

M

MESTRADO  
ÁREA DE ESPECIALIZAÇÃO

Determinantes de satisfação e lealdade em  
serviços de Hotelaria – O estudo de caso do  
M.Ou.Co Hotel

Ana Cristina Peixoto da Costa

10/2022

Ana Cristina Peixoto da Costa. Determinantes de satisfação e lealdade em serviços de  
Hotelaria – O estudo de caso do M.Ou.Co Hotel

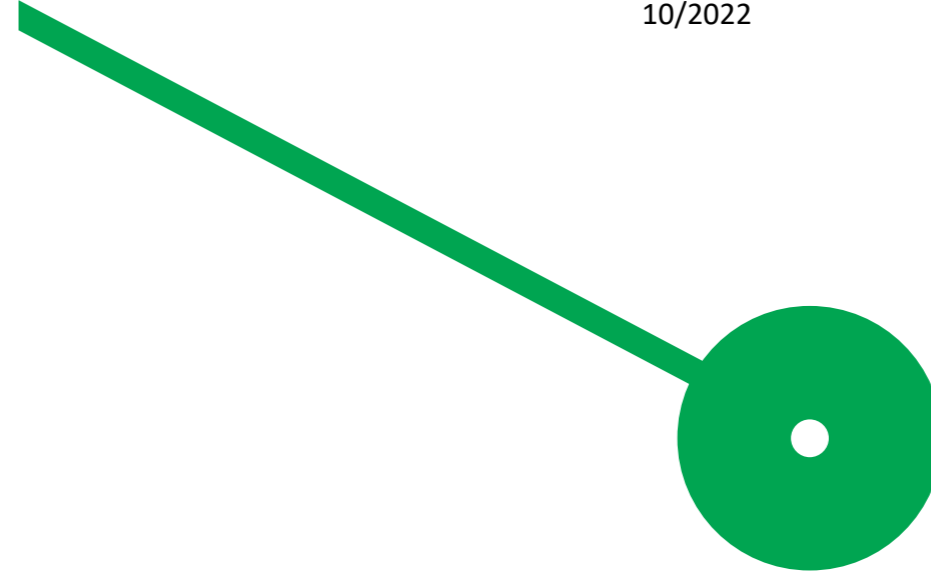
M

MESTRADO  
ÁREA DE ESPECIALIZAÇÃO

Determinantes de satisfação e  
lealdade em serviços de Hotelaria – O  
estudo de caso do M.Ou.Co Hotel

Ana Cristina Peixoto da Costa

10/2022



Politécnico do Porto  
Escola Superior de Hotelaria e Turismo

Ana Cristina Peixoto da Costa

**Determinantes de satisfação e lealdade em serviços de  
Hotelaria – O estudo de caso do M.Ou.Co Hotel**

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

Relatório de Estágio

Orientação: Professora Especialista Mónica Oliveira

Vila do Conde, outubro de 2022

Politécnico do Porto  
Escola Superior de Hotelaria e Turismo

Ana Cristina Peixoto da Costa

**Determinantes da satisfação e lealdade em serviços de  
Hotelaria – O estudo de caso do M.Ou.Co Hotel**

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

**Membros do júri**

Presidente

Prof. Doutor Eduardo Rui Viana Barbas de Albuquerque

Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Instituto Politécnico do Porto

Professora Mónica Pereira Oliveira

Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Instituto Politécnico do Porto

Professor Doutor António Manuel da Silva e Melo

Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Instituto Politécnico do Porto

Vila do Conde, outubro de 2022

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, queria agradecer à minha família, que me incentivou a embarcar neste segundo ciclo de estudos e sempre acreditou em mim.

Em seguida, queria agradecer à minha orientadora Mónica Oliveira, por ter aceitado o convite de orientação e pela sua disponibilidade para o esclarecimento de dúvidas, concretização de ideias e sugestões ao longo desta etapa.

Queria agradecer à Dra. Teresa Martins, supervisora de estágio da entidade, por confiar nas minhas capacidades, inicialmente, quando me aceitou no seu departamento como estagiária e por renovar essa confiança ao desafiar-me a abrir o departamento de Reservas juntamente com a professora Patrícia Fernandes, à qual também agradeço toda a confiança depositada.

A todos os colaboradores do M.Ou.Co Hotel e Aparthotel Oporto, por estarem sempre dispostos a ajudar, quer a nível profissional e académico, como a nível pessoal.

Agradeço à minha colega de turma e amiga Elisa, por todas as viagens a Vila do Conde, os desabafos, os colapsos mentais em conjunto e todo o apoio emocional nestes dois anos letivos.

## **RESUMO ANALÍTICO**

Este trabalho, desenvolvido no âmbito do Mestrado de Direção Hoteleira – Direção Comercial e Marketing da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Politécnico do Porto tem como principal objetivo conhecer e consolidar os determinantes que garantam a satisfação do cliente na hotelaria. Apresentam-se pontos de vista de diferentes autores, no sentido de enquadrar as diferentes temáticas abordadas no desenvolvimento do estudo.

O estudo foi desenvolvido durante um estágio de 960 horas no M.Ou.Co Hotel no departamento de direção. Durante esse período a estudante passou por diferentes departamentos de forma a ter uma visão mais alargada da qualidade de serviço da unidade hoteleira. Foram utilizados dados primários e secundários cuja recolha foi feita através do levantamento das *reviews* da UH durante os primeiros seis meses do ano nas diferentes plataformas de opinião, e a criação e aplicação de uma entrevista, estruturada em artigos científicos e proposta a todos os chefes departamentais que estavam na empresa há mais de seis meses.

Foi possível compreender as necessidades dos hóspedes com bastante detalhe e conhecer a opinião dos chefes departamentais sobre vários temas desenvolvidos em Revisão de Literatura, fazer comparação de informação e posteriormente retirar ilações cruciais para as decisões estratégicas de gestão.

Após o levantamento e tratamento de toda a informação, a estudante elaborou um plano com propostas de melhoria para a unidade em questão.

Concluiu-se que o M.Ou.Co Hotel é um hotel que necessita melhorias em várias áreas departamentais, no entanto tem bastante potencial de crescimento através da implementação das propostas desenvolvidas e outras que possam surgir.

Palavras-chave – Cliente; Hóspede; Hotelaria; Qualidade de serviço; Recursos Humanos.

## **ABSTRACT**

This work, developed in the scope of the Master in Hotel Management - Commercial Management and Marketing of the Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Politécnico do Porto has as main objective to know and consolidate the determinants that ensure customer satisfaction in hotels. The points of view of different authors are presented, in order to frame the different themes addressed in the development of the study.

The study was developed during a 960-hour internship at M.Ou.Co Hotel in the management department. During this period the student went through different departments in order to have a broader vision of the quality of service of the hotel unit. Primary and secondary data were used whose collection was done by surveying the reviews of the UH during the first six months of the year in the different opinion platforms, and the creation and application of an interview, structured in scientific articles and proposed to all departmental heads who had been in the company for more than six months.

It was possible to understand the needs of the guests in great detail and to know the opinion of the departmental heads on various topics developed in Literature Review, make comparison of information and then draw conclusions, that allows strategic decisions.

After gathering and processing all the information, the student developed a plan with improvement proposals for the unit in question.

It was concluded that the M.Ou.Co Hotel is a hotel that needs improvements in several departmental areas, however it has enough growth potential through the implementation of the developed proposals and others that may arise.

Keywords - Customer; Guest; Hospitality; Quality of Service; Human Resources.

## SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS.....	i
RESUMO ANALÍTICO .....	ii
ABSTRACT .....	iii
SUMÁRIO .....	iv
Lista de Figuras .....	x
Lista de Gráficos .....	xii
Lista de Tabelas .....	xii
Lista de Siglas.....	xiii
GLOSSÁRIO .....	xiv
INTRODUÇÃO.....	1
I. REVISÃO DA LITERATURA .....	3
1. Turismo e Hotelaria .....	3
1.1 Conceito de Turismo.....	3
1.2 Contribuição do turismo para o crescimento económico.....	6
1.3 Contribuição da hotelaria para o crescimento do turismo .....	7
1.4 A Hotelaria .....	9
i. Definições de Hotelaria e as suas características gerais.....	9
ii. Breve apresentação da evolução da Hotelaria ao longo dos tempos .....	11
iii. Os diferentes tipos de empreendimentos turísticos .....	17
iv. Os diferentes tipos de serviços .....	19
2. Marketing .....	20
i. O Marketing Hoteleiro .....	20
ii. O Marketing dos Serviços.....	21
3. Serviços.....	24
i. Caracterização dos Serviços .....	24

4.	Qualidade em Serviços .....	27
ii.	O conceito de qualidade em serviços .....	27
iii.	Qualidade em serviços na hotelaria.....	29
iv.	As expetativas do cliente versus a oferta hoteleira .....	31
v.	A “ <i>word-of-mouth</i> ” positiva e a perceção da qualidade.....	33
vi.	Perceção da Qualidade de Serviço: Gestores vs Prestadores de Serviços e Clientes 34	
5.	Os Recursos Humanos em Hotelaria .....	39
i.	A importância dos recursos humanos nos serviços hoteleiros.....	39
i.	O Marketing Relacional .....	40
ii.	Relação cliente/colaborador .....	42
iii.	A motivação do colaborador .....	44
v.	O compromisso do colaborador.....	45
vi.	A rotatividade dos colaboradores na indústria hoteleira .....	48
vii.	A comunicação interna como fator de sucesso .....	49
viii.	O marketing interno para a qualidade de serviço .....	50
6.	O Cliente .....	53
i.	A Orientação para o cliente .....	53
ii.	Melhor compreensão da satisfação do cliente.....	56
iii.	As dimensões da satisfação do cliente.....	57
iv.	A importância da fidelização do cliente em turismo e hotelaria .....	59
II.	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA .....	63
1.	M.Ou.Co, Lda e Porto Dorme .....	63
1.1	Aparthotel Oporto .....	63
1.1.1	Organigrama Porto Dorme.....	64
i.	Aparthotel Oporto Batalha.....	64

ii.	Aparthotel Oporto Entreparedes .....	65
iii.	Aparthotel Oporto Alves da Veiga .....	65
iv.	Aparthotel Oporto Anselmo.....	66
v.	Aparthotel Oporto Palace .....	66
1.2	M.Ou.Co Hotel .....	67
1.2.1	Organigrama M.Ou.Co .....	71
1.2.2	Organigrama Área Cultural .....	72
1.2.3	Missão, Visão e Valores.....	73
1.2.4	A Qualidade de Serviço no M.Ou.Co Hotel .....	75
i.	Atendimento Personalizado.....	75
ii.	<i>Welcome Drink</i> .....	75
iii.	<i>Welcome letter</i> .....	76
iv.	<i>Guest U</i> .....	77
v.	<i>Shuttle Personalizado</i> .....	78
1.2.4.1	Relacionamento com os Clientes e Qualidade de Serviço .....	78
III.	APRESENTAÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS.....	80
1.	Descrição das Tarefas Realizadas no Estágio .....	80
1.1	Departamento de Receção.....	82
i.	Realização de check-ins e check-outs .....	83
ii.	Tratamento de Reservas .....	84
iii.	Acompanhamento aos clientes.....	84
iv.	Procedimentos de chamadas .....	84
v.	Manual de Procedimentos Receção.....	85
vi.	Software de Gestão de Recursos Humanos - Factorial .....	85
vii.	Transição de Sistemas – MEWS para Protel.....	85
1.2	Departamento de <i>Housekeeping</i> .....	85
i.	Procedimento de verificação de quartos .....	87
1.3	Departamento da Qualidade.....	88

i.	Análise de indicadores de satisfação (Review Pro).....	88
ii.	Vistorias de limpeza em todos os empreendimentos.....	89
iii.	HACCP e formações.....	89
1.4	Departamento de Revenue Management .....	90
i.	Daily Report.....	90
1.5	Direção Geral.....	91
i.	Acompanhamento das avaliações de clientes .....	91
ii.	Análises de Dados .....	92
iii.	Formações .....	92
iv.	Acompanhamento dos KPI da empresa .....	92
1.6	Departamento de Recursos Humanos .....	92
i.	Recrutamento e Seleção .....	93
2.	Análise Crítica ao estágio desenvolvido .....	94
IV.	METODOLOGIA.....	97
1.	Entrevistas.....	98
1.1	Caracterização da Amostra das Entrevistas.....	100
2.	Análise de Reviews.....	101
2.1	Perfil dos Avaliadores das Reviews .....	101
3.	Caracterização da empresa .....	103
V.	INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	104
1.	Entrevistas.....	104
1.1	Apresentação dos Resultados .....	104
i.	Qualidade de Serviço.....	104
ii.	Qualidade de Serviço na Hotelaria.....	105
iii.	Fidelização do cliente .....	105
iv.	Serviços mais valorizados.....	106
v.	Qualidade de Serviço no M.Ou.Co Hotel .....	106
vi.	Monitorização da Qualidade de Serviço .....	107
vii.	Exigência dos clientes .....	107
viii.	Conhecimento das opiniões dos clientes .....	108

ix.	Serviços a melhorar.....	108
x.	Reclamações.....	109
xi.	Aspetos positivos.....	109
xii.	Recursos Humanos .....	109
xiii.	Gestão da Orientação para o Cliente .....	110
xiv.	Turnover e Retenção de Colaboradores.....	110
2.	Síntese dos Resultados das Entrevistas .....	112
3.	Análise de <i>Reviews</i> .....	113
3.1	<i>Review Pro</i> .....	115
3.1.1	Análise das <i>Reviews</i> .....	116
3.1.1.1	Categorias que afetam positivamente o GRI.....	118
i.	Colaborador.....	119
ii.	Estabelecimento.....	119
iii.	Quarto .....	120
iv.	Localização .....	122
v.	Experiência .....	122
vi.	Ambiente .....	123
vii.	Instalações .....	125
viii.	Serviço .....	126
3.1.1.2	Categorias que afetam negativamente o GRI.....	126
i.	Quarto e Casa de Banho.....	127
ii.	F&B .....	128
iii.	Localização .....	129
iv.	Instalações.....	130
v.	Ambiente .....	130
3.1.1.3	Sentimento de Partilha, a Fidelização e a Gestão de Expetativas.....	131
4.	Síntese da análise das <i>Reviews</i> .....	134
4.1	Comparação de Resultados das Entrevistas com as Opiniões dos Clientes .....	135
	PROPOSTAS DE MELHORIA.....	138
i.	F&B .....	139

ii. Gestão do Barulho.....	139
iii. Estacionamento Próprio.....	140
iv. Amenities e Máquina de Café nos Quartos .....	141
v. Arrumação.....	141
vi. Atualização do Guest U .....	142
vii. Fomentar técnicas de Cross Selling, Up Selling e WOW .....	142
viii. Manutenção Preventiva .....	143
ix. Políticas de Combate à Rotatividade .....	143
1. Plano de Carreiras e Gestão de Desempenho.....	143
2. Comunicação Interna.....	143
3. Benefícios Reais .....	144
CONCLUSÃO.....	147
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	150
ANEXOS.....	171
Anexo A – Avaliação do Estágio.....	171
Anexo B – Guião Da Entrevista .....	172
Entrevistas sobre a qualidade de serviço .....	172
Anexo C – Entrevistas .....	174
Entrevistado 1 – Respostas.....	174
Entrevistado 2 – Respostas.....	177
Entrevistado 3 – Respostas.....	180
Entrevistado 4 – Respostas.....	183
Entrevistado 5 – Respostas.....	186
Entrevistado 6 - Respostas .....	189
Entrevistado 7 - Respostas .....	192

## Lista de Figuras

Figura 1 - Quadro Conceptual de determinantes COSE .....	54
Figura 2 - Organigrama Transversal.....	63
Figura 3 - Organigrama Aparthotel Oporto .....	64
Figura 4 - Aparthotel Oporto Batalha .....	64
Figura 5 - Aparthotel Oporto Entreparedes .....	65
Figura 6 - Aparthotel Oporto Alves da Veiga.....	65
Figura 7 - Aparthotel Oporto Anselmo .....	66
Figura 8 - Aparthotel Oporto Palace.....	66
Figura 9 - Restaurante M.Ou.Co .....	67
Figura 10 – Bar M.Ou.Co.....	68
Figura 11 - Musicoteca M.Ou.Co .....	68
Figura 12 - Jardim M.Ou.Co .....	69
Figura 13 - Piscina M.Ou.Co.....	70
Figura 14 - Esplanada M.Ou.Co .....	70
Figura 15 - M.Ou.Co Hotel .....	71
Figura 16 - Organigrama M.Ou.Co.....	72
Figura 17 - Organigrama Área Cultural.....	73
Figura 18 - Welcome Drink .....	76
Figura 19 - Welcome Letter .....	76
Figura 20 - Welcome Letter - Honeymoon .....	77
Figura 21 - Guest U .....	78
Figura 22 - KPI 3º Trimestre M.Ou.Co .....	79
Figura 23 - Cronograma Estágio .....	81
Figura 24 - Receção M.Ou.Co .....	82
Figura 25 - Cama .....	86
Figura 26 - Amenities do Quarto .....	86
Figura 27 - Amenities da Casa de Banho (1).....	87
Figura 28 - Amenities Casa de Banho (2).....	87
Figura 29 - Checklist limpeza .....	89
Figura 30 – Fontes das Avaliações Review Pro.....	102
Figura 31 - Pontuação do Perfil na Fonte .....	102

Figura 32 - Idiomas/ Países de origem Review Pro .....	103
Figura 33 – Resumo Geral Review Pro .....	116
Figura 34 - Índice de Evolução do GRI Review Pro .....	117
Figura 35 - Resumo e Evolução da Semântica .....	118
Figura 36 - Ala Central do M.Ou.Co Hotel .....	120
Figura 37 - Sala da Suite Deluxe .....	121
Figura 38 - Móveis de música .....	121
Figura 39 - Testemunho Localização (1) .....	122
Figura 40 - Foto Gira-discos .....	123
Figura 41 - Agenda Cultural de Julho M.Ou.Co .....	123
Figura 42 - Foto Convívio Dj Set.....	124
Figura 43 - Foto Convívio Concerto .....	124
Figura 44 - Testemunho Instalações (1) .....	125
Figura 45 - Testemunho Instalações (2) .....	125
Figura 46 - Testemunho sobre o Guest U.....	126
Figura 47 - Testemunho Serviço .....	126
Figura 48 - Aspetos Negativos no Quarto.....	128
Figura 49 - Testemunho Pequeno-almoço .....	129
Figura 50 - Testemunho Localização (2) .....	129
Figura 51 - Testemunho Localização (3) .....	130
Figura 52 - Testemunho Instalações (3) .....	130
Figura 53 - Testemunho Barulho (1).....	131
Figura 54 - Testemunho Barulho (2).....	131
Figura 55 - Testemunho Partilha (1).....	131
Figura 56 - Testemunho Partilha (2).....	132
Figura 57 - Testemunho Fidelização (1).....	132
Figura 58 - Testemunho Fidelização (2).....	132
Figura 59 - Testemunho Fidelização (3).....	132
Figura 60 - Testemunho Expetativas (1).....	133
Figura 61 - Testemunho Expetativas (2).....	133
Figura 62 - Indicador Limpeza Booking M.Ou.Co .....	135

## **Lista de Gráficos**

Gráfico 1 - Balança Turística Portuguesa, Viagens e Turismo, 2009 – 2021 .....	7
Gráfico 2 - Dormidas de residentes e de não residentes nos estabelecimentos de alojamento turístico, por mês - valores acumulados .....	9
Gráfico 3 - Categorias que Afetam Positivamente o GRI.....	118
Gráfico 4 - Colaborador .....	119
Gráfico 5 - Categorias que Afetam Negativamente o GRI.....	127

## **Lista de Tabelas**

Tabela 1 - Evolução do conceito de turismo (1911-1992) segundo Barretto (1997)e Cunha (2010).....	3
Tabela 2 - Evolução da Hotelaria (do Império Romano ao séc. XIX) segundo King (1995) e Hilario (n.d.).....	12
Tabela 3 - Temas, Questões e Referências.....	99
Tabela 4 - Tópicos mais mencionados pelos entrevistados .....	113
Tabela 5 - Tabela Resumo de Tópicos Mais Mencionados pelos Clientes .....	134
Tabela 6 - Comparação de tópicos mais mencionados pelos clientes e entrevistados .....	136

## **Lista de Siglas**

*ADR – Average Daily Rate*

*AMA - American Marketing Association*

*BAR – Best Available Rate*

*COSE – Costumer Orientation of Service Employees*

*CQI - Competitive Quality Index*

*EH – Estabelecimentos Hoteleiros*

*EUA – Estados Unidos da América*

*F&B – Food and Beverage*

*GRH - Gestão dos Recursos Humanos*

*GRI – Global Review Index*

*HACCP - Hazard Analysis and Critical Control Point*

*IA – Inteligência Artificial*

*IHIP - Intangibility, Heterogeneity, Inseparability e Perishability*

*INE – Instituto Nacional de Estatística*

*ISO - Organização Internacional de Padronização*

*KPI - Key Performance Indicators*

*MI – Marketing Interno*

*OMT – Organização Mundial de Turismo*

*ONU – Organização das Nações Unidas*

*OTA – Online Travel Agency*

*OTB – On the Books*

*PIB – Produto Interno Bruto*

*PMQ - Preço Médio por quarto*

*PMS – Property Management System*

*RevPar – Revenue per Available Room*

*RM – Revenue Management*

*RN - Room Nights*

*TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação*

*UH – Unidade Hoteleira*

*VIP – Very Important Person*

*WOM – Word-of-mouth*

## GLOSSÁRIO

### A

À la carte – Usa-se para referir que o serviço de restauração é feito segundo o que está na lista de pratos (ex.: menu *à la carte*), e o cliente pode escolher entre variadas iguarias.

ADR – Ou Preço Médio por Quarto (PMQ) significa rendimento por quarto ocupado, medido através da relação entre a receita de alojamento e o número de quartos ocupados, no período de referência.

*Amenities* – Artigos de higiene pessoal específicos, como mini sabonetes, shampoo em pequenos frascos e acessórios, disponibilizados nos hotéis.

### C

COVID-19 - A doença por coronavírus (COVID-19) é uma doença infecciosa causada pelo vírus SARS-CoV-2. Teve o seu primeiro caso confirmado em Portugal em março de 2020.

*Chatbot* - União de palavras em inglês *chat* (conversa) e *bot* (robô), é um programa de computador desenvolvido para realizar conversas com humanos. É utilizada a Inteligência Artificial para encontrar respostas e executar tarefas simples, de forma automática.

*Competitive Quality Index* - O Índice de Qualidade Competitiva <sup>TM</sup> fornece uma métrica de desempenho de reputação em comparação com a concorrência. Mede a média da concorrência e fornece uma métrica fácil de identificar se o desempenho do hotel é superior ou inferior ao do seu conjunto competitivo.

*Competitive Set* – Um conjunto competitivo é um grupo de hotéis que são concorrentes com o empreendimento e é selecionado com o objetivo de aferir o desempenho da unidade face à sua concorrência.

*Cross Training* – Formação implementada nas empresas que oferecem ao colaborador a oportunidade de desempenhar, por um dia ou mais, funções diferentes.

### D

*Daily Report* - O *Daily Revenue Report* mostra-lhe um resumo das receitas geradas nos diferentes *outlets*, juntamente com as taxas e reservas detidas, por dia, com os montantes líquidos que lhe são gerados por cada dia num intervalo de datas que selecionar.

*Daily Pick-Up* - Apresenta a evolução da entrada de reservas de quartos desse dia para os restantes dias futuros. Este permite ajustar as nossas tarifas com base no volume de reservas para determinada data e validar os preços por segmento. Este apresenta valores reais contra os do *Forecast*.

## **G**

GRI - *Global Review Index* (GRI) ou Índice de Análise Global em português, é uma pontuação de reputação online para um hotel individual, grupo de hotéis ou cadeia com base em dados de *reviews* recolhidos de 142 agências de viagens online (OTAs) e sites de revisão em mais de 45 línguas.

## **H**

HACCP - O sistema de Análise de Perigos e Controlo de Pontos Críticos (HACCP) tem na sua base uma metodologia preventiva, com o objetivo de poder evitar potenciais riscos que podem causar danos aos consumidores, através da eliminação ou redução de perigos, de forma a garantir que não estejam colocados, à disposição do consumidor, alimentos não seguros.

## **K**

KPI - Um Indicador-chave de desempenho (KPI), são ferramentas de gestão para se realizar a medição e o conseqüente nível de desempenho e sucesso de uma organização ou de um determinado processo, focando no “como” e indicando quão bem estão os processos dessa empresa, permitindo que seus objetivos sejam alcançados.

## **M**

*Metasearch* – Um motor de pesquisa *metasearch* é uma ferramenta de pesquisa que agrega informações de vários outros motores de pesquisa numa única lista. Por exemplo, a *metasearch* de hotel teria como alvo os viajantes, onde lhes seria mostrada uma lista agregada de sítios para comparar os preços e a disponibilidade do hotel em tempo real. Ex. Trivago.

*Marketeer* - O *marketeer* é o profissional responsável, dentro de empresas e agências de publicidade e comunicação, pelo planeamento e implementação destas ações.

*Mise-en-place* - O termo utilizado para a montagem da mesa, quando se colocar o talheres, copos e pratos, assim como os outros utensílios utilizados para degustar e saborear os alimentos.

## **N**

*Night Auditor* - A função de um *Night Auditor* ou Auditor da Noite é uma das funções da Receção; consiste em avaliar as atividades financeiras do hotel e também é responsável por todas instalações durante a noite.

Normas ISO – As normas ISO, foram criadas pela Organização Internacional de Padronização (ISO), com o objetivo de melhorar a qualidade de produtos e serviços.

## **O**

OTB - OTB é uma das siglas mais utilizadas na gestão de receitas hoteleiras. OTB significa "*On the Books*". Os hoteleiros utilizam-no quando olham para o futuro para ver quantos quartos estão reservados e a que tarifas para um determinado dia. Em suma, mostra a ocupação atual confirmada e as receitas para o futuro.

*Outsourcing* - Outsourcing é uma expressão em inglês normalmente traduzida para português como terceirização. O outsourcing é um processo usado por uma empresa no qual outra organização é contratada para desenvolver uma certa área da empresa.

## **P**

Pequeno Almoço *Buffet* - um pequeno-almoço *buffet* oferece diferentes secções, divididas entre alimentos frios, quentes e também bebidas, disposta de forma cuidada e harmoniosa.

## **R**

*Review Pro* – Ferramenta que ajuda os hotéis a ouvir e agir de acordo com o feedback dos hóspedes de forma rápida e eficiente para superar as expectativas.

REVPAR – Rendimento por quarto disponível, medido através da relação entre a receita de alojamento e o número de quartos disponíveis, no período de referência.

*Room Nights* (RN) – total de quartos alugados para um determinado período.

## S

SERVQUAL - O SERVQUAL mede a qualidade do serviço baseando-se nas expectativas do cliente em contraponto com a percepção que esse mesmo cliente tem em relação ao serviço que recebeu. SERV (“serviço”) + QUAL (“qualidade”).

*Status* do quarto –situação em que o quarto se encontra-livre, sujo, ocupado, em manutenção, entre outros.

Soft Skills - Define habilidades comportamentais, competências subjetivas difíceis de avaliar, tais como, por exemplo, atitude e postura.

## T

Tarifa BAR – *Best available rate*; melhor tarifa praticada para o período em questão.

Taxa de Ocupação - A taxa de ocupação é calculada dividindo o número de quartos vendidos pelo número total de quartos, considerando o período em análise (diário, semanal, mensal, semestral, anual).

## **INTRODUÇÃO**

No Século XXI devido à elevada concorrência e competitividade, nasce a preocupação por parte dos hotéis na diferenciação, apostando no atendimento personalizado aos clientes e na criação de conceitos diferenciadores. Obrigou os hotéis a inovar, a apostar em estratégias de marketing mais apelativas e em sistemas de gestão hoteleira mais eficazes (Paulos, 2016).

Para dar resposta ao aumento da concorrência, o negócio hoteleiro irá concentrar-se ainda mais na satisfação das necessidades do hóspede, enquanto humaniza o local de trabalho, o que resultará em redução de custos e aumento da rentabilidade (Holjevac, 2003). Além da concorrência, o próprio cliente vai se transformando. Atualmente, os cidadãos são mais ativos e informados, exigindo um serviço de maior qualidade e instalações de lazer diversificadas (Moutinho, 2000). Os desejos e expectativas dos clientes estão em constante evolução e mutação, em consonância com a própria sociedade. As novas mentalidades, as novas formas de vida, as diferentes necessidades, a evolução da tecnologia e a própria globalização conduzem e conduzirão a um mercado de consumidores cada vez mais exigente (Parasuraman & Grewal, 2000).

Devido a esta mutação constante, um fator crucial para o sucesso da organização é a medição da Qualidade (Parasuraman et al., 1988). Segundo Oakland (2000), a qualidade de serviço é uma forma de gerir processos empresariais para garantir a satisfação completa dos consumidores em todas as fases, tanto interna como externamente.

A eficiência de todo o sistema só é possível se controlarmos e analisarmos as exigências dos clientes, bem como definirmos e controlarmos o processo e implementar melhorias constantes (Gržinić, 2007).

Dada as especificidades da qualidade de serviço e a sua relevância no setor hoteleiro, acreditou-se ser pertinente o estudo exaustivo do mesmo. O tema que nos propusemos a desenvolver, “Determinantes da satisfação e lealdade em serviços de Hotelaria – caso M.Ou.Co Hotel”, tem como objetivo geral:

- Conhecer e consolidar os determinantes que garantam a satisfação do cliente na hotelaria.

E como objetivos específicos:

- Analisar as experiências positivas do cliente que garantem a satisfação;
- Conhecer o perfil e as necessidades dos segmentos alvo do hotel;
- Acompanhar os indicadores de qualidade existentes em hotelaria e adaptá-los à realidade do hotel;
- Desenvolver planos de melhoria na jornada do cliente que melhorem a satisfação do cliente e fidelização;
- Conhecer o impacto da prestação de um serviço de qualidade em hotelaria e a inerente fidelização e retenção do cliente;
- Aferir se a satisfação e motivação do colaborador se reflete na excelência de serviço.

O estudo divide-se seis partes interligadas entre si, que a seguir se apresentam. Na primeira parte é realizada uma revisão da literatura que tem como finalidade consolidar a literatura existente e os conceitos sobre as diferentes temáticas aplicadas nesta investigação. Inicialmente, faz-se uma breve contextualização do Turismo em Portugal, da evolução da Hotelaria ao longo do tempo e a previsão do futuro da hotelaria a nível mundial e nacional.

A segunda parte deste estudo permite conhecer a Entidade de Acolhimento e o grupo onde se desenvolveu a investigação, a sua missão, visão e valores, assim como a qualidade de serviço presente no empreendimento turístico em questão.

Na parte seguinte, a parte três, são apresentadas as atividades desenvolvidas durante o período de estágio no M.Ou.Co Hotel. Nessa parte são descritas detalhadamente as atividades por departamento e é realizada uma análise crítica a esse período.

Na parte quatro é dada a conhecer a metodologia aplicada neste estudo e na parte seguinte, parte cinco, são analisados e apresentados os dados obtidos e a análise dos mesmos.

Na última parte, parte seis, desenvolvem-se as propostas de melhoria face aos resultados obtidos na parte que antecedeu a conclusão.

Ambiciona-se, com este estudo, que os diretores hoteleiros e os chefes departamentais das áreas operacionais compreendam o valor real da qualidade de serviço e quais os principais determinantes da satisfação e qualidade na hotelaria.

## I. REVISÃO DA LITERATURA

### 1. Turismo e Hotelaria

#### 1.1 Conceito de Turismo

A noção de turismo como uma nova atividade humana com múltiplas influências foi tomando forma, mas foi na transição do século XIX para o XX que ocorreu o desenvolvimento de estudos científicos sobre o tema e as primeiras tentativas da criação de definições de turismo (Barretto, 1997; Cunha, 2010). Barretto (1997) apresentou várias definições de turismo, organizadas cronologicamente:

**Tabela 1 - Evolução do conceito de turismo (1911-1992) segundo Barretto (1997) e Cunha (2010)**

“Turismo é o conjunto de todos os fenómenos, em primeiro lugar de ordem económica, que se produzem pela chegada, estada e partida de viajantes numa comuna, província ou um estado determinado e, por consequência estão diretamente ligadas entre eles”	Herman Von Schullern (1911)
“Quem interpreta o turismo como um problema de transporte, confunde este com o tráfego de turistas. O turismo começa onde o tráfego termina, no porto de turismo, no lugar de hospedagem. O tráfego de viajantes conduz ao turismo, porém, não é turismo propriamente, nem sequer em parte. Turismo é a soma das relações existentes entre pessoas que se encontram temporariamente num lugar e os naturais desse local”.	Robert Glucksmann (1939)
“Movimento de pessoas que abandonam temporariamente o lugar de residência permanente por qualquer motivo relacionado com o espírito, o corpo ou a profissão”.	Schwink
“Conjunto de viagens cujo objetivo é o prazer ou por motivos comerciais ou profissionais ou outros análogos e durante os quais a ausência da residência habitual é temporária. Não são incluídas em turismo as viagens realizadas para ir ao local de trabalho”.	Borman (1930)
“Tráfego de viajantes de luxo (aqueles que têm condução própria) que se detêm num local fora do seu lugar fixo de residência e com sua presença naquele país não perseguem nenhum propósito econômico, mas buscam a satisfação de uma necessidade de luxo”.	Josef Stradner
“Tráfego de pessoas que se afastam temporariamente do seu local fixo de residência para deter-se em outro local com o objetivo de satisfazer suas	Morgenroth

necessidades vitais e de cultura ou para realizar desejos de diversas índoles, unicamente como consumidores de bens econômicos e culturais”.	
“O conjunto de relações pacíficas e esporádicas entre viajantes que visitam um local por motivos não profissionais e os naturais desse lugar”.	Benscheidt
“Conjunto de viagens temporárias de pessoas, motivadas por necessidades de repouso, de cura, espirituais ou intelectuais”.	Michele Troisi (1942)
“Turismo é o conjunto das relações e dos fenômenos produzidos pela deslocação e permanência das pessoas fora do seu local habitual de residência, desde que tais deslocações e experiências não sejam utilizadas para o exercício de uma atividade lucrativa principal, permanente ou temporária”.	Walter Hunziker e Kurt Krapf (1942)
“Turismo é, de um lado, conjunto de turistas; do outro, os fenômenos e as relações que esta massa produz em consequência de suas viagens. Turismo é todo o equipamento recetivo de hotéis, agências de viagens, transportes, espetáculos, guias-intérpretes que o núcleo deve habilitar para atender às correntes (...). Turismo é o conjunto das organizações privadas ou públicas que surgem para fomentar a infraestrutura e a expansão do núcleo, as campanhas de propaganda (...). Também são os efeitos negativos ou positivos que se produzem nas populações recetoras”.	Luis Fernández Fúster (1973)
“O turismo é a atividade de transporte, cuidado, alimentação e entretenimento do turista; tem um grande componente econômico, mas suas implicações sociais são bem mais profundas. Estimula o interesse no passado, na arquitetura e na arte...”.	Donald Lundberg (1974)
“O turismo é o conjunto de deslocamentos voluntários e temporais determinados por causas alheias ao lucro; conjunto de bens, serviços e organizações que determinam e tornam possíveis estes deslocamentos e as relações e fatos que entre aqueles e os viajantes têm lugar”.	J. I. Arrillaga (1976)
“O turismo é o conjunto das relações e fenômenos resultantes da viagem e da estada de pessoas para as quais o lugar da estada não é nem a residência principal e durável nem o lugar usual de trabalho”.	Kaspar (1981)
“O turismo é o movimento temporário de pessoas para destinos fora dos locais normais de residência e de trabalhos, as atividades realizadas durante a estada, e as facilidades criadas para satisfazer a necessidade dos turistas”	Mathienson e Wall (1982)
“O turismo é um fenômeno social que consiste no deslocamento voluntário e temporário de indivíduos ou grupos de pessoas que, fundamentalmente por motivos de recreação, descanso, cultura ou saúde, saem do seu local de residência	Oscar de La Torre (1992)

habitual para outro, no qual não exercem nenhuma atividade lucrativa nem remunerada, gerando múltiplas inter-relações de importância social, econômica e cultural”.	
“O turismo é a soma dos fenômenos e relações resultantes da interação dos turistas, fornecedores de negócios, governos e comunidades anfitriãs no processo de atrair e receber estes turistas e outros visitantes”.	McIntosh et al. (1995)
“O turismo é a soma de fenômenos e relações resultantes da interação nas regiões emissoras e receptoras, dos turistas, fornecedores de negócios, governos, comunidades e ambientes”	Tribe (1997)
“Turismo é o estudo do homem longe do seu local de residência, da indústria que satisfaz as suas necessidades, e dos impactos que ambos, ele e a indústria, geram sobre os ambientes físico, econômico e sociocultural da área receptora”.	Jafar – Jafari (2001)

Fonte: Barretto (1997) e Cunha (2010) adaptado pela autora

Segundo a definição da Organização Mundial do Turismo - OMT, o "turismo compreende as atividades que as pessoas realizam durante as suas viagens e estadas em lugares diferentes do seu entorno habitual, por um período consecutivo inferior a um ano, com finalidade de lazer, negócios ou outras" (OMT, 1998, p. 11). Uns anos mais tarde definiu-se o turismo como “deslocações curtas e temporais das pessoas para destinos fora do lugar de residência e de trabalho e as atividades empreendidas durante a estada nesses destinos” (OMT, 1998, p. 45).

Segundo o INE (2022a), turismo são as “atividades realizadas pelos visitantes durante as suas viagens e estadas em lugares distintos do seu ambiente habitual, por um período de tempo consecutivo inferior a 12 meses, com fins de lazer, negócios ou outros motivos não relacionados com o exercício de uma atividade remunerada no local visitado”.

A revisão apresentada da definição de turismo revelou algumas de suas fragilidades, mas indicou avanços na procura pela compreensão comum de fenômenos dinâmicos que se expandiram com a mudança dos estilos de vida. Nenhuma das definições manifestadas considera todos os conceitos simultaneamente, embora muitas delas compartilhem elementos em comum. No entanto, mesmo considerando todos os conceitos, outras concepções são necessárias para entender e descrever o turismo como uma atividade multidimensional são excluídos. É certo que a definição não pode ser um "saco" que se

transforma numa mistura incompreensível, mas deve articular plenamente o que deve ser definido (Cunha, 2010).

O mesmo autor, após a análise de várias definições desenvolvidas ao longo dos anos, sugeriu a seguinte definição na tentativa de aglomerar todos os elementos referidos em definições anteriores: “o turismo é o conjunto das atividades lícitas desenvolvidas por visitantes em razão das suas deslocações, as atrações e os meios que as originam, as facilidades criadas para satisfazer as suas necessidades e os fenómenos e relações resultantes de umas e de outras”.

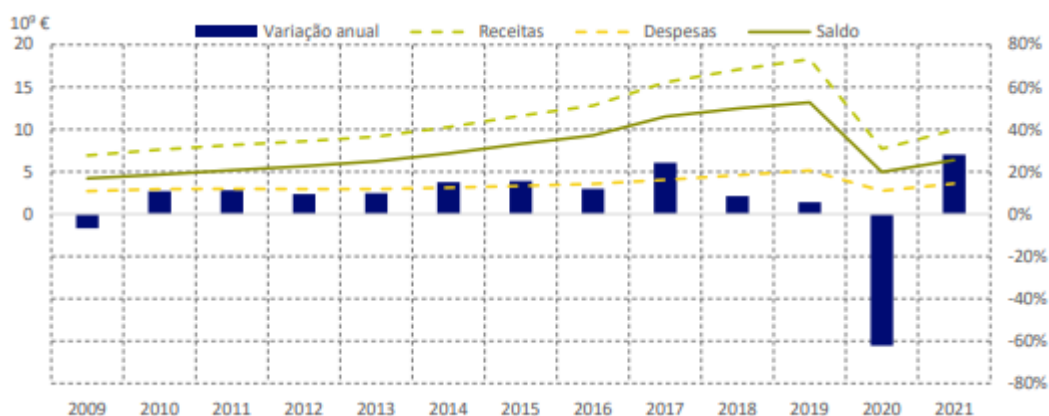
### 1.2 Contribuição do turismo para o crescimento económico

De acordo com os dados provisórios da Organização Mundial do Turismo, as chegadas de turistas internacionais atingiram 427,0 milhões em 2021, mais 5,3% em relação ao ano anterior e menos 70,9% do que em 2019 (INE, 2022a).

Em 2021, o Produto Interno Bruto (PIB) registou um crescimento de 4,9% em volume, o mais elevado desde 1990, após a diminuição histórica de 8,4% em 2020, e que refletiu os efeitos marcadamente adversos da pandemia COVID-19 na atividade económica. Em termos nominais, o PIB aumentou 5,7% em 2021 (-6,7% em 2020), atingindo cerca de 211 mil milhões de euros (INE, 2022a).

Os resultados divulgados pelo Banco de Portugal, relativos à Balança de Pagamentos de 2021, indicam um aumento de 28,1% no saldo da rubrica de Viagens e Turismo (-62,2% em 2020 e +5,1% em 2019), refletindo alguma recuperação da contração de 2020, mas ainda abaixo dos níveis de 2019 (-51,6% em comparação com 2019). As receitas/créditos (exportações de turismo) cresceram 28,9% (9,9 mil milhões de euros em 2021), um ritmo ligeiramente menor do que o do crescimento das despesas/débitos (importações de turismo), que aumentaram 30,3%, totalizando 3,6 mil milhões de euros (INE, 2022a).

**Gráfico 1 - Balança Turística Portuguesa, Viagens e Turismo, 2009 – 2021**



Fonte: INE (2022a)

A atividade turística é imprescindível para a economia devido à sua alta contribuição para o país (OMT, 1998, p. 43). É um sector "que muito contribui para o bem-estar económico do país. Para além do seu impacto na Balança de Pagamentos, no Produto Interno Bruto (PIB) e do seu papel na criação de emprego, investimento e rendimento, é-lhe também reconhecida a função de motor de desenvolvimento de outras atividades económicas" (Daniel, 2010).

### 1.3 Contribuição da hotelaria para o crescimento do turismo

A generalidade dos meios de alojamento turístico registou 16,0 milhões de hóspedes que proporcionaram 42,6 milhões de dormidas, traduzindo-se em aumentos de 36,9% e 40,7%, respetivamente (-60,4% e -61,1%), pela mesma ordem, em 2020. Face a 2019, registaram-se diminuições de 45,8% no número de hóspedes e de 45,2% no de dormidas (INE, 2022a).

Nos estabelecimentos de alojamento turístico (hotelaria, alojamento local e turismo no espaço rural/habituação), os proveitos totais ascenderam a 2,3 mil milhões de euros (+61,2%) e os de aposento a 1,8 mil milhões de euros (+62,8%). Face a 2019, registaram-se decréscimo de 45,8% e 45,7%, respetivamente (INE, 2022a).

O setor do alojamento turístico registou 2,4 milhões de hóspedes e 6,0 milhões de dormidas em abril de 2022, correspondendo a aumentos de 424,6% e 548,4%, respetivamente (+462,6% e +540,6% em março, pela mesma ordem). Face a abril de 2019, registaram-se crescimentos de 1,6% e 1,1%, respetivamente. É a primeira vez, desde o início da pandemia, que se registam crescimentos face ao período homólogo anterior à pandemia (INE, 2022b)

Os proveitos totais atingiram 389,2 milhões de euros e cresceram 726,2% e os proveitos de aposento corresponderam a 291,0 milhões de euros (+728,5%). Comparando com abril de 2019, registaram-se aumentos de 16,2% e 16,8%, respetivamente (INE, 2022b).

O rendimento médio por quarto disponível (RevPAR) situou-se em 51,6 euros em abril de 2022 e o rendimento médio por quarto ocupado (ADR) atingiu 92,2 euros. Em relação a abril de 2019, quer o RevPAR quer o ADR aumentaram 13,3% (INE, 2022b).

No conjunto dos primeiros quatro meses de 2022, as dormidas aumentaram 449,2% (+181,0% nos residentes e +1 022,1% nos não residentes), mas continuam abaixo (-11,9%) dos níveis do mesmo período de 2019, como consequência da diminuição dos não residentes (-18,4%), tendo as dormidas de residentes aumentado 3,4% (INE, 2022b).

Os proveitos acumulados de janeiro a abril de 2022 cresceram 607,4% no total e 591,2% nos relativos a aposento (-4,2% e -2,9%, face a igual período de 2019, respetivamente). No conjunto dos primeiros quatro meses de 2022, considerando a generalidade dos meios de alojamento (estabelecimentos de alojamento turístico, campismo e colónias de férias e pousadas da juventude), registaram-se 6,4 milhões de hóspedes e 16,1 milhões de dormidas, correspondendo a crescimentos de 376,8% e 395,4%, respetivamente (INE, 2022b).

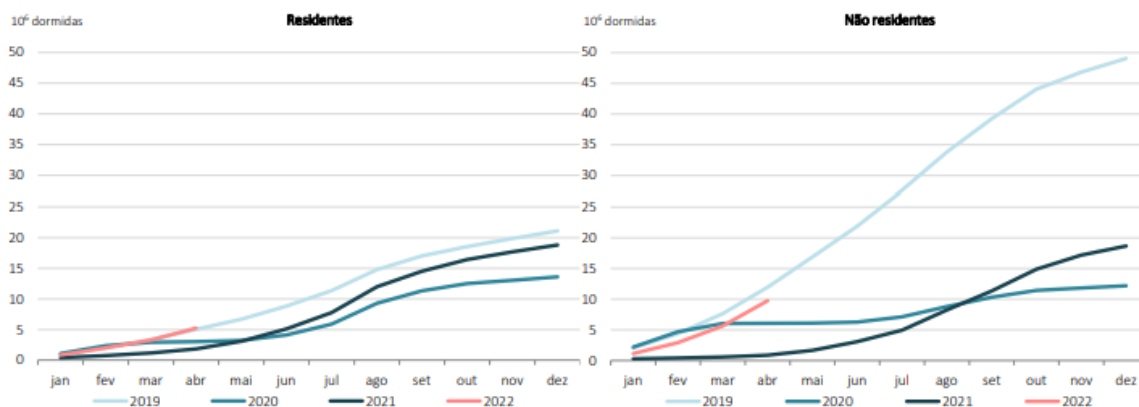
Hóspedes e dormidas superaram valores de abril de 2019. O setor do alojamento turístico registou 2,4 milhões de hóspedes e 6,0 milhões de dormidas em abril de 2022, refletindo-se em crescimentos de 424,6% e 548,4%, respetivamente (+462,6% e +540,6%, pela mesma ordem, em março). Face a abril de 2019, os hóspedes aumentaram 1,6% e as dormidas cresceram 1,1%. É a primeira vez, desde o início da pandemia, que se registam crescimentos face ao período homólogo anterior à pandemia (INE, 2022b).

Em abril, o mercado interno contribuiu com 1,9 milhões de dormidas, tendo aumentado 193,6% (+15,0% face a abril de 2019). A recuperação dos mercados externos tem vindo a ser notória, tendo-se atingido 4,1 milhões de dormidas de não residentes em abril (+1 403,2%; peso de 68,0%), o valor mais alto desde o início da pandemia, traduzindo-se, ainda assim, num decréscimo de 4,4% face a abril de 2019 (INE, 2022b).

No conjunto dos primeiros quatro meses do ano, as dormidas aumentaram 449,2% (+181,0% nos residentes e +1 022,1% nos não residentes). Comparando com o mesmo período de 2019,

as dormidas diminuiram 11,9%, como consequência da diminuição dos não residentes (-18,4%), dado que os residentes aumentaram 3,4% (INE, 2022b).

**Gráfico 2 - Dormidas de residentes e de não residentes nos estabelecimentos de alojamento turístico, por mês - valores acumulados**



Fonte: INE (2022b)

Conclui-se que, de acordo com Baptista (2003) que “a hotelaria é, em todo o mundo, a coluna vertebral do turismo, gerando um valor acrescentado relativamente elevado com serviços parcialmente muito personalizados”.

#### 1.4 A Hotelaria

##### i. Definições de Hotelaria e as suas características gerais

Segundo Castelli, (2001) “hotel” pode definir-se como uma “edificação que, mediante o pagamento de diárias, oferece alojamento à clientela indiscriminadamente”. Já Hospitalidade “é o ato humano, exercido em contexto doméstico, público e profissional, de rececionar, hospedar, alimentar e entreter pessoas temporariamente deslocadas de seu habitat natural.” (Camargo, 2004).

A hotelaria requer relações entre anfitrião/colaborador e hóspede/cliente, que estão envolvidos em interações face-a-face. O anfitrião compreende e antecipa os desejos e expectativas do hóspede e tem as aptidões de trabalho para o fornecer. O anfitrião também tem competências sociais e interage com os hóspedes com cortesia, mas mantém uma distância social, a menos que o hóspede tenha assinalado que uma relação menos formal é desejada (King, 1995).

O colaborador da linha da frente é apoiado por uma organização que fornece tanto os recursos necessários para prestar o serviço, como o conhecimento profundo dos desejos e expectativas dos hóspedes através de uma pesquisa de mercado em curso (King, 1995).

O sistema de prestação de serviços é o meio pelo qual o anfitrião satisfaz as necessidades e expectativas do hóspede. Tanto o anfitrião como a organização de apoio têm a responsabilidade de garantir a segurança e o bem-estar do hóspede. Além disso, a organização proporciona um ambiente de trabalho que é hospitaleiro para os colaboradores e dá-lhes poder para que possam satisfazer eficazmente os desejos e necessidades dos hóspedes, e podem resolver rapidamente quaisquer problemas que surjam na prestação do serviço (King, 1995).

Existe um processo de hospitalidade que inclui rituais sociais associados à chegada e à partida, especificamente a saudação inicial e o acolhimento do hóspede à chegada, e à partida, a despedida, o agradecimento e o convite para regressar. Estes rituais definem o estatuto do hóspede, reconhecendo a sua importância para a organização. O serviço que é prestado garante a segurança, conforto e bem-estar do convidado, indo ao encontro das suas necessidades e desejos generosamente. Alguns clientes/convidados podem não querer, ou ser incapazes de desempenhar o seu papel nestes rituais sociais. O anfitrião tem as capacidades sociais para orientar o convidado de modo que o cliente/convidado receba o nível de serviço desejado, o serviço a outros convidados não seja afetado, e a organização não seja perturbada por tais convidados. A este respeito, o colaborador /anfitrião mantém o controlo sobre o processo (King, 1995).

Refere Brotherton (1999) que King (1995) confunde o comportamento hospitaleiro com hospitalidade e cai na armadilha de sugerir que uma das características importantes da hospitalidade é fazer o hóspede "sentir-se em casa". Toda a questão do "sentir-se em casa" é baseada no pressuposto de que a vida doméstica de um indivíduo é semelhante a algum tipo de idílio estereotipado da classe média, mas se um indivíduo tem uma vida doméstica miserável, a última coisa que ele gostaria de sentir é como se estivesse em casa! Mesmo que a vida doméstica de um indivíduo seja confortável, segura e gratificante, um dos principais motivos e benefícios de ficar num hotel, comer fora num restaurante ou na casa de outra pessoa é que o indivíduo se sinta diferente de estar em casa. Há um valor de novidade, uma

oportunidade de fazer e experimentar algo diferente, uma liberdade das rotinas e obrigações do dia-a-dia, envolvidas em receber hospitalidade longe de casa. Assim, a hospitalidade é invariavelmente concebida para fazer os hóspedes sentirem-se como se não estivessem em casa, e é desejada precisamente por este aspeto.

Segundo o autor, as formas de definição utilizadas por vários autores baseadas nessa abordagem, são demasiado vagas e imprecisas. Sugere a criação de uma definição onde tem presente o “produto” da hospitalidade que, quando combinada com os elementos "processo" e "motivo", fornece uma base tanto para identificar a essência genérica da hospitalidade como para a diferenciar de fenómenos que não devem ser considerados como hospitalidade. A definição de hospitalidade mais suscetível de alcançar estes objetivos é a seguinte: “Um intercâmbio humano contemporâneo, que é realizado voluntariamente, e concebido para melhorar o bem-estar mútuo das partes envolvidas através do fornecimento de alojamento e comida ou bebida.”

A hospitalidade foi definida de uma forma mais específica por Pizam & Shani (2009) através de quatro abordagens: profissionalismo, hospitalidade, hospitalidade como experiência, e hospitalidade como uma filosofia. O profissionalismo centra-se na compreensão das capacidades, atitudes e características dos funcionários de hospitalidade. A hospitalidade refere-se ao serviço de hospitalidade que enfatiza o comportamento acolhedor para com o cliente. A hospitalidade como experiência incorpora elementos de desempenho tais como a atuação no serviço ao cliente que leva à hospitalidade como uma experiência. A hospitalidade com uma filosofia enfatiza o serviço amável e a generosidade. Embora haja desacordo entre investigadores sobre a definição e disciplina da hospitalidade, uma componente central que é geralmente aceite, é que o principal inquilino da hospitalidade que é considerada a prestação de serviços genuínos de hospitalidade e experiências hoteleiras (Teng, 2011).

## ii. Breve apresentação da evolução da Hotelaria ao longo dos tempos

Nos tempos antigos, as viagens eram vistas como um destino para sofrer e não como uma experiência agradável (Leed, 1991), por isso não havia razão para fornecer mais do que o mínimo de facilidades.

**Tabela 2 - Evolução da Hotelaria (do Império Romano ao séc. XIX) segundo King (1995) e Hilario (n.d.)**

<p>Grécia Antiga</p>	<p>“(…) havia pousadas para viajantes, mas eram conhecidas por ladrões e vermes, e, portanto, evitadas se possível”.</p> <p>“(…) existem relatos que a atividade “hospedeira” já acontecia na época dos Jogos Olímpicos da Antiguidade (século VIII a.C.), com locais para receber e hospedar atletas e espectadores”. “O estádio e o pódio, onde se homenageavam os vencedores e ficava a chama olímpica, faziam parte da infraestrutura projetada para o evento. Mais tarde foram acrescentados os balneários e uma hospedaria, com cerca de 10 mil metros quadrados, com o objetivo de abrigar os visitantes. Este foi o primeiro hotel que se tem notícia.”</p>	<p>White (1970); Andrade (2000); Hilario (n.d.)</p>
<p>Império Romano</p>	<p>“(…) os viajantes, na sua maioria administradores, militares, mensageiros ou comerciantes e agricultores que transportavam mercadorias, dispunham de instalações mantidas por pessoas nomeadas pelo governo”.</p> <p>“(…) há razões para crer que os animais de carga dos viajantes eram tratados melhor do que os viajantes. O objetivo das acomodações era facilitar o comércio e a administração governamental, em vez de proporcionar conforto”. “(…) as viagens floresceram com a construção de autoestradas e pontes por todo o Império. Havia estalagens a intervalos regulares, que também serviam como lojas, salões e bordéis. Os estalajadeiros roubavam os seus hóspedes sempre que conveniente. Homens ricos recorriam à hospitalidade privada de amigos ou funcionários locais, ou então traziam os seus próprios criados e dormiam nas suas carroças ou tendas”.</p> <p>“É possível que Olimpíadas de fato tenham marcado o início da Hotelaria, mas certamente foi a expansão do Império Romano que criou nas pessoas o hábito de se hospedarem em locais diferenciados. Foi também essa expansão do Império que alavancou a construção de várias pousadas ao longo das vias. Mas essa expansão sofreu, a princípio, resistência dos moradores locais, uma vez que na maior parte das vezes, os viajantes que passavam pelas cidades eram “invasores” romanos que estavam levando ordens do Imperador ou recolhendo informações para ele”.</p>	<p>Durant (1944); White (1970); Gonçalves e Campos (1999)</p>
<p>Idade Média</p>	<p>“(…) acomodações eram providenciadas por mosteiros ao longo da rota para aqueles que viajavam por razões religiosas, peregrinos ou em</p>	<p>Durant (1944)</p>

	<p>negócios da igreja. Os monges viam o serviço aos viajantes como parte do seu serviço a Deus; os beneditinos recebiam todos os convidados como se fossem o Cristo. O objetivo das acomodações fornecidas pelas ordens religiosas não era proporcionar conforto e prazer, mas servir a Deus indo ao encontro de uma necessidade humana”.</p> <p>“O Cristianismo trouxe consigo os novos preceitos de amor ao próximo, fazendo com que os moradores de muitos lugares do mundo oferecessem melhor tratamento aos peregrinos, tornando-os hóspedes especiais ao dar-lhes pousada”.</p> <p>“Esse episódio gerou uma proximidade entre hóspedes e donos de hospedarias, passando a ter especial importância histórica na trajetória do setor. A qualidade no atendimento começou a ser considerada de extrema importância”.</p>	
Séc. XII- XV	<p>“(…) o desenvolvimento das estradas por toda Europa e o crescimento do comércio entre os países, fez com que a hospedagem começasse a possuir parte significativa da economia local. No século XII, as viagens na Europa voltavam a se tornar mais seguras, e rapidamente as hospedarias se estabeleceram ao longo das estradas. aprimorando, assimilando e aplicando novos conceitos. Leis de regulamentação de preços, aumento na qualidade dos serviços, na higiene e na alimentação foram apenas algumas das melhorias que foram acontecendo. Aos poucos, diversos países implantavam leis e normas para regulamentar a atividade hoteleira, especialmente a França e a Inglaterra.”</p> <p>“Há referências assinalando que foi na França, em 1407, onde criou-se a primeira lei para registo de hóspedes visando aumentar a segurança das hospedarias”</p>	Gonçalves e Campos (1999)
Séc. XVI	<p>“O estabelecimento de rotas regulares de autocarros no início do século XVI ajudou muito ao crescimento das viagens. As estradas foram melhoradas e grandes pousadas foram construídas em rotas principais para servir este comércio. (...) Com as melhorias nas viagens, os aristocratas e os ricos descobriram os benefícios para a saúde ao tomarem as águas nas termas. (...) Bath, Inglaterra, recebeu 8000 visitantes em 1715. No início, estes viajantes aristocráticos alugaram casas ou apartamentos e trouxeram os seus próprios criados, mas à medida que a</p>	White (1970)

	procura cresceu para acomodações adequadas, foram construídos bons hotéis para servir este comércio de "qualidade". Desenvolvimentos semelhantes estavam a ocorrer noutros locais com fontes termais, como St Moritz na Suíça, dando origem à tradição hoteleira suíça".	
Séc. XVIII	<p>"(...) o pessoal doméstico da nobreza francesa ficou desempregado. Alguns deles procederam à abertura de hotéis e estabelecimentos alimentares para atender as crescentes classes médias e mercantes, na Europa e nos Estados Unidos".</p> <p>"(...) na Inglaterra, no período de 1750 a 1820, as estalagens foram substituídas pelos <i>Inns</i>, que ofereciam diversidade de serviços, alto padrão de limpeza e excelente alimentação".</p>	Gonçalves e Campos (1999)
Séc. XIX	<p>"Como os industriais acumularam riqueza no século XIX, procuraram imitar os estilos de vida da nobreza, tanto em casa como nas suas viagens; por isso, foram construídos "grandes hotéis", que muitas vezes se assemelhavam a palácios ou <i>châteaux</i>".</p> <p>"(...) pousadas mais preparadas já trabalhavam como agenciadores de diligências, uma vez que se tornavam ponto de saída e de chegada dos viajantes e ofereciam passagens para essas viagens. Algumas das maiores pousadas daquele período foram projetadas especificamente para se integrar com esse meio de transporte (carruagem). Elas dispunham de escritório de reservas e salas de espera, enquanto muitas "estações" possibilitavam ao viajante fazer reservas e comprar passagem de diligências, de várias rotas, a partir da pousada - o <i>Hotel Royal</i>, na Inglaterra, por exemplo, tinha um total de 23 linhas. A chegada das ferrovias foi um duro golpe para os meios de hospedagem existentes na época".</p> <p>"Hotéis e pousadas foram construídos nas redondezas das estações de trens e não mais ao longo das vias por onde passavam as diligências, pois nessas muitas hospedarias já estavam estabelecidas e muitas outras estavam fechando suas portas."</p>	White (1970); Lundberg (1970); Gonçalves e Campos (1999)

Fonte: (King (1995) e Hilario (n.d.) adaptado pela autora

A Europa foi a grande pioneira no desenvolvimento da Hotelaria, com destaque para Inglaterra e a França, mas com o tempo viu-se ultrapassada no que diz respeito à qualidade e

modernização, perdendo aos poucos a sua superioridade para a nova potência que surgia no final do século XIX e início do XX - os Estados Unidos da América (Hilario, n.d.).

A grande diferença para o desenvolvimento e crescimento da hotelaria nos EUA foi a consciência de igualdade que se desenvolveu no país. Enquanto no século XIX na Europa, os únicos que podiam desfrutar de luxos eram os aristocratas, nos Estados Unidos esses luxos estavam à disposição de quem pudesse pagar, sendo que não era importante se esses pertenciam a classes nobres ou não (Hilario, n.d.).

O grande público da hotelaria americana, no final do século XIX, era a classe média, o que representou para os empresários da época um grande desafio em desenvolver conceitos que satisfaziam esse público com igualdade no atendimento e preços mais acessíveis. Nota-se nessa época o desenvolvimento de um padrão de atendimento, com dignidade, respeito e principalmente privacidade, diferente do que existia na altura na hotelaria (Hilario, n.d.).

No final do século XIX, a expansão da economia norte americana provocou aumento no turismo de negócios e no de lazer. O conceito de quartos "*double*" e "*single*", bem como a disponibilização de utensílios para higiene pessoal e sabonete de cortesia (que hoje denominamos de *amenities*), remonta ao ano de 1829, numa iniciativa do "*Tremont House*", de Boston, considerado o maior e mais caro hotel da época (Hilario, n.d.).

A continuação das inovações veio com César Ritz, em 1870, ao construir o primeiro hotel em Paris, considerado o marco inicial da hotelaria planeada, que além de casa de banho privada, investiu nos uniformes dos colaboradores. O modernismo tem o seu início em 1908, com a inauguração do "*Statler Hotel*" em Búfalo. *Statler* que deveria ser chamado "o primeiro hoteleiro moderno", deixou a sua marca ao providenciar facilidades nos seus hotéis para o viajante que mesmo os hotéis de luxo do dia não forneciam: portas corta-fogo, fechaduras em todas as portas, uma casa de banho privada com todos os quartos, espelho de corpo inteiro, telefones, água corrente na casa de banho, jornal matutino gratuito para os hóspedes e mais tarde, um rádio em todos os quartos (Hilario, n.d.; King, 1995).

*Statler* criou, ainda, um slogan que contribuiu muito para o marketing do hotel: "*A room and a bath a dollar and a half*" (Um quarto e um banho por um dólar e meio) (Hilario, n.d.).

Contratou também americanos em vez de gestores europeus formados, e foi pioneiro nas relações entre a gestão hoteleira e os colaboradores. Proporcionou aos seus empregados férias com remuneração, cuidados de saúde, partilha de lucros e uma semana de trabalho de 6 dias. *Statler* teve grande sucesso na padronização de políticas de pessoal, padrões operacionais, comodidades e características arquitetónicas num grupo de hotéis, e ao fazê-lo, forçou os seus concorrentes a mudar as suas formas de funcionamento. Assim, a prática da hospitalidade demonstrada aos aristocratas europeus foi modificada, padronizada e comercializada, e oferecida ao público viajante (King, 1995).

Os hotéis de *Statler* acabaram por ser vendidos em 1954 a outro hoteleiro de sucesso, *Conrad Hilton*, cuja empresa foi mais tarde a primeira empresa hoteleira a internacionalizar-se, levando a comercialização da hospitalidade de volta aos locais europeus de onde ela teve origem (King, 1995).

O Século XX foi de grande desenvolvimento para o setor hoteleiro nos EUA, excluindo os períodos da primeira guerra e da grande depressão. As grandes redes hoteleiras expandiram-se em todo o mundo, com o compromisso de manter a qualidade e a eficiência, seguindo sempre o mesmo padrão (Hilario, n.d.).

O período da Primeira Guerra Mundial (1914 a 1918), coincide com uma estagnação na expansão do setor, que volta a reagir de 1910 a 1920, com a construção de luxuosos e famosos hotéis, como o *Hotel Pennsylvania* (atual *Statler*) em Nova York; *New Yorker* (de *Ralf Ritz*) em Nova York e *Stevens Hotel* (hoje pertencente a marca *Hilton*) em *Chicago*. A década de 30 marca a grande depressão (1929 a 1939) e o pior período para a hotelaria norte-americana (Hilario, n.d.).

O setor hoteleiro começou a dar sinais de recuperação na Segunda Guerra Mundial (1939 a 1945). Grandes negócios foram feitos principalmente no que se diz respeito à indústria bélica. Milhares de americanos foram convocados para a guerra e outros milhares deslocavam-se das suas casas em negócios. A falta de mão de obra qualificada neste período, teve uma repercussão nos padrões de qualidade e eficiência dos hotéis. Apesar disso, a procura por quartos era muito grande que resulta na construção de um maior número de hotéis. A recuperação significativa do setor viria apenas na década de 50 (Hilario, n.d.).

Segundo Beni (2003), é a partir dos anos 50 que se assiste a um forte incentivo por parte do governo para a construção de estabelecimentos hoteleiros nos centros das grandes capitais europeias.

Na década de 50, surgiram nos Estados Unidos os motéis, que se multiplicaram rapidamente, que fizeram concorrência com os hotéis. Com o passar do tempo, houve uma incorporação dos motéis pela associação norte-americana de hotéis, o que possibilitou a aproximação das duas categorias (Hilario, n.d.).

Os resorts (conjuntos turísticos) foram disseminando-se por toda a costa mediterrânica e, nos anos 70, com as crises do petróleo, os hotéis começaram a especializar-se, surgindo os hotéis para homens de negócios. Muitos hotéis evoluíram e especializaram-se nessa área e são os que associamos ao turismo MICE (Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions) (Paulos, 2016).

No Século XXI devido à elevada concorrência e competitividade, nasce a preocupação por parte dos hotéis na diferenciação, apostando no atendimento personalizado aos clientes e na criação de conceitos diferenciadores. Obrigou os hotéis a inovar, a apostar em estratégias de marketing mais apelativas e em sistemas de gestão hoteleira mais eficazes (Paulos, 2016).

Este século tem sido marcado pelos ataques terroristas, como o de 11 de setembro de 2001, e pelos surtos de doenças, como o COVID-19, que deixam o mundo inteiro reticente quanto a viajar, mas que num momento pós-acontecimento apela a um enorme fluxo turístico. Além disso, temos de ter em consideração que a Internet nos dias de hoje tem um grande impacto na hotelaria, especialmente devido ao intenso uso das redes sociais e dos sites de avaliação on-line (Paulos, 2016), que levou aos hotéis ter uma grande preocupação e consciência da sua imagem digital.

### iii. Os diferentes tipos de empreendimentos turísticos

De acordo com a legislação em vigor em Portugal<sup>1</sup>, “consideram-se empreendimentos turísticos os estabelecimentos que se destinam a prestar serviços de alojamento, mediante remuneração, dispendo, para o seu funcionamento, de um adequado conjunto de estruturas, equipamentos e serviços complementares”. Não se consideram empreendimentos turísticos

---

<sup>1</sup> Decreto-Lei nº 39/2008, de 7 de março, e 80/2017, de 30 de junho

para efeitos do presente decreto-lei: a) As instalações ou os estabelecimentos que, embora destinados a proporcionar alojamento, sejam explorados sem intuito lucrativo ou para fins exclusivamente de solidariedade social e cuja frequência seja restrita a grupos limitados; b) As instalações ou os estabelecimentos que, embora destinados a proporcionar alojamento temporário com fins lucrativos, não reúnam os requisitos para serem considerados empreendimentos turísticos. 3 - As instalações e os estabelecimentos referidos na alínea b) do número anterior revestem a natureza de alojamento local e são regulados por decreto-lei.”. Os empreendimentos turísticos podem ser integrados num dos seguintes tipos:

- a) Estabelecimentos hoteleiros;
- b) Aldeamentos turísticos;
- c) Apartamentos turísticos;
- d) Conjuntos turísticos (resorts);
- e) Empreendimentos de turismo de habitação;
- f) Empreendimentos de turismo no espaço rural;
- g) Parques de campismo e de caravanismo;
- h) Empreendimentos de turismo da natureza.

Neste caso iremos apenas destacar os estabelecimentos hoteleiros pois é o foco desta investigação. “Os estabelecimentos hoteleiros são empreendimentos turísticos destinados a proporcionar alojamento temporário e outros serviços acessórios ou de apoio, com ou sem fornecimento de refeições, e vocacionados a uma locação diária” e estes podem ser: “Hotéis”, “Hotéis-Apartamentos” e “Pousadas”.

Segundo Quintas (1998) os Estabelecimentos Hoteleiros (EH) são uma componente fundamental de toda a indústria hoteleira, dado que são estes que oferecem condições para albergar turistas, fornecendo-lhes alojamento, alimentação e também animação, garantindo assim todas as condições para garantir a satisfação dos turistas.

Foi aprovado o sistema de classificação apenas nos tipos de empreendimentos turísticos:

- a) Estabelecimentos hoteleiros;
- b) Aldeamentos turísticos;
- c) Apartamentos turísticos

Os empreendimentos turísticos referidos acima são classificados na respetiva tipologia e grupo, nas categorias de um a cinco estrelas, de acordo com o estabelecido no Decreto-Lei n.º 39/2008, de 7 de março e 80/2017, de 30 de junho, e em função do cumprimento dos requisitos previstos na Portaria nº 327/2008, de 28 de abril e 188/2015, de 25 de setembro.

iv. Os diferentes tipos de serviços

Para que um hotel possa funcionar de forma orgânica são necessários determinados serviços obrigatórios para funcionamento dos EH:

a) Serviço de receção e portaria;

Serviço que presta todo o acompanhamento do cliente no momento do check-in e check-out, mas também durante toda a estada do cliente com o fornecimento de todas as informações necessárias.

b) Serviço de limpeza e lavandaria;

Um departamento que lida com a limpeza diária dos quartos e áreas comuns assim como o tratamento de roupas de clientes (e funcionários).

c) Serviço de alimentação e bebidas;

Fornecimento de comidas e bebidas aos clientes durante a sua estada. Pode ser ou não aberta a clientes externos.

d) Serviços complementares.

As portarias referidas<sup>2</sup> distingue entre os requisitos mínimos e os requisitos opcionais, cujo somatório permite alcançar a pontuação necessária para a obtenção de determinada categoria. Os serviços complementares são serviços, não considerados obrigatórios, importantes para obtenção de determinada categoria.

---

<sup>2</sup> Portaria nº 326/2008, de 28 de abril e 188/2015, de 25 de setembro.

## 2. Marketing

### i. O Marketing Hoteleiro

A evolução do marketing permitiu uma série de mudanças na gestão hoteleira. Rublescki (2009) afirma que a importância do marketing consiste na qualidade e no grau de relação possuído pelos hotéis para com os seus clientes e potenciais clientes oferecendo uma relação mais interativa, personalizada e rápida.

O marketing hoteleiro passou a ser entendido para além do conceito fundamental de determinar e satisfazer as necessidades dos clientes, para se tornar uma forma de estruturar um negócio que visa, fornecer valor real aos clientes alvo, motivar a compra e, em última análise, resolver os problemas dos clientes (Dev et al., 2010).

A criação de valor e satisfação do cliente estão no centro do marketing da indústria hoteleira e de viagens. Embora muitos fatores contribuam para o sucesso de um negócio, as empresas mais bem-sucedidas a todos os níveis estão fortemente focadas no cliente e fortemente empenhadas no marketing (Dev et al., 2010).

Kim & Cha, (2002) defendem que, quanto mais tempo um cliente permanece numa relação com um hotel, mais rentável este é para a unidade. Ao ficar retido na unidade, a probabilidade de aumento dos consumos dos diferentes serviços incrementa. Estes autores mencionam também que é o marketing relacional que proporciona benefícios para a indústria da hospitalidade, tais como: satisfação do cliente, continuidade do relacionamento, “*word-of-mouth*” e revisita. Já Kim et al. (2001) argumentaram que a comunicação é o elemento mais importante na conservação de uma relação de longo prazo entre os hotéis e os seus hóspedes. A comunicação permanente com o cliente solidifica a relação e fortalece a segurança. Narteh et al. (2013) constataram que a capacidade que um hotel tem para comunicar de forma frequente e eficaz com os clientes tem um impacto significativo na decisão de lealdade dos mesmos. Clientes informados, conhecedores e envolvidos em todas as atividades e facilidades são compradores fiéis. Além disso, o sentimento de reconhecimento e pertença são solidificados levando ao retorno permanente.

Como o aumento das vendas é um dos objetivos para a indústria hoteleira, Kotler (2003) que devem adotar-se estratégias de marketing eficazes para a procura e obtenção de informações

dos clientes - as suas necessidades e desejos - o comportamento da concorrência e para a identificação de novos clientes.

A hotelaria não é vista apenas como a criação de um relacionamento transacional, mas também a construção de uma relação pessoal com os seus clientes. Ariffin & Maghzi (2012) verificaram que a criação de uma relação especial entre os clientes e a unidade hoteleira é vista como uma dimensão importante na explicação da hospitalidade em hotéis.

O marketing de hospitalidade aponta para todos os participantes no processo de criação de valor, que devem ser capacitados no seu papel e são considerados uma fonte primária de inovação, conhecimento organizacional, e valor da empresa. Logo, uma empresa de hospitalidade bem-sucedida deve implementar a noção de valor do trabalhador da linha da frente através da comunicação nos dois sentidos, implementação do processo de trabalho, e delegação. Enquanto a investigação mostra a importância de satisfazer os clientes, uma questão tangencial é gerir o comportamento dos empregados para que eles sejam capazes de satisfazer os clientes (Magnini & Kim, 2016).

## ii. O Marketing dos Serviços

Os quatro Ps de *marketing* – produto, preço, promoção e local – são apenas parcialmente adequados para conduzir uma estratégia eficaz de marketing de serviços. Booms & Bitner (1981) propuseram os três P's adicionais – pessoas, evidência física e processos – e são vitais para a indústria de serviços.

O reconhecimento da importância dessas três variáveis adicionais de comunicação levou os profissionais de marketing de serviço a adotarem o conceito de *marketing mix* expandido para serviços, onde, para além dos 4 P's tradicionais, o *marketing mix* de serviços inclui pessoas, evidência física e processo (Zeithaml & Bitner, 2003).

O fator pessoas refere-se a todas as agentes humanos que contribuem para ou estão envolvidas no desenvolvimento ou fornecimento de um serviço e influenciam as percepções do comprador, nomeadamente os colaboradores da empresa, o cliente e outros clientes no ambiente de serviços (Grădinaru et al., n.d.; Zeithaml et al., 2010; Zeithaml & Bitner, 2003). Dada a forte influência na qualidade e na execução dos serviços, os colaboradores, o próprio

cliente e outros clientes estão incluídos no elemento pessoas do composto de marketing de serviços (Zeithaml & Bitner, 2003).

Normalmente, os serviços são produzidos e consumidos no mesmo momento, ou seja, os clientes estão presentes nesse momento e fazem parte do processo de produção do serviço. Alguns autores chamam a este momento, o momento da verdade, onde todo o processo é testado. Como já referido, as pessoas (o quinto P), desempenham um papel importante na prestação de serviço pois podem influenciar a qualidade do serviço assim como as percepções do consumidor. A sua personalidade, a forma como agem, falam ou se vestem, podem ser todas relevantes para o que um consumidor sente que beneficiou desse serviço específico (Grădinaru et al., n.d.). Além disso, o próprio cliente participa na qualidade, definindo, por exemplo, com a sua atitude, como o serviço será prestado.

Embora muitos economistas valorizem o fator eficiência a vários níveis, substituindo frequentemente o capital humano pela tecnologia, os mesmos consideram que as pessoas continuam a ser o coração de cada empresa (Grădinaru et al., n.d.).

Hoffman & Bateson (2003) consideram que a satisfação do colaborador de uma empresa de serviços está claramente relacionada com a do cliente, o que significa que, se uma empresa de serviços quer os seus clientes satisfeitos a satisfação dos colaboradores deve ser levada em consideração, pois a imagem pública de uma empresa de serviços é o seu pessoal (Zeithaml & Bitner, 2003).

As evidências físicas dizem respeito ao ambiente em que o serviço é prestado e onde a empresa interage com o cliente, são todos os componentes tangíveis que facilitam o desempenho ou a comunicação entre vendedor e cliente e afetam o marketing de serviços (Zeithaml et al., 2010; Zeithaml & Bitner, 2003). Aqui incluem-se, todas as representações tangíveis do serviço, tais como brochuras, cartões de visita, sinalização e equipamento, assim como o local onde o serviço é oferecido. São elementos necessários para os serviços porque os clientes, geralmente, têm pouco com que julgar a qualidade real da oferta intangível (Zeithaml et al., 2010).

Hoffman & Bateson (2003) afirmam que a administração eficaz da evidência física é particularmente importante para empresas de serviços. Devido à intangibilidade dos serviços,

os clientes não têm fontes objetivas de informações ao fazer avaliações e muitas vezes eles examinam a evidência física que cerca o serviço. A evidência física (physical evidence) visa compensar o fato de os serviços serem inerentemente intangíveis e, por isso, não poderem ser observados, tocados ou sentidos (Kotler et al., 2002). Trata-se de um fator chave que pode ajudar um cliente a determinar a qualidade dos seus serviços, fornecendo o máximo de provas (tangíveis) possível. Desta forma, o consumidor pode avaliar os serviços sem ter de confiar estritamente na confiança dos sentimentos. Uma empresa que se concentra na concepção de serviços, lançando engenhosamente pistas palpáveis, pode facilmente melhorar a percepção do cliente, contribuindo para uma grande experiência (Grădinaru et al., n.d.).

Finalmente, o processo – que inclui os sistemas operacionais, procedimentos, mecanismos e fluxo de atividades através dos quais o serviço é prestado – aborda como o serviço é entregue, o que, em muitos casos, pode ser considerado pelos clientes como sendo tão importante como o resultado do serviço (Zeithaml et al., 2010; Zeithaml & Bitner, 2003). Os processos referem-se à forma de uma organização fazer negócio. Os processos podem ser simples ou bastante complicados, muito coerentes ou extremamente diversificados (Kotler et al., 2002). Um processo deve ser concebido para a conveniência do cliente e a julgar a partir do seu ponto de vista, concentrando-a assim nas suas necessidades específicas. Quando uma empresa tendo em mente a eficiência, confia nas suas atividades de concepção e redesenho de processos, não só terá clientes satisfeitos, mas também os seus colaboradores. Uma parte interessante e útil dos processos de concepção é envolver os clientes e torná-los parte do fenómeno, transformando-os em participantes (temporariamente) na coprodução do bem de serviço (Grădinaru et al., n.d.).

Os três novos elementos do composto de marketing de serviços (pessoas, evidência física e processos) estão incluídos no composto de marketing tradicional como elementos separados por estarem dentro do controle da empresa, e qualquer um deles, ou mesmo todos, podem influenciar a decisão inicial do cliente de comprar um serviço, assim como o nível de satisfação de um cliente e suas decisões de recompra (Zeithaml & Bitner, 2003).

Marketing de serviços é, segundo Kotler (2003), o conjunto de atividades que analisam, planeiam, implementam e controlam medidas definitivas para satisfazer a procura por serviços, da forma mais adequada, tendo em conta expectativas, desejos e necessidades dos

clientes com satisfação, qualidade e rentabilidade. O mesmo autor refere que profissionais satisfeitos, bem formados, motivados e produtivos, prestam serviços de elevada qualidade, e, conseqüentemente, provocam a satisfação dos clientes, fidelizando-os (Kotler & Armstrong, 2001).

A estratégia de Marketing de Serviços centra-se na entrega de processos, experiências intangíveis para os clientes, contrariamente aos produtos, que entregam bem físicos e baseiam-se em transações. Toda a empresa e suas funções, direciona-se para o cliente. Todas essas funções como o marketing, as vendas, os recursos humanos e as operações, devem trabalhar em conjunto para criar uma estratégia de marketing de serviços. Resumindo, a estratégia de marketing de serviços está centrada no cliente, no uso e nas relações criadas (Vargo & Lusch, 2004a).

### 3. Serviços

#### i. Caracterização dos Serviços

Para Kotler (2003, p. 142), "Serviço é qualquer atividade ou benefício que uma parte possa oferecer a outra, que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de qualquer coisa". Semelhante a Kotler, (Lovelock & Wright, 2003, p. 5) definem o serviço como "um ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção".

Hoffman & Bateson (2003) admitem que a distinção entre bens e serviços nem sempre é perfeitamente clara. Na verdade, é muito difícil fornecer um exemplo de um bem puro ou de um serviço puro. Um bem puro implicaria que os benefícios recebidos pelo cliente não contivessem elementos fornecidos por um serviço. Da mesma forma, um serviço puro não conteria bens tangíveis. Os autores continuam afirmando que muitos serviços contêm pelo menos alguns elementos de bens tangíveis, como o menu de um restaurante, o extrato bancário ou a política escrita de uma companhia de seguros. A maioria dos bens, por sua vez, oferece pelo menos um serviço, como é o caso da entrega.

Os serviços caracterizam as empresas e a maior parte da sua oferta é intangível, sendo realizadas um conjunto de atividades para responder às necessidades e expectativas dos consumidores (Egan, 2008). O mesmo autor refere a existência de quatro características que

definem os serviços que são amplamente aceites por investigadores e prestadores de serviço.

As chamadas características IHIP são as seguintes:

- **Intangibilidade:** Um serviço não pode ser avaliado no seu sentido físico. Não são palpáveis, são imateriais (Grădinaru et al., n.d.). Como são intangíveis, não podem ser analisados antes da compra. A atividade da hotelaria é assim caracterizada pelo elevado desafio que a caracteriza. Logo, as características de intangibilidade que definem os serviços incluem fatores como a confiabilidade, simpatia e atenção, e estes fatores apenas podem ser avaliados após a compra do serviço (Egan, 2008). Contudo, são poucos os serviços 100% intangíveis. Como a intangibilidade é algo incerto e incorre um certo risco, as empresas têm tendência a acrescentar aspetos tangíveis aos seus serviços.
- **Inseparabilidade:** Os produtos podem ser produzidos e depois consumidos em qualquer local, a qualquer momento, ao contrário dos serviços que são produzidos e têm de ser consumidos nesse exato momento (Egan, 2008). Existe uma simultaneidade na prestação de serviço e no consumo desse mesmo serviço (Regan, 1963). Para que a inseparabilidade do serviço ocorra é necessário existir um prestador de serviço e um cliente que tem de estar presente quando se dá o serviço. Parasuraman et al. (1985) refere que são inseparáveis, pois não podem ser separados dos seus fornecedores dado que o processo ocorre simultaneamente. Além do fenómeno ser simultâneo, o cliente também participa na qualidade de serviço, definindo, muitas vezes como o mesmo é prestado.
- **Variabilidade/Heterogeneidade:** O serviço é algo difícil de padronizar pois é feito por e para seres humanos. O serviço é adaptado às necessidades de cada cliente e varia consoante a pessoa que está a prestar o serviço (Egan, 2008). Parasuraman et al. (1985) menciona que os serviços são reflexo da variação de produtor para produtor, de cliente para cliente e de local para local. Por sua vez, Kotler (2003) reforça que são variáveis, já que um serviço nunca é prestado de forma igual, pois dependem de quem os executa e de onde são executados. Se considerarmos que essa heterogeneidade existe no próprio colaborador individual (o serviço que prestamos às 09h00 da manhã, não será o mesmo prestado às 19h00 da noite) imaginemos uma organização com 70 colaboradores, todos com necessidade, desejos e motivações distintos.

- **Perecibilidade:** O serviço não pode ser armazenado nem pode ser vendido noutro dia, porque ocorre em tempo real (Egan, 2008). Kotler (2003) refere que são perecíveis pois não podem ser armazenados como os produtos e mantidos em stock (Zeithaml et al., 1996).

Serviços podem ser definidos como ações, processos e desempenhos e integram diversas categorias. Serviços como hotéis, transportes ou saúde, são oferta em si e de si mesmos e são as principais atividades de criação de receita dessas empresas. Outro serviço é o serviço ao cliente, que inclui o serviço prestado em apoio aos produtos de uma empresa. Esse tipo de serviço, não produz diretamente receita, apenas responde a pedidos de clientes, perguntas e queixas e fornece respostas e soluções. O serviço também pode ser um valor acrescentado para produtos manufaturados, como a formação, instalação e serviços de reparação, para os bens que produzem, normalmente mediante o pagamento de uma taxa. Por fim, muitos serviços são derivados de ou são fornecidos por produtos manufaturados como os telemóveis e softwares (Zeithaml et al., 2010).

Nos primeiros estudos, como referido anteriormente, os investigadores distinguiam os serviços dos bens, ao identificá-los como intangíveis, perecíveis, variáveis em que o produtor e o consumidor eram inseparáveis (Zeithaml et al., 2010). Mas, recentemente, tem sido sugerido que estas características distintas não devem ser exclusivas dos serviços, mas também são relevantes para os produtos, pois “todos os produtos são serviços” e o “intercâmbio económico é fundamentalmente sobre prestação de serviços” (Vargo & Lusch, 2004b).

#### 4. Qualidade em Serviços

##### ii. O conceito de qualidade em serviços

As primeiras tentativas para definir a qualidade na indústria de serviços derivaram em grande parte dos elementos tangíveis dos produtos, tais como aparência física, especificações técnicas e outras pistas sensoriais. Os consumidores utilizam frequentemente estes atributos de substituição para avaliar a qualidade do que é essencialmente intangível. Contudo, são os elementos intangíveis - inseparabilidade, heterogeneidade, perecibilidade e variabilidade - de um serviço que são os determinantes críticos da qualidade do serviço percebida pelo consumidor final. A qualidade do serviço é avaliada não só no resultado, mas também na forma como é prestado durante o processo do serviço e no seu efeito final na percepção dos consumidores (Douglas & Connor, 2003).

Segundo Oakland (2000), a qualidade de serviço é uma forma de gerir processos empresariais para garantir a satisfação completa dos consumidores em todas as fases, tanto interna como externamente. É uma abordagem que conduz a um aumento da competitividade, eficácia e flexibilidade de toda a empresa. Os benefícios decorrentes de uma alta qualidade refletem-se numa maior competitividade posicionamento no mercado, mas também num melhor resultado comercial (Gržinić, 2007).

Kotler & Keller (2012) referem que a satisfação do cliente irá depender da qualidade do produto/serviço. Parasuraman et al. (1985), definiram qualidade de serviço como a comparação entre as percepções do consumidor na realidade do serviço com as suas expectativas iniciais. É seguro dizer que:  $\text{Percepções de Serviço} - \text{Expectativas de Serviço} = \text{Qualidade de Serviço}$  (Hamer, 2006).

A natureza interativa do processo do serviço resulta na avaliação da qualidade por parte do consumidor imediatamente após a prestação e o desempenho desse serviço. Uma influência global sobre o nível de satisfação ou insatisfação do atual processo de avaliação é retirada das memórias de experiências anteriores encontradas na prestação de serviços semelhantes. Isto pode levar a uma modificação na atitude do consumidor em relação a posteriores prestações de serviços. Este nível melhorado de (in)satisfação não pode ser facilmente identificado ou controlado pelo prestador de serviços, mas é único e pessoal para esse consumidor, em particular naquele momento. Tais condições competitivas e imprevisíveis colocam os

consumidores numa posição extremamente poderosa, pois têm o potencial de criar, manter ou destruir reputações através de comentários a outros potenciais consumidores ou através dos meios de comunicação social (Douglas & Connor, 2003).

Atualmente, a qualidade é o resultado do crescimento e necessidades cada vez mais diversificadas dos consumidores, a par de um aumento exponencial da concorrência, globalização dos mercados e o desenvolvimento de tecnologia moderna. Os problemas na medição da qualidade do serviço decorrem da falta de clareza e parâmetros mensuráveis para a determinação da qualidade (Gržinić, 2007).

Os consumidores têm dificuldade em definir qualidade, no entanto todos a reconhecem (Goetsch & Davis, 1997). Isso permite concluir que a qualidade é subjetiva, variando de indivíduo para indivíduo. A complexidade e subjetividade dificultam o desenvolvimento de uma investigação teórica e condicionam o surgimento de uma definição universal (Reeves & Bednar, 1994). Estes autores defendem que o reconhecimento da qualidade pode ser algo determinante para o crescimento económico rentável, como elemento diferenciador no mercado. Garvin (2002) foi o autor que – para tornar este conceito mais exato – dividiu as várias definições de qualidade por categorias:

- Transcendental - Qualidade é sinónimo de excelência, é absoluta e universalmente reconhecida e associada a alta realização;
- Baseada no produto - A qualidade é precisa e uma variável mensurável, ou seja, tem como foco a objetividade. As diferenças de qualidade, refletem as diferenças na quantidade de algum ingrediente ou atributo do produto;
- Baseada na produção - A qualidade está relacionada com práticas de engenharia e produção, ou seja, associada a conformidade com as normas;
- Baseada no utilizador - Assume-se que os consumidores individuais têm diferentes desejos e necessidades. Sendo que os bens que melhor satisfazem as suas preferências são aqueles que se consideram ter maior qualidade. Trata-se de uma abordagem com elevado grau de subjetividade;
- Baseada no valor - A qualidade é definida em termos relação de custo ou preço. Um produto de qualidade caracteriza-se por uma boa performance e conformidade, a um preço ou custo aceitável.

### iii. Qualidade em serviços na hotelaria

Atualmente, os hóspedes da indústria hoteleira são mais sofisticados e mais conhecedores. Os hóspedes são muito informados e quando se trata de indústrias hoteleiras o mais importante fator a ter em conta é a qualidade do serviço prestado do hotel (Ali, Gardi, et al., 2021).

Uma vez que a qualidade do serviço levará à satisfação do hóspede, será necessário implementar uma estratégia de qualidade de serviço bem-sucedida (Othman et al., 2019). A má qualidade de serviço no hotel levará a que os hóspedes insatisfeitos aumentem, como resultado levará a uma diminuição do desempenho hoteleiro.

Os hotéis que tentam melhorar a sua quota de mercado através da descida de preços correm o risco de ter um impacto negativo na sua rentabilidade a médio e longo prazo. Ao reduzirem as tarifas a praticar e de forma a manter o lucro, baixam os custos, prejudicando drasticamente a qualidade do serviço prestado. Os hóspedes, em geral, não consideram o preço quando estão a comparar serviços - o seu principal objetivo é a qualidade. Portanto, os hotéis devem estabelecer um certo nível de qualidade que satisfaça as necessidades do cliente e demonstre essa qualidade na prática (Othman et al., 2019).

A respeito da importância da qualidade de serviço, num mundo em mudança, conclui-se que, não é o preço que fideliza o cliente, mas, predominantemente, a qualidade dos serviços prestados (Kandampully & Suhartanto, 2000).

Como resultado, a qualidade do serviço tornou-se o principal foco para os gestores progressistas de hotelaria. É imperativo compreender como os consumidores percebem a qualidade da oferta do produto, incluindo o serviço, e como estas perceções influenciam a decisão final de compra do consumidor. Tendo compreendido a perceção dos consumidores sobre a qualidade, a organização deve ser capaz de identificar se existe ou não uma lacuna entre a expectativa dos consumidores e a perceção dos gestores sobre a expectativa dos consumidores. Isto facilita ao gestor o desenvolvimento de sistemas de gestão de qualidade adequados, o que deve maximizar a satisfação do consumidor (Douglas & Connor, 2003). A maioria dos estabelecimentos criam manuais com processos e formas de atuação de forma a padronizar os seus serviços, tentando ter uma linha de atuação que leve à qualidade de serviço.

Cadotte & Turgeon (1988), elaboraram um estudo sobre os atributos da qualidade nos serviços de hotelaria com recurso ao registo de reclamações e elogios feitos pelos clientes. Os autores construíram um *ranking* comparativo com quatro atributos: insatisfação, satisfação, críticos e neutros. Os atributos de insatisfação são os que dizem respeito ao que os clientes consideram requisitos básicos do serviço como a disponibilidade de utilizar multibanco como meio de pagamento, por exemplo. Estes atributos bem desempenhados não melhoram a avaliação do empreendimento, mas se se tratar de um desempenho fraco ou inexistente, tais factos podem provocar insatisfação por parte do cliente.

Os atributos de satisfação são os que por norma recebem mais elogios do que reclamações, como a existência de um *lobby* grande, com espaços abertos ou um elevador em vidro. A não existência desse *lobby* grande não causa insatisfação, mas se existe, é capaz de surpreender o cliente pois é algo inesperado por sua parte (Cadotte & Turgeon, 1988).

Já os atributos críticos podem receber comentários tanto positivos como negativos, sendo considerados os fatores-chave da operação do hotel, como a limpeza ou a qualidade do serviço. Os atributos críticos podem representar uma ameaça ou uma oportunidade, consoante a forma que são desempenhados. A zona do aceitável pelo cliente pode ser bastante reduzida. São estes os atributos que os gestores devem ter em atenção para que a performance atinja a excelência e consistência no dia a dia, visto que os *standards* mínimos já são requeridos (Cadotte & Turgeon, 1988).

Os atributos neutros são os dizem respeito aos fatores que não recebem nem elogios nem reclamações, sendo vistos como não relevantes para os *standards* dos clientes (Cadotte & Turgeon, 1988).

As práticas de gestão da qualidade na indústria hoteleira têm seguido em grande medida os padrões estabelecidos pela indústria transformadora. Estas práticas visam controlar e assegurar a qualidade dos principais aspetos tangíveis, tais como comida, bebida, alojamento e instalações físicas. No entanto, na indústria hoteleira, o consumidor geralmente considera o produto tangível como sendo em grande parte indiferenciado. Isto deixa os elementos intangíveis da prestação de serviços e qualidade como as únicas formas possíveis de diferenciar a oferta de produtos da de outros concorrentes no mercado. A compreensão das

expectativas dos consumidores relativamente à qualidade é crucial para a sobrevivência (Douglas & Connor, 2003).

Sabemos que a retenção de clientes afeta positivamente os lucros através, por exemplo, da redução de custos para a empresa, a disponibilidade de pagar um preço superior e a *word of mouth* positiva por parte dos hóspedes (Zeithaml, 2000). É necessário entender como as variáveis da qualidade do serviço influenciam a retenção dos clientes e os seus resultados financeiros positivos. A autora menciona que muita pesquisa ainda precisa ser feita para validar essas evidências e criar um coerente e integrado conjunto de provas.

A hotelaria é uma atividade que está considerada como uma das indústrias com mais envolvimento por parte do cliente. Os hotéis não oferecem apenas abrigo com uma cama limpa, mas as experiências também acompanham estes benefícios funcionais. Em vários casos, as experiências são a razão pela qual os hóspedes pagam muitas vezes mais pela mesma cama limpa, segura e confortável. As experiências positivas apoiam estratégias de alto preço de hotéis de luxo. Os ricos ambientes físicos e as interações sociais tornam a hospitalidade um domínio atrativo para analisar experiências. O desafio aqui reside em determinar as variáveis que influenciam o conjunto de decisões dos consumidores relativamente às experiências (Cetin & Dincer, 2014), fazendo com que os gestores tomem as decisões estratégicas adequadas que levam à excelência do serviço.

#### iv. As expectativas do cliente versus a oferta hoteleira

Expectativas em serviços são o nível de serviço que o cliente acredita e/ou espera que deve receber (Khan & Su, 2003). Referem Minciotti et al. (2008), que para entender as expectativas dos clientes em relação ao serviço, é preciso entender quando é que os clientes avaliam a qualidade de um serviço e qual o momento onde criaram expectativas através de um padrão interno do qual têm conhecimento antes da experiência de serviço. Experiências anteriores, informações de terceiros, marketing, promessas de fornecedores, características do grupo a que pertence, do país de origem, cultura e muitos outros fatores internos presentes no indivíduo e que condicional a sua expectativa.

Zeithaml et al. (1993) mencionam que o cliente cria expectativas com base em três aspetos: nas suas experiências passadas, no “*word-of-mouth*” e no eficiente marketing das empresas. Estes aspetos formam a imagem do serviço que o cliente espera receber – serviço desejado

(Minciotti et al., 2008). O efeito da “*world-of-mouth*” é crucial, porque um cliente insatisfeito pode propagar a sua insatisfação com o serviço a dezenas de pessoas e com isso os esforços para conseguir novos clientes podem ser em vão (Kotler, 1992).

Szymanski & Henard (2001) dividiram as funções das expectativas de satisfação em duas: a antecipação da satisfação e o papel das expectativas como referências comparativas. Quando discutimos as expectativas como antecipação, o cliente pensa que as expectativas têm uma influência direta nos níveis de satisfação. Quando discutimos as expectativas como referências comparativas, o cliente compara a sua experiência a experiências anteriores.

Assim, o conceito de expectativas é o padrão em relação ao qual os resultados do desempenho são medidos. Se os resultados reais do consumidor excederem as expectativas, o consumidor será chamado satisfeito; se as expectativas excederem os resultados, o consumidor será considerado como insatisfeito (Ullah, 2012).

Omachonu et al. (2008) explicaram que, de acordo com o Índice de Satisfação do Cliente Americano (ACSI), as expectativas do cliente são avaliadas solicitando-lhe que se lembre do nível de qualidade que esperava com base nos seus conhecimentos sobre serviço ou bens e experiência real com um bem ou serviço.

Tendo por base a mais conhecida teoria de Oliver (1997) acerca das expectativas dos consumidores – Paradigma da Desconfirmação das Expectativas – estas expectativas servem como ponto de referência para a avaliação da experiência de consumo efetiva, fazendo posteriormente a comparação entre a expectativa que tinha inicialmente e a sua percepção de performance do produto/serviço. Com essa comparação o cliente compreende se tudo o que aconteceu foi ao encontro do que inicialmente idealizou.

Resumidamente, o Paradigma da Desconfirmação, descreve a satisfação como resultante de um processo comparativo. Os resultados dessa comparação podem ser equacionados em três níveis diferentes: Desconfirmação Negativa (quando o serviço é pior do que as expectativas, levando à insatisfação); Desconfirmação positiva (quando o serviço é melhor do que o esperado); Desconfirmação zero ou confirmação (quando o serviço vai ao encontro das expectativas) (Oliver, 1997).

Segundo Ariffin & Maghzi (2012) é necessário um conhecimento aprofundado sobre as expectativas dos hóspedes, incluindo a compreensão dos fatores que moldam essas expectativas. É fundamental para o hotel esse conhecimento aprofundado, visto que os clientes comparam as suas percepções com a avaliação da qualidade global do serviço.

v. A “*word-of-mouth*” positiva e a percepção da qualidade

O elevado risco envolvido com produtos de hotelaria significa que os clientes não podem “experimentar antes de comprar”. Para agravar isto, na hotelaria os produtos/serviços são frequentemente pré-comprados por parte de estrangeiros e desconhecidos locais (Solnet et al., 2010).

O “*word-of-mouth*” ou boca-a-boca positiva (*WOM*), pode aliviar a percepção do risco de aquisição de um serviço de hospitalidade. Como resultado, a *WOM* pode ser um fator persuasivo na determinação das atitudes e comportamentos nas compras dos clientes (Brown et al., 2002).

Numa indústria madura, caracterizada por forte concorrência, baixo produto diferenciação e custos promocionais limitados, tem como difícil tarefa, a necessidade de destacar-se da concorrência. No caso de companhias aéreas e hotéis de marca, a oferta de produtos dos rivais é quase idêntica (Gagnon & Roh, 2007) e o preço é o fator-chave nas decisões de compra (Gilmore & Pine, 2002). As marcas podem reduzir o risco perceptível para os clientes. No entanto, a abundância e a percepção da semelhança das marcas de hospitalidade podem gerar confusão no momento de tomada de decisão da compra (Bailey & Ball, 2006). Deste modo, a diferenciação entre ofertas aparentemente idênticas pode ser problemática para os clientes, de tal forma que histórias e relatos de outros tornam-se altamente influentes (Solnet et al., 2010) e solidificam a imagem retida do destino e estabelecimento.

De facto, a *WOM* é reconhecida como uma das forças de mercado mais poderosas (Cheng et al., 2006; Mangold et al., 1999) - uma questão fundamental de marketing para as empresas é se os clientes estão dispostos a recomendar os seus produtos ou serviços a amigos e conhecidos (Reichheld, 2003).

Gerar emoções positivas para um produto ou serviço é visto como uma estratégia importante para alcançar uma maior ocupação e rentabilidade (Han & Back, 2007). Tornar-se o tema de

histórias positivas representa uma ferramenta de marketing poderosa e invejável para uma empresa, e a maioria das empresas aspiram a esse estatuto "lendário". Uma percepção muito positiva de uma empresa entre os clientes pode superar um desempenho financeiro positivo (Solnet et al., 2010)

vi. Percepção da Qualidade de Serviço: Gestores vs Prestadores de Serviços e Clientes  
Abordando o conceito mencionado nos capítulos anteriores, Jiang & Wang (2006) definiram a percepção da qualidade como a avaliação do desempenho do serviço recebido e como este é comparado com as suas expectativas. Outro aspeto que Jiang & Wang (2006) referiu foi que as avaliações não se baseiam em atributos de serviço; pelo contrário, dependem dos sentimentos ou a memória do cliente. Assim, os clientes medem a qualidade do serviço em termos de quanto prazer têm recebido de um serviço. Os autores concluíram que o papel da percepção da qualidade do serviço na satisfação do cliente é estabelecido, mas as condições sob diferentes dimensões de efeito influenciarão ou não a avaliação da qualidade do serviço e a satisfação do cliente.

Existem motivos razoáveis para esperar diferenças entre a avaliação do serviço ao cliente por parte da Direção e o que os clientes realmente experimentam. Fundamentalmente, a diferença deve-se ao facto de que para os gestores o valor do cliente é um produto comercial a ser entregue aos clientes enquanto para a cliente este é um serviço a ser experimentado (Parasuraman et al., 1985, 1988).

A importância das dimensões superiores em entender a qualidade de serviço não pode ser subestimada. No entanto, comparar as expectativas de serviço com as percepções de serviço oferece uma perspectiva esclarecedora. As percepções de qualidade daqueles que prestam o serviço e daqueles que o consomem são muito distintas (Parasuraman et al., 1985). Solomon et al., (1985) concluiu que o consumidor avalia a qualidade em função da percepção da forma como o serviço é executado. A lacuna entre as expectativas e a percepções de desempenho determinam o nível de qualidade de serviço na perspectiva do consumidor.

A qualidade do serviço, que envolve sempre o cliente como parte de uma transação, irá, portanto, ser sempre um equilíbrio: o equilíbrio entre as expectativas que o cliente tinha e as suas percepções do serviço recebido. Um serviço de "alta qualidade" é aquele em que o cliente as percepções satisfazem ou excedem as suas expectativas (Saunders & Graham, 1992).

Parasuraman et al. (1985) definiram a qualidade percebida de um serviço como a diferença entre as expectativas dos consumidores de serviço e as percepções do serviço efetivamente prestado. A diferença entre a qualidade percebida e a qualidade esperada pode ser medida pela SERVQUAL. Parasuraman et al. (1988) desenvolveram um instrumento de 22 itens, reconhecido como SERVQUAL, que é amplamente utilizado como um instrumento genérico para medir a qualidade do serviço. Os artigos do instrumento representam cinco dimensões pelas quais os consumidores avaliam a qualidade do serviço:

1. Fiabilidade: a capacidade de fornecer um serviço como esperado pelo cliente.
2. Garantia: o grau em que o cliente pode sentir-se confiante de que o serviço será fornecido corretamente.
3. Tangibilidade: a qualidade do ambiente físico e dos materiais utilizados em prestação do serviço.
4. Capacidade de resposta: a capacidade de resposta do prestador do serviço ao indivíduo necessidades de um determinado cliente.
5. Empatia: a cortesia, compreensão e simpatia demonstradas pelo serviço fornecedor.

Note-se que estas são medidas externas: só podem ser obtidas após o serviço ser entregue. Sofrem, assim, os problemas acima assinalados para as medidas de qualidade de serviço: a falha só pode ser detetada quando é demasiado tarde para responder (Saunders & Graham, 1992).

Tais medidas têm grande valor, não no processo contínuo de melhoria, mas também podem indicar os alvos que devem ser visados. Eles definem o que o cliente está à espera e, portanto, o que devemos melhorar. A fim de entregar estas expectativas, precisamos de medidas internas: medidas que nos digam como podemos antecipar o que o cliente espera. Mais importante ainda, como podemos saber antes da entrega que o serviço irá exceder as expectativas do cliente? (Saunders & Graham, 1992).

(Zimerman & Enell, 1988) aconselham que uma consulta cuidadosa com o cliente seja feita e que uma avaliação do desempenho dos concorrentes é necessária para criar quaisquer escalas

ou medições de qualidade, colocam num quadro restrito de quatro normas de qualidade. As quatro categorias de qualidade de serviço são:

- Pontualidade;
- Integridade;
- Previsibilidade;
- Satisfação do cliente.

A pontualidade do serviço foi referida por vários autores como um componente importante na qualidade de um serviço. É uma característica razoável do serviço receber alta prioridade porque o serviço tem de ser produzido a pedido e o intervalo no fornecimento é um elemento do produto real (Saunders & Graham, 1992).

A integridade trata da integralidade do serviço e deve definir quais os elementos a ser incluídos no serviço, para que o cliente o considere como um produto satisfatório. Esta norma estabelecerá com precisão quais as características essenciais para o serviço (Saunders & Graham, 1992).

A previsibilidade refere-se à consistência do serviço e também à persistência, ou seja, a frequência da procura. "Os padrões de previsibilidade identificam os processos adequados e procedimentos que precisam de ser seguidos (...) podem incluir normas para a disponibilidade de pessoas, materiais e equipamento, e horários de funcionamento" (Zimmerman & Enell, 1988).

Finalmente, a satisfação do cliente destina-se a proporcionar os objetivos de sucesso, que podem basear-se na posição relativa no mercado para a prestação de um serviço específico (Saunders & Graham, 1992).

Uma vez determinados estes padrões de serviço, o passo seguinte é desenvolver técnicas de medição para monitorizar a forma como os padrões estão a ser alcançados.

Uma outra importante fonte de diferença é a comunicação. Os hotéis podem ter como objetivo o reflexo de uma imagem específica e que suscite um certo nível de expectativa; os hóspedes do hotel podem perceber e interpretar isto de forma diferente. Isto é consistente

com Tsang et al. (2000), que referem que a percepções dos turistas e gestores de um hotel diferem, devido às diferenças nas expectativas de qualidade de serviço.

Hamer, (2006) refere que o desempenho do serviço recebido pelos consumidores deve exceder as suas expectativas e aconselha os profissionais a atender a esse aspeto. O fosso entre a expectativa e a percepção da qualidade do serviço está relacionado com a satisfação/insatisfação do consumidor. Assim, o autor sugeriu algumas implicações de gestão, que levam à insatisfação e à satisfação total. A partir deste resultado, os gestores devem procurar expectativas menores dos consumidores, ou seja, comprometer-se menos com o cliente, prometendo menos, a fim de assegurar que possam ir além dessas expectativas (ou seja, entrega excessiva).

Por outro lado, há quem seja de opinião que, devido à falta de expectativa e desempenho, as percepções de qualidade de serviço resultam em percepções de qualidade inferior (ou seja, expectativas mais baixas dos consumidores); expectativas elevadas de desempenho de serviço serão associadas a percepções elevadas de qualidade de serviço. Hamer (2006), sugeriu, portanto, que os gestores que querem aumentar a percepção da qualidade do cliente deveriam diminuir a diferença entre a qualidade esperada e o serviço efetivamente recebido através do aumento das expectativas em vez de tentarem maximizar a diferença entre o serviço prestado e as expectativas. As expectativas podem ser consideradas como equivalentes às percepções de qualidade de serviço antes da utilização do serviço. Estas percepções antes da utilização do serviço são então expectativas, de acordo com o desempenho percebido, e tornam-se percepções de qualidade após a utilização do serviço.

O mesmo autor apontou algumas desvantagens de expectativas baixas, referindo que, se os consumidores esperarem um serviço baixo, irão considerar a empresa de serviços como um fornecedor de serviços de qualidade relativamente baixo. Mesmo que as empresas de serviços excedam as expectativas dos consumidores, continuarão a ser percebidas como prestadoras de serviços de baixa qualidade. Se a empresa entrasse no fenómeno de "sub-promessa", então as expectativas não poderiam ser revistas até um nível que seja benéfico para uma empresa. Assim, a "sub-promessa" resultará em níveis inferiores de percepção da qualidade do serviço. Por conseguinte, é importante lembrar que é melhor responder a expectativas elevadas do que exceder expectativas baixas.

Estudos anteriores identificaram potenciais discrepâncias entre a percepção da gestão e a experiência real dos clientes na indústria hoteleira. Ou seja, os gestores sobrestimam o serviço que prestam (Coyle & Dale, 1993; Saleh & Ryan, 1991; Tsang et al., 2000). Além disso, é provável que os gestores tenham grandes expectativas quanto ao nível de serviço que a organização está a prestar (Gowan et al., 2001). Isso significa que os gestores não têm um conhecimento profundo das necessidades dos clientes, considerando que praticam um bom serviço e por isso nada têm de fazer para o melhorar.

A prestação de serviços envolve colaboradores, gestores e clientes; isto pode criar diferenças entre as percepções do serviço prestado tal como são vistas pelos gestores e os serviços experimentados pelos clientes (Gowan et al., 2001; Hartline et al., 1995). Estas diferenças surgem como resultado da falta de congruência entre os planos dos gestores e a forma como estes são executados pelos colaboradores. As diferenças registadas entre gestores e clientes podem também surgir da comunicação (o que os gestores planearam comunicar) e das mensagens recebidas pelos clientes. Uma vez que os colaboradores têm mais contacto com os clientes (Gowan et al., 2001), as diferenças entre gestores e empregados iriam exacerbar ainda mais as diferenças entre gestores e clientes (Coyle & Dale, 1993; Tsang et al., 2000).

## 5. Os Recursos Humanos em Hotelaria

### i. A importância dos recursos humanos nos serviços hoteleiros

A Gestão dos Recursos Humanos (GRH) é um conjunto de técnicas e estratégias de gestão criadas para criar conexão entre as pessoas e a organização com o fim de alcançar os objetivos organizacionais. De um modo geral, “diz respeito a todas as decisões de gestão que afetam a relação entre a organização e os empregados” (Beer et al., 1985). Deve ser criado um ambiente motivador e seguro para garantir a satisfação dos colaboradores e melhorar o seu desempenho organizacional.

O marketing interno de serviços e a gestão de recursos humanos estão intimamente relacionados (Pitt & Foreman, 1998) e normalmente envolvem componentes de implementação tais como formação, motivação, disseminação de informação e capacidade de resposta (Lings & Greenley, 2005). Uma empresa precisa de recursos centrados no conhecimento e na liderança para desenvolver, gerir e implementar cadeias de processos, interações, decisões e resultados (Grönroos, 2006)

Outra questão relevante para uma empresa é todo o ciclo que integra o recrutamento, pré-seleção, seleção, formação e motivação dos colaboradores de serviço. É essencial para que um colaborador possua tanto competências técnicas como competências interpessoais combinadas com uma atitude saudável, centrada na simpatia e na capacidade de inter-relacionamento (Grădinaru et al., n.d.).

Por conseguinte, as empresas devem procurar recrutar membros hoteleiros para as suas equipas, procurar formas de motivar os colaboradores, e fornecer formação útil para melhorar a comunicação e o conhecimento (Teng, 2011) no sentido de poder satisfazer as necessidades dos segmentos-alvo.

Os colaboradores do hotel são um fator importante nos negócios de sucesso, porque são estes que prestam serviços aos hóspedes. Por exemplo, se os colaboradores do hotel não prestam o serviço certo aos hóspedes, isso irá conduzir a um efeito negativo - os hóspedes podem não voltar ao mesmo hotel. Por outro lado, se o pessoal do hotel for capaz de prestar o serviço certo aos seus hóspedes, neste caso os hóspedes terão uma experiência positiva e poderão voltar (Sultan et al. 2020, citado por Ali et al., 2021). Por conseguinte, é muito necessário a direção de um hotel satisfazer os seus colaboradores.

(Vargo & Lusch, 2008) argumentam que é fundamental para uma empresa reconhecer os colaboradores como recursos operacionais valiosos e investir no seu desenvolvimento. Isto levará a um colaborador satisfeito que irá oferecer um serviço de excelência ao cliente.

Atualmente, a questão enfrentada por qualquer organização é sobre como melhorar de forma sustentável o conhecimento e competências dos seus recursos humanos, de acordo com os desafios enfrentados pela organização. Portanto, os esforços para melhorar o conhecimento como processo de aprendizagem tornaram-se um fator importante e decisivo para a excelência dos recursos humanos. Isto significa que é necessário um esforço para tornar o processo de aprendizagem como parte do comportamento do trabalho (Mubarok & Darmawan, 2019).

Sem uma cultura de aprendizagem, um indivíduo não pode ter uma organização de aprendizagem e sem uma organização de aprendizagem é impossível para uma organização melhorar a excelência dos seus recursos humanos (Mubarok & Darmawan, 2019). A prestação de um serviço de qualidade é um processo contínuo, que implica uma melhoria permanente.

Lendas urbanas de excelência de serviços podem ter efeitos positivos para uma empresa de hospitalidade que vai para além da *WOM* dos seus clientes. A hotelaria é uma indústria caracterizada por uma elevada rotatividade de colaboradores, e colaboradores de qualidade estavam em escassez. Como certos tipos de personalidade são atraídos para funções de serviço como parte de um desejo de prestar serviços de alta qualidade (Schneider, 1980), as empresas com uma reputação de excelência de serviço atrairão naturalmente mais e melhores colaboradores do que aquelas com uma reputação fraca, ou indefinida. Internamente, a narração de histórias entre colaboradores também tem um efeito positivo nos resultados organizacionais, pois contribui para a construção de um clima organizacional unido (Schneider et al., 2000) e leva os empregados a compreender como gerir e executar melhor certos aspetos das suas funções de prestação de serviços (Lundberg, 2008).

#### i. O Marketing Relacional

O Marketing Relacional aparece como uma evolução do marketing. Berry (1983), sugere uma definição que ainda se mantém atual e aceite pela maioria dos investigadores, considerando que o conceito fundamental do marketing relacional é a atração, manutenção e a valorização das relações com os clientes. Para o autor, as atividades tradicionais do marketing são apenas

uma porção do marketing relacional, uma vez que estas não se baseiam apenas em atrair clientes, mas também em estabelecer um crescente nível de interação entre as partes envolvidas, ao longo do tempo.

O marketing relacional tem como principal função identificar, estabelecer, manter e realçar relacionamentos com os consumidores e os outros *stakeholders*, com a finalidade de alcançar todos os objetivos com maior êxito (Gronroos, 1990). O mesmo autor menciona que, o que foi referido é apenas conseguido através de um intercâmbio mútuo e pelo cumprimento das promessas. Para desenvolver fortes relações com os mesmos é essencial a existência de um entendimento das suas capacidades e recursos, bem como necessidades, metas e desejos (Egan, 2001).

Atender e vender aos clientes fidelizados é tão importante para o sucesso do marketing e da empresa a longo-prazo, como atrair novos clientes. Para isso, é necessário existir um bom atendimento por parte dos colaboradores pois assim se mantém o bom relacionamento com os clientes. Após isso, é necessário consolidar o relacionamento empresa-cliente, transformar os clientes indiferentes em clientes fidelizados e servir os clientes como clientes. Tudo isto é marketing (Berry, 2002).

Ward & Dagger (2007), mencionam que o marketing relacional aumenta a oportunidade de mercado da empresa e ajuda a alcançar taxas altas de retenção de clientes, pelo que, não é apenas uma vantagem competitiva de uma empresa em termos de capacidade de criação de valor para o cliente. O marketing de relacionamento está, de uma grande forma, dependente da qualidade desse relacionamento. Essa qualidade é tida através da percepção e da avaliação dos colaboradores da empresa por parte dos clientes, em relação à comunicação e comportamento dos mesmos. A qualidade de relacionamento é algo muito emocional pois envolve sentimentos e emoções dos clientes, através da relação cliente-colaborador (Kim & Cha, 2002).

As estratégias do marketing relacional servem para incentivar o cliente a permanecer na empresa sem pensar na concorrência e aumentar o seu grau de relacionamento com a organização (Berry, 2002). É uma estratégia defensiva que tem como objetivo manter uma relação de longo prazo com os clientes, com a finalidade de compreender as suas necessidades, satisfazê-los e então alcançar a lealdade do cliente, e como consequência, um

maior desempenho do negócio (Sin et al., 2006). Logo, é necessário compreender as necessidades e expectativas dos seus clientes, algo que está em constante mudança, surgindo muitas vezes situações imprevisíveis (Mcilroy & Barnett, 2000).

O marketing de relacionamento está vocacionado para desenvolvimento de liderança, satisfação e, conseqüentemente, fidelidade por parte do cliente. Num mercado onde o cliente dispõe de várias escolhas, uma relação sólida e pessoal é a forma mais correta de manter o cliente fidelizado (Oliveira, 2009).

ii. Relação cliente/colaborador

Na hotelaria, o futuro de uma empresa depende muito da percepção da qualidade das interações entre clientes e colaboradores (Chi & Gursoy, 2009).

Ao longo dos anos, as empresas têm reconhecido os benefícios de estabelecer e fortalecer as relações com os seus clientes. O que começou por ser chamado “marketing relacional” ou “gestão de relacionamentos” terá iniciado a criação de uma filosofia de negócio na crença que reforçar laços com os clientes existentes aumenta a satisfação dos clientes e a habilidade das empresas de servir clientes. Isto evita os grandes custos que, tanto empresas como clientes, podem experienciar na procura de novos parceiros (Claycomb & Martin, 2001).

Posto isto, é de reforçar que a relação com o cliente é particularmente notável no setor dos serviços, por variadas razões: (1) porque os serviços são intangíveis e os clientes normalmente têm muito pouco para avaliar antes de ter o compromisso na compra. O prestador de serviço pode ser o aspeto mais tangível do serviço e, aos olhos do cliente pode ser equiparado com o serviço propriamente dito. A percepção da qualidade da relação com o prestador de serviços pode ser proporcional com a qualidade de serviço em si; (2) a dificuldade de avaliar os serviços antes de realizar o compromisso da compra muitas vezes significa que os clientes têm de confiar na credibilidade do prestador de serviços e as suas experiências anteriores para entender se o serviço prometido vai corresponder às suas expectativas. Isso quer dizer que os clientes geralmente não compram serviços, mas sim promessas de serviços (Claycomb & Martin, 2001).

Uma forte e saudável relação entre clientes e prestadores de serviço gera a confiança que é necessária para os clientes se comprometerem com o serviço. De forma semelhante, porque

é muitas vezes impossível de remover serviços “com defeito” antes que cheguem aos clientes, uma forte relação entre os dois lados por vezes ajuda a recuperar de percalços inevitáveis (Claycomb & Martin, 2001).

Como foi anteriormente referido, Kim & Cha (2002) mencionam que a qualidade das relações entre cliente e colaborador refere-se às perceções e avaliações dos clientes sobre a comunicação e comportamento dos funcionários de serviços individuais, tais como respeito, cortesia, calor humano, empatia e ajuda. Isto envolve a indução de sentimentos e estados emocionais através de interações cliente-colaborador.

O colaborador precisa estar motivado para criar uma boa relação com os clientes. O papel dos colaboradores é determinante na perceção do que os clientes têm na mente em relação a qualquer empresa através do seu desempenho e dos seus atos. As empresas gastam enormes verbas para verificarem a fidelidade dos seus clientes, mas na maioria das vezes ignoram um fator muito importante: aumentar o nível de satisfação e motivação dos seus empregados de forma a atingir os seus objetivos financeiros e não financeiros da empresa (Awan et al., 2014).

Rosenthal & Masarech (2003) afirmam que várias empresas do sector dos serviços consideram os seus colaboradores como um ativo valioso e prestam muita atenção ao seu aliciamento e desenvolvimento das suas competências. As empresas investem nos seus recursos humanos para satisfazer as necessidades que surgem na altura com respeito à satisfação do cliente e isto motivou os empregados de uma empresa a fornecer serviços de qualidade. O nível de motivação dos empregados também aumenta com o aumento ao nível das suas competências.

Budwar (2008), descreve o facto de que as raízes da lealdade dos clientes são estabelecidas com base no nível de motivação do colaborador e na satisfação do cliente. Defende que motivação e compromisso pessoal do colaborador com o seu trabalho é o fator primordial para a cálculo da motivação dos colaboradores, especialmente na indústria de serviços. Conclui que é a motivação dos empregados que decide se o colaborador terá elevada moral, ética laboral, lealdade organizacional e entrega de serviços de qualidade ao cliente com estima. A motivação do colaborador leva a que seja empenhado e que continue a melhorar a sua qualidade de trabalho que, em última análise resulta na melhoria da qualidade do serviço.

A satisfação dos colaboradores tem uma importância fundamental para o crescimento financeiro uma empresa.

Gestores lidam com a dificuldade de determinar os fatores não económicos que criam um bom ambiente de trabalho e que ajudam a manter os colaboradores felizes e satisfeitos. Os fatores não económicos como contribuição reconhecida, sentir-se envolvido nas tomadas de decisão e os gestores manterem uma linha de comunicação aberta com eles, influenciam a satisfação no trabalho (Spinelli & Canavos, 2000).

Os hóspedes têm como fator importante o tratamento que recebem por parte dos colaboradores de um hotel e ficam felizes se os colaboradores responderem às suas necessidades individuais. Pode concluir-se que um colaborador feliz, influencia a atitude do hóspede em relação ao hotel (Spinelli & Canavos, 2000).

### iii. A motivação do colaborador

O conceito de motivação surge durante os anos 40, dando início a uma extensa literatura, nas mais diversas áreas. Vários dicionários, segundo Ruthankoon & Ogunlana (2003) tendem a definir o conceito como “o ato de despertar o interesse de alguém para algo”.

Sansone & Harackiewicz (2000) definiram a motivação como, "qualquer estímulo gerado internamente que provoca a geração e a direção do comportamento". No mesmo seguimento de pensamento, Stoke (1999) citado por Adeyemo & Aremo (1999) declara que motivação é "Um atributo mental que conduz ao grau de lealdade de uma pessoa e mais tarde este nível de lealdade fornece a base para o desempenho organizacional" é chamado motivação.

“A motivação dos colaboradores é um tópico considerado interessante entre os gestores e os investigadores da indústria hoteleira” (Siu et al., 1997, p. 44). Acreditou-se durante muito tempo que, para motivar um colaborador, bastava aumentar o seu nível de remuneração ou premiá-lo pelo seu desempenho. No entanto, a motivação é muito mais do que isso, não nasce apenas de fatores que estão no ambiente organizacional, mas sim de necessidades que variam de pessoa para pessoa ao longo do tempo.

Bateman & Snell (1999) afirmaram que se empregados de uma organização estão motivados, terão um desempenho acima do seu nível de inteligência e competências percebidas.

Mencionaram também que mesmo as pessoas talentosas não conseguirão um nível ótimo, se estiverem menos motivados.

Segundo os autores Ryan & Deci (2000) e Thomas (2002) citados por Güngör (2011), ao contrário de colaboradores desmotivados ou menos motivados, colaboradores motivados são autônomos e orientados por si próprios. Maioritariamente, as empresas focam-se demasiado nos seus clientes externos e na margem de lucro que deles pode resultar, mas esquecem-se de um aspeto de grande importância, é necessário ter recursos e que esses recursos tenham capacidade de criar valor.

v. O compromisso do colaborador

Greenberg & Baron (2000, p. 181) definem o compromisso organizacional como uma "extensão para que um indivíduo identifica e está envolvido com a sua organização e/ou não está disposto para a deixar".

O compromisso dos empregados é definido como o apego psicológico sentido por uma pessoa à organização. Os indivíduos empenhados acreditam em, e aceitam, objetivos e valores organizacionais. Querem permanecer na organização e comprometer-se a prestar um serviço de qualidade em nome da organização (Chen, 2007).

Chen et al. (2002) verificaram que o compromisso estava relacionado com o desempenho dos colaboradores. O compromisso dos empregados serve como um vínculo psicológico que encoraja os indivíduos a agirem de forma consistente com os interesses da organização. Por exemplo, Farh et al. (1998) descobriram que o compromisso dos empregados estava positivamente relacionado com o desempenho das vendas.

As cinco construções universais de compromisso de trabalho são: Ética Profissional Protestante (presente na ética do trabalho), compromisso de carreira, compromisso organizacional (continuidade e afetividade), e envolvimento no trabalho.

- A Ética Protestante no Trabalho (*PWE*) acredita que o trabalho árduo é importante e que os tempos livres e o excesso de dinheiro são prejudiciais. A *PWE* é considerada um "atributo relativamente fixo ao longo da vida" (Morrow, 1983, p. 495).

- O compromisso de carreira é definido como "a atitude de cada um perante a sua profissão ou vocação". O compromisso de carreira não parece ser uma atitude particularmente manipulada (suscetível de mudança) (Morrow, 1983).
- O compromisso de continuidade é definido como "a medida em que os empregados se sentem comprometidos com as suas organizações em virtude dos custos que sentem estar associados à partida"(Meyer & Allen, 1984, p. 375).
- O compromisso afetivo define-se como um conjunto de "sentimentos positivos de identificação, apego e envolvimento com a organização do trabalho" (Meyer & Allen, 1984, p. 375). Os trabalhadores com forte compromisso afetivo permanecem porque o desejam.

O compromisso organizacional (continuidade e afetividade) pode flutuar durante a vida de um empregado (Morrow, 1983, p. 495).

- O envolvimento no trabalho é "uma crença descritiva do trabalho atual e tende a ser uma função de quanto o trabalho pode satisfazer as necessidades atuais" (Kanungo, 1979, p. 342).

O envolvimento no trabalho parece demonstrar um nível de estabilidade moderado; *PWE* e o compromisso de carreira são também relativamente estáveis; o compromisso organizacional pode ser sujeito a manipulação; e o envolvimento no trabalho é moderadamente mutável (Morrow, 1983).

O compromisso afetivo pode ser considerado o mais desejável para uma organização, atendendo a que, tratando-se de empregados com elevada afetividade o compromisso é mais suscetível de contribuir voluntariamente para o desempenho organizacional e até fazer mais do que se espera deles (Morrow, 1983).

O compromisso com a organização pode ser benéfico para a satisfação do cliente de duas formas. Por um lado, os empregados estão geralmente comprometidos com as suas organizações para prestar um serviço de alta qualidade aos clientes (Boshoff & Tait, 1996). Por outro lado, colaboradores empenhados estão satisfeitos com o seu trabalho e este sentimento de satisfação é transmitido aos clientes (Ulrich & Lake, 1991).

Maxwell & Steele (2003) definem o compromisso organizacional como uma forte crença e aceitação dos objetivos organizacionais, como uma vontade de exercer um esforço considerável e um desejo de manter a filiação organizacional. Maxwell e Steele também veem que a interação social, níveis de remuneração mais elevados e a expansão dos seus papéis constroem o compromisso, enquanto o conflito de papéis, os colegas de trabalho pouco amigáveis, e a percepção de baixo níveis de importância diminui o compromisso.

À medida que o tempo avança, o elemento de confiança, solidariedade entre trabalhadores e contratos psicológicos, tornam-se predominantes na compreensão de como se desenvolve o compromisso organizacional (Martin, 2008).

Ahmad et al. (2011) destacam a necessidade de uma adequada relação pessoa-organização para desenvolver o compromisso organizacional e trazer em conta os temas de compromisso nomeadamente, de compromisso afetivo, contínuo e normativo. Este último, ajudou certamente a fundamentar o compromisso como conceito e aprofundou o entendimento, salientando-se que continua a crescer à medida que novas variáveis são acrescentadas, como se vê no trabalho de Passarelli (2011), que propõe que quanto mais qualificados forem os empregados (uma área em que as organizações se concentraram nos últimos tempos) e quanto maior for a organização para a qual trabalham (à medida que as organizações se fundem como resultado da concorrência), mais empenhados estes estarão.

O compromisso organizacional é conhecido como a abordagem de vontade pessoal e o autocontrolo de um empregado da organização onde esse empregado em particular está a trabalhar (English & Chalon, 2011). O compromisso organizacional capturou uma rápida atenção das organizações, investigadores e profissionais do desenvolvimento organizacional desde as últimas duas décadas.

Antes o compromisso organizacional era normalmente negligenciada, mas com o rápido aumento de concorrência, globalização, e desenvolvimento de normas das organizações foi alvo de mais atenção e mais tarde considerado como o fator essencial para reduzir a rotação dos empregados e a retenção efetiva das pessoas talentosas pelas suas organizações (Lim et al., 2017).

vi. A rotatividade dos colaboradores na indústria hoteleira

A intenção de rotatividade refere-se à consciência ou pensamentos dos colaboradores sobre deixar o trabalho (Akgunduz & Cin, 2015). Referimo-nos às intenções de desistência como a ideia de desistir, a intenção de procurar outro emprego noutra lugar, e a intenção de desistir como avaliada no modelo de rotatividade de Mobley et al. (1978). Mobley et al. (1978) desenvolveu uma escala que era utilizada para avaliar a intenção de retirada da organização. Os níveis são:

- (1) Penso muito em abandonar a organização,
- (2) Estou a procurar ativamente uma alternativa à organização,
- (3) Assim que for possível, deixarei a organização.

O estudo das atitudes dos trabalhadores é certamente útil uma vez que, saber o porquê destes trabalhadores estarem infelizes pode ajudar a organização a concentrar os seus esforços na raiz do problema. Estudos anteriormente realizados sobre o tema focaram-se nas atitudes de um indivíduo sobre o seu ambiente de trabalho no que diz respeito ao trabalho em si, aos supervisores e aos colegas de trabalho e as atitudes relacionadas consigo mesmas (isto é, a satisfação no trabalho com o compromisso organizacional) ou a rotatividade, o absentismo e vários outros comportamentos (Firth et al., 2004).

Do nosso ponto de vista e a julgar pela investigação a que tivemos acesso, não foi ainda analisada de forma extensiva a maneira como cada indivíduo se sente, em relação à organização onde trabalha, o que requer uma análise mais cuidada das suas atitudes, ou seja, as suas características e disposição influenciam o tipo de atitude sobre a organização.

A este respeito, Silva (2006) levanta uma série de questões das quais se destacam duas: Existe uma pessoa “certa” que melhor se enquadra na indústria hoteleira? Se assim for, existem características específicas que as empresas da indústria hoteleira devem ter em atenção no momento do recrutamento?

As atitudes específicas dos empregados que têm sido estudadas são o compromisso organizacional e a satisfação no trabalho. Estas são apontadas como razões que contribuem

para a rotatividade, uma vez que os indivíduos insatisfeitos têm mais probabilidades de deixar os seus respetivos empregos (Smith et al., 1996).

A rotatividade dos empregados tem sido uma questão de gestão crítica na indústria hoteleira. Altas taxas de rotatividade de empregados resultam em custos diretos e indiretos, tais como custos associados ao recrutamento e formação de novas contratações, e a perda de conhecimento organizacional e cultura coesa (Robinson et al., 2014).

Silva (2006) menciona (através de um estudo a vários autores) que as razões para o abandono organizacional são, a baixa remuneração, os benefícios inadequados, as más condições de trabalho, a má moral e atitudes dos trabalhadores e o recrutamento inadequado.

O compromisso dos colaboradores no sector hoteleiro é frequentemente medido pela rotatividade dos empregados. A rotatividade dos empregados, no entanto, não é necessariamente toda negativa; de facto, as organizações precisam de rotação para gerar novas ideias de novos colaboradores e permitir que os empregados saiam para outras oportunidades de carreira (Dalton et al., 1982).

Brien et al. (2015) referem também que a rotatividade dos colaboradores tem uma relação com um serviço ao cliente de baixa qualidade e aumenta os custos de recrutamento e formação dentro das organizações de alojamento.

#### vii. A comunicação interna como fator de sucesso

A comunicação interna pode definir-se como um indicador de partilha de conhecimento, discussão de ideias e desenvolvimento dentro de uma empresa. Segundo Simões (2008), a comunicação é, neste momento, assumida como um fator que colabora com as dinâmicas de trabalho e, conseqüentemente, com o desempenho de cada colaborador ou da equipa.

Segundo Tavares (2005, p. 25) “a comunicação é o sangue que mantém a organização viva. É ela que transforma as ideias, os sentimentos, os planos e as decisões em ações produtivas.”.

Pimenta (2009) afirma que a comunicação interna assume um papel importante dentro da empresa, tendo como objetivo principal motivar e integrar os colaboradores.

A comunicação eficaz ajuda a direção das organizações a desenvolver equipas de trabalho autodirigidas ou autogeridas. Os diretores esperam que as equipas ajudem a reduzir a sua

responsabilidade para que seja possível concentrar a tomada de decisões nas raízes da operação (Smith, 1998). As equipas autogeridas constituem uma excelente oportunidade para integrar o pensamento, métodos e ferramentas de qualidade no trabalho do dia a dia, uma vez que são realizadas atividades interdependentes em vez de trabalhos individuais. Isto pode alcançar melhores resultados, tais como respostas rápidas e flexibilidade (Logan, 1995 citado por Fletcher, 1999).

Numa revisão da literatura tradicional, é demonstrado que a comunicação e o sucesso organizacional estão altamente relacionados. Muitos investigadores sugerem que a gestão é comunicação. A comunicação organizacional desempenha um papel bem mais importante do que o comum das pessoas considera. Importa vê-la como uma disciplina que tem em conta vários aspetos legais e direções benéficas (Mubarok & Darmawan, 2019).

A comunicação interna é uma forma de comunicação formal ou informal que é realizada internamente em todos os níveis da organização (Kalla, 2005). É considerada como um intercâmbio de informações e ideias realizadas numa organização (Bove & Johnson, 2000). De acordo com Curtis et al. (2000), há várias razões pelas quais a comunicação ocorre numa organização, nomeadamente para: dar e receber informação, influenciar os outros, estimular o interesse, reduzir o atrito e capacitar a sociedade a realizar a sua tarefa ou educar comportamentos. Parece-nos evidente que, se um empregado não tem conhecimento dos objetivos da empresa e não recebe feedback relacionado com o seu trabalho, está aberto o caminho para a desmotivação e o desinteresse. Por isso, torna-se uma razão urgente para o desenvolvimento da comunicação interna dentro de uma organização. Vários resultados de numerosos estudos mostram que uma empresa com uma estratégia de comunicação será mais bem-sucedida do que uma empresa com comunicação deficiente (Mubarok & Darmawan, 2019).

#### viii. O marketing interno para a qualidade de serviço

Existiu uma rápida emergência de literatura acerca do marketing interno (MI), mas segundo Ahmed & Rafiq (2003) ainda se trata de um conceito pouco aplicado na prática. Os mesmos autores consideram que um dos maiores obstáculos à implementação do marketing interno nas organizações é a carência de um conceito único que defina o que é o marketing interno.

Berry (1981), pioneiro na definição de marketing interno, considera o colaborador como cliente interno e o trabalho como o produto, e propõe o marketing interno como resposta a resolução da falta de qualidade e consistência dos serviços prestados. De facto, Cardy & Lengnick-Hall (2011) referem que, perante um mercado cada vez mais competitivo, torna-se necessário reter e satisfazer as necessidades do capital humano, uma vez que se trata de um dos recursos capazes de conceder vantagem competitiva às organizações, de forma sustentável.

Bose & Prakash (2019) sugerem que a definição de marketing interno varia consoante a perspetiva através da qual é analisado. Assim, os autores consideram que o marketing interno pode ser entendido como sinónimo de gestão de recursos humanos, como um conjunto de técnicas de marketing externo aplicadas ao cliente interno, como uma condição necessária para a satisfação do cliente externo e, por fim, como uma fonte de vantagem competitiva para a organização. Os mesmos autores mencionam que o crescente reconhecimento da importância do papel dos colaboradores, sobretudo no âmbito do setor de serviços, fez com que as organizações reconhecessem os colaboradores como seus clientes internos, com vontades e necessidades próprias.

O marketing interno é levado a cabo pela liderança da empresa, através da qual se desenvolvem e gerem colaboradores motivados e orientados para os serviços (Gronroos, 1981). Mais especificamente, estas são atividades que a empresa se compromete a formar e motivar, recompensando os empregados para que estes sejam capazes de realizar um serviço de qualidade (Zeithaml & Bitner, 1996).

O marketing interno é bem-sucedido quando implementa as noções de satisfação do cliente em combinação com a satisfação dos empregados, o que gera um efeito de espelho entre os dois (Noe et al., 2010).

Uma das tarefas mais desafiantes na hospitalidade é mostrar sentimentos autênticos e positivos devido à maior quantidade de interação entre os fornecedores da linha de frente e os clientes (Noe et al., 2010). É importante compreender que as experiências de hospitalidade são avaliadas tanto nas dimensões emocionais como no ambiente físico (Ariffin, 2013). Neste âmbito é fundamental que o colaborador seja um embaixador da empresa para entregar, não só os componentes tangíveis, mas também os emocionais. Consideramos que, os empregados

com uma autoestima bem estruturada e motivados, são fundamentais para trabalhar na indústria hoteleira (Chu et al., 2012) porque desenvolvem mais facilmente a capacidade de servir, com gosto, sendo deste modo indivíduos mais hospitaleiros.

As raízes do conceito de MI residem nos esforços para melhorar a qualidade de serviço. Um pressuposto-chave subjacente à visão do MI baseia-se nas noções de que "para ter clientes satisfeitos, a empresa deve também ter empregados satisfeitos". Empregados satisfeitos criam clientes satisfeitos que são mais leais e, portanto, criam mais lucro para a empresa (Ahmed & Rafiq, 2003).

Além disso, (Gummesson, 2000, p. 28) resumiu a importância do MI, referindo que "a capacidade de um empregado para influenciar e satisfazer as necessidades de outros dentro da organização é considerada um antecedente para a satisfação do cliente externo. Só se as relações com os clientes internos funcionarem, é que a qualidade do resultado pode ser excelente, criando assim satisfação, ou ainda melhor, clientes externos encantados". Como resultado, a empresa deveria pensar como vender os produtos internos aos clientes internos para atingir os objetivos da empresa e obter uma prestação de serviços de alta qualidade. Ao vender o produto corretamente ao colaborador, mais facilmente ele o venderá ao cliente. Drakes et al. (2005) concluíram que a empresa deveria fazer os seus empregados adorar a sua marca, que assim convencerá o cliente a amá-la também.

A este respeito, Vasconcelos (2008) argumentou que as estratégias de marketing externo serão melhoradas, melhorando em primeiro lugar a estratégia do MI, o que implica, desenvolver as relações internas entre os clientes internos (os empregados) e satisfazer a necessidade dos clientes internos e prestadores de serviços para os tornar mais enquadrados e motivados (Tsai & Tang, 2008).

## 6. O Cliente

### i. A Orientação para o cliente

Na literatura que referencia o marketing, o impacto da orientação de uma empresa para o cliente no seu sucesso económico a longo prazo é, em grande parte, indiscutível. O conceito de orientação para o cliente evoluiu assim para um dos principais campos de investigação de marketing (Hennig-Thurau & Thurau, 2003).

A ideia subjacente à orientação do cliente - que está intimamente relacionada com o pensamento fundamental por detrás do próprio marketing - é que uma empresa tem de responder adequadamente às necessidades e desejos dos seus clientes a fim de assegurar que estes adquiram os produtos e serviços da empresa, experimentem um elevado grau de satisfação com estes bens e serviços, e depois se tornem clientes leais dessa empresa. Embora raramente seja explicitado na literatura, a orientação para o cliente pode ser vista como um dos principais fundamentos do marketing de relacionamento (Hennig-Thurau & Hansen, 2000).

No marketing de serviços, o comportamento dos colaboradores desempenha um papel central em relação à perceção de satisfação e qualidade de serviço de um cliente. Isto é especialmente verdade para os colaboradores da linha da frente, ou seja, os empregados que interagem pessoalmente com o cliente como parte do encontro de serviço. Como consequência, pode esperar-se que a orientação para o cliente dos empregados de serviço influencie fortemente o desempenho comercial de uma empresa de serviços através do desenvolvimento de relações duradouras cliente-colaborador (Bove & Johnson, 2000).

Kelley (1992) foi um dos primeiros investigadores a estudar a construção da orientação para o cliente em colaboradores do setor dos serviços (COSE). O autor considera que a orientação do cliente dos empregados da linha da frente de uma empresa de serviços é crucial para o sucesso empresarial, propondo e testando empiricamente um quadro conceptual de determinantes COSE, que incluem construções organizacionais tais como, clima organizacional e socialização, bem como construções pessoais, tais como esforço e direção motivacional.

Figura 1 - Quadro Conceptual de determinantes COSE



Fonte: Kelley (1992) adaptado pela autora

O autor, com este estudo, conseguiu comprovar que a maior parte das hipóteses formuladas no quadro conceptual têm relação positiva. A única descoberta inesperada diz respeito à relação entre o esforço de motivação e a orientação para o cliente. Foi antecipada uma relação positiva; contudo, os resultados deste estudo indicaram que não havia uma relação significativa entre estas duas construções. A conclusão não significativa relativamente a esta relação pode dever-se à natureza das tarefas a serem executadas pelos colaboradores de serviço que foram analisados. Foi sugerido que a direção motivacional dos empregados pode ter sido uma influência mais forte no desempenho do que o esforço de motivação (Kelley, 1992).

Após Kelley, Brown et al. (2002) definem o COSE como uma "tendência ou predisposição do indivíduo para satisfazer as necessidades do cliente num contexto de trabalho" e conceptualizam-no como bidimensional. De acordo com o seu pensamento, COSE é composto por:

- Uma dimensão de necessidades que cobre a crença do empregado de que ele ou ela pode satisfazer os desejos dos clientes;
- Uma dimensão de prazer que representa a medida em que o empregado gosta de interações com os clientes.

Donavan et al. (2004) baseiam-se nas conclusões de Brown et al. (2002) e adotam a sua definição de COSE. No entanto, o seu interesse está nas consequências do COSE, Donavan et al., 2004) aplicam uma perspectiva intra-organizacional e, conseqüentemente, consideram o compromisso organizacional do empregado e a sua satisfação profissional como resultado, variáveis do seu modelo estrutural. Em contraste com Brown et al. (2002), argumentam que COSE consiste em cinco dimensões intituladas, "necessidade de mimar", "necessidade de ler o cliente", "necessidade de relação pessoal", "necessidade de entregar", e "necessidade de comunicar".

Finalmente, Hennig-Thurau & Thurau (2003) definem o COSE como o comportamento do colaborador em interações pessoa-a-pessoa e surge uma conceptualização tridimensional de COSE. A sua abordagem baseia-se nos requisitos que devem ser satisfeitos pelos empregados para satisfazer as necessidades dos consumidores durante a interação empregado-consumidor. Os mesmos autores baseiam-se em Von Rosenstiel (Von Rosenstiel, 1988 citado por Hennig-Thurau & Thurau, 2003) que faz a distinção entre "conhecimento individual", "vontade pessoal", e "subsídio social" como pré-requisitos para o comportamento geral dos empregados, introduzindo a este respeito três dimensões COSE:

- As competências de um empregado, orientadas para o cliente;
- A sua motivação para servir os clientes;
- A sua auto-percepção da autoridade decisória.

Ao contrário do trabalho anterior neste campo, esta abordagem é de tipo dedutivo pois, segundo Hennig-Thurau & Thurau (2003), um empregado só pode comportar-se num sentido totalmente orientado para o cliente se todas as dimensões existirem, ou seja, se estiver motivado, competente e autorizado a tratar os clientes de acordo com as suas exigências.

Segundo Hennig-Thurau (2004), COSE é a característica de um colaborador de serviço que tem a capacidade e aptidões para identificar, compreender e satisfazer as necessidades do cliente, e atua para esse fim.

COSE consiste em quatro características possuídas pelos empregados de serviço: (a) competências técnicas, (b) competências sociais, (c) motivação e (d) autoridade decisória (Hennig-Thurau, 2004). Competências técnicas e sociais são aquelas de que um empregado

necessita para responder às necessidades do cliente; motivação refere-se ao incentivo pessoal do empregado para satisfazer essas necessidades; autoridade decisória é a liberdade percebida pelo empregado para fazer o que é necessário para satisfazer as necessidades do cliente (Hennig-Thurau & Thurau, 2003).

Num estudo centrado nos clientes das empresas de meios de comunicação e agências de viagens, verificou-se que estas quatro dimensões tinham um impacto positivo na satisfação, compromisso e retenção do cliente (Hennig-Thurau, 2004) - três consequências da construção do COSE que foram consideradas cruciais para o sucesso das empresas de serviços e que foram consideradas como uma medida indireta do desempenho empresarial.

#### ii. Melhor compreensão da satisfação do cliente

As empresas de alojamento têm sido desafiadas a aumentar os seus níveis de qualidade e de serviço, a melhorar a conceção dos seus produtos e a diminuir os tempos do seu ciclo de desenvolvimento de produtos. Foram feitos progressos significativos nestas áreas, considerando-se que um dos objetivos mais importantes no mercado hoteleiro hoje é proporcionar satisfação total ao cliente (Skogland & Siguaw, 2004).

Em 1980, Oliver define a satisfação como a avaliação da discrepância percebida entre as expectativas e a realidade do desempenho do produto. Por outras palavras, é a avaliação que o cliente faz para saber se o produto/serviço vai ao encontro das suas expectativas. Mais tarde em 2014, o mesmo autor refere que a satisfação do consumidor é exceder as suas expectativas desencadeando emoções muito positivas (Oliver, 1980, 2014).

A satisfação do cliente é considerada como um dos resultados mais importantes de todas as atividades de marketing numa empresa orientada para o mercado (Carev, 2008).

É necessário definir uma estratégia eficaz de serviço, como refere Minciotti et al. (2008). O primeiro passo para definir essa estratégia é identificar as necessidades dos clientes e se essas estão a ser atendidas ou não pela empresa, da forma mais adequada. Lovelock & Wright (2003) apontam os passos para identificar a estratégia adequada:

- Determinar os atributos mais importantes do serviço para atender e superar as expectativas dos clientes;

- Apresentar os atributos importantes do serviço, nos quais os concorrentes são mais vulneráveis;
- Delimitar as capacidades e potenciais de serviços da empresa;
- Avaliar competências e incompetências do serviço, pontos fracos e fortes dos recursos, reputação do serviço e razão de ser;
- Desenvolver uma estratégia de serviço que se dirija às necessidades importantes e permanentes do cliente, que explore pontos vulneráveis da concorrência e se ajuste às capacidades e potencial da empresa.

Importa satisfazer o cliente da empresa para expandir o negócio, para ganhar uma maior quota de mercado, e para adquirir retorno e negócios de referência – requisitos que conduzem a uma maior e melhor rentabilidade (Barsky, 1992).

Minciotti et al. (2008) consideram que a medição da satisfação dos clientes em serviços acarreta vantagens para a empresa porque permite a implementação de negócios repetitivos do cliente, o que gera um maior lucro que, por consequência, cria uma alta satisfação dos acionistas, desencadeando deste modo um maior investimento (Oliver, 2014). Conclui-se que a satisfação de clientes está diretamente ligada ao crescimento do negócio.

Para as empresas, entre os diversos benefícios adquiridos por reter consumidores altamente satisfeitos, incluem-se a menor elasticidade dos preços, o afastamento de seus consumidores das ofertas da concorrência, a redução dos custos de transações futuras, custos de falha reduzidos, um menor custo para atrair novos clientes e a melhoria da reputação da empresa (Fornell, 1992).

No entanto, Reichheld (1996) tem salientado uma modificação de paradigma que estabelece a lealdade como principal alvo das estratégias de marketing e não mais a satisfação. O mesmo autor, afirma que o problema é que, se a pontuação relacionada à satisfação não for associada com a lealdade do cliente e os lucros gerados por eles, ela pode muito bem se tornar um fim em si mesma.

### iii. As dimensões da satisfação do cliente

Embora uma investigação da satisfação geral com os serviços forneça uma visão relevante da lealdade, um conhecimento ainda maior pode ser obtido através da disseminação da

satisfação nas suas várias dimensões, especialmente numa indústria onde o comportamento de mudança e a lealdade do cliente são primordiais (Rust & Zahorik, 1993). De facto, algumas dimensões da satisfação podem ser antecedentes mais importantes de comportamento de compra repetida e lealdade do que outras.

As dimensões comuns de satisfação com componentes de serviço incluem: qualidade do serviço, qualidade do produto, preço e localização. Os investigadores sugerem que o "fator pessoas" (ou seja, a qualidade de serviço), em termos de tangibilidade, fiabilidade, capacidade de resposta, garantia e empatia (Parasuraman et al., 1994), pode ser o mais silencioso na determinação da satisfação geral e das compras repetidas na indústria de serviços (Ganesh et al., 2000; Yüksel & Yüksel, 2002). Como em outras relações sociais, a ligação entre o representante do hotel e o hóspede é mais pesada quando o hóspede faz um julgamento de satisfação do que quando o hóspede não faz tal julgamento. Crosby et al. (1990) descobriram que a qualidade da relação entre o representante do hotel e o hóspede determina a probabilidade de intercâmbio contínuo (ou seja, lealdade) entre essas partes no futuro. Estes e outros estudos parecem sugerir que ter uma relação interpessoal com alguém da organização pode levar um cliente a tornar-se mais empenhado, ou leal, a essa empresa.

Na indústria hoteleira, atualmente, um dos maiores desafios para os gestores é oferecer e manter a satisfação e lealdade dos clientes. A satisfação dos clientes é um elemento importante da atividade de marketing que liga o processo de compra e consumo com fenómenos de pós-compra (Ha & Jang, 2009). Os elevados níveis de satisfação têm estado ligados ao desenvolvimento de relações duradouras (Hennig-Thurau & Klee, 1997). A melhoria dos níveis de satisfação do cliente é importante para as empresas devido à influência na economia (Fornell et al., 2006). Um grau superior de satisfação do cliente tem várias vantagens para o prestador de serviços/ marca como o aumento da reputação da marca, maior fidelidade dos clientes, preço mais baixo elasticidade, tendência reduzida de comutação e *word of mouth* positiva (Anderson et al., 1994; Fornell, 1992).

Os investigadores propuseram que benefícios como os custos de mudança, as perceções de valor e a confiança levam ao compromisso de relacionamento. Deste modo percebe-se que o compromisso em relação à empresa pode ser um importante fator de fidelização do cliente (Bowen & Shoemaker, 1998; Rather, 2017).

#### iv. A importância da fidelização do cliente em turismo e hotelaria

A fidelidade do cliente tem sido considerada como um fator importante que leva a ganhar vantagem competitiva sobre outras empresas sob um ambiente altamente competitivo e dinâmico. Trata-se de uma construção multidimensional que se baseia em duas componentes, atitude e comportamento (Leninkumar, 2017).

A fidelização baseia-se na disposição de um cliente em recomprar com frequência no futuro um serviço/produto de uma determinada marca ou de um portfólio da mesma marca, dando preferência a estes e recomendando-os (Lam et al., 2004), independentemente dos esforços do marketing da concorrência em procurar um comportamento de mudança no consumidor (Oliver, 1999). A fidelidade do cliente é fundamental, uma vez que vai permitir a construção de uma base de dados para um conhecimento mais profundo, o que proporciona a maior satisfação dos clientes e a sua retenção, de modo a torná-los lucrativos num certo período (Uncles et al., 2003).

A retenção de clientes deve ser uma preocupação constante das empresas que procuram atuar de modo competitivo, afirmando-se perante a concorrência (Cobra, 2004). O mesmo autor defende que é necessária a intervenção de todos os elementos envolvidos no processo e também a descoberta dos desejos dos clientes, procurando satisfazê-los da melhor forma possível.

Em 1999, Shoemaker e Lewis viram a fidelidade do cliente "o futuro do marketing de hospitalidade". Sugeriram que a chave para o sucesso do marketing era passar de táticas baseadas em transações, tais como descontos, para estratégias centradas na construção de relações com a marca (Shoemaker & Lewis, 1999).

A fidelidade do cliente, tema dominante na investigação de marketing, tornou-se uma preocupação essencial para os gestores, sendo entendida por muitos como uma compulsão estratégica. Esta preocupação crescente deve-se principalmente à profunda concorrência, particularmente nas indústrias de serviços, e ao atual enfoque na relação entre clientes e prestadores de serviços, que é a essência da abordagem de marketing relacional (Rather & Sharma, 2017).

Devido à importância da lealdade dos clientes, as empresas estão a tentar aumentar a lealdade dos seus clientes através de programas de fidelização e estratégias de marketing de relacionamento (Hallowell, 1996).

Segundo Sachs (2015), a fidelização de clientes é a criação de uma relação construtiva e duradoura entre empresa e cliente e o produto. Assim, é muito importante que a empresa esteja atenta às necessidades e gostos dos clientes, podendo deste modo destacar-se da concorrência.

Para que isso aconteça da forma correta, a principal etapa na fidelização de clientes é definir o seu público-alvo. Para isso, a empresa deverá fazer uma segmentação eficaz para conseguir conhecer os seus clientes e as suas características comuns. Essa segmentação permite ainda estimar a sensibilidade do cliente às ações de fidelização efetuadas pela empresa (Meyer-Waarden, 2008).

Kotler e Keller em 2012 referiram que, no passado, a indústria hoteleira acreditava que o objetivo do marketing era conquistar, de forma constante, novos clientes, com a preocupação de os satisfazer, proporcionando-lhes a melhor experiência durante a sua estada no hotel. A angariação de novos clientes era o objetivo principal, mas os autores afirmam que este tipo de marketing (marketing de conquista) não é suficiente para os dias de hoje e que os hoteleiros terão de adotar um marketing de fidelização (Kotler & Keller, 2012).

Na hotelaria existe uma elevada concorrência de mercado e, não se pode assumir que exista uma ilimitada procura de clientes disposta a repetir a mesma experiência. Logo, é importante que os hotéis tenham a capacidade de adaptar os seus serviços às mudanças a ocorrer no mercado (necessidades, estilos de vida...), de forma a aumentarem a fidelidade e retenção dos clientes (Min et al., 2002).

O aumento da sofisticação e do conhecimento das exigências dos consumidores, em sintonia com o aumento da concorrência empresarial, criou um desafio para a indústria hoteleira. Por conseguinte, os gestores hoteleiros estão a procurar formas de compreender os fatores mais influentes que afetam a lealdade dos clientes, que os possam ajudar a implementar estratégias de marketing que assegurem que os hoteleiros recebam a lealdade dos clientes existentes e potenciais para maximizar o seu valor vitalício. Durante vários anos, o

desenvolvimento da fidelização do cliente foi o principal objetivo das atividades de marketing de numerosas empresas (Rather & Sharma, 2017).

A indústria hoteleira reconhece que a qualidade de serviço superior é um dos fatores mais importantes para poder criar valor ao seu serviço e por sua vez, levar à fidelização do cliente. Melhorar a qualidade de serviço tornou-se, então, obrigatório para toda a indústria para que exista uma maior participação no mercado e conseqüentemente uma maior rentabilidade do negócio, independente de fatores internos ou externos. Os hotéis que pretendem melhorar a sua quota de mercado através da descida de preços, correm o risco de prejudicar a sua lucratividade a médio e longo prazo (Ernst & Young, 1996 citado por Lee et al., 2003). Logo, é qualidade de serviço e não o preço, o principal fator para que um hotel consiga diferenciar-se da concorrência, bem como, conquistar a fidelização dos clientes (Kandampully & Suhartanto, 2000).

Concluindo, consideramos que, a Hotelaria é um serviço em constante mudança. Atualmente, os gestores precisam de se adaptar às novas exigências dos hóspedes. Cada vez mais os clientes são exigentes em relação à qualidade e não ao preço. As razões de fidelização passam pela qualidade de serviço percebida em todas as áreas de um estabelecimento hoteleiro. Todo o cliente gosta de ser bem tratado, sentir que é valorizado e sentir-se único. O foco dos gestores tem de destacar o prestador de serviço.

O prestador de serviço é o “rosto” da empresa e irá ser sempre a memória mais clara que o cliente vai reter, quando se lembrar da experiência. Para conquistar o cliente, a base fundamental é a “conquista” do colaborador. Um colaborador que acredita no produto/serviço que vende e presta, será um colaborador mais motivado e venderá com agrado e satisfação os serviços da unidade, estando motivado para prestar serviço e desempenhar as suas funções. As empresas terão de adotar políticas de “conquista” ao colaborador para que o cliente saia “conquistado”: um colaborador feliz leva a um cliente satisfeito e fiel.

Adicionalmente, o colaborador terá de possuir orientação para o cliente que é, de certa forma, intrínseca à personalidade do mesmo, mas poderá ser trabalhada através de formação contínua.

Um cliente satisfeito é fundamental para o seu retorno e fidelização. Existem muitos aspetos que os clientes podem considerar positivos, mas se o serviço não for do agrado, dificilmente voltarão.

Em suma, os colaboradores de hotelaria que trabalham com foco na satisfação do hóspede, potencializam o crescimento das empresas hoteleiras com a consequente fidelização de clientes e com a sustentabilidade do negócio.

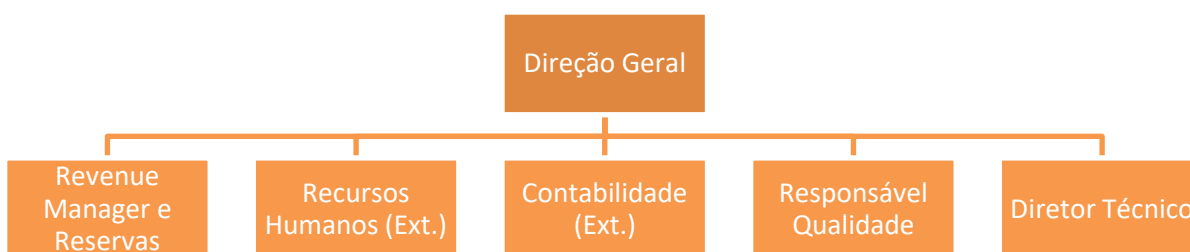
## II. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

### 1. M.Ou.Co, Lda e Porto Dorme

A empresa M.Ou.Co, Lda e Porto Dorme são duas empresas independentes, mas partilham a mesma gestão e direção. O M.Ou.Co Hotel pertence à empresa M.Ou.Co, Lda e os alojamentos locais da marca Aparthotel Oporto pertencem à empresa Porto Dorme – Serviços Hoteleiros Lda.

Devido à dinâmica das empresas, foi necessário a criação de uma equipa transversal que exerce funções nas duas empresas e o seu organigrama é o seguinte:

Figura 2 - Organigrama Transversal



Fonte: Autoria Própria

Estes cinco departamentos reportam à direção geral diretamente, constituída por apenas uma pessoa.

#### 1.1 Aparthotel Oporto

A Aparthotel Oporto agrega cinco alojamentos locais que se localizam no centro do Porto e integram, ao todo, 75 apartamentos, com tipologias de T0 a T3. Os seus nomes, regra geral, têm o nome da rua em que se inserem. Os edifícios são, a sua maioria, recuperados e reabilitados com exceção do Aparthotel Oporto Anselmo que foi inaugurado pouco antes do M.Ou.Co Hotel e tem uma arquitetura muito semelhante ao hotel. A Aparthotel Oporto dispõe de um organigrama próprio com colaboradores exclusivamente da empresa Porto Dorme.

### 1.1.1 Organigrama Porto Dorme

**Figura 3 - Organigrama Aparthotel Oporto**



Fonte: Autoria Própria

Os rececionistas reportam aos responsáveis da receção que são três, um por cada edifício com receção. Os técnicos de manutenção e empregadas de andares reportam ao responsável de Manutenção/HSK, com responsabilidade dos dois departamentos na empresa Porto Dorme. Esses responsáveis reportam apenas à direção geral.

#### i. Aparthotel Oporto Batalha

O Aparthotel Oporto Batalha é um edifício do século XIX, reabilitado em 2017. No processo de reabilitação, muitos detalhes arquitetónicos, mosaicos hidráulicos e tetos trabalhados foram recuperados.

Está localizado na Rua Entreparedes 80, a 50 metros da Praça da Batalha, perto da Rua de Santa Catarina, do metro do Bolhão e também da estação do comboio de São Bento. Permite aceder a pé, as principais atrações da cidade do Porto.

Dispõe de dez apartamentos entre T0 e T2.

**Figura 4 - Aparthotel Oporto Batalha**



Fonte: Manual de Acolhimento M.Ou.Co Abril 2022

ii. Aparthotel Oporto Entreparedes

Localizado na mesma rua do anterior, o Aparthotel Oporto Entreparedes possui igualmente uma localização privilegiada, próximo da Praça da Batalha, a poucos minutos do metro e da estação de comboio de São Bento. É possível aceder às mais importantes atrações da cidade do Porto a pé.

Dispõe de oito apartamentos entre T0 e T2.

**Figura 5 - Aparthotel Oporto Entreparedes**



Fonte: Manual de Acolhimento M.Ou.Co Abril 2022

iii. Aparthotel Oporto Alves da Veiga

O Aparthotel Oporto Alves da Veiga é outro edifício recuperado do século XIX. É decorado em estilo Art Deco e foi conservado todo o encanto das mansões da época: cerâmica original, teto esculpido, madeiras expostas, entre outros. Está localizado na Rua Alves da Veiga 65, a poucos minutos da Rua de Santa Catarina e da estação do metro do Bolhão. Permite aceder a pé, as principais atrações da cidade do Porto.

Dispõe de vinte e um apartamentos entre T0 e T3 e conta com parque de estacionamento, elevador, piscina exterior e jardim.

**Figura 6 - Aparthotel Oporto Alves da Veiga**



Fonte: Manual de Acolhimento M.Ou.Co Abril 2022

iv. Aparthotel Oporto Anselmo

O Aparthotel Oporto Anselmo está localizado na Rua Anselmo Braancamp 165, fica a 8 minutos a pé da estação de metro do Bolhão e poucos minutos da estação de metro do campo 24 de agosto. É inserido numa área mais residencial tornando-se muito acolhedor para o cliente que usufrui dos seus espaços.

Conta com trinta apartamentos, distribuídos entre T0 e T2 e todos têm varanda ou jardim privado. Apenas um apartamento dispõe de jacuzzi e esta área possui alguns serviços disponíveis para os clientes como piscina exterior, sauna, elevador e parque de estacionamento.

**Figura 7 - Aparthotel Oporto Anselmo**



Fonte: Manual de Acolhimento M.Ou.Co Abril 2022

v. Aparthotel Oporto Palace

O Aparthotel Oporto Palace é na Rua D. João IV 570/588, não tem receção própria e a sua receção é a mesma do alojamento referido anteriormente. Está localizado a poucos minutos do Aparthotel Oporto Anselmo e igualmente, com fáceis acessos à zona do Bolhão e à estação do metro e do autocarro do Campo 24 de Agosto. Permite aceder, a pé, às principais atrações da cidade do Porto. Este espaço dispõe de sete apartamentos entre T0 e T2, com parque de estacionamento e elevador.

**Figura 8 - Aparthotel Oporto Palace**



Fonte: Manual de Acolhimento M.Ou.Co Abril 2022

## 1.2 M.Ou.Co Hotel

O M.Ou.Co hotel, inaugurado em setembro de 2021, localiza-se na Rua de Frei Heitor Pinto 65 - Bonfim, Porto. É fruto de um processo de recuperação de uma antiga fábrica têxtil e foi mantida a sua estrutura.

O conceito inicial do M.Ou.Co hotel era ser um espaço cultural de referência nacional com um hotel incorporado.

Tem uma área total de 5 000 metros quadrados que englobam, para além dos 62 quartos, um restaurante, bar, uma *coffee shop*, uma musicoteca – com uma coleção de mais de 400 discos de vinil e livros dedicados à área da música. Todos os hóspedes têm acesso à requisição de gira-discos, guitarras, auscultadores e pianos para usufruírem nos seus quartos.

O elemento diferenciador do hotel é a sala de espetáculos com a capacidade para 300 pessoas em pé e 180 pessoas sentadas. É nesse local onde são realizados os vários concertos com bastas nacionais e internacionais. O local é também utilizado como sala de eventos.

Figura 9 - Restaurante M.Ou.Co<sup>3</sup>



Fonte: Autoria própria

---

<sup>3</sup> Mise en place do pequeno-almoço

**Figura 10 – Bar M.Ou.Co**



Fonte: Autoria Própria

**Figura 11 - Musicoteca M.Ou.Co**



Fonte: Autoria Própria

O projeto conta também com três salas de ensaio e um espaço inovador dedicado à saúde do músico: área especializada em saúde que trabalha com os músicos e instrumentistas, numa análise em performance da execução do instrumento. Exploram-se as diferentes questões relacionadas com a saúde física, a execução musical, as queixas relacionadas à performance e a melhoria contínua do desempenho. A partir de conhecimentos da ergonomia, são analisados a postura e os movimentos ao tocar, bem como o contexto de produção da música: o instrumento e o espaço, os dispositivos auxiliares de apoio, as práticas de estudo e a apresentação.

Tem várias áreas exteriores como jardim, piscina e esplanada.

**Figura 12 - Jardim M.Ou.Co**



Fonte: Autoria Própria

**Figura 13 - Piscina M.Ou.Co**



Fonte: Autoria Própria

**Figura 14 - Esplanada M.Ou.Co**



Fonte: Autoria Própria

São 11 as tipologias existentes, todas elas com um nome de uma música associada a viagens: **Have Love, will travel!** (*budget room*); **Ticket to Ride** (quarto duplo com varanda); **Voyage, Voyage!** (quarto duplo); **Born to be Wild** (suite com kitchenette e sofá-cama); **Inmigrant Song** (suite com kitchenette); **The Passanger** (suite com kitchenette e varanda); **Vamos Fugir** (suite com kitchenette e jardim); **On the Road Again** (quarto duplo duplex); **Guaranteed** (T1 Duplex); **Porto Sentido** (T1 duplex com varanda); **La vuelta al Mundo** (quarto adaptado); todos eles com nomes de músicas de variados artistas.

Figura 15 - M.Ou.Co Hotel

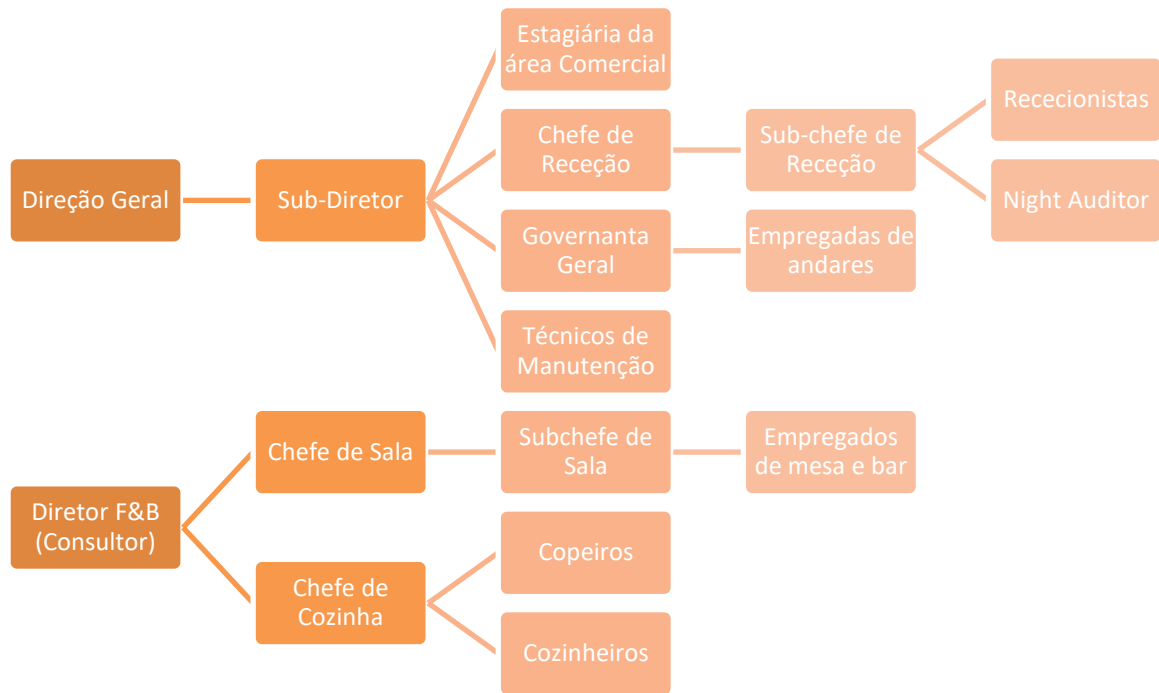


Fonte: Manual de Acolhimento M.Ou.Co Abril 2022

### 1.2.1 Organigrama M.Ou.Co

Essencialmente a equipa está dividida em dois grandes grupos: o de alojamento e o de comidas e bebidas. O departamento de alojamento que está dividido pelas áreas de receção, *housekeeping* e manutenção, reporta ao sub-diretor. O departamento de comidas e bebidas reporta ao diretor de F&B, que é um consultor externo. Todos os colaboradores têm um responsável a quem reportar, com exceção do departamento de manutenção, que reporta diretamente ao sub-diretor.

Figura 16 - Organigrama M.Ou.Co

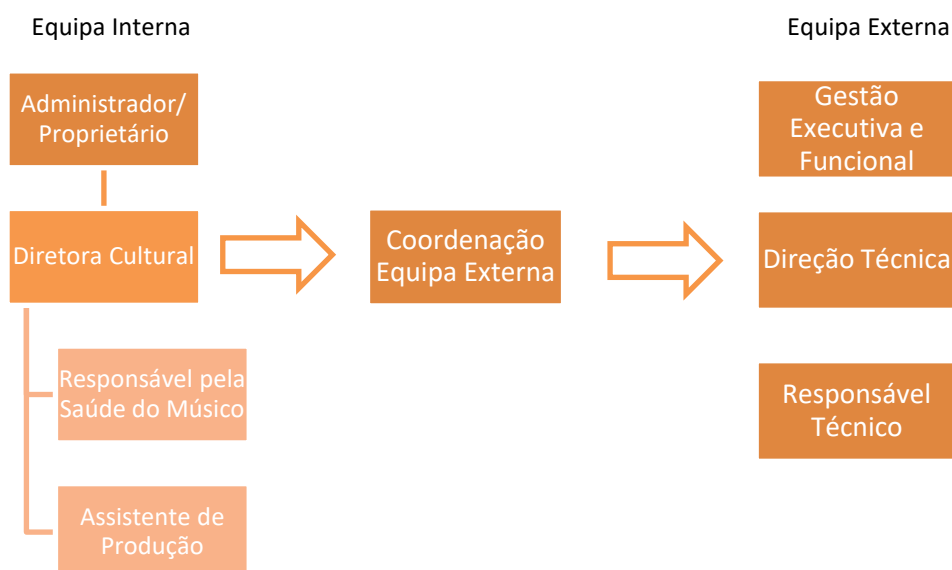


Fonte: Autoria Própria

### 1.2.2 Organigrama Área Cultural

No M.Ou.Co para além da parte operacional, existe também a área cultural, responsável por todos os espetáculos e atividades que decorrem nos espaços e está dividido da seguinte forma:

Figura 17 - Organigrama Área Cultural



Fonte: Autoria própria

O departamento cultural é liderado por um elemento da administração. A diretora cultural, que lhe reporta, é responsável também pela coordenação da equipa externa, que está presente em dias de eventos. Conta também com o auxílio da assistente de produção. A responsável pela saúde do músico integra o departamento cultural, desempenhando funções num projeto inovador que é “Saúde do Músico”, apresentado anteriormente.

### 1.2.3 Missão, Visão e Valores

A Missão, Visão e Valores são um conjunto de princípios fundamentais que dirigem uma organização. Eles geralmente são estabelecidos na criação de uma organização durante o planeamento estratégico e são formalmente documentados e revistos com regularidade. A Missão, Visão e Valores são ferramentas de gestão que as empresas podem usar para definir a sua estratégia, alinhando o seu objetivo e promovendo uma reflexão sobre o presente e futuro da empresa.

#### Missão

A Missão de uma empresa é a razão de ser do negócio, isto é, qual o objetivo que a empresa possui, a sua entrega ao cliente. Assim, a empresa considera como missão:

- Criar sinergias com a comunidade local através da promoção de iniciativas temáticas;

- Proporcionar experiências personalizadas, descontraídas e surpreendentes em que a qualidade, quer da programação cultural, do produto e serviço esteja sempre presente em todos os contextos do Mouco com um vetor único e transversal que é a Música.

## **Visão**

A visão de uma empresa é onde ela pretende estar no futuro, isto é, ao saber o que pretende atingir pode estabelecer a estratégia e as tomadas de decisão para o futuro. Assim, a empresa definiu como visão:

- Ser um espaço multidisciplinar de referência em Portugal, com uma programação disruptiva e dinâmica assente num conceito integrado e de proximidade com o cliente, nos três eixos principais Cultura, Hotel e Restaurante.

## **Valores**

Os valores são as atitudes, comportamentos e postura que a empresa pretende ter, na sua relação com toda a comunidade que os envolve. Assim, a empresa definiu como valores:

- Autenticidade e Genuinidade – Somos verdadeiros e sinceros em tudo que fazemos. Queremos oferecer a melhor experiência aos nossos clientes, colaboradores e público em geral;
- Criatividade/originalidade – Encorajamos nossas equipas a utilizarem a criatividade e a originalidade como geradores de diferencial para o nosso negócio;
- Integridade – Valorização da arte, dos artistas, do público e dos colaboradores do espaço - valorizamos as artes em geral e as pessoas e apoiamos com paixão os projetos que envolvem estas vertentes;
- Pessoas como base e pilares do projeto – Os nossos colaboradores são a base de nossa estrutura e o diferencial dos serviços e projetos que disponibilizamos aos nossos clientes, parceiros e comunidade em geral. Como parte da nossa cultura queremos capacitá-los e apoiá-los no desenvolvimento de suas competências.
- Excelência e Qualidade – A nossa meta é a excelência e a qualidade e por isso trabalhamos com entusiasmo e perseverança, além de buscar obter sempre as melhores soluções para nossas atividades.

#### 1.2.4 A Qualidade de Serviço no M.Ou.Co Hotel

A qualidade de serviço, como já referido anteriormente, não passa pelo preço praticado. Isto é, consegue-se compreender que, devido à constante mudança no mundo e nomeadamente na indústria hoteleira, já não é o preço que fideliza o cliente, mas é, na sua maioria, a qualidade dos serviços prestados pelas organizações (Kandampully, 2000). E o M.Ou.Co Hotel não é exceção, existe uma constante preocupação em prestar um serviço de qualidade e, ao longo dos meses de funcionamento, foram tomadas diferentes medidas com o objetivo do cliente ter uma maior perceção da importância dada a essa prestação de qualidade.

##### i. Atendimento Personalizado

Os clientes são muito diversificados, no entanto, existe uma característica comum em grande parte deles: gostam de se sentir especiais. O atendimento personalizado é uma forma dos clientes se sentirem valorizados e apreciados. O atendimento personalizado pode ser definido como um conjunto de técnicas criadas com o objetivo de fazer com que o cliente se sinta único e especial.

No M.Ou.Co hotel existe uma grande preocupação em fazer o cliente “sentir-se em casa” e chamar sempre o cliente pelo nome. O hotel também tem como característica a sua informalidade de tratamento com o cliente e os uniformes são muito “casuais” (camisa bege e calças de ganga).

Para ter o atendimento adequado é necessário, não só compreender as suas necessidades, mas também as antecipar. Nos comentários abaixo é possível compreender o trabalho excepcional da equipa do M.Ou.Co.

##### ii. *Welcome Drink*

O objetivo do M.Ou.Co, como já foi mencionado, está bastante preocupado com os clientes e claro com o seu bem-estar. Durante os meses de verão, nos dias de maior calor, foi disponibilizado ao check-in uma bebida refrescante. Estava disponível numa pequena mesa perto do balcão da receção e eram sempre de diferentes sabores.

**Figura 18 - Welcome Drink**

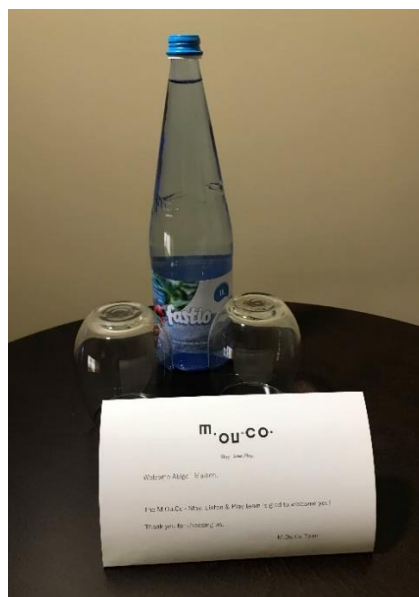


Fonte: Autoria própria

iii. *Welcome letter*

Com o objetivo de criar uma maior proximidade com o cliente, são criadas as *welcome letters*. As *welcome letters* ou cartas de boas-vindas são um cartão, preparado pela equipa de receção, para se deixar no quarto do cliente *VIP*. Juntamente com ela, é colocado um gira-discos no quarto (que tem de ser requisitado pelo hóspede na receção) com alguns discos selecionados.

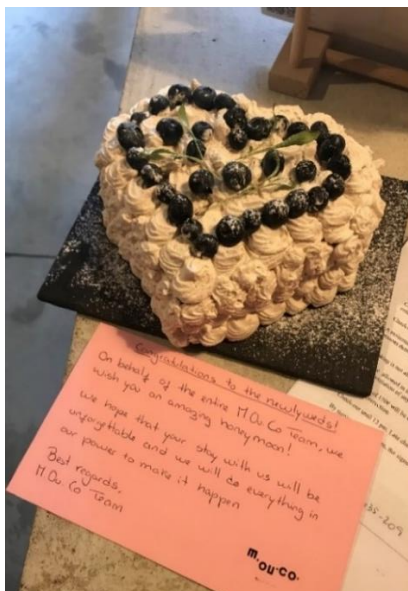
**Figura 19 - Welcome Letter**



Fonte: Autoria Própria

Para além das *welcome letters*, em casos especiais, são deixados pequenos “mimos” aos clientes. Ex. Quando encontram uma reserva com um comentário “lua de mel” é pedido à cozinha algo para colocar no quarto e é escrita uma *welcome letter* personalizada. No caso da foto abaixo, a *welcome letter* foi escrita pela estudante.

**Figura 20 - Welcome Letter - Honeymoon**



Fonte: Autoria Própria

#### iv. *Guest U*

O M.Ou.Co Hotel dispõe para os clientes um smartphone visto que os quartos não possuem qualquer tipo de telefone convencional. O *GuestU*, é a forma de comunicação com o cliente e vice-versa. É uma ferramenta bastante simples que permite aos clientes algumas funcionalidades úteis para o cliente quer dentro do hotel como fora:

- Chamadas móveis grátis para todo o mundo:

Todos os clientes conseguem fazer chamadas para qualquer parte do mundo de forma gratuita durante 30 minutos por dia.

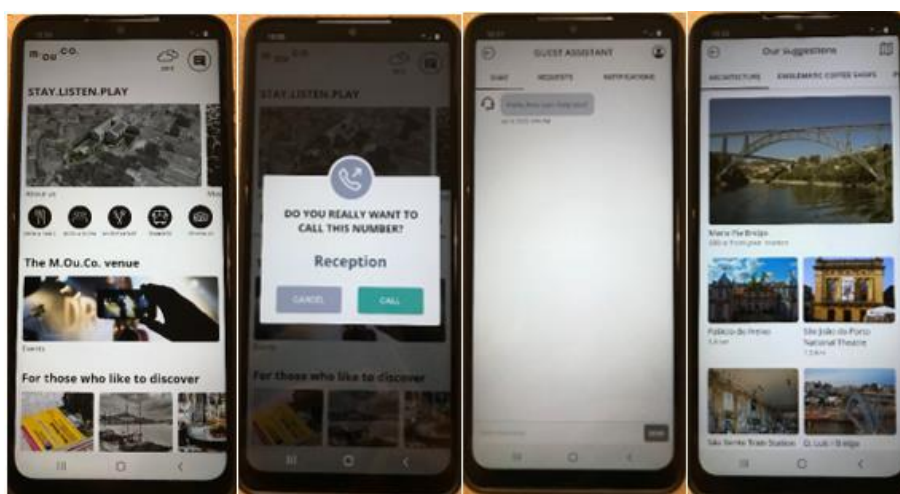
- Internet grátis ilimitada:

Embora o *GuestU* não possa ser usado como um ponto de partilha de dados móvel, os clientes têm acesso a internet 4G em todo o lado.

- *Walking Tours* grátis:

Por norma, o empreendimento recebe imensos turistas estrangeiros que nunca visitaram a cidade e, como tal, o *GuestU* é a melhor ferramenta para essa procura. É um assistente pessoal móvel tem *Walking Tours*, desenhado pelo hotel, com todos os pontos de interesse da cidade a serem assinalados por *GPS* e mostra o caminho passo a passo. Uma vez em frente ao ponto de interesse selecionado, o nosso *GuestU* faz uma descrição do que o cliente está a ver, eliminando assim toda e qualquer necessidade de pagar por outro tipo de *Tours*.

Figura 21 - *Guest U*



Fonte: Autoria Própria

#### v. *Shuttle* Personalizado

O M.Ou.Co Hotel disponibiliza aos seus hóspedes (com um custo adicional) um *shuttle* personalizado desde o aeroporto para o hotel e vice versa. É um motorista de Turismo que fala várias línguas e dispõe de um veículo de luxo.

Concluindo, estes fatores são considerados os mais importantes para existir uma perceção de qualidade por parte dos hóspedes durante todos os momentos da estada.

#### 1.2.4.1 Relacionamento com os Clientes e Qualidade de Serviço

Como referido anteriormente, uma forte e saudável relação entre clientes e prestadores de serviço gera a confiança que é necessária para os clientes se comprometerem com o serviço (Claycomb & Martin, 2001). E o M.Ou.Co Hotel incentiva os seus colaboradores a serem sempre o mais atentos e cuidadosos com os clientes e as suas ações.

Há uma preocupação permanente da direção pelos níveis de satisfação e qualidade no serviço. Esta visão é partilhada com todos os colaboradores e ao nível prático diariamente são acompanhadas as pontuações nas diversas plataformas de opinião (*Booking, Tripadvisor e Google*). A estagiária tinha a responsabilidade de acompanhar semanalmente as *reviews* da *Booking e TripAdvisor*, enviando um email para a direção com a evolução. E o departamento de qualidade elabora relatórios quinzenais, enviados para todos os chefes de departamento.


Para além disso, existe uma preocupação em convidar os clientes para eventos, promoções e sorteios: através das redes sociais e pelo envio de newsletters por email todos os meses por parte da equipa de marketing.


No seguimento da tentativa de manutenção da qualidade a que o hotel se propõe o mesmo apresenta objetivos trimestrais em que os departamentos têm diferentes objetivos a alcançar para receber prémios. Foi desenvolvido pela primeira vez no trimestre de abril a junho e foram criados para o trimestre seguinte (julho a setembro):

Figura 22 - KPI 3º Trimestre M.Ou.Co


## KPI'S

3º TRIMESTRE | MOUCO




FRONT OFFICE - RECECIONISTAS - MOUCO	OBJETIVO 2º TR.	REAL ATING. 2º TR.	OBJETIVO 3º TR.	PONDERAÇÃO 3º TR.
INDICE SATISFAÇÃO CLIENTE REVIEW PRO	92,0	90,6	92,0	25%
BOOKING	9,2	9,1	9,2	25%
RECEITA ADICIONAL POR QUARTO OCUPADO ( F&B; LAVANDARIA; ETC) em €, por reserva 			20,00 €	25%
TAXA CAPTAÇÃO PA NÃO INCLUIDO	20%	29%	40%	25%

HSK - HOUSEKEEPERS - MOUCO	OBJETIVO 2º TR.	REAL ATING. 2º TR.	OBJETIVO 3º TR.	PONDERAÇÃO 3º TR.
GRI RV PRO LIMPEZA	95,0	94,6	94,0	40%
BOOKING LIMPEZA 			9,5	30%
Nº DE Menções NEGATIVAS	3	12	6	30%

F&B - SALA + COZINHA - MOUCO	OBJETIVO 2º TR.	REAL ATING. 2º TR.	OBJETIVO 3º TR.	PONDERAÇÃO 3º TR.
PONTUAÇÃO AVALIAÇÕES THE FORK 		8,7	9,0	40%
Nº DE Menções NEGATIVAS	6	22	12	30%
TRIPADVISOR F&B TOP	235	337	190	30%

MANUTENÇÃO - MOUCO	OBJETIVO 2º TR.	REAL ATING. 2º TR.	OBJETIVO 3º TR.	PONDERAÇÃO 3º TR.
INDICE SATISFAÇÃO CLIENTE REVIEW PRO	92,0	90,6	92,0	50%
Nº DE Menções NEGATIVAS	3	5	3	50%

Fonte: Recepção M.Ou.Co

Com estes objetivos é possível concluir que existe uma preocupação por parte da empresa com a satisfação dos hóspedes e isto comprova também que existe um incentivo por parte da direção para manter os seus colaboradores motivados.

### III. APRESENTAÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

#### 1. Descrição das Tarefas Realizadas no Estágio

O presente estágio foi realizado no Hotel M.Ou.Co e teve início no 24 de janeiro e terminou dia 24 de julho de 2022, com a duração de aproximadamente 960 horas, correspondente a 40 horas semanais. O horário semanal consistia em 8 horas por dia, geralmente de segunda a sexta-feira.

O referido estágio teve orientação da Dra. Teresa Martins, diretora geral do empreendimento e por parte da Escola Superior de Hotelaria do Porto teve orientação da professora Mónica Oliveira.

A estudante terminou o estágio com distinção e a supervisora da unidade fez a sua avaliação que se encontra em anexo (Anexo A).

O principal objetivo deste estágio foi, numa primeira instância, estabelecer contacto com a prática profissional, ou seja, obter conhecimento prático do que é a realidade num estabelecimento hoteleiro. Pretendeu-se, também, complementar a formação académica do Mestrado em Direção Hoteleira ao realizar o estágio no departamento de Direção.

Durante as primeiras duas semanas de estágio foi realizado um *cross-training*, passando pelos departamentos de: *Receção*, *Housekeeping*, *Qualidade* e *Revenue Management*.

No restante período, o estágio centrou-se no departamento de direção, desempenhando outras funções que estão incumbidas a esse departamento como é o caso da Gestão dos Recursos Humanos (não há uma pessoa responsável pelos recursos humanos, sendo as funções são desempenhadas pela direção). O estágio foi dividido (apesar de com menos frequência) com departamento de qualidade, devido à natureza da presente investigação.

A estagiária também prestou auxílio no departamento de *Housekeeping* e *Receção* sempre que necessário, sendo as suas tarefas desenvolvidas numa vertente operacional.

Para melhor compreensão de todas as atividades desenvolvidas, é apresentado em seguida um cronograma do plano de estágio.

Figura 23 - Cronograma Estágio

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul
1				DIR/RH		DIR	
2		QUA	DIR/RH		HSK/DIR		
3			QUA			DIR	
4		RM					DIR
5				DIR	QUA/DIR		
6					DIR		
7		DIR				REC	
8							DIR
9		QUA					
10		RH					
11				DIR	DIR	REC	DIR
12							
13				HSK		DIR	DIR
14		DIR	DIR			REC	DIR/REC
15						DIR/REC	DIR
16		RH			DIR		
17		DIR	QUA		RH	REC	
18				DIR	DIR		DIR
19							QUA
20				HSK	QUA		DIR/REC
21			QUA	HSK/DIR		REC	
22		RH/QUA				DIR/QUA	DIR
23		DIR	DIR		REC	QUA	
24					DIR		
25	REC	QUA	RH/QUA		QUA		
26				QUA/DIR	QUA/DIR	REC	
27	HSK			DIR	RP		
28		DIR		QUA		QUA	
29			DIR				
30			QUA/DIR		DIR/RH	DIR	
31	HSK		DIR		DIR		

Legenda
REC – RECEÇÃO
HSK – HOUSEKEEPING
QUA – QUALIDADE
RM - REVENUE MANAGEMENT
DIR – DIREÇÃO
RH - RECURSOS HUMANOS
RP - RELAÇÕES PÚBLICAS (Eventos)

Fonte: Autoria própria

### 1.1 Departamento de Recepção

Durante os primeiros três dias, o estágio foi realizado no departamento da recepção de forma a adquirir conhecimentos operacionais e de funcionamento do hotel. Durante esses dias, a estudante acompanhou o subdiretor do hotel, desempenhando, na altura, a função de Chefe de Recepção. Esta atividade foi também acompanhada por uma rececionista com a qual partilhava algumas atividades e funções.

O departamento da Recepção, ou *Front Office*, tem muitas tarefas inerentes à sua função. É responsável pelos check-ins no primeiro momento em que o cliente entra no hotel, e acompanhamento durante toda a estada e o check-out, no momento da saída do hóspede do Hotel. Toda a parte de atendimento ao público, seja ao telefone ou pessoalmente, é também responsabilidade do departamento, como por exemplo, os pedidos de informação por parte dos clientes sobre preços, disponibilidades, serviços do hotel e seus horários, melhores locais a visitar e formas de acesso. Outras funções consistem em verificar o *status* dos quartos para a realização das limpezas diárias e todos os pedidos e informações a pessoal interno ou externo ao hotel.

Figura 24 - Recepção M.Ou.Co



Fonte: Autoria Própria

Durante o período que a estudante esteve na Recepção desempenhou as seguintes funções:

i. Realização de check-ins e check-outs

A estagiária nunca tinha tido contacto com a função por isso foi necessário ter conhecimentos relativamente a:

Como se realizam os check-ins e check-outs;

- Todas as informações que têm de ser dadas no momento do check-in; os trâmites a seguir:
  - Iniciar a conversa com “Bem vindo-o(a) ao M.Ou.Co Hotel! Em que o posso ajudar?”;
  - Perguntar em que nome está a reserva;
  - Pedir os documentos de identificação;
  - Referir as regras gerais do hotel enquanto pede para o cliente colocar o seu e-mail pessoal e assinar o cartão de registo (onde estão escritas as regras gerais do hotel);
  - Pedir para assinar o documento com as regras RGPD;
  - Explicar como funciona o Guest U;
  - Acompanhar o cliente ao elevador, mencionando que o hotel tem piscina na parte traseira, o pequeno-almoço é no restaurante no piso -1 (referindo o horário);
  - Antes de levar o cliente ao elevador, mostrar a musicoteca e o bar;
  - Terminar o discurso mencionando que a receção está aberta durante 24 horas por dia e estamos sempre disponíveis para ajudar.
- Todas as informações que têm de ser dadas no momento do check-out; os trâmites a seguir:
  - Cumprimentar o cliente, tratando-o pelo nome, sempre que possível;
  - Caso não saiba o nome do cliente, deve perguntar de forma simpática o número do quarto, para que consiga aceder à conta do cliente;
  - Pedir ao cliente a chave do quarto;

- Confirmar com o cliente todos os débitos registados, caso o cliente peça, apresentar-lhe um extrato de conta;
- Informar ao cliente o valor total a pagar, e perguntar de que forma deseja efetuar o pagamento;
- Confirmar o pagamento no sistema, emitindo a fatura, com os dados do cliente (que sairá em duplicado);
- Entregar a fatura original, mais a cópia do recibo do TPA (no caso do cliente pagar com cartão de débito/crédito),
- Perguntar ao cliente se correu tudo bem com a estada;
- Se possível oferecer ajuda com a bagagem;
- Agradecer ao cliente e desejar-lhe um bom dia;
- Arquivar o duplicado da fatura e do respetivo pagamento.

#### ii. Tratamento de Reservas

O M.Ou.Co Hotel não tem, neste momento, um departamento de reservas, então é a receção a responsável pelo tratamento e o atendimento das reservas por telefone e email. As reservas de grupos, dada a complexidade e envolvimento de outros departamentos, são da responsabilidade da *Revenue Manager*.

#### iii. Acompanhamento aos clientes

É a receção que dá o acompanhamento aos clientes em tudo o que necessitam, para deslocações e sugestões na cidade do Porto.

#### iv. Procedimentos de chamadas

O atendimento telefónico engloba um conjunto de procedimentos que devem ser respeitados para que se consiga obter um serviço de telefones organizado e de excelência. Ao atender deve dizer-se: “M.Ou.Co. Hotel bom dia/boa tarde/boa noite, fala o/a (nome do rececionista), em que posso ser útil?”

Para além disso, a receção do M.Ou.Co Hotel presta atendimento aos apartamentos do grupo após as 18h00 quando a receção dos empreendimentos fecha. Nesse caso, deve-se atender:

“Aparthotel Oporto boa tarde/boa noite, fala o/a (nome do rececionista), em que posso ser útil?”

v. Manual de Procedimentos Receção

Durante o período que a estudante esteve na receção no *crosstraining* cooperou com o Sub-Diretor na verificação e formatação do Manual de Procedimentos da Receção.

vi. *Software* de Gestão de Recursos Humanos - Factorial

Durante o período que a estudante esteve na receção no *crosstraining* cooperou com o Sub-Diretor na criação de turnos padrão no *software* de Gestão de Recursos Humanos, *Factorial*. Anteriormente os chefes departamentais tinham de inserir as horas dos turnos manualmente dos diferentes colaboradores, com a criação dos turnos padrão, os chefes têm apenas de selecionar a letra do turno que necessitar. Esse processo ajuda a otimizar a inserção dos horários dos colaboradores na plataforma.

vii. Transição de Sistemas – MEWS para Protel

A estudante esteve presente em todo o processo de transição de sistemas, de MEWS para Protel, onde esteve em quatro formações sobre a construção da base do sistema e também da visão do PMS para a receção.

### 1.2 Departamento de *Housekeeping*

O departamento de *Housekeeping* foi o seguinte a ser desempenhado durante o *cross-training*. Foi acompanhado pela governanta do hotel e foram realizadas funções de governanta durante os três dias de formação. Durante esse período a estudante ficou a conhecer os quartos e a sua disposição no hotel.

O departamento é responsável pela limpeza dos quartos assegurando os padrões de limpeza impostos pela empresa. A governanta é a pessoa que providencia a limpeza e arranjos diários dos andares, coordenando toda a atividade da equipa. Vigia a apresentação e o trabalho dos empregados de andares; é responsável por toda a decoração e limpeza das zonas públicas; mantém a stock de roupas e de material de limpeza e faz a sua distribuição pela equipa; verifica a ocupação dos quartos; guarda objetos perdidos e esquecidos pelos clientes; faz todo o tratamento de roupas de clientes (caso ele o tenha pedido); e envia diariamente o relatório ao seu superior hierárquico.

**Figura 25 - Cama**



Fonte: Autoria Própria

**Figura 26 - Amenities do Quarto**



Fonte: Autoria Própria

**Figura 27 - Amenities da Casa de Banho (1)**



Fonte: Autoria Própria

**Figura 28 - Amenities Casa de Banho (2)**



Fonte: Autoria Própria

i. Procedimento de verificação de quartos  
Durante o período com a Governanta Geral, foram conhecidos os procedimentos de verificação de quartos e os procedimentos da limpeza por parte da empregada de andares, os produtos e materiais utilizados. Foi apresentado o manual de procedimentos de *Housekeeping* do hotel e aparthotéis, elaborado pela Governanta Geral.

Durante alguns dias, a estagiária desempenhou funções como governanta geral do hotel devido à ausência (férias) da mesma. Assumiu funções de responsabilidade na verificação de quartos e coordenação de equipa, desempenhando a maioria das funções que lhe eram atribuídas.

### 1.3 Departamento da Qualidade

O departamento da Qualidade foi também um dos departamentos incluídos no *cross-training* e depois passou a ser uma parte integrada no estágio. A estudante foi acompanhada pela responsável do departamento.

Um responsável de qualidade auxilia a direção de operações na conceção, implementação e monitorização de procedimentos de qualidade de serviço, auxiliando os diretores operacionais na medição de indicadores chave e implementação de medidas de melhoria contínua, em articulação com a direção geral; é o interlocutor principal de principais autoridades fiscalizadoras ou certificadoras; é responsável pela escolha de fornecedores de referência e sugestão de medidas de melhoria contínua nos processos dos fornecedores; é responsável pelos processos de certificação decididos como estratégicos pela direção geral ou administração: energética, ambiental, e diversas normas ISO de qualidade; Dinamiza formação e seminários dedicados ao tema qualidade de serviço; Supervisiona técnicos de HACCP, ou prestadores de serviço externo; Supervisiona técnicos de segurança e higiene no trabalho, e implementação de planos de emergência e de medidas de autoproteção, e procedimentos de higiene e segurança no trabalho; Supervisiona técnicos, processos ou fornecedores de gestão e qualidade ambiental, procurando ganhos de eficiência energética e redução de impacto ambiental; É responsável na definição e operacionalização de política de responsabilidade social, quando desejado.

#### i. Análise de indicadores de satisfação (Review Pro)

Esta função obrigava ao acompanhamento quinzenal e mensal da evolução de tendências do hotel e aparthotéis, ou seja, entender como estão as propriedades face aos *KPI* definidos para o presente ano e face a sua concorrência. Esta atividade implicava uma análise rigorosa a toda a atividade do hotel, relativamente aos rácios de atividade.

ii. Vistorias de limpeza em todos os empreendimentos

O departamento de qualidade é o responsável pelas vistorias de limpeza. Neste sentido, a estudante realizou vistorias mensais nos apartamentos e no hotel M.Ou.Co. Posteriormente era elaborado, pelo departamento de qualidade, um relatório e era enviado para as chefias de *housekeeping* e manutenção assim como para a Direção Geral.

Figura 29 - Checklist limpeza

CHECK LIST LIMPEZA					
Apto		Empregado			
Vistoriado por		Limpo em			
	Itens a serem verificados	OK	NOK	NA	Observação
1	Cama / Roupa de Cama limpos e bem ajustados				
2	Armários e gavetas do(s) quarto limpos(s) e livre de itens que não sejam próprios do(s) quarto(s)				
3	Armários e gavetas da cozinha limpos e livre de itens que não sejam próprios da cozinha				
4	Microondas/forno limpos e livre de itens usados				
5	Frigorífico/congelador limpos e livre de itens usados				
6	Detergente completo, pastilha da máquina de lavar, <b>pano de cozinha</b> e sacos de lixo repostos em quantidade necessária				
7	Máquina de café sem cápsulas usadas e cápsulas repostas em quantidade consoante ocupação do apto, <b>completar reservatório de água</b>				
8	Sanita limpa				
9	Poliban limpo				
10	Lavatório e espelho limpos				
11	Piso e paredes da casa de banho limpos e sem cabelos				
12	Doseadores e papel higiênico repostos				
13	Toalhas e saída de banho repostas em quantidade necessária				
14	Piso da sala/quarto e cozinha limpo e sem migalhas				
15	Varanda e cinzeiros limpos				
16	Pendurante HK na porta em bom estado				
17	Roupa de cama sobressalente disponível consoante ocupação do quarto				
18	Garrafa de água cortesia - Apenas para AV e AB (verão)				

Fonte: Departamento de Qualidade Porto Dorme e M.Ou.Co

iii. *HACCP* e formações

A estudante acompanhou as auditorias *HACCP* realizadas por uma empresa externa. E também acompanhou a responsável de qualidade em todas as formações, vistorias e auditorias desempenhadas por outras empresas nos empreendimentos.

A estudante realizou tarefas do departamento de qualidade ao longo do seu período de estágio. Foi responsável por realizar um inventário de utensílios de cozinha de todos os apartamentos de todas as unidades para se saber as quantidades necessárias a adquirir para reposição.

Durante alguns dias, a estagiária desempenhou funções como responsável de qualidade devido à ausência (férias) da mesma.

#### 1.4 Departamento de Revenue Management

O último departamento do *cross-training* foi o departamento de *Revenue Management* (RM), acompanhando a responsável pelo departamento.

Um diretor de RM tem como funções a implementação, controlo e execução da política de preços e venda dos serviços do hotel, segundo a estratégia definida pela Direção Geral. Analisa permanentemente movimentos de reservas, disponibilidades e preços de venda, simula tendências da procura por segmentos de mercado, antecipa e reage às tendências da procura, ajustando preços com o objetivo de maximizar a receita por quarto disponível e, consequentemente, otimizar o resultado de exploração dos empreendimentos. Elabora relatórios e outros elementos de informação sobre ações implementadas para suporte da atividade da área comercial e de operações. Colabora com a direção na elaboração de planos de ação e orçamentos de exploração.

O departamento de RM funciona juntamente com o departamento Comercial. O diretor comercial é o trabalhador que organiza, dirige e executa os serviços de relações públicas, promoção e vendas da unidade hoteleira. Elabora planos de desenvolvimento da procura, estuda os mercados nacionais e internacionais e elabora estudos necessários para análises de oscilações das correntes turísticas.

##### i. *Daily Report*

Durante o período no departamento, foi demonstrado como se elabora um *Daily Report* onde é possível verificar o *daily pick-up*, ou seja, as reservas que foram feitas nas diferentes *OTAs* e *website*. Para além disso, faz a comparação da receita gerada por mês com o orçamento definido pela *Revenue Manager*, para ser possível entender se todos os empreendimentos estão a corresponder às expectativas e faz a comparação da receita gerada com a realizada no ano anterior. Numa forma mais micro, é possível verificar, dentro do mês em questão, as *Room Nights (RN)*, a receita, o Preço Médio por Quarto (PMQ), a Taxa de Ocupação e o RevPAR no que está acumulado/realizado e o que está OTB/Confirmado e ainda por realizar, com o objetivo de ter uma visão mais detalhada do mês corrente. Contempla, ainda, uma visão ainda

mais detalhada, que indica a Taxa de Ocupação, o PMQ, o RevPAR e a Receita do dia anterior e a previsão dos três dias seguintes.

Adicionalmente, dá à *Revenue Manager* uma visão geral e particular dos seus resultados e consegue entender se as estratégias que colocou em prática estão a refletir-se nas reservas.

Toda a informação que a *Revenue Manager* tem de colocar nesse relatório diariamente ela acede através do PMS da unidade. O relatório é enviado diariamente para a Direção e Administração.

Foi explicado como se cria uma campanha na plataforma *Booking*. A responsável de RM também exerce funções como agente de reservas e a estagiária acompanhou o processo de orçamentos para grupos. Também foi elaborada uma newsletter/carta de apresentação para parceiros comerciais. De forma a ter uma visão global de todas as atividades a realizar na cidade, o departamento desenvolveu um mapa das festividades onde compilou toda a informação recolhida, de forma a prever picos de procura e oportunidades de negócio.

Foi realizada também uma análise de viabilidade de compra de um jacuzzi para outro apartamento Duplex com Pátio e Jardim Privado, comparando a percentagem das reservas entre o apartamento que tem jacuzzi e o que não tem, verificando se a procura justificava o investimento previsto.

### 1.5 Direção Geral

O departamento de Direção foi o departamento principal do estágio e onde foram desempenhadas funções durante o maior período.

O diretor é quem dirige, orienta e fiscaliza o funcionamento de variadas secções e serviços de um empreendimento turístico. Aconselha a administração em investimentos e à definição da política financeira, económica e comercial. Decide sobre a organização do hotel. Pode representar a administração nos âmbitos que lhe sejam conferidos e é responsável pela gestão pessoal, dentro dos limites fixados no seu contrato.

#### i. Acompanhamento das avaliações de clientes

Durante o período de estágio a estudante fazia toda a parte de gestão de avaliações do hotel e dos apartamentos nas diversas plataformas *Booking*, *Google*, *TripAdvisor* e *The Fork*. Na parte da *Booking*, acompanhava a evolução semanal das notas do Hotel M.Ou.Co e do

Aparthotel Oporto Palace; respondia a todas as avaliações da *Booking* e *Google* através da plataforma *ReviewPro*; respondia de forma pessoal e individualizada aos comentários negativos. Na *TripAdvisor*, era responsável pelo envio de pedidos de *reviews* para os clientes hospedados no hotel M.Ou.Co e Aparthotéis; respondia às avaliações do restaurante. No *The Fork* era responsável pelas respostas aos comentários e monitorizava a pontuação mensalmente.

Para além disso, sempre colaborou com os elementos da direção em qualquer situação. Foi responsável por encontrar uma alternativa para as caixas de pequeno-almoço dos apartamentos (forma de fornecer os pequenos-almoços aos clientes) através do envio de pedidos de orçamento e diálogo com empresas.

#### ii. Análises de Dados

Realizou vários tipos de análises de dados, para que fosse possível a direção ter uma melhor compreensão do ambiente geral da empresa, como por exemplo, fez um levantamento de todas as *reviews* dos aparthotéis que mencionavam o pequeno-almoço de forma a entender a opinião geral dos clientes e o que necessita ser melhorado.

#### iii. Formações

Participou em sessões de formação de *Protel* e de *ReviewPro*. As formações de *Protel* foram num nível iniciante e foi ensinado o básico do sistema: inserir reservas, preencher perfis, atribuir quartos, alterar status do quarto, cobrar, fazer depósitos, fazer estornos e notas de crédito. As formações da *Review Pro* foram também de um nível básico de aprendizagem de todas as funcionalidades da plataforma.

#### iv. Acompanhamento dos KPI da empresa

Foi responsável do acompanhamento semanal dos *KPI* trimestrais impostos pela direção no M.Ou.Co Hotel.

### 1.6 Departamento de Recursos Humanos

O departamento de Recursos Humanos é um departamento contratado externamente a uma empresa, mas a direção tem responsabilidade na parte de recrutamento e seleção e a estagiária desempenhou funções como o agendamento de entrevistas, o acompanhamento de entrevistas com elementos de direção e recrutamento de estagiários.

Um técnico de recursos humanos executa variadas tarefas inerentes à função designadamente os processos de recrutamento e seleção, o acolhimento de novos trabalhadores, coesão de equipas, formação, avaliação de desempenho, gestão de carreiras, retenção de talentos, orçamentação de custos com pessoal, as obrigações respeitantes a segurança e saúde no trabalho, seu cumprimento e respetiva cessação, bem como obrigações legais na área laboral ou com esta conexas.

i. Recrutamento e Seleção

Durante o período de estágio, foram desempenhadas funções de recrutamento e seleção como agendamento de entrevistas e acompanhamento dos diretores em entrevistas, assim como tratar de todo o processo de admissão de estagiários. Foi desenvolvida uma base de dados para que fosse possível consultar todos os currículos dos entrevistados assim como o estado da sua candidatura.

## 2. Análise Crítica ao estágio desenvolvido

A realização deste estágio permitiu à estudante adquirir conhecimentos práticos do funcionamento de todos os departamentos de um hotel por estar inserida no departamento de direção e por ter realizado o *cross training* no início do período de estágio. Foi importante para ter uma noção mais alargada de como é um dia-a-dia de um diretor de hotel e como se desenrolam todas as atividades numa unidade hoteleira.

Durante o período de estágio foi possível aplicar fundamentos teóricos adquiridos durante o presente Mestrado assim como aprendizagens da sua formação base, gestão hoteleira e, assim estabelecer ligação com novos conhecimentos alcançados através da maestria da Dra. Teresa Martins e experiência do dia a dia com os colegas.

Das atividades realizadas ao longo do estágio destaca-se a capacidade de realização de tarefas autonomamente, uma vez que durante o estágio foi dada à estagiária uma total autonomia e confiança para a realização das tarefas propostas. Isso ofereceu à estagiária uma destreza na resolução de problemas e dúvidas de forma emancipada. Destaca-se também o atendimento ao público, onde, sem dúvida, foi dada a oportunidade à estagiária de estar presente na equipa de receção durante algum tempo o que fez com que a estudante conhecesse melhor o departamento e desenvolvesse um gosto pela prestação de auxílio e troca de experiências com os hóspedes. Por último, destaca-se o domínio de um *PMS*, no caso o *Protel*. A estudante teve a oportunidade de participar na implementação de raiz de um *PMS* num hotel e de realizar várias formações por parte da empresa de software hoteleiro, o que, sem dúvida enriqueceu muito o conhecimento da estagiária nessa área, até porque nunca a estagiária tinha tido tanto contacto com um *PMS* antes.

Para além disso, foi também possível o desenvolvimento de *soft skills*, salientando como já referido anteriormente a resolução de problemas e a autogestão, acrescentando a capacidade de organização, a iniciativa própria e sem dúvida, o desenvolvimento pessoal e profissional. Ao longo dos seis meses, a estagiária cresceu muito a nível profissional claramente, mas também como pessoa, com o autoconhecimento ao ter perceção dos próprios bloqueios e limitações e tentar superá-los; com a motivação e a produtividade pessoal ao focar-se nos objetivos pretendidos tendo em consideração o tempo disponível para o fazer; com a chance de relacionamento com diferentes pessoas; e por último com o poder mental ao concentrar-

se nas realizações e conquistas positivas face aos momentos mais difíceis, estimulantes e stressantes.

Na opinião da estagiária, o ambiente de trabalho na entidade acolhedora é muito estimulante, existindo uma boa relação entre colegas de equipa e entre equipa e chefias departamentais. A proximidade da direção com as equipas operacionais ao estarem presentes nos momentos importantes e estarem sempre preocupados com o bem-estar de todos os colaboradores, permite aos colaboradores um “à vontade” para comunicarem e partilharem com as chefias tudo o que sentem. Existe também uma boa ligação entre os colaboradores e a administração, que é bastante presente o que contrasta com o usual.

Relativamente ao funcionamento das operações do hotel e da sua dinâmica geral, este deixa um pouco a desejar nomeadamente no departamento de restauração e cozinha e na receção, pois são os departamentos que apresentam mais reclamações por parte dos hóspedes. O departamento de restauração e cozinha pode ser justificado pela alta rotatividade das equipas que impossibilita uma “*standardização*” dos processos. O departamento de receção pode ser justificado pela juventude da equipa, que acaba por não ser capaz de dar resposta a todas as necessidades dos clientes e todas as informações necessárias. Por outro lado, não possuem capacidade de antecipar problemas, o que resolveria muitas situações menos agradáveis. Ao não existir um elemento de chefia durante bastante tempo na receção, tornou difícil a resolução de problemas e proporcionou as reclamações dos hóspedes.

Ao nível organizacional, algo que deve ser melhorado é, sem dúvida, a comunicação entre os departamentos e a organização do hotel em geral, no que concerne a comunicação. Muita informação acaba por não chegar aos departamentos que dela necessitam ou a informação que chega não é a correta ou a mais atualizada. É de salientar também a falta de formação por parte dos estagiários e os contratados mais jovens, no caso do departamento de restauração e receção.

Em síntese, o estágio realizado foi muito enriquecedor e uma grande experiência no mundo da hotelaria, que reforçou o gosto da estagiária pela área.

A futuros estudantes que tenham interesse em estagiar nesta unidade hoteleira, é aconselhado que o façam, pois é uma boa escola em qualquer departamento e conta com uma chefia e direção bastante experiente e acessível para ensinar.

Em forma de conclusão, pode afirmar-se que o balaço final é bastante positivo e com o sentimento de dever cumprido. Ao ter a possibilidade de realizar todos os objetivos e tarefas propostas, as expetativas iniciais foram atingidas e até mesmo superadas.

Após o estágio, a estudante continuou na unidade hoteleira desempenhando funções como Agente de Reservas sendo a pessoa responsável pela criação do departamento juntamente com a *Revenue Manager* que agrega as duas funções.

#### **IV. METODOLOGIA**

A revisão bibliográfica mencionada no capítulo primeiro constitui o enquadramento para o estudo empírico deste trabalho que tem como intuito dar resposta à seguinte questão de partida: “Quais são os determinantes de satisfação e lealdade nos serviços na hotelaria?” e tem como objetivo geral:

- Conhecer e consolidar os determinantes que garantam a satisfação do cliente na hotelaria.

E como objetivos específicos:

- Analisar as experiências positivas do cliente que garantem a satisfação;
- Conhecer o perfil e as necessidades dos segmentos alvo do hotel;
- Acompanhar os indicadores de qualidade existentes em hotelaria e adaptá-los à realidade do hotel;
- Desenvolver planos de melhoria na jornada do cliente que melhorem a satisfação do cliente e fidelização;
- Conhecer o impacto da prestação de um serviço de qualidade em hotelaria e a inerente fidelização e retenção do cliente;
- Aferir se a satisfação e motivação do colaborador se reflete na excelência de serviço.

No que diz respeito à metodologia e com intuito de desenvolver todo o enquadramento teórico, foi utilizado o método de pesquisa qualitativa através do recurso a dissertações, publicações, websites, artigos académicos e livros que abordam temas relacionados com marketing, hotelaria, qualidade de serviço e recursos humanos, visando dar resposta e servir de sustentação aos objetivos previamente definidos.

Os métodos qualitativos de pesquisa caracterizam-se por métodos interpretativos, através dos quais se visa obter perceções sobre o significado de comportamentos específicos que ocorrem em contextos sociais específicos através das perspetivas subjetivas dos participantes. É um conjunto de práticas interpretativas que permitem aos pesquisadores decifrar determinados fenómenos com base nos significados que os outros atribuem a eles (Denzin, 2017).

São apresentadas as técnicas de recolha de dados que possibilitaram a obtenção da informação necessária. De acordo com Creswell & Poth (2016), a recolha de dados envolve várias etapas, nomeadamente, a definição do instrumento de recolha de dados e a caracterização dos participantes da investigação, bem como a descrição do procedimento adotado.

Importa referir que é através da elaboração de instrumentos de recolha de dados que se estabelece uma relação entre a teoria e os factos observáveis. Foram utilizados dados primários e secundários: os dados primários consistem na entrevista a chefias e dados secundários que são as *reviews* dos hóspedes dos primeiros 6 meses do ano, retirados através da ferramenta *Review Pro*.

Segue-se a caracterização dos instrumentos utilizados para a recolha de informação que sustém este trabalho de investigação:

#### 1. Entrevistas

O presente projeto de investigação tem como instrumento de recolha de dados a entrevista, um instrumento profundamente associado à investigação qualitativa. As entrevistas semiestruturadas caracterizam-se por o investigador fazer diretamente “perguntas às pessoas capazes de fornecer dados de interesse, estabelecendo um diálogo peculiar, assimétrico, onde uma das partes procura recolher informações, sendo a outra a fonte dessas informações” (Vilelas, 2009, p. 279).

No que diz respeito à etapa de caracterização dos participantes, Lopez & Whitehead (2012) consideram que se trata de uma importante parte do processo de qualquer investigação qualitativa, uma vez que a determinação apropriada dos participantes, condicionam positivamente a recolha de dados.

No caso da presente investigação os participantes foram escolhidos através de amostragem não probabilística por julgamento. Segundo Etikan & Bala (2017) este desenho da amostragem baseia-se no julgamento do pesquisador quanto a quem fornecerá a melhor informação para o sucesso do estudo dos objetivos. A pessoa que realiza a pesquisa precisa de se concentrar nas pessoas com a mesma opinião para ter a informação necessária e estar disposta a partilhá-la.

Foram entrevistados sete chefes departamentais com base no seu tempo na empresa, com um mínimo de seis meses de contratação. Foram tidos em consideração todos os chefes departamentais que têm contacto direto com os clientes, ou que possuem e analisam o feedback dos mesmos, através do processo escrito.

Foi escolhido este método para que fosse possível obter o máximo de informação exequível. Foram feitas entrevistas a chefes de diferentes departamentos com base no guião da entrevista<sup>4</sup> que resultou da revisão da literatura.

**Tabela 3 - Temas, Questões e Referências**

<b>Temas</b>	<b>Questões</b>	<b>Referências</b>
<b>Qualidade de serviço</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Como define um serviço de qualidade?</li> <li>2. Qual é a importância de proporcionar um serviço de qualidade em Hotelaria?</li> <li>3. Considera que a qualidade permite a fidelização do cliente?</li> </ol>	(Douglas & Connor, 2003); Oakland (2000); Parasuraman et al., (1985); (Hamer, 2006); (Kandampully et al., 2000); (Cetin & Dincer, 2013); Kotler e Keller (2012); (Zeithaml, 2000);
<b>Acompanhamento ao cliente</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Quais os serviços que os clientes mais valorizam na unidade?</li> <li>5. O que faz o Hotel para tentar oferecer um serviço de qualidade?</li> <li>6. Como tenta manter esses níveis de qualidade?</li> </ol>	(Goetsch & Davis, 1997); Cadotte & Turgeon, (1988);
<b>Opiniões dos clientes</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Os clientes são exigentes no que toca à qualidade? Como chega a esta conclusão?</li> <li>8. Conhece as opiniões dos clientes? Com que regularidade as analisa?</li> <li>9. Que análise faz a esses comentários e opiniões? Que medidas tomam?</li> </ol>	(Khan & Su, 2003); Minciotti et al. (2008); Szymanski e Henard, (2001); Oliver, (1997);
<b>Melhoria/manutenção do serviço</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Na sua opinião, qual é o serviço que é preciso ser melhorado?</li> <li>11. Que aspeto da unidade sofre mais reclamações por parte dos clientes?</li> <li>12. Qual é o aspeto em que o hotel mais se destaca, ou seja, que é mais alvo de críticas positivas por parte dos clientes? Mencione os 3 principais</li> </ol>	(Douglas & Connor, 2003); (Ullah, 2011); Omachonu, Johnson e Onyeaso, (2008); Ariffin & Maghzi, (2012); Jiang e Wang, (2006); (Parasuraman et al., 1985; 1988); Tsang e Qu (2000); Coyle e Dale, 1993; Saleh e Ryan, 1991; (Gowan et al., 2001); Hartline et al., 2003;

<sup>4</sup> Ver anexo B

		Hamer, (2006); Parasuraman et al. (1985); Parasuraman et al. (1988); (Bebko, 2000).
<b>Recursos Humanos</b>	<p>13. Considera que os RH têm um papel fundamental na qualidade de serviço?</p> <p>14. Sabendo que os colaboradores estão muito orientados para a qualidade e atendimento ao cliente, como é que as chefias gerem esta visão e empenho?</p> <p>15. Sabendo que a hotelaria sofre muito com o turnover, como tentaria reter os colaboradores na unidade?</p>	(Teng, 2011); (Gradinaru et al., S.d.); Vargo & Lusch (2008); (Bahaudin, 2000); (Mubarok e Darmawan, 2019); (Schneider, 1980); (Schneider, Bowen, Ehrhart, & Holcombe, 2000); (Lundberg, 2008); (Chi & Gursoy, 2009); (Claycomb & Martin, 2001); Kim e Cha (2002); (Awan, Hassan & Shahid, 2014); Masarech & Ann (2003); Budhwar (2008); (Spinelli e Canavos, 2000); (Akgunduz e Eryilmaz, 2018); Mobley et al. (1978); (Firth et al., 2004); Silva (2006); (Smith et al., 1996); (Robinson et al., 2014); (Dalton, Todor, & Krackhardt, 1982); Brien et al., (2015)

Fonte: Autoria Própria

No momento que antecedeu as entrevistas, foi apresentado o consentimento informado que menciona que os resultados obtidos vão ser apenas utilizados para fins académicos e que as respostas são confidenciais e anónimas (Anexo B).

As entrevistas foram feitas de dia 22 de junho a 28 de agosto e tinham a duração de cerca de quinze minutos. Foram realizadas no formato presencial e digital e foram gravadas para que pudessem ser transcritas e analisadas. Os resultados obtidos serão apresentados no próximo capítulo.

### 1.1 Caracterização da Amostra das Entrevistas

Como referido, os entrevistados são todos chefes departamentais com idades compreendidas entre 32-54 anos, sendo que 29% são do sexo masculino e 72% são do sexo feminino. Em relação ao estado civil, 57% são casados e 43% são solteiros. As habilitações literárias situam-

se entre pós-graduação (29%), licenciatura (29%) e curso profissional de hotelaria/turismo (42%).

## 2. Análise de Reviews

Da mesma forma, foi utilizada a metodologia qualitativa através da recolha de dados de todos os comentários de clientes dos primeiros seis meses do ano.

As análises das *reviews* dos hóspedes foram extraídas através da ferramenta *Review Pro* que agrega todos os comentários das diferentes plataformas de opinião: *Booking*, *Google* e *TripAdvisor*. A estudante foi extraíndo a informação ao longo do estágio e procedeu a todo o tratamento dos comentários, dividindo o conteúdo em conceitos principalmente mencionados (Pessoal, Experiência, Ambiente, Quarto, Localização, *F&B*, Decoração, Estabelecimento, Casa de Banho) com o objetivo de entender quais os conceitos são mais valorizados e mais criticados.

Adicionalmente, foram recolhidas informações de todas as plataformas de opinião com o objetivo de conhecer as suas expectativas e se foram correspondidas, se existe desejo real de recomendar o hotel a familiares/amigos, entender os seus sentimentos e que experiências vivenciaram. Vai ser realizada essa análise mais micro no capítulo num segundo subcapítulo. Para concluir este capítulo, é realizado um resumo do que é mais criticado e mais valorizado juntamente com a análise detalhada das vivências para que seja possível realizar uma comparação com o que foi dito pelos chefes departamentais.

### 2.1 Perfil dos Avaliadores das Reviews

A *Review Pro* é uma plataforma que agrega as classificações das diferentes OTAs e sites de opinião, na versão gratuita é possível agregar as avaliações de *Booking*, *Google* e *Expedia* e as avaliações são claramente dominadas pela *Booking*. É possível também verificar o Global Review Index nas diferentes fontes, a quantidade de avaliações e a percentagem de menções positivas e negativas conforme a figura abaixo.

**Figura 30 – Fontes das Avaliações Review Pro**

Fontes	Índice		Avaliações		Menções			
Booking	90.6%	-	573	+573		80%	20%	+79.9
Google	92.0%	-	96	+96		86%	14%	+85.6
Expedia	0%	-	3	+3		100%	0%	+100.0

Fonte: Review Pro (n.d.-a)

Adicionalmente pode verificar-se a pontuação das diferentes OTAs e sites de opinião. No final dos primeiros seis meses do ano comparativamente com o mesmo período do ano anterior - no caso do M.Ou.Co não existem dados do ano anterior pois o hotel não existia - o hotel terminou com 9.1 na *Booking*, 4.7 na *Google* e 5 na *Expedia*.

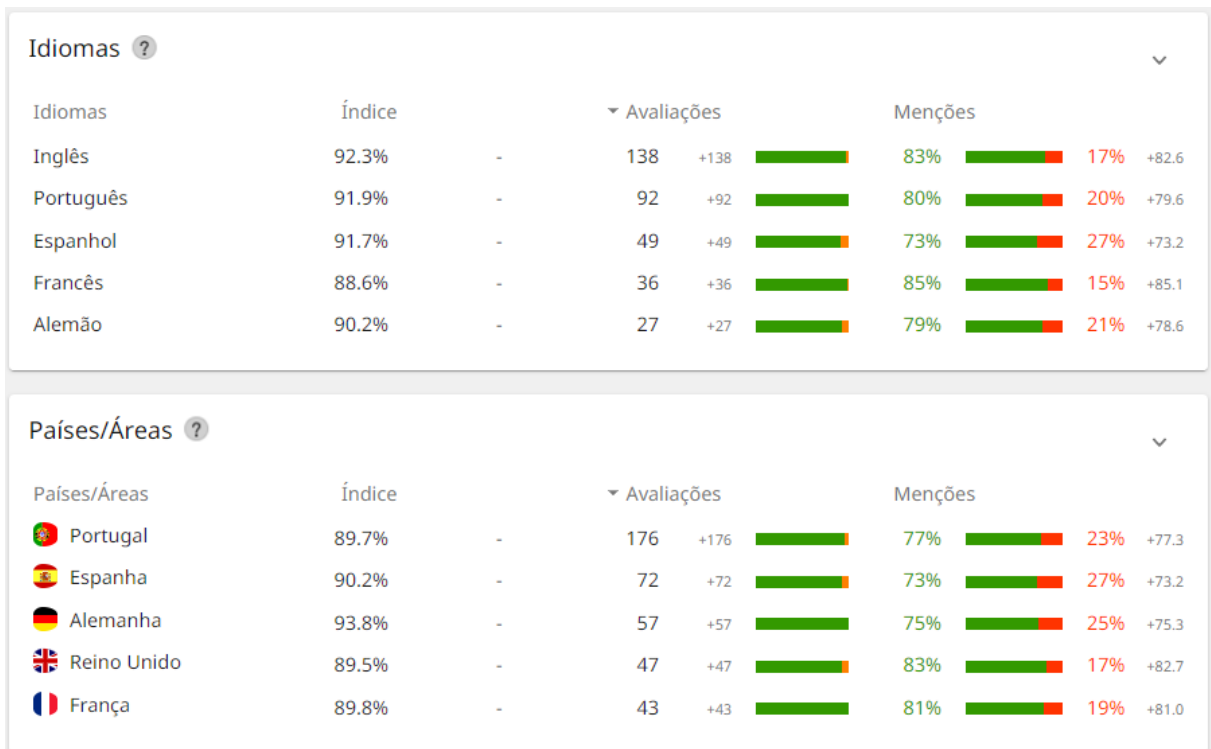
**Figura 31 - Pontuação do Perfil na Fonte**

Fonte	Pontuação		Ranking		Avaliações	
Booking	9.1 / 10	+9.1	19 de 178	+19	770	+770
Google	4.7 / 5	+4.7			151	+151
Expedia	5.0 / 5	+5.0			2	+2

Fonte: Review Pro (n.d.-a)

A plataforma também divide as avaliações por idiomas e por países, no caso dos idiomas o inglês e o português destacam-se e são os que falam inglês que dão melhores pontuações. Nos países, Portugal é o país originário de grande parte das *reviews* mas são os originários da Alemanha que dão melhores avaliações.

Figura 32 - Idiomas/ Países de origem Review Pro



Fonte: Review Pro (n.d.-a)

### 3. Caracterização da empresa

Já em relação à caracterização da empresa, esta passou pela recolha, *in loco*, de informações relativamente à unidade, pela observação direta (durante a prática profissional) e pela cedência de informações contidas no Manual de Acolhimento da Empresa de Abril de 2022.

## V. INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo serão apresentados e discutidos os resultados obtidos através das entrevistas realizadas.

### 1. Entrevistas

As entrevistas foram realizadas à direção geral, chefes departamentais operacionais e chefes departamentais com contacto com as opiniões dos clientes (pessoalmente ou escrito). Todos os entrevistados desenvolvem a atividade na empresa há mais de seis meses.

#### 1.1 Apresentação dos Resultados

De forma a uma melhor compreensão e assimilação dos resultados auferidos através da realização de entrevistas, estes vão ser apresentados conforme as perguntas colocadas (15 perguntas).

##### i. Qualidade de Serviço

Numa primeira fase procurou-se conhecer se a direção e os chefes departamentais sabem e entendem o que é a qualidade de serviço. Foi-lhes pedido a construção de uma definição e podemos verificar que os elementos de direção e chefes departamentais referem frequentemente que é ir ao encontro das expectativas dos clientes, antecipar necessidades e proporcionar a melhor experiência possível. Sempre que for exequível, ser pró-ativo na resolução de problemas.

*“Para mim, um serviço de qualidade é quando conseguimos ir ao encontro às expectativas dos clientes, antecipando necessidades e sempre com foco na satisfação e recomendação posterior de quem nos procura.” (E1)*

*“Um serviço de qualidade é aquele que busca atender as expectativas dos clientes, antecipando necessidades e procurando oferecer-lhe a melhor experiência.” (E6)*

*“Um serviço de qualidade baseia-se, na minha opinião, em conseguir fazer com que o hóspede se sinta em casa, correspondendo as expectativas do mesmo, antecipando as suas necessidades e sendo pró-ativo na resolução de eventuais problemas.” (E3)*

ii. Qualidade de Serviço na Hotelaria

A qualidade de serviço na hotelaria é algo bem mais complexo dentro do setor dos serviços. Foi questionado qual a importância de proporcionar um serviço de qualidade e os participantes mencionaram como palavra-chave a fidelização, ou seja, a qualidade de serviço gera satisfação que, por sua vez, leva à fidelização do cliente, que é o grande desafio da hotelaria.

*“O mais importante é que os clientes satisfeitos voltam, a fidelização dos mesmos traz mais valias tais como o passa a palavra e aumento do número de potenciais clientes no futuro.” (E4)*

*“Num mercado cada vez mais competitivo e numa realidade em que os clientes estão cada vez mais orientados para a qualidade de serviço é essencial prestar um serviço de qualidade em Hotelaria para a retenção, fidelização e captação de clientes.” (E7)*

Para além disso, existe essa preocupação com a satisfação dos clientes para que exista o passa a palavra e os bons comentários nas diferentes plataformas para uma maior visibilidade nos canais de opinião.

*“(…) o único objetivo de uma equipa tem de ser só um, criar qualidade de serviço para com o Cliente, levando-o a voltar e a dar a sua voz nos canais de reviews para promover o Hotel para os tops das OTAs.” (E2)*

iii. Fidelização do cliente

Relativamente à fidelização do cliente, questionamos os entrevistados relativamente à relação que existe entre a qualidade e a fidelização do cliente. Todos os participantes mencionam que esta relação existe, sendo um dos fatores mais importantes, realçando até que é uma das “bases” da fidelização.

*(…) É um dos fatores que mais traz fidelização por parte do cliente.” (E6)*

*“A qualidade é uma das bases para a fidelização.” (E2)*

*“Sem dúvida, a qualidade do serviço é dos fatores que mais peso tem na fidelização do cliente.” (E3)*

iv. Serviços mais valorizados

Em relação aos serviços mais valorizados, os mais referidos são “o atendimento na recepção”, a “limpeza”, o “conceito musical e cultural” e os consequentes “produtos diferenciadores” disponíveis para os clientes (gira-discos e guitarras).

*“O atendimento e serviço de concierge da recepção é, sem dúvida, o serviço mais valorizado. Ou seja, a equipa e a sua forte orientação para o cliente.” (E1)*

*“(…) serviço e limpeza, e também o produto diferenciador que dispomos para os nossos clientes, os gira-discos e guitarras.” (E2)*

*“Os fatores diferenciadores da unidade são aquilo que o cliente mais valoriza. Há um retorno muito positivo por parte dos clientes sobre os espaços temáticos, os vinis, o menu de guitarras, o concierge virtual além da constante referência à simpatia e qualidade do staff.” (E7)*

v. Qualidade de Serviço no M.Ou.Co Hotel

Nos dias de hoje, a concorrência é cada vez mais exigente e a qualidade de serviço é um fator diferenciador. Os participantes mencionam que a equipa é o mais importante para o desenvolvimento de qualidade de serviço desde a sua escolha até à sua formação.

*“No Mouco estamos sempre atentos às necessidades dos clientes, fazemos formação e acompanhamento regular às equipas (...)” (E1)*

*“A escolha dos colaboradores de acordo com a cultura e o perfil do hotel, formação, informação e feedback.” (E6)*

Além disso, e como já referido anteriormente sobre a unidade hoteleira, existe uma preocupação constante com a opinião dos clientes e feita essa avaliação são feitas medidas corretivas sempre que necessário. Também foram desenvolvidos objetivos para cada secção com a finalidade de motivar os colaboradores a serem exigentes e rigorosos no seu trabalho.

*“Compartilhamento de dados e estabelecimento de objetivos com vistas a obter a qualidade do serviço prestado ao cliente.” (E6)*

*“Estas métricas são partilhadas com todas as equipas de forma a estimular de forma saudável o seu sentido crítico e o foco na melhoria contínua.” (E7)*

vi. Monitorização da Qualidade de Serviço

Entende-se que a unidade está atenta ao feedback dos clientes e implementou objetivos com base nas pontuações geradas pelos clientes. Mas a dúvida era como geriam e monitorizavam essa qualidade no dia a dia operacional. Os respondentes reforçam o já respondido na questão anterior referindo que existe uma preocupação na formação contínua do colaborador e na obtenção do feedback do cliente sempre de forma a ser possível realizar correções que visam a melhoria contínua.

*“Formação contínua da equipa e a atenção dada aos feedbacks dos clientes.” (E3)*

*“Grande parte desta manutenção de níveis de qualidade passa pela monitorização constante do feedback, obviamente num segundo momento passa pelo envolvimento e capacitação da equipa que é quem consegue atuar e “influenciar” a perceção do cliente e garantir a qualidade dos serviços prestados.” (E1)*

*“Acompanhamento constante do cliente, pedido de feedback, equipas sempre disponíveis na procura de solução, formação constante, altos padrões de qualidade, constante acompanhamento por parte das chefias permitem assegurar um nível de qualidade constante.” (E7)*

vii. Exigência dos clientes

A resposta foi unânime entre os participantes, onde todos referem que os clientes são exigentes e que *“existe um grau de exigência cada vez maior a nível da qualidade” (E1)*. Conseguem entender isso quando os ouvem em todos os momentos da estada como referem dois entrevistados.

*“Conseguimos perceber isso quando damos “voz” aos clientes e queremos, genuinamente, perceber o seu feedback e grau de satisfação com os serviços prestados no Mouco.” (E1)*

*“Sim, conseguimos chegar a essa conclusão através da “voz” do Cliente, a informação que nos é dada no momento do acompanhamento, ao check in e após estada ao check out.” (E2)*

E após a sua estada através das suas partilhas nas diferentes plataformas de opinião como mencionam outros dois entrevistados.

*“Vemos isso no retorno das avaliações diariamente, onde os comentários estão voltados diretamente à qualidade dos serviços prestados.” (E6)*

*“Conseguimos avaliar a exigência dos clientes através do feedback partilhado durante a estada ou ao check-out e também nas reviews que fazem online.” (E3)*

viii. Conhecimento das opiniões dos clientes

Todos as chefias departamentais do M.Ou.Co têm acesso às opiniões dos clientes pois o departamento de qualidade é responsável pela partilha de relatórios quinzenais onde estão contempladas todas as menções negativas e a evolução das pontuações das diferentes categorias, retiradas da plataforma *Review Pro*.

Para além disso, cada um deles tem a preocupação de verificar na sua própria conta, os comentários que surgem diariamente para serem tomadas medidas estratégicas de correção na sua secção e nos serviços prestados.

*“Através do Review Pro conseguimos ter percepção ao minuto de todas as plataformas de reserva em relação à opinião do hóspede do que corre bem e onde devemos intervir para melhorar.” (E4)*

ix. Serviços a melhorar

Todos os participantes consideram existir problemas na secção de Alimentos e Bebidas devido à alta *“rotatividade” (E1)* e a *“equipa ser jovem” (E1)*. O entrevistado seis refere ainda:

*“(..) o trabalho é contínuo e acredito que não podemos descuidar do atendimento ao cliente em todas as áreas, especialmente na receção e bar/restaurante. Temos de nos antecipar às necessidades dos clientes. Ainda somos muito reativos.” (E6)*

O entrevistado sete refere um aspeto que, apesar de não ser um serviço, afeta a satisfação do cliente e é algo que considera que precisa de ser melhorado.

*“A gestão de barulho nos dias de maior afluência com os concertos, eventos, etc... é uma das questões que ainda necessita de ser trabalhada.” (E7)*

#### x. Reclamações

Quase por unanimidade os participantes referem a *“localização”* como o aspeto mais alvo de reclamações por parte dos hóspedes. O entrevistado quatro refere também a disparidade entre *“as fotos apresentadas nas plataformas digitais e a realidade dos quartos”* (E4). O entrevistado três acrescenta *“O facto de que as nossas unidades de alojamento dispõem de pouco espaço de arrumação para a roupa”* (E3).

#### xi. Aspetos positivos

Os participantes foram bastante coerentes a referir os aspetos que sofrem mais críticas positivas. Referem o *“serviço”*, os *“funcionários”*, as *“pessoas”* como um aspeto positivo. A *“limpeza”* também é um tópico mencionado.

O conceito musical e cultural é mencionado por todos os participantes e é sem dúvida algo que distingue o M.Ou.Co de qualquer outro hotel da cidade.

*“O que é mais alvo de críticas positivas considero que seja o Staff, ou seja o serviço prestado, é também a limpeza e conceito musical do hotel.” (E1)*

#### xii. Recursos Humanos

Foi questionado se os participantes consideram que os recursos humanos têm um papel fundamental na qualidade de serviço. Todos referem que sim. Referem ainda que são *“essência da qualidade de serviço prestado”* (E1), *“a peça essencial na prestação de um serviço de qualidade”* (E7) e as *“peças-chave na prestação de um serviço de qualidade”* (E6).

No entanto, o entrevistado quatro e o entrevistado seis contradizem-se em relação ao departamento de recursos humanos no hotel. O entrevistado quatro menciona que:

*“(...) a empresa centraliza o RH na direção, é um dos fatores determinantes para a motivação dos colaboradores.” (E4)*

Já o entrevistado seis é de outra opinião. Realça a importância de existir um departamento de Recursos Humanos estruturado para a resolução de algumas questões de gestão de equipas.

*“A empresa ainda não tem uma área de RH estruturada e às vezes temos dificuldades com alguns processos na gestão das nossas equipas.” (E6)*

xiii. **Gestão da Orientação para o Cliente**

Como já foi referido ao longo do estudo da unidade, existe um foco enorme por parte da direção e chefias no feedback dos clientes e até foram desenvolvidos objetivos específicos da qualidade por parte da direção. Dois entrevistados referem, que as chefias têm contribuído para esse acompanhamento e defendem que:

*“As chefias são o espelho dos objetivos e do caminho que a empresa quer seguir, são eles que junto das suas equipas, ajudam e acompanham as equipas atingir os objetivos propostos.” (E2)*

*“Sim, fazem parte dos objetivos específicos e gerais de todos os colaboradores e chefias da unidade.” (E1)*

Outros entrevistados referem a importância de comunicação interna entre as chefias e os seus colaboradores.

*“Com um acompanhamento contínuo e regular, sempre dando pequenos inputs que possam melhorar ainda mais a qualidade e o atendimento.” (E3)*

*“São realizadas reuniões periódicas para obter feedback, onde são apresentados resultados, o fluxo de comunicação entre chefias e colaboradores gera uma melhor liderança e atenção às necessidades de cada um.” (E4)*

*“As chefias deveriam tentar extrair o melhor de seus colaboradores, oferecendo-lhes suporte na aprendizagem e oportunidade de crescimento profissional. O trabalho em equipa e a comunicação transparente também são fatores essenciais nesta gestão.” (E6)*

xiv. **Turnover e Retenção de Colaboradores**

Foi pedida a opinião à direção e às chefias departamentais de como conseguiriam eles reter os colaboradores na sua unidade. Dois consideram o aumento da remuneração como solução para a retenção dos colaboradores ao contrário de outros dois entrevistados que referem a remuneração deve ser adequada à função.

*“Apostaria nos recursos humanos, numa política de incentivos e em remunerações verdadeiramente adequadas às funções desempenhadas.”*

*(E7)*

*“Oferecendo-lhes remuneração compatível com as atividades desempenhadas (...)” (E6)*

O entrevistado seis considera que o aumento de ordenado seria uma forma de motivação, mas outros dois entrevistados desvalorizam o aumento da remuneração como solução. Consideram, no entanto, que é importante investir na formação e na inclusão dos colaboradores na empresa através da comunicação aberta e a criação de um bom clima organizacional.

*“Tem sempre de existir um trabalho constante de motivar os colaboradores, apostar na formação e na criação de uma cultura de empresa que promova o sentido de pertença potenciando a ligação empresa/colaborador. Cada vez mais é importante trabalhar clima e cultura de empresa porque há muitas variáveis para além da remuneração que são valorizados.” (E1)*

*“Atualmente é complicado, o colaborador está a elevar o teto salarial cada vez mais e os negócios não conseguem acompanhar pelos custos que têm. Acredito que a valorização, a formação e uma comunicação aberta com o colaborador podem ser fatores que ajudem os negócios a manter as suas pessoas.” (E2)*

O entrevistado três refere que as duas partes são importantes para a retenção de colaboradores, a parte salarial e a parte emocional.

*“Além da parte remuneratória do salário, (ou seja) o dinheiro, o salário emocional também é deveras importante, pois o reconhecimento e valorização do nosso trabalho; o equilíbrio entre a vida profissional e familiar a progressão na carreira; e a formação contínua, são alguns dos bons exemplos que podemos aplicar na tentativa de retenção de talentos.” (E3)*

O entrevistado quatro tem uma opinião diferente e menciona que na visão dele não há necessidade de reter os colaboradores, eles próprios é que precisam de ter vontade de ficar.

*“Os colaboradores não são árvores e tem todo direito a trabalharem onde se sentem felizes e realizados. Não acredito que reter colaboradores seja uma boa estratégia. Acredito no potencial da empresa e sinto que todos os dias fazemos a diferença, quem quiser viajar no mesmo barco e crescer junto fica, quem achar que não se ajusta e adapta aos ideais da empresa acredito que não seja uma mais valia permanecer nela e contaminar a restante equipa. Como chefia já assisti a pessoas que foram embora em busca de melhor e quiseram regressar (...) hotelaria não é um setor fácil, mas quando se gosta do que se faz sempre se ultrapassa as dificuldades rumo aos objetivos, porque o staff é o rosto de qualquer empresa hoteleira, não é a marca nem o logotipo que faz os clientes regressarem.” (E4)*

## 2. Síntese dos Resultados das Entrevistas

Entende-se que os participantes foram coerentes nas suas respostas, antecipando até as perguntas seguintes durante a entrevista. O que se pode reter com estas entrevistas é que todos conhecem o que é a qualidade de serviço e reconhecem a sua importância.

Todos eles se preocupam e têm acesso ao feedback dos clientes e acompanham diariamente, e assim, conseguem concluir que os clientes estão cada vez mais exigentes. É importante a manutenção da qualidade com o objetivo de satisfazer as necessidades e tentar corresponder às expectativas dos clientes, mantendo uma política de melhoria contínua dos produtos/serviços (Vrtiprah, 2001). Os participantes referem que existe uma preocupação na formação contínua do colaborador e na obtenção do feedback do cliente sempre para ser possível realizar correções e tomar decisões estratégicas para a melhoria contínua.

Concordam que os recursos humanos são importantes para a obtenção de qualidade de serviço e tentam manter essa qualidade. Defendem que a criação dos objetivos específicos de qualidade tem ajudado nessa manutenção e motivação dos colaboradores a proporcionar serviço com maior qualidade.

O turnover é um problema real, não só na unidade, mas na hotelaria em geral. De forma a tentar colmatar este problema, dois entrevistados referem que o aumento dos vencimentos não é uma solução, nem é viável para a empresa. Referem a formação e o envolvimento da equipa como outras estratégias a ter em consideração na retenção dos colaboradores. Os

restantes entrevistados concordam com o que foi referido pela direção, mas referem que a remuneração deve ser mais adequada à função desempenhada e à exigência requerida.

Consideram que os aspetos mais valorizados pelos hóspedes são o “atendimento na receção”, a “limpeza” e o “conceito musical e cultural” da unidade hoteleira. O serviço de alimentos e bebidas é um aspeto a melhorar, apesar da localização ser o fator que sofre mais com as reclamações.

**Tabela 4 - Tópicos mais mencionados pelos entrevistados**

<b>ENTREVISTAS</b>	
<b>Positivos</b>	<b>Negativos</b>
Colaborador– forte orientação para o cliente, qualidade e simpatia <b>(6)</b>	F&B (Alimentos e Bebidas) - alta rotatividade e a equipa jovem <b>(6)</b>
Conceito cultural e Musical - produtos diferenciadores disponíveis para os clientes (gira-discos e guitarras) <b>(3)</b>	Localização – sem estacionamento <b>(2)</b>
Limpeza <b>(2)</b>	

Fonte: Autoria Própria

No capítulo seguinte vai ser analisada a opinião dos hóspedes e posteriormente será feita uma comparação dos tópicos mencionados pelos participantes da entrevista com o feedback dos clientes. Pretende-se com esta análise conseguir entender se a direção e as chefias departamentais partilham da mesma opinião dos clientes e se têm consciência dos problemas que sofrem mais comentários negativos e quais os itens que são mais valorizados e mais bem avaliados pelos clientes.

### 3. Análise de Reviews

A qualidade de um hotel é ditada pela opinião do hóspede, logo é necessário conhecê-los, entender quais são as suas expectativas e percepções do serviço (Salazar et al., 2010). E tal como já foi referido anteriormente, os hóspedes avaliam a qualidade de serviço do hotel onde estão hospedados com base nas suas expectativas em comparação com a realidade percebida (Parasuraman et al., 1985).

Com a evolução permanente do setor, a tecnologia assume uma enorme importância e deve ser analisada com muito rigor.

A tecnologia tem liderado uma série de transformações no mercado. Cada vez mais consumidores utilizam dispositivos inteligentes para navegar nos destinos e fazer reservas (Dorcic et al., 2019). A tecnologia apoia os potenciais turistas a tomarem decisões de viagem informadas, aumentando a satisfação dos seus clientes e reduzindo o seu risco e medo (Wang et al., 2017).

A emergência das redes sociais e das TIC revolucionou a forma como as marcas e os *marketeers* chegam até aos seus clientes alvo e como se envolvem com os mesmos (Buhalis & Foerste, 2015; Fotis et al., 2011).

Os meios de comunicação social facilitam a pesquisa de informação sobre viagens online, facilitam a interação entre consumidores e marcas numa forma mais pessoal e na co-criação de experiências personalizadas. As marcas atualmente têm inteligência aprofundada dos seus consumidores e das suas necessidades. Isto permite-lhes dialogar, desenvolver os seus produtos e aumentar a rapidez e agilidade dos seus serviços (Buhalis & Sinarta, 2019; Sigala & Chalkiti, 2015).

Sun et al. (2016) indicaram que os hóspedes dos hotéis utilizam três tipos principais de websites, tais como websites oficiais de companhias aéreas e hotéis, intermediários de viagens incluindo OTAs, motores de *metasearch* e, finalmente, sites de *review* e redes sociais, tais como TripAdvisor.

Leung et al. (2019) ilustram que várias plataformas de redes sociais têm grande impacto em tanto as empresas como nos consumidores. Muitas organizações turísticas utilizam os meios de comunicação social, frequentemente através do *“storytelling”*, para promover o envolvimento, o divertimento e desencadear a interação emocional (Tiago et al., 2018).

No M.Ou.Co Hotel existe uma preocupação constante com a opinião dos seus clientes e na sua classificação em relação à concorrência, com o objetivo de melhorar e adaptar o seu serviço consoante as opiniões deixadas nas várias plataformas digitais de opinião. Quinzenalmente o departamento de qualidade realiza um relatório das avaliações e retira essas informações da plataforma *Review Pro* e envia para todas as chefias departamentais e elementos da direção.

Concluiu-se, ser necessário fazer uma análise minuciosa aos comentários para complementar a metodologia qualitativa, assim como conhecer a opinião dos clientes e compará-la com a percepção das chefias departamentais.

### 3.1 Review Pro

Inicialmente foi feito um enquadramento das classificações obtidas nos primeiros seis meses do ano 2022 através da plataforma *Review Pro*.

*Review Pro*, parte da *Shiji Group*, é uma ferramenta de análise operacional principalmente para hotéis. Um hotel independente, grupo ou grande marca pode gerir a sua reputação online através de questionários de satisfação aos hóspedes, mensagens e gestão de tarefas através de uma plataforma completamente integrada na experiência dos hóspedes. Com esta ferramenta é possível dar prioridade a melhorias operacionais e de serviços para, nesse sentido, proporcionar melhores experiências aos hóspedes e ver com isso, o aumento das receitas (*Review Pro*, n.d.-b).

Ajuda a entender e a comunicar com os hóspedes, melhorar a experiência dos hóspedes, aumentar as classificações no *TripAdvisor* e *OTAs*, superar a concorrência e impulsionar o crescimento do *RevPAR* (*Review Pro*, n.d.-b).

É possível analisar, compreender e medir resultados de reputação ao utilizar o *Global Review Index*, um algoritmo próprio da *ReviewPro* baseado em dados recolhidos em 45 línguas em 140 locais de opinião. Avalia os concorrentes para que seja possível tomar decisões orientadas nesses dados para que a reputação e receitas cresçam. Inclui pesquisas personalizáveis, reúne informações por meio de pesquisa durante ou após a estada e filtra os resultados com base nos filtros *PMS*. Consegue-se analisar o feedback dos clientes com a tecnologia de análise de sentimentos (*Review Pro*, n.d.-b).

Podem configurar-se alertas personalizados para informar os diferentes departamentos sobre um problema em tempo real para ser possível ter respostas oportunas durante a estada e assim impulsionar a excelência de serviço. Criar fluxos de trabalho personalizados e regras de escala para que haja visibilidade para toda a equipa e Direção, de forma a garantir a concretização dos *KPIs* e apoiar as metas das empresas (*Review Pro*, n.d.-b).

Facilita a comunicação aberta e fluida com os seus hóspedes no canal à escolha e garante mensagens com um *chatbot* e automatização orientados por IA (*Review Pro*, n.d.-b).

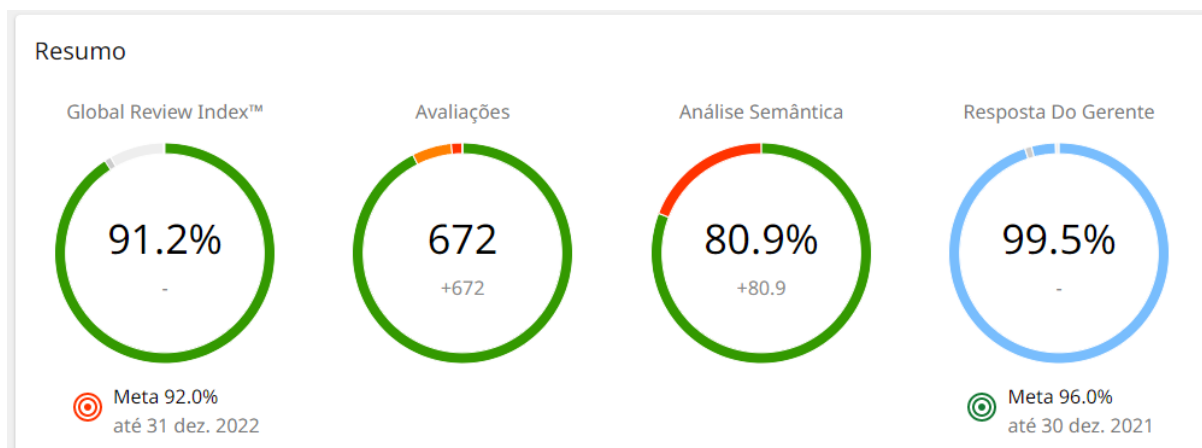
Em seguida, vai ser apresentado o perfil dos avaliadores e realizada uma análise das *reviews* por categorias conforme a ferramenta.

### 3.1.1 Análise das Reviews

A análise aos dados obtidos na plataforma no decorrer dos últimos seis meses permitiu apurar que o Índice de Análise Global (GRI) foi de 91,2% com a meta anual de 92%. Das 672 avaliações, 622 delas são positivas (92,6%), 39 delas são neutras (5,8%) e 11 são negativas (1,6%).

Através da análise semântica, apurada através da tecnologia de análise de sentimentos, 80,9% das menções do hotel em qualquer plataforma são positivas, correspondendo a 1140 menções positivas. Apenas se apuraram 340 menções negativas. A resposta ao cliente avalia a percentagem de comentários respondidos pela equipa de receção e 99,5% dos comentários foram respondidos, o que revela o grau de envolvimento da equipa para dar resposta a qualquer situação menos positiva.

Figura 33 – Resumo Geral Review Pro



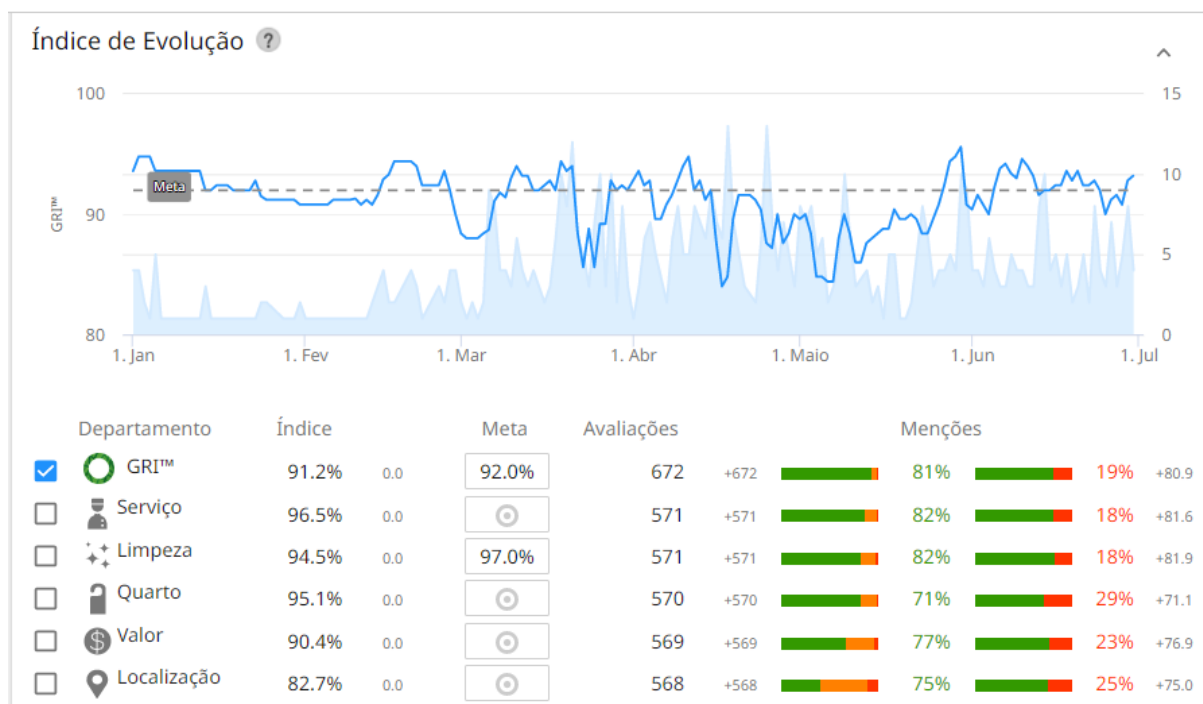
Fonte: Review Pro (n.d.-a)

O Índice de Resposta do Cliente é a percentagem de comentários dos clientes que foram respondidos por um membro da equipa. No M.Ou.Co Hotel é importante que todos os clientes obtenham feedback aos seus comentários. Todas as respostas são lidas e respondidas por membros da receção que faz com que terminem o semestre com uma pontuação de 99,5% de respostas. Está presente um indicador que revela a preocupação com a opinião do cliente e com a melhoria contínua.

Na plataforma é possível verificar a evolução dos diferentes departamentos em gráfico para ser mais visual e concluímos que o hotel se manteve na linha da meta de 2022 destacando os meses de abril e maio que foram os que mais sofreram oscilações. Analisando as pontuações dos departamentos verificamos que, claramente, o serviço se destaca com 96,5% menções

positivas. A limpeza ficou aquém da meta imposta pela direção (97%), terminando o semestre com 94,5%. Destaca-se pela negativa o departamento da localização com 82,7% de menções de caráter positivo.

Figura 34 - Índice de Evolução do GRI Review Pro

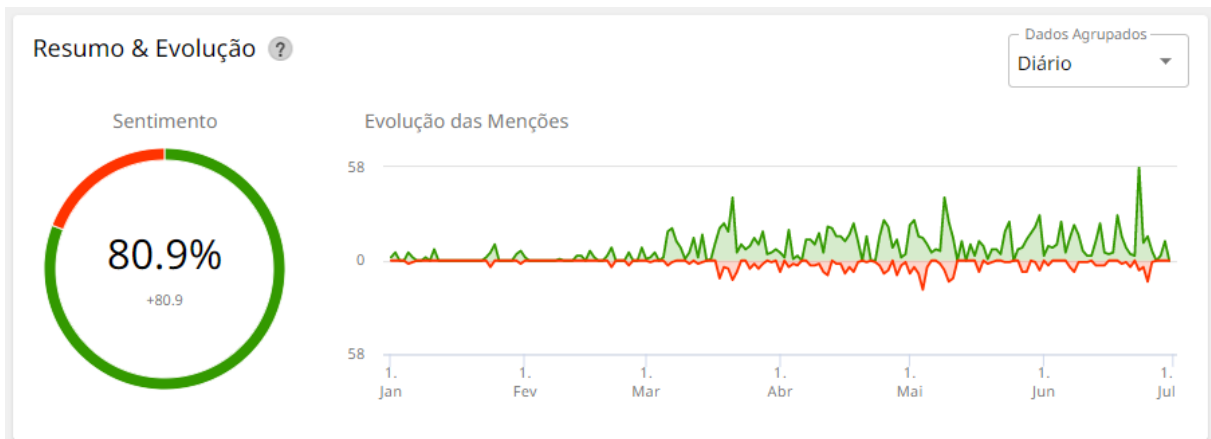


Fonte: Review Pro (n.d.-a)

Já na avaliação da concorrência, o M.Ou.Co Hotel posiciona-se no 4º lugar no total de 11 hotéis da concorrência com 91,2% de *Competitive Quality Index (CQI)* em comparação com 89,3% de média, no entanto, por consequência da proteção da informação da unidade hoteleira e dos demais concorrentes, não iremos mencionar o *Competitive Set* do Empreendimento, apenas é possível referir que foi definido mediante localização, características semelhantes e serviços análogos.

Analisando com mais detalhe as menções, como já referido, 80,9% delas são positivas e ao verificar a figura abaixo conclui-se que existiu um aumento considerável das avaliações a partir de março e regista-se vários picos de menções positivas durante o restante período.

Figura 35 - Resumo e Evolução da Semântica

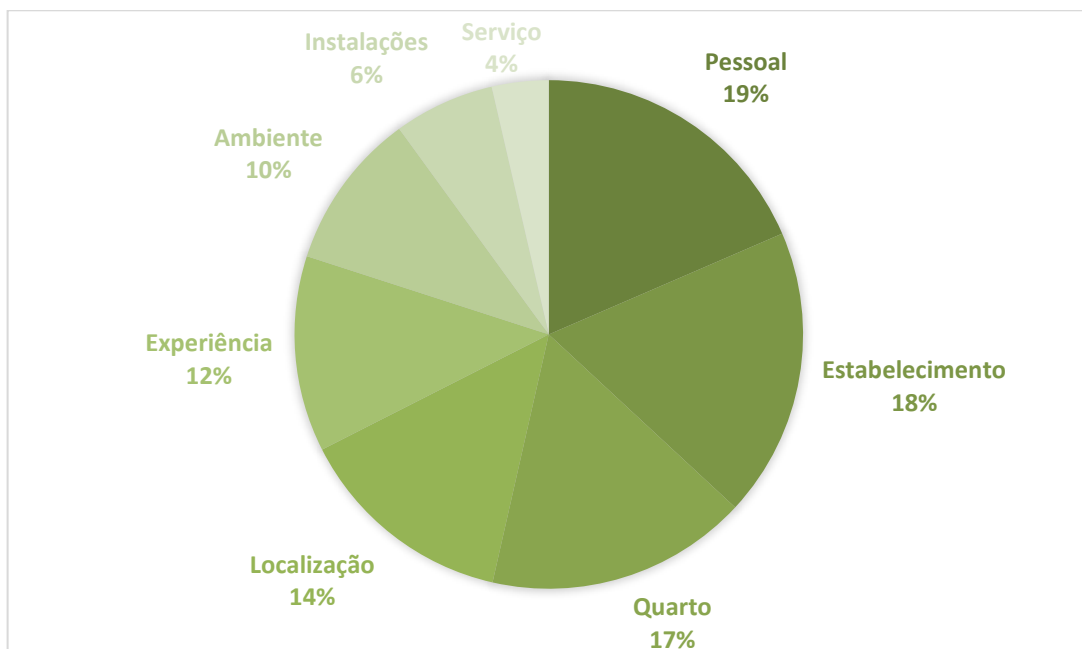


Fonte: Review Pro (n.d.-a)

### 3.1.1.1 Categorias que afetam positivamente o GRI

Entrando nas categorias analisadas para o apuramento do índice acima mencionado, podemos verificar que são os recursos humanos o mais valorizado pelas hóspedes (19%), seguido pelo estabelecimento (18%) e, em terceiro lugar, o quarto (17%). De 859 menções relevantes:

Gráfico 3 - Categorias que Afetam Positivamente o GRI



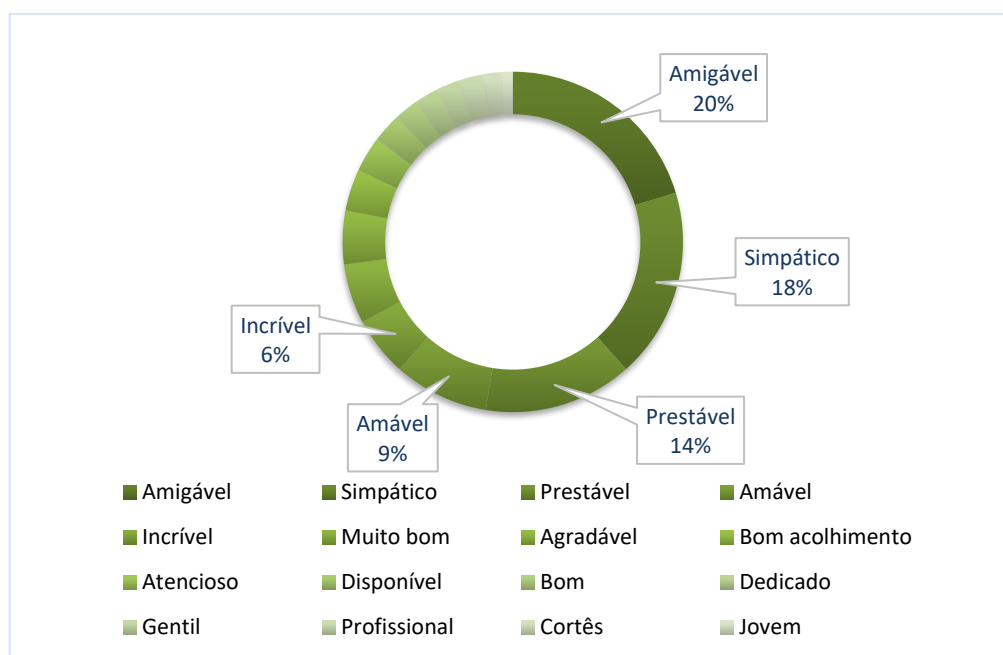
Fonte: Autoria Própria baseado em Review Pro (n.d.-a)

De seguida, foi feita uma análise mais detalhada aos conceitos mais mencionados em cada categoria e ordenado por relevância.

i. Colaborador

O conceito colaborador é a categoria que os hóspedes mais valorizam. Os comentários são repletos de elogios dos quais destacam-se: “Amigável”, “Simpático”, “Prestável” e “Amável”. No total de 117 menções:

Gráfico 4 - Colaborador



Fonte: Autoria Própria baseado em Review Pro (n.d.-a)

ii. Estabelecimento

O hotel destaca-se desde já pelo seu exterior, com a sua arquitetura moderna e fora do vulgar e atrai os mais interessados pela estética e modernidade. Já os interiores são elogiados devido ao design simples e minimalista com decoração rústica com madeiras, com reboco com isolamento térmico projetado e com betão à vista. Com piscina e jardim nas traseiras do hotel este serviço torna-se um achado em pleno centro da cidade.

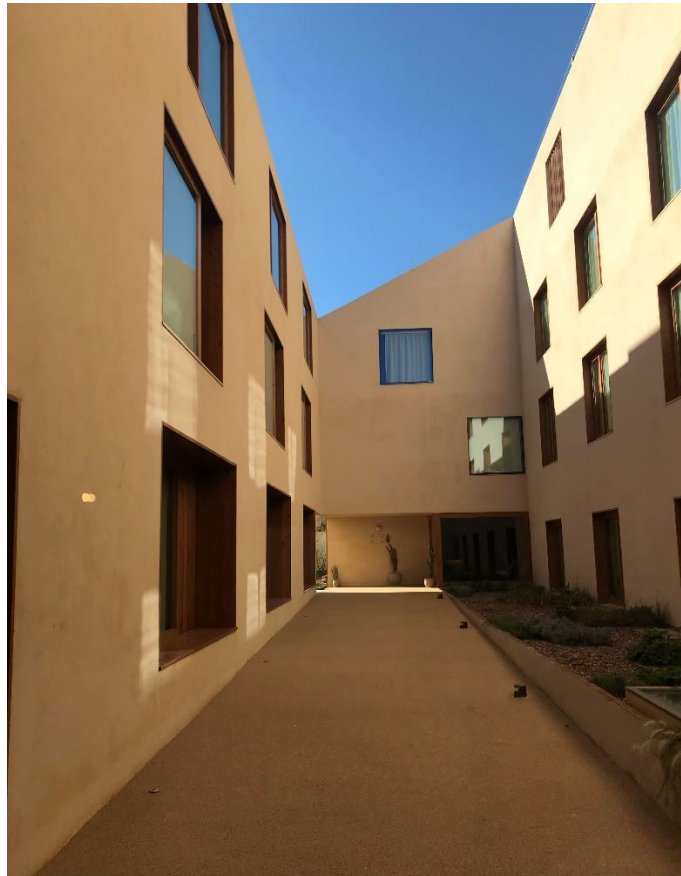
A circunstância do hotel ser um edifício antigo recuperado, com características modernas (premiado com o Prémio Nacional de Reabilitação Urbana na categoria Turística) e o fator novidade fez com que muitos hóspedes optassem pelo M.Ou.Co.

Entre muitas observações, os hóspedes realçam:

- A sua beleza;
- Arquitetura única;
- Design de interiores rústico;

- Boa piscina no centro da cidade;
- Edifício novo;
- Estilo moderno.

**Figura 36 - Ala Central do M.Ou.Co Hotel**



Fonte: Autoria Própria

### iii. Quarto

O terceiro conceito mais mencionado é o alojamento (quarto). Em geral mencionam que o quarto é confortável, com um bonito design, espaçoso e amplo. Realçam, como é obvio, os armários equipados com um amplificador para que seja possível utilizar os gira-discos e guitarras, considerando que os quartos têm uma insonorização pois não ouve qualquer ruído dos quartos ao lado.

**Figura 37 - Sala da Suite Deluxe**



Fonte: Autoria Própria

**Figura 38 - Móveis de música**



Fonte: Autoria Própria

#### iv. Localização

Os aspetos positivos que os hóspedes referem referem-se à localização e acessibilidade: o M.Ou.Co situa-se a cerca de 10 minutos de carro para o centro da cidade, a 5 minutos a pé da estação de Metro do Heroísmo e com várias paragens de autocarro ao longo da rua do Heroísmo (rua perpendicular à rua do hotel) e a 5 minutos a pé da grande Plataforma Intermodal de Campanhã. O Hotel também se localiza relativamente perto de bons restaurantes e bares, assim como algumas atrações turísticas.

A localização é um tópico que divide opiniões devido à distância a pé do centro da cidade que são cerca de 30 minutos caminhando. Enquanto alguns hóspedes consideram uma caminhada fácil, outros manifestam que o percurso não é fácil.

**Figura 39 - Testemunho Localização (1)**

fantastic... [🔗](#)  
Booking | Inglês | Lauryn | Reino Unido  
Positive: gorgeous hotel, architecture is beautiful, the room was great - very comfortable. staff were incredible, **location was also great easy access to the metro 5 mins into the town centre**. restaurant food was incredible quality and very affordable. cannot fault this hotel at all will hope to return!!

Fonte: Review Pro (n.d.-a)

#### v. Experiência

Os hóspedes referem que realmente o conceito do M.Ou.Co Hotel é diferente ao unir a hospedagem com a música e ficam encantados com a presença do tema música por todos os lados, desde os corredores e, claro, os gira-discos e guitarras.

Adicionalmente, consideram-se encantados com a agenda musical do hotel, desde os *dj's sets* no bar aos sábados, até aos concertos de artistas portugueses e internacionais que existem pelo menos uma vez por semana na sala M.Ou.Co.

Figura 40 - Foto Gira-discos



Figura 41 - Agenda Cultural de Julho M.Ou.Co



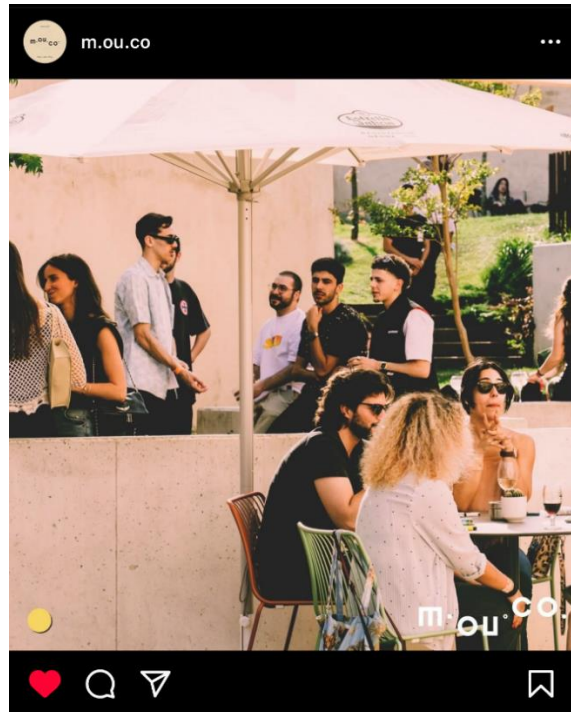
Fonte: Departamento Cultural do M.Ou.Co

vi. Ambiente

Os hóspedes valorizam a atmosfera criada através da decoração escolhida e a simplicidade das assoalhadas. É de salientar o silêncio presenciado nos quartos e nos corredores que transmite calma e tranquilidade. Pelos menos nos dias sem concertos, este aspeto é valorizado.

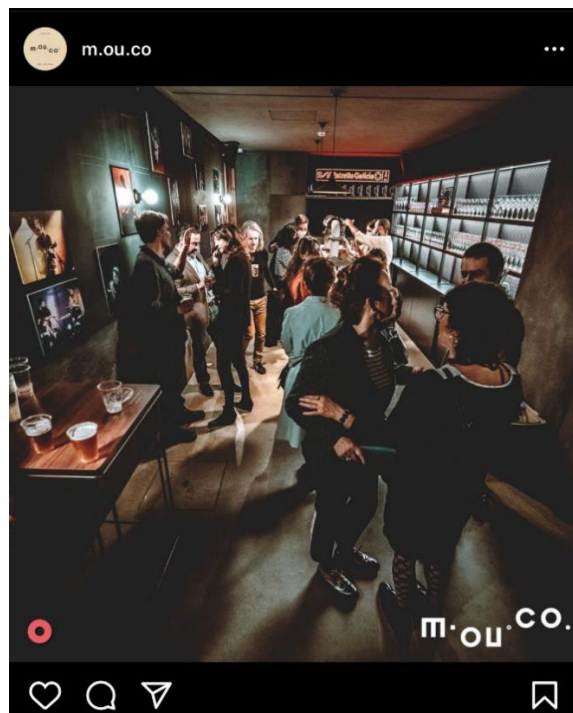
O ambiente também é influenciado pelas pessoas presentes, referindo a “*vibe* artística” e o “ambiente descontraído” vivido que emana em todo o hotel.

Figura 42 - Foto Convívio Dj Set



Fonte: Instagram (n.d.)

Figura 43 - Foto Convívio Concerto



Fonte: Instagram (n.d.)

#### vii. Instalações

Nas instalações, para além do já referido nas categorias estabelecimento e quarto, a musicoteca é o tópico mais referido até porque muitos hóspedes não têm ideia da sua existência antes do momento do check-in. Os clientes que ficam nas suites salientam a funcionalidade das kitchenettes e do facto de estarem bem equipadas, com tudo o que é necessário para preparar qualquer refeição.

A piscina também é bastante referida, pois em hotéis de cidade não é algo que geralmente exista e com a particularidade da piscina do M.Ou.Co ser de água salgada.

Juntamente a tudo isto, realçam as instalações tecnológicas disponíveis no hotel: a grande *smart TV* no quarto com *Chromecast*, as boas colunas disponíveis para ouvir música na televisão ou no gira-discos e, claro, o *Guest U*.

#### Figura 44 - Testemunho Instalações (1)

Great new Hotel with a unique concept... [🔗](#)

Booking | Inglês | Matthias | Suíça

Positive: Great new Hotel with a unique concept for musicfriends and musicians. Very kind and friendly hotelcrew. Good food. As a songwriter I enjoyed borrowing a guitar at the reception to play in the room (every room has a little amp and a loudspeaker). Also one can get a vinyl- record player, headphones and find a **great selection of music books and records in the library**. Good place to meet other musicians for a chat or session. Also wrote a testimonial in my blog.

Fonte: Review Pro (n.d.-a)

#### Figura 45 - Testemunho Instalações (2)

Mouco is a lovely hotel in the east of... [🔗](#)

Google | Inglês | Konstantin Uhrmeister

Mouco is a lovely hotel in the east of Porto, still close to the center, you'll need around 20 minutes walk to reach downtown. It's a great hotel with quiet rooms, especially suited for any kind of sound addicts like me. Where's the place where you can get you vinyl player in your hotel room and rent an electric guitar to practice, all for free? Great approach and lovely people all around. After my second time staying there it feels like home far away from my own one. The **garden and little swimming pool build a fine balance to the daily hurly-burly of the city**. A place to return to!

Fonte: Review Pro (n.d.-a)

### viii. Serviço

Os hóspedes salientam que o serviço na receção é muito bom, tal como já foi referido acima, disponível 24h para ajudar com todas as informações e satisfação de pedidos.

Para além disso, o “*personal concierge*”, o *Guest U* é uma mais-valia para muitos hóspedes devido ao GPS que incorpora, os roteiros e as sugestões de restaurantes. Através do *Guest U* é possível trocar mensagens com a receção, algo que facilita bastante a comunicação com o cliente.

#### Figura 46 - Testemunho sobre o Guest U

It's quieter area but walkable to the... [↗](#)  
Booking | Inglês | Yuri | Reino Unido  
Positive: It's quieter area but walkable to the city area by foot. Breakfast is good, staff are friendly. You are given a mobile **device to help you guide** around Porto - which was really useful, literally a concierge in your pocket.

Fonte: Review Pro (n.d.-a)

#### Figura 47 - Testemunho Serviço

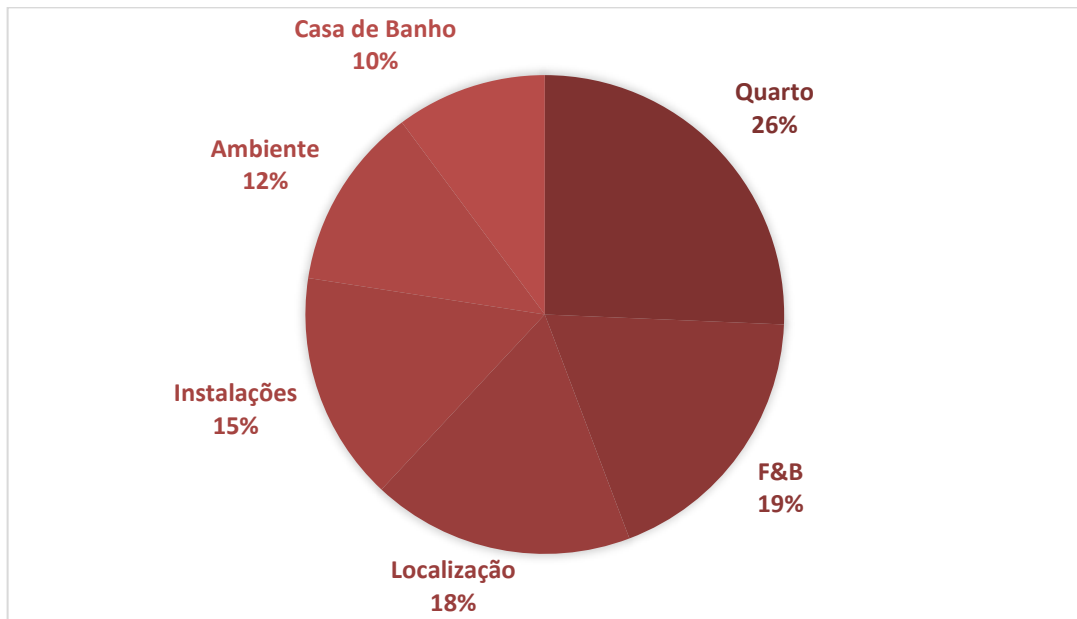
Great hotel for anyone... [↗](#)  
Booking | Inglês | I Si | Hungria  
Positive: Staff are so pleasant and accommodating, nothing is too much effort. Come across as caring and professional, would engage in conversations and always **happy to assist** with anything. Negative: Not convinced with the area, slightly away from city centre, but guess that's small compromise to pay for exceptional customer service.

Fonte: Review Pro (n.d.-a)

#### 3.1.1.2 Categorias que afetam negativamente o GRI

Já nas categorias que afetam negativamente o GRI, a plataforma *Review Pro* considera várias categorias, a salientar: Quarto (19%), F&B (14%) e Localização (13%). Apresentam-se de seguida as 233 menções relevantes por categoria e em percentagem:

**Gráfico 5 - Categorias que Afetam Negativamente o GRI**

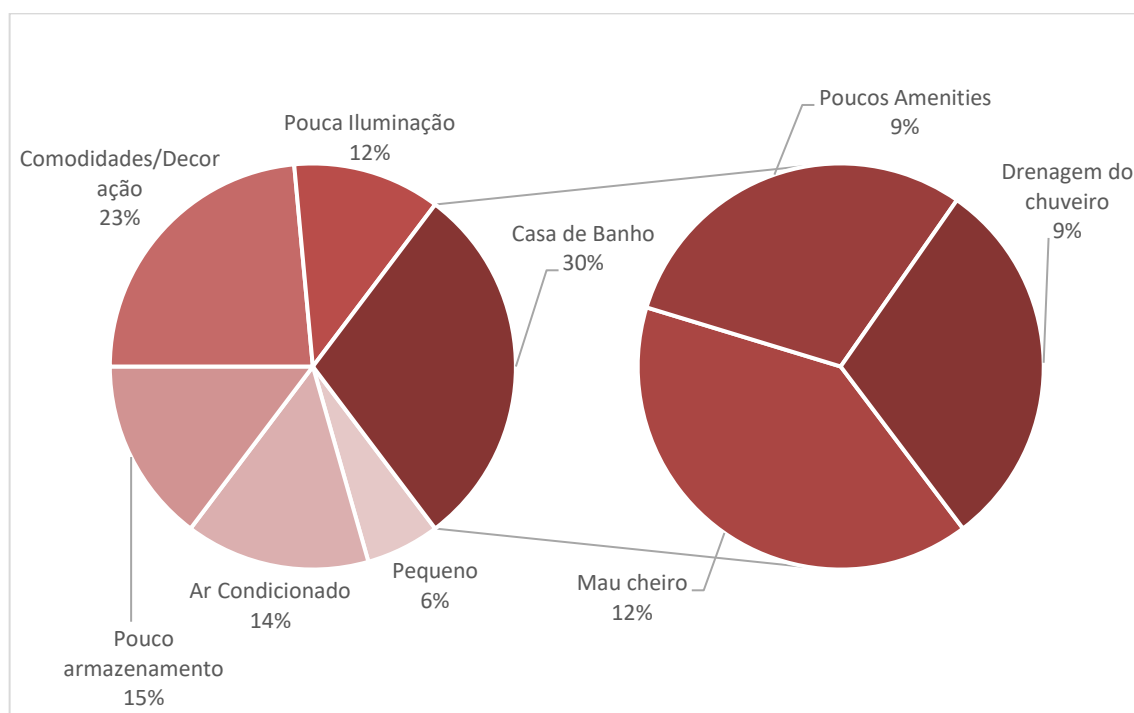


Fonte: Autoria Própria baseada em Review Pro (n.d.-a)

i. Quarto e Casa de Banho

Se agregarmos a categoria Quarto e Casa de banho entendemos que os hóspedes manifestam algumas considerações negativas e muitas delas de forma reiterada. No que concerne o quarto referem que o principal tópico negativo é a falta de decoração (como tapetes e sofás) e objetos funcionais (como utensílios de cozinha e máquina de café), ter pouca capacidade de armazenamento para roupa e objetos pessoais. No que diz respeito à casa de banho destacam-se pela negativa os problemas de drenagem no chuveiro e o mau cheiro sentido. Das 34 menções analisadas, 30% manifesta desagrado sobre a casa de banho, 23% menciona que sente necessidade de mais comodidades e decoração e 15% refere o pouco espaço para armazenamento. Segue o gráfico resumo:

**Figura 48 - Aspetos Negativos no Quarto**



Fonte: Autoria Própria baseado Review Pro (n.d.-a)

## ii. F&B

Esta categoria é dividida entre a comida e bebida e o serviço dos colaboradores do bar/restaurante. Em relação à comida e bebida é mencionado que a comida não tem grande qualidade, que existe pouca opção no bar e que este aspeto tem de ser melhorado, que as bebidas são fracas e com um preço elevado. Referem, também, que há necessidade de colocar mais informação nos menus e mais opções vegetarianas. Apesar de tudo, são comentários que não se repetem e são todos sobre aspetos diferentes, concluindo-se que nenhum se destaca com relevância. Apesar de terem de ser tidos em conta e tomadas medidas, o fato de ser pouco mencionado pelos clientes, não se salienta pela negativa, considerando outras aspetos mais preocupantes.

Já o pequeno-almoço é um tópico bastante mencionado: referem que a sua composição se repete todos os dias, que o café servido tem pouca qualidade e sabor, e que os colaboradores a servir são lentos e inexperientes.

#### Figura 49 - Testemunho Pequeno-almoço

Great concept hotel, great stuff -... [🔗](#)

Booking | Inglês | Weiwei | Reino Unido

Positive: The hotel was new designed hotel (8&#47;9 months) with very Japanese courtyard; chic, cool but playful! The reception staff are knowledgeable about local attractions, good recommendations to us, extremely helpful and professional! The hotel give us a local phone tab with all the information I need to use free and call free up to 15 mins - it's helpful too when My own phones no battery in the city!! The breakfast was just what you need - perfect! The only thing I think can be better was the **breakfast service need to improve as the staff** rather talk in the front door instead coming into the dining hall to timely check and take away our used plates - 3 morning all like this .... Negative: The services in the breakfast room was inexperienced.

Fonte: Review Pro (n.d.-a)

Alguns hóspedes referem que seria cómodo uma máquina de café no quarto, visto que apenas contempla chaleira nos quartos.

#### iii. Localização

O M.Ou.Co Hotel localiza-se no Bonfim numa rua perpendicular à Rua do Heroísmo e a cerca 30 minutos a pé do centro do Porto. Para os viajantes fãs de fazerem todas as suas deslocações a pé, pode considerar-se um pouco longe do centro.

A própria rua do hotel é um pouco problemática, com muitos carros estacionados, barulho de crianças (escola básica na mesma rua) e muitos cães nas redondezas, o que por vezes se transforma em demasiado barulho para os hóspedes, queixas que se verificam.

#### Figura 50 - Testemunho Localização (2)


[we enjoyed it and could have some good... 🔗](#)

Booking | Inglês | Lisa | Bélgica

Positive: very nice concept, everything was very clean, all people were really friendly and could help with questions. Negative: **a little bit out of the centre**, too far to walk everyday but close to the metro so we could go to the centre easily.

Fonte: Review Pro (n.d.-a)

### Figura 51 - Testemunho Localização (3)

[This hotel is nice on the outside,...](#) 

Google | Inglês | Claire Lam


This hotel is nice on the outside, impressive minimistic design on the inside and has some neat features like the ability to borrow instruments and turntables with a decent sized music library. There's a useful kitchenette with coffee maker and dishes to use (note we never used these to validate whether it worked). However, the rooms are poorly maintained with bathrooms that are not functional, showers that flood due to poor drainage and the **awkward neighbourhood with dogs** barking and children screaming for \*hours\* on end (literally from early morning til evening). The TV didn't work, the light switches were confusing. The location is also not ideal. Not close to very much, in a 'gentrifying' neighbourhood and about a 30 minute walk to town where you either end up using the metro or taxing everywhere. EDIT: since I

Fonte: Review Pro (n.d.-a)

#### iv. Instalações

O tema mais mencionado na categoria das instalações é, sem dúvida, o estacionamento. O hotel não disponibiliza estacionamento próprio e os lugares de estacionamento nas ruas em redor estão sempre completos e apresentam parquímetro. Sendo uma zona central da cidade, isto transforma-se num problema para alguns clientes.

### Figura 52 - Testemunho Instalações (3)

[Pessoal jovem e dinâmico no...](#) 

Booking | Português | Luis | Portugal

Positivo: Pessoal jovem e dinâmico no atendimento. Um conceito de hotel diferente. **Negativo: O estacionamento na zona é complicado, sendo que o hotel não tem garagem para o parqueamento de viaturas particulares.**

Fonte: Review Pro (n.d.-a)

#### v. Ambiente

O tópico mais referido quando se refere ao ambiente é o barulho que se vivencia em dias de concerto. Os hóspedes que estão nos quartos do piso acima da Sala M.Ou.Co conseguem ouvir bastante ruído até estes terminarem. Após os concertos, os participantes dirigem-se para o exterior para conviver, mantendo o ruído no exterior que se sente nos quartos virados para a rua.

### Figura 53 - Testemunho Barulho (1)

There was a band which played loud... [↗](#)

Booking | Inglês | Chrissy | Reino Unido

Negative: There was a band which played **loud music** til midnight and it kept me awake.

Fonte: Review Pro (n.d.-a)

### Figura 54 - Testemunho Barulho (2)

Very pleasant with the exception of... [↗](#)

Isabel de Portugal

Positive: The very innovative concept around music and technology. Negative: 1) The lack of hotel parking for the car. Given the area where it is located it is very hard to find a free space to park so I had to spend another 20€ for the train stations parking lot. I could see there is a garage just next to the hotel... why not enter in some sort of negotiation so you could reserve at least a few spaces...? 2) The first night, the hotel had a music concert, and when it ended people came to the bar pateo for some drinks and laughs... it was right beneath our bedroom window. Even with window shut, my son couldn't sleep until very late. Maybe when shows are over, you could direct them to another more soundproof space...?.

Fonte: Review Pro (n.d.-a)

#### 3.1.1.3 Sentimento de Partilha, a Fidelização e a Gestão de Expetativas

Através da análise exaustiva de todos os comentários feitos no primeiro semestre de 2022 na *Booking*, *TripAdvisor* e *Google*, foi possível entender quais os sentimentos vivenciados após a estada no M.Ou.Co Hotel.

Foram encontradas três emoções distintas vivenciadas pelos clientes:

- O sentimento de partilha – os clientes, após a estada, sentem uma necessidade de recomendar a sua vivência aos familiares e amigos para que eles possam também experienciar a sua estada no M.Ou.Co.

### Figura 55 - Testemunho Partilha (1)

In general, I have to say we had a... [↗](#)

Booking | Inglês | Jujuve | Reino Unido

Positive: In general, I have to say we had a lovely stay. I will **recommend this hotel** to all my contacts. Friendly staff, very organized. Negative: Early check-in not accepted.

Fonte: Review Pro (n.d.-a)

### Figura 56 - Testemunho Partilha (2)

Hotel jovem, com design e ligado à... [🔗](#)  
Booking | Português | Elisabete | Portugal  
**Positivo: Hotel jovem, com design e ligado à música que tem tudo para surpreender.** As comodidades são novas e muito confortáveis. Tem uma piscina e bar que recomendamos muito. Também existe um plano de concertos durante o ano. Recomendamos muito para casais jovens ou grupo de amigos.

Fonte: Review Pro (n.d.-a)

- Fidelização – os clientes referem que o M.Ou.Co Hotel é um hotel para voltar a ficar hospedado.

### Figura 57 - Testemunho Fidelização (1)

Ótima estadia, equipa muito simpática... [🔗](#)  
Google | Português | Duarte Lopes Frade  
**Ótima estadia,** equipa muito simpática e prestável. Arquitetura e design fora de série. Vou voltar com toda a certeza!

Fonte: Review Pro (n.d.-a)

### Figura 58 - Testemunho Fidelização (2)

I really enjoyed my stay at mouco as... [🔗](#)  
Google | Inglês | Anemone AAA  
I really **enjoyed my stay** at mouco as the room is clean and comfortable. Most importantly, the staffs are super helpful and friendly. I'll definitely stay there again next time.

Fonte: Review Pro (n.d.-a)

### Figura 59 - Testemunho Fidelização (3)

I left in my room an item costing 130... [🔗](#)  
Google | Inglês | Barb Smith  
I left in my room an item costing 130 euro and I was told it is lost. I have called the hotel a few hours after I checked out and I was informed that someone will call me back as soon as they will speak with house keepers. Unfortunately, no-one called me and I had to call several times to be told again someone will call me. Unfortunately, no-one called and I had the impression that they aren't actually doing anything to help. Finally, after three days I was sent an email that nothing was found in my room. I'm 100% sure I have left 130 worth item in the room, which was also brand new. The staff doesn't take seriously the safety of the belongings of their customers. On another note in entire room there was a strong smell of the mold coming from the bathroom. I will definitely **not stay again**.

Fonte: Review Pro (n.d.-a)

- Gestão de Expetativas – Este sentimento reflete duas posições distintas onde os clientes refletem fazendo a comparação com as suas expetativas iniciais no momento da reserva do alojamento. Se alguns sentem que superou as expetativas para outros foi um sítio dececionante. Felizmente, os segundos apresentam menos manifestações e comentários sobre este aspeto.

#### Figura 60 - Testemunho Expetativas (1)

It was a great experience! We stayed... [↗](#)  
Booking | Inglês | Angelina8888 | Federação Russa  
Thank you for a **good stay at your hotel**!.tayed at this hotel - it was a surprise for my husband (for his birthday). The Mouco staff raised the level of the room and gave him a delicious cake! We listened to music on vinyl, enjoyed the atmosphere, room design. Visited the bar in the evening - very tasty cocktails! Thank you for a good stay at your hotell!

Fonte: Review Pro (n.d.-a)

#### Figura 61 - Testemunho Expetativas (2)

Beautiful hotel... [↗](#)  
Booking | Inglês | sztembi | Holanda  
Positive: The architecture of the hotel is stunning, makes a perfect spot for some beautiful photos and has a generally chill vibe. The rooms are super clean, beds comfortable and the automated curtains make it very dark at night- which is great. We also liked the location, a bit outside of the touristic area, but just 20 mins walk to the centre. And the staff was very nice as well. Negative: We booked a suite with kitchenette, because we were staying for a whole week in the hotel so we wanted to have a way to warm up some meals and baby food. However, although it looked beautiful, it was completely not equipped. Once asked, the staff provided us with some pans but it would have been nice not to have to ask about something all the time. Like, the microwave was not connected (and I think never used), and once connected, we had no idea how to use it so we just didn't. Also, the bar downstairs is saving delicious drinks but the food was quite disappointing. Overall, we had a nice stay but I guess we had much higher expectations in terms of all the facilities and spending the whole week of holidays there.

Fonte: Review Pro (n.d.-a)

#### 4. Síntese da análise das *Reviews*

Terminando este estudo da análise das *reviews*, foi possível concluir que o que é mais valorizado pelos hóspedes são, sem dúvida, os colaboradores com a sua simpatia, atenção e disponibilidade. De seguida apresenta-se a categoria “estabelecimento” que é valorizado devido à arquitetura moderna e design minimalista da unidade hoteleira, assim como o quarto que apresenta um design simples, um local espaçoso e amplo.

O Quarto divide opiniões ao ser o tópico mais criticado nos comentários dos hóspedes com os problemas presenciados na casa de banho e a falta de decoração e utensílios de cozinha. O departamento de alimentos e bebidas também é criticado desde o pequeno-almoço até aos colaboradores que prestam o serviço. A localização é desvalorizada pelos turistas pela distância do hotel ao centro da cidade a pé e devido à zona que se insere.

**Tabela 5 - Tabela Resumo de Tópicos Mais Mencionados pelos Clientes**

REVIEWS	
Positivos	Negativos
Colaborador – amigável, simpático; prestável; amável. <b>(19%)</b>	Quarto – falta de <i>amenities</i> , decoração e arrumação; pouca drenagem da água do chuveiro; pouca iluminação; mau cheiro. <b>(19%)</b>
Estabelecimento – arquitetura; design; modernidade; novidade. <b>(18%)</b>	F&B – pouca qualidade e variedade; repetitivo; preço elevado. <b>(14%)</b>
Quarto – minimalista; amplo; espaçoso. <b>(17%)</b>	Localização – longe do centro da cidade; rua muito movimentada. <b>(13%)</b>

Fonte: Autoria Própria

Após a estada os clientes sentem necessidade de recomendar à família e amigos assim como sentem que, se voltarem ao Porto, vai ficar hospedados no M.Ou.Co Hotel. Em menor quantidade, referem o balanço em relação às suas expectativas iniciais e sentem que as suas expectativas foram superadas. Lamentavelmente alguns manifestam que ficaram desiludidos com a unidade.

Esta análise permite que a unidade detete os aspetos mais valorizados pelo cliente e os que sofrem mais comentários negativos. Toda esta informação possibilita que o hotel mantenha os aspetos mais valorizados pelo cliente, preocupando-se com a manutenção da qualidade e até melhorando estes itens. Relativamente aos aspetos negativos, estes permitem tomar decisões estratégicas na tentativa de os resolvermos, caminhando na melhoria contínua do serviço.

#### 4.1 Comparação de Resultados das Entrevistas com as Opiniões dos Clientes

Cruzando a percepção da direção e dos chefes departamentais com as opiniões dos hóspedes foi possível concluir que, realmente, os entrevistados entendem que o bom atendimento na receção é o aspeto mais valorizado pelos hóspedes. Esta percepção está bem assimilada pelos colaboradores e foi um dos aspetos positivos mencionados pelos hóspedes.

Os participantes das entrevistas referem a limpeza como um fator valorizado pelos hóspedes. Apesar de não estar contemplado na lista dos mais valorizados, nem foi mencionado pelos hóspedes, é um tópico que não é referido, mas que é muito bem classificado na plataforma *Booking*. Este fenómeno prende-se ao fato de a limpeza ser considerada como um “dado adquirido”, não havendo vontade de realçar. no entanto, quando é muito bem executado é valorizado em termos de pontuação. Como foi referido na revisão da literatura, é um atributo crítico. Segundo Cadotte & Turgeon (1988), são considerados os fatores-chave da operação do hotel e podem representar uma ameaça ou uma oportunidade, consoante a forma que são desempenhados. Com a pandemia gerada com o surto do vírus da Covid-19 verificou-se uma maior preocupação dos hóspedes com a limpeza.

**Figura 62 - Indicador Limpeza Booking M.Ou.Co**



Fonte: Booking.com (n.d.)

O design e a arquitetura não são mencionados pelos entrevistados, talvez porque o M.Ou.Co é o visto, por eles, como o local de trabalho e não o local de lazer e, sendo assim, poderá ser algo considerado “normal”. A vivência diária neste espaço físico pode levar a não considerarem que este aspeto é valorizado pelo hóspede. Verifica-se que este aspeto tangível é valorizado pelo cliente, mas não é considerado numa ótica de qualidade pelo colaborador.

A direção e os chefes departamentais afirmam que a localização é o ponto mais fraco da unidade hoteleira e reconhecem este aspeto como negativo. Este fator também é mencionado pelos hóspedes, também consideram um ponto contraproducente para a unidade.

O que não foi mencionado pelos respondentes das entrevistas é o quarto e as falhas presentes neles. Sendo um tópico que é, em parte, um problema estrutural (no caso do espaço para

armazenamento) e estético (no caso da falta de decoração), alguns dos problemas podem ser resolvidos através de realização de manutenções periódicas (ar condicionado e drenagem) e gestão de custos (mais *amenities* e utensílios de cozinha). O fato dos colaboradores não mencionarem este aspeto, pode ser preocupante, no sentido de não terem assimilado estas falhas, tão facilmente corrigíveis e cujos custos não acarretam grandes investimentos.

O departamento de F&B é mencionado pelos entrevistados, assim como pelos hóspedes. É claramente uma secção que precisa de ser desenvolvida em termos de equipa e escolha de alimentos.

Apenas um elemento participante das entrevistas refere, mas é um tópico bastante criticado pelos hóspedes, que é a questão do barulho. Existem muitas reclamações por parte dos hóspedes que estão nos quartos em dia de concerto e não conseguem dormir com o barulho. Acredita-se que deve ser um elemento mais alvo de atenção por parte da direção pois talvez esteja a ser negligenciado. Apesar de considerarmos um fator fundamental e atrativo para os hóspedes, sugere-se repensar os dias dos concertos, possivelmente com menos frequência e as horas dos mesmos.

Adicionalmente, apenas um elemento entrevistado menciona o problema do espaço para arrumação nos quartos que os clientes sentem a necessidade. É um tópico que pode ser facilmente resolvido e não envolve muitos custos para a empresa.

Assim como, apenas um elemento entrevistado refere a questão do estacionamento, que é um dos tópicos mais criticados negativamente pelos hóspedes. Poderá ser justificado devido a ser um tópico fora do controlo por parte dos participantes.

Em jeito de resumo, é apresentada abaixo uma tabela onde se compara o que foi mencionado pelos entrevistados e com o que clientes referiram.

**Tabela 6 - Comparação de tópicos mais mencionados pelos clientes e entrevistados**

<b>Tópicos Mais Mencionados</b>	<b>ENTREVISTAS</b>	<b>REVIEWS</b>
Colaborador	SIM	SIM
Conceito	SIM	NÃO
Limpeza	SIM	NÃO
Estabelecimento	NÃO	SIM
Quarto	NÃO	SIM
F&B	SIM	SIM

Localização	SIM	SIM
Quarto	NÃO	SIM

Fonte: Autoria Própria

## PROPOSTAS DE MELHORIA

A maioria dos hotéis está à procura de qualidade sistemas de melhoria para vantagens competitivas. Cada serviço que o hotel fornece irá acrescentar valor e fornecer satisfação dos hóspedes. No momento atual, o sucesso chave da competitividade mercado depende da prestação de um serviço de alta qualidade e isto levará a aumentar o nível de satisfação do cliente (Ali, Saleh, et al., 2021).

O sucesso em destinos e negócios de hospitalidade requer marketing, gestão, operações, desenvolvimento e outros inputs técnicos bem planeados, com melhorias inovadoras e contínuas. Empresas hoteleiras que tentam melhorar a sua posição no mercado mundial do turismo têm de procurar continuamente a qualidade. Como as exigências dos clientes continuam a aumentar, a qualidade tornar-se-á essencial simplesmente para a sobrevivência no sector da hospitalidade e do turismo (Pyo, 2000).

Para isso, a melhoria contínua é vital para empresas que ambicionam obter resultados cada vez melhores. Envolve toda uma série de ações que visam o aprimoramento contínuo dos processos, produtos e serviços de forma a contribuir para o aumento da qualidade e redução de desperdício. A melhoria contínua pode ser definida como "uma abordagem sistemática de gestão que procura alcançar melhorias incrementais contínuas de desempenho através de um processo de mudança gradual e sem fim" (Audretsch et al., 2011, p. 1922).

A melhoria contínua facilita melhorias ao disponibilizar um conjunto de ferramentas e técnicas cada vez mais sofisticadas concebidas para localizar e limitar fontes de incoerências, desperdícios e quaisquer outras questões que conduzem a uma eficiência reduzida (Farrington et al., 2018).

Para além disso, um esforço de forma continuada com visão nesse objetivo, gera uma vantagem competitiva para as empresas pois, se ela se mantém sempre atualizada sobre as melhores práticas, consegue estar sempre a liderar no mercado.

As propostas que a seguir se apresentam foram esmiuçadas entre os departamentos mais afetados.

i. F&B

O departamento de Alimentos e Bebidas ou F&B, é referido como o departamento com mais críticas negativas por parte dos hóspedes.

Ao longo dos primeiros meses do ano o pequeno-almoço era servido *à la carte* e eram referidos comentários em relação à oferta e variedade. Também era posta em causa a qualidade dos pratos. A análise dos comentários dos clientes, a Direção tomou medidas e em março, com a melhora da pandemia causada pelo vírus da COVID-19 e com a equipa reforçada, tornou-se viável a implementação do pequeno-almoço *buffet* que resultou numa melhoria de todos os aspetos mencionados acima. Com este serviço melhorado, colocaram-se mais itens no buffet e o cliente tem a possibilidade de optar por mais iguarias.

No entanto, em relação ao pessoal continua com uma alta rotatividade, com empregados de mesa com pouca formação. Infelizmente a falta de recursos humanos para este setor, tem afetado a hotelaria em geral. De forma a tentar reter os colaboradores, sugerem-se atividades que valorizem os recursos humanos, tais como formação permanente em especial focada nos idiomas, na comunicação e nas regras de atendimento. Além da formação, que motiva o colaborador e o faz sentir mais bem preparado para as atividades, dando outro tipo de segurança, o colaborador deveria ser premiado pelos bons resultados. Este prémio não passa só por prémios financeiros, mas reconhecimento público do seu mérito e pequenos pormenores que estimulam e motivam o colaborador: vouchers para utilização de serviços noutras unidades, prenda no seu aniversário, festas temáticas para os colaboradores, entre outros.

ii. Gestão do Barulho

Após as sucessivas queixas de barulho em certos quartos (piso 0 do #014-019) foi implementada a decisão de bloquear esses quartos *à priori* em dias de concertos para que não surjam reservas para esses mesmos quartos. Esses quartos são de tipologias familiares o que ainda mais agrava a situação devido às horas de dormida das crianças. Esses quartos destinam-se agora a bandas que ficam hospedadas ou então mantêm-se bloqueados nessas mesmas noites.

Adicionalmente, há hóspedes que ficam nos quartos virados para a rua que também se queixam do barulho, o *Night Auditor* é o responsável de tentar impedir que as pessoas que

assistiram ao concerto se aglomerem no átrio e no passeio à entrada do hotel. Para além disso, foram implementados circuitos de entrada e saída, assim como locais destinados para conviver e fumar com o objetivo de dispersar e distanciar as pessoas dos sítios que ficam diretamente sob as janelas dos quartos com vista rua.

No entanto, é um aspeto difícil de controlar que, embora com menos regularidade, é mencionado pelos clientes tanto nos *reviews* como ao check-out.

Uma sugestão seria passar os quartos familiares (#014-019) para o piso 2 na ala mais distante da sala M.Ou.Co de forma a resguardar as famílias do barulho.

Apesar dos concertos serem um forte atrativo para o Hotel, repensarmos os dias dos concertos e fazê-los em datas mais espaçadas.

### iii. Estacionamento Próprio

Muitos hóspedes e clientes que vêm para eventos nas salas referem o incomodo na questão de o hotel não ter estacionamento. A rua tem poucos lugares para estacionamento e os lugares da rua perpendicular encontram-se sempre completos o que, por vezes, provoca aos clientes o impulso de estacionar num local proibido. Este fenómeno é muito negativo pois, mais tarde, o veículo acaba por ser rebocado, criando um grande desagrado no cliente.

O hotel já dispõe uma parceria com um hotel muito perto que disponibiliza uma garagem privativa onde os clientes do M.Ou.Co têm acesso a uma tarifa especial. No entanto, por ser uma garagem com gestão de terceiros, não é possível controlar o número de lugares disponíveis para os hóspedes da unidade, continuando a ser escassa a oferta.

A estrutura que se encontra ao lado do hotel está em fase de negociação para o aluguer do espaço. Seria uma ótima opção para a transformação numa garagem privada para a UH, mas é uma reabilitação que ainda pode demorar longos meses, até um ano.

Uma solução mais instantânea poderá ser encontrar uma garagem já “operacional” para alugar com contrato para, pelo menos clientes de eventos *corporate* e veículos das bandas que atuam no hotel. Entende-se que é um público mais sensível a temas como o estacionamento disponível.

#### iv. *Amenities* e Máquina de Café nos Quartos

Inicialmente e com a contenção de custos como objetivo, os *amenities* disponibilizados aos clientes foram reduzidos ao mínimo com apenas: um sabonete de mãos, um shampoo/gel de banho e dois sacos higiênicos. Existem outros produtos mediante requisição na recepção, mas estão apenas estes no quarto.

Os quartos disponibilizam também um secador e as toalhas (rosto, mãos e banho) consoante o número de pessoas.

Com a subida gradual da tarifa BAR, seria viável adicionar outros *amenities* que enriqueceriam a estada a muitos hóspedes. Uma proposta seria uma análise de orçamentos para alteração do único doseador de shampoo/gel de banho para dois separados e um de creme corporal adicionalmente.

Os *amenities* apenas disponíveis para requisição podiam estar disponíveis no quarto para o hóspede como por exemplo a touca de banho e o pente. Por se considerarem mais caros, sugere-se a manutenção de um kit opcional de costura e a escova de dentes. Além destes *amenities* seria interessante, também, acrescentar um kit de barbear.

Muitos hóspedes sentem a falta de uma máquina de café no quarto, os quartos apenas dispõem de chaleira com 2 sabores de chá. Uma sugestão seria acrescentar uma máquina de café nos quartos, mas apenas nas tipologias superiores assim, os hóspedes que têm a máquina de café como requisito, teriam de optar pelas tipologias superiores.

#### v. Arrumação

Dependendo da tipologia, existem quartos com muita pouca arrumação tanto nos armários dos quartos como na casa de banho.

Os clientes mencionam que, em estadas longas, torna-se mais complicado organizar todos os bens pessoais e de manter o quarto arrumado.

Seria interessante agilizar com um arquiteto novas opções de arrumação como acrescentar mais prateleiras nos armários e acrescentar uma prateleira na casa de banho para os produtos de higiene. Ou seja, o melhor seria trabalhar com o que existe e melhorar a capacidade de arrumação.

vi. Atualização do Guest U

As tecnologias atualmente são cada vez mais valorizadas pelos hóspedes em hotelaria. Quer seja, para contactar com a receção sem ir lá fisicamente, fazer pedidos de *housekeeping* e *room service*, assim como para terem um apoio quando exploram a cidade.

O Guest U do M.Ou.Co Hotel é muito apreciado pelos hóspedes mas é referido que poderia ter mais funcionalidades e que é um serviço que não está a ser explorado ao seu máximo potencial. Por exemplo, existe a possibilidade de integração do PMS da unidade à aplicação onde é possível ter uma mobile key, efetuar o check-in, o pagamento e o *check-out* tudo de forma digital. Com essas funcionalidades ativas, poderia reduzir em grande quantidade o esforço da equipa de receção.

Após uma verificação da autora à tecnologia disponibilizada no check-in foi possível verificar que certas informações não estão corretas (incorreto horário de pequeno-almoço) ou desatualizadas (sugestões de restaurantes que já encerraram).

Visto que a tecnologia é um setor em constante evolução, é necessário que o M.Ou.Co Hotel faça atualizações regulares à ferramenta, até porque é um elemento diferenciador da unidade hoteleira e do serviço que oferece.

É importante também que existam telemóveis com quantidade suficiente para que todos os hóspedes possam usufruir das funcionalidades ou pelo menos ter essa opção.

vii. Fomentar técnicas de *Cross Selling*, *Up Selling* e *WOW*

O *cross selling* é uma técnica de vendas associada à venda de um produto ou serviço adicional a um cliente existente. Existe bastante no ramo da hotelaria e a organização podia tentar apostar ainda mais nessa venda por parte do departamento da receção e dos alimentos e bebidas.

O *up selling* é a intenção de venda de um produto ou serviço de qualidade superior aquele que o cliente estava disposto a comprar. Na hotelaria é geralmente utilizado na venda de quartos de tipologias superiores.

Associado ao *cross selling* e *up selling* podia a unidade criar momentos *WOW*, que acarretam poucos custos para o hotel e que se transformam em experiências únicas: dar um chocolate quente em noites frias e/ou bebidas frescas no verão.

#### viii. Manutenção Preventiva

A manutenção preventiva consiste em intervenções sistemáticas de controlo e monitorização dos equipamentos com o objetivo de prevenir avarias, reduzindo ou impedindo que elas aconteçam.

É do conhecimento da estudante que existe um plano de manutenção a decorrer na unidade, mas a realidade é que, muitos quartos acabam por ficar bloqueados vários dias por avarias nos equipamentos e instalações dos quartos, portas tanto das áreas (casa de banho e quarto) como as dos armários do quarto e da cozinha e equipamentos de música (aparelhagens e gira-discos).

Durante as estadas, os clientes também reclamam de problemas com os gira-discos, seria importante realizar manutenções regulares aos aparelhos para verificar se efetivamente estão a funcionar.

Incentiva-se a criação de um plano de manutenção preventiva mais rigoroso que passa pela contratação de um Empresa de outsourcing que faça este trabalho.

#### ix. Políticas de Combate à Rotatividade

Como referido pelos entrevistados do estudo e como foi observado pela estudante ao longo do seu período de estágio, a empresa sofre bastante com a rotatividade dos colaboradores. Regra geral, os colaboradores abandonam uma empresa com a perspetiva de evoluir nas suas carreiras.

##### 1. Plano de Carreiras e Gestão de Desempenho

Seria importante o desenvolvimento de um plano de carreiras para dar a entender ao colaborador os passos a fazer para progredir profissionalmente aliado à política de gestão de desempenho (já realizada no início do ano de 2022 pela direção).

##### 2. Comunicação Interna

A Comunicação Interna é uma área da comunicação dedicada aos colaboradores de uma organização. Ou seja, trata-se da divulgação de mensagens úteis dentro do ambiente corporativo. Podemos incluir as newsletters internas sobre o que está a ser desenvolvido pela unidade nos diferentes departamentos, a divulgação dos objetivos gerais e específicos da organização para o ano seguinte ou até os feedbacks de um determinado departamento.

O M.Ou.Co Hotel, não tendo um departamento de recursos humanos, essas informações acabam por ser transmitidas pela direção, a responsável da qualidade e as chefias departamentais.

O desenvolvimento de uma boa comunicação interna dentro da empresa constitui vantagens a médio e a longo prazo:

- Aumenta a produtividade das equipas com o sentimento de pertença à organização;
- Promove um bom ambiente organizacional através das relações interpessoais e a diminuição de barreiras entre departamentos;
- Combater o excesso de rotatividade assegurando a motivação e o reconhecimento. Se existir uma boa relação empregador-colaborador menor é a probabilidade de os colaboradores abandonarem a empresa e mais produtivas e unidas se tornam as equipas.

Se não existe um departamento focado na divulgação de informação mais difícil se torna a criação da estratégia e objetivos da Comunicação Interna e muitas informações acabam por se perder ao longo da hierarquia.

A empresa deve tentar incluir ao máximo os seus colaboradores, com a criação de um questionário ou até uma caixa de sugestões para que os colaboradores sintam que a sua voz ouvida e valorizada. Muitas vezes são os operacionais que sugerem ideias valiosas para a resolução de um problema e melhoria de um aspeto devido ao carácter da sua função.

Não só é importante unir os colaboradores à entidade empregadora, mas também unir os colaboradores entre eles. O M.Ou.Co Hotel desde a sua abertura que nunca realizou um convívio para colaboradores seja com um simples jantar ou com um evento de *teambuilding*. É com esses eventos que a equipa se conhece melhor entre eles e entre departamento criando laços e união.

### 3. Benefícios Reais

Importante notar que a concessão de benefícios é um aspeto que os colaboradores têm em conta na hora de optar por uma entidade empregadora. O subsídio de alimentação e o plano de saúde já não são fatores diferenciais no momento de escolha.

No ramo da hotelaria, a oferta de descontos na cadeia é algo muito valorizado pelos colaboradores. No caso do M.Ou.Co Hotel que é um hotel independente não demonstra benefício real para os colaboradores descontos em estadas no hotel e cidade onde trabalha. Seria valorizado a realização de permutas protocoladas com outros hotéis para que os colaboradores pudessem usufruir de estadas com preços acessíveis noutras partes do país.

O M.Ou.Co Hotel tem um oferta diferenciadora para os colaboradores permitindo a aquisição de três bilhetes duplos por ano num evento à escolha.

#### 4. Clima Organizacional

Um bom clima organizacional é a base para que um colaborador se sinta bem no local de trabalho. Um dos maiores motivos de abandono do posto de trabalho são conflitos entre os colegas de equipa e/ou chefias diretas. É necessário que a direção entenda os problemas e as fraquezas nas equipas, para isso, poderá ser uma solução a realização de inquéritos anónimos para que os colaboradores se sintam à vontade para expressar as suas ânsias e frustrações em relação à sua equipa e chefia. Para isso, seria necessária uma pessoa responsável pelos Recursos Humanos para garantir que essa informação fosse tratada e filtrada para poder ser comunicada com a direção.

Deve também existir um cuidado no momento da admissão de novos colaboradores com o objetivo de uma boa inclusão com a restante equipa. Da mesma forma, também seria necessária uma pessoa com formação de Recursos Humanos que esteja presente em todos os momentos de recrutamento e seleção.

É possível concluir que o último ponto de melhoria está inteiramente relacionado com a inexistência de um departamento de Recursos Humanos, logo considera-se pertinente a criação desse departamento com o objetivo de existir uma pessoa focada nos colaboradores. Não existir apenas um contabilista para o processamento salarial e contratual ainda para mais através de uma empresa externa sem qualquer contacto com a realidade da empresa. Era necessário um colaborador presente no dia a dia do M.Ou.Co Hotel, responsável não só pelo processamento salarial e contratual mas também responsável pela comunicação interna e o bem estar dos colaboradores. Basicamente seria um elo entre departamentos e entre a direção e os colaboradores.

Em suma, entende-se que a unidade hoteleira implementou várias mudanças com o objetivo de melhorar o seu serviço, no entanto, existem aspetos ignorados ou até negligenciados pela direção. Existe necessidade de uma maior valorização do feedback do cliente, porque tem uma contribuição nula a atenção diária dos comentários dos clientes se não for para uma aplicação prática de melhorias face às queixas dos clientes.

É entendido que o M.Ou.Co hotel é recente e de gestão independente logo, é perceptível uma maior resistência para alterações de processos e instalações; no entanto, é um caminho a delimitar, e, sem dúvida, já foram feitas algumas melhorias durante este primeiro ano de abertura. Este primeiro ano contribuiu para uma série de conhecimentos e experiências que vão ser cruciais para a implementação das melhorias acima referidas e as mais que forem surgindo.

## CONCLUSÃO

O presente relatório de estágio teve como objetivo conhecer e consolidar os determinantes que garantam a satisfação do cliente na hotelaria, utilizando o caso do M.Ou.Co Hotel.

Foram analisados vários artigos, livros e publicações para a compilação da informação de uma revisão de literatura que serviu como base a este estudo.

O mundo torna-se mais complexo e muda rapidamente, obrigando as empresas a adaptarem-se a este novo ambiente acelerado e descontínuo. As tradicionais soluções que concederam sucesso durante muito tempo já não são adequadas. Novas formas inovadoras de fazer negócios são imperativas. As organizações precisam de flexibilidade e adaptação, para além da eficiência, para manter rotinas de sucesso (Basadur, 2004).

Eficiência refere-se à operação de rotina diária, cumprindo e melhorando a padrões de qualidade organizacional. As mudanças inesperadas do mercado exigem bastante flexibilidade para reagir adequadamente. Além disso, as organizações devem ser capazes de analisar e refletir sobre as suas rotinas, a fim de antecipar as mudanças ambientais e adaptar-se criando produtos, serviços ou processos (Monteiro & Sousa, 2011).

Uma vez que a qualidade do serviço levará à satisfação do hóspede, será necessário implementar uma estratégia de qualidade de serviço bem-sucedida (Othman et al., 2019). Se os colaboradores do hotel não prestam o serviço certo aos hóspedes, isso irá conduzir a um efeito negativo e os hóspedes podem não voltar ao mesmo hotel. Por outro lado, se o pessoal do hotel for capaz de prestar o serviço certo aos seus hóspedes, neste caso os hóspedes terão uma experiência positiva e poderão voltar (Sultan et al, 2020 citado por Ali, Gardi, et al., 2021)

A estrutura organizacional tornou-se mais plana e flexível, os colaboradores ficaram mais capazes e os gestores estão bastante conscientes da necessidade de adotar processos de melhoria contínua para satisfazer as expectativas dos clientes (Monteiro & Sousa, 2011).

Com a finalidade de entender se os gestores estão realmente conscientes da importância da qualidade de serviço e os processos de melhoria contínua, foi criada uma entrevista, aplicada a sete chefes departamentais com base no seu posto de trabalho e tempo na empresa.

Com o intuito de conhecer o feedback dos hóspedes foram analisadas as *reviews* do hotel nas diferentes plataformas de opinião, relativos aos primeiros seis meses do ano. As avaliações do

cliente quanto à qualidade dos serviços nas indústrias hoteleiras são muito essenciais para o desenvolvimento do negócio (Ali, Saleh, et al., 2021).

Com as entrevistas foi possível auferir que os chefes departamentais têm consciência do que é qualidade de serviço e reconhecem a sua importância, uma vez que todos eles têm acesso ao feedback dos clientes e os acompanham diariamente. Concordam que os recursos humanos são importantes para a obtenção de qualidade de serviço e tentam manter essa qualidade. O *turnover* é um problema e o aumento dos salários não é solução. Têm uma boa noção do que é mais valorizado e do que precisa ser melhorado na unidade.

Através da análise das *reviews* realizadas pelos clientes conclui-se que o que é mais valorizado pelos hóspedes é, sem dúvida, os colaboradores com a sua simpatia, atenção e disponibilidade e o que é mais criticado é o quarto com os problemas presenciados na casa de banho e a falta de decoração e utensílios de cozinha.

Após a realização desse estudo foi possível concluir que existe concordância entre o que os hóspedes referem como qualidades e fraquezas e o que os chefes departamentais entendem que são as qualidades e fraquezas da unidade hoteleira.

Com a realização das entrevistas e o levantamento das *reviews* dos primeiros seis meses do ano, juntamente com a observação e espírito crítico da estudante, foram elaboradas propostas de melhoria para o M.Ou.Co Hotel, com o objetivo de apresentar este estudo à direção do M.Ou.Co Hotel e também servir de referência para outros administradores e gestores de outras unidades hoteleiras em processo de abertura.

O M.Ou.Co Hotel é um projeto muito interessante e dinâmico com muita margem de crescimento tanto ao nível de processos e infraestruturas como em termos de recursos humanos. Na abertura de um hotel existem sempre algumas experiências e tentativas erro e juntamente uma grande rotatividade de equipas que, muitas vezes, inviabiliza a implementação de certos projetos, mas o próximo ano é um ano de consolidação e eu espero estar presente para complementar esse crescimento.

Pretende-se que este estudo seja proveitoso para a direção do M.Ou.Co Hotel mas também para outros administradores e gestores de outras unidades hoteleiras em processo de abertura.

O presente estudo apresenta limitações, nomeadamente que para uma análise completa, o ideal seria ter obtido o feedback por parte dos colaboradores: do seu entendimento de qualidade, da sua qualidade percebida e também realizar uma avaliação da sua motivação e compromisso. Assim era possível fazer a comparação entre a perceção de qualidade de gestores, colaboradores e clientes e a realidade. A estudante não teve oportunidade de fazer esse estudo aos colaboradores.

Seria interessante realizar um estudo mais alargado no próximo ano para entender não só a evolução dos aspetos a melhorar, assim como a consolidação das opiniões dos clientes.

Recomenda-se para estudos futuros, selecionar uma amostra de clientes para realizar a mesma entrevista que foi feita aos colaboradores. Desenvolver um estudo mais alargado, o hotel ainda está em processo de abertura logo é natural ainda existir vários aspetos a ser melhorados, seria interessante realizar o mesmo estudo nos próximos anos ou então a unidades hoteleiras com mais consolidadas.

Conclui-se que este estudo foi enriquecedor a nível profissional com o amplo conhecimento obtido das diversas funções de um hotel e os aspetos de qualidade a ter em consideração e as perspetivas de melhoria. Adicionalmente, a elaboração deste estudo contribuiu a nível pessoal através do desenvolvimento de *soft skills* e crescimento como ser humano.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adeyemo, D. A., & Aremo, A. O. (1999). Career commitment among secondary school teachers in Oyo state, Nigeria. The Role of biographical mediators. *Nigerian Journal of Applied Psychology*, 5(2), 184–194.
- Ahmad, K. Z., Veerapandian, K., & Yu Ghee, W. (2011). Person-Environment Fit: The Missing Link in the Organisational Culture -Commitment Relationship. *International Journal of Business and Management*, 6(11). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n11p11>
- Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. In *European Journal of Marketing* (Vol. 37, Issue 9, pp. 1177–1186). Emerald Group Holdings Ltd. <https://doi.org/10.1108/03090560310498813>
- Akgunduz, Y., & Cin, F. M. (2015). Job embeddedness as a moderator of the effect of manager trust and distributive justice on turnover intentions. *Anatolia*, 26(4), 549–562. <https://doi.org/10.1080/13032917.2015.1020504>
- Ali, B. J., Gardi, B., Othman, B. J., Ahmed, S. A., Ismael, N. B., Hamza, P. A., Aziz, H. M., Sabir, B. Y., Sorguli, S., & Anwar, G. (2021). Hotel Service Quality: The Impact of Service Quality on Customer Satisfaction in Hospitality. *International Journal of Engineering, Business and Management (IJEEM)*, 5(3), 2456–8678. <https://doi.org/10.22161/ijebm.5.3>
- Ali, B. J., Saleh, P. F., Akoi, S., Abdulrahman, A. A., Muhamed, A. S., Noori, H. N., & Anwar, G. (2021). *Impact of Service Quality on the Customer Satisfaction: Case study at Online Meeting Platforms*. <https://doi.org/10.22161/ijebm.5.2>
- Anderson, E. W., Fornell, C., & Lehmann, D. R. (1994). Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings From Sweden. In *Journal of Marketing* (Vol. 58).
- Ariffin, A. A. M., & Maghzi, A. (2012). A preliminary study on customer expectations of hotel hospitality: Influences of personal and hotel factors. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 191–198. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.04.012>
- Audretsch, D. B., Martínez-Fuentes, C., & Pardo-del-Val, M. (2011). Incremental innovation in services through continuous improvement. In *Service Industries Journal* (Vol. 31, Issue 12, pp. 1921–1930). <https://doi.org/10.1080/02642069.2011.552977>

- Awan, D. A. G., Hassan, J., & Shahid, P. (2014). *RELATIONSHIP BETWEEN EMPLOYEES MOTIVATION & CUSTOMER SATISFACTION- A CASE STUDY OF SELECTED BANKS IN PAKISTAN*. 13.
- Bailey, R., & Ball, S. (2006). An exploration of the meanings of hotel brand equity. *Service Industries Journal*, 26(1), 15–38. <https://doi.org/10.1080/02642060500358761>
- Baptista, M. (2003). *Turismo: Gestão Estratégica*. Verbo.
- Barretto, M. (1997). *Manual de Iniciação ao Estudo do Turismo*. Papirus Editora. [https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=9HeADwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=BARRETTO,+M.+\(1991\).+%E2%80%9CManual+de+Inicia%C3%A7%C3%A3o+ao+Estudo+do+Turismo%E2%80%9D,+S%C3%A3o+Paulo,+p.199&ots=057jnlG31r&sig=IAM2MLyERTavsGxeByrJnwHYxGI&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=9HeADwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=BARRETTO,+M.+(1991).+%E2%80%9CManual+de+Inicia%C3%A7%C3%A3o+ao+Estudo+do+Turismo%E2%80%9D,+S%C3%A3o+Paulo,+p.199&ots=057jnlG31r&sig=IAM2MLyERTavsGxeByrJnwHYxGI&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Barsky, J. D. (1992). Customer Satisfaction in the Hotel Industry: Meaning and Measurement. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 16(1), 51–73. <https://doi.org/10.1177/109634809201600105>
- Basadur, M. (2004). Leading others to think innovatively together: Creative leadership. *Leadership Quarterly*, 15(1), 103–121. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.007>
- Bateman, T. S., & Snell, S. (1999). *Management—Building Competitive Advantage* (4th ed.). McGraw-Hill Boston.
- Beer, M., Walton, R. E., Spector, B., Lawrence, P. R., & Mills, D. Q. (1985). *Human resource management: a general manager's perspective: text and cases*. New York: Free Press; London: Collier Macmillan.
- Beni, M. C. (2003). *Globalização do turismo: megatendências do setor e a realidade brasileira*. São Paulo: Aleph.
- Berry, L. (1983). Relationship Marketing, Emerging Perspectives on Services Marketing. *American Marketing Association*.

- Berry, L. (2002). Relationship Marketing of Services Perspectives from 1983 and 2000. *Journal of Relationship Marketing*, 1(1), 59–77. [https://doi.org/10.1300/J366v01n01\\_05](https://doi.org/10.1300/J366v01n01_05)
- Berry, L. L. (1981). The employee as a costumer. *Journal of Retail Banking*, 3, 25–28.
- Booking.com. (n.d.). *Mouco Hotel - Stay, Listen & Play, Porto, Portugal*. Booking.com. <https://www.booking.com/hotel/pt/mouco-stay-listen-amp-play.pt-pt.html>
- Booms, B. H., & Bitner, B. J. (1981). *Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms*. American Marketing Association.
- Bose, G. P., & Prakash, P. R. (2019). Differentiating the Concept of Internal Marketing and Human Resource Management-a Comparative Study on the Existing Literature. *International Journal of Applied Engineering Research*, 14(8), 1917–1922.
- Boshoff, C., & Tait, M. (1996). Quality perceptions in the financial services sector The potential impact of internal marketing. *Internacional Journal of Service Industry Management*, 7(5), 5–31.
- Bove, L. L., & Johnson, L. W. (2000). A customer-service worker relationship model. *International Journal of Service Industry Management*, 11(5), 491–511. <https://doi.org/10.1108/09564230010360191>
- Bowen, J. T., & Shoemaker, S. (1998). *Loyalty: A strategic commitment*. 44(5–6), 31–46. [https://doi.org/10.1016/s0010-8804\(03\)90105-4](https://doi.org/10.1016/s0010-8804(03)90105-4)
- Brien, A., Thomas, N., & Hussein, A. S. (2015). Turnover Intention and Commitment as Part of Organizational Social Capital in the Hotel Industry. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 14(4), 357–381. <https://doi.org/10.1080/15332845.2015.1008385>
- Brotherton, B. (1999). Towards a definitive view of the nature of hospitality and hospitality management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(4), 165–173. <https://doi.org/10.1108/09596119910263568>

- Brown, T. J., Mowen, J. C., Donovan, D. T., & Licata, J. W. (2002). The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Effects on Self and Supervisor Performance Ratings. *Journal of Marketing Research*, XXXIX, 110–119.
- Budwar, P. S. (2008). *Human resource management in the Indian context* (1st ed.). Routledge.
- Buhalis, D., & Foerste, M. (2015). SoCoMo marketing for travel and tourism: Empowering co-creation of value. *Journal of Destination Marketing and Management*, 4(3), 151–161. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2015.04.001>
- Buhalis, D., & Sinarta, Y. (2019). Real-time co-creation and newness service: lessons from tourism and hospitality. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 36(5), 563–582. <https://doi.org/10.1080/10548408.2019.1592059>
- Cadotte, E. R., & Turgeon, N. (1988). Key Factors in Guest Satisfaction. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 28(4), 44–51. <https://doi.org/10.1177/001088048802800415>
- Camargo, H. L. (2004). *Patrimônio histórico e cultura*.
- Cardy, R. L., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Will They Stay or Will They Go? Exploring a Customer-Oriented Approach To Employee Retention. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 213–217. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9223-8>
- Carev, D. (2008). *GUEST SATISFACTION AND GUEST LOYALTY STUDY FOR HOTEL INDUSTRY*. Rochester Institute of Technology.
- Castelli, G. (2001). *Administração hoteleira*. Caxias do Sul: EDUCS.
- Cetin, G., & Dincer, F. I. (2014). Influence of customer experience on loyalty and word-of-mouth in hospitality operations. *Anatolia*, 25(2), 181–194. <https://doi.org/10.1080/13032917.2013.841094>
- Chen, Y. J. (2007). Relationships among service orientation, job satisfaction, and organizational commitment in the international tourist hotel industry. *Journal of American Academy of Business*, 11(2), 71–82.

- Chen, Z. X., Tsui, A. S., & Farh, J. L. (2002). Loyalty to supervisor vs. organizational commitment: Relationships to employee performance in China. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(3), 339–356. <https://doi.org/10.1348/096317902320369749>
- Cheng, S., Lam, T., & Hsu, C. H. C. (2006). Negative Word-of-Mouth Communication Intention: An Application of the Theory of Planned Behavior. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 30(1), 95–116. <https://doi.org/10.1177/1096348005284269>
- Chi, C. G., & Gursoy, D. (2009). Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 245–253. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.08.003>
- Chu, K. H., Baker, M. A., & Murrmann, S. K. (2012). When we are onstage, we smile: The effects of emotional labor on employee work outcomes. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 906–915. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.10.009>
- Claycomb, C., & Martin, C. L. (2001). Building customer relationships: An inventory of service providers' objectives and practices. *Marketing Intelligence & Planning*, 19(6), 385–399. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000006109>
- Cobra, M. (2004). *Serviços: Como Construir Valor Para o Cliente*. Cobra.
- Coyle, M. P., & Dale, B. G. (1993). Quality in the hospitality industry: a study. *J. Hospitality Management*, 12(2), 141–153.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. SAGE Publications.
- Crosby, L. A., Evans, K. R., & Cowles, D. (1990). *Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective*.
- Cunha, L. (2010). *A Definição e o Âmbito do Turismo: um aprofundamento necessário*.
- Curtis, D. B., Floyd, J. J., & Winsur, J. L. (2000). *Komunikasi Bisnis dan Profesional*. Edisi Bahasa Indonesia.

- Dalton, D. R., Todor, W. D., & Krackhardt, D. M. (1982). Turnover Overstated: The Functional Taxonomy. In *Academy of Management Review* (Vol. 7).
- Daniel, A. C. M. (2010). Caracterização do Sector Turístico em Portugal. *Revista de Estudos Politécnicos Polytechnical Studies Review*, 14, 255–276.
- Denzin, N. K. (2017). Critical Qualitative Inquiry. *Qualitative Inquiry*, 23(1), 8–16. <https://doi.org/10.1177/1077800416681864>
- Dev, C. S., Buschman, J. D., & Bowen, J. T. (2010). Hospitality marketing: A retrospective analysis (1960-2010) and predictions (2010-2020). *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(4), 459–469. <https://doi.org/10.1177/1938965510376353>
- Donavan, D. T., Brown, T. J., & Mowen, J. C. (2004). Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors. In *Journal of Marketing* (Vol. 128).
- Dorcic, J., Komsic, J., & Markovic, S. (2019). Mobile technologies and applications towards smart tourism – state of the art. In *Tourism Review* (Vol. 74, Issue 1, pp. 82–103). Emerald Group Holdings Ltd. <https://doi.org/10.1108/TR-07-2017-0121>
- Douglas, L., & Connor, R. (2003). Attitudes to service quality – the expectation gap. *Nutrition & Food Science*, 33(4), 165–172. <https://doi.org/10.1108/00346650310488516>
- Drakes, S. M., Gulman, M. J., & Roberts, S. M. (2005). *Light Their Fire*. Dearborn.
- Egan, J. (2001). *Relationship Marketing*.
- Egan, J. (2008). *Relationship Marketing: Exploring Relational Strategies in Marketing* (3rd ed.). Financial Times Prentice Hall.
- English, B., & Chalon, C. (2011). Strengthening affective organizational commitment: The influence of fairness perceptions of management practices and underlying employee cynicism. *Health Care Manager*, 30(1), 29–35. <https://doi.org/10.1097/HCM.0b013e3182078ae2>
- Etikan, I., & Bala, K. (2017). Sampling and Sampling Methods. *Biometrics & Biostatistics International Journal*, 5(6). <https://doi.org/10.15406/bbij.2017.05.00149>

- Farh, J. L., Tsui, A. S., Xin, K., & Cheng, B. S. (1998). The Influence of Relational Demography and Guanxi: The Chinese Case. *Organization Science*, 9(4), 471–488. <https://doi.org/10.1287/orsc.9.4.471>
- Farrington, T., Antony, J., & O’Gorman, K. D. (2018). Continuous improvement methodologies and practices in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), 581–600. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2017-0141>
- Firth, L., Mellor, D. J., Moore, K. A., & Loquet, C. (2004). How can managers reduce employee intention to quit? *Journal of Managerial Psychology*, 19(2), 170–187. <https://doi.org/10.1108/02683940410526127>
- Fletcher, M. (1999). The effects of internal communication, leadership and team performance on successful service quality implementation: A South African perspective. *Team Performance Management: An International Journal*, 5(5), 150–163. <https://doi.org/10.1108/13527599910288966>
- Fornell, C. (1992). A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. *Journal of Marketing*.
- Fornell, C., Mithas, S., Morgeson III, F. v., & Krishnan, M. S. (2006). Customer Satisfaction and Stock Prices: High Returns, Low Risk. *Journal of Marketing*, 70, 3–14.
- Fotis, J., Buhalis, D., & Rossides, N. (2011). Social Media Impact on Holiday Travel Planning: The Case of the Russian and the FSU Markets. *International Journal of Online Marketing*, 1(4), 1–19. <https://doi.org/10.4018/ijom.2011100101>
- Gagnon, G. B., & Roh, Y. S. (2007). The impact of customization and reliability on customer satisfaction in the U.S. Lodging Industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 8(3), 60–78. <https://doi.org/10.1080/15280080802080276>
- Ganesh, J., Arnold, M. J., & Reynolds, K. E. (2000). *Understanding the Customer Base of Service Providers: An Examination of the Differences Between Switchers and Stayers*. 23.
- Garvin, D. A. (2002). *Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

- Gilmore, J. H., & Pine, B. J. (2002). Customer experience places: The new offering frontier. *Strategy & Leadership*, 30(4), 4–11. <https://doi.org/10.1108/10878570210435306>
- Goetsch, D., & Davis, S. (1997). *Introduction to total quality*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Gowan, M., Seymour, J., Ibarreche, S., & Lackey, C. (2001). Service quality in a public agency: same expectations but different perceptions by employees, managers, and customers. In [www.journalofqualitymanagement.com](http://www.journalofqualitymanagement.com) *Journal of Quality Management* (Vol. 6). [www.journalofqualitymanagement.com](http://www.journalofqualitymanagement.com)
- Grădinaru, C., Toma, S.-G., & Marinescu, P. (n.d.). *Marketing Mix in Services*. 4.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2000). *Behavior in organizations* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Gronroos, C. (1981). Internal marketing—an integral part of marketing theory. *Marketing of Services*.
- Gronroos, C. (1990). Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: The Marketing and Organizational Behavior Interface. *Journal of Business Research*, 1990, 20–23.
- Grönroos, C. (2006). Adopting a service logic for marketing. *Marketing Theory*, 6(3), 317–333. <https://doi.org/10.1177/1470593106066794>
- Gržinić, J. (2007). *CONCEPTS OF SERVICE QUALITY MEASUREMENT IN HOTEL INDUSTRY*.
- Gummesson, E. (2000). *Internal marketing in the light of relationship marketing and network organizations*. Routledge.
- Güngör, P. (2011). The relationship between reward management system and employee performance with the mediating role of motivation: A quantitative study on global banks. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 1510–1520. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.029>
- Ha, J., & Jang, S. C. (Shawn). (2009). Perceived justice in service recovery and behavioral intentions: The role of relationship quality. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 319–327. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.12.001>

- Hallowell, R. (1996). The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: An empirical study. *International Journal of Service Industry Management*, 7(4), 27–42. <https://doi.org/10.1108/09564239610129931>
- Hamer, L. O. (2006). A confirmation perspective on perceived service quality. *Journal of Services Marketing*, 20(4), 219–232. <https://doi.org/10.1108/08876040610674571>
- Han, H., & Back, K. J. (2007). Investigating the effects of consumption emotions on customer satisfaction and repeat visit intentions in the lodging industry. *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, 15(3), 5–30. [https://doi.org/10.1300/J150v15n03\\_02](https://doi.org/10.1300/J150v15n03_02)
- Hartline, M. D., Wooldridge, B. R., & Jones, K. C. (1995). An Importance-Performance Analysis of Hotel Selection Factors in the Hong Kong Hotel Industry: A Comparison of Business and Leisure Travelers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 23(5), 52–70.
- Hennig-Thurau, T. (2004). Customer orientation of service employees: Its impact on customer satisfaction, commitment, and retention. In *International Journal of Service Industry Management* (Vol. 15, Issue 5, pp. 460–478). <https://doi.org/10.1108/09564230410564939>
- Hennig-Thurau, T., & Hansen, U. (2000). Relationship Marketing — Some Reflections on the State-of-the-Art of the Relational Concept. In T. Hennig-Thurau & U. Hansen (Eds.), *Relationship Marketing* (pp. 3–27). Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-09745-8\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-662-09745-8_1)
- Hennig-Thurau, T., & Klee, A. (1997). The Impact of Customer Satisfaction and Relationship Quality on Customer Retention: A Critical Reassessment and Model Development. In *Psychology & Marketing* (Vol. 14, Issue 8). John Wiley & Sons, Inc.
- Hennig-Thurau, T., & Thurau, C. (2003). Customer Orientation of Service Employees—Toward a Conceptual Framework of a Key Relationship Marketing Construct. *Journal of Relationship Marketing*, 2(1–2), 23–41. [https://doi.org/10.1300/J366v02n01\\_03](https://doi.org/10.1300/J366v02n01_03)
- Hilario, M. (n.d.). *Histórico da Evolução Hoteleira*.

- Hoffman, K. D., & Bateson, J. E. G. (2003). *Princípios de Marketing de Serviços – Conceitos, Estratégias e Casos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Holjevac, I. A. (2003). A vision of tourism and the hotel industry in the 21st century. In *International Journal of Hospitality Management* (Vol. 22, Issue 2, pp. 129–134). Elsevier Ltd. [https://doi.org/10.1016/S0278-4319\(03\)00021-5](https://doi.org/10.1016/S0278-4319(03)00021-5)
- INE. (2022a). *Estatísticas do Turismo - 2021*.
- INE. (2022b). *PELA PRIMEIRA VEZ ATIVIDADE TURÍSTICA ULTRAPASSOU OS NÍVEIS DE 2019*.
- Instagram. (n.d.). *M.Ou.Co. (@m.ou.co) • fotos e vídeos do Instagram*. Instagram. <https://www.instagram.com/m.ou.co/>
- Jiang, Y., & Wang, C. (2006). The impact of affect on service quality and satisfaction: The moderation of service contexts. *Journal of Services Marketing*, 20(4), 211–218. <https://doi.org/10.1108/08876040610674562>
- Kalla, H. K. (2005). Integrated internal communications: A multidisciplinary perspective. *Corporate Communications*, 10(4), 302–314. <https://doi.org/10.1108/13563280510630106>
- Kandampully, J. (2000). *Customer loyalty in the hotel industry: the role of customer satisfaction and image*. <http://www.emerald-library.com>
- Kandampully, J., & Suhartanto, D. (2000). Customer loyalty in the hotel industry: the role of customer satisfaction and image. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(6), 346–351. <https://doi.org/10.1108/09596110010342559>
- Kanungo, R. N. (1979). The Concepts of Alienation and Involvement Revisited. *Psychological Bulletin*, 86(1), 119–138.
- Kelley, S. W. (1992). Developing Customer Orientation Among Service Employees. *Journal of Academic Oh Marketing Science*, 20(1), 27–36.
- Khan, M. M., & Su, K. D. (2003). Service Quality Expectations of Travellers Visiting Cheju Island in Korea. *Journal of Ecotourism*, 2(2), 114–125. <https://doi.org/10.1080/14724040308668138>

- Kim, W. G., & Cha, Y. (2002). Antecedents and consequences of relationship quality in hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 21(4), 321–338. [https://doi.org/10.1016/S0278-4319\(02\)00011-7](https://doi.org/10.1016/S0278-4319(02)00011-7)
- Kim, W. G., Han, J. S., & Lee, E. (2001). Effects of Relationship Marketing on Repeat Purchase and Word of Mouth. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 25(3), 272–288. <https://doi.org/10.1177/109634800102500303>
- King, C. A. (1995). What Is Hospitality? *J. Hospitality Management*, 14(314), 21–234.
- Kotler, P. (1992). Marketing's new paradigms: What's really happening out there. *Planning Review*, 20(5), 50–52. <https://doi.org/10.1108/eb054382>
- Kotler, P. (2003). *Marketing de A a Z – 80 conceitos que todo o profissional precisa saber (3rd ed.)*. (3rd ed.). Rio de Janeiro: Editora Campos.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2001). *Principles of Marketing* (9th ed.). Prentice Hall.
- Kotler, P., Hayes, T., & Bloom, P. N. (2002). *Marketing de Serviços Profissionais – Estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros* (2nd ed.). São Paulo: Manole.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management, Cap. 3 Creating Long-term Loyalty Relationships* (14th ed.). England: Pearson Education Limited,.
- Lee, S. C., Barker, S., & Kandampully, J. (2003). Technology, service quality, and customer loyalty in hotels: Australian managerial perspectives. *Managing Service Quality: An International Journal*, 13(5), 423–432. <https://doi.org/10.1108/09604520310495886>
- Leed, E. J. (1991). *The Mind of the Traveler. From Gilgamesh to Global Tourism* (Basic Books).
- Leninkumar, V. (2017). The Relationship between Customer Satisfaction and Customer Trust on Customer Loyalty. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(4). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v7-i4/2821>
- Leung, X. Y., Sun, J., & Bai, B. (2019). Thematic framework of social media research: state of the art. In *Tourism Review* (Vol. 74, Issue 3, pp. 517–531). Emerald Group Holdings Ltd. <https://doi.org/10.1108/TR-05-2018-0058>

- Lim, A. J. P., Loo, J. T. K., & Lee, P. H. (2017). THE IMPACT OF LEADERSHIP ON TURNOVER INTENTION: THE MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND JOB SATISFACTION. *JASEM*, 27–41. [https://doi.org/10.47263/JASEM.1\(1\)04](https://doi.org/10.47263/JASEM.1(1)04)
- Lings, I. N., & Greenley, G. E. (2005). Measuring internal market orientation. *Journal of Service Research*, 7(3), 290–305. <https://doi.org/10.1177/1094670504271154>
- Lopez, V., & Whitehead, D. (2012). Sampling data and data collection in qualitative research. In *Nursing and Midwifery Research*.
- Lovelock, C., & Wright, L. (2003). *Serviços: Marketing e Gestão* (1st ed.). São Paulo: Saraiva.
- Lundberg, M. C. (2008). A word-of-mouth approach to informal information sharing among part-time and short-term employed front-line workers in tourism. *Journal of Vacation Marketing*, 14(1), 23–39. <https://doi.org/10.1177/1356766707084217>
- Magnini, V. P., & Kim, S. (2016). The influences of restaurant menu font style, background color, and physical weight on consumers' perceptions. *International Journal of Hospitality Management*, 53, 42–48. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.11.001>
- Mangold, W. G., Miller, F., & Brockway, G. R. (1999). Word-of-mouth communication in the service marketplace. *Journal of Services Marketing*, 13(1), 73–89. <https://doi.org/10.1108/08876049910256186>
- Martin, A. J. (2008). Enhancing student motivation and engagement: The effects of a multidimensional intervention. *Contemporary Educational Psychology*, 33(2), 239–269. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2006.11.003>
- Maxwell, G., & Steele, G. (2003). Organisational commitment: A study of managers in hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(7), 362–369. <https://doi.org/10.1108/09596110310496006>
- McIlroy, A., & Barnett, S. (2000). Building customer relationships: Do discount cards work? *Managing Service Quality: An International Journal*, 10(6), 347–355. <https://doi.org/10.1108/09604520010351491>

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the “Side-Bet Theory” of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. In *Journal of Applied Psychology* (Vol. 69).
- Meyer-Waarden, L. (2008). The influence of loyalty programme membership on customer purchase behaviour. *European Journal of Marketing*, 42(1–2), 87–114. <https://doi.org/10.1108/03090560810840925>
- Min, H., Min, H., & Chung, K. (2002). Dynamic benchmarking of hotel service quality. *Journal of Services Marketing*, 16(4), 302–321. <https://doi.org/10.1108/08876040210433211>
- Minciotti, S. A., Santolia, F., & Kaspar, C. A. R. P. (2008). Identificação de fatores críticos de sucesso para monitoramento do nível de satisfação de hóspedes de hotéis. *Rev. Tur. Anál.*, 19(1), 155. <https://doi.org/10.11606/issn.1984-4867.v19i1p155-173>
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover. In *Journal of Applied Psychology* (Vol. 63, Issue 4).
- Monteiro, I. P., & Sousa, F. C. (2011). *Understanding innovation in hospitality through the words of innovative leaders*.
- Morrow, P. C. (1983). Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment<sup>^</sup>. In *Academy of Management Review* (Vol. 8, Issue 3).
- Moutinho, L. (2000). *Segmentation, Targeting, Positioning and Strategic Marketing*.
- Mubarok, E. S., & Darmawan, J. (2019). *The Influence of Training, Motivation, and Work Ethics on the Internal Communication and Their Impact on the Employee Performance*. 11(24). <https://doi.org/10.7176/EJBM>
- Narteh, B., Agbemabiese, G. C., Kodua, P., & Braimah, M. (2013). Relationship Marketing and Customer Loyalty: Evidence From the Ghanaian Luxury Hotel Industry. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 22(4), 407–436. <https://doi.org/10.1080/19368623.2012.660564>
- Noe, F. P., Uysal, M., & Magnini, V. P. (2010). *Tourist customer service satisfaction: An encounter approach*. London: Routledge.

- Oakland, J. S. (2000). *Total Quality Management and Operational Excellence: Text with Cases* (2nd ed.). Butterworth-Heinemann.
- Oliveira, E. G. de. (2009). *Marketing de serviços: relacionamento com o cliente e estratégias para a fidelização*. 2(2), 15.
- Oliver, R. L. (1980). A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *JOURNAL OF MARKETING RESEARCH*, 10.
- Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer* (2<sup>a</sup>). Routledge.
- Oliver, R. L. (1999). *Whence Consumer Loyalty?* 12.
- Oliver, R. L. (2014). Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer, Second edition. *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer, Second Edition*, 1–519. <https://doi.org/10.4324/9781315700892/SATISFACTION-RICHARD-OLIVER>
- Omachonu, V., Johnson, W. C., & Onyeaso, G. N. (2008). An empirical test of the drivers of overall customer satisfaction: Evidence from multivariate Granger causality. *Journal of Services Marketing*, 22(6), 434–444. <https://doi.org/10.1108/08876040810901855>
- OMT. (1998). *Introducción al Turismo*.
- Othman, B. J., Al-Kake, F., Lizam, M., Diah, M., Othman, B., & Hasan, M. (2019). This Study Examines the Antecedents and the Effects of Knowledge Management and Information Technology in the Manufacturing Industry. *Article in International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 23. <https://doi.org/10.37200/IJPR/V23I2/PR190339>
- Parasuraman, A., & Grewal, D. (2000). The Impact of Technology on the Quality-Value-Loyalty Chain: A Research Agenda. In *Journal of the Academy of Marketing Science* (Vol. 28, Issue 1).
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*. 10.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: a multi-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 12–40.

- 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, 14.
- Passarelli, G. (2011). Employees' Skills and Organisational Commitment. *Www.Ccsenet.Org/Ibr International Business Research*, 4(1). [www.ccsenet.org/ibr](http://www.ccsenet.org/ibr)
- Paulos, S. J. de A. (2016). *Hotelaria – Contribuições para o seu estudo e o caso do Porto*. Faculdade de Letras da Universidade do Porto.
- Pimenta, M. A. (2009). *Comunicação Empresarial (4ª)*. Campinas: Alínea.
- Pitt, F., & Foreman, S. K. (1998). Internal Marketing Role in Organizations: A Transaction Cost Perspective. *Internal Marketing*.
- Pizam, A., & Shani, A. (2009). The Nature of the Hospitality Industry: Present and Future Managers' Perspectives. *Anatolia*, 20(1), 134–150. <https://doi.org/10.1080/13032917.2009.10518900>
- Pyo, S. (2000). Quality research in tourism and hospitality: Perspectives and research agenda. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 1(1), 1–12. [https://doi.org/10.1300/J162v01n01\\_01](https://doi.org/10.1300/J162v01n01_01)
- Quintas, M. A. (1998). *Tratado de Hotelaria*.
- Rather, R. A. (2017). Investigating the Impact of Customer Brand Identification on Hospitality Brand Loyalty: A Social Identity Perspective. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 27(5), 487–513. <https://doi.org/10.1080/19368623.2018.1404539>
- Rather, R. A., & Sharma, J. (2017). THE EFFECTS OF CUSTOMER SATISFACTION AND COMMITMENT ON CUSTOMER LOYALTY: EVIDENCE FROM THE HOTEL INDUSTRY. *Journal of Hospitality Application & Research*, 12(2), 42–60.
- Reeves, C. A., & Bednar, D. A. (1994). DEFINING QUALITY: ALTERNATIVES AND IMPLICATIONS. *Academy of Management Review*, 28.
- Regan, J. W. (1963). The Service Revolution. *Journal of Marketing*, 57–62.

Reichheld, F. F. (1996). *A Estratégia da Lealdade – A Força Invisível que Mantém Clientes e Funcionários e Sustenta Crescimento, Lucros e Valor*. Rio de Janeiro: Campus.

Reichheld, F. F. (2003). *The One Number You Need to Grow*. [www.hbr.org](http://www.hbr.org)

Review Pro. (n.d.-a). *Minha página*. Review Pro.

<https://app.reviewpro.com/myPage?fd=2022-01-01&td=2022-06-30&prevFd=2021-01-01&prevTd=2021-06-30&fdManagement=2022-08-18&tdManagement=2022-09-17&lang=pt&pid=580869&pageId=618e990537419100013e73ce>

Review Pro. (n.d.-b). *Uma Plataforma de Experiência do Cliente para Hotéis*. Review Pro.

[https://reviewpro.shijigroup.com/pt/?utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=reviewpro-branding-all-pt-2022&utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=reviewpro-branding-all-pt-2021&utm\\_campaign=demo&utm\\_medium=search-brand&utm\\_source=google&utm](https://reviewpro.shijigroup.com/pt/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=reviewpro-branding-all-pt-2022&utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=reviewpro-branding-all-pt-2021&utm_campaign=demo&utm_medium=search-brand&utm_source=google&utm)

Robinson, R. N. S., Kralj, A., Solnet, D. J., Goh, E., & Callan, V. (2014). Thinking job embeddedness not turnover: Towards a better understanding of frontline hotel worker retention. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 101–109. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.08.008>

Rosenthal, J., & Masarech, M. A. (2003). High-performance cultures: How values can drive business results. *Journal of Organizational Excellence*, 22(2), 3–18. <https://doi.org/10.1002/npr.10062>

Rublescki, A. (2009). *Webmarketing e cibercliente: o Marketing em tempos de “4Ps + 2Ds + 4Cs.”* 11.

Rust, R. T., & Zahorik, A. J. (1993). Customer satisfaction, customer retention, and market share. *Journal of Retailing*, 69(2), 193–215. [https://doi.org/10.1016/0022-4359\(93\)90003-2](https://doi.org/10.1016/0022-4359(93)90003-2)

Ruthankoon, R., & Ogunlana, S. O. (2003). Testing Herzberg’s two-factor theory in the Thai construction industry. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 10(5), 333–341. <https://doi.org/10.1108/09699980310502946>

- Sachs, J. (2015). *Fidelização do Cliente*. Babelcube Inc. [https://books.google.nl/books?hl=pt-PT&lr=&id=9s4nBgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=justin+sachs+2015+loyalty+&ots=hpnLkBUtUL&sig=dZb74UYRh-1Ps4YPtsjS9bgydNk&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.nl/books?hl=pt-PT&lr=&id=9s4nBgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=justin+sachs+2015+loyalty+&ots=hpnLkBUtUL&sig=dZb74UYRh-1Ps4YPtsjS9bgydNk&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Salazar, A., Costa, J., & Rita, P. (2010). A service quality evaluation scale for the hospitality sector: Dimensions, attributes and behavioural intentions. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 2(4), 383–397. <https://doi.org/10.1108/17554211011074047>
- Saleh, F., & Ryan, C. (1991). Analysing service quality in the hospitality industry using the servqual model. *The Service Industries Journal*, 11(3), 324–345. <https://doi.org/10.1080/02642069100000049>
- Sansone, C., & Harackiewicz, J. M. (2000). *Intrinsic and Extrinsic Motivation: The Search for Optimal Motivation and Performance*. Elsevier.
- Saunders, I. W., & Graham, M. A. (1992). Total quality management in the hospitality industry. *Total Quality Management*, 3(3), 243–256. <https://doi.org/10.1080/09544129200000032>
- Schneider, B. (1980). The Service Organization: Climate Is Crucial. *Organizational Dynamics*.
- Schneider, B., Bowen, D., Ehrhart, M., & Holcombe, K. (2000). *The climate for service. Evolution of a concept*. Handbook of Organizational Culture & Climate. .
- Shoemaker, S., & Lewis, R. C. (1999). Customer loyalty: the future of hospitality marketing. *International Journal of Hospitality Management*, 18(4), 345–370. [https://doi.org/10.1016/S0278-4319\(99\)00042-0](https://doi.org/10.1016/S0278-4319(99)00042-0)
- Sigala, M., & Chalkiti, K. (2015). Knowledge management, social media and employee creativity. *International Journal of Hospitality Management*, 45, 44–58. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.11.003>
- Silva, P. (2006). Effects of disposition on hospitality employee job satisfaction and commitment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(4), 317–328. <https://doi.org/10.1108/09596110610665320>
- Simões, E. (2008). *Negociação nas Organizações, Contextos Sociais e Processos Psicológicos*.

- Sin, L. Y. M., Tse, A. C. B., Chan, H., Heung, V. C. S., & Yim, F. H. K. (2006). The Effects of Relationship Marketing Orientation on Business Performance in the Hotel Industry. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 30(4), 407–426. <https://doi.org/10.1177/1096348006287863>
- Siu, V., Tsang, N., & Wong, S. (1997). What Motivates Hong Kong's Hotel Employees? *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44–49.
- Skogland, I., & Siguaw, J. A. (2004). Are your satisfied customers loyal? *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 45(3), 221–234. <https://doi.org/10.1177/0010880404265231>
- Smith, K., Gregory, S. R., & Cannon, D. (1996). Becoming as employer of choice: assessing commitment in the hospitality workplace. *Internacional Journal of Contemporary Hospitality Management*, 8(6), 3–9.
- Smith, W. Ja. (1998). *Turning toward growth* (Vol. 6, Issue 5).
- Solnet, D., Kandampully, J., & Kralj, A. (2010). Legends of service excellence: The habits of seven highly effective hospitality companies. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 19(8), 889–908. <https://doi.org/10.1080/19368623.2010.514562>
- Spinelli, M. A., & Canavos, G. C. (2000). Investigating the Relationship between Employee Satisfaction and Guest Satisfaction. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*.
- Sun, S., Fong, L. H. N., Law, R., & Luk, C. (2016). An Investigation of Gen-Y's Online Hotel Information Search: The Case of Hong Kong. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 21(4), 443–456. <https://doi.org/10.1080/10941665.2015.1062405>
- Szymanski, D. M., & Henard, D. H. (2001). Customer satisfaction: A meta-analysis of the empirical evidence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(1), 16–35. <https://doi.org/10.1177/009207030102900102>
- Tavares, R. S. de A. (2005). *A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA PARA O DESENVOLVIMENTO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESA BRASILEIRA.*

- Teng, C. C. (2011). Commercial hospitality in restaurants and tourist accommodation: Perspectives from international consumer experience in Scotland. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 866–874. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.01.007>
- Tiago, F., Couto, J., Faria, S., & Borges-Tiago, T. (2018). Cruise tourism: social media content and network structures. *Tourism Review*, 73(4), 433–447. <https://doi.org/10.1108/TR-10-2017-0155>
- Tsai, Y., & Tang, T. W. (2008). How to improve service quality: Internal marketing as a determining factor. *Total Quality Management and Business Excellence*, 19(11), 1117–1126. <https://doi.org/10.1080/14783360802323479>
- Tsang, N., Qu, H., & Davis, W. E. (2000). *Service quality in China's hotel industry: a perspective from tourists and hotel managers*. <http://www.emerald-library.com>
- Ullah, S. (2012). Customer Satisfaction, Perceived Service Quality and Mediating Role of Perceived Value. *International Journal of Marketing Studies*, 4(1). <https://doi.org/10.5539/ijms.v4n1p68>
- Ulrich, D., & G. Lake, D. (1991). *Organizational Capability: Competing from the Inside Out*. [https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=QLF9EbjRCfkC&oi=fnd&pg=PA21&dq=\(Ulrich+et+al.,+1991\).&ots=lbDjQ7KUYu&sig=48pXAgPbopaBXyOndv-C81xgrjY&redir\\_esc=y#v=onepage&q=\(Ulrich%20et%20al.%2C%201991\).&f=false](https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=QLF9EbjRCfkC&oi=fnd&pg=PA21&dq=(Ulrich+et+al.,+1991).&ots=lbDjQ7KUYu&sig=48pXAgPbopaBXyOndv-C81xgrjY&redir_esc=y#v=onepage&q=(Ulrich%20et%20al.%2C%201991).&f=false)
- Uncles, M. D., Dowling, G. R., & Hammond, K. (2003). Customer loyalty and customer loyalty programs. *Journal of Consumer Marketing*, 20(4), 294–316. <https://doi.org/10.1108/07363760310483676>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004a). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 1–17.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004b). The Four Service Marketing Myths: Remnants of a Goods-Based, Manufacturing Model. *Journal of Service Research*, 6(4), 324–335. <https://doi.org/10.1177/1094670503262946>

- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Why “service”? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 25–38. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0068-7>
- Vasconcelos, A. F. (2008). Broadening even more the internal marketing concept. *European Journal of Marketing*, 42(11–12), 1246–1264. <https://doi.org/10.1108/03090560810903664>
- Vilelas, J. (2009). *Investigação O Processo de Construção do Conhecimento* (3rd ed.).
- Vrtiprah, V. (2001). Managing quality in hotel excelsior. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 2(3–4), 111–126. [https://doi.org/10.1300/J162v02n03\\_07](https://doi.org/10.1300/J162v02n03_07)
- Wang, W., Wu, W., Luo, J., & Lu, J. (2017). Information technology usage, motivation, and intention: a case of Chinese urban senior outbound travelers in the Yangtze River Delta region. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 22(1), 99–115. <https://doi.org/10.1080/10941665.2016.1182037>
- Ward, T., & Dagger, T. S. (2007). The complexity of relationship marketing for service customers. *Journal of Services Marketing*, 21(4), 281–290. <https://doi.org/10.1108/08876040710758586>
- Yin Lam, S., Shankar, V., & Krishna Erramilli Bvsan Murthy, M. (2004). *Customer Value, Satisfaction, Loyalty, and Switching Costs: An Illustration From a Business-to-Business Service Context*. <https://doi.org/10.1177f0092070304263330>
- Yüksel, A., & Yüksel, F. (2002). Measurement of tourist satisfaction with restaurant services: A segment-based approach. *Journal of Vacation Marketing*, 9(1), 52–68.
- Zeithaml, V. A. (2000). Service Quality, Profitability, and the Economic Worth of Customers: What We Know and What We Need to Learn. In *Journal of the Academy of Marketing Science* (Vol. 28, Issue 1).
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1993). The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21(1), 1–12. <https://doi.org/10.1177/0092070393211001>

- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 31–46.  
<https://doi.org/10.1177/002224299606000203>
- Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J. (1996). *Services Marketing*. McGraw Hill International Editions.
- Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J. (2003). *Marketing de Serviços: A Empresa com Foco no Cliente* (2ª). Porto Alegre: Bookman.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2010). Services Marketing Strategy. In J. Sheth & N. Malhotra (Eds.), *Wiley International Encyclopedia of Marketing* (p. wiem01055). John Wiley & Sons, Ltd.  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/9781444316568.wiem01055>
- Zimmerman, C. D., & Enell, J. W. (1988). *Service industries*, in: J.M. JURAN & F.M. GRYNA (Eds) *Juran's Quality Control Handbook* (4th edition).

## ANEXOS

### Anexo A – Avaliação do Estágio

**TEPOITECO** INSTITUTO DE GESTÃO DE EMPRESAS E FINANÇAS

### Avaliação do Estágio Curricular

Identificação do Estudante	47200051	Ana Cristina Peixoto da Costa
Curso	Mestrado de Direção Hoteleira	
Orientador da ESHT	Mónica Oliveira	
Entidade de Acolhimento (EA)	M. Ou. Co. Hotel	
Supervisor da EA	Teresa Martins	

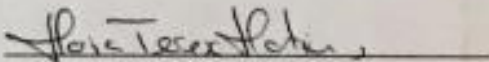
Parâmetros de Avaliação	Classificação (0 a 20)
1. Pontualidade	19
2. Integração e relacionamento interpessoal	18
3. Motivação para a realização do estágio	18
4. Capacidade de Iniciativa e disponibilidade para colaborar com a EA	18
5. Responsabilidade nas tarefas e funções que lhe são incumbidas pela EA	18
6. Capacidade de trabalhar em equipa	18
7. Desempenho nas tarefas e aplicação dos conhecimentos	18
8. Recetividade às orientações e críticas	18
9. Capacidade de análise crítica	16
<b>Classificação global (média aritmética)</b>	<b>18</b>

**Nota:** Classificar cada um dos parâmetros de avaliação com um valor de 0 a 20.

**Fundamentação:**

A Ana desde o início do estágio demonstra sempre uma atitude excelente e disponibilidade para realizar os desafios e tarefas que lhe foram sendo propostas. Revela iniciativa e autonomia.

Data: 20 / 07 / 2022

  
(Assinatura do supervisor e carimbo da empresa)

## **Anexo B – Guião Da Entrevista**

### **Entrevistas sobre a qualidade de serviço**

A presente entrevista enquadra-se numa investigação no âmbito de uma dissertação de Mestrado em Direção Hoteleira, realizada na Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Porto (ESHT- IPP), desenvolvido pela estudante Ana Costa e realizadas a chefia/direção do M.Ou.Co Hotel.

Os resultados obtidos serão utilizados apenas para fins académicos (dissertação de Mestrado) e as respostas dos inquiridos representam apenas a sua opinião individual e não a da unidade hoteleira a que pertencem.

A entrevista é anónima e confidencial.

Solicito que responda de forma espontânea, honesta e sincera a todas as questões.

Muito obrigada pela sua colaboração.

1. Como define um serviço de qualidade?
2. Qual é a importância de proporcionar um serviço de qualidade em Hotelaria?
3. Considera que a qualidade permite a fidelização do cliente?
4. Quais os serviços que os clientes mais valorizam na unidade?
5. O que faz o Hotel para tentar oferecer um serviço de qualidade?
6. Como tenta manter esses níveis de qualidade?
7. Os clientes são exigentes no que toca à qualidade? Como chega a esta conclusão?
8. Conhece as opiniões dos clientes? Com que regularidade as analisa?
9. Que análise faz a esses comentários e opiniões? Que medidas tomam?
10. Na sua opinião, qual é o serviço que é preciso ser melhorado?
11. Que aspeto da unidade sofre mais reclamações por parte dos clientes?

12. Qual é o aspeto em que o hotel mais se destaca, ou seja, que é mais alvo de críticas positivas por parte dos clientes? Mencione os 3 principais
13. Considera que os RH têm um papel fundamental na qualidade de serviço?
14. Sabendo que os colaboradores estão muito orientados para a qualidade e atendimento ao cliente, como é que as chefias gerem esta visão e empenho?
15. Sabendo que a hotelaria sofre muito com o turnover, como tentaria reter os colaboradores na unidade?

## **Anexo C – Entrevistas**

### **Entrevistado 1 – Respostas**

#### **1. Como define um serviço de qualidade?**

Para mim, um serviço de qualidade é quando conseguimos ir ao encontro às expectativas dos clientes, antecipando necessidades e sempre com foco na satisfação e recomendação posterior de quem nos procura.

#### **2. Qual é a importância de proporcionar um serviço de qualidade em Hotelaria?**

Sendo uma área de pessoas para pessoas o serviço é o único fator diferenciador que depende da gestão e da equipa e que pode levar ao sucesso do projeto.

#### **3. Considera que a qualidade permite a fidelização do cliente?**

Sem dúvida, é conforme descrito acima o fator diferenciador e que pode levar à procura repetida de um espaço.

#### **4. Quais os serviços que os clientes mais valorizam na unidade?**

O atendimento e serviço de concierge da receção é, sem dúvida, o serviço mais valorizado. Ou seja, a equipa e a sua forte orientação para o cliente.

#### **5. O que faz o Hotel para tentar oferecer um serviço de qualidade?**

No Mouco estamos sempre atentos às necessidades dos clientes, fazemos formação e acompanhamento regular às equipas, gerimos os feedbacks dos clientes tentando ações corretivas ou de melhoria quando são temas com impacto e com resolução possível.

#### **6. Como tenta manter esses níveis de qualidade?**

Grande parte desta manutenção de níveis de qualidade passa pela monitorização constante do feedback, obviamente num segundo momento passa pelo envolvimento e capacitação da equipa que é quem consegue atuar e “influenciar” a perceção do cliente e garantir a qualidade dos serviços prestados.

**7. Os clientes são exigentes no que toca à qualidade? Como chega a esta conclusão?**

Existe um grau de exigência cada vez maior a nível da qualidade. Conseguimos perceber isso quando damos “voz” aos clientes e queremos, genuinamente, perceber o seu feedback e grau de satisfação com os serviços prestados no Mouco.

**8. Conhece as opiniões dos clientes? Com que regularidade as analisa?**

Sim, conforme já referido é a principal forma de monitorizarmos e garantirmos a qualidade dos serviços prestados. Temos uma ferramenta própria para esse efeito, que reúne todos os *reviews* e comentários ao Mouco, chamada *Review Pro* e essa análise é feita diariamente.

**9. Que análise faz a esses comentários e opiniões? Que medidas tomam?**

Após recolher as informações da ferramenta, é redirecionada para as chefias departamentais em questão para que seja comunicado com a sua equipa. Caso seja necessário, são tomadas medidas diretamente.

**10. Na sua opinião, qual é o serviço que é preciso ser melhorado?**

Atualmente diria que é o serviço de restaurante e bar que tem sido “prejudicado” pela rotatividade e equipa ser júnior.

**11. Que aspeto da unidade sofre mais reclamações por parte dos clientes?**

O aspeto que sofre mais reclamações é sem dúvida a localização.

**12. Qual é o aspeto em que o hotel mais se destaca, ou seja, que é mais alvo de críticas positivas por parte dos clientes? Mencione os 3 principais**

O que é mais alvo de críticas positivas considero que seja o Staff, ou seja o serviço prestado, é também a limpeza e conceito musical do hotel.

**13. Considera que os RH têm um papel fundamental na qualidade de serviço?**

Claro. (Pausa) Sendo uma área de pessoas para pessoas, estes são a essência da qualidade de serviço prestado.

**14. Sabendo que os colaboradores estão muito orientados para a qualidade e atendimento ao cliente, como é que as chefias gerem esta visão e empenho?**

Sim, fazem parte dos objetivos específicos e gerais de todos os colaboradores e chefias da unidade.

**15. Sabendo que a hotelaria sofre muito com o *turnover*, como tentaria reter os colaboradores na unidade?**

Tem sempre de existir um trabalho constante de motivar os colaboradores, apostar na formação e na criação de uma cultura de empresa que promova o sentido de pertença potenciando a ligação empresa/colaborador. Cada vez mais é importante trabalhar clima e cultura de empresa porque há muitas variáveis para além da remuneração que são valorizados.

## Entrevistado 2 – Respostas

### 1. Como define um serviço de qualidade?

A qualidade de serviço é fundamental para que um negócio consiga ter sustentabilidade e principalmente longevidade. Os clientes são quem sustentam as empresas e são eles que passam a palavra no momento da escolha, é o serviço que marca a qualidade e decide no momento da escolha.

### 2. Qual é a importância de proporcionar um serviço de qualidade em Hotelaria?

A oferta hoteleira cada vez mais é maior e nesse sentido a qualidade se serviço tem de ir encontro ao sonho que o cliente criou quando nos escolheu. Este impacto de satisfação do cliente cria fidelização. O único objetivo de uma equipa tem de ser só um, criar qualidade de serviço para com o cliente, levando-o a voltar e a dar a sua voz nos canais de *reviews* para promover o hotel para os tops das OTAs.

### 3. Considera que a qualidade permite a fidelização do cliente?

A qualidade é uma das bases para a fidelização.

### 4. Quais os serviços que os clientes mais valorizam na unidade?

O nosso produto, serviço e limpeza, e também o produto diferenciador que dispomos para os nossos clientes, os gira-discos e guitarras.

### 5. O que faz o Hotel para tentar oferecer um serviço de qualidade?

Com a aposta forte no *Guest Journey*.

### 6. Como tenta manter esses níveis de qualidade?

Através da criação de ferramentas de melhoria continua, formação e acompanhamento.

### 7. Os clientes são exigentes no que toca à qualidade? Como chega a esta conclusão?

Sim, conseguimos chegar a essa conclusão através da voz do cliente, a informação que nos é dada no momento do acompanhamento, ao *check in* e após estada ao *check out*.

**8. Conhece as opiniões dos clientes? Com que regularidade as analisa?**

Diariamente. É com a opinião dos nossos clientes que podemos melhorar e entrar dentro do caminho que queremos seguir.

**9. Que análise faz a esses comentários e opiniões? Que medidas tomam?**

Analisamos, através de plataformas que nos permitam ler o que dizem sobre nós, fomentar indicadores de equipas para atingir e melhorar esses indicadores.

**10. Na sua opinião, qual é o serviço que é preciso ser melhorado?**

No nosso caso, estamos bem classificados em todas as áreas, temos objetivos que queremos melhorar, como por exemplo na área de F&B, que com o tempo vamos conseguir. O nosso ponto menos positivo é a localização.

**11. Que aspeto da unidade sofre mais reclamações por parte dos clientes?**

A localização.

**12. Qual é o aspeto em que o hotel mais se destaca, ou seja, que é mais alvo de críticas positivas por parte dos clientes? Mencione os 3 principais**

Os funcionários, a limpeza e a oferta de equipamentos de música.

**13. Considera que os RH têm um papel fundamental na qualidade de serviço?**

Poderá dizer-se que sim, no entanto a oferta neste momento é escassa.

**14. Sabendo que os colaboradores estão muito orientados para a qualidade e atendimento ao cliente, como é que as chefias gerem esta visão e empenho?**

As chefias são o espelho dos objetivos e do caminho que a empresa quer seguir, são eles que junto das suas equipas, ajudam e acompanham as equipas atingir os objetivos propostos.

**15. Sabendo que a hotelaria sofre muito com o turnover, como tentaria reter os colaboradores na unidade?**

Atualmente é complicado, o colaborador está a elevar o teto salarial cada vez mais e os negócios não conseguem acompanhar pelos custos que têm. Acredito que a valorização, a

formação e uma comunicação aberta com o colaborador podem ser fatores que ajudem os negócios a manter as suas pessoas.

### **Entrevistado 3 – Respostas**

#### **1. Como define um serviço de qualidade?**

Um serviço de qualidade baseia-se, na minha opinião, em conseguir fazer com que o hóspede se sinta em casa, correspondendo as expectativas do mesmo, antecipando as suas necessidades e sendo pró-ativo na resolução de eventuais problemas.

#### **2. Qual é a importância de proporcionar um serviço de qualidade em Hotelaria?**

Sendo o ramo hoteleiro um negócio que tem em vista à obtenção de lucro financeiro, o mesmo só é atingido com um fluxo regular de hóspedes/clientes, que por sua vez só acontece se o serviço proporcionado for de qualidade.

#### **3. Considera que a qualidade permite a fidelização do cliente?**

Sem dúvida, a qualidade do serviço é dos fatores que mais peso tem na fidelização do cliente.

#### **4. Quais os serviços que os clientes mais valorizam na unidade?**

Dependendo do contexto onde está inserida a unidade e do próprio conceito, falando sobre o Hotel M.Ou.Co, penso que os clientes valorizam o facto de o conceito do hotel ser diferente do resto da oferta da cidade, proporcionando uma oferta cultural e musical.

#### **5. O que faz o Hotel para tentar oferecer um serviço de qualidade?**

Conceito diferenciado, a postura e comportamento do Staff mais próximo e “descontraído” com o cliente, sempre com satisfação do hóspede como objetivo principal.

#### **6. Como tenta manter esses níveis de qualidade?**

Formação contínua da equipa e a atenção dada aos feedbacks dos clientes.

#### **7. Os clientes são exigentes no que toca à qualidade? Como chega a esta conclusão?**

Penso que a exigência do cliente estará intimamente relacionada com a nossa BAR, no entanto, independentemente do valor pago, temos sempre de manter o nível de qualidade do serviço no máximo. Conseguimos avaliar a exigência dos clientes através do feedback partilhado durante a estada ou ao check-out e também nas *reviews* que fazem online.

**8. Conhece as opiniões dos clientes? Com que regularidade as analisa?**

Todo e qualquer feedback por parte dos clientes é essencial para a nossa melhoria contínua, para tal, essa é uma análise que fazemos diariamente.

**9. Que análise faz a esses comentários e opiniões? Que medidas tomam?**

Sempre que possível, tentamos, em consonância com a nossa direção, aplicar as sugestões dos nossos hóspedes.

**10. Na sua opinião, qual é o serviço que é preciso ser melhorado?**

Considero o Departamento de F&B como o departamento que necessita ser melhorado.

**11. Que aspeto da unidade sofre mais reclamações por parte dos clientes?**

O facto de que as nossas unidades de alojamento dispõem pouco espaço de arrumação para roupa.

**12. Qual é o aspeto em que o hotel mais se destaca, ou seja, que é mais alvo de críticas positivas por parte dos clientes? Mencione os 3 principais**

Na minha opinião são o conceito diferenciado, a simpatia do staff e o aluguer de materiais música.

**13. Considera que os RH têm um papel fundamental na qualidade de serviço?**

Se pretendemos oferecer um serviço de qualidade, necessitamos de trabalhar com os melhores profissionais, para tal, os RH têm um papel de destaque na obtenção dos melhores talentos.

**14. Sabendo que os colaboradores estão muito orientados para a qualidade e atendimento ao cliente, como é que as chefias gerem esta visão e empenho?**

Com um acompanhamento contínuo e regular, sempre dando pequenos *inputs* que possam melhorar ainda mais a qualidade e o atendimento.

**15. Sabendo que a hotelaria sofre muito com o turnover, como tentaria reter os colaboradores na unidade?**

Além da parte remuneratória do salário, (ou seja) o dinheiro, o salário emocional também é devesas importante, pois o reconhecimento e valorização do nosso trabalho; o equilíbrio entre a vida profissional e familiar a progressão na carreira; e a formação contínua, são alguns dos bons exemplos que podemos aplicar na tentativa de retenção de talentos.

## **Entrevistado 4 – Respostas**

### **1. Como define um serviço de qualidade?**

Quando superam as expectativas do cliente, ou seja, desde o momento com o cuidado no tratamento da reserva e a mesma dedicação desde a chegada até à saída do hotel por toda a equipa desde F&B, receção, manutenção e *housekeeping*.

### **2. Qual é a importância de proporcionar um serviço de qualidade em Hotelaria?**

O mais importante é que os clientes satisfeitos voltam, a fidelização dos mesmos traz mais valias tais como o passa a palavra e aumento do número de potenciais clientes no futuro.

### **3. Considera que a qualidade permite a fidelização do cliente?**

A confiança num serviço, num local ou numa equipa fideliza o cliente, se a qualidade superar expectativas não cairá em esquecimento e torna a experiência única.

### **4. Quais os serviços que os clientes mais valorizam na unidade?**

Na minha opinião todos os serviços são importantes e valorizados.

### **5. O que faz o Hotel para tentar oferecer um serviço de qualidade?**

Oferece standards de hotel de 4 estrelas, produtos e materiais com cuidado na proteção ambiental, conforto e uma equipa jovem e dinâmica.

### **6. Como tenta manter esses níveis de qualidade?**

A aposta na formação da equipa, acordos estáveis com os fornecedores de confiança.

### **7. Os clientes são exigentes no que toca à qualidade? Como chega a esta conclusão?**

Todo cliente que paga exige, desde que os preços correspondam às expectativas, obviamente que a qualidade é valorizada por qualquer cliente.

### **8. Conhece as opiniões dos clientes? Com que regularidade as analisa?**

Através do *Review Pro* conseguimos ter perceção ao minuto de todas as plataformas de reserva em relação à opinião do hóspede do que corre bem e onde devemos intervir para melhorar.

**9. Que análise faz a esses comentários e opiniões? Que medidas tomam?**

Mensalmente há uma análise geral dos comentários e percentagens por departamento por parte do departamento de qualidade o que permite às chefias criar um plano de ação para superar os pontos menos positivos.

**10. Na sua opinião, qual é o serviço que é preciso ser melhorado?**

A melhoria contínua é importante em todos os departamentos, todos os serviços devem e podem sempre ser melhorados, estagnar é deixar de brilhar no trabalho e deixar de acreditar no potencial da empresa.

**11. Que aspeto da unidade sofre mais reclamações por parte dos clientes?**

Há fatores que condicionam as reclamações, isto devido às expectativas em todo o hotel no geral, por exemplo as fotos que são apresentadas nas plataformas digitais e a realidade dos quartos quando são atribuídos.

**12. Qual é o aspeto em que o hotel mais se destaca, ou seja, que é mais alvo de críticas positivas por parte dos clientes? Mencione os 3 principais**

As pessoas. O conceito do hotel na vertente cultural, é inovador e diferente da maioria dos hotéis na cidade. A simplicidade e praticidade do hotel nos quartos.

**13. Considera que os RH têm um papel fundamental na qualidade de serviço?**

Sim, obviamente. Neste caso, sendo que a empresa centraliza o RH na direção, é um dos fatores determinantes para a motivação dos colaboradores.

**14. Sabendo que os colaboradores estão muito orientados para a qualidade e atendimento ao cliente, como é que as chefias gerem esta visão e empenho?**

São realizadas reuniões periódicas para obter feedback, onde são apresentados resultados, o fluxo de comunicação entre chefias e colaboradores gera uma melhor liderança e atenção às necessidades de cada um.

**15. Sabendo que a hotelaria sofre muito com o turnover, como tentaria reter os colaboradores na unidade?**

Os colaboradores não são árvores e tem todo direito a trabalharem onde se sentem felizes e realizados. Não acredito que reter colaboradores seja uma boa estratégia. Acredito no potencial da empresa e sinto que todos os dias fazemos a diferença, quem quiser viajar no mesmo barco e crescer junto fica, quem achar que não se ajusta e adapta aos ideais da empresa acredito que não seja uma mais valia permanecer nela e contaminar a restante equipa. Como chefia já assisti a pessoas que foram embora em busca de melhor e quiseram regressar novamente, hotelaria não é um setor fácil, mas quando se gosta do que se faz sempre se ultrapassa as dificuldades rumo aos objetivos, porque o staff é o rosto de qualquer empresa hoteleira, não é a marca nem o logotipo que faz os clientes regressarem.

## **Entrevistado 5 – Respostas**

### **1. Como define um serviço de qualidade?**

Para mim, um serviço de qualidade é a capacidade de criar um bom ambiente ao cliente, antecipar as necessidades e ter capacidade de resposta, é garantir a satisfação do cliente do momento em que entramos em contacto com ele até o momento de ele ir embora!

### **2. Qual é a importância de proporcionar um serviço de qualidade em Hotelaria?**

Em hotelaria, trabalhamos para pessoas e temos de estar preparados para atender as necessidades de cada um! Temos imensa concorrência e precisamos de nos diferenciar dos outros e a melhor maneira é proporcionar um bom serviço e experiência ao cliente para que este volte na garantia de ter o melhor serviço.

### **3. Considera que a qualidade permite a fidelização do cliente?**

Como a referi há pouco, a concorrência é enorme e precisamos de fidelizar clientes! O ambiente e o espaço são fatores que também influenciam a fidelização, mas acho que todos nós já regressamos a algum sítio porque sentimos que tivemos tudo o que precisamos, fomos bem recebidos, pela experiência mesmo! Por isso sim, qualidade de serviço é um ponto chave.

### **4. Quais os serviços que os clientes mais valorizam na unidade?**

O serviço de bar, os clientes elogiam imenso o espaço, os cocktails. Gostam do atendimento também, sentem-se bem recebidos e adoram o bom humor do staff.

### **5. O que faz o Hotel para tentar oferecer um serviço de qualidade?**

Equipa! Criar união entre equipas e alinharem com o mesmo objetivo. Se os colaboradores estiverem bem, vão fazer um bom serviço, estarem com boa postura e bem-dispostos. Após isso, formar! Temos formações constantemente, a última tivemos por exemplo, foi sobre resolução de conflitos onde vários elementos de cada equipa partilharam ideias e histórias, fizemos imensos *role plays*, foi muito interessante! Aprendemos imensos e criamos bons laços.

**6. Como tenta manter esses níveis de qualidade?**

Ser crítica comigo mesma. No fim de cada serviço, analisar o que correu menos bem e tentar melhorar esse ponto. Meu objetivo é sempre garantir a satisfação do cliente, seja da minha parte ou da parte da minha equipa.

**7. Os clientes são exigentes no que toca à qualidade? Como chega a esta conclusão?**

Com a oferta cada vez maior e a expectativa do cliente aumenta e com isso a sua exigência. Percebemos isso pelo comportamento e postura dos clientes e os comentários que fazem do espaço, a comparação com os outros hotéis e serviços.

**8. Conhece as opiniões dos clientes? Com que regularidade as analisa?**

Claro! Tanto pessoalmente como o feedback que nos deixam online, analiso isso com regularidade!

**9. Que análise faz a esses comentários e opiniões? Que medidas tomam?**

Analiso os comentários de forma crítica e sempre com vista na melhoria continua.

**10. Na sua opinião, qual é o serviço que é preciso ser melhorado?**

O restaurante, o facto de estar em *soft opening* dificulta a própria equipa estar preparada para esse serviço!

**11. Que aspeto da unidade sofre mais reclamações por parte dos clientes?**

O restaurante! O menu executivo, por exemplo tem sido servido no bar e esse cria algumas reclamações por parte do cliente que esperava estar num espaço e tem de ficar noutra.

**12. Qual é o aspeto em que o hotel mais se destaca, ou seja, que é mais alvo de críticas positivas por parte dos clientes? Mencione os 3 principais**

A decoração, todos querem saber quem foi o arquiteto pois adoram o espaço, é muito convidativo. O bar, os cocktails que servimos! Temos uma carta com todo o tipo de cocktails e adaptamos sempre ao gosto do cliente. E os concertos, a sala M.Ou.Co foi bem pensada, a acústica é ótima e otimiza os concertos.

**13. Considera que os RH têm um papel fundamental na qualidade de serviço?**

Sim, pois é o RH que tem a sensibilidade de escolher as melhores pessoas para a melhor posição.

**14. Sabendo que os colaboradores estão muito orientados para a qualidade e atendimento ao cliente, como é que as chefias gerem esta visão e empenho?**

Motivando, mostrar aos colaboradores os resultados que estamos a atingir, formar e incentivar sempre o melhoramento individual de cada um.

**15. Sabendo que a hotelaria sofre muito com o turnover, como tentaria reter os colaboradores na unidade?**

Percebendo a necessidade deles, dar voz aos colaboradores e qualidade de trabalho, são os pontos mais importantes para manter os colaboradores.

## **Entrevistado 6 - Respostas**

### **1. Como define um serviço de qualidade?**

Um serviço de qualidade é aquele que busca atender as expectativas dos clientes, antecipando necessidades e procurando oferecer-lhe a melhor experiência.

### **2. Qual é a importância de proporcionar um serviço de qualidade em Hotelaria?**

Fidelização do cliente, a divulgação e consolidação da marca e a obtenção de melhores receitas.

### **3. Considera que a qualidade permite a fidelização do cliente?**

Sim, sem dúvida. É um dos fatores que mais traz fidelização por parte do cliente.

### **4. Quais os serviços que os clientes mais valorizam na unidade?**

Atendimento da recepção, limpeza, serviço de bar e restaurante, piscina.

### **5. O que faz o Hotel para tentar oferecer um serviço de qualidade?**

A escolha dos colaboradores de acordo com a cultura e o perfil do hotel, formação, informação e feedback. Compartilhamento de dados e estabelecimento de objetivos com vistas a obter a qualidade do serviço prestado ao cliente.

### **6. Como tenta manter esses níveis de qualidade?**

Com a formação continuada, o compartilhamento de informação e o feedback às equipas.

### **7. Os clientes são exigentes no que toca à qualidade? Como chega a esta conclusão?**

A maioria dos clientes são exigentes em relação à qualidade. Vemos isso no retorno das avaliações diariamente, onde os comentários estão voltados diretamente à qualidade dos serviços prestados.

### **8. Conhece as opiniões dos clientes? Com que regularidade as analisa?**

Sim, conheço e é a base do meu trabalho diário, ou seja, as informações são analisadas diariamente.

**9. Que análise faz a esses comentários e opiniões? Que medidas tomam?**

A análise está relacionada com a evolução dos serviços, as áreas que mais demandam ações, quer seja em termos estruturais ou de serviços. São gerados relatórios periódicos pelo meu departamento, que são compartilhados com as chefias. As ações que demandam retorno imediato são tratadas diretamente pela direção da empresa.

**10. Na sua opinião, qual é o serviço que é preciso ser melhorado?**

Temos um bom nível de serviço, mas o trabalho é contínuo e acredito que não podemos descuidar do atendimento ao cliente em todas as áreas, especialmente na recepção e bar/restaurante. Temos de nos antecipar às necessidades dos clientes. Ainda somos muito reativos.

**11. Que aspecto da unidade sofre mais reclamações por parte dos clientes?**

As reclamações passam pelas áreas de atendimento, qualidade de alimentos e bebidas, piscina pequena, falta de parque de estacionamento.

**12. Qual é o aspecto em que o hotel mais se destaca, ou seja, que é mais alvo de críticas positivas por parte dos clientes? Mencione os 3 principais:**

Serviços, Limpeza e o conceito amplo do Hotel, ou seja, a música e a cultura.

**13. Considera que os RH têm um papel fundamental na qualidade de serviço?**

Sim, os colaboradores são peças-chave na prestação de um serviço de qualidade, pois fazem a diferença para os clientes. Se houver estrutura física e não houver pessoas qualificadas para realizarem os serviços, não há qualidade. A empresa ainda não tem uma área de RH estruturada e às vezes temos dificuldades com alguns processos na gestão das nossas equipas.

**14. Sabendo que os colaboradores estão muito orientados para a qualidade e atendimento ao cliente, como é que as chefias gerem esta visão e empenho?**

As chefias deveriam tentar extrair o melhor de seus colaboradores, oferecendo-lhes suporte na aprendizagem e oportunidade de crescimento profissional. O trabalho em equipa e a comunicação transparente também são fatores essenciais nesta gestão.

**15. Sabendo que a hotelaria sofre muito com o turnover, como tentaria reter os colaboradores na unidade?**

Oferecendo-lhes remuneração compatível com as atividades desempenhadas, oportunidades de aprendizagem e crescimento profissional com plano de carreira. O bom clima laboral e a cultura da empresa também deveriam contribuir para a retenção de talentos.

## **Entrevistado 7 - Respostas**

### **1. Como define um serviço de qualidade?**

Considero um serviço de qualidade aquele que vai de encontro às expectativas do cliente, sendo um reflexo do nível de exigência e rigor da unidade.

### **2. Qual é a importância de proporcionar um serviço de qualidade em Hotelaria?**

Num mercado cada vez mais competitivo e numa realidade em que os clientes estão cada vez mais orientados para a qualidade de serviço é essencial prestar um serviço de qualidade em Hotelaria para a retenção, fidelização e captação de clientes.

### **3. Considera que a qualidade permite a fidelização do cliente?**

Sim, os clientes valorizam cada vez mais um serviço de qualidade e a procura de experiências positivas onde se sintam reconhecidos e valorizados. A qualidade de serviço tem um impacto direto no feedback que os clientes vão partilhar e na sua vontade de regressar.

### **4. Quais os serviços que os clientes mais valorizam na unidade?**

Os fatores diferenciadores da unidade são aquilo que o cliente mais valoriza. Há um retorno muito positivo por parte dos clientes sobre os espaços temáticos, os vinhos, o menu de guitarras, o concierge virtual além da constante referência à simpatia e qualidade do staff.

### **5. O que faz o Hotel para tentar oferecer um serviço de qualidade?**

Desde a abertura que a unidade tem os seus objetivos de qualidade definidos para cada secção, fazendo uma avaliação constante e implementando medidas corretivas sempre que necessário. Estas métricas são partilhadas com todas as equipas de forma a estimular de forma saudável o seu sentido crítico e o foco na melhoria contínua.

### **6. Como tenta manter esses níveis de qualidade?**

Acompanhamento constante do cliente, pedido de feedback, equipas sempre disponíveis na procura de solução, formação constante, altos padrões de qualidade, constante acompanhamento por parte das chefias permitem assegurar um nível de qualidade constante.

**7. Os clientes são exigentes no que toca à qualidade? Como chega a esta conclusão?**

Sim, os clientes são exigentes e são muito ativos na partilha das suas preferências e da sua opinião.

**8. Conhece as opiniões dos clientes? Com que regularidade as analisa?**

A unidade analisa diariamente o feedback dos seus clientes nas várias plataformas e mensalmente o departamento de qualidade coloca em prática uma análise mais detalhada que é à posteriori partilhada com as equipas.

**9. Que análise faz a esses comentários e opiniões? Que medidas tomam?**

Os comentários são respondidos e analisados. Sempre que necessário são implementadas medidas corretivas com base na opinião dos clientes.

**10. Na sua opinião, qual é o serviço que é preciso ser melhorado?**

A gestão de barulho nos dias de maior afluência com os concertos, eventos, etc... é uma das questões que ainda necessita de ser trabalhada.

**11. Que aspeto da unidade sofre mais reclamações por parte dos clientes?**

A localização é um dos aspetos mais mencionados pela negativa.

**12. Qual é o aspeto em que o hotel mais se destaca, ou seja, que é mais alvo de críticas positivas por parte dos clientes? Mencione os 3 principais.**

Os clientes fazem imensas referências muito positivas à simpatia e disponibilidade do nosso staff, bem como ao conceito e à arquitetura do edifício.

**13. Considera que os RH têm um papel fundamental na qualidade de serviço?**

Sim, os recursos humanos têm um impacto direto no cliente interno e é a peça essencial na prestação de um serviço de qualidade.

**14. Sabendo que os colaboradores estão muito orientados para a qualidade e atendimento ao cliente, como é que as chefias gerem esta visão e empenho?**

As chefias incentivam este comportamento e desenvolvem diariamente formas de manter as equipas motivadas e comprometidas.

**15. Sabendo que a hotelaria sofre muito com o turnover, como tentaria reter os colaboradores na unidade?**

Apostaria nos recursos humanos, numa política de incentivos e em remunerações verdadeiramente adequadas às funções desempenhadas.