customer satisfaction and sustainable business.

Keywords: *Expectation management; luxury hospitality; customer needs; employee perceptions; customer satisfaction.*

ÍNDICE

Lista de tabelas	12
Lista de figuras	14
Glossário.....	15
Introdução.....	16
1 - A dinâmica da indústria hoteleira.....	18
1.1 - Marketing na hotelaria.....	24
1.2 - O fator humano como diferenciação no marketing	31
1.3 - As expectativas do cliente em hotelaria	36
1.4 - A relevância de ouvir o cliente.....	38
2 - O grupo Sonae	39
2.1 - Apresentação do grupo Sonae	39
2.2 - Oferta hoteleira do grupo	42
2.3 - Estágio no departamento de marketing	53
2.4 - Novas tendências: o luxo na hotelaria	55
3 - Metodologia da investigação.....	57
3.1 - Questões da investigação e objetivos	57
3.1.1 - Hipóteses	58
3.2 - Descrição do questionário	60
3.2.1 - Procedimento – recolha de informação	62
3.3 - Caracterização sociodemográfica da amostra.....	63
4 - Apresentação dos resultados	68
4.1 - Análise descritiva dos clientes por variável	68
4.1 - Teste de hipóteses dos clientes	86
4.1.1 - Análise correlacional.....	86
4.1.1 - Teste de diferenças	87
4.2 - Análise descritiva dos colaboradores por variável	88
4.3 - Teste de hipóteses dos colaboradores.....	103
4.3.1 - Análise correlacional.....	103
4.3.1 - Teste de diferenças	104
4.4 - Diferenças entre colaboradores e clientes	104
5 - Discussão dos resultados	110
Conclusão.....	115
Limitações do estudo	117
Implicações para a prática e sugestões de futuros estudos.....	117
Referências bibliográficas	120
Anevos.....	128
Anexo A – Questionário aos clientes do PPH em português	128

Anexo B – Questionário aos clientes do PPH em inglês	131
Anexo C – Questionário aos colaboradores do PPH em português	133
Anexo D – Questionário aos clientes do TA em português	135
Anexo E – Questionário aos clientes do TA em inglês.....	138
Anexo F – Questionário aos colaboradores do TA em português	140
Anexo G – Questionário aos clientes do TH em português	142
Anexo H – Questionário aos clientes do TH em inglês	145
Anexo I – Questionário aos colaboradores do TH em português	148
Anexo J – Questionário aos clientes de Troia em português	151
Anexo K – Questionário aos clientes de Troia em inglês	154
Anexo L – Questionário aos colaboradores de Troia em português	156

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Estrutura hoteleira do grupo Sonae, S. Hotels Collection.....	43
Tabela 2 - Questionários realizados aos clientes	64
Tabela 3 - Total dos clientes inquiridos por género	64
Tabela 4 - Nível de habilitações académicas dos clientes inquiridos.....	65
Tabela 5 - Questionários realizados aos colaboradores.....	66
Tabela 6 - Total dos colaboradores inquiridos por género	66
Tabela 7 - Nível de habilitações dos colaboradores inquiridos.....	67
Tabela 8 - Melhorias no serviço de atendimento do ponto de vista do cliente.....	69
Tabela 9 - Sugestões de melhoria dos clientes inquiridos do serviço de atendimento.....	69
Tabela 10 - Elogios dos clientes inquiridos do serviço de atendimento.....	70
Tabela 11 - Conforto do hotel do ponto de vista dos clientes	71
Tabela 12 - Conforto da receção do ponto de vista dos clientes	71
Tabela 13 - Áreas comuns do ponto de vista dos clientes	72
Tabela 14 - Sugestões de melhoria dos clientes inquiridos do quarto.....	73
Tabela 15 - Elogios dos clientes inquiridos do quarto.....	74
Tabela 16 - Sugestões de melhoria dos clientes inquiridos do serviço de atendimento.....	76
Tabela 17 - Elogios dos clientes inquiridos do serviço de atendimento.....	77
Tabela 18 - Avaliações do pequeno-almoço do ponto de vista dos clientes	79
Tabela 19 - Sugestões de melhoria dos clientes inquiridos do pequeno-almoço	79
Tabela 20 - Elogios dos clientes inquiridos do pequeno-almoço	81
Tabela 21 - Sugestões de melhoria dos clientes inquiridos da experiência geral.....	84
Tabela 22 - Elogios dos clientes inquiridos da experiência geral.....	85
Tabela 23 - Coeficiente de correlação de Spearman para a variável conforto do hotel.....	87
Tabela 24 - Posto médio referente à avaliação do pequeno-almoço	88
Tabela 25 - Melhorias no serviço de atendimento do ponto de vista do colaborador	89
Tabela 26 - Sugestões de melhoria dos colaboradores inquiridos do serviço de atendimento.....	89
Tabela 27 - Elogios dos colaboradores inquiridos do serviço de atendimento	90
Tabela 28 - Conforto do hotel do ponto de vista dos colaboradores	91
Tabela 29 - Conforto da receção do ponto de vista dos colaboradores	92
Tabela 30 - Áreas comuns do ponto de vista dos colaboradores.....	92
Tabela 31 - Sugestões de melhoria dos colaboradores inquiridos do quarto	94
Tabela 32 - Elogios dos colaboradores inquiridos do quarto	95

Tabela 33 - Sugestões de melhoria dos colaboradores inquiridos do pequeno-almoço.....	97
Tabela 34 - Elogios dos colaboradores inquiridos do pequeno-almoço.....	98
Tabela 35 - Coeficiente de correlação de Spearman para a variável conforto do hotel.....	103
Tabela 36 - Nível de significância entre as variáveis em função de ser colaborador ou ser cliente.....	105
Tabela 37 - Posto médio por variável.....	105
Tabela 38 - Posto médio por variável.....	106
Tabela 39 - Nível de significância entre as variáveis em função de ser colaborador ou ser cliente.....	107
Tabela 40 - Nível de significância entre as variáveis em função de ser colaborador ou ser cliente.....	107
Tabela 41 - Nível de significância entre as variáveis em função de ser colaborador ou ser cliente.....	108
Tabela 42 - Posto médio por variável.....	108

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Logotipo do grupo Sonae.....	39
Figura 2 - Logotipo do PPH	39
Figura 3 - Logotipo da Sonae Sierra.....	40
Figura 4 - Logotipo da Worten	41
Figura 5 - Logotipo da Nespresso	41
Figura 6 - Logotipo da Sonae Hospitality	42
Figura 7 - Fachada do TH.....	45
Figura 8 - Quarto do TH.....	46
Figura 9 - Pequeno-almoço do TH	46
Figura 10 - Fachada do TA.....	47
Figura 11 - Quarto do TA.....	47
Figura 12 - Bar do TA	48
Figura 13 - Fachada do Aqualuz	48
Figura 14 - Quarto do Aqualuz.....	49
Figura 15 - Piscina do Aqualuz	49
Figura 16 - Fachada dos apartamentos Ácala.....	50
Figura 17 - Interior de um apartamento Ácala	50
Figura 18 - Exterior dos apartamentos Ácala	51
Figura 19 - Exterior do Troia Golf	51
Figura 20 - Fachada do PPH.....	52
Figura 21 - Suite Presidencial do PPH	52
Figura 22 - Lobby do PPH.....	53
Figura 23 - Aniversário dos 33 anos do PPH	54

GLOSSÁRIO

PPH – Porto Palácio Congress Hotel & SPA

TA – The Artist Porto Hotel & Bistrô

TH – The House Ribeira Hotel

INTRODUÇÃO

O setor do turismo, nos próximos anos irá assumir um papel importante na evolução da economia a nível mundial, ultrapassando um dos setores líderes como a produção de petróleo, afirma Teixeira (2007). Lima-Filho, Marchiotti e Quevedo-Silva (2012), acrescentam que é uma das atividades com maior expressão económica, a par da produção petrolífera.

Neste setor, é indispensável haver diferenciação e inovação, assim como a qualidade do serviço oferecido pelas unidades hoteleiras. É importante terem produtos e serviços que correspondam às necessidades e às expectativas dos consumidores.

Os clientes estão cada vez mais informados, têm mais conhecimentos do mercado, conseguem analisar as opiniões de outros clientes e deste modo torna-se mais difícil para as unidades hoteleiras alcançar a satisfação dos hóspedes. É neste momento que surge o conceito de luxo, um modo de tentar tornar a experiência do cliente única e diferente.

Surgiu a oportunidade da realização de um estágio no departamento de marketing da S. Hotels Collection, com a pretensão de se desenvolver uma investigação de modo a entender quais são as expectativas dos clientes relativamente aos serviços oferecidos nos hotéis do grupo Sonae.

O presente estudo tem como principal objetivo analisar as perceções dos clientes em relação aos serviços oferecidos nos hotéis, e identificar as suas necessidades, bem como comparar as expectativas dos clientes com as perceções dos colaboradores relativamente aos serviços prestados.

Existem vários estudos que analisam e avaliam a satisfação do cliente, no entanto são poucos os que comparam esta dimensão com a perceção dos colaboradores.

Posteriormente à revisão da literatura, foram estudadas cinco unidades hoteleiras do grupo Sonae e elaborados questionários direcionados aos clientes e aos colaboradores, com o auxílio da diretora de marketing do departamento.

Este trabalho divide-se em seis capítulos. No primeiro capítulo desenvolveu-se a revisão da literatura, explorando os temas relevantes para conhecer o tema estudado. Numa segunda fase apresentou-se o grupo Sonae e a oferta hoteleira do grupo, caracterizando

cada unidade hoteleira analisada. Posteriormente, expôs-se o objetivo do estágio bem como todos os trabalhos desenvolvidos ao longo dos seis meses no departamento de marketing. No terceiro capítulo foi apresentada e explicada a metodologia utilizada, mais concretamente as questões e os objetivos da investigação, a descrição do questionário e todo o procedimento para a recolha da informação. Nesta secção foi feita uma caracterização sociodemográfica da amostra.

Delineou-se ainda hipóteses de investigação que irão integrar cada uma das dimensões da expectativa dos clientes e da perceção dos colaboradores. Estas hipóteses permitirão também auxiliar no esclarecimento à pergunta inicial do estudo.

No quarto capítulo, foi elaborada a análise descritiva e inferencial de toda a informação resultante da aplicação dos questionários. Numa quinta análise foi feita a discussão dos resultados obtidos.

Por fim, no último capítulo foi exposta a conclusão e as limitações do estudo, bem como sugestões de melhorias dos problemas encontrados e contribuições futuras para outras investigações.

1 - A DINÂMICA DA INDÚSTRIA HOTELEIRA

Ao longo do tempo, o turismo tem presenciado várias alterações, tentando ajustar-se às necessidades do mercado cada vez mais exigente, afirma Figueiredo (2017). Segundo Lima-Filho e colaboradores (2012), o setor do turismo inclui o segmento de hotelaria, sem o qual os viajantes não teriam um local seguro para pernoitar e receber os serviços basilares humanos como dormir e comer.

Jones (2002) defende que “... a hotelaria consiste em dois serviços distintos – oferecer acomodação para pessoas que estão longe de casa pernoitarem e fornecer alimento para quem está distante de casa ou não prepara as próprias refeições no momento. Os dois serviços satisfazem necessidades bem básicas do ser humano: dormir e comer.”

No século passado, com a evolução dos transportes e das comunicações, a procura por alojamento durante a viagem aumentou exponencialmente, quer em viagens de lazer, quer em viagens de negócios. Segundo Clarke e Chen (2009) as definições de hotéis começaram a desenvolver-se nos Estados Unidos no início do século XIX.

A hotelaria começou com uma interação entre hospedeiro e hóspede, nas primeiras sociedades que surgiram, segundo Clarke e Chen (2009). A ligação mais antiga define-se por honra e respeito entre ambas as partes. Era uma honra visitar alguém, e como bom hospedeiro, tratava-se o hóspede com respeito, oferecendo o máximo de conforto, segurança e entretenimento, completam os autores. O hóspede tinha consciência do privilégio em que era tratado pelo hospedeiro e tinha como obrigação retribuir a graciosidade com valores e costumes do hospedeiro. Clarke e Chen (2009) declaram ainda que quando se analisa as origens mais distantes do setor da hotelaria, reúne-se “uma mistura de viagens para longe ou para perto”, mas todas se caracterizavam pela relação de respeito entre o hóspede e o hospedeiro. Esta versão tem sido muito defendida, mas alguns autores acreditam que tem sido mal-empregada ao longo dos tempos nos estudos do desenvolvimento do turismo.

O negócio de alojamento, segundo Ismail (2004), mencionado por Lima-Filho e colaboradores (2012), teve origem no tempo da civilização da Suméria e do antigo Egito, devido à grande necessidade de descanso quando se estava longe de casa. Campos e Gonçalves (1998), mencionados por Almeida, Brambilla e Vanzella (2016), contam que registos mais antigos sobre o alojamento começaram na Grécia devido à realização dos

Jogos Olímpicos. Conforme Campos e Gonçalves (1998), mencionados por Almeida e colaboradores (2016), os gregos e os romanos tiveram grande impacto no desenvolvimento deste setor, uma vez que a criação de várias estradas proporcionaram o aumento de viagens e a procura de alojamento para os viajantes.

Com o passar dos tempos, a história da hotelaria sofreu várias caracterizações, até chegar aos dias de hoje, completam Almeida e colaboradores (2016). Na Idade Média, os viajantes pernoitavam em mosteiros e abadias. Futuramente, eram usados castelos para os viajantes, onde se alugavam quartos e deste modo aumentar a fonte de rendimento dos donos. Castell (2010), mencionado por Almeida e colaboradores (2016), afirma que após estes acontecimentos surgiram as hospedarias inglesas e as estalagens, contudo só após a Revolução Industrial e o desenvolvimento do capitalismo que a hotelaria passou a ganhar maior poder económico e a ser comercialmente explorada, declaram Pereira e Coutinho (2007), mencionados por Almeida e colaboradores (2016).

A partir do final da Idade Média, os serviços de hotelaria foram melhorados, e, começou a disponibilizar-se aos viajantes alimentação, tratamento para os animais e a limpeza e manutenção das carruagens, afirma Duarte (2005), mencionados por Almeida e colaboradores (2016). Roim e Gonçalves (2012), mencionados por Almeida e colaboradores (2016), concordam que a hotelaria na Europa foi estimulada pela Revolução Industrial entre o final do século XVIII e o início do século XIX. Para Vallen e Vallen (1996), mencionados por Almeida e colaboradores (2016), os primeiros alojamentos que podem ser considerados impulsores de hotéis foram em Nova York, em 1794, uma vez que a sua principal função era o alojamento e não a moradia dos proprietários.

Posteriormente, nos finais do século XIX, César Ritz destacou-se pelo seu conceito inovador de hotelaria, onde era reconhecido por ter a melhor receção, acolhimento e conforto dos clientes, segundo Roim e Gonçalves (2012), mencionados por Almeida e colaboradores (2016).

Ao longo dos anos os hotéis foram evoluindo e houve necessidade de desenvolverem os seus serviços, dando resposta à “melhoria nos meios de transporte e do aumento da disponibilidade das pessoas para viajarem”, declaram Pereira e Coutinho (2007), mencionados por Almeida e colaboradores (2016).

A hotelaria como se conhecia tradicionalmente sofreu, num passado muito recente, transformações profundas. O conceito deixou de se cingir ao alojamento e às refeições abrangendo outros conceitos mais amplos como a experiência da estadia, a satisfação do cliente, a vivência de outros serviços (SPA, animação, eventos, entre outros). O turismo integra atualmente a indústria maior e aquela que cresce mais rapidamente, conforme Quintas (2006). Segundo este autor a indústria de viagens e turismo contribui para a melhoria do nível de vida e para a comunicação das populações, quer a nível local, regional e internacional. Para além disso, estabelece também “um importante meio de troca educacional e cultural”, sem prejudicar as tradições da região.

Por outro lado, a indústria de viagens e lazer é condicionada pelos fatores externos, tal como fenómenos demográficos, económicos, políticos, tecnológicos e ecológicos, completa Quintas (2006).

“A indústria de viagens e turismo emprega uma em cada nove pessoas ativas, à escala mundial”, fundamentando o crescimento constante do turismo, diz Quintas (2006). Aris Anuar, Ahmad, Jusoh e Hussain (2012) comprovam que o turismo tem crescido drasticamente nas últimas décadas, levando a um aumento da receita para a economia dos países. O turismo estimula também mudanças no ambiente social, cultural e ambiental, que se confirma pela publicação do OMT (2018), afirmando que o turismo mundial cresceu 6% de 2017 para 2018.

Atualmente, a par da indústria do petróleo, o turismo ocupa um papel importante na economia mundial. As empresas começaram a orientar estratégias para crescerem e se afirmarem no mercado face aos concorrentes, devido ao aumento da qualidade dos produtos e serviços, conseqüente aumento da satisfação dos clientes, afirma Machado (2001), mencionado por Lima-Filho e colaboradores (2012).

Esta satisfação do cliente não se limita aos produtos tangíveis que o consumidor obtém no empreendimento turístico como uma boa refeição, ou uma cama confortável. A qualidade de serviço só pode ser compreendida com o equilíbrio entre os bens tangíveis e os bens intangíveis tais como um bom serviço. A hotelaria é uma atividade que tem como principal objetivo a prestação de serviços. Segundo Quintas (2006), as suas principais características são:

- Perecibilidade

Para Quintas (2006), o serviço não pode ser armazenado, ou seja, se não for vendido naquele período, perde-se definitivamente. Quando falamos em alojamento um quarto dura apenas vinte e quatro horas e não sendo vendido nessa noite, perde-se negócio potencial. Facilmente se percebe que um hotel com 100 quartos tem potencial de 36.500 noites de estadia no final do ano. Basta vender-se 99 quartos numa noite específica para não se conseguir atingir o valor máximo. Esta perecibilidade que implica curta duração do alojamento afeta toda a atividade hoteleira.

- Sazonalidade

A hotelaria está sujeita a variações sazonais, afetando a ocupação dos estabelecimentos hoteleiros. A instabilidade do nível da procura verifica-se todo o ano, alguns hotéis, como *resorts*, têm uma taxa de ocupação maior no Verão, ao contrário de hotéis de cidade que podem ser procurados mais em épocas de Inverno, completa Quintas (2006). Além deste fator, influenciado pelo segmento de mercado que procura o hotel, a maioria dos empreendimentos turísticos está agregado a um produto turístico que afeta a atividade.

- Intangibilidade

Enquanto que as indústrias de produtos trabalham com objetos, máquinas, entre outros, que podem ser tocados e observados, as indústrias de serviços fornecem serviços intangíveis, não podem ser vistos, provados ou sentidos. Por outro lado, Quintas (2006), defende que na maior parte dos casos, estes serviços são uma combinação de componentes tangíveis e intangíveis. Com isto o autor pretende confirmar que nos quartos, o elemento tangível de se fazer a cama abarca elementos intangíveis como o conforto, a decoração, a simpatia dos colaboradores, entre outros elementos. Verifica-se uma tendência dos gestores hoteleiros em transformar o intangível no mais tangível possível. Como exemplo, apresenta-se a preocupação dos hotéis na qualidade dos *amenities*, na força da imagem de marca, na vivência da experiência por parte do cliente, no acompanhamento pós-venda.

- Variabilidade

Os serviços são dependentes de quem os concretiza e do lugar de sua prestação. É difícil manter uma consistência nos serviços oferecidos, havendo diferenças na forma de atender

de um colaborador para outro e mesmo nas suas variações de humor e de disposição de um dia para o outro, afirma Quintas (2006). O grau da variabilidade dos serviços hoteleiros depende da estratégia que se vai aplicar para a sua execução, podendo alterar consoante as metas de cada empreendimento. Pode-se investir na uniformização dos produtos hoteleiros, havendo menos exigência na formação dos colaboradores. Todos os empreendimentos são diferentes e todos os prestadores têm características únicas o que dificulta a uniformização. Esta heterogeneidade existe mesmo num único colaborador: um serviço prestado no início do turno de trabalho não será igual após oito horas de trabalho.

- Complementaridade

Os produtos em hotelaria nunca são suficientes, sendo que fazem parte de uma junção de serviços, tal como restauração, animação, entre outros serviços, que tentam satisfazer os clientes, conclui Quintas (2006). Só a complementaridade de todos os serviços e produtos cria a qualidade expectável. O quarto pode ser muito confortável e todos os elementos tangíveis funcionarem com qualidade, mas se o colaborador não for acolhedor ou o pequeno-almoço servido sem qualidade o cliente refletirá a sua insatisfação para todos os outros serviços da unidade.

Considerando as principais características dos serviços hoteleiros mencionados anteriormente, facilmente se compreende que a relação humana existente entre o cliente e o colaborador é crucial nesta atividade. Arias, Frías-Jiménez e Gómez-Figueroa (2016) defendem que no setor do turismo existe uma forte relação entre o cliente e o colaborador devido às suas características únicas. Esta simultaneidade da prestação e da receção do serviço influencia a visão que o cliente tem da qualidade do empreendimento.

Esta vivência só é possível devido aos recursos humanos existentes e à relação permanente que se mantêm com os clientes. Segundo Martins e Machado (2002), o nível de satisfação do cliente depende principalmente do contacto dos colaboradores e do serviço prestado ao cliente. Com o nível de competitividade presente, uma empresa precisa de um prestador de serviços motivado e com competências, quer ao nível do desenvolvimento de tarefas, quer ao nível pessoal. É fácil aferir que um colaborador motivado e que acredita no projeto da sua empresa, mais facilmente defenderá toda a estrutura e qualquer situação que possa surgir com o cliente. Para este autor, os recursos humanos são o recurso fundamental em hotelaria, uma vez que fazem parte do serviço

prestado. Para o desenvolvimento da empresa, Martins e Machado (2002) completam que se deve apostar no desenvolvimento dos colaboradores.

Segundo um artigo publicado pela Hospedin (2014), a satisfação do cliente em qualquer empresa está ligada aos colaboradores da mesma. Um colaborador sem energia, com mau humor e baixa autoestima, desonesto, entre outros aspetos, poderá ter sido uma má contratação, completam os autores do artigo. Para colmatar estas falhas, a Hospedin (2014) afirma que uma equipa deve ser treinada e avaliada com regularidade, de modo a aumentar a satisfação dos hóspedes. Num empreendimento hoteleiro, todos os colaboradores têm o dever de saber o que fazer, quando fazer e como fazer. Para um hotel ser bem-sucedido na satisfação dos seus hóspedes, é importante que todos os colaboradores estejam focados e que tenham uma postura correta para alcançarem o sucesso, pessoal e da unidade.

Hoje em dia, segundo Arias e colaboradores (2016), o mercado requer estratégias mais dinâmicas como resposta às necessidades dos clientes. Deste modo o autor complementa que o turismo enfrenta novos desafios para chegar à satisfação do cliente, através de um serviço de elevada qualidade, conseqüente aumento da competitividade. Só a qualidade de serviço garante a fidelização do cliente e, em consequência, a sustentabilidade do negócio.

Conforme Lima-Filho e colaboradores (2012), atualmente é essencial as empresas prestadoras de serviços conhecerem o seu público, bem como a maneira como se comportam no mercado. Esta segmentação permite a satisfação do cliente, uma vez que os produtos e serviços são adaptados a esse nicho. As estratégias da empresa dependem deste conhecimento, visto que os clientes gostam de comunicar com as empresas, além de satisfazerem as suas necessidades, sendo o objetivo principal do empreendimento deixar os clientes felizes e fazer com que estes se tornem leais à marca, completa Lima-Filho e colaboradores (2012).

Um destino turístico precisa de gerir as suas mudanças de acordo com os gostos, as necessidades e os desejos do turista, refere Jawardena (2002), mencionado por Aris Anuar e colaboradores (2012). Por este motivo, um destino turístico sente a necessidade de se tornar mais criativo e único na oferta, mas acima de tudo, de ser uma marca orientada para o cliente. Um mercado em permanente mutação obriga a que o gestor hoteleiro

acompanhe essas mudanças e vá adaptando os seus produtos e serviços às necessidades atuais.

Em suma, a dinâmica da indústria hoteleira passa pela necessidade permanente de satisfação do cliente. A principal preocupação dos gestores hoteleiros passa por satisfazer os seus clientes (internos e externos) levando-os à fidelização e garantindo a sustentabilidade do negócio. Só colaboradores motivados e felizes, que acreditam na marca, podem prestar um serviço de excelência que leve à fidelização do cliente.

1.1 - Marketing na hotelaria

Com o desenvolvimento do marketing, foi possível alterar a forma de gestão dos hotéis, sendo que para Rublescki (2009), mencionado por Pereira (2013), esta mudança reside na qualidade da relação dos hotéis com os clientes, possibilitando um serviço mais personalizado e rápido com o hóspede. De acordo com Kotler (2000) na definição social, marketing “é um processo social pelo qual os indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de bens e serviços de valor livremente com outros”, isto é, o marketing desperta nos indivíduos a satisfação de uma necessidade ou desejo, que irá ser terminada com a compra de um serviço ou de um produto. Complementando com o que Casas (2007) define, referido por Lopes (2014), “marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos da organização ou do indivíduo e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que estas relações causam no bem-estar da sociedade”.

Para Bacha e Carvalho (2014) marketing começa na ideia da conceção de um produto e vai até à venda do mesmo, não sendo simplesmente a comunicação do produto. O marketing obtém os seus objetivos através do planeamento, da execução e do controlo de algumas estratégias. Estas estratégias passam pela segmentação do mercado, o posicionamento e outras variáveis como o preço, o produto, a promoção e o canal de distribuição, designando-se de marketing *mix*, expõem Cordeiro, Barbone, Cruz e Francisco (2017). Para Quintas (2006), esses são os quatro fatores que influenciam a decisão dos clientes. O autor acrescenta que a reputação do estabelecimento, bem como

a cadeia a que pertence e a imagem que passa para o mercado, são elementos que condicionam a escolha dos clientes. Mais uma vez se verifica a tendência de transformação do intangível no mais tangível possível. A reputação e a marca surgem quase como garantias totais de qualidade.

Segundo Lopes (2014), o marketing tem como objetivos principais conquistar o público-alvo; converter os produtos/serviços em vendas; alcançar visibilidade e ajudar na satisfação dos clientes. Deste modo entende-se que este departamento é direcionado para o prazer e satisfação do cliente, pretende satisfazer os seus desejos e necessidades, por meio voluntário e competitivo de produtos e serviços, completa Lopes (2014).

O marketing foi se adaptando às necessidades do mercado, mas acima de tudo dos clientes, comprovam Boaria, Anjos e Raye (2014). Azambuja e Bichueti (2016) afirmam que o mercado competitivo tem influenciado o comportamento dos consumidores, sendo importante estabelecer estratégias para aumentar a visibilidade das marcas. A palavra chave para a aplicação de todas as estratégias de marketing será inovação tecnológica, que vai afetar o ambiente em redor do marketing e alargar as várias estratégias, segundo Pedro (2018). Conclui-se assim que hoje em dia a tecnologia é uma realidade na vida de cada pessoa e de cada empresa, não se trata simplesmente de vender os melhores produtos e serviços, mas também de dar a conhecer a marca aos consumidores, oferecendo-lhes experiências únicas e exclusivas.

A par disto, as empresas procuram fidelizar os seus clientes atuais, através de estratégias de marketing de relacionamento, completam Júnior, Silva, Gondim e Brandão (2015). Evans e Laskin (1994), definem o marketing de relacionamento como sendo um método onde a empresa cria ligações a longo prazo com os clientes atuais e de maneira a que o consumidor e a organização trabalhem em conjunto.

Angelova e Zekiri (2011) afirmam que o principal objetivo do marketing é conectar-se com os clientes através da construção de um relacionamento forte com o cliente, respondendo às suas expectativas. Para estes autores o marketing de relacionamento com o cliente é uma prática que engloba todas as atividades viradas para a empresa, o desenvolvimento e a conservação de relações com os clientes, sendo que o mercado do século XXI está em constante crescimento. Desenvolve também relações a longo prazo e melhora o desempenho das organizações através da fidelização dos clientes.

Numa ótica de marketing turístico Tocquer e Zins (2004), citado por Lopes (2014), defendem que o marketing turístico “...é um processo no qual a estrutura da procura turística é antecipada e satisfeita através da conceção de um produto ou serviço, a distribuição física, a fixação de um valor de troca, a comunicação entre a organização e o seu mercado, no interesse máximo da empresa e dos consumidores”.

As estratégias de marketing são um “...processo através do qual a empresa atingirá os seus objetivos de retorno dos investimentos através da satisfação do mercado alvo”, enunciado por Tocquer e Zins (2004), citado por Lopes (2014).

Atualmente as empresas estão em constante mudança e competição, devendo-se este fenómeno à internet e à exponencial evolução tecnológica, segundo Vieites e Espiñeira (2008). Os clientes estão cada vez mais informados e tornam-se muito exigentes, procuram sobre a empresa, os seus produtos e pretendem serviços personalizados e únicos. A hotelaria e o turismo em geral não fogem a este fenómeno. Hoje em dia, com uma simples procura na internet o cliente conhece qualquer parte do mundo, os seus serviços hoteleiros e os seus produtos turísticos. Com o desenvolvimento e utilização das tecnologias de informação as empresas dispõem de vantagens competitivas, redução dos custos, ganham tempo e compartilham mais informação, explicam Aksu e Tarcan (2002).

Para Barboza (2016) o marketing é importante em hotelaria uma vez que o hotel tem de ser a primeira escolha do cliente e a melhor opção, sendo que é fulcral haver uma boa comunicação através deste departamento fazendo com que o cliente venha até ao hotel. Atualmente a oferta hoteleira cresce exponencialmente e é essencial que se crie impacto na experiência do cliente e que o faça voltar e recomendar o hotel.

Segundo este autor, grandes cadeias de hotéis têm um departamento de marketing que se foca em planear todas as medidas para promover o hotel e deste modo aumentar as vendas e a satisfação e fidelização do cliente. Vieites e Espiñeira (2008) reforçam ainda que tais custos em algumas unidades hoteleiras são vistos como investimentos quando aplicados “de acordo com a realidade do negócio”. Há uma preocupação no investimento no departamento de marketing principalmente quando os resultados são visíveis.

Através de Kotler (2000), facilmente se compreende que o principal objetivo no marketing num hotel é potenciar as vendas e para tal, é preciso adotar estratégias eficazes na recolha das necessidades do mercado, no comportamento da concorrência e nos

possíveis clientes. Hoje em dia, os hotéis têm de ir à procura do cliente, segundo Lecher (2003), mencionado por Pereira (2013), que defende que as unidades não podem esperar que seja o cliente a aparecer. Este autor defende, ainda, que é importante contratar-se um colaborador especializado na área do marketing e com foco no marketing hoteleiro. Trata-se de um marketing específico, com características únicas, muito centralizado no mercado e no marketing de serviços.

Na gestão de uma unidade hoteleira, o marketing deve auxiliar na prática de estratégias encaminhadas para o mercado e tentando captar o público-alvo, afirma Coltman (1995), mencionado por Pereira (2013). Unidades que tentam captar todos os segmentos de mercado terão grandes dificuldades em fidelizar o cliente, uma vez que não criam produtos e serviços específicos para aquele segmento de mercado. No seguimento da aplicação das estratégias voltadas para o cliente, é indispensável que os hotéis invistam na sua visibilidade perante o mercado e todos os meios de comunicação, permitindo alcançar o sucesso, foca um artigo na redação Hotelflow (2017). O departamento de marketing ajuda na perceção dos produtos oferecidos ao cliente e nas decisões de progredir com o negócio.

Segundo Angelova e colaboradores (2011), atualmente os clientes estão mais cultos e exigentes com os produtos e serviços que necessitam, devido ao acesso da informação que têm e às tecnologias de hoje em dia. Com as tarifas a aumentarem exponencialmente, o cliente procura um serviço de maior qualidade e é mais exigente na sua escolha. Aumenta a qualidade nos fatores tangíveis (decoração, espaço, cores, cheiros) e a excelência na prestação dos serviços hoteleiros. Só a conjugação destes dois fatores permite a existência do chamado luxo, tendência futura de alguma hotelaria.

Embora o luxo seja um conceito pesquisado mais recentemente, a literatura existe e o tópico tem sido investigado nos campos do marketing, da psicologia e da economia declara Codiroli (2015). O mercado de luxo, para Finestralli e Garrido (2010) está em transformação há alguns anos. Luxo não é novidade, é um conceito antigo e global, que foi reinventado várias vezes ao longo dos anos, afirma Devis (2013). Conforme referido por D'Angelo (2004), luxo é “todo aquele produto ou serviço dotado de qualidade, estética, preço e imagem de marca superiores aos convencionais”. O conceito de luxo é associado a grupos de marcas, objetos e serviços, dependendo também das motivações pessoais do consumidor e das experiências e produtos únicos. Para Mangorrinha (2014)

luxo está relacionado com percepções pessoais de conforto, beleza e estilo de vida e complementa assim a experiência, sem comprometer o valor da marca a longo prazo.

O que é luxo para uma pessoa pode ser algo comum para outra, segundo Berry (1994) e Kapferer (1997), referidos por D'Angelo (2004). Luxo, sinónimo de qualidade, exclusividade e magnificência, pode expressar-se de várias formas. O que distingue o luxo de uma riqueza vazia é a excelência e qualidade dos produtos, afirma Benítez (2005). Ferreira (2004), mencionado por Leal (2011), completa que o significado do conceito de luxo é caracterizado por grandes despesas e pelo prazer de ostentação, grandeza e do que é sumptuoso.

O luxo refere-se ao que é dispendioso, exclusivo e limitado. “Se for acessível à maioria das pessoas, deixa de ser luxo”. Simboliza também o que é de prestígio, de privilégio e de estilo, preenche Schweriner (2005), exposto por Leal (2011).

Geargeoura (1997), conforme referido por Leal (2011), enumera vários fatores essenciais que caracterizam um produto/serviço de luxo:

- Qualidade (exigência do conceito de luxo);
- Público-alvo (classe mais alta da sociedade);
- Marca forte (que se identifica de imediato pelos atributos);
- Produção limitada e seletiva (um produto/serviço de luxo não é um bem comum);
- Diferenciação;
- Qualidades intrínsecas (raro, exclusivo, único e exótico);
- Preço (elevado, provocando o desejo de posse e excelência);
- Apelo aos sentidos (toque agradável, com um bom cheiro e sons harmoniosos);
- Representação simbólica (sonho, magia e sedução);
- Conexão com o passado (bens com tradição e história).

Com o passar dos anos, os gestores dos hotéis de luxo enfrentam vários desafios para se diferenciarem e inovarem. Atualmente o conceito de luxo é assente em experiências e não

na riqueza dos produtos tangíveis. Os clientes procuram inspiração, procuram vivências únicas e exclusivas do destino e principalmente autenticidade, sendo fundamental que um hotel de luxo seja diferente do seu ambiente habitual.

Clarke e Chen (2009) afirmam que a diferença de um hotel de uma estrela ou um hotel de cinco estrelas não está apenas na classificação, mas também na natureza e no espírito do que é oferecido, quer sejam produtos, quer sejam serviços. O hotel de cinco estrelas dispõe de alojamento e segurança, mas os clientes esperam que a experiência lhes satisfaça as suas necessidades a um nível mais elevado. Além de que, quanto maior for o número de estrelas, maior a tarifa e maior o grau de exigência e exclusividade que o consumidor deseja.

Devis (2013) diz que nas últimas três décadas várias cadeias hoteleiras do segmento de luxo foram acompanhando este processo. Hoje em dia, o conceito de hotel de luxo está em constante mudança, completa o autor.

Coelho (2013) afirma que o setor do luxo está em crescimento na hotelaria e que os turistas têm cada vez mais interesse neste mercado. O turismo de luxo é guiado pelos mesmos princípios que o conceito de luxo: exclusividade, marcas e preços *premium*, afirma Codioli (2015).

Bakker (2005), conforme Leal (2011), afirmou que nos últimos anos verificou-se um aumento significativo na procura de hotéis de luxo, *resorts* de luxo em cruzeiros, em ilhas privadas e em iates de luxo. De acordo com Leal (2011), os consumidores deste segmento “procuram um conjunto completo de serviços turísticos”, como atendimento personalizado, transporte, atividades fora e dentro do hotel, gastronomia, cultura, entre outros.

É preciso ter em conta que o conceito turismo de luxo está em constante mudança e tem significados diferentes para pessoas diferentes, dependendo da idade e das origens, declara Codioli (2015). No entanto, o facto de estadias em hotéis de luxo ou voos em jatos particulares se tornarem mais acessíveis, tem como consequência a perda de exclusividade do luxo, segundo o ILTM (2007), citado por Codioli (2015).

Relativamente às motivações dos clientes do segmento de luxo, estas passam maioritariamente por viagens de lazer, recreio e férias, sendo que negócios e convenções apresentam uma pequena minoria, segundo Tran (2015). De acordo com Oliveira e Pinto

(2008), referidos por Leal (2011), o principal motivo dos hóspedes em hotéis de luxo é o turismo de lazer e os fatores que determinam as suas escolhas são, em primeiro lugar, as instalações das unidades hoteleiras, em segundo a localização, seguida dos serviços que o hotel oferece aos clientes. Movem-se também pelo design quer interior quer exterior, bem como as comodidades intrínsecas: o tipo de quarto, o tamanho, os *amenities*, o restaurante e o SPA, acrescenta a Agência Financeira (2010), mencionada por Leal (2011).

Geralmente, os clientes do segmento de luxo não se preocupam com o preço, mas dão destaque ao melhor serviço/produto, ao mais sofisticado e completo, bem como valorizam a diferença, o prazer, a formalidade e a improvisação, diz Garcia (2003), conforme Leal (2011). “O consumidor dos serviços turísticos luxuosos procura, muitas vezes, algo não evidente, distante dos modismos, diferente e especial”, afirma Amaral (2008), referido por Leal (2011).

Para além destes fatores mencionados, mais relevante para um hotel de luxo é o serviço inovador e diferenciador que oferece e se posiciona relativamente à concorrência. Os hotéis estão a tornar-se cada vez mais criativos tornando a experiência de cada cliente mais personalizada e luxuosa. Os serviços de portaria vinte e quatro horas, limusine gratuita, serviços de lavandaria, limpeza a seco, serviços de *babysitting*, entre outros serviços, são alguns exemplos, comprovam Kiessling, Balekjian e Oehmichen (2009).

Relativamente à idade dos clientes de hotéis de luxo, são maioritariamente viajantes de meia-idade, contudo os viajantes de luxo estão a tornar-se pessoas mais jovens, segundo o ILTM (2011). Os clientes do segmento de luxo são pessoas com poder económico, dispostas a gastar o seu dinheiro em atividades de relaxamento, de acordo com Popescu e Olteanu (2014). Seleccionam hotéis e viagens de luxo, para compensar o excesso de stress do seu trabalho excessivo e acreditam que os seus esforços e dedicação serão recompensados através de férias caras, onde podem gastar o dinheiro que ganham e assim obtêm serviços de elevada qualidade. Querem também provar que são bem-sucedidas e mostrar o seu padrão de vida na sociedade, complementam Popescu e Olteanu (2014).

Outro fator que se destaca neste tipo de turista é o uso de novas tecnologias, principalmente a internet. Mas o que realmente diferencia este tipo de turista é a autenticidade, a procura de novas experiências e exclusivas, em novos destinos; a personalização, uma forma de criar memórias aos hóspedes, conhecendo as suas

preferências e lembrar datas especiais. A simplicidade e a perfeição, onde tudo deve funcionar perfeitamente. A privacidade, o conforto e a segurança são também valorizados, as empresas procuram investir na imagem da marca e na singularidade, porque é necessário diferenciarem-se das outras marcas pela qualidade e exclusividade, segundo ILTM (2011).

1.2 - O fator humano como diferenciação no marketing

Os consumidores estão cada vez mais exigentes e independentes, mostrando interesse por experiências únicas, afirma Buhalis (2003). Os clientes atuais e os futuros sentem necessidade de mudança, que exige uma constante análise do ambiente de negócios, de modo a descobrir quem são, onde estão e a sua opinião relativa ao serviço e à atenção que recebem, declaram Arias e colaboradores (2016). O autor diz que, hoje em dia, a elevada competitividade leva a um maior entendimento da satisfação dos clientes.

Compreender a imagem percebida pelos clientes, de uma unidade hoteleira, é essencial para afetar as variáveis que identificam a satisfação dos clientes e abarcam as expectativas dos mesmos, a qualidade percebida e o valor percebido, segundo Arias e colaboradores (2016). Para Ro e Wong (2012), mencionados por Li, Ye e Law (2012), espera-se que os colaboradores coloquem em primeiro lugar os interesses dos hóspedes e estejam aptos para responder às suas necessidades, alcançando a sua satisfação.

A satisfação dos clientes é usualmente considerada como os níveis de serviço que excedem as expectativas e despertam interesse dos hóspedes. Será crucial identificar os atributos essenciais vistos pelos clientes como as suas necessidades e expectativas numa perspetiva de Yang, Jou e Cheng (2011), citados por Li e colaboradores (2012).

A satisfação do cliente é um conceito importante no departamento de marketing que satisfaz as necessidades e desejos dos clientes. Proposto por Oliver (1980), conforme Li e colaboradores (2012), a satisfação do cliente é um comportamento ou avaliação que é formada pelos consumidores comparando as suas expectativas do que eles gostariam de receber de um produto com as suas perceções subjetivas do desempenho que realmente recebem desse produto, completa Oliver (1980), referido por Li e colaboradores (2012).

No que concerne a indústria hoteleira, o cliente ficará satisfeito se os produtos e serviços oferecidos superarem o valor pago.

A satisfação e a fidelização do cliente são elementos fulcrais para aumentar a competitividade das organizações, que segundo Arias e colaboradores (2016), só podem ser atingidas através das necessidades e expectativas dos hóspedes. Só com clientes satisfeitos conseguimos a sustentabilidade do negócio e a manutenção da quota de mercado. Segundo Abbasi (2010), a satisfação do cliente tem uma relação direta com o excelente desempenho do colaborador. O desempenho do mesmo envolve competência, gentileza, hospitalidade, cortesia, rapidez e sensibilidade.

Existem vários estudos relacionados com a satisfação dos clientes e os fatores que influenciam o processo, afirma Abbasi (2010). Este autor diz que na área dos negócios a satisfação do cliente é uma forma de ganhar dinheiro e as empresas em crescimento definem as suas estratégias no comportamento direcionado para os clientes.

Kotler (2000), define satisfação como a sensação de prazer ou desilusão de um indivíduo, resultado da comparação da sua perceção de um produto e das suas expectativas. Com a visão mais detalhada de Oliver (1997), conforme Abbasi (2010), acrescenta que é o nível geral de satisfação com um serviço ou experiência de um produto.

Relativamente à definição do conceito existe falta de consenso por parte de vários investigadores, uma vez que analisam o termo de perspetivas diferentes, assegura Agyapong (2011). Ferrugem e Oliver (1994, citados por Agyapong) definem a satisfação como a “resposta de atendimento ao cliente”, sendo uma avaliação e uma resposta apoiada nas emoções para um serviço; Rust e Oliver (1994, citados por Agyapong) sugerem que a satisfação ou insatisfação do cliente – uma reação cognitiva ou afetiva, aparece como uma resposta a um conjunto de encontros de serviço; Giese e Cote (2000, citados por Agyapong) defendem que a satisfação do cliente abrange três elementos – cognitivo, afetivo ou conativo; Anderson e Fornell (1994, citados por Agyapong) são da opinião que a literatura existente não é muito esclarecedora sobre a diferença entre qualidade e satisfação. Definem satisfação como uma experiência depois do consumo que compara a qualidade percebida da qualidade esperada, sendo que a qualidade de serviço é uma avaliação global de prestação de serviços de uma empresa; Halstead e colaboradores (1994, citados por Agyapong) descrevem a satisfação como uma resposta afetiva, salientada no desempenho do produto em comparação com algum standard antes da

compra, durante e após; Mano e Oliver (1993, citados por Agyapong) dizem que a satisfação é uma atitude ou julgamento que varia, focada no produto e avaliada depois do consumo e por último Fornell (1992, citado por Agyapong), identifica a satisfação como uma avaliação fundamentada na experiência de compra e focada no serviço.

Segundo Arias e colaboradores (2016), para entender o cliente é necessário estar atento ao comprador, de modo a saber quais são as suas necessidades e observar o seu nível de satisfação. Um elemento básico para este processo é a análise da qualidade percebida do serviço na perspectiva da satisfação do cliente externo, que sem dúvida representará vantagens para os hotéis, reforça o autor.

Na literatura existem modelos que reconhecem que clientes satisfeitos facilmente se convertem em clientes fiéis, porém esta satisfação não implica necessariamente fidelização ou lealdade. Arias e colaboradores (2016) acrescentam que os clientes com um índice de satisfação de 80% apenas repetem as suas compras em 40% dos casos. Em hotelaria e turismo este fator prende-se com outros aspetos: vontade de conhecer outros destinos, visitar outros locais, motivação das viagens, entre outros.

Tudo isto referido anteriormente, implica uma boa relação entre a qualidade percebida pelos clientes e a satisfação no trabalho dos colaboradores que prestam os serviços, garantem Arias e colaboradores (2016). Todas as empresas devem ser capazes de satisfazer os seus clientes e para alcançar este objetivo é importante alinhar o serviço com as expectativas dos clientes. Conforme Arias e colaboradores (2016), os clientes valorizam experiências positivas, preferencialmente aquelas que têm em atenção as suas necessidades e expectativas.

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) fazem a distinção entre qualidade de serviço e satisfação como “a qualidade do serviço percebida é um julgamento global, ou atitude, relacionada à superioridade do serviço, ao passo que a satisfação está relacionada com uma transação específica.” A satisfação do cliente é um ponto positivo para a obtenção de lucro na empresa. Angelova e colaboradores (2011), completa afirmando que quanto maior a satisfação do cliente com os produtos ou serviços oferecidos, maior é a oportunidade de negócio, uma vez que a satisfação do cliente os leva a voltarem, a fidelizarem-se à marca e à boa publicidade boca a boca.

Estes clientes quando saem satisfeitos facilmente falam bem da sua experiência e recomendam o produto ou serviço a outras pessoas. Contudo, quando os clientes estão insatisfeitos dificilmente voltam e procuram novamente informações sobre aquela empresa ou marca, concorda Kotler (2000). Czepiel (1990), citado por Abbasi (2010), define a qualidade de serviço como uma percepção do cliente relativa a um bom serviço ou à superação das suas expectativas. Estes fatores são considerados, segundo Geetika (2010), referido por Abbasi (2010), como elementos chave para elevar a satisfação do cliente.

A qualidade do serviço não tem apenas um papel importante para satisfazer os clientes, afirma Grzinic (2007), citado por Abbasi (2010), mas segundo Kaul (2005), citado por Abbasi (2010), é também considerada uma mais valia pelos consumidores e uma forma de posicionar o produto num ambiente dinâmico.

A definição de qualidade pode variar consoante a pessoa e a situação, segundo Agyapong (2011). Boshoff e Gray (2004), conforme Agyapong (2011), dizem que a qualidade de serviço pode diferenciar uma organização das restantes e tornar-se mais competitiva. Pode também ser medida em termos da percepção do cliente, das suas expectativas, da satisfação e atitude do mesmo, afirma Sachdev e Verma (2004), citados por Agyapong (2011).

Para Parasuraman, Zeithaml e Berry (1994), a “qualidade percebida é a opinião do consumidor sobre a excelência ou superioridade de uma organização como um todo. É uma forma de atitude, relacionada (mas não equivalente) à satisfação e que resulta de uma comparação de expectativas com percepções da performance.”

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988, 1990), mencionados por Agyapong (2011), desenharam um modelo que distinguiu cinco dimensões da qualidade de serviço: tangibilidade, confiabilidade, capacidade de resposta, garantia e empatia.

- A tangibilidade engloba o aspeto das instalações, bem como do equipamento, dos colaboradores e dos materiais de comunicação;
- A confiabilidade abrange a capacidade de executar o serviço de forma precisa e confiável;
- A capacidade de resposta envolve a vontade de ajudar os clientes;

- A garantia compreende o conhecimento e a capacidade dos colaboradores em transmitir confiança. Inclui também competência, cortesia, credibilidade e segurança;
- A empatia abarca a prestação de atenção individual ao cliente. Inclui acesso, comunicação e compreensão do cliente.

Segundo Oh e Parks (1997), mencionados por Al Khattab e Aldehayyat (2011), os hotéis com uma boa qualidade de serviço conseguirão melhorar a sua participação no mercado e conseqüente a receita. Entre todas os pedidos dos clientes, a qualidade de serviço tem tido um fator crítico no sucesso de qualquer empresa, consta Parasuraman e colaboradores (1988), mencionados por Al Khattab e Aldehayyat (2011).

“O modelo SERVQUAL, por Parasuraman e colaboradores (1988), sugere que as diferenças entre as expectativas dos clientes sobre o desempenho de uma classe geral de provedores de serviços e sua avaliação do desempenho real de uma empresa específica nessa classe resultam em percepções de qualidade. Assim, o primeiro passo para satisfazer os clientes é determinar o nível de atendimento ao cliente por meio da avaliação da qualidade do serviço. Mas há um consenso entre os pesquisadores, pois discutem se o alto grau de qualidade do serviço sempre traz satisfação.”

Bitner e colaboradores (1990), referido por Agyapong (2011), sugeriu um modelo alternativo onde definiu a qualidade de serviço como sendo a ideia geral do cliente sobre a empresa e os serviços que oferece. Antreas (1997), referido por Agyapong (2011), expôs que as percepções dos “provedores de serviços” face à satisfação do cliente são um papel da percepção da qualidade de serviço.

Edivinsson e Malone (1998), citados por Pontes e Kirschner (2010), corroboram que os colaboradores são fulcrais para o desenvolvimento de uma empresa, originando nas organizações uma elevada preocupação face à gestão e envolvimento dos seus colaboradores.

1.3 - As expectativas do cliente em hotelaria

Os clientes de empreendimentos hoteleiros, segundo Quintas (2006), criam algumas expectativas pessoais relativamente aos estabelecimentos, sendo elas referentes ao conforto dos quartos, ao serviço eficiente e profissional, às instalações bem conservadas e à limpeza. Os clientes desejam também tratamento personalizado, segurança, animação, preços que lhes sejam vantajosos, experiências únicas, entre outros. Para Bicalho (2002), mencionado por Teixeira (2007), depois de criada a expectativa, o cliente considera-a como um elemento decisivo.

As expectativas dos clientes desenvolvem-se através do conhecimento antecipado do serviço e das necessidades de cada cliente, afirma Teixeira (2007). Conforme Quintas (2006), as expectativas dos clientes em hotelaria não param de aumentar, esperando sempre um serviço mais consistente, e cada vez mais elevado.

Perceção é algo que é avaliado e entendido por cada cliente e varia consoante a sua compreensão, cada cliente tem ideias diferenciadas face a determinados produtos e serviços, dizem Angelova e colaboradores (2011). “A satisfação do cliente é determinada pelas perceções e expectativas dos clientes face à qualidade dos produtos e serviços”, expõem Angelova e colaboradores (2011). A perceção do cliente concede várias informações úteis para as empresas desenvolverem as suas estratégias de marketing.

Angelova e colaboradores (2011), consideram que o elevado nível de qualidade de serviço é fundamental para atrair os clientes e a maneira mais fácil de os levar à satisfação. Estes autores concluem que a perceção do cliente e a satisfação do mesmo estão interligados, se o serviço percebido está próximo das expectativas do cliente, facilmente se chega à satisfação do cliente.

As expectativas representam um papel fundamental na satisfação. Quando um produto ou serviço satisfaz as necessidades do cliente, pode contribuir para a formação de satisfação. Os clientes desejam receber produtos e serviços de qualidade, logo as empresas pretendem oferecer produtos e serviços dotados de qualidade. O conceito “expectativa” é fundamental para as empresas, tendo diferentes aplicações. Relacionada com a satisfação, é vista como uma previsão do cliente relativa ao que eles esperam que vá acontecer numa troca ou transação. Segundo Oliver (1981), referido por Angelova e colaboradores (2011),

“... as expectativas são probabilidades definidas pelo consumidor da ocorrência de eventos positivos e negativos se o consumidor se envolver em algum comportamento”.

A perspectiva da qualidade de serviço, é definida como desejos e vontades, o que deve ser oferecido, em vez do que é oferecido. As expectativas dos clientes são construídas a partir de experiências anteriores, conselhos de amigos e informações de profissionais do marketing, explica Kotler (2000). A qualidade do serviço é vista assim como a distinção entre as percepções e as expectativas dos clientes face ao serviço que receberam. De acordo com Parasuraman e colaboradores (1988), referido por Angelova e colaboradores (2011), as empresas devem evitar que as expectativas sejam demasiado altas, por este motivo na primeira experiência do cliente devem adequar o serviço.

Conforme Hayes (1998), mencionado por Teixeira (2007), o conhecimento das expectativas dos clientes é fundamental para os estabelecimentos, pois permitem dar a conhecer a maneira como o cliente entende qualidade de serviço e ajuda na execução de inquéritos que analisem a satisfação dos clientes.

Esta tarefa árdua de percepção da satisfação do cliente e das suas necessidades básicas, leva a que todos os dias os diferentes empreendimentos turísticos se preocupem com o processo de alcançar os valores de excelência de forma a satisfazer os clientes e fidelizá-los.

Para alcançar todos estes objetivos o que será que se pode fazer num hotel? Segundo Torres (2009), “são 2 ouvidos e uma boca... para ouvir mais e falar menos!” Para esta autora, é muito importante ouvir o cliente, o principal gerador de receitas de cada negócio. Atualmente os clientes procuram experiências e não se satisfazem com o básico, tudo tem de ser serviços extras e benefícios extras para eles.

Aos olhos de Torres (2009), um cliente quando vai a um hotel, espera muito mais do que uma cama boa ou uma casa de banho limpa. O cliente procura serviços diferenciadores, decorações modernas, boa localização, tecnologias atuais, entre outras experiências, como SPA, parque de estacionamento, atendimento personalizado, e muito mais.

1.4 - A relevância de ouvir o cliente

Identificar o tipo de hóspedes que frequentam um hotel é importante para o sucesso da organização, afirma Cachoeira (2018). Deste modo é possível oferecer serviços diferenciados ao cliente, superando as suas expectativas, completa o autor. Em qualquer hotel, um serviço de reservas online é um serviço básico, segundo Cachoeira (2018). A internet disponibiliza um serviço de atendimento mais personalizado, quando o cliente preenche os seus dados como o género, a idade, nacionalidade, e-mail, entre outros, é possível ficar a conhecer alguma coisa acerca daquela pessoa. Através da redação SCR (2018) é possível perceber que uma reserva eficiente é fundamental para identificar as características do hóspede, identificar quais são as suas preferências e o perfil do cliente.

Posteriormente à reserva, é possível que se consiga agrupar os clientes por categorias, ou seja, identificar características similares entre eles e deste modo saber o que o cliente procura. Segundo a redação SCR (2018) no *check-in* o rececionista consegue reconhecer mais informações, como o motivo da viagem do cliente, os seus desejos, as necessidades, entre outros. Após a estada do cliente, fazer um estudo de satisfação é também importante para ouvir o cliente, e assim perceber pontos de melhoria no hotel. Neste sentido, os *opinion-cards* assumem extrema importância. Apenas detetando as falhas conseguimos melhorar o serviço e caminhar no sentido da excelência.

Apesar de tudo, prestar um serviço de qualidade é indispensável independentemente do perfil de cada cliente, afirma a redação SCR (2018). Como complemento, o autor defende que os colaboradores do hotel necessitam de saber os serviços que são prestados, bem como terem habilidade para identificar as características de cada cliente. Cada cliente tem necessidades e desejos distintos, sendo que clientes satisfeitos recomendarão o hotel e tendem a voltar.

2 - O GRUPO SONAE

2.1 - Apresentação do grupo SONAE

O estágio realizado no grupo Sonae no departamento de marketing teve como local de acolhimento o Porto Palácio Congress Hotel & SPA, situado na Avenida da Boavista, no Concelho do Porto.

Segundo a SONAE SGPS (2019), a **Sonae** foi fundada a 18 de agosto de 1959 pelo empresário Afonso Pinto de Magalhães, com o objetivo de produzir laminados decorativos, a Laminite. A denominação atual Sonae teve origem a partir da designação social da empresa – Sociedade Nacional de Estratificados que em 1965 contrata Belmiro de Azevedo para ingressar na empresa de madeiras e que, passados nove anos, em 1974 assume o controlo desta empresa.



Figura 1 - Logotipo do grupo Sonae

Fonte - Sonae SGPS (2019)

Em 1971 começou a diversificar-se, através da aquisição da fábrica e aglomerados de madeira, Novopan e com investimentos adicionais destinados à produção de aglomerado revestido, Aglomerite.

Em 1984, época de alterações profundas em Portugal, constitui o Modelo Continente Hipermercados e cria a Sonae UK Ltd, atual Sonae Indústria, para expandir as suas atividades para o estrangeiro. No ano seguinte abre o primeiro hipermercado em Portugal, o Continente em Matosinhos. Já em 1986 lança a Sonae no mercado de capitais e inaugura o Hotel Porto Sheraton, através de um *franchising*, atualmente designado por Porto Palácio Congress Hotel & SPA.



Figura 2 - Logotipo do PPH

Fonte - S. Hotels Collection (2019)

Dois anos mais tarde, há a constituição da Holding do Grupo – Sonae Investimentos, SGPS e em 1989 o Grupo compra a Star, uma operadora de viagens. Neste mesmo ano inicia a atividade do Grupo no ramo da imobiliária, abre os dois primeiros centros comerciais geridos pela Sonae em Portimão e Albufeira e adquire a Spanboard, uma empresa de materiais de construção com fabrico próprio na Irlanda. A Sonae torna-se o maior grupo português não financeiro de capitais maioritariamente nacionais.

No ano de 1990, através da SONAE SGPS (2019), verifica-se que se dá o lançamento do Público, o primeiro jornal de expansão nacional e cria-se a Sonae Distribuição Brasil. Três anos mais tarde a Sonae indústria adquire uma posição de controlo na Tafisa, um dos maiores Grupos no setor dos painéis de madeira de Espanha e em 1994 constitui a Sonae Turismo. Um ano mais tarde a Sonae é a primeira empresa Portuguesa representada no WBCSD (World Business Council for Sustainable Development) e abre a Health Clubs Solinca. Já em 1997 abre o Centro Colombo, o maior centro comercial da Península Ibérica e adquire o Torralta em Troia.

Em 1998 lançam a Optimus e em 2001 abre o Algarve Shopping e lançam o comercial da WeDo. Em 2003 há o lançamento do Fundo Sierra e em 2004 a parceria com a Mds e Cooper Gay. No ano a seguir dá-se o *spin-off* da Sonae indústria e em 2007 Belmiro de Azevedo torna-se *chairman* da Sonae. Neste ano adquire a Carrefour Portugal pela Sonae distribuição, o grupo reforça a internacionalização da Sonae Sierra com 50% dos ativos fora de Portugal e lança mundialmente a Banda Larga Móvel – Kanguru.



Figura 3 - Logotipo da Sonae Sierra

Fonte - Sonae SGPS (2019)

Em 2008 a Sonae distribuição e RAR formalizam o acordo para juntar operações de viagens a Geotur e a Star, criando uma nova empresa. Neste ano há também o relançamento do retalho não alimentar em Espanha, o grupo Boulanger especializado em eletrodomésticos e eletrónica de consumo.

Em 2009 celebra-se assim os 50 anos da Sonae onde o grupo apresenta a estratégia corporativa e reorganiza áreas de negócio, criando, também, uma nova estratégia de negócio, dedicada à gestão de investimentos e inicia a sua atividade com a marca espanhola Zippy, completa a SONAE SGPS (2019).

No ano de 2010 lança a nova identidade corporativa e expande-se internacionalmente com 46 novas lojas com enfoque em Espanha. Há a abertura das cinco primeiras lojas da Zippy na Arábia Saudita e no ano seguinte a Worten adquire sete lojas em Espanha e a marca Zippy entra em novos mercados, como a Turquia, o Egipto e o Cazaquistão. As marcas Berg e Deeply também se expandem internacionalmente neste ano e a Sonae vende o Leão de Ouro em Cannes pela identidade corporativa.



Figura 4 - Logotipo da Worten

Fonte - Sonae SGPS (2019)

No ano seguinte, a Optimus e a Nespresso fazem uma parceria, com o inovador serviço de pagamento por telemóvel em máquinas de venda coletiva. A Optimus lança também o serviço de telecomunicações móveis 4G e lança uma emissão obrigacionista de 200 milhões de euros chamada “Obrigações Continente”. Por fim em 2012 fecha-se o negócio de franchising Meu Super que chegou a ter vinte e cinco lojas.



Figura 5 - Logotipo da Nespresso

Fonte - LogoEPS.com (2019)

Um ano mais tarde dá-se a fusão entre a Zon e a Optimus, dando origem à marca NOS. Em 2015 a Sonae FS lança o cartão Universo e adquire a Losan e elege-se Paulo de Azevedo como Presidente do Conselho de Administração e Ângelo Paupério como Co-CEO do grupo. Neste mesmo ano, o engenheiro Belmiro de Azevedo anuncia a sua decisão de não se candidatar ao Conselho de Administração da Sonae.

Em 2016 a Sonae MC abre o seu primeiro supermercado especializado em comida saudável – Go Natural e fica com 51% da participação do empreendimento. Já em 2017, lança a Dr. Well's, a sua primeira clínica especializada em medicina dentária e medicina estética.

Passando para 2018, a Sonae e os CTT constituem uma sociedade para a exploração de oportunidade de negócio no setor do comércio eletrónico. Reforça também a posição na Sonae Sierra com a aquisição de 20% de participação do seu capital. A Sonae SGPS

celebra o acordo com a Corpfim Capital visando a aquisição de 60% do capital da Tomenider SL.

Segundo dados fornecidos pelo departamento de marketing da S. Hotels Collection, grupo Sonae está presente e opera em onze países, com enfoque em Portugal. O elevado sucesso desta marca deve-se aos valores que assentam na empresa, tal como ética, confiança, pessoas no centro do sucesso, ambição, inovação, responsabilidade social, frugalidade, eficiência, cooperação e independência. Os colaboradores estão no centro da organização e são um fator distintivo no mercado, pelo seu talento, energia, profissionalismo e dedicação.



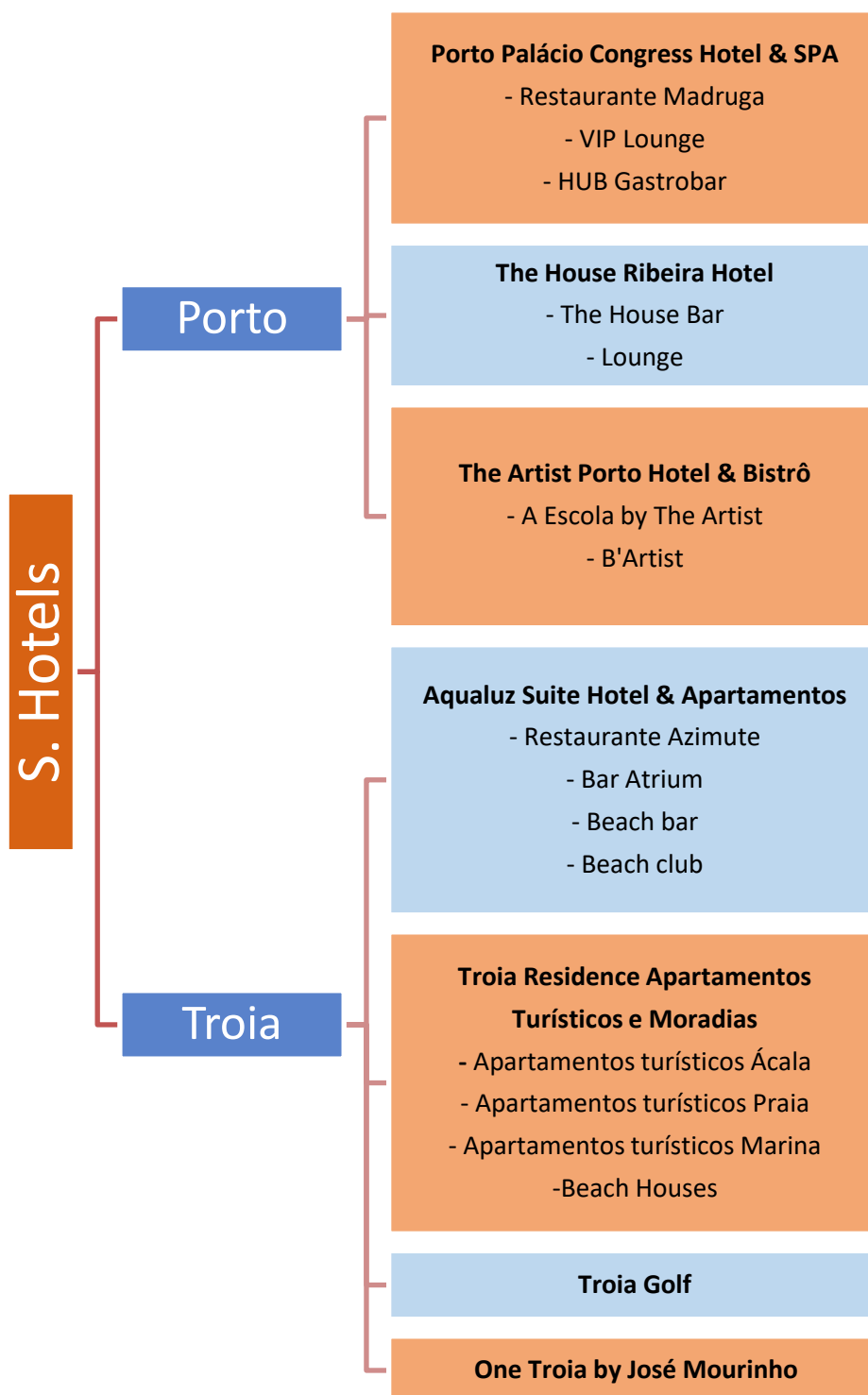
Figura 6 - Logotipo da Sonae Hospitality

Fonte - S. Hotels Collection (2019)

2.2 - Oferta hoteleira do grupo

Relativamente à indústria hoteleira, foco de interesse deste trabalho, o grupo Sonae detém a marca S. Hotels Collection que contém três unidades hoteleiras no Porto, o Porto Palácio Congress Hotel & SPA, o The House Ribeira Hotel e o The Artist Porto Hotel & Bistrô, que abarca também o restaurante A Escola by The Artist. Em Troia opera ainda no Aqualuz Suite Hotel & Apartamentos, no Troia Residence Apartamentos Turísticos e Moradias, no One Troia by José Mourinho e no Troia Golf, como delineado no esquema a seguir apresentado:

Tabela 1 - Estrutura hoteleira do grupo Sonae, S. Hotels Collection



Fonte - Elaboração própria

Recentemente a S. Hotels Collection também opera em Lagos, no Aqualuz Lagos Suite Hotel & Apartamentos, e no final de 2020, início do ano 2021 irá abrir um hotel em Santa Apolónia, através de dados fornecidos pela S. Hotels Collection (2019).

Com o objetivo de comunicar unicamente com o “trade” e não com o consumidor final, a S. Hotels Collection apresenta-se como uma “marca agregadora”, e assume também “um papel de selo de qualidade”. Ou seja, “quando as pessoas veem a S. Hotels Collection sabem que aquele projeto tem qualidade em dois sentidos: primeiro no serviço ao cliente, que é a prioridade da empresa; depois do ponto de vista de gestão, porque também está a ser criada uma equipa de gestão hoteleira especialista nas várias áreas comercial, marketing, revenue, e aí sim, a S. Hotels Collection faz sentido”, afirma Isabel Tavares (2018), diretora de marketing do departamento.

A S. Hotels Collection é assim uma marca agregadora uma vez que abrange as várias unidades hoteleiras mencionadas anteriormente, mais o hotel-escola – A Escola by The Artist. Permite comunicar a oferta hoteleira do grupo Sonae, sendo facilmente compreensível. A comunicação da S. Hotels Collection posiciona a cadeia em termos de perceção de qualidade e apela ao lado da experiência e da emoção.

O investimento em hotelaria começou com o Porto Palácio Congress Hotel & SPA, uma unidade mais direcionada para o segmento de negócios situado na Boavista, onde se destaca um Centro de Congressos com onze espaços que se adaptam a qualquer tipo de evento e o VIP Lounge, um espaço no 19º com vista sobre o Porto. Há dois anos seguiu-se a abertura do The Artist Porto Hotel & Bistrô, em parceria com Escola de Hotelaria e Turismo do Porto do Turismo de Portugal I.P., com um conceito diferenciador de hotel-escola. Através da parceria com a Escola de Hotelaria o Hotel, durante um certo período de tempo, a unidade tem estudantes a estagiar em diversos departamentos.

Ainda no Porto, segue-se o The House Ribeira Porto Hotel situado no coração da Baixa onde se verifica maior crescimento da procura (e também da oferta) para os segmentos de turismo e lazer. Em Troia existem ainda duas outras unidades: o Aqualuz Suite Hotel Apartamentos, composto por 365 apartamentos que envolve as unidades Troia Mar, Troia Rio e Troia Lagoa. Este espaço dispõe ainda de um Wellness Center e de um Business Center com capacidade para 800 pessoas. Ainda em Troia, surge o Troia Residence com apartamentos turísticos totalmente mobilados e equipados, com os serviços e a conveniência de um hotel.

Segundo material fornecido pelo departamento de marketing da S. Hotels Collection, como **missão** o grupo pretende:

- Dinamizar a economia e promover o bem-estar;
- Criar valor económico e social a longo prazo transmitindo os benefícios do progresso e da inovação a um número cada vez maior de pessoas;
- Alcançar o top dez do *ranking* nacional de operadores hoteleiros, focado nos grandes centros urbanos (Lisboa/Porto) e principais destinos de sol e praia (Algarve/Troia), garantindo a qualidade dos serviços para os clientes e criação de valor para o acionista.

A **visão** da S. Hotels Collection é ser o operador de referência no serviço hoteleiro de qualidade, em Portugal, nos segmentos de lazer e negócios, segundo dados fornecidos pelo departamento de marketing da S. Hotels Collection.

De seguida apresentam-se as unidades hoteleiras que fazem parte do grupo:

- **The House Ribeira Porto Hotel**



Figura 7 - Fachada do TH

Fonte - Departamento de Marketing da S. Hotels Collection

O **The House Ribeira Porto Hotel**, um hotel de quatro estrelas, foi inaugurado em 2016 e localiza-se na zona histórica da Ribeira no Porto, a 100 metros do Palácio da Bolsa e é o mais recente hotel da Sonae Capital, compravam dados facultados pela equipa de marketing do grupo. O hotel é vocacionado para o turismo de lazer, turistas que queiram conhecer a cidade, conforme *website* oficial da Booking (2019) e dados fornecidos pelo departamento de marketing da S. Hotels Collection.

Este hotel é atual, ousado e requintado, que procura autenticidade e que dispõe de 55 quartos modernos e sofisticados. Inclui o The House Bar e um Lounge, bem como uma área de *Grab & Go* na receção, que disponibiliza uma variedade de refeições ligeiras. Oferece ao cliente o “*GuestU Smartphone*”, um telemóvel disponível para utilização dos hóspedes durante toda a sua estadia, que lhes permite efetuar chamadas gratuitas

internacionais, ver o mapa da cidade e roteiros com programas preparados para os clientes e permite manter o contacto do cliente com a receção, mesmo estando fora do hotel, completa o *website* oficial da Booking (2019). O seu público-alvo são pessoas da classe média, entre os 20 e os 40 anos.



Figura 8 - Quarto do TH

Fonte - Pedro Sampayo Ribeiro



Figura 9 - Pequeno-almoço do TH

Fonte - Pedro Sampayo Ribeiro

- **The Artist Porto Hotel & Bistrô**

O **The Artist Porto Hotel & Bistrô** é um hotel-escola e foi inaugurado em 2014, com uma localização privilegiada no coração do Porto a 100 metros da Rua Santa Catarina. O hotel é vocacionado para turistas que pretendam uma experiência com o hotel, experiências únicas com a interação dos alunos da Escola de Hotelaria e Turismo do Porto n'A Escola by The Artist, refere Isabel Tavares (2018), diretora do departamento de marketing da S. Hotels Collection.



Figura 10 - Fachada do TA

Fonte - Pedro Sampayo Ribeiro

Com uma decoração contemporânea e inspirada no mundo das artes, proporciona um ambiente confortável e acolhedor. Funciona como um hotel-escola para os alunos, permitindo a cada cliente fazer parte do processo de aprendizagem de cada aluno.

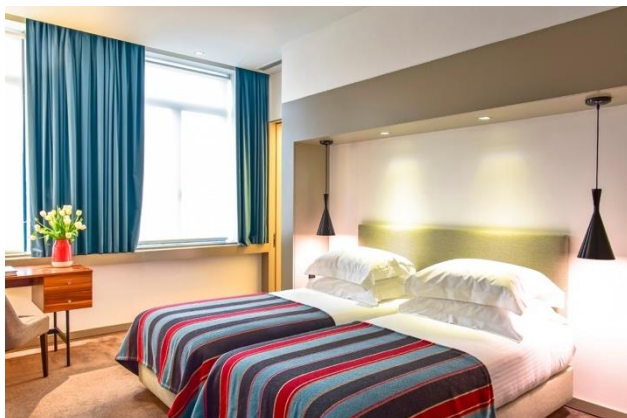


Figura 11 - Quarto do TA

Fonte - Pedro Sampayo Ribeiro

Dispõe de 17 quartos espaçosos e modernos. Inclui o Restaurante A Escola by The Artist que envolve um menu executivo ao almoço e um menu com sugestão do chefe (cinco ou pratos pratos) ao jantar e o B'Artist, um bar com zona de lounge onde se pode ouvir música ao vivo, segundo dados fornecidos pelo departamento de marketing da S. Hotels Collection e o *website* oficial da Booking (2019).

Oferece ainda o “*GuestU Smartphone*”, tal como o The House Ribeira Hotel, um telemóvel disponível para utilização dos hóspedes durante toda a sua estadia, que lhes permite efetuar chamadas gratuitas internacionais, ver o mapa da cidade e roteiros com programas preparados para os clientes e permite manter o contacto do cliente com a receção, mesmo estando fora do hotel. O seu segmento será pessoas da classe média/alta, entre os 20 e os 50 anos.



Figura 12 - Bar do TA

Fonte - Pedro Sampayo Ribeiro

- **Aqualuz Suite Hotel & Apartamentos**

O **Aqualuz Suite Hotel & Apartamentos**, uma unidade hoteleira de quatro estrelas, foi inaugurada em 2008 e localiza-se na Península de Troia. O hotel é vocacionado para as famílias e casais que pretendem um ambiente calmo e relaxado, com um edifício moderno, confortável e funcional, segundo o *website* oficial da Booking (2019) e informações fornecidas pelo departamento de marketing da S. Hotels Collection.



Figura 13 - Fachada do Aqualuz

Fonte - Departamento de Marketing da S. Hotels

Dispõe de 365 apartamentos, divididos entre o edifício Troia Mar (113 apartamentos), o edifício Troia Rio (121 apartamentos) e o edifício Troia Lagoa (131 apartamentos), com um ambiente contemporâneo, em tons neutros. Inclui o Restaurante Azimute (Troia Mar e Rio), o Restaurante Península (no Troia Lagoa), o Bar Atrium, o Beach Bar e o Beach Club. Disponibiliza também um Centro de Eventos e seis salas de reunião equipadas, bem como espaços para as crianças – Baby Corner, Kids Club e Teen Club.



Figura 14 - Quarto do Aqualuz

Fonte - Pedro Sampayo Ribeiro

Oferece ainda piscina interior e exterior, sauna, *jacuzzi*, banho turco e sala de *fitness*; serviço regular de Ferry e Catamaran; campo de ténis e golfe. Vocacionado para famílias e casais com poder económico razoável, entre os 25 e os 55 anos.



Figura 15 - Piscina do Aqualuz

Fonte - Pedro Sampayo Ribeiro

- **Troia Residence Apartamentos Turísticos e Moradias**

O **Troia Residence Apartamentos Turísticos e Moradias**, uma unidade hoteleira de quatro estrelas, foi inaugurada em 2008 e localiza-se na Península de Troia, junto aos acessos à praia Troia Mar e Bico das Lulas. O hotel é vocacionado para as famílias e casais que pretendem um ambiente calmo e relaxado.

Divide-se em:

- Ácala (11 apartamentos);
- Marina (78 apartamentos);
- Praia (100 apartamentos);
- Beach Houses (12 apartamentos).



Figura 16 - Fachada dos apartamentos Ácala

Fonte - Pedro Sampayo Ribeiro

Dispõe de apartamentos luxuosos, alguns com piscina privada, com vistas

deslumbrantes sobre o Oceano Atlântico, sobre a Marina e até para o Estuário do Sado, através de dados fornecidos pelo departamento de marketing da S. Hotels Collection e o *website* oficial da Booking (2019).



Figura 17 - Interior de um apartamento Ácala

Fonte - Pedro Sampayo Ribeiro

Disponibiliza piscina exterior, Centro de Bem-estar Aqualuz para os hóspedes desfrutarem de uma massagem ou tratamento de beleza e cada apartamento tem direito a um lugar de estacionamento. O público-alvo são famílias e casais com elevado poder económico, entre os 25 e os 55 anos.



Figura 18 - Exterior dos apartamentos Ácala

Fonte - Pedro Sampayo Ribeiro

- **Troia Golf**

O **Troia Golf**, foi inaugurado em 2000 e localiza-se entre o Estuário do Sado e a Serra da Arrábida, na Península de Troia. Dispõe de um campo de golfe com dezoito buracos, que se estende ao longo da praia com magníficas vistas para o mar.



Figura 19 - Exterior do Troia Golf

Fonte - Departamento de Marketing da S. Hotels

Foi desenhado pelo arquiteto de golfe norte-americano Robert Trent Jones Senior e considerado pela revista Golf World o 17º melhor campo de golfe da Europa Continental.

- **Porto Palácio Congress Hotel & SPA**

Segundo o *website* oficial da Booking (2019) e dados fornecidos pelo departamento de marketing, o **Porto Palácio Congress Hotel & SPA**, um hotel de cinco estrelas, foi inaugurado em 1986 e localiza-se no centro da cidade do Porto, na Avenida da Boavista, perto das áreas dos negócios e financeira. O serviço é centrado nas especificidades e exigências de todos os hóspedes. A unidade é vocacionada para o turismo de negócios e lazer e pretende proporcionar experiências únicas aos hóspedes, marcadas por elevados padrões de qualidade.

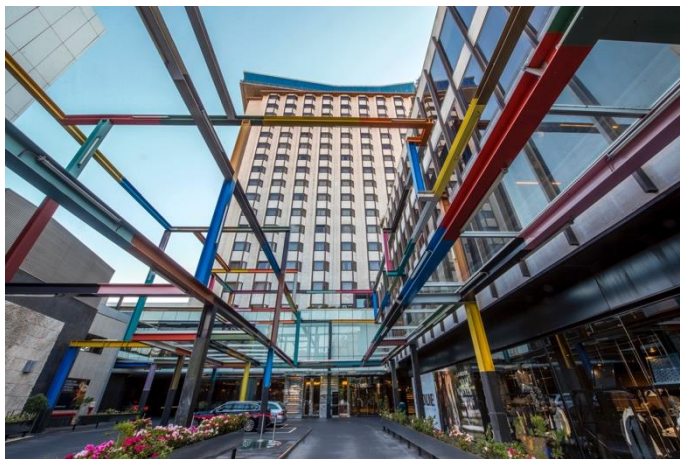


Figura 20 - Fachada do PPH

Fonte - Departamento de Marketing da S. Hotels

Ao nível do alojamento dispõe de 251 quartos com uma decoração elegante e confortável. O hotel abarca o restaurante Madrugã para o pequeno-almoço buffet e eventos, o HUB Gastrobar no *lobby* do hotel e o VIP Lounge no 19º piso, com uma vista panorâmica sobre a cidade do Porto.



Figura 21 - Suite Presidencial do PPH

Fonte - Pedro Sampayo Ribeiro

Disponibiliza ainda um Centro de Congressos com capacidade máxima de 600 pessoas, inclui 11 salas de reunião equipadas com tecnologias audiovisuais e uma área multifacetada, o Wellness & Beauty Lab, um espaço com SPA e cabeleireiro. Proporciona um ambiente de plena tranquilidade e relaxamento.

Apesar do hotel não ter uma segmentação específica pode-se considerar que o seu *targeting* são pessoas da classe alta entre os 25 e os 50 anos.

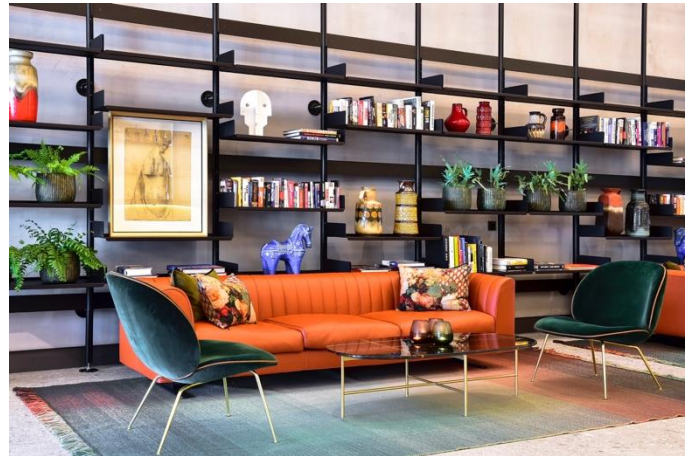


Figura 22 - Lobby do PPH

Fonte - Pedro Sampayo Ribeiro

2.3 - Estágio no departamento de marketing

O estágio no departamento de marketing da S. Hotels Collection teve como responsabilidade auxiliar o departamento conhecendo toda a rotina para obter experiência e conhecimento da profissão, visto ser o primeiro contacto com esta área de hotelaria.

Inicialmente o trabalho foi acompanhar as redes sociais e analisar os dados estatísticos que se podem obter através do Facebook e do Instagram, bem como acompanhar o desenvolvimento de todos os projetos que são desenvolvidos no departamento para promover cada hotel.

Rapidamente se percebeu que este departamento é transversal a todas as unidades hoteleiras do grupo Sonae, o que foi uma tarefa mais difícil de perceber, visto há colaboradores no Porto e colaboradores em Troia. A comunicação diária era fulcral para que todo o trabalho fluísse e fosse possível trabalhar em equipa, havendo reuniões via Skype constantemente.

Após a primeira semana de estágio com sede no Porto Palácio Congress Hotel & SPA, houve a oportunidade de ir até Troia conhecer a restante equipa e os hotéis, o Aqualuz Suite Hotel & Apartamentos e o Troia Residence Apartamentos Turísticos e Moradias. Deste modo, foi muito mais fácil perceber todo o processo que era realizado no departamento, como se dividiam as campanhas, como se dividia a comunicação e a divulgação de cada uma delas.

Ao fim de quatro dias, de regresso ao Porto, foi altura de continuar com a gestão das redes sociais e a análise da concorrência, com o acompanhamento da colega de Troia. Diariamente se faziam reuniões pelo Skype, tentando também perceber os restantes projetos da equipa e dando apoio no seu desenvolvimento. Cada projeto tinha de ser pensado e preparado nos prazos estipulados, sendo que o departamento tinha bastante trabalho a desenvolver. O grande projeto do departamento nestes meses de estágio, foi o desenvolvimento e criação de um *website* completamente diferente e novo para todas as unidades hoteleiras, bem como a criação de um mapa interativo de Troia.



Figura 23 - Aniversário dos 33 anos do PPH

Fonte - Departamento de marketing da S. Hotels

Posteriormente, e após conhecimentos mais profundos de todas as unidades hoteleiras, incluindo o The Artist Porto Hotel & Bistrô e o The House Ribeira Hotel, foi realizado o questionário a aplicar a cada hotel da S. Hotels Collection. Para chegar ao objetivo principal acompanhou-se os diversos hotéis, aplicando os questionários de modo a seguir melhor todo o processo do estudo em análise.

As funções executadas foram fundamentais para adquirir conhecimentos na área, sendo importante para estruturar a revisão da literatura. Todo este processo ajudou também no crescimento pessoal, visto que a equipa tem colaboradores no Porto e em Troia, sendo que a boa comunicação tinha de ser constante e claro procurar sempre saber quais os projetos que estavam a ser desenvolvidos e em que ponto se encontravam.

Todo este processo foi também fulcral para a construção e aplicação dos questionários, permitindo analisar com mais detalhe e precisão as expectativas dos clientes e as perceções dos colaboradores nos vários hotéis estudados da S. Hotels Collection. Era importante conhecer as unidades, saber quais os serviços diferenciadores que ofereciam aos clientes e conhecer também os colaboradores, sendo possível elaborar o questionário mais detalhado e preciso.

Sendo o grupo Sonae uma empresa com vários anos de experiência, entende-se que os conhecimentos a alcançar serão bastante úteis para o caso em estudo e para crescimento profissional.

2.4 - Novas tendências: o luxo na hotelaria

Com o passar dos anos, os gestores dos hotéis de luxo enfrentam desafios e oportunidades para se posicionarem no mercado com o seu negócio.

Num artigo publicado por Barbosa (2019), o autor afirma que os consumidores procuram experiências, memórias e significados e que o simples facto de comprar já não faz sentido. Neste mesmo artigo, Beatriz Blecher, uma ex-hoteleira e especialista na área dos serviços, explica que os clientes precisam de experiências inesquecíveis e diferenciadoras. Hoje em dia não chega ter um edifício com produtos de qualidade, completa Barbosa (2019).

Os perfis dos consumidores de luxo mudaram, deste modo as marcas tentam oferecer experiências de acordo com este novo mercado, confirma Beatriz Blecher, mencionada por Barbosa (2019). Completa dizendo que vários serviços como a alta gastronomia com chefes de renome, SPA, tecnologias inovadoras, entre outras, já não são diferenciadoras uma vez que fazem parte do dia a dia de grandes hotéis. Para fazer a diferença num estabelecimento hoteleiro, Beatriz Blecher, mencionada por Barbosa (2019), ressalta que

o hóspede precisa de experiências que criem impacto e surpreendam, sendo o *staff* um ponto importante para fazer com que o cliente se sinta especial.

Segundo a ex-hoteleira, os setores de luxo e hotelaria já se vem juntando há algum tempo. Várias marcas de luxo têm investido em negócios direcionados para a hotelaria e restauração, assim como a hotelaria de luxo se tem preocupado cada vez mais com a experiência do cliente, desde a água aromatizada como bebida de boas-vindas à fragrância do lobby.

Luxo é uma tendência que está a evoluir, a ideia de uma vida equilibrada, atividades fitness, SPA, entre outras experiências, estão a ganhar excelência nos hotéis de luxo. Os novos consumidores do turismo de luxo procuram um serviço de qualidade para o seu bem-estar e experiências inesquecíveis. Através de Galhanone (2005), citado por Figueiredo (2017), verifica-se que o mercado de luxo tem vindo a crescer e é um setor essencial para o desenvolvimento do mercado global.

Este aumento da procura por bens e serviços de luxo, segundo Figueiredo (2017), deveu-se pela crescente utilização das tecnologias, pela procura por qualidade de serviço, algo que fosse extraordinariamente exclusivo. Posteriormente apareceram outros serviços diferenciadores ligados ao luxo, como lavandarias, restaurantes melhores, serviço de bagageiro, centros de estética, entre outros.

Assim, conclui-se que a hotelaria de luxo se distingue pela experiência única e elegante, sempre focada na qualidade do serviço prestado ao cliente. A hotelaria ligada ao luxo difundiu-se então por todo o mundo, tendo até chegado aos países menos desenvolvidos”, afirma Figueiredo (2017).

3 - METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

Para o desenvolvimento e entendimento de um projeto de investigação é essencial procurar e compreender a informação, estudar a temática principal e por fim recolher todas as conclusões, segundo Figueiredo (2017).

Este capítulo divide-se em três partes, na primeira parte apresentam-se as questões do estudo e os objetivos, bem como as respetivas hipóteses da investigação. Na segunda parte é feita uma descrição dos questionários desenvolvidos, referindo as características de cada um e todo o procedimento para o desenvolvimento dos mesmos. Conclui-se com a terceira parte com a caracterização sociodemográfica da amostra dos questionários realizados.

Existem vários métodos de pesquisa que servem para aumentar o valor da informação reunida. A metodologia a executar neste projeto será quantitativa de caráter descritivo, correlacional e transversal, com questionários como instrumento de trabalho, permitindo assim investigar com mais detalhe as expectativas dos clientes face aos serviços oferecidos nos hotéis da S. Hotels Collection e as perceções dos colaboradores em cada unidade hoteleira. A investigação desenvolve-se com a intenção não só de explicar a realidade do grupo Sonae, como também de a compreender. Os questionários foram realizados utilizando questões abertas e fechadas permitindo avaliar os objetivos propostos no capítulo seguinte, tentando compreender o ponto de vista de cada inquirido.

3.1 - Questões da investigação e objetivos

Os questionários são dirigidos aos colaboradores da S. Hotels Collection que lidam diariamente com os hóspedes e aos clientes que frequentam os hotéis a estudar do grupo Sonae.

A execução deste projeto teve por base uma questão principal e três questões de pesquisa:

- As expectativas dos clientes relativamente aos serviços oferecidos nos hotéis da S. Hotels Collection, correspondem às perceções dos colaboradores referentes ao que o cliente está a receber?

- Quais são as expectativas dos clientes relativamente aos serviços oferecidos nos hotéis da S. Hotels Collection?
- Quais são perspectivas dos colaboradores em relação àquilo que oferecem aos hóspedes?
- Qual o grau de satisfação dos clientes nos hotéis do estudo em questão?

De modo a desenvolver o estudo em questão, foram definidos vários objetivos.

Com os objetivos gerais pretende-se caracterizar a indústria hoteleira e compreender o peso do marketing nos hotéis atualmente. Deseja-se analisar as perceções dos clientes em relação aos serviços oferecidos nos hotéis e identificar as suas necessidades. Com os objetivos específicos pretende-se conhecer quais os elementos que os consumidores dos hotéis da S. Hotels Collection mais admiram, assim como as suas preferências e exigências mais frequentes; identificar as características/serviços oferecidos que levam à compra dos serviços no grupo Sonae e identificar as principais fontes de influência dos clientes sobre o consumo de produtos de luxo. Pretende-se ainda comparar as expectativas dos clientes com as perceções dos colaboradores relativamente aos serviços prestados.

Cada objetivo tem uma finalidade para a execução deste projeto de investigação, sendo que no final espera-se obter resultados esclarecedores e que contribuam para a melhoria dos estudos relativamente às expectativas dos clientes face aos serviços oferecidos em comparação com a perceção dos colaboradores nos serviços que oferecem.

Após a aplicação do questionário, será fundamental recolher e analisar estatisticamente os dados obtidos. Serão discutidos posteriormente todos os resultados relativos à investigação, de maneira a descobrir as perceções dos clientes e aquilo que os colaboradores pensam que eles recebem dos serviços do hotel.

3.1.1 - Hipóteses

Ao longo do desenvolvimento do trabalho foram levantadas várias questões, das quais foram criadas vinte hipóteses, permitindo uma análise mais fácil dos resultados.

No que concerne aos clientes, foram formuladas as seguintes hipóteses:

- H1 – Há relação entre a percepção do conforto do hotel e a percepção do conforto das áreas comuns, do ponto de vista do cliente.
- H2 – Há relação entre a percepção do cliente face à simpatia e amabilidade dos colaboradores e a experiência geral do cliente ao pequeno-almoço.
- H3 – Há relação entre a percepção do cliente face à simpatia e amabilidade dos colaboradores e o serviço de atendimento prestado no restaurante.
- H4 – Os clientes quando avaliam a sua experiência no restaurante são influenciados pela experiência no bar.
- H5 – A avaliação do pequeno-almoço é mais positiva no The House Ribeira Hotel, em função do hotel onde o cliente ficou hospedado.

Relativamente aos colaboradores, algumas das hipóteses criadas são iguais, de modo a facilitar o cruzamento de ambas as variáveis:

- H6 – Há relação entre a percepção do nível de conforto em função da unidade hoteleira no qual o colaborador trabalha.
- H7 – Há relação entre a percepção do conforto do hotel e a percepção do conforto das áreas comuns, do ponto de vista do colaborador.
- H8 – Há relação entre a percepção do colaborador face à simpatia e amabilidade dos colaboradores e a experiência geral ao pequeno-almoço.
- H9 – Há relação entre a percepção do colaborador face à simpatia e amabilidade dos colaboradores e o serviço de atendimento prestado no restaurante.
- H10 – Há diferenças na percepção do nível de conforto em função da unidade hoteleira no qual o colaborador trabalha.
- H11 – Há diferenças na percepção face à simpatia e amabilidade do colaborador em da unidade hoteleira no qual o colaborador trabalha.

Sendo possível comparar ambas as variáveis, criou-se hipóteses que as relacione:

- H12 – O conforto do hotel e das restantes áreas do hotel, bem como do quarto é mais valorizado pelos clientes do que pelos colaboradores.

- H13 – Há diferenças entre a percepção da simpatia e amabilidade do colaborador em função de ser cliente ou colaborador.
- H14 – Os colaboradores avaliam mais positivamente o SPA do Porto Palácio Congress Hotel & SPA do que os clientes.
- H15 – Relativamente à aplicação *GuestU* do The Artist Porto Hotel & Bistrô e do The House Ribeira Hotel, é mais valorizado pelos colaboradores do que pelos clientes.
- H16 – Para os clientes, a avaliação do pequeno-almoço dos hotéis em estudo é mais positiva do que para os colaboradores.
- H17 – O bar é mais apreciado pelos clientes.
- H18 – Os clientes têm uma melhor percepção relativamente à equipa de animação de Troia, bem como das salas preparadas para as crianças.
- H19 – Do ponto de vista do cliente, os colaboradores são melhor avaliados do que do ponto de vista do próprio colaborador.
- H20 – No geral, os clientes têm uma melhor experiência do que aquilo que os colaboradores pensam que eles estão a usufruir.

Todas as hipóteses mencionadas anteriormente, foram fundamentais para responder aos objetivos propostos e confirmar ou refutar as questões da investigação.

3.2 - Descrição do questionário

De modo iniciar a realização dos questionários, começou-se por elaborar as questões a inquirir, de acordo com os serviços de cada unidade hoteleira. Os questionários foram aplicados ao maior número de clientes e colaboradores possível.

Foi realizado um questionário para os hóspedes e outro para os clientes para cada unidade hoteleira, as perguntas foram iguais para ambos, no entanto foram adaptadas consoante os serviços oferecidos em cada hotel. O principal objetivo desta decisão foi a comparação

dos resultados obtidos com mais precisão e deste modo ser possível analisar os mesmos aspetos quer por parte do cliente, quer por parte do colaborador.

Os questionários realizados aos clientes no Porto Palácio Congress Hotel & SPA, The Artist Porto Hotel & Bistrô e no The House Ribeira Hotel são compostos por vinte e seis perguntas fechadas e oito perguntas abertas, dando um total de trinta e quatro questões. Em Troia, o questionário conta com trinta e uma perguntas fechadas e oito perguntas abertas, totalizando um questionário com trinta e nove perguntas.

Relativamente aos questionários dirigidos os colaboradores, no Porto Palácio Congress Hotel & SPA o questionário é composto por vinte e cinco perguntas fechadas e sete perguntas abertas, totalizando trinta e duas perguntas. No The Artist Porto Hotel & Bistrô e no The House Ribeira Hotel são vinte e três perguntas fechadas e sete perguntas abertas, dando um total de trinta perguntas em cada hotel. Por outro lado, em Troia o questionário é composto por trinta perguntas fechadas e sete perguntas abertas, somando trinta e sete perguntas.

Existem variações no número de perguntas efetuadas em cada hotel e variando também de cliente para colaborador, visto que todas as unidades hoteleiras dispõem de serviços distintos, relativamente ao SPA no Porto Palácio Congress Hotel & SPA, aos restaurantes e aos bares de cada unidade hoteleira e à equipa de animação disponibilizada apenas em Troia.

Todos os questionários foram iniciados com perguntas de carácter demográfico, relativamente à idade, nacionalidade, género, estado civil, nível de habilitações, e duas perguntas adicionais para os clientes, sendo elas o número de noites da estadia e o motivo da viagem. Estas questões serviram para caracterizar os inquiridos, sendo possível comprar se estes fatores influenciavam as suas perceções relativamente aos serviços prestados (colaboradores) ou serviços recebidos (clientes) nos hotéis da S. Hotels Collection.

As perguntas seguintes serviram para os clientes e os colaboradores analisarem a sua perceção de conforto relativamente a cada secção do hotel, sendo elas a entrada, a receção, o lobby, o quarto e as restantes áreas comuns. De seguida pretendeu-se perceber aquilo que os clientes estavam a receber e aquilo que os colaboradores pensam que estão a oferecer, no que concerne aos serviços prestados ao pequeno-almoço, às restantes

refeições disponibilizadas em cada hotel e aos bares existentes. Segue-se o questionário direcionando as perguntas para a confiança, os conhecimentos e a capacidade de comunicação dos colaboradores para com o cliente.

A pergunta final pretende-se que o cliente avalie a sua experiência no geral e o colaborador avalia a sua opinião no geral relativamente ao hotel, é também feita uma pergunta onde cada inquirido pode propor melhorias para elevar a sua satisfação relativamente ao hotel em questão.

Os questionários realizados aos colaboradores foram sempre em português, no entanto para os questionários aplicados aos clientes foram construídas duas versões, uma em português e outra em inglês.

3.2.1 - Procedimento - recolha de informação

Após a elaboração e validação do questionário, procedeu-se à sua aplicação. Com a concordância da orientadora do estágio no local, foram definidos os dias em que os questionários iam ser aplicados, bem como as horas mais adequadas. Para auxiliar esta decisão, analisou-se os dias onde havia mais check-outs em cada unidade hoteleira e assim tomou-se uma decisão, sendo possível ver na seguinte figura os dias em que se procedeu em cada hotel à aplicação do questionário, tendo início a 10 de março e fim a 6 de abril.

Posteriormente à aplicação dos questionários, foi construída uma base de dados no IBM SPSS - Statistical Package for the Social Sciences, versão 24 e inseridas todas as respostas. Depois de introduzidos os dados, passou-se para a sua análise.

A primeira fase é a análise descritiva, ou seja, foram calculados o máximo e o mínimo para todas as variáveis, bem como a média e o Desvio Padrão (DP) para as variáveis intervalares, a média para as variáveis ordinais e a moda para as variáveis nominais. A seguir passou-se para a análise de estatística inferencial. Com esta secção foi possível definir várias hipóteses. Para as hipóteses 1 a 4 e 6 a 9 foi feita uma análise de Spearman. Das hipóteses 12 a 20 foi feita uma análise de Mann-Whitney e para as hipóteses 5, 10 e

11 foi feita uma análise de Kruskal-Wallis. Deste modo foi possível perceber o nível de significância entre cada variável e realizar o teste de diferenças.

3.3 - Caracterização sociodemográfica da amostra

Posteriormente à seleção do instrumento a utilizar, é fulcral definir a população a questionar. Pretende-se encaminhar o estudo para os colaboradores da S. Hotels Collection que lidem diariamente com os hóspedes e para os clientes que frequentam os hotéis.

Após estas escolhas, define-se a amostra e a técnica de amostragem. A amostra dos questionários foi teórica e o tamanho foi definido pela saturação dos dados, uma vez que seria impossível inquirir todos os colaboradores e todos os clientes dos cinco hotéis S. Hotels Collection onde o estudo foi aplicado.

Analisando o estudo, percebe-se facilmente que o universo são os hotéis da S. Hotels Collection, três deles no Porto e dois em Troia.

A realização do questionário foi de carácter presencial, permitindo obter melhores percepções das respostas. Os hóspedes foram abordados ao *check-out*, ou pelo menos no dia que fizeram o *check-out*, alcançando todos os pontos da sua estadia.

Analisando com facilidade, percebe-se que o objetivo do estudo equivale a um universo de hotéis de quatro e cinco estrelas em Portugal, da cadeia da S. Hotels Collection, tendo um impacto positivo para as unidades hoteleiras perceberem o que pode ser melhorado e aquilo que se deverá manter, numa perspetiva do cliente.

Todos os questionários vão permitir analisar as diferenças entre a percepção dos colaboradores e aquilo que os clientes estão a receber verdadeiramente, em comparação com as suas expectativas.

Foram efetuados num total 435 questionários, sendo que 330 inquiridos eram clientes e 105 eram colaboradores, todos concluídos com sucesso. Destes 330 questionários feitos aos clientes, na tabela 2 analisa-se as unidades hoteleiras estudadas do grupo Sonae.

Tabela 2 - Questionários realizados aos clientes

HOTEL	TOTAL
Porto Palácio Congress Hotel & SPA	135
The Artist Porto Hotel & Bistrô	50
The House Ribeira Hotel	90
Troia – inclui o Aqualuz Troia Hotel e o Troia Residence	55

Fonte - Elaboração própria

As idades dos protagonistas estão compreendidas entre os 19 anos e os 83 anos, sendo a média de 46,83 anos (DP = 13,92).

A maioria dos inquiridos é de nacionalidade portuguesa, representando 103 clientes (31,2%), seguindo-se da nacionalidade inglesa com 43 inquiridos (13%). Existem várias nacionalidades apenas com 1 inquirido, sendo elas do Uruguai, Noruega, Cabo Verde, Turquia, Japão, Luxemburgo, China, Irlanda e Finlândia, representando 0,3% cada uma das respostas mencionadas. Todos os inquiridos responderam a esta pergunta e a moda das nacionalidades é a portuguesa.

Dos 330 inquiridos, na tabela 3 pode-se analisar a distribuição por género:

Tabela 3 - Total dos clientes inquiridos por género

GÉNERO	N	%
Feminino	164	49,7%
Masculino	166	50,3%
TOTAL	330	100%

Fonte - Elaboração própria

A grande maioria são indivíduos casados 197 (59,7%), seguindo-se os solteiros com 77 inquiridos (23,3%). A minoria são 6 clientes viúvos (1,8%). Foram contabilizadas um total de 330 respostas (100%) e a moda do estado civil são os inquiridos casados.

A formação académica com mais respostas por parte dos clientes é a licenciatura, sendo o valor central (mediana), como se comprova na tabela 4. O cliente com o nível de habilitações mais baixas é o 2º ciclo e com o nível de habilitações mais elevado é o doutoramento. A esta questão responderam 312 participantes (94,5%) e 18 (5,5%) preferiram não revelar o seu grau de formação académica.

Tabela 4 - Nível de habilitações académicas dos clientes inquiridos

HABILITAÇÕES ACADÉMICAS	N	%
2º Ciclo	1	0,3%
3º Ciclo	8	2,6%
12º Ano	49	15,7%
Licenciatura	165	52,9%
Mestrado	79	25,3%
Doutoramento	10	3,2%
TOTAL	312	100%

Fonte - Elaboração própria

A média das noites de estadia foram 2,67 noites (DP = 1,43), sendo o mínimo 1 noite e o máximo alcançado 7 noites. A grande maioria dos clientes estava em lazer, revelando 216 inquiridos (65,5%), no entanto as viagens de negócio representaram 114 inquiridos (34,5%), totalizando 330 respostas em ambas as variáveis. A moda é o lazer.

Na tabela 5, observa-se o total dos 105 questionários realizados aos colaboradores.

Tabela 5 - Questionários realizados aos colaboradores

HOTEL	TOTAL
Porto Palácio Congress Hotel & SPA	35
The Artist Porto Hotel & Bistrô	18
The House Ribeira Hotel	22
Troia – inclui o Aqualuz Troia Hotel e o Troia Residence	30

Fonte - Elaboração própria

Os colaboradores inquiridos têm idades entre os 19 anos e os 62 anos, sendo a média das idades de 36,63 anos (DP = 10,81), obtendo-se 105 respostas (100%) válidas.

A maioria dos inquiridos é de nacionalidade portuguesa, representando 101 colaboradores (96,2%), seguindo-se da nacionalidade brasileira com 2 inquiridos (1,9%). Com 1 inquirido tem a nacionalidade inglesa (1%) e cabo Verdiana (1%). Todos os colaboradores responderam a esta questão e a moda das nacionalidades é a portuguesa.

Os participantes são maioritariamente mulheres, a moda do género é o feminino. Responderam o total dos 105 colaboradores (100%) inquiridos.

Tabela 6 - Total dos colaboradores inquiridos por género

GÉNERO	N	%
Feminino	62	59%
Masculino	43	41%
TOTAL	105	100%

Fonte - Elaboração própria

A grande maioria são indivíduos solteiros 49 (46,7%), seguindo-se os casados com 41 inquiridos (39%). A minoria são 2 clientes viúvos (1,9%). Foram contabilizadas um total de 105 respostas (100%) e a moda do estado civil são os inquiridos solteiros.

Na tabela 7 podemos analisar que a habilitação académica com mais respostas por parte dos colaboradores é 12º ano, sendo o valor central (mediana). O inquirido com o nível de habilitações mais baixas é o 1º ciclo, com 1 inquirido, por outro lado, com o nível mais elevado é o mestrado. A estão questão responderam os 105 participantes (100%).

Tabela 7 - Nível de habilitações dos colaboradores inquiridos

HABILITAÇÕES ACADÉMICAS	N	%
1º Ciclo	1	1%
2º Ciclo	1	1%
3º Ciclo	10	9,5%
12º Ano	45	42,9%
Licenciatura	42	40%
Mestrado	6	5,7%
TOTAL	105	100%

Fonte - Elaboração própria

4 - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Após a realização dos questionários, foi necessário reunir toda a informação para analisar o conteúdo com precisão e detalhe. Para uma melhor compreensão, os resultados irão ser apresentados por clientes e por colaboradores.

Com os resultados introdutórios é possível perceber que os clientes que frequentam o The Artist Porto Hotel & Bistrô tem nível de habilitações superiores, maioritariamente clientes com o mestrado, totalizando 43,2% (19 inquiridos). Já no Porto Palácio Congress Hotel & SPA, The House Ribeira Hotel e em Troia, são sobretudo clientes com a licenciatura, respetivamente 50,4% (64 inquiridos), 55,8% (46 inquiridos) e 58,2% (32 inquiridos).

Já na análise dos colaboradores é possível perceber que os colaboradores do The Artist Porto Hotel & Bistrô tem nível de habilitações superiores, totalizando 55,6% licenciados. Já no Porto Palácio Congress Hotel & SPA são mais colaboradores com o 12º ano (51,4%), no The House Ribeira Hotel e em Troia, são mais licenciados, respetivamente 36,4% e 40%.

Relativamente ao questionário, as perguntas fechadas eram avaliações de 1 a 4, sendo 1 muito mau, 2 mau, 3 bom e 4 muito bom.

4.1 - Análise descritiva dos clientes por variável

- **Serviço de atendimento prestado pelo colaborador**

No atendimento prestado pelo colaborador no momento que o cliente chegou ao hotel, a avaliação mais baixa foi mau com 2 classificações (0,6%) e a mais alta foi muito bom com 316 respostas (95,8%). O total de respostas válidas foram 330 (100%) e a mediana é a avaliação muito bom.

Foram realizadas algumas perguntas aos clientes, de sim e não, a respeito de melhorias por parte do colaborador, as quais são apresentadas na tabela seguinte e as respostas dos inquiridos. Em cada tabela é apresentada a percentagem e o número absoluto entre parêntesis.

Tabela 8 - Melhorias no serviço de atendimento do ponto de vista do cliente

MELHORIA	SIM	NÃO
Postura do colaborador	0%	100% (330)
Tom e entoação da voz	0,3% (1)	99,7% (329)
Entusiasmo com que o colaborador recebe o cliente	0%	100% (330)
Prontidão na resolução de problemas	0,9% (3)	99,1% (327)
Fardas	0%	100% (330)

Fonte - Elaboração própria

Através da tabela 8, é possível perceber que nenhuma das melhorias mencionadas anteriormente têm influência na opinião do cliente. Deste modo, foi realizada uma pergunta aberta para perceber o que condicionou a avaliação do cliente.

Tabela 9 - Sugestões de melhoria dos clientes inquiridos do serviço de atendimento

“Éramos um grupo grande e a recepção é confusa. O serviço no <i>check-in</i> demorou um bocadinho.”
“Não me informaram do <i>GuestU</i> nem de sítios que podia visitar na cidade.”
“Não nos explicaram nada acerca dos serviços oferecidos no hotel e não era por falta de funcionários, não havia nenhum cliente na recepção. Procuramos no quarto e também não encontramos.”
“Parecia ser um estagiário e não fui informado de muitas coisas, onde é o restaurante, o horário do pequeno-almoço, essas coisas importantes.”
“Todos os colaboradores deveriam falar e perceber bem inglês, é um ponto a melhorar.”

“Tivemos uma reunião na sala Corgo e pedimos para reporem a água, mesmo dizendo que pagávamos foi muito complicado. Não nos limparam a sala depois de uma reunião e precisávamos para outra reunião à tarde.”

“Queríamos deixar o carro no parque e foram muito lentos para nos ajudarem, não sabiam explicar onde o deveríamos deixar.”

“Não fomos bem informados, no primeiro dia tivemos água grátis e no segundo dia tivemos de pagar.”

Fonte - Elaboração própria

Tabela 10 - Elogios dos clientes inquiridos do serviço de atendimento

“A resolução de problemas por parte dos colaboradores foi muito boa. Tive algumas dificuldades em comunicar com alguns colaboradores, mas nada de grave.”

“Cheguei tarde ao hotel, mas facilmente me arranjaram uma sopa. Os colaboradores foram muito naturais e com pouca formalidade, o que é um ponto positivo para mim. Informaram-me de forma sucinta os serviços do hotel e também não me maçaram, uma vez que eu cheguei cansado.”

“Colaboradores cinco estrelas, serviço excelente e muito bom, muito simpáticos e atenciosos.”

“Fizemos o *check-in* três horas antes e foram impecáveis.”

“Foram muito úteis com os mapas e a explicação dos sítios para visitarmos.”

“Foram sensacionais, muito amáveis e prestáveis. Disponibilizaram algum tempo para nos explicarem os sítios para visitar e recomendarem restaurantes. Gostamos de saber o que as pessoas locais comem, onde vão às compras e o que fazem, foi interessante porque na receção nos disseram tudo.”

“foi fantástico, toda a gente foi simpática”

“Os colaboradores Foram muito simpáticos e deram-nos vinho do Porto de boas vindas.”

Fonte - Elaboração própria

Muitos clientes referiram que o serviço de atendimento foi excelente, os colaboradores foram acolhedores, gentis, amáveis e sempre prontos a ajudar.

Alguns referiram que há diferenças no serviço prestado consoante o colaborador e não são informados da oferta disponível no hotel.

A barreira linguista foi outro problema mencionado e é um fator a considerar.

- **Conforto do hotel**

Analisando a tabela 11, referente ao conforto do hotel, os clientes do Porto Palácio Congress Hotel & SPA avaliaram mais positivamente este fator, por outro lado, os clientes do The Artist Porto Hotel & Bistrô avaliaram de forma mais positiva o conforto da receção, representado na tabela 12. Em Troia, os clientes apreciam mais as restantes áreas comuns, comprovando-se pela tabela 13.

Tabela 11 - Conforto do hotel do ponto de vista dos clientes

	PPH	TA	TH	Troia
Muito Mau	--	--	1,1% (1)	--
Mau	--	4% (2)	1,1% (1)	1,8% (1)
Bom	29,6% (40)	26% (13)	46,7% (42)	41,8% (23)
Muito bom	70,4% (95)	70% (35)	51,1% (46)	56,4% (31)

Fonte - Elaboração própria

Tabela 12 - Conforto da receção do ponto de vista dos clientes

	PPH	TA	TH	Troia
Muito Mau	--	--	--	--
Mau	2,2% (3)	--	--	--

Bom	20% (27)	20% (10)	31,1% (28)	34,5% (19)
Muito bom	77,8% (105)	80% (40)	68,9% (62)	65,5% (36)

Fonte - Elaboração própria

Tabela 13 - Áreas comuns do ponto de vista dos clientes

	PPH	TA	TH	Troia
Muito Mau	--	z--	--	--
Mau	3% (4)	2% (1)	3,3% (3)	--
Bom	20,7% (28)	20% (10)	31,1% (28)	32,7% (18)
Muito bom	76,3% (103)	78% (39)	65,6% (59)	67,3% (37)

Fonte - Elaboração própria

Para o conforto do hotel, o máximo foi a avaliação muito bom, com 207 respostas (62,7%) e a avaliação mais baixa foi muito mau, com 1 resposta (0,3%). O total das respostas dadas foram 330. A mediana foi a avaliação muito bom.

Passando para o conforto da recepção e das restantes áreas comuns, a avaliação mais baixa foi mau, respetivamente 3 avaliações (0,9%) e 8 avaliações (2,4%). A mais alta foi muito bom, respetivamente 243 respostas (73,6%) e 238 respostas (72,1%). Todos os clientes responderam a ambas perguntas e a mediana para as duas variáveis é muito bom.

- **Quarto e casa de banho**

É também possível analisar que o quarto e a casa de banho são fatores positivos para os clientes do Porto Palácio Congress Hotel & SPA, exibindo 97,1% de avaliações positivas no quarto (131 respostas) e 99,2% de avaliações positivas na casa de banho (134 inquiridos). Apesar de ser o hotel com mais avaliações de bom e muito bom nestas variáveis, o The Artist Porto Hotel & Bistrô foi o hotel com mais avaliações de muito

bom no quarto, 74% (37 avaliações) e o Porto Palácio Congress Hotel & SPA teve 70,4% avaliações de muito bom (95 respostas).

Ao nível da luminosidade do quarto, o The Artist Porto Hotel & Bistrô é o melhor hotel classificado do grupo, com 100% avaliações positivas. Já o The House Ribeira Hotel é o pior classificado, com 7,8% avaliações negativas (7 avaliações).

A avaliação mais alta no quarto foi muito bom, com 197 respostas (59,7%) e a avaliação mais baixa foi muito mau com 1 resposta (0,3%). Ao nível da luminosidade, a avaliação mais alta foi muito bom com 237 avaliações (71,8%) e com 14 respostas a avaliação mais baixa de mau (4,2%)

Na casa de banho, com 231 classificações (70%) está a avaliação mais alta de muito bom e com 2 avaliações (0,6%) está a avaliação mais baixa para esta variável.

Para estes 3 pontos, responderam 330 clientes (100%) e a mediana é a classificação de muito bom.

Foram realizadas várias perguntas com resposta de sim e não relativamente a melhorias no quarto e a sugestão mais significativa foi respeitante ao ar condicionado, dos 330 clientes 47 (14,2%) responderam que devia ser melhorado. Na pergunta aberta, os clientes fizeram várias sugestões de melhoria e elogios relativamente à perceção dos quartos.

Tabela 14 - Sugestões de melhoria dos clientes inquiridos do quarto

“O acesso à internet é péssimo e havia equipamentos avariados, como o exaustor e a televisão que funcionava mal. As janelas não são em condições, ouve-se o vento em dias de mau tempo. O nosso quarto nos dois primeiros dias não foi bem limpo e tivemos de pedir às 20h para nos virem limpar o quarto em condições.”
“A alcatifa estava muito suja e passa luz pelas cortinas.”
“Cheirava a pó (talvez pela alcatifa) e o quarto estava muito quente.”
“A almofada podia ser mais confortável e quarto para trabalhar tem pouca luz.”
“A Cama deveria ser de casal e no beliche debaixo saiu a lâmpada que tinha no candeeiro.”

“A decoração podia ser mudada e o quarto precisa de uma remodelação. A madeira é muito escura e torna o quarto escuro.”
“A limpeza deveria ser melhorada.”
“A luminosidade poderia ser melhorada e ter reguladores de luz.”
“A porta da casa de banho não fecha bem e o ar condicionado refrescava, mas estava calor no quarto. O controlo das luzes é difícil de aprender, quando estava a tentar acender a luz de um dos lados da cama, acende as duas juntas.”
“A vista é má e tinha muito lixo lá fora. O quarto parece bonito, mas não é prático, não funciona. Também precisava de alguma manutenção por causa das luzes.”
“Cheirava a esgoto quando entramos no quarto.”
“Impecável, mas podiam fazer um upgrade às televisões e às tecnologias no quarto.”
“Tivemos dificuldade em utilizar o ar condicionado e podia ter mais espaço no roupeiro, era pequeno.”
“Tinha mais expectativa em relação aos quartos. O ambiente é muito frio (pouco acolhedor), insípido (um bocado "cru"). Falta a sensação de conforto tanto no quarto como nos materiais usados.”
“É necessária uma remodelação, para tornar o quarto mais moderno e era essencial trocar as televisões. nota-se que está na altura de fazer um <i>refresh</i> .”

Fonte - Elaboração própria

Tabela 15 - Elogios dos clientes inquiridos do quarto

“A cama é excelente, o hotel é muito calmo e central.”
“A vista era magnífica.”
“Era espaçoso, não havia ruído e a cama era também espaçosa.”
“Estava muito limpo.”

“Gostei muito dos reguladores de luz.”
“Na minha perspectiva o quarto é muito bom.”
“O quarto é funcional, limpo, com boa luminosidade, as cores são agradáveis.”
“Muito confortável e tranquilo.”
“O quarto é prático e estava muito limpo.”
“O quarto era grande, excelente e a cama muito confortável.”

Fonte - Elaboração própria

Em relação aos pontos a melhorar no quarto, foram dados apenas alguns exemplos, mas vários clientes se queixaram das camas e das almofadas que eram muito desconfortáveis. Outro ponto a melhorar e que vários clientes mencionaram foi a sujidade das alcatifas, tinham várias manchas e deviam ser substituídas ou serem sujeitas a uma limpeza profunda.

Os quartos são pequenos e muitos clientes consideram pouco funcionais. É possível concluir que os clientes da S. Hotels Collection dão muito valor ao nível de luminosidade do quarto e à limpeza, visto haver um número elevado de sugestões referentes a estes pontos.

Hoje em dia, os clientes estão cada vez mais informados e procuram experiências diferenciadoras, outro foco no grupo Sonae, do ponto de vista do cliente, deveria ser a atualização das novas tecnologias, por exemplo as televisões que já são antiquadas, a Internet que é muito lenta, colocar fichas *USB* nas paredes, entre outros aspetos.

No geral, os quartos precisavam de uma renovação e de várias melhorias, são estes fatores que pesam na decisão do cliente e o fazem voltar ao hotel, um serviço de elevada qualidade e que os faça sentir especiais.

Para além disto, outro grande problema dos quartos é a má insonorização, ouve-se muito barulho e por vezes é difícil para o cliente dormir nestas condições.

Referente à casa de banho os clientes afirmaram que várias melhorias devem ser feitas. Alguns concordam que a banheira não é muito moderna e torna-se difícil de entrar e

manusear, outros clientes referiram que a banheira vedava mal e enquanto tomavam banho a água vinha para o chão. “A casa de banho cheirava mal”, “A casa de banho é pequena”.

Alguns clientes mencionaram ainda a falha na água quente e falta de manutenção dos equipamentos.

Por fim, outro ponto a melhorar é a decoração da casa de banho.

- **Simpatia e amabilidade dos colaboradores**

A simpatia e amabilidade dos colaboradores é um fator importante em todas as unidades, no entanto no The Artist Porto Hotel & Bistrô os clientes foram unânimes e todos classificaram como muito bom. Já as outras unidades têm alguns clientes a classificarem como bom, mas apenas uma pequena minoria.

Nesta variável responderam 330 clientes, dos quais 307 (93%) classificaram como muito bom e 23 (7%) como bom. A mediana é a avaliação muito bom.

Os clientes fizeram alguns comentários relativamente ao serviço de atendimento que lhes foi prestado, alguns a elogiar e outros a propor melhorias para elevar a sua satisfação.

Tabela 16 - Sugestões de melhoria dos clientes inquiridos do serviço de atendimento

“Os colaboradores foram sempre muito simpáticos, mas lentos, havia falta de <i>staff</i> .”
“Deviam ser mais personalizados na atribuição dos quartos.”
“Éramos um grupo grande e a receção é confusa. O serviço no <i>check-in</i> demorou um bocadinho.”
... “A demora a fazerem-me o <i>check-in</i> , tive de esperar algum tempo para me darem a chave do quarto.”
“Não fomos bem informados, no primeiro dia tivemos água grátis e no segundo dia tivemos de pagar.”
“Todos os colaboradores deveriam falar e perceber bem inglês, é um ponto a melhorar.”

<p>“Tivemos uma reunião na sala corgo e pedimos para reporem a água, mesmo dizendo que pagávamos foi muito complicado. Não nos limparam a sala depois de uma reunião e precisávamos para outra reunião à tarde.”</p>
<p>“Queríamos deixar o carro no parque e foram muito lentos para nos ajudarem, não sabiam explicar onde o deveríamos deixar.”</p>
<p>“O serviço foi demorado.”</p>
<p>“Parecia ser um estagiário a atender-me e não fui informado de muitas coisas, onde é o restaurante, o horário do pequeno-almoço, essas coisas importantes.”</p>
<p>“Não me informaram do telemóvel nem de sítios que podia visitar na cidade.”</p>
<p>“Os colaboradores são muito prestáveis, mas um pouco demorados.”</p>
<p>“Não nos explicaram nada acerca dos serviços oferecidos no hotel e não era por falta de funcionários, não havia nenhum cliente na receção. Procuramos no quarto e também não encontramos.”</p>

Fonte - Elaboração própria

Tabela 17 - Elogios dos clientes inquiridos do serviço de atendimento

<p>“A receção estava cheia, mas foi rápido.”</p>
<p>“A resolução de problemas por parte dos colaboradores foi muito boa. Tive algumas dificuldades em comunicar com alguns colaboradores, mas nada de grave.”</p>
<p>“Cheguei tarde ao hotel, mas facilmente me arranjam uma sopa. os colaboradores foram muito naturais e com pouca formalidade, o que é um ponto positivo para mim. Informaram-me de forma sucinta os serviços do hotel e também não me maçaram, uma vez que eu cheguei cansado.”</p>
<p>“Colaboradores cinco estrelas, serviço excelente e muito bom, muito simpáticos e atenciosos.”</p>
<p>“Excelente, a qualquer hora tinha sempre alguém disponível.”</p>

“O *staff* é fantástico, muito eficientes e prestáveis, muito bons naquilo que fazem. Perderam algum tempo para nos explicarem tudo direitinho.”

“Foram sensacionais, muito amáveis e prestáveis. Disponibilizaram algum tempo para nos explicarem os sítios para visitar e recomendarem restaurantes. Gostamos de saber o que as pessoas locais comem, onde vão às compras e o que fazem, foi interessante porque na recepção nos disseram tudo.”

“Quando chegamos receberam-nos em português, não é um grande problema porque estou em Portugal. Foram muito atenciosas.”

“Os colaboradores são muito simpáticos e fui muito bem atendido.”

“Foram muito prestáveis na explicação de sítios para visitar e comer no porto.”

“Foram muito prestáveis, responderam às nossas questões e deram-nos ideias de sítios para visitar.”

“Foram muito simpáticos e deram-nos vinho do porto de boas vindas.”

“Foram muito úteis com os mapas e a explicação dos sítios para visitarmos.”

Fonte - Elaboração própria

De uma forma geral percebe-se que os colaboradores são atenciosos e simpáticos com os clientes e têm uma boa capacidade na resolução de problemas. Obteve-se mais de metade dos comentários como “foram muito prestáveis”, “foram muito amáveis”, “excelente”, “muito acolhedores”.

Alguns clientes queixaram-se da demora no *check-in* ou no restaurante, no entanto no The Artist Porto Hotel & Bistrô é necessário tem em consideração que durante alguns meses do ano, os alunos da Escola de Hotelaria fazem lá o seu estágio, condicionando assim o serviço prestado ao cliente.

Por vezes os clientes não são informados de todos os serviços existentes no hotel, o que pode resultar por falta de colaboradores, pela existência de estagiários, ou até mesmo por algum colaborador que naquele dia não lhe apeteceu mencionar todos os serviços ao cliente.

- **Pequeno-almoço**

No que concerne ao pequeno-almoço, em Troia os clientes sentem-se mais satisfeitos com este serviço prestado, contemplado na tabela 18, sendo que apenas 4 clientes (7,3%) não experimentaram o pequeno-almoço de um universo de 55 inquiridos. Percebe-se que o hotel com mais avaliações negativas foi o The Artist Porto Hotel & Bistrô e pode-se revelar pelo facto de ser um pequeno-almoço à carta, enquanto que os restantes hotéis é buffet e pelo facto de existirem muitos alunos da Escola de Hotelaria.

Tabela 18 - Avaliações do pequeno-almoço do ponto de vista dos clientes

	PPH	TA	TH	Troia
Muito Mau	--	4,9% (2)		--
Mau	5,9% (8)	2,4% (1)	4,4% (3)	2% (1)
Bom	28,9% (39)	43,9% (18)	19,1% (13)	31,4% (16)
Muito bom	65,2% (88)	48,8% (20)	76,5% (68)	66,7% (34)

Fonte - Elaboração própria

O total de clientes que experimentou o pequeno-almoço foram 295, dos quais 194 (65,8%) responderam como muito bom e 2 (0,7%) como muito mau. A mediana é a resposta muito bom.

Como forma de melhorar a experiência do cliente, na tabela seguinte apresentam-se algumas opiniões dos inquiridos, como forma de melhorar e elogiar.

Tabela 19 - Sugestões de melhoria dos clientes inquiridos do pequeno-almoço

“A comida era boa, mas seria melhor o buffet. Não nos explicaram o menu, simplesmente nos deram a carta e ficaram a olhar para nós. deviam ter explicado em que consistia o pequeno-almoço e faltava alguém na sala para os orientar e dizer o que fazer, como atender o cliente, tinham vergonha e estavam nervosos, falta de experiência e orientação. Pedimos manteigas

(daquelas de pacote normais) e passado 10 minutos nada, trouxeram-nos ao fim de algum tempo aquelas manteigas no prato com sabores e só queríamos manteiga de pacote. Não entendiam muito bem o que dizíamos.”

“A equipa é muito atenciosa. Falta variedade de pastelaria, podiam variar de dia para dia, estive 4 dias e comi sempre o mesmo. Tal como o pão e a única coisa que tem de Portugal são as natas, falta identidade de Portugal, poderiam colocar mais produtos portugueses. Um *show cooking* na sala era uma mais valia e nas mesas deverias ter informação da comida que podemos pedir e que fazem ao momento.”

“A máquina de café é muito fraca.”

“A qualidade é boa, mas falta variedade (tipo saladas, para este hotel a oferta é limitada). Ter opções mais saudáveis, ter uma secção com mais oferta de produtos sem glúten e sem lactose também era bom, a minha filha é intolerante e não tem grande variedade de produtos e o pão que tem é duro. tivemos de pedir várias vezes, demoraram muito a repor a comida. Seria interessante ter um espaço com alguém a cozinhar à nossa frente.”

“A sala é pequena para toda a gente e tem espaço para melhorar relativamente à qualidade da comida e à variedade das bebidas.”

“Demorou muito tempo, o serviço é lento.”

“Eu e o meu marido pedimos uma omelete para cada um e demoraram 15 minutos, não pedimos nos outros dias nem mais nada porque demoram uma eternidade. As garrafas de sumo não são higiénicas, toda a gente toca com as mãos. Falta alguma variedade nos produtos e era melhor ter uma área de *show cooking*.”

“Preferia um espaço com vista para a rua, ou com um jardim.”

“Podia ter mais variedade de queijos, mais variedade de comida quente (salsichas por exemplo).”

“Podia ter mais variedade de comida e mais luz exterior, a vista do VIP lounge é muito melhor e faz parte da experiência.”

“Poderia ter mais variedade de fruta fresca laminada.”

“Os ovos pareciam artificiais, não gostei.”

“O *staff* deveria estar melhor organizado e o espaço é pequeno. Podia haver sumos naturais de fruta, os da máquina não são bons.”

Fonte - Elaboração própria

Tabela 20 - Elogios dos clientes inquiridos do pequeno-almoço

“A comida é muito boa, nunca comi tanto de manhã.”

“A melhor omelete que comemos até hoje, um especial elogia à cozinheira.”

“A nossa experiência foi muito boa, o *staff* foi muito simpático, experimentamos o buffet e o pequeno-almoço a pedido e foram muito prestáveis connosco.”

“As garrafas do sumo são bonitas.”

“É interessante ser servido por alunos e que estão a aprender, sentimos que fazemos parte do seu crescimento, muito bom. É mais conveniente o buffet.”

“Eu só pedi bolos e um café e estava tudo muito bom.”

“Experimentei primeiro o pequeno-almoço buffet e depois no segundo mudou e era a pedido. Eu prefiro o buffet, é mais rápido e posso repetir quando quiser.”

“Gostamos muito do pequeno-almoço e do bar, como sabemos que são estudantes, estavam nervosos, tentamos ser sempre cordiais e os mais tranquilos possíveis para eles perceberem que não havia problemas se fizessem algum erro.”

“Pedimos ovos mexidos e vieram em 2 minutos.”

“O pequeno-almoço é muito completo e bom.”

“O pequeno-almoço é muito bom, com muitas escolhas, produtos frescos e diferentes.”

“O espaço é maravilhoso, agradável e amplo. O café estava quente, o que eu adorei e valorizo muito num café da manhã.”

“O bolo do dia era muito bom.”

Fonte - Elaboração própria

Vários clientes queixaram-se relativamente à variedade do pequeno-almoço, falta qualidade no pão, a máquina de café do The House Ribeira Hotel e de Troia é péssima, falta variedade e qualidade na fruta, os sumos e fruta deviam ter mais qualidade e podiam ser naturais. Alguns clientes queixam-se também da variedade de iogurtes e leites disponíveis.

Existem também vários clientes a elogiarem o pequeno-almoço, que foi perfeito e havia muita variedade. Estes fatores são influenciados não só pela unidade hoteleira, mas também pela expectativa do cliente relativamente ao serviço.

No que concerne ao serviço prestado ao pequeno-almoço, alguns inquiridos queixaram-se do tempo de espera, a reposição do buffet por vezes era demorada e no pequeno-almoço à Carta do The Artist Porto Hotel & Bistrô os pedidos por vezes demoravam muito a chegar.

É de salientar que a música e a temperatura da sala ao pequeno-almoço, bem como a iluminação não são fatores importantes para os clientes.

- **Restaurante**

Passando para o restaurante já se verifica que no Porto Palácio Congress hotel & SPA serão precisas algumas alterações. É o pior hotel classificado no que respeita à qualidade da refeição, com 29,5% avaliações negativas, com 13 respostas. O hotel com menos clientes a experimentarem o restaurante é o The House Ribeira Hotel, apenas 1 cliente experimentou, representando 1,1%, que se verifica pelo facto de este hotel não ter grande variedade de produtos e o foco ser o pequeno-almoço. O hotel melhor classificado pelos clientes no restaurante é o The Artist Porto Hotel & Bistrô, afirmando os clientes terem tido uma experiência muito boa, com 95,8% classificações positivas (23 clientes).

No restaurante a avaliação mais alta foi muito bom com 50 respostas (53,2%) e com 2 respostas (2,1%), a avaliação mais baixa de muito mau, totalizando todas as classificações 94 clientes (100%). No bar apenas 12 clientes experimentaram, sendo que 7 (58,3%) avaliaram de muito bom e 3 (25%) de mau. A mediana em ambos os casos é muito bom.

Relativamente ao restaurante, no Porto Palácio Congress Hotel & SPA os clientes sugeriram muitas melhorias para o VIP Lounge. Sugerem uma renovação da carta, que

devia ser mais atual e com comida de melhor qualidade. Comentam que o espaço não está a ser bem aproveitado e que podiam ter mais opções, como comida mais saudável e não apenas saladas.

Um cliente afirma que “A comida do VIP Lounge para um hotel de cinco estrelas não está nos padrões, deixa muito a desejar. O serviço foi horrível, foi muito lento e tivemos de pedir várias vezes a mesma coisa. A comida veio fria e pedimos vinho, deixaram-nos a garrafa na mesa por abrir e tivemos de pedir que nos viessem abrir a garrafa. Foi péssimo.”

Outros clientes queixam-se do serviço demorado no VIP Lounge e que nunca recomendariam este restaurante a amigos. Todos os comentários obtidos deste espaço foram negativos e apenas sugeriam melhorias, o único elogio obtido foi a vista.

Nos restantes restaurantes da S. Hotels Collection, os clientes saíram bastante satisfeitos. Propuseram um serviço mais rápido, mas que a comida era boa e com qualidade. “Devia haver maior rapidez na resposta aos pedidos”, comenta um cliente. “Gostamos muito do restaurante, a comida estava muito boa. Os colaboradores foram muito prestáveis, com a reserva no restaurante e a explicação do conceito. São dinâmicos e gentis”.

- **Perceção geral relativamente aos colaboradores**

No nível de confiança transmitida pelos colaboradores, 270 clientes (82,6%) classificaram como muito bom e 2 como muito mau (0,6%), havendo 327 respostas válidas, dos 330 inquiridos.

Referente aos conhecimento e formação dos colaboradores o máximo foi muito bom, com 246 respostas (75,5%) e a classificação mínima foi mau com 5 respostas (1,5%). Responderam 326 clientes (98,8%) e 4 (1,2%) preferiram não fazer nenhuma avaliação. Na capacidade que os colaboradores têm para comunicar houve 284 (87,4%) respostas de muito bom e 2 (0,6%) de mau, dando um total de 325 respostas (98,5%) válidas e 5 omissas. (1,5%).

Concernente a todas as variáveis, a mediana foi a avaliação muito bom.

- **Experiência geral dos clientes**

No geral, 231 clientes (70,2%) responderam que a sua experiência foi muito boa e apenas 6 (1,8%) avaliaram de má. A esta questão apenas 1 cliente (0,3%) preferiu não fazer avaliação. A mediana a esta pergunta foi a avaliação muito bom.

Os clientes deixaram alguns comentários, apresentados a seguir na tabela 21 e 22.

Tabela 21 - Sugestões de melhoria dos clientes inquiridos da experiência geral

“O hotel está a fazer uma melhoria lenta naquilo que o mercado pede, devia ser mais atual.”
“A minha experiência foi boa, e é um bom hotel para ficar, mas quando chegamos ao hotel ficamos um bocado perdidos, devíamos ter alguém que nos encaminhasse à receção. Alguém que nos dissesse onde ir e o que devíamos fazer.”
“Algumas pessoas do <i>staff</i> não estavam confortáveis a falar inglês, pedimos um café e disseram "não".”
“Apenas o cheiro na casa de banho a esgoto.”
“Não gosto dos cheiros (aqueles perfumes artificiais que tem nos corredores e na parte da receção).”
“Falta o fator "wow" quando entramos no hotel.”
“Falta um espaço de bar, uma área diferente, um espaço confortável, com cadeiras confortáveis para relaxar, um espaço de lounge seria mais interessante.”
“Faz-me confusão um hotel tão grande ter este pequeno-almoço enfiado cá em baixo. se fosse no local do bar no piso zero era melhor e teria visibilidade para a rua.”
“O hotel é muito barulhento e quando fizemos o <i>check-in</i> pediram-nos o cartão de crédito e não nos explicaram porquê.”
“No restaurante deviam melhorar muito. não entendem inglês, pedimos salmão e não entenderam, tivemos de pedir duas vezes e mesmo assim foi complicado. a nossa experiência no geral foi boa, mas pecou pelo serviço no restaurante.”

“Seria interessante o hotel disponibilizar um serviço de bicicletas para podermos visitar as ruínas e fazer passeios.”

Fonte - Elaboração própria

Tabela 22 - Elogios dos clientes inquiridos da experiência geral

“A atenção é muito personalizada, um hotel pequeno com pessoas muito amáveis e está bem localizado.”

“Sou cliente habitual e os colaboradores sempre me trataram muito bem, prestam um serviço diferenciador.”

“A experiência foi muito boa, o quarto era estupendo (um pouco pequeno, mas estava tudo bem), a localização do hotel é muito boa e as pessoas são muito simpáticas e amáveis.”

“A nossa experiência foi muito boa, voltaremos e recomendamos. As áreas são boas, a localização é boa e adoramos o espaço dos quartos.”

“A rececionista foi amável, explicou-nos tudo, sempre com um sorriso no rosto, gostamos muito.”

“Estou muito contente, o hotel é bom e com uma localização muito boa e central.”

“Foram muitos prestáveis quando chegamos ao hotel, o quarto não estava pronto e ficaram com as malas até chegarmos mais tarde. O vinho do porto, a garrafa de água no quarto e o guarda chuva são pequenas coisas que não esperávamos. E mesmo o tempo que tiveram connosco a explicarem-nos os sítios para visitar com o mapa, foi muito bom e excelente. As pessoas foram muito acolhedoras e prestáveis.”

“As recomendações por parte do colaborador foram muito boas. Gostamos muito, aproveitamos e se voltarmos já sabemos onde ficar.”

“Gosto do espaço do lobby porque posso estar com os meus amigos a conversar e não precisamos de estar no quarto todos juntos. Como éramos muitos o pequeno-almoço ficava muito caro, então pudemos ir comprar e trazer para o hotel e comer neste espaço todos juntos sem qualquer problema. Foi uma boa experiência, recomendo e voltaria.”

“Os conselhos que o colaborador nos deu sobre a cidade foram bons e úteis, deixamos as malas no hotel e mais logo vimos buscá-las, por isso confiamos em vocês.”

“Os colaboradores foram sempre muito educados e disponíveis para nos ajudarem sempre que foi necessário.”

Fonte - Elaboração própria

Muitos são os elogios aos colaboradores, bastante prestáveis e simpáticos. Pode-se concluir que os colaboradores são o ponto forte de todas as unidades hoteleiras, claro que existem sempre alguma exceção e problemas que acontecerem, no entanto com a elevada quantidade de comentários positivos percebe-se que os clientes no geral saem satisfeitos e com um serviço de qualidade.

Relativamente ao Porto Palácio Congress Hotel & SPA os clientes dizem que a remodelação tornou a receção e o conforto do hotel menos acolhedor, é um hotel mais “frio” e distante dos clientes. Já o VIP Lounge tem um espaço incrível, mas muito mal aproveita e a carta é fraca para o preço praticado.

Vários clientes recomendariam o hotel e pretendem voltar, apesar de todos os pontos negativos do grupo Sonae, alguns clientes em algumas unidades hoteleiras sentem-se bem nos hotéis e tiveram uma experiência incrível.

4.1 - Teste de hipóteses dos clientes

4.1.1 - Análise correlacional

Assim no que se refere à hipótese 1 – Há relação entre a perceção do conforto do hotel e a perceção do conforto das áreas comuns, do ponto de vista do cliente, tal como se observa na tabela 23, existe uma relação estatisticamente significativa entre as duas variáveis conforto do hotel e conforto das áreas comuns. Os clientes estavam satisfeitos com o nível de conforto do hotel no geral. Assim é possível confirmar esta hipótese.

No que se refere à relação do conforto do hotel e do conforto do quarto, a relação também é estatisticamente significativa e positiva entre ambas, portanto aceita-se também esta hipótese.

Tabela 23 - Coeficiente de correlação de Spearman para a variável conforto do hotel

	Áreas comuns	Quarto
Conforto do hotel	,595***	,514***

*** $\rho = ,000$

Fonte - Elaboração própria

A hipótese 2 – Há relação entre a percepção do cliente face à simpatia e amabilidade dos colaboradores e a experiência geral do cliente ao pequeno-almoço, pode ser confirmada através do teste de Spearman ($r_{sp} = ,147$; $\rho = ,011$).

Quando o cliente classifica de forma positiva este fator, a sua opinião relativamente à experiência global do pequeno-almoço vai ser também positiva.

Referente à hipótese 3 – Há relação entre a percepção do cliente face à simpatia e amabilidade dos colaboradores e o serviço de atendimento prestado no restaurante, da mesma forma, quando o cliente avalia o serviço de atendimento prestado no restaurante, avalia também de forma positiva a simpatia e amabilidade dos colaboradores ($r_{sp} = ,244$; $\rho = ,017$). A relação entre ambas é significativa, logo pode-se confirmar esta hipótese.

Para a hipótese 4 – Os clientes quando avaliam a sua experiência no restaurante são influenciados pela experiência no bar, afirma-se que há uma relação estatisticamente significativa quando os clientes do grupo Sonae avaliam a qualidade dos pratos servidos no restaurante e a qualidade dos pratos servidos no bar ($r_{sp} = ,986$; $\rho = ,000$). Contudo, não há uma relação significativa entre a avaliação do serviço de atendimento no restaurante e o serviço de atendimento no bar ($r_{sp} = ,730$; $\rho = ,062$). Deste modo não é possível confirmar esta hipótese.

4.1.1 - Teste de diferenças

Assim relativa à hipótese 5 – A avaliação do pequeno-almoço é mais positiva no The House Ribeira Hotel, em função do hotel onde o cliente ficou hospedado, a avaliação do pequeno-almoço é estatisticamente significativa em função do hotel onde o cliente ficou hospedado ($\chi^2 = 8,496$; $\rho = ,037$). Deste modo foi possível analisar a unidade hoteleira onde o cliente mais aprecia o pequeno-almoço. Através da tabela seguinte, podemos

observar que o posto médio é mais elevado no The House Ribeira Hotel e deste modo confirmar a hipótese.

Tabela 24 - Posto médio referente à avaliação do pequeno-almoço

HOTEL	N	U
PPH	135	146,83
TA	41	122,80
TH	68	163,38
Troia	51	150,86
TOTAL	295	--

Fonte - Elaboração própria

4.2 - Análise descritiva dos colaboradores por variável

- **Serviço de atendimento prestado pelo colaborador**

Para esta variável, os colaboradores consideram ser um fator importante em todas as unidades hoteleiras. Do ponto de vista do colaborador, o atendimento prestado no momento que o cliente chegou ao hotel tem a avaliação mais alta de muito bom, 55,7% (54 respostas). Por outro, a pior avaliação, com 4,1% avaliações (4 respostas) é mau. O total de respostas válidas foram 97 (92,4%), com 8 respostas (7,6%) omissas. A mediana é a avaliação muito bom.

Foram realizadas algumas perguntas aos colaboradores, de sim e não, a respeito de melhorias por parte do colaborador, as quais são apresentadas na tabela seguinte e as respostas dos inquiridos. Em cada tabela é apresentada a percentagem e o número absoluto entre parêntesis.

Tabela 25 - Melhorias no serviço de atendimento do ponto de vista do colaborador

MELHORIA	SIM	NÃO
Postura do colaborador	9,3% (9)	90,7% (88)
Tom e entoação da voz	6,2% (6)	93,8% (91)
Entusiasmo com que o colaborador recebe o cliente	13,4% (13)	86,6% (84)
Prontidão na resolução de problemas	8,2% (8)	91,8% (89)
Fardas	18,6% (18)	81,4% (79)

Fonte - Elaboração própria

É facilmente perceptível que o fator mais questionável pelos colaboradores foi o entusiasmo com que os colaboradores recebem o cliente, no entanto apenas uma pequena minoria considerou um ponto a melhorar.

Tabela 26 - Sugestões de melhoria dos colaboradores inquiridos do serviço de atendimento

“A entrada de estagiários e de colaboradores novos baixa sempre um bocado a qualidade do serviço.”

“A receção do Residence é a mesma do Aqualuz, por isso reflete-se em ambos. Depende da época do ano, no verão as filas de espera e o *staff* sazonal não ajudam em nada. Na época baixa, o *staff* é mais robusto, não tem tanta confusão – volume de trabalho diferente. No Residence devíamos fazer acompanhamento mais personalizado ao cliente, em época alta o balcão devia ser maior e ter mais postos de trabalho.”

“Devíamos não sufocar tanto o cliente, fazemos um serviço muito bom em termos de receção e pedem-nos para estar sempre em cima do cliente e ir constantemente às mesas perguntar se querem mais e o cliente diz que não, é chato para ambos.”

“Devia haver mais consistência/qualidade no serviço, mas para isso era necessário terem sempre as mesmas pessoas na receção.”

“Depende muito do colaborador e depende do estado do hotel, se o hotel tiver cheio o serviço vai variar, podemos sempre melhorar, um bocadinho de tudo, mas nunca vai ser perfeito.”

“Temos os standards da Sonae, os colaboradores mais antigos já estão a par destes standards todos, infelizmente Troia trabalha muito com a sazonalidade e isso dificulta o atendimento ao cliente e os sazonais quando vem, já vem numa altura de pico e não temos tempo de os ensinar.”

“Precisávamos de ter mais *staff* disponível para poder receber as pessoas.”

“Por vezes não há consistência no serviço devido ao número elevado de clientes a chegarem. Melhorava um bocadinho a postura do colaborador, às vezes é complicado passar muitas horas na receção de pé e os colaboradores precisam de relaxar, somos humanos, temos todas essas atenções, mas não somos máquinas, seria ideal serem os colaboradores a verem primeiro o cliente e não ao contrário.”

Fonte - Elaboração própria

Tabela 27 - Elogios dos colaboradores inquiridos do serviço de atendimento

“A minha perceção é que o ambiente da parte dos colegas é simpático, muito cordiais e muito atenciosos, é um ambiente muito bom, bom atendimento.”

“Somos muito elogiados no hotel pela simpatia dos colaboradores.”

“Somos um hotel escola e temos sempre aquele pensamento “o que vai calhar ao cliente”, mas esperamos que saia sempre o melhor. Esperamos ter um hotel-escola do mesmo nível.”

“Somos mesmo muito bons no atendimento ao cliente e realmente é o que marca o hotel (o serviço das pessoas, o cuidado e isso que nós temos).”

“Os colaboradores são muito simpáticos, dinâmicos e solícitos. Está muito ajustado, equipa dinâmica e muito viva, com muita vontade em agradar o cliente.”

Fonte - Elaboração própria

Um ponto a melhorar claramente em Troia do ponto de vista dos colaboradores seria criar uma receção distinta do Aqualuz e do Troia Residence, podendo haver maior personalização no atendimento prestado ao cliente. Os colaboradores consideram que o cliente quando vem para o Residence se sente um bocado perdido e confuso. Os colaboradores também sugerem oferecer um *welcome drink* aos clientes quando chegam ao hotel.

Vários clientes referem melhorias no espaço das receções, torná-las mais práticas para receber o cliente.

Os colaboradores consideram que deveriam estar mais atentos ao cliente e antecipar as suas necessidades, manter os standards do hotel e assim facilita a resolução dos problemas para o cliente.

Percebe-se que há muitas limitações com o *staff*, visto haver poucos colaboradores em algumas unidades hoteleiras para prestarem um serviço de qualidade para o cliente.

- **Conforto do hotel**

No conforto do hotel os colaboradores do The Artist Porto Hotel & Bistrô avaliaram mais positivamente, no entanto, os colaboradores do The House Ribeira Hotel avaliaram de forma mais positiva o conforto da receção, como se pode comprovar pela tabela 28 e 29. Apesar destes valores serem mais positivos nesta unidade hoteleira, no The Artist Porto Hotel & Bistrô e no Porto Palácio Congress Hotel & SPA há maior percentagem de avaliações em muito bom no conforto da receção.

No The Artist Porto Hotel & Bistrô, os colaboradores apreciam também as restantes áreas comuns, tendo os valores mais altos em bom e em muito bom, suportado pela tabela 30.

Tabela 28 - Conforto do hotel do ponto de vista dos colaboradores

	PPH	TA	TH	Troia
Muito Mau	--	--	--	--

Mau	5,7% (2)	--	4,5% (1)	10% (3)
Bom	62,9% (22)	33,3% (6)	63,6% (14)	63,3% (19)
Muito bom	31,4% (11)	66,7% (12)	31,8% (7)	26,7% (8)

Fonte - Elaboração própria

Tabela 29 - Conforto da receção do ponto de vista dos colaboradores

	PPH	TA	TH	Troia
Muito Mau	--	--	--	--
Mau	8,6% (3)	5,6% (1)	4,5% (1)	40,7% (11)
Bom	42,9% (15)	44,4% (8)	59,1% (13)	40,7% (11)
Muito bom	48,6% (17)	50% (9)	36,4% (8)	18,5% (5)

Fonte - Elaboração própria

Tabela 30 - Áreas comuns do ponto de vista dos colaboradores

	PPH	TA	TH	Troia
Muito Mau	--	--	--	--
Mau	8,6% (3)	--	18,2% (4)	7,4% (2)
Bom	60% (21)	11,1% (2)	68,2% (15)	74,1% (20)
Muito bom	31,4% (11)	88,9% (16)	13,6% (3)	18,5% (5)

Fonte - Elaboração própria

No conforto do hotel, o máximo foi a avaliação muito bom, com 38 respostas (36,2%) e a avaliação mais baixa foi mau, com 6 resposta (5,7%). O total das respostas dadas foram 105. A mediana foi a avaliação bom.

Para as variáveis conforto da receção e restantes áreas comuns, a avaliação mais baixa foi mau, respetivamente 16 avaliações (15,7%) e 9 avaliações (8,8%). A classificação mais

alta foi muito bom, respetivamente 39 respostas (38,2%) e 35 respostas (34,3%). Foram contabilizadas num total 102 respostas (97,1%) e 3 clientes (2,9%) não deram a sua opinião, a mediana em ambas as variáveis é bom.

- **Quarto e casa de banho**

Para os colaboradores do The Artist Porto Hotel & Bistrô, os quartos desta unidade hoteleira são mais valias para o hotel, tendo mais avaliações significativas, 29,4% bom (5 respostas) e 70,6% muito bom (17 respostas). A avaliação mais baixa foi nos hotéis de Troia, com 23,3% colaboradores a classificarem como mau (sendo um total de 7 respostas). Responderam a esta pergunta um total de 103 colaboradores (98,1%), dos 105 inquiridos (100%), bem como na avaliação referente à casa de banho.

Ao nível da luminosidade do quarto, o The Artist Porto Hotel & Bistrô é o melhor hotel classificado do grupo, com 94,1% avaliações positivas (16 respostas). Já o The House Ribeira Hotel é o pior classificado, com 31,8% avaliações negativas (7 avaliações). As respostas obtidas foram 101 (96,2%) e 4 colaboradores (3,8%) não deram a sua opinião relativamente ao nível de luminosidade do quarto.

Referente à casa de banho os colaboradores do Porto Palácio Congress Hotel & SPA foram os que melhor avaliaram este fator, com 97% de avaliações positivas (33 colaboradores inquiridos).

A avaliação mais alta no quarto foi muito bom, com 30 respostas (29,1%) e a avaliação mais baixa foi mau com 18 respostas (17,5%). Ao nível da luminosidade, a avaliação mais alta foi muito bom com 53 avaliações (52,5%) e com 19 respostas a avaliação mais baixa de mau (18,8%)

Na casa de banho, com 32 classificações (31,1%) está a avaliação mais alta de muito bom e com 17 avaliações (16,5%) está a avaliação mais baixa para esta variável de mau.

Para o quarto e a casa de banho a mediana é bom e para o nível de luminosidade a mediana é muito bom.

Foram realizadas várias perguntas com resposta de sim e não relativamente a melhorias no quarto e a sugestão mais significativa foi respeitante ao ar condicionado, dos 330 clientes 47 (14,2%) responderam que devia ser melhorado.

Os colaboradores fizeram várias sugestões de melhoria e elogios relativamente à perceção dos quartos, as quais serão apresentadas a seguir.

Tabela 31 - Sugestões de melhoria dos colaboradores inquiridos do quarto

“A nível sonoro é mau, ouve-se muita coisa. As mesas do *room service* em alguns quartos não entram abertas sequer, a nível de Internet há muitas falhas.”

“A suite presidencial não está ao nível de uma suite presidencial pelo preço que é cobrado, falta-lhe requinte, luxo e espaço. As madeiras são nobres e caras, é material bom, mas já está um bocado retro, as cobertas não são de um hotel de cinco estrelas, as camas estão muito bem feitas, as almofadas são espetaculares, mas aquelas cobertas não pode ser, as cortinas e os móveis são bonitas, o design é que já não é o mais atual. Uma receção do século XXI e uns quartos do século XIX. As almofadas são confortáveis, mas as cadeiras não são. A limpeza tem de ser melhor, as alcatifas estão manchadas e isso não pode acontecer. Os cobertores também precisam de um upgrade e há quartos que têm vistas muito más.”

“Na limpeza devia haver mais atenção aos detalhes, pequenas coisas que não se vêm à primeira vista – maçanetas, rodapés.”

“O Residence tem 4 propriedades diferentes. No geral os quartos são robustos e bons, os materiais são bons, é o melhor produto que temos em termos de inventário em todas as unidades (Ácala, os apartamentos da Praia são fantásticos, os da Marina são simpáticos, mas têm muitos problemas de manutenção). As casas que não foram utilizadas dão muitos problemas – ar condicionados, caldeiras, estores que quebram facilmente, decks das moradias desgastados – tudo o que tenha a ver com manutenção é um problema, surgem muitos mais problemas do que nos hotéis.”

“Os clientes não conseguem fazer videochamadas nos quartos, para trabalhar conseguem, mas para lazer não conseguem (videochamadas para a família por exemplo), uma vez que a Internet é má. As tecnologias, os telefones, o minibar, principalmente as televisões podiam ser

melhoradas – o tamanho do quarto supera os outros hotéis, o quarto é amplo, as janelas são grandes.”

“Os quartos precisavam de uma remodelação (as alcatifas, o papel de parede, alguns pequenos aspetos), bem como as televisões precisam de ser todas substituídas para umas mais atuais.”

“Tem alguns quarto/apartamentos muito bons, excelentes áreas, mas estão muito datados. A mobília está uma tragédia, está toda lascada, quadros empenados, tem de ser substituídos com urgência. As camas são desconfortáveis, o chão está a levantar e está muito desgastado, precisa de chão novo, mobiliário novo. Água entra em alguns quartos quando chove. De dia os quartos têm muita luz, exceto os virados para a Lagoa, à hora do almoço ficam mais escuros e à noite a iluminação é má.”

“O tamanho dos quartos não é standard, tem quartos muito pequeninos e o cliente pode reservar qualquer um, o cheiro a esgoto dos quartos também é mau e os materiais (móbilias são de fraca qualidade, mesa de cabeceira, cómoda e cadeira não são bons, as televisões são pequenas.”

“O ar condicionado é muito antigo e funciona mal. O acesso à Internet é fraco. Tirava as alcatifas, mudava as televisões, tornava o quarto com mais luz (a mobília é muito escura e aquelas cabeceiras que já não se usam).”

“A infraestrutura está desgastada, os quartos precisam de uma renovação.”

Fonte - Elaboração própria

Tabela 32 - Elogios dos colaboradores inquiridos do quarto

“São quartos agradáveis e confortáveis, em termos de temperatura e conforto, sensação de chegar a casa e de poder relaxar, bem decorados com todas as facilidades necessárias, sinto-me muito acolhido, um local excelente para lazer e trabalho.”

“Entra no âmbito do hotel, tem a parte artística e é confortável.”

“No geral os clientes gostam muito das camas, dizem que são confortáveis.”

“São apartamentos mais completos.”

“Para este tipo de hotel, para este tipo de segmento não melhorava nada.”

Fonte - Elaboração própria

- **Simpatia e amabilidade dos colaboradores**

A simpatia e amabilidade dos colaboradores é um fator importante e mais prezado no The Artist Porto Hotel & Bistrô na perspectiva dos colaboradores. Foi onde houve mais respostas de muito bom, 83,3% (15 avaliações). Por outro lado, em Troia é onde os colaboradores se dividem mais e classificaram 50% bom (15 respostas) e 50% muito bom (15 respostas).

Responderam a esta pergunta um total de 104 colaboradores (99%) e apenas 1 (1%), preferiu não dar a sua opinião. As respostas variaram entre bom e muito bom, sendo a mediana muito bom.

- **Pequeno-almoço**

Fazendo referência ao pequeno-almoço, os colaboradores do The House Ribeira Hotel sentem-se mais satisfeitos, avaliando 94,8% (18 respostas) positivamente. Em Troia é o pequeno-almoço menos apreciado pelos colaboradores, 18,8% (3 respostas) avaliações negativas. Contudo, no Porto Palácio Congress Hotel & SPA houve 3 avaliações negativas ao pequeno-almoço no VIP Lounge e 3 avaliações negativas no pequeno-almoço do Madruga. Como houve mais respostas positivas, estas avaliações foram diluídas, respetivamente 13% e 13,3%.

O total de colaboradores que experimentou o pequeno-almoço foram 99, a mediana é a resposta muito bom. No geral as opiniões variam de mau e muito bom.

No Porto Palácio Congress Hotel & SPA os colaboradores experimentaram mais o pequeno-almoço no VIP Lounge, sendo a mediana bom. As opiniões neste hotel variam de muito mau para muito bom.

Como forma de melhorar a experiência do cliente, na tabela seguinte apresenta-se algumas opiniões dos inquiridos, como forma de melhorar e elogiar.

Tabela 33 - Sugestões de melhoria dos colaboradores inquiridos do pequeno-almoço

“A quantidade dos produtos e a variedade é boa, mas a qualidade não. Os pães não são bons, "pãezinhos feitos com amor" era o que deveria ter no pequeno-almoço. O pão ou sai quente e o cliente come logo na hora ou então fica duro, que é o que acontece atualmente.”

“O espaço é fantástico, mas o pequeno-almoço é igual ao do Madruga, venho para um cinco estrelas e espero mais, fiquei desiludido quando vi o pequeno-almoço, menos variedade que no Madruga e a mesma qualidade do Madruga que não é fantástica. Sugeriria passar a ter um pequeno-almoço à carta à semelhança que tem no The Artist que é fantástico, mais simples e poupávamos.”

“Há muita coisa a evoluir, relativamente à qualidade das matérias primas, não podemos dizer que estamos a trabalhar com matérias *premium* porque não estamos e temos falta de *staff* que é um grande problema que acaba por gerar muitas reclamações por parte dos clientes.”

“Melhorava mais a qualidade dos produtos e introduzia uma estação de *show cooking*.”

“O pequeno-almoço é fraco, em termos de variedade, de qualidade do produto e visualmente, para muitas pessoas o pequeno-almoço é o mais importante e agora no Madruga existe serviço à mesa do café e chá (o que melhora o serviço). Deveria ter alguém na entrada a fazer receção, deveriam tirar o sistema micros virado para o cliente. A decoração é agradável. Um *show cooking* na sala fazia toda a diferença, acho que podíamos melhor muito, se não tiver um pequeno-almoço excepcional faz toda a diferença, nota-se a falta de reposição constante. Melhorar o espeto visual.”

“Acrescentava mais produtos biológicos e saudáveis (leites vegetais, produtos sem glúten que há sempre pouca variedade).”

“A única coisa que não gosto é do espaço físico, aquela mesa corrida, o espaço devia ser mais confortável tal como as cadeiras e é o melhor pequeno-almoço das nossas unidades.”

“O bar é sempre quente, mas a sala do pequeno-almoço é fria. O pequeno-almoço peca pelo serviço, não pelo produto. Não há acompanhamento do cliente, sente-se perdido. O pequeno-almoço é assegurado pelos alunos e isso pode ser prejudicial por este fator. Devia-se dar uma explicação ao cliente, dizer que se quiser algum pedido extra que o cliente pode pedir (omelete,

uns ovos mexidos daqui e dacolá), queixam-se que não são servidos com café e leite. Já vi muitas vezes os colegas ficaram “quietos” na sala e isso causa desconforto ao cliente.”

“Acrescentava mais produtos biológicos e saudáveis (leites vegetais, produtos sem glúten que há sempre pouca variedade).”

“O buffet desiludiu-me um bocado, é pouco variado, o cliente nem sempre é informado que pode pedir quentes, não se entende muito bem o conceito, tem pouca variedade e não é tão caseiro.”

Fonte - Elaboração própria

Tabela 34 - Elogios dos colaboradores inquiridos do pequeno-almoço

“Eu acho o pequeno-almoço fantástico, tem uma variedade imensa de produtos, é bem composto.”

“Gosto muito, o pequeno-almoço é caseiro, os bolos são bons, o atendimento é mais personalizado, o pessoal é genuíno.”

“A minha experiência com o pequeno-almoço à carta correu lindamente, a comida é boa, a quantidade e variedade da carta também. Surpreendeu-me pela qualidade, por ser diferente o conceito.”

“Tem bastante variedade.”

“O nosso pequeno-almoço está muito bem, tem muita variedade, tudo fresquinho, os nossos clientes gostam muito.”

“É o melhor pequeno-almoço do Porto e arredores.”

“O VIP Lounge ganha pontos pela vista.”

“A sala está melhor, foi melhorada com as obras.”

Fonte - Elaboração própria

- **Restaurante**

Em Troia, no ponto de vista dos colaboradores, o restaurante é o pior do grupo. Dos 20 colaboradores que experimentaram o restaurante em Troia, 25% (5 avaliações) avaliaram como mau, já o The Artist Porto Hotel & Bistrô é o hotel que tem o melhor restaurante, 100% dos colaboradores (15 respostas) avaliaram positivamente.

No restaurante a avaliação mais alta foi muito bom com 24 respostas (50%) e com 5 respostas (10,4%), a avaliação mais baixa de mau, totalizando 48 respostas (45,7%) e 57 colaboradores (54,3%) que nunca experimentaram o restaurante do hotel onde trabalham. No bar apenas 17 clientes (16,2%) experimentaram, sendo a avaliação mais alta de muito bom com 4 respostas (23,5%) e a avaliação mais baixa de mau com 5 classificações (29,4%). A mediana em ambos os casos é muito bom.

Muitos colaboradores referiram que o serviço no VIP Lounge é mau, a nível de carta é caro e os produtos não são de qualidade para a carta que tem. A confeção dos pratos principais fica aquém do desejado e o serviço é demorado. Deviam ser feitas mais obras que não foram feitas e há falta de pessoal.

As opiniões relativamente aos restaurantes do grupo dividem-se, há quem refira que a comida e o serviço é soberbo e rápido. Outros dizem que os pratos não vão de encontro ao que o cliente gosta.

“Por muito competente ou incompetente que sejamos, com uma sala cheia, se não tivermos uma equipa qualificada, entramos em stress e isso reflete-se na qualidade da prestação do serviço.”, menciona um colaborador inquirido.

Outro membro do *staff* afirma que “O serviço no restaurante foi um bocado lento e distraído (estive muito tempo à espera de que me retirassem o prato, houve uma descoordenação desnecessário no serviço. Falta um bocado envolvimento por parte dos colaboradores, não falo em falta de disponibilidade ou prontidão para realizar tarefas, mas às vezes ir um bocado mais além disto.”

Alguns inquiridos referiram que ter estagiários no restaurante é um problema e diminui a qualidade do serviço.

Relativamente ao bar, o espaço não é extraordinário e podia ser melhorado. O nível de confiança transmitido ao cliente no bar e cafeteira deixa um bocado a desejar. O mesmo

acontece com a formação e os conhecimentos dos colaboradores. As áreas de alimentação são menos acolhedoras para o cliente. As mudanças que se fizeram não foram enquadradas com o resto do hotel, o restaurante e o bar não estão muito acolhedores, tínhamos um conceito mais familiar. Uma das áreas que está abaixo daquilo que os clientes esperam é o bar.

- **Percepção geral dos colaboradores**

No nível de confiança transmitida pelos colaboradores, 45 colaboradores (44,1%) classificaram como muito bom e 9 como mau (8,8%), havendo 102 respostas (97,1%) válidas, dos 105 inquiridos (100%).

Referente aos conhecimento e formação dos colaboradores o máximo foi muito bom, com 19 respostas (18,3%) e a classificação mínima foi mau com 13 respostas (12,5%), completando 104 respostas (99%) válidas. Na capacidade que os colaboradores têm para comunicar houve 31 (30,1%) respostas de muito bom e 1 (1%) de muito mau, somando 103 respostas (98,1%) dos 105 colaboradores (100%).

A mediana das 3 variáveis foi a avaliação bom.

- **Opinião geral dos colaboradores**

No geral, os colaboradores afirmam que o The Artist Porto Hotel & Bistrô é o hotel melhor classificado, 100% dos inquiridos (18 respostas) avaliaram positivamente. Ressalva-se que foi o hotel com menos colaboradores inquiridos, visto ser o hotel mais pequeno do grupo. O Porto Palácio Congress Hotel & SPA foi o único hotel com classificações de muito mau na experiência global dos colaboradores, representando 11,5% (4 inquiridos).

A avaliação mais alta de muito bom totaliza 39 respostas (37,1%) e a mais baixa de muito mau com 1 colaborador inquirido (1%). Todos os colaboradores responderam a esta questão e a mediana desta variável foi a avaliação bom.

Grande parte dos colaboradores inquiridos referiram que o hotel precisa de uma renovação, ficar mais moderno, principalmente os quartos, fazer um *refresh*, a nível de

decoração e limpeza. A receção do Porto Palácio Congress Hotel & SPA está bem melhor e acolhedora depois das obras, mas falta um fator “wow” no hotel, este hotel não acompanhou os progressos para se manter no nível cinco estrelas.

Outros clientes mencionaram que há muitos problemas de comunicação entre colaboradores e a barreira linguística é enorme principalmente no francês. Há muitos problemas de manutenção que não são resolvidos porque não têm a equipa técnica disponível no hotel.

Quanto ao SPA os colaboradores dizem é perfeito, um espaço muito agradável, distintivo e relaxante. Apenas melhoravam a limpeza e manutenção visto que já tem doze anos.

O *GuestU* é muito útil, do ponto de vista dos colaboradores e permite uma proximidade diferencial na relação com o hóspede, o *feedback* é muito bom por parte dos clientes, todos dizem que é uma mais valia. Apesar disto, alguns inquiridos queixam-se que o *GuestU* encrava muitas vezes.

Quanto a Troia há problema nas pessoas sazonais, muitas não tem qualificações esperadas, falta de confiança e comunicação, o que faz com que diminua a qualidade do serviço. A equipa de animação é espetacular.

Comprova-se com alguns comentários de clientes:

“O balcão da receção é muito alto e o cliente muitas vezes tem de estar muito tempo à espera, devia haver uma receção mais acolhedora, se o cliente está à espera podia ser servida uma bebida enquanto aguarda, os *check-ins* são muito demorados, em vez do cliente estar em pé, podíamos arranjar uma receção onde eles pudessem estar sentados e terem uma melhor receção. Relativamente às informações passadas aos clientes, na receção não se informa de tudo, mas na confirmação da reserva é enviada essa informação e no quarto junto ao diretório tem essa informação toda. A equipa de animação é espetacular, mas fazem as atividades e não nos dão informação de onde são as atividades e não conseguimos informar o cliente, devia ser melhorada a comunicação conosco. As salas para as crianças estão muito bem conseguidas, pelo menos as crianças ficam entretidas, mas o *kids club* neste momento não tem espaço exterior e pode gerar confusão da parte dos pais e vai gerar confusão na Torre do Rio porque as crianças vão brincar e gritar na Torre. Neste momento o nível de confiança é mais baixo, porque nunca estamos completamente a par de tudo e demora algum tempo até termos esse conhecimento.

Existem alterações de última hora e o cliente fica mal informado e nós não temos culpa, mas o cliente também não. Existem muitas alterações a acontecer e nós não conseguimos divulgar ao cliente. Temos uma grande dificuldade no hotel, os colaboradores sazonais. Às vezes perguntam-me coisas e estou a atender clientes e não consigo responder a tudo, acaba por falhar a comunicação com o cliente e não temos tempo de formar o colaborador para ele estar confiante o suficiente para saber satisfazer o pedido do cliente.”

“O SPA é um espaço muito agradável, distintivo e relaxante. O buffet do VIP Lounge é pouco variado, não tem muita qualidade, o espaço é fantástico e o atendimento é fraco, pessoas que não falam 100% português. O serviço é pouco consistente e o atendimento não é fantástico). A carta do VIP Lounge é reduzida, não é extraordinária. Esperava muito mais para um local daqueles, mais qualidade da comida na carta, mais variedade, melhor atendimento, mais personalizado, ter um nível diferente. Espero uma coisa “wow” e chego lá e não, tem uma área de fumadores e não devia ter, sente se o cheiro por vezes. No Nautilus são simpáticos e acolhedores sobretudo quando está lá o Rui, é uma das figuras da casa, devia estar mais no VIP Lounge, personaliza mais as coisas, é diferente, a qualidade é boa, o espaço é giro, não é “wow” mas é simpático. O VIP Lounge deveria ser explorado por alguém que saiba trabalhar num bar, alguém com contactos. Como bar não é ideal, não com os nossos formatos, como restaurante ainda não encontramos o conceito ideal. Precisamos de alguém que traga um conceito diferente, com boa música e que encha aquilo. Os colaboradores são confiantes, mas são atirados às feras muito cedo e vacilam. Falta-lhes atitude e produtividade em querer ajudar o cliente e não é por falta de conhecimento. É um cinco estrelas banal, é o que me custa aqui um bocado. Não é surpreende, um bocadinho amorfo, há 10 anos atrás era muito bom, a 20 anos atrás era “wow”, hoje não é nada de especial. Onde está o “wow”? Somos um cinco estrelas. O que nos caracteriza para sermos um cinco estrelas? Onde está o brilho das cinco estrelas, as pessoas, o serviço, o surpreendente? Somos muito formais e robustos de cinco estrelas à antiga, mas falta o brilho, chegar lá acima e ter um restaurante “wow”. O VIP Lounge tem uma localização fantástica e onde está o fogo de artifício? O menu de almoço hoje foi costeletas com arroz. Passando 7 anos está igual. Falta o fator “wow”, falta-nos produto.”

“A receção do hotel é uma área fria, demasiado ampla, mas está melhor posicionada. O bar acho que perdeu o impacto de ser um hotel de cinco estrelas, as pessoas entravam aqui e viam a imponência, os grandes cadeirões, os sofás não são confortáveis para os

clientes, fizeram isto muito bonito, mas não perguntaram opinião a quem trabalha aqui. Isto foi feito por alguém que não percebe hotelaria, nem uma máquina de gelo ou para lavar copos temos dentro do bar. Se um cliente quer meia de leite ou um expresso, temos de ir lá dentro tirar. O requinte é muito bonito, mas o bar não é funcional, não percebo esta decoração, o bar não é seguro, facilmente um cliente tem acesso às garrafas ou ao sistema. O VIP Lounge e o Nautilus a nível de carta são caros e os produtos não são de qualidade para a carta que tem. O serviço no restaurante é muito bom.”

4.3 - Teste de hipóteses dos colaboradores

4.3.1 - Análise correlacional

Assim no que se refere à hipótese 6 – Há relação entre a perceção do nível de conforto em função da unidade hoteleira no qual o colaborador trabalha, verifica-se que não há uma relação estatisticamente significativa entre as variáveis conforto do hotel e unidade hoteleira ($r_{sp} = -,065$; $\rho = ,509$) pelo que não se confirma a hipótese.

A hipótese 7 – Há relação entre a perceção do conforto do hotel e a perceção do conforto das áreas comuns, do ponto de vista do colaborador, é reforçada pela tabela a seguir apresentada onde se observa a distribuição das variáveis de satisfação referentes ao conforto do hotel e das restantes áreas, as quais se percebe que há uma relação estatisticamente significativa entre elas, os colaboradores estavam satisfeitos com o nível de conforto do hotel no geral. Esta hipótese pode ser assim confirmada.

Tabela 35 - Coeficiente de correlação de Spearman para a variável conforto do hotel

	Áreas comuns
Conforto do hotel	,354***

*** $\rho = ,000$

Fonte - Elaboração própria

A hipótese 8 – Há relação entre a perceção do colaborador face à simpatia e amabilidade dos colaboradores e a experiência geral ao pequeno-almoço, pode ser confirmada através

do teste de Spearman ($r_{sp} = ,329$; $\rho = ,018$). Quando o colaborador classifica de forma positiva este fator, a sua opinião relativamente à experiência global do pequeno-almoço vai ser também positiva.

Referente à hipótese 9 – Há relação entre a perceção do colaborador face à simpatia e amabilidade dos colaboradores e o serviço de atendimento prestado no restaurante, da mesma forma, quando o cliente avalia o serviço de atendimento prestado no restaurante, avalia também de forma positiva a simpatia e amabilidade dos colaboradores ($r_{sp} = ,391$; $\rho = ,009$). A relação entre ambas é significativa, logo pode-se confirmar esta hipótese.

4.3.1 - Teste de diferenças

Relativamente à hipótese 10 – Há diferenças na perceção do nível de conforto em função da unidade hoteleira no qual o colaborador trabalha, pode-se confirmar, na medida em que há uma relação estatisticamente significativa entre as variáveis ($\chi^2 = 9,408$; $\rho = ,024$). O The Artist Porto Hotel & Bistrô é o hotel no qual os clientes têm uma perceção maior ao nível do conforto ($U = 70,00$).

Para a hipótese 11 – Há diferenças na perceção face à simpatia e amabilidade do colaborador em função da unidade hoteleira no qual o colaborador trabalha, verifica-se que as diferenças entre as duas variáveis são significativas ($\chi^2 = 12,652$; $\rho = ,005$) pelo que se confirma a hipótese. O hotel com uma perceção maior relativamente à simpatia e amabilidade dos colaboradores é o The Artist Porto Hotel & Bistrô ($U = 66,33$) e o Porto Palácio Congress Hotel & SPA é o hotel do grupo onde os colaboradores consideram um nível de simpatia mais baixo ($U = 42,88$).

4.4 - Diferenças entre colaboradores e clientes

Para responder às perguntas de partida, “Quais são as expectativas dos clientes relativamente aos serviços oferecidos nos hotéis da S. Hotels Collection?” e “Quais são perspectivas dos colaboradores em relação àquilo que oferecem aos hóspedes?” cruzou-se a variável “função” do inquirido, ser cliente ou ser colaborador, e deste modo testar as hipóteses e será possível perceber se há relações significativas entre ambas.

Portanto, a hipótese 12 – O conforto do hotel e das restantes áreas do hotel, bem como do quarto é mais valorizado pelos clientes do que pelos colaboradores, é totalmente confirmada, tal como se observa na tabela 38. Existe uma diferença significativa entre estas variáveis, relativamente ao conforto do hotel, ao conforto da receção, das restantes áreas comuns e do quarto. Na tabela seguinte apresentam-se os níveis de significância na relação entre cada variável e a função, ser colaborador ou ser cliente:

Tabela 36 - Nível de significância entre as variáveis em função de ser colaborador ou ser cliente

	Conforto do hotel	Receção do hotel	Áreas comuns	Quarto
U	12529,000	10270,500	10321,000	11232,000
ρ	,000	,000	,000	,000

Fonte - Elaboração própria

Relativamente ao conforto do hotel do hotel, da receção do hotel e das restantes áreas comuns, os clientes têm uma perceção superior aos colaboradores, ou seja, os clientes avaliaram mais positivamente estes fatores, comprovando-se pela análise do posto médio apresentado na tabela 37.

Tabela 37 - Posto médio por variável

	Conforto do hotel	Receção do hotel	Áreas comuns
Clientes	232,53	236,38	236,22
Colaboradores	172,32	152,19	152,69

Fonte - Elaboração própria

Na avaliação do quarto este fator também se verifica, os clientes ($U = 234,46$) avaliaram mais positivamente do que os colaboradores ($U = 161,05$).

No que se concerne à hipótese 13 – Há diferenças entre a percepção da simpatia e amabilidade do colaborador em função de ser cliente ou colaborador, há diferenças significativas entre a simpatia e amabilidade do colaborador ($\chi^2 = 10931,000$; $\rho = ,000$) pelo que se pode confirmar esta hipótese. Para os clientes $U = 236,38$ e para os colaboradores $U = 157,61$. Este valor é mais elevado nas avaliações dos clientes e assim se conclui que para os clientes a percepção da simpatia e amabilidade dos colaboradores é mais elevada.

Na hipótese 14 – Os colaboradores avaliam mais positivamente o SPA do Porto Palácio Congress Hotel & SPA do que os clientes, verifica-se que entre clientes e colaboradores não há diferenças estatisticamente significativas na avaliação do SPA ($\chi^2 = 136,500$; $\rho = ,764$), pelo que se rejeita a hipótese.

Referente à hipótese 15 – Relativamente à aplicação *GuestU* do The Artist Porto Hotel & Bistrô e do The House Ribeira Hotel, é mais valorizado pelos colaboradores do que pelos clientes, verifica-se que entre ser cliente ou colaborador não há diferenças significativas na avaliação e utilidade da aplicação *GuestU* ($\chi^2 = 745,000$; $\rho = ,362$), sendo assim não é possível confirmar esta hipótese.

Passando para a hipótese 16 – Para os clientes, a avaliação do pequeno-almoço dos hotéis em estudo é mais positiva do que para os colaboradores, no que concerne ao pequeno-almoço, comprova-se que existe diferenças entre a variável de cruzamento, ser cliente ou ser colaborador ($\chi^2 = 6350,500$; $\rho = ,035$). Esta hipótese é assim confirmada.

Para os clientes, o pequeno-almoço é mais valorizado, pelo que se analisa pelo posto médio.

Tabela 38 - Posto médio por variável

	Pequeno-almoço
Clientes	177,47
Colaboradores	150,52

Fonte - Elaboração própria

Para a hipótese 17 – O bar é mais apreciado pelos clientes, em relação ao serviço de atendimento prestado e à qualidade dos pratos servidos no bar dos hotéis da S. Hotels Collection, não há diferenças estatisticamente significativas entre as variáveis, tal como se observa na tabela 39. A hipótese não se confirma.

Tabela 39 - Nível de significância entre as variáveis em função de ser colaborador ou ser cliente

	Qualidade dos pratos do bar	Qualidade do serviço de atendimento do bar
χ^2	73,500	94,500
ρ	,180	,716

Fonte - Elaboração própria

Verifica-se na hipótese 18 – Os clientes têm uma melhor percepção relativamente à equipa de animação de Troia, bem como das salas preparadas para as crianças, que não há diferenças estatisticamente significativas entre a equipa de animação de Troia, bem como das salas preparadas para as crianças em função de ser cliente ou colaborador, assim não se confirma a hipótese.

Tabela 40 - Nível de significância entre as variáveis em função de ser colaborador ou ser cliente

	Organização das atividades preparadas	Interação da equipa de animação com as crianças	Salas preparadas para as crianças
U	170,000	216,500	80,500
ρ	,086	,891	,232

Fonte - Elaboração própria

Relativamente à hipótese 19 – Do ponto de vista do cliente, os colaboradores são melhor avaliados do que do ponto de vista do próprio colaborador, analisou-se as diferenças entre o nível de confiança nos colaboradores, os conhecimentos e a formação dos colaboradores e a capacidade que têm para comunicar com o cliente. Através da tabela 41 pode-se verificar que existem diferenças estatisticamente significativa, pelo que se aceita a hipótese.

Tabela 41 - Nível de significância entre as variáveis em função de ser colaborador ou ser cliente

	Nível de confiança nos colaboradores	Conhecimentos e formação	Capacidade de comunicação
x^2	10131,000	6949,500	6994,500
ρ	,000	,000	,000

Fonte - Elaboração própria

Com a análise do posto médio, conseguiu perceber-se que os clientes têm uma percepção maior relativamente a estes fatores.

Tabela 42 - Posto médio por variável

	Nível de confiança nos colaboradores	Conhecimentos e formação	Capacidade de comunicação
Cientes	235,02	246,18	244,48
Colaboradores	150,82	119,32	119,91

Fonte - Elaboração própria

Na hipótese 20 – No geral, os clientes têm uma melhor experiência do que aquilo que os colaboradores pensam que eles estão a usufruir, verificou-se que existe uma diferença significativa entre a experiência geral e ser cliente ou colaborador ($\chi^2 = 11412,500$; $\rho = ,000$). Como o posto médio é mais elevado nos clientes, $U = 235,92$ para os clientes e $U = 161,69$ para os colaboradores, é possível afirmar que esta hipótese é confirmada.

5 - DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com o desenvolvimento do turismo ao longo dos anos e reconhecendo a necessidade de prestar, cada vez mais um serviço de qualidade, este estudo pretendeu caracterizar a indústria hoteleira e compreender o peso do marketing nos hotéis atualmente, bem como analisar as percepções dos clientes em relação aos serviços oferecidos nos hotéis e identificar as suas necessidades.

É importante o mercado adaptar-se para responder às carências dos consumidores, conforme Figueiredo (2017), e tal como se verificou no estudo realizado a S. Hotels Collection pretende dar resposta ao seu mercado. Através das várias unidades hoteleiras e dos serviços diferenciados que presta em cada hotel, é possível agradar a vários públicos-alvo. Com a abertura do novo hotel em Santa Apolónia no próximo ano e com a gerência do hotel em Lagos, o leque de opções do grupo aumentou. Cada hotel tem também restaurantes e conceitos diferentes. Os clientes tornam-se exigentes e a cada dia valorizam mais os serviços oferecidos.

Com a evolução dos meios de transporte e das comunicações, segundo Clarke e Chen (2009), a procura por alojamento durante as viagens cresceu drasticamente. A hotelaria sofreu várias alterações até chegar aos dias de hoje, ganhando cada vez mais poder económico, declaram Pereira e Coutinho (2007), mencionados por Almeida e colaboradores (2016).

O primeiro objetivo específico era caracterizar a indústria hoteleira e compreender o peso do marketing nos hotéis atualmente. O marketing tem um peso fundamental hoje em dia, sendo possível auxiliar na gestão dos hotéis, comprovado por Rublescki (2009), mencionado por Pereira (2013).

O objetivo de cada hotel é conquistar o seu público, aumentar as vendas, destacar-se face à concorrência e deixar o cliente satisfeito, segundo Lopes (2014). Para isto, o marketing teve de se adaptar às necessidades dos clientes, tendo impacto no comportamento dos consumidores, concluem Azambuja e Bichueti (2016). A S. Hotels Collection para responder às exigências do seu mercado, tem de ouvir o seu público-alvo e perceber o que procuram. O Porto Palácio Congress Hotel & SPA sofreu renovações recentemente, visto ser um hotel a posicionar-se no segmento de luxo precisa de responder à procura dos seus clientes. Os restantes hotéis, no geral estão bem posicionados, quer do ponto de

vista do cliente quer do ponto de vista do colaborador, no entanto têm um longo percurso para se tornarem líderes do mercado.

O marketing é essencial na resposta às necessidades dos clientes e da procura, auxiliando no desenvolvimento dos produtos ou serviços turísticos. Segundo Pedro (2018), a palavra chave para as estratégias de marketing são inovação tecnológica, completando que hoje em dia as tecnologias são uma realidade na vida de cada indivíduo. Isto é comprovado pela opinião de vários clientes e colaboradores no estudo realizado que afirmam que deveria haver uma atualização nas tecnologias dos hotéis, bem como das televisões e das entradas *USB* existentes. Através do marketing é importante criar relações com os clientes, conseguindo dar resposta às suas expectativas.

Através do segundo objetivo geral, analisar as perceções dos clientes em relação aos serviços oferecidos nos hotéis, bem como identificar as suas necessidades, foi possível perceber que cada vez mais os hóspedes procuram experiências e serviços de qualidade, como se comprova por Arias e colaboradores (2016), onde afirmam que os clientes procuram experiências diferenciadoras de elevada qualidade.

Os clientes sentem necessidade de mudança, exigindo uma análise constante do mercado, para saber quem são os clientes, o que procuram e a sua opinião em relação aos serviços que recebem, afirmam Arias e colaboradores (2016). Os consumidores hoje em dia não se limitam a produtos tangíveis, como cama confortável e uma boa refeição. Tal como se observou no estudo realizado, os clientes referem que esta é uma dimensão importante.

Quintas (2006) considera que as principais características dos serviços hoteleiros como a precibilidade, a sazonalidade, a intangibilidade, a variabilidade e a complementaridade são fundamentais para a satisfação do cliente. Aqui estão compreendidos quer os fatores tangíveis, quer os fatores intocáveis, como a decoração, o conforto, a simpatia dos colaboradores, entre outros fatores que elevem a experiência do cliente. Estes fatores são comprovados pelos clientes inquiridos na presente investigação, onde sugerem várias melhorias e referem vários elogios a estas dimensões.

Facilmente se compreende que existe uma relação humana entre o cliente e o colaborador, sendo crucial nesta atividade. Com os resultados obtidos dos questionários, é possível confirmar a opinião de Quintas (2006). Os clientes da S. Hotels Collection mostraram importância no que concerne ao conforto do hotel e dos quartos e elogiaram positivamente

a simpatia e a prestabilidade dos colaboradores. Como já foi referido, os colaboradores do grupo Sonae em hotelaria são uma mais valia na experiência do cliente. Os colaboradores também avaliaram de forma bastante positiva os seus colegas. Mostraram estar sempre disponíveis para com o cliente, na explicação do mapa da cidade, no aconselhamento de locais para visitar e para comer e até mesmo para conversarem e fazer companhia aos clientes.

Por outro lado, pretendia-se conhecer os elementos que os consumidores dos hotéis da S. Hotels Collection mais admiram, assim como as suas preferências e exigências mais frequentes. Nos hotéis onde o estudo se desenvolveu, percebe-se que não estão a responder totalmente às necessidades dos clientes, visto os clientes sugerirem várias melhorias, como “O hotel está a fazer uma melhoria lenta naquilo que o mercado pede, devia ser mais atual”, “Falta o fator "wow" quando entramos no hotel”, “No restaurante deviam melhorar muito”, “Os ovos pareciam artificiais, não gostei” ou até mesmo no quarto com coisas básicas como a limpeza, “A limpeza deveria ser melhorada”, “Cheirava a esgoto quando entramos no quarto”.

Vários inquiridos sugeriram melhoras no quarto, como atualização das novas tecnologias, renovações, atualizar o hotel, entre outros aspetos relevantes para a qualidade da sua estadia. Tal como diz Jawardena (2002), mencionado por Aris Anuar e colaboradores (2012), é necessário responder às necessidades do cliente e deste modo tornar a sua oferta única, tal como os hóspedes do grupo Sonae procuram.

Adicionalmente, pretendia-se identificar as características/serviços oferecidos que levam à compra dos serviços no grupo Sonae. No presente estudo, os clientes procuram um serviço de qualidade nos hotéis que frequentam e principalmente colaboradores que os ajudem e acima de tudo com elevada simpatia. Através de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988, 1990), mencionados por Agyapong (2011), facilmente se percebe as várias dimensões relacionadas com a qualidade do serviço, sendo que os clientes que foram inquiridos mostraram ser importante para eles estes fatores defendidos pelos autores. O aspeto do hotel, os colaboradores, a confiabilidade nos serviços prestados, a capacidade de resposta e a vontade de ajudar o cliente e a capacidade dos colaboradores em transmitirem confiança aos clientes.

Os clientes criam algumas expectativas relativamente ao conforto dos quartos, ao serviço prestado pelos colaboradores e à limpeza, teoria defendida por Quintas (2006). No estudo

realizado verifica-se que aspetos como o conforto as camas e das almofadas e acima de tudo a limpeza, devia ser algo totalmente melhorado.

Por outro lado, Ro e Wong (2012), mencionados por Li e colaboradores (2012), defendem que os colaboradores devem colocar em primeiro lugar os interesses dos hóspedes e que estejam sempre disponíveis para responder às suas necessidades.

Os clientes da S. Hotels Collection, auxiliaram no suporte desta opinião, fazendo referências positivas e bastante significativas relativamente aos colaboradores do grupo. “Foram muito prestáveis, responderam às nossas questões e deram-nos ideias de sítios para visitar”, “Foram muito úteis com os mapas e a explicação dos sítios para visitarmos”, “Foram muito simpáticos e deram-nos vinho do porto de boas vindas”, maior parte dos comentários relativamente aos colaboradores são a elogiar, a dizer que foram muito prestáveis e muito simpáticos e que fizeram a diferença na estadia do cliente. Os colaboradores da S. Hotels Collection são sem dúvida uma mais valia para o grupo, tornando a experiência do hóspede única. “Colaboradores cinco estrelas, serviço excelente e muito bom, muito simpáticos e atenciosos”, afirma um hóspede.

Ao longo da realização dos questionários, percebeu-se que vários clientes da S. Hotels Collection se preocupam com o preço, contrariando Garcia (2003), conforme Leal (2011), que afirma que “os clientes do segmento de luxo não se preocupam com o preço”.

Sob outra perspetiva, pretendia-se identificar as principais fontes de influência dos clientes sobre o consumo de produtos de luxo. Atualmente, os hotéis da S. Hotels Collection precisam de percorrer um longo caminho para se posicionarem no segmento de luxo. Tal como Benítez (2005) afirma, luxo é algo com qualidade, exclusivo e magnífico, sendo que vários clientes se mostraram bastante satisfeitos com os serviços oferecidos, destacando os seus colaboradores, sendo um fator diferenciador do grupo. Contudo, “Ferreira (2004), mencionado por Leal (2011), completa que o significado do conceito de luxo é caracterizado por grandes despesas e pelo prazer de ostentação, grandeza e do que é sumptuoso”, sendo que não se verifica, ainda, nos hotéis estudados.

A hotelaria de luxo se tem preocupado cada vez mais com a experiência do cliente, desde a água aromatizada como bebida de boas-vindas à fragrância do lobby.

Por fim, o propósito era comparar as expectativas dos clientes com as perceções dos colaboradores relativamente aos serviços prestados. Percebe-se que os colaboradores

estão alinhados com os clientes. Quer os clientes quer os colaboradores têm uma percepção elevada referente ao serviço de atendimento prestado pelo colaborador. O mesmo se verifica na percepção de conforto do hotel, das restantes áreas comuns e do quarto.

No que concerne às avaliações referentes aos colaboradores, quer os clientes quer os colaboradores têm uma percepção semelhante e bastante positiva. “Apesar de tudo, prestar um serviço de qualidade é indispensável independentemente do perfil de cada cliente, afirma a redação SCR (2018). Como complemento, o autor defende que os colaboradores do hotel necessitam de saber os serviços que são prestados, bem como terem habilidade para identificar as características de cada cliente. Cada cliente tem necessidades e desejos distintos, sendo que clientes satisfeitos recomendarão o hotel e tendem a voltar.”

CONCLUSÃO

Pelos resultados do questionário, é evidente que os hóspedes que frequentam os hotéis do grupo Sonae, são adultos entre os 19 anos e os 83 anos. Já os colaboradores da S. Hotels Collection têm idades compreendidas entre os 19 anos e os 62 anos.

Viajam principalmente por motivos de lazer, seguido pelo motivo de negócios. São principalmente hóspedes provenientes de Portugal e do Reino Unido. A maioria dos colaboradores são de nacionalidade portuguesa.

O presente relatório de estágio tinha como objetivo analisar as expectativas dos clientes relativamente aos serviços oferecidos nos hotéis da S. Hotels Collection correspondiam com as perceções dos colaboradores referentes ao que o cliente estava a receber.

Terminada a investigação teórica e empírica, é possível concluir que apesar das unidades hoteleiras terem dificuldade em se diferenciar face à concorrência e se focarem na satisfação dos clientes, é possível inovarem e terem uma posição favorável no mercado. Um cliente feliz fará a melhor publicidade do hotel, espalha facilmente pelos seus amigos e pela internet a boa experiência que teve. Tal como Lima-Filho e colaboradores (2012) afirmam, o objetivo principal das unidades hoteleiras é deixar os clientes felizes.

Através da análise dos dados obtidos dos questionários pode-se concluir que os clientes do grupo Sonae valorizam quer o serviço prestado pelos colaboradores quer as infraestruturas de cada unidade hoteleira. Estes resultados são comprovados por Quintas (2006), que afirma que só o complemento entre todos os produtos e serviço dita a qualidade expectável pelo cliente. O autor completa que o quarto pode ser excepcional ou o pequeno-almoço servido com qualidade, mas se o colaborador não for acolhedor ou simpático, o cliente mostrará a sua insatisfação relativamente aos restantes serviços.

Relativamente ao serviço de atendimento prestado pelo colaborador e a simpatia e amabilidade dos mesmos, os clientes e os colaboradores do grupo Sonae têm uma elevada perspetiva relativamente ao serviço que é prestado no *check-in* e à atenção dada pelo colaborador ao longo da estada do cliente. Conforme Martins e Machado (2002), a satisfação do cliente é diretamente influenciada pelo contacto com os colaboradores e pelo serviço prestado aos cliente.

São algumas as avaliações negativas, onde os clientes propuseram um serviço mais rápido e eficaz por parte do colaborador no *check-in*, melhor informação relativa aos serviços oferecidos no hotel e as lacunas verificadas nalguns idiomas, nomeadamente no inglês, o qual considerando insuficiente. A maioria dos clientes elogiou os colaboradores pela rápida resolução de problemas, pelo excelente serviço prestado e pela atenção dado em explicar o mapa da cidade e pelas recomendações fornecidas acerca de restaurantes e pontos turísticos, na eficiência e na amabilidade para com o cliente. O The Artist Porto Hotel & Bistrô é o hotel melhor avaliado pelos clientes relativamente à simpatia dos seus colaboradores. Este fator também é uma mais valia para todos os hotéis do grupo que o consideram um ponto diferenciador na estada do cliente.

Nem sempre é possível responder a todas as necessidades dos clientes e devia haver uma maior consistência e sustentabilidade no serviço. Por outro lado, os colaboradores também preconizaram os colegas, dizendo que são muito simpáticos com os clientes, bastante prestáveis e dinâmicos. Este espírito de equipa melhora e valoriza todo o serviço prestado ao cliente.

Passando para o conforto do hotel, verifica-se que os clientes têm uma perceção melhor no nível de conforto geral do hotel, bem como das áreas comuns e do quarto do que os colaboradores. Contudo, os colaboradores do The Artist Porto Hotel & Bistrô valorizam bastante o conforto dos quartos. Quer os clientes quer os colaboradores afirmam que o nível de luminosidade é um ponto negativo e a limpeza devia ser melhorada, bem como os quartos precisam de uma atualização das novas tecnologias, no entanto em alguns casos a vista do quarto e o seu espaço são elogiados.

No que concerne o pequeno-almoço, quer os clientes quer os colaboradores têm uma perceção semelhante destacando ser um fator importante na sua estada. Em Troia, do ponto de vista do cliente, localiza-se o hotel com o melhor pequeno-almoço, já os colaboradores consideram ser o The House Ribeira Hotel que melhor fornece este serviço. Por outro lado, os colaboradores de Troia consideram ser o pior pequeno-almoço do grupo. Os hóspedes sugeriram um *show cooking* na sala, referindo ser uma mais valia e oferecer uma melhor qualidade em alguns produtos, tal como o pão, o café, os sumos naturais (maior variedade), entre outros aspetos. Por parte dos colaboradores, consideram ser importante elevar a qualidade dos produtos disponíveis, bem como tornar a sala mais acolhedora. Concordam com os clientes que deveria haver uma área de *show cooking* na

sala. Mais variedade de produtos e a disposição da sala por parte de alguns colaboradores também seria um ponto a melhorar.

No restaurante tanto os clientes como os colaboradores consideram que o The Artist Porto Hotel & Bistrô é o melhor hotel classificado do grupo. Em contraste, o Porto Palácio Congress Hotel & SPA é o hotel com mais avaliações negativas por parte dos clientes. Por parte dos colaboradores o restaurante de Troia é o pior avaliado. Do ponto de vista de ambos, a vista do VIP Lounge é uma mais valia para esta unidade hoteleira, no entanto a oferta gastronómica devia ser melhorada.

Na apreciação global do hotel e da experiência, a maior parte dos clientes inquiridos mostrou-se satisfeito, sugerindo melhorias ao nível das estruturas do hotel e alguns pontos nos colaboradores, mencionados anteriormente. Neste sentido, a relação entre o cliente e o colaborador é fundamental para tornar a experiência inesquecível. Este aspeto também é defendido por Angelova e Zekiri (2011) que são da opinião que o marketing defende que o objetivo será que o colaborador se relacione com os hóspedes, criando ligações com o cliente de modo a responder às suas expectativas.

Comprovado por Barboza (2016) e pelo estudo realizado, grandes cadeias de hotéis têm um departamento de marketing focado em projetar e desenvolver medidas para divulgar o hotel e aumentar quer as vendas, quer a satisfação do cliente.

Para o conjunto dos 5 hotéis, do ponto de vista do cliente, verificou-se que a rúbrica que apresenta uma correlação mais forte é a relação entre a qualidade dos pratos servidos no restaurante e a qualidade dos pratos servidos no bar ($r_{sp} = ,986$), seguida da relação entre o conforto do hotel e das áreas comuns ($r_{sp} = ,595$).

Do ponto de vista do colaborador, a secção que apresenta uma correlação mais forte é a relação entre a simpatia e amabilidade do colaborador e do serviço de atendimento prestado no restaurante ($r_{sp} = ,391$).

Limitações do estudo

No que se refere às limitações do estudo, podemos referir que o elevado número de dados que resultaram da realização dos questionários aos clientes e aos colaboradores complicou a análise dos mesmos. O espaço de tempo para análise carecia de ser maior

para ser possível fazer-se uma comparação mais profunda das opiniões dos clientes e dos colaboradores.

Outra limitação da investigação foi o facto de não se ter analisado os restaurantes pelos diferentes hotéis, ou seja, em vez de se ter analisado todos no conjunto do grupo Sonae, seria interessante analisar o restaurante por hotel, realizando desta forma, um estudo mais profundo e metuculoso.

Por outro lado, apesar de terem sido analisadas cinco unidades hoteleiras, a amostra referente aos colaboradores apresenta um número reduzido dificultando a análise e consequente possibilidade de generalização de resultados.

Existe também a consciência de que este é apenas um contributo para conhecer um pouco esta realidade. No entanto, seria útil a realização de estudos de carácter qualitativo para conhecer em maior profundidade as dimensões analisadas, o que permitiria criar instrumentos para que o gestor tomasse decisões de direcção que permitissem a melhoria contínua, a fidelização dos clientes e a sustentabilidade do negócio.

Implicações para a prática e sugestões de futuros estudos

No que se refere a possibilidade de estudos futuros seria interessante analisar separadamente as perspetivas dos clientes das perceções dos colaboradores relativamente aos serviços da S. Hotels Collection. Deste estudo, poderia resultar uma segunda investigação com o cruzamento de ambas as variáveis. Considera-se que deste modo os resultados apresentados seriam mais aprofundados e pormenorizados.

Tendo em conta os objetivos deste trabalho, seria interessante aplicar o questionário a outras unidades hoteleiras em Portugal, com as mesmas dimensões, obtendo outro tipo de amostras, para se conseguir perceber as diferenças para o grupo Sonae e melhorar o universo de estudos na área.

Para além disso, acrescentar ao questionário algumas questões como a expectativa dos clientes antes de chegar ao hotel e no final da sua estadia se recomendaria o hotel.

Este estudo será um instrumento essencial para as unidades hoteleiras, podendo conhecer melhor os seus clientes e as suas preferências. Será também útil para verem os pontos que

devem ser melhorados e aqueles que devem ser mantidos, bem como da parte do colaborador. Perceber se os colaboradores estão satisfeitos com o hotel e deste modo passar esta satisfação para o cliente.

Sugere-se a todas as unidades hoteleiras do grupo que em primeiro lugar ouçam os seus colaboradores, percebam o que se está a passar no dia-a-dia do hotel e só depois ouvir o cliente. Fazer um estudo de mercado para saberem onde devem atuar e aquilo que os clientes procuram quando escolhem o hotel.

O grupo Sonae poderá investigar os hóspedes frequentes, estudando se o aumento da sua satisfação provoca uma maior satisfação e uma perspetiva diferente de um cliente que não voltará mais.

Torna-se crucial a criação de standards quer para cada hotel, quer para o grupo. Deste modo o grupo Sonae conseguirá criar standards na sua cadeia de hotéis, possibilitando ser conhecido por aqueles fatores, principalmente, em Portugal e no resto mundo. Observa-se várias opiniões relativamente aos quartos ou aos espaços do hotel, bem como algumas opiniões dispares no serviço de atendimento ou nos colaboradores, sendo possível concluir que todos os hotéis operam de maneira diferente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abbasi, A. S., Khalid, W., Azam, M., & Riaz, A. (2010). Determinants of Customer Satisfaction in Hotel Industry of Pakistan. *European Journal of Scientific Research*, 48(1), 97–105. Obtido 12 de Julho de 2018, de https://www.researchgate.net/profile/Adnan_Riaz/publication/268002132_Determinants_of_Customer_Satisfaction_in_Hotel_Industry_of_Pakistan/links/547e9b5b0cf2c1e3d2dc20bb.pdf
- Agyapong, G. K. Q. (2011). The Effect of Service Quality on Customer Satisfaction in the Utility Industry – A Case of Vodafone (Ghana). *International Journal of Business and Management*, 6(5), 203–210. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n5p203>
- Aksu, A., & Tarcan, E. (2002). The Internet and five-star Hotels: A Case Study from the Antalya Region in Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 14(2), 94–97. <https://doi.org/10.1108/09596110210419282>
- Al Khattab, S., & Aldehayyat, J. (2011). Perceptions of Service Quality in Jordanian Hotels. *International Journal of Business and Management*, 6(7), 226–233. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n7p226>
- Almeida, D. W. G. de, Brambilla, A., & Vanzella, E. (2016). A evolução histórica da hotelaria na cidade de João Pessoa: Uma revisão bibliográfica. *Revista Mangaio Acadêmico*, 1(1), 36–44. Obtido 10 de Abril de 2019, de <http://periodicos.estacio.br/index.php/mangaio/article/view/1891>
- Angelova, B., Zekiri, J. (2011). Measuring Customer Satisfaction with Service Quality Using American Customer Satisfaction Model (ACSI Model). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 1(3), 232–258. <https://doi.org/10.6007/ijarbss.v1i2.35>
- Arias, M. G., Argelio Frías-Jiménez, R., & Gómez-Figueroa, O. (2016). Análisis de la calidad percibida por el cliente en la actividad hotelera. *Customer perceived quality analysis in the hotel business.*, 37(3), 253–265. Obtido 12 de Julho de 2018, de

<http://widgets.ebscohost.com/prod/customerspecific/ns000290/authentication/index.php?url=https%3a%2f%2fsearch.ebscohost.com%2flogin.aspx%3fdirect%3dtrue%26AuthType%3dip%2ccookie%2cshib%2cuid%26db%3da9h%26AN%3d119486094%26lang%3dpt-pt%26site%3dedslive%26scope%3dsite>

Aris Anuar, A. N., Ahmad, H., Jusoh, H., & Hussain, M. Y. (2012). The Roles of Tourism System towards Development of Tourist Friendly Destination Concept. *Asian Social Science*, 8(6), 146–155. <https://doi.org/10.5539/ass.v8n6p146>

Azambuja, C. P., & Bichueti, R. S. (2016). Marketing de Experiência: Estratégias para Impulsionar o Market Share e Fortalecer a Marca do Energético Energy. *Brazilian Journal of Management*, 9, 88–106. <https://doi.org/10.5902/1983465921547>

Bacha, R. A. F., & Carvalho, C. M. E. (2014). Estratégias de Marketing Rural – Assentamento Conquista. *Interações (Campo Grande)*, 15(2), 227–235. <https://doi.org/10.1590/S1518-70122014000200003>

Barbosa, A. T. (2019, Abril 13). Hotelaria de luxo: Descubra qual a nova tendência do setor. Obtido 7 de Setembro de 2019, de TOPVIEW website: <https://topview.com.br/estilo/hotelaria-de-luxo-hospitalidade/>

Barboza, M. H. (2016, Julho). *A importância da gestão de marketing na rede hoteleira*. Marketing. Obtido 10 de Abril de 2019, de <https://pt.slideshare.net/marcoshbarboza/a-importancia-da-gestao-de-marketing-na-rede-hoteleira-64483624>

Benitez, C. P. (2005). *Luxury Houses Country: Edition en langue anglaise*. Obtido 10 de Abril de 2019, de <https://books.google.pt/books?id=GiK6tEcon4IC>

Boaria, F., Anjos, S. J. G. dos, & Raye, R. L. (2014). A Aplicação do e-marketing nas Redes Hoteleiras do Brasil. *Tourism & Management Studies*, 10(2), 116–122. Obtido 25 de Outubro de 2018, de http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2182-84582014000200014&lng=en&nrm=iso&tlng=en

Booking. (2019a). Porto Palácio Hotel & Spa (Portugal Porto) — Booking.com. Obtido 5 de Outubro de 2018, de <https://www.booking.com/hotel/pt/porto-palacio.pt-pt.html>

Booking. (2019b). The House Ribeira Porto Hotel (Portugal Porto)—Booking.com. Obtido 5 de Outubro de 2018, de <https://www.booking.com/hotel/pt/the-house-ribeira-porto.pt-pt.html>

Buhalis, D. (2003). *ETourism: Information Technology for Strategic Tourism Management*. Obtido 29 de Outubro de 2018, de <https://books.google.pt/books?id=sv0TsR5pbg8C>

Cachoeira. (2018, Fevereiro 8). Perfil de hóspede: Saiba como identificar o do seu hotel! Obtido 15 de Setembro de 2019, de Software para hotéis e pousadas—Blog da HMAX website: <https://blog.hmax.com.br/perfil-de-hospede/>

Clarke, A., & Chen, W. (2009). *International Hospitality Management*. Obtido de https://www.researchgate.net/publication/301144658_The_analysis_of_international_hospitality_management

Codioli, T. (2015). *Topics and frequencies of discussion and satisfaction ratings of luxury hotel areas. A text analysis and natural language processing of Lugano 5 star hotel online travel reviews*. 116. Obtido 1 de Agosto de 2019, de http://www.otur.usi.ch/sites/www.otur.usi.ch/files/uploads/thesis_codioli_tosca.pdf

Coelho, T. L. (2013). *Customer relationship management model—A strategic and analytical approach for Amorim Turismo*. Obtido 20 de Novembro de 2018, de <https://run.unl.pt/handle/10362/17556>

Cordeiro, R. A., Barbone, D., Cruz, R. C., & Francisco, E. de R. (2017). Uso de Sistema de Informação Geográfica na Gestão do Marketing Mix. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 9(1), 95–114. <https://doi.org/10.7444/future.v9i1.280>

D'Angelo, A. C. (2004). Valores e Significados do Consumo de Produtos de Luxo. *Universidade Federal do Rio Grande do Sul*, 1–209. Obtido 23 de Outubro de 2018, de

<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/4845/000416064.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Devis, C. S. (2013). Defining the New Luxury: Perspectives from Industry Leaders. *Boston Hospitality Review*, 1(3). Obtido 30 de Outubro de 2018, de <https://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=0&sid=0c7d09f2-0a89-4db7-9462-fcc80bc20670%40sdc-v-sssmgr05&bdata=JkF1dGhUeXBIPWlwLGNvb2tpZSxzGhLHVpZCZsYW5nPXBO LWJyJnNpdGU9ZWRzLWxpdmUmc2NvcGU9c2l0ZQ%3d%3d#AN=edsdoj.6932b9ee229047f3a435f371b74898d6&db=edsdoj>

Evans, J. R., & Laskin, R. L. (1994). The relationship marketing process: A conceptualization and application. *Industrial Marketing Management*, 23(5), 439–452. [https://doi.org/10.1016/0019-8501\(94\)90007-8](https://doi.org/10.1016/0019-8501(94)90007-8)

Figueiredo, M. I. N. de C. (2017). *O impacto do luxo na hotelaria*. Obtido 3 de Julho de 2019, de <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/24567>

Finestralli, M., & Garrido, I. L. (2010). Uso de Referências da Identidade Cultural Brasileira no Marketing Internacional de Produtos e Marcas de Luxo. *Journal Belo Horizonte*, 9(3), 57–76.

Hospedin. (2014, Setembro 1). A importância da equipe do hotel na satisfação do cliente. Obtido 10 de Julho de 2019, de Blog Hospedin *website*: <http://blog.hospedin.com/a-importancia-da-equipe-do-hotel-na-satisfacao-do-cliente/>

Hotelflow, R. (2017, Outubro 24). Marketing hoteleiro: O que é e quais as tendências desse ramo? Obtido 15 de Setembro de 2019, de Hotelflow *website*: <https://www.hotelflow.com.br/blog/marketing-hoteleiro-o-que-e-e-quais-as-tendencias-desse-ramo/>

ILTM. (2011, Junho). *The Future of Travel Luxury*. p. 26. Obtido 2 de Dezembro de 2018, de

http://invattur.aimplas.es/ficheros/noticias/102093840Luxury_Travel_Trends_Report.pdf

Jones, P. (2002). *Introduction to Hospitality Operations: An Indispensable Guide to the Industry*. Obtido 21 de Março de 2019, de <https://books.google.pt/books?id=5bY-ysjZaocC>

Júnior, L. H. L. B., Silva, J. O., Gondim, C. B., & Brandão, J. M. F. (2015, Junho). Ferramentas de Comunicação Online na Hotelaria: Um Estudo das Empresas Hoteleiras Associadas à ABIH-RN. Obtido 20 de Outubro de 2018, de Revista Eletrônica Gestão e Serviços; 6(1): Revista Eletrônica Gestão e Serviços; 1135-1149 *website*: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/REGS/article/view/5643>

Kiessling, G., Balekjian, C., & Oehmichen, A. (2009). What credit crunch? More luxury for new money: European rising stars & established markets. *Journal of Retail & Leisure Property*, 8(1), 3–23. <https://doi.org/10.1057/rlp.2008.26>

Kotler, P. (2000). *Administração de marketing*. Obtido 21 de Março de 2019, de <http://tecemais.com.br/pdf/e8f5301165bb0b7ca0542311988bea69.pdf>

Leal, C. (2011). *Diferenciação entre Hotéis de Cinco Estrelas e Hotéis de Luxo em Portugal* (Universidade da Beira Interior). Obtido 1 de Julho de 2019, de <https://ubibliorum.ubi.pt/handle/10400.6/3001>

Li, H., Ye, Q., & Law, R. (2012). Determinants of Customer Satisfaction in the Hotel Industry: An Application of Online Review Analysis. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 18(7), 784-802. Obtido 1 de Julho de 2019, de <http://hdl.handle.net/10397/9941>

Lima-Filho, D. de O., Marchiotti, I. Z., & Quevedo-Silva, F. (2012). Expectativas versus Satisfação dos Consumidores da Rede Hoteleira de Campo Grande-MS, Brasil. Obtido 1 de Agosto de 2019, de ResearchGate *website*: https://www.researchgate.net/publication/270642661_Expectativas_versus_Satisfacao_dos_Consumidores_da_Nete_Hoteleira_de_Campo_Grande-MS_Brasil

- LogoEPS.com. (2019). Nespresso vector logo. Obtido 5 de Outubro de 2019, de LogoEPS.com website: <https://logoeps.com/nepresso-vector-logo/32017/>
- Lopes, I. V. E. S. (2014). *A Operacionalidade de um Departamento de Marketing do Sheraton Porto Hotel & SPA* (Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar). Obtido 1 de Julho de 2019, de <http://hdl.handle.net/10400.8/2027>
- Mangorrinha, J. (2014). O Luxo e o Turismo—Uma atualização? *Cogitur, Journal of Tourism Studies*, 117–133. Obtido 30 de Outubro de 2018, de <http://revistas.ulusofona.pt/index.php/jts/article/view/4428>
- Martins, C., & Machado, C. (2002). A importância dos recursos humanos no sector hoteleiro. *XII Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica*. Obtido 10 de Julho de 2019, de <https://bibliotecadigital.ipb.pt/handle/10198/2240>
- OMT (Ed.). (2018). *Panorama OMT del turismo internacional Edición 2018*. <https://doi.org/10.18111/9789284419890>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40. Obtido 10 de Maio de 2019, de https://www.researchgate.net/publication/225083802_SERVQUAL_A_multiple-Item_Scale_for_measuring_consumer_perceptions_of_service_quality
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1994). Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research. *Journal of Marketing*, 58(1), 111–124. <https://doi.org/10.1177/002224299405800109>
- Pedro, J. L. (2018). *Estratégia de Marketing de Marcas de Luxo em Lisboa*. Obtido 2 de Dezembro de 2018, de <https://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=1&sid=fa1363b1-797c-4cc3-b4ff-107ed641c318%40pdc-v->

[sessmgr05&bdata=JkF1dGhUeXBIPWlwLGNvb2tpZSxzaGliLHVpZCZsYW5nPXBO
LXB0JnNpdGU9ZWRzLWxpdmUmc2NvcGU9c210ZQ%3d%3d#AN=rcaap.openAcce
ss.11144.3781&db=edsrca](https://www.repositorio.ipv.pt/handle/10400.19/4425)

Pereira, L. M. M. V. (2013). *O marketing e a comunicação na hotelaria: O estudo de caso de hotel familiar e hotel de grupo*. Obtido 6 de Setembro de 2019, de <https://online.ipleiria.pt/handle/10400.8/1087>

Pontes, A. V. V., & Kirschner, A. M. (sem data). *O fator humano como fonte de competitividade organizacional*. 21. Obtido 8 de Julho de 2019, de <http://re.granbery.edu.br/artigos/Mzcx.pdf>

Popescu, I.-V., & Olteanu, V. (2014). Luxury Tourism: Characteristics and Trends of the Behavior of Purchase. *SEA: Practical Application of Science*, 2(4), 1–6. Obtido 28 de Outubro de 2018, de http://seaopenresearch.eu/Journals/articles/SPAS_4_35.pdf

Quintas, M. A. (2006). *Organização e Gestão Hoteleira* (03–2006.^a ed., Vols. 1–3). Oteltur. (Campus 2. Escola Superior Hotelaria e Turismo | Escola Superior Media Artes e Design).

S. Hotels Collection. (2019). Site Oficial. Obtido 5 de Outubro de 2019, de S. Hotels Collection *website*: <https://www.shotelscollection.com/>

SCR, R. (2018, Agosto 1). Perfil dos hóspedes: Como entender e atender cada um em seu hotel? Obtido 15 de Setembro de 2019, de Blog Servir com Requite | Franco Bachot Móveis *website*: <https://servircomrequite.francobachot.com.br/perfil-dos-hospedes-como-entender-e-atender-cada-um-em-seu-hotel/>

SONAE SGPS. (2019). SONAE | Improving Life—Sonae. Obtido 5 de Outubro de 2019, de <https://www.sonae.pt/pt/>

Teixeira, H. (2007). *Satisfação de clientes, desempenho e marketing relacional na indústria hoteleira: Estudo de um conjunto de hotéis do Douro*. Obtido 10 de Julho de 2019, de <http://repositorio.ipv.pt/handle/10400.19/4425>

Torres, C. (2009). Negócios virtuais. Em *A Bíblia do Marketing Digital*. Obtido 29 de Outubro de 2018, de <https://novatec.com.br/livros/marketingdigital/>

Tran, X. V. (2015). *Effects of Economic Factors on Demand for Luxury Hotel Rooms in the U.S.* 3(1), 17. Obtido 28 de Outubro de 2018, de <http://www.ahtrjournal.org/admin/dosyalar/9/1-manuscript.pdf>

Vieites, Á. G., & Espiñeira, M. V. (2008). *Marketing na Internet e nos meios digitais interactivos* (03–2008.^a ed.). Vida Económica.

ANEXOS

Anexo A – Questionário aos clientes do PPH em português

1. Idade: _____ anos
2. Nacionalidade: _____
3. Género
 - Feminino
 - Masculino
4. Estado civil
 - Solteiro
 - Casado
 - Divorciado
 - Viúvo
 - União de Facto
5. Nível habilitações
 - 1º ciclo do ensino básico (até ao 4º ano de escolaridade)
 - 2º ciclo do ensino básico (até ao 6º ano de escolaridade)
 - 3º ciclo do ensino básico (9º ano)
 - 12º ano (ensino secundário)
 - Curso Profissional/Técnico
 - Licenciatura
 - Pós-graduação
 - Mestrado
 - Doutoramento
6. Número de noites da estadia: _____
7. Motivo da viagem
 - Negócios
 - Lazer
8. Como avalia o conforto do hotel numa escala de 1 a 4?
9. Numa escala de 1 a 4 como classifica a recepção do hotel?
10. E relativamente às restantes áreas comuns (lobby e bar)?

11. Numa escala de 1 a 4 como avalia o atendimento prestado pelo colaborador na sua chegada ao hotel? (Tendo em conta se foi bem-recebido e se satisfizeram as suas necessidades)
- O que melhorava no serviço de atendimento que lhe foi prestado?
 - Postura do colaborador
 - Tom e entoação da voz
 - Entusiasmo (com que o receberam)
 - Prontidão na resolução de problemas
 - Fardas
 - Outro: _____
12. No momento que efetuou o *check-in* o colaborador informou-o de todos os serviços do hotel, se lhe foram dadas a conhecer todas as facilidades existentes?
13. Avalie numa escala de 1 a 4 a sua satisfação relativamente à simpatia e amabilidade dos colaboradores.
14. Como avalia o seu quarto numa escala de 1 a 4?
15. Como avalia o nível de luminosidade do seu quarto numa escala de 1 a 4?
16. Em relação à casa-de-banho, como classifica numa escala de 1 a 4?
17. No que concerne ao pequeno-almoço, teve a oportunidade de o experimentar no hotel?
- Se sim, foi no VIP Lounge, no Nautilus ou no Madruga? Avalie a sua experiência numa escala de 1 a 4.
18. Relativamente ao VIP Lounge ou Nautilus teve a oportunidade de experimentar?
- Se sim, avalie, numa escala de 1 a 4 a qualidade dos pratos que lhe foram servidos.
 - Avalie numa escala de 1 a 4 o serviço de atendimento que lhe foi prestado pelo colaborador.
19. Os colaboradores estavam disponíveis para o ajudar sempre que necessitou?
20. Teve a oportunidade de experimentar o SPA?
- Se sim, avalie a sua experiência numa escala de 1 a 4.
 - Como avalia a prestação dos colaboradores nesta experiência numa escala de 1 a 4?
21. Avalie numa escala de 1 a 4 o nível de confiança que lhe foi transmitido pelos colaboradores.

22. Numa escala de 1 a 4, como classifica os conhecimentos e formação dos colaboradores?
23. Avalie a capacidade de comunicação dos colaboradores numa escala de 1 a 4.
24. No geral, como qualifica a sua experiência, numa escala de 1 a 4?
- O que poderá ser melhorado para elevar a qualidade e satisfação da sua próxima estadia?

Anexo B – Questionário aos clientes do PPH em inglês

1. Age: _____ years
2. Nationality: _____
3. Gender
 - Female
 - Male
4. Marital status
 - Single
 - Married
 - Divorced
 - Widow(er)
5. Academic Qualifications
 - Higher Certificate
 - National Diploma
 - Bachelor's degree
 - Honour's Degree
 - Master's degree
 - Doctoral degree
6. Number of nights of stay: _____
7. Purpose of the travel
 - Business
 - Leisure
8. How do you rate the comfort of the hotel on a scale of 1 to 4?
9. On a scale of 1 to 4, how do you rate the hotel reception?
10. What about the other common areas (lobby and bar)?
11. On a scale of 1 to 4, how do you evaluate the assistance provided by the employee upon arrival at the hotel? (Considering you were welcomed and that they satisfied your needs)
 - What would you improve in the customer service you were given?
 - Employee posture
 - Tone and intonation of the voice
 - Enthusiasm (when welcoming client)

- Problem-solving readiness
 - Uniforms
 - Other: _____
12. At the time you checked in, did the employee inform you of all hotel services and all the facilities available?
 13. Evaluate on a scale of 1 to 4 your satisfaction with the courtesy and kindness of employees.
 14. How do you rate your room on a scale of 1 to 4?
 15. How do you rate the brightness of your room on a scale of 1 to 4?
 16. In relation to the toilet, how do you rate it on a scale of 1 to 4?
 17. About the breakfast, did you have the opportunity to try it at the hotel?
 - If so, was it in the VIP Lounge, Nautilus or Madruga? Evaluate your experience on a scale of 1 to 4.
 18. Regarding the VIP Lounge or Nautilus did you have the opportunity to try any of them?
 - If so, evaluate the dishes quality on a scale of 1 to 4.
 - Evaluate on a scale of 1 to 4 the customer service.
 19. Were the employees available to help you whenever you needed?
 20. Did you have the opportunity to try the SPA?
 - If so, evaluate your experience on a scale of 1 to 4.
 - Evaluate on a scale of 1 to 4 the customer service in your experience.
 21. Evaluate on a scale of 1 to 4 the level of trust transmitted to you by the employees.
 22. On a scale of 1 to 4, how do you rate the knowledge and training of the employees?
 23. Evaluate employees' communication skills on a scale of 1 to 4.
 24. Overall, how do you rate your experience on a scale of 1 to 4?
 - What could be improved to raise the quality and satisfaction of your next

Anexo C – Questionário aos colaboradores do PPH em português

1. Idade: _____ anos
2. Nacionalidade: _____
3. Género
 - Feminino
 - Masculino
4. Estado civil
 - Solteiro
 - Casado
 - Divorciado
 - Viúvo
 - União de Facto
5. Nível habilitações
 - 1º ciclo do ensino básico (até ao 4º ano de escolaridade)
 - 2º ciclo do ensino básico (até ao 6º ano de escolaridade)
 - 3º ciclo do ensino básico (9º ano)
 - 12º ano (ensino secundário)
 - Curso Profissional/Técnico
 - Licenciatura
 - Pós-graduação
 - Mestrado
 - Doutoramento
6. Como avalia o conforto do hotel numa escala de 1 a 4?
7. Numa escala de 1 a 4 como classifica a recepção do hotel?
8. E relativamente às restantes áreas comuns (lobby e bar)?
9. Numa escala de 1 a 4 como avalia o atendimento prestado pelo colaborador na chegada do cliente ao hotel? (Tendo em conta se foi bem-recebido e se satisfizeram as suas necessidades)
 - O que melhorava no serviço de atendimento que é prestado?
 - Postura do colaborador
 - Tom e entoação da voz
 - Entusiasmo (com que o receberam)

- Prontidão na resolução de problemas
 - Fardas
 - Outro: _____
10. No momento do *check-in* o colaborador informa sempre de todos os serviços do hotel, se dão a conhecer todas as facilidades existentes?
 11. Avalie numa escala de 1 a 4 a sua satisfação relativamente à simpatia e amabilidade dos colaboradores.
 12. Como avalia o quarto numa escala de 1 a 4?
 13. Como avalia o nível de luminosidade do quarto numa escala de 1 a 4?
 14. Em relação à casa-de-banho, como classifica numa escala de 1 a 4?
 15. No que concerne ao pequeno-almoço, teve a oportunidade de o experimentar no hotel?
 - Se sim, foi no VIP Lounge, no Nautilus ou no Madruga? Avalie a sua experiência numa escala de 1 a 4.
 16. Relativamente ao VIP Lounge ou Nautilus teve a oportunidade de experimentar?
 - Se sim, avalie, numa escala de 1 a 4 a qualidade dos pratos que são servidos.
 - Avalie numa escala de 1 a 4 o serviço de atendimento que é prestado pelo colaborador.
 17. Os colaboradores estão disponíveis para ajudar o cliente sempre que necessário?
 18. Teve a oportunidade de experimentar o SPA?
 - Se sim, avalie a sua experiência numa escala de 1 a 4.
 - Como avalia a prestação dos colaboradores nesta experiência numa escala de 1 a 4?
 19. Avalie numa escala de 1 a 4 o nível de confiança que é transmitido pelos colaboradores.
 20. Numa escala de 1 a 4, como classifica os conhecimentos e formação dos colaboradores?
 21. Avalie a capacidade de comunicação dos colaboradores numa escala de 1 a 4.
 22. No geral, como qualifica o hotel e as instalações, numa escala de 1 a 4?
 - O que poderá ser melhorado para elevar a qualidade do hotel e a sua satisfação?

Anexo D – Questionário aos clientes do TA em português

1. Idade: _____ anos
2. Nacionalidade: _____
3. Género
 - Feminino
 - Masculino
4. Estado civil
 - Solteiro
 - Casado
 - Divorciado
 - Viúvo
 - União de Facto
5. Nível habilitações
 - 1º ciclo do ensino básico (até ao 4º ano de escolaridade)
 - 2º ciclo do ensino básico (até ao 6º ano de escolaridade)
 - 3º ciclo do ensino básico (9º ano)
 - 12º ano (ensino secundário)
 - Curso Profissional/Técnico
 - Licenciatura
 - Pós-graduação
 - Mestrado
 - Doutoramento
6. Número de noites da estadia: _____
7. Motivo da viagem
 - Negócios
 - Lazer
8. Como avalia o conforto do hotel numa escala de 1 a 4?
9. Numa escala de 1 a 4 como classifica a recepção do hotel?
10. E relativamente às restantes áreas comuns (lobby e bar)?
11. Numa escala de 1 a 4 como avalia o atendimento prestado pelo colaborador na sua chegada ao hotel? (Tendo em conta se foi bem-recebido e se satisfizeram as suas necessidades)

- O que melhorava no serviço de atendimento que lhe foi prestado?
 - Postura do colaborador
 - Tom e entoação da voz
 - Entusiasmo (com que o receberam)
 - Prontidão na resolução de problemas
 - Fardas
 - Outro: _____
12. No momento que efetuou o *check-in* o colaborador informou-o de todos os serviços do hotel, se lhe foram dadas a conhecer todas as facilidades existentes?
13. O rececionista informou-o da aplicação GuestU?
- Se teve a oportunidade de utilizar o *GuestU*, avalia numa escala de 1 a 4 a utilidade esta aplicação ao longo da sua estadia.
14. Avalie numa escala de 1 a 4 a sua satisfação relativamente à simpatia e amabilidade dos colaboradores.
15. Como avalia o seu quarto numa escala de 1 a 4?
16. Como avalia o nível de luminosidade do seu quarto numa escala de 1 a 4?
17. Em relação à casa-de-banho, como classifica numa escala de 1 a 4?
18. No que concerne ao pequeno-almoço, teve a oportunidade de o experimentar no hotel?
- Se sim avalie a sua experiência numa escala de 1 a 4.
19. Teve conhecimento do restaurante a Escola by The Artist e do seu conceito?
20. Teve a oportunidade de experimentar algum dos pratos do restaurante?
- Se sim, avalie, numa escala de 1 a 4 a qualidade dos pratos que lhe foram servidos.
 - Avalie numa escala de 1 a 4 o serviço de atendimento que lhe foi prestado pelo colaborador.
21. Os colaboradores estavam disponíveis para o ajudar sempre que necessitou?
22. Avalie numa escala de 1 a 4 o nível de confiança que lhe foi transmitido pelos colaboradores.
23. Numa escala de 1 a 4, como classifica os conhecimentos e formação dos colaboradores?
24. Avalie a capacidade de comunicação dos colaboradores numa escala de 1 a 4.
25. No geral, como qualifica a sua experiência, numa escala de 1 a 4?

- O que poderá ser melhorado para elevar a qualidade e satisfação da sua próxima estadia?

Anexo E – Questionário aos clientes do TA em inglês

1. Age: _____ years
2. Nationality: _____
3. Gender
 - Female
 - Male
4. Marital status
 - Single
 - Married
 - Divorced
 - Widow(er)
 - Non-marital partnership
5. Academic Qualifications
 - Higher Certificate
 - National Diploma
 - Bachelor's degree
 - Honour's Degree
 - Master's degree
 - Doctoral degree
6. Number of nights of stay: _____
7. Purpose of the travel
 - Business
 - Leisure
8. How do you rate the comfort of the hotel on a scale of 1 to 4?
9. On a scale of 1 to 4, how do you rate the hotel reception?
10. What about the other common areas (lobby and bar)?
11. On a scale of 1 to 4, how do you evaluate the assistance provided by the employee upon arrival at the hotel? (Considering you were welcomed and that they satisfied your needs)
 - What would you improve in the customer service you were given?
 - Employee posture
 - Tone and intonation of the voice

- Enthusiasm (when welcoming client)
 - Problem-solving readiness
 - Uniforms
 - Other: _____
12. At the time you checked in, did the employee inform you of all hotel services and all the facilities available?
 13. Did the receptionist inform you of the *GuestU* application?
 - If you had the opportunity to use the *GuestU*, evaluate on a scale of 1 to 4 the utility of this application in your stay.
 14. Evaluate on a scale of 1 to 4 your satisfaction with the courtesy and kindness of employees.
 15. How do you rate your room on a scale of 1 to 4?
 16. How do you rate the brightness of your room on a scale of 1 to 4?
 17. In relation to the toilet, how do you rate it on a scale of 1 to 4?
 18. About the breakfast, did you have the opportunity to try it at the hotel?
 - If so, evaluate your experience on a scale of 1 to 4.
 19. Did the employee make to know the restaurant A Escola by the Artist and the concept?
 20. Did you have the opportunity to try the restaurant dishes?
 - If so, evaluate the dishes quality on a scale of 1 to 4.
 - Evaluate on a scale of 1 to 4 the customer service.
 21. Were the employees available to help you whenever you needed?
 22. Evaluate on a scale of 1 to 4 the level of trust transmitted to you by the employees.
 23. On a scale of 1 to 4, how do you rate the knowledge and training of the employees?
 24. Evaluate employees' communication skills on a scale of 1 to 4.
 25. Overall, how do you rate your experience on a scale of 1 to 4?
 - What could be improved to raise the quality and satisfaction of your next stay?

Anexo F – Questionário aos colaboradores do TA em português

1. Idade: _____ anos
2. Nacionalidade: _____
3. Género
 - Feminino
 - Masculino
4. Estado civil
 - Solteiro
 - Casado
 - Divorciado
 - Viúvo
 - União de Facto
5. Nível habilitações
 - 1º ciclo do ensino básico (até ao 4º ano de escolaridade)
 - 2º ciclo do ensino básico (até ao 6º ano de escolaridade)
 - 3º ciclo do ensino básico (9º ano)
 - 12º ano (ensino secundário)
 - Curso Profissional/Técnico
 - Licenciatura
 - Pós-graduação
 - Mestrado
 - Doutoramento
6. Como avalia o conforto do hotel numa escala de 1 a 4?
7. Numa escala de 1 a 4 como classifica a recepção do hotel?
8. E relativamente às restantes áreas comuns (lobby e bar)?
9. Numa escala de 1 a 4 como avalia o atendimento prestado pelo colaborador na chegada do cliente ao hotel? (Tendo em conta se foi bem-recebido e se satisfizeram as suas necessidades)
 - O que melhorava no serviço de atendimento que é prestado?
 - Postura do colaborador
 - Tom e entoação da voz
 - Entusiasmo (com que o receberam)

- Prontidão na resolução de problemas
 - Fardas
 - Outro: _____
10. No momento do *check-in* o colaborador informa sempre de todos os serviços do hotel, se dão a conhecer todas as facilidades existentes?
 11. Se teve a oportunidade de utilizar o *GuestU*, avalia numa escala de 1 a 4 a utilidade esta aplicação.
 12. Avalie numa escala de 1 a 4 a sua satisfação relativamente à simpatia e amabilidade dos colaboradores.
 13. Como avalia o quarto numa escala de 1 a 4? Como avalia o nível de luminosidade do quarto numa escala de 1 a 4?
 14. Em relação à casa-de-banho, como classifica numa escala de 1 a 4?
 15. No que concerne ao pequeno-almoço, teve a oportunidade de o experimentar no hotel?
 - Se sim avalie a sua experiência numa escala de 1 a 4.
 16. Teve a oportunidade de experimentar algum dos pratos da Escola by The Artist?
 - Se sim, avalie, numa escala de 1 a 4 a qualidade dos pratos que lhe foram servidos.
 - Avalie numa escala de 1 a 4 o serviço de atendimento que lhe foi prestado pelo colaborador.
 17. Os colaboradores estão disponíveis para ajudar o cliente sempre que necessário?
 18. Avalie numa escala de 1 a 4 o nível de confiança que é transmitido pelos colaboradores.
 19. Numa escala de 1 a 4, como classifica os conhecimentos e formação dos colaboradores?
 20. Avalie a capacidade de comunicação dos colaboradores numa escala de 1 a 4.
 21. No geral, como qualifica o hotel e as instalações, numa escala de 1 a 4?
 - O que poderá ser melhorado para elevar a qualidade do hotel e a sua satisfação?

Anexo G – Questionário aos clientes do TH em português

1. Idade: _____ anos
2. Nacionalidade: _____
3. Género
 - Feminino
 - Masculino
4. Estado civil
 - Solteiro
 - Casado
 - Divorciado
 - Viúvo
 - União de Facto
5. Nível habilitações
 - 1º ciclo do ensino básico (até ao 4º ano de escolaridade)
 - 2º ciclo do ensino básico (até ao 6º ano de escolaridade)
 - 3º ciclo do ensino básico (9º ano)
 - 12º ano (ensino secundário)
 - Curso Profissional/Técnico
 - Licenciatura
 - Pós-graduação
 - Mestrado
 - Doutoramento
6. Número de noites da estadia: _____
7. Motivo da viagem
 - Negócios
 - Lazer

8. Como avalia o conforto do hotel numa escala de 1 a 4?
9. Numa escala de 1 a 4 como classifica a recepção do hotel?
10. E relativamente às restantes áreas comuns (lobby e bar)?
11. Numa escala de 1 a 4 como avalia o atendimento prestado pelo colaborador na sua chegada ao hotel? (Tendo em conta se foi bem-recebido e se satisfizeram as suas necessidades)
 - O que melhorava no serviço de atendimento que lhe foi prestado?
 - Postura do colaborador
 - Tom e entoação da voz
 - Entusiasmo (com que o receberam)
 - Prontidão na resolução de problemas
 - Fardas
 - Outro: _____
12. No momento que efetuou o *check-in* o colaborador informou-o de todos os serviços do hotel, se lhe foram dadas a conhecer todas as facilidades existentes?
13. O rececionista informou-o da aplicação GuestU?
 - Se teve a oportunidade de utilizar o *GuestU*, avalia numa escala de 1 a 4 a utilidade esta aplicação ao longo da sua estadia.
14. Avalie numa escala de 1 a 4 a sua satisfação relativamente à simpatia e amabilidade dos colaboradores.
15. Como avalia o seu quarto numa escala de 1 a 4?
16. Como avalia o nível de luminosidade do seu quarto numa escala de 1 a 4?
17. Em relação à casa-de-banho, como classifica numa escala de 1 a 4?
18. No que concerne ao pequeno-almoço, teve a oportunidade de o experimentar no hotel?
 - Se sim avalie a sua experiência numa escala de 1 a 4.
19. Teve a oportunidade de experimentar algum snack disponível no hotel?
 - Se sim, avalie, numa escala de 1 a 4 a qualidade dos pratos que lhe foram servidos.

- Avalie numa escala de 1 a 4 o serviço de atendimento que lhe foi prestado pelo colaborador.
20. Os colaboradores estavam disponíveis para o ajudar sempre que necessitou?
21. Avalie numa escala de 1 a 4 o nível de confiança que lhe foi transmitido pelos colaboradores.
22. Numa escala de 1 a 4, como classifica os conhecimentos e formação dos colaboradores?
23. Avalie a capacidade de comunicação dos colaboradores numa escala de 1 a 4.
24. No geral, como qualifica a sua experiência, numa escala de 1 a 4?
- O que poderá ser melhorado para elevar a qualidade e satisfação da sua

Anexo H – Questionário aos clientes do TH em inglês

1. Age: _____ years
2. Nationality: _____
3. Gender
 - Female
 - Male
4. Marital status
 - Single
 - Married
 - Divorced
 - Widow(er)
 - Non-marital partnership
5. Academic Qualifications
 - Higher Certificate
 - National Diploma
 - Bachelor's degree
 - Honour's Degree
 - Master's degree
 - Doctoral degree
6. Number of nights of stay: _____
7. Purpose of the travel
 - Business
 - Leisure
8. How do you rate the comfort of the hotel on a scale of 1 to 4?
9. On a scale of 1 to 4, how do you rate the hotel reception?
10. What about the other common areas (lobby and bar)?

11. On a scale of 1 to 4, how do you evaluate the assistance provided by the employee upon arrival at the hotel? (Considering you were welcomed and that they satisfied your needs)
- What would you improve in the customer service you were given?
 - Employee posture
 - Tone and intonation of the voice
 - Enthusiasm (when welcoming client)
 - Problem-solving readiness
 - Uniforms
 - Other: _____
12. At the time you checked in, did the employee inform you of all hotel services and all the facilities available?
13. Did the receptionist inform you of the *GuestU* application?
- If you had the opportunity to use the *GuestU*, evaluate on a scale of 1 to 4 the utility of this application in your stay.
14. Evaluate on a scale of 1 to 4 your satisfaction with the courtesy and kindness of employees.
15. How do you rate your room on a scale of 1 to 4?
16. How do you rate the brightness of your room on a scale of 1 to 4?
17. In relation to the toilet, how do you rate it on a scale of 1 to 4?
18. About the breakfast, did you have the opportunity to try it at the hotel?
- If so, evaluate your experience on a scale of 1 to 4.
19. Did you have the opportunity to try out some snacks available at the hotel?
- If so, evaluate the dishes quality on a scale of 1 to 4.
 - Evaluate on a scale of 1 to 4 the customer service.
20. Were the employees available to help you whenever you needed?
21. Evaluate on a scale of 1 to 4 the level of trust transmitted to you by the employees.
22. On a scale of 1 to 4, how do you rate the knowledge and training of the employees?

23. Evaluate employees' communication skills on a scale of 1 to 4.

24. Overall, how do you rate your experience on a scale of 1 to 4?

- What could be improved to raise the quality and satisfaction of your next stay?

Anexo I – Questionário aos colaboradores do TH em português

1. Idade: _____ anos
2. Nacionalidade: _____
3. Género
 - Feminino
 - Masculino
4. Estado civil
 - Solteiro
 - Casado
 - Divorciado
 - Viúvo
 - União de Facto
5. Nível habilitações
 - 1º ciclo do ensino básico (até ao 4º ano de escolaridade)
 - 2º ciclo do ensino básico (até ao 6º ano de escolaridade)
 - 3º ciclo do ensino básico (9º ano)
 - 12º ano (ensino secundário)
 - Curso Profissional/Técnico
 - Licenciatura
 - Pós-graduação
 - Mestrado
 - Doutoramento
6. Como avalia o conforto do hotel numa escala de 1 a 4?
7. Numa escala de 1 a 4 como classifica a recepção do hotel?
8. E relativamente às restantes áreas comuns (lobby e bar)?

9. Numa escala de 1 a 4 como avalia o atendimento prestado pelo colaborador na chegada do cliente ao hotel? (Tendo em conta se foi bem-recebido e se satisfizeram as suas necessidades)
- O que melhorava no serviço de atendimento que é prestado?
 - Postura do colaborador
 - Tom e entoação da voz
 - Entusiasmo (com que o receberam)
 - Prontidão na resolução de problemas
 - Fardas
 - Outro: _____
10. No momento do *check-in* o colaborador informa sempre de todos os serviços do hotel, se dão a conhecer todas as facilidades existentes?
- Se teve a oportunidade de utilizar o GuestU, avalia numa escala de 1 a 4 a utilidade esta aplicação.
11. Avalie numa escala de 1 a 4 a sua satisfação relativamente à simpatia e amabilidade dos colaboradores.
12. Como avalia o quarto numa escala de 1 a 4? Como avalia o nível de luminosidade do quarto numa escala de 1 a 4?
13. Em relação à casa-de-banho, como classifica numa escala de 1 a 4?
14. No que concerne ao pequeno-almoço, teve a oportunidade de o experimentar no hotel?
- Se sim avalie a sua experiência numa escala de 1 a 4.
15. Teve a oportunidade de experimentar algum snack disponível no hotel?
- Se sim, avalie, numa escala de 1 a 4 a qualidade dos pratos que lhe foram servidos.
 - Avalie numa escala de 1 a 4 o serviço de atendimento que lhe foi prestado pelo colaborador.
16. Os colaboradores estão disponíveis para ajudar o cliente sempre que necessário?
17. Avalie numa escala de 1 a 4 o nível de confiança que é transmitido pelos colaboradores.

18. Numa escala de 1 a 4, como classifica os conhecimentos e formação dos colaboradores?
19. Avalie a capacidade de comunicação dos colaboradores numa escala de 1 a 4.
20. No geral, como qualifica o hotel e as instalações, numa escala de 1 a 4?
 - O que poderá ser melhorado para elevar a qualidade do hotel e a sua

Anexo J – Questionário aos clientes de Troia em português

1. Idade: _____ anos
2. Nacionalidade: _____
3. Género
 - Feminino
 - Masculino
4. Estado civil
 - Solteiro
 - Casado
 - Divorciado
 - Viúvo
 - União de Facto
5. Nível habilitações
 - 1º ciclo do ensino básico (até ao 4º ano de escolaridade)
 - 2º ciclo do ensino básico (até ao 6º ano de escolaridade)
 - 3º ciclo do ensino básico (9º ano)
 - 12º ano (ensino secundário)
 - Curso Profissional/Técnico
 - Licenciatura
 - Pós-graduação
 - Mestrado
 - Doutoramento
6. Número de noites da estadia: _____
7. Motivo da viagem

- Negócios
 - Lazer
8. Como avalia o conforto do hotel numa escala de 1 a 4?
 9. Numa escala de 1 a 4 como classifica a recepção do hotel?
 10. E relativamente às restantes áreas comuns (lobby e bar)?
 11. Numa escala de 1 a 4 como avalia o atendimento prestado pelo colaborador na sua chegada ao hotel? (Tendo em conta se foi bem-recebido, se satisfizeram as suas necessidades e se estavam disponíveis para o ajudar sempre que necessitou)
 - O que melhorava no serviço de atendimento que lhe foi prestado?
 - Postura do colaborador
 - Tom e entoação da voz
 - Entusiasmo (com que o receberam)
 - Prontidão na resolução de problemas
 - Fardas
 - Outro: _____
 12. No momento que efetuou o *check-in* o colaborador informou-o de todos os serviços do hotel, se lhe foram dadas a conhecer todas as facilidades existentes?
 - Na recepção foi-lhe perguntado se tinham alguma necessidade ou se precisava de alguma coisa, no caso de terem crianças?
 - Foi informado dos serviços disponíveis para as famílias?
 13. Avalie numa escala de 1 a 4 a sua satisfação relativamente à simpatia e amabilidade dos colaboradores.
 14. Como avalia o seu quarto numa escala de 1 a 4?
 15. Como avalia o nível de luminosidade do seu quarto numa escala de 1 a 4?
 16. Em relação à casa-de-banho, como classifica numa escala de 1 a 4? (Enumerar das seguintes razões aquelas que melhorava)
 17. No que concerne ao pequeno-almoço, teve a oportunidade de o experimentar no hotel?
 - Se sim avalie a sua experiência numa escala de 1 a 4. (Enumerar das seguintes razões a
 18. Teve a oportunidade de experimentar o restaurante Azimute do hotel?

- Se sim, avalie numa escala de 1 a 4 a qualidade dos pratos que lhe foram servidos.
- Avalie numa escala de 1 a 4 o serviço de atendimento que lhe foi prestado pelo colaborador.

19. Teve a oportunidade de experimentar algum prato disponível no bar Atrium do hotel?

- Se sim, avalie, numa escala de 1 a 4 a qualidade dos pratos que lhe foram servidos.
- Avalie numa escala de 1 a 4 o serviço de atendimento que lhe foi prestado pelo colaborador.

20. Usufruiu de algum serviço da equipa de animação para as crianças?

- Se sim, como avalia numa escala de 1 a 4 a organização e as atividades preparadas?
- Avalie de 1 a 4 a interação com a equipa de animação.
- Relativamente às salas para as crianças, se usufruiu deste serviço, como avalia o espaço numa escala de 1 a 4?

21. Avalie numa escala de 1 a 4 o nível de confiança que lhe foi transmitido pelos colaboradores.

22. Numa escala de 1 a 4, como classifica os conhecimentos e formação dos colaboradores?

23. Avalie a capacidade de comunicação dos colaboradores numa escala de 1 a 4.

24. No geral, como qualifica a sua experiência, numa escala de 1 a 4?

- O que poderá ser melhorado para elevar a qualidade e satisfação da sua

Anexo K – Questionário aos clientes de Troia em inglês

1. Age: _____ years
2. Nationality: _____
3. Gender
 - Female
 - Male
4. Marital status
 - Single
 - Married
 - Divorced
 - Widow(er)
 - Non-marital partnership
5. Academic Qualifications
 - Higher Certificate
 - National Diploma
 - Bachelor's degree
 - Honour's Degree
 - Master's degree
 - Doctoral degree
6. Number of nights of stay: _____
7. Purpose of the travel
 - Business
 - Leisure
8. How do you rate the comfort of the hotel on a scale of 1 to 4?
9. On a scale of 1 to 4, how do you rate the hotel reception?
10. What about the other common areas (lobby and bar)?
11. On a scale of 1 to 4, how do you evaluate the assistance provided by the employee upon arrival at the hotel? (Considering you were welcomed , that they satisfied your needs and they were available to help you when you needed)
 - What would you improve in the customer service you were given?
 - Employee posture
 - Tone and intonation of the voice

- Enthusiasm (when welcoming client)
 - Problem-solving readiness
 - Uniforms
 - Other: _____
12. At the time you checked in, did the employee inform you of all hotel services and all the facilities available?
- Did the receptionist ask if you need something, in case you have children?
 - Have you been informed about the services available to families?
13. Evaluate on a scale of 1 to 4 your satisfaction with the courtesy and kindness of employees.
14. How do you rate your room on a scale of 1 to 4?
15. How do you rate the brightness of your room on a scale of 1 to 4?
16. In relation to the toilet, how do you rate it on a scale of 1 to 4?
17. About the breakfast, did you have the opportunity to try it at the hotel?
- If so, evaluate your experience on a scale of 1 to 4.
18. Did you have the opportunity to try the Azimute restaurant in the hotel?
- If so, evaluate the dishes quality on a scale of 1 to 4.
 - Evaluate on a scale of 1 to 4 the customer service.
19. Did you have the opportunity to try some dishes available at Atrium bar in the hotel?
- If so, evaluate the dishes quality on a scale of 1 to 4.
 - Evaluate on a scale of 1 to 4 the customer service.
20. Did you have any children's animation team service?
- If so, how do you rate the organization and activities prepared on a scale of 1 to 4?
 - Evaluate the interaction with the animation team on a scale of 1 to 4.
 - Regarding to the rooms for children, if you enjoyed this service, how do you evaluate the space on a scale of 1 to 4?
21. Evaluate on a scale of 1 to 4 the level of trust transmitted to you by the employees.
22. On a scale of 1 to 4, how do you rate the knowledge and training of the employees?
23. Evaluate employees' communication skills on a scale of 1 to 4.
24. Overall, how do you rate your experience on a scale of 1 to 4?
- What could be improved to raise the quality and satisfaction of your next

Anexo L – Questionário aos colaboradores de Troia em português

1. Idade: _____ anos
2. Nacionalidade: _____
3. Género
 - Feminino
 - Masculino
4. Estado civil
 - Solteiro
 - Casado
 - Divorciado
 - Viúvo
 - União de Facto
5. Nível habilitações
 - 1º ciclo do ensino básico (até ao 4º ano de escolaridade)
 - 2º ciclo do ensino básico (até ao 6º ano de escolaridade)
 - 3º ciclo do ensino básico (9º ano)
 - 12º ano (ensino secundário)
 - Curso Profissional/Técnico
 - Licenciatura
 - Pós-graduação
 - Mestrado
 - Doutoramento
6. Como avalia o conforto do hotel numa escala de 1 a 4?
7. Numa escala de 1 a 4 como classifica a recepção do hotel?
8. E relativamente às restantes áreas comuns (lobby e bar)?
9. Numa escala de 1 a 4 como avalia o atendimento prestado pelo colaborador na chegada do cliente ao hotel? (Tendo em conta se foi bem-recebido, se satisfizeram as suas necessidades e se estavam disponíveis para o ajudar sempre que necessitou)
 - O que melhorava no serviço de atendimento que é prestado?
 - Postura do colaborador
 - Tom e entoação da voz
 - Entusiasmo (com que o receberam)

- Prontidão na resolução de problemas
 - Fardas
 - Outro: _____
10. No momento do *check-in* o colaborador informa sempre de todos os serviços do hotel, se dão a conhecer todas as facilidades existentes?
- Na receção perguntam sempre ao cliente se tem alguma necessidade ou se precisa de alguma coisa, no caso de terem crianças?
 - O cliente é informado dos serviços disponíveis para as famílias?
11. Avalie numa escala de 1 a 4 a sua satisfação relativamente à simpatia e amabilidade dos colaboradores.
12. Como avalia o quarto numa escala de 1 a 4? Como avalia o nível de luminosidade do quarto numa escala de 1 a 4?
- Em relação à casa-de-banho, como classifica numa escala de 1 a 4? No que concerne ao pequeno-almoço, teve a oportunidade de o experimentar no hotel?
 - Se sim avalie a sua experiência numa escala de 1 a 4.
13. Teve a oportunidade de experimentar o restaurante Azimute do hotel?
- Se sim, avalie, numa escala de 1 a 4 a qualidade dos pratos que lhe foram servidos.
 - Avalie numa escala de 1 a 4 o serviço de atendimento que lhe foi prestado pelo colaborador.
14. Teve a oportunidade de experimentar algum prato disponível no bar Atrium do hotel?
- Se sim, avalie, numa escala de 1 a 4 a qualidade dos pratos que lhe foram servidos.
 - Avalie numa escala de 1 a 4 o serviço de atendimento que lhe foi prestado pelo colaborador.
15. Usufruiu de algum serviço da equipa de animação para as crianças?
- Se sim, como avalia numa escala de 1 a 4 a organização e as atividades preparadas?
 - Avalie de 1 a 4 a interação com a equipa de animação.
 - Relativamente às salas para as crianças, se usufruiu deste serviço, como avalia o espaço numa escala de 1 a 4?
16. Avalie numa escala de 1 a 4 o nível de confiança que é transmitido pelos colaboradores.
17. Numa escala de 1 a 4, como classifica os conhecimentos e formação dos colaboradores?

18. Avalie a capacidade de comunicação dos colaboradores numa escala de 1 a 4.

19. No geral, como qualifica o hotel e as instalações, numa escala de 1 a 4?

- O que poderá ser melhorado para elevar a qualidade do hotel e a sua satisfação?