P.PORTO

ESCOLA
SUPERIOR
DE HOTELARIA
E TURISMO
POLITÉCNICO
DO PORTO

M

MESTRADO EM DIREÇÃO HOTELEIRA
DIREÇÃO COMERCIAL E MARKETING

Estratégias de Posicionamento na Indústria Hoteleira: Estudo de Caso do Grupo Fátima Hotels
Rui de Carvalho Gamelas Fernandes Paisana

10/**2022**

P.PORTO

Rui de Carvalho Gamelas Fernandes Paisana. **Estratégias de Posicionamento na Indústria Hoteleira: Estudo de caso do Grupo Fátima Hotels**

10/**2022**

P.PORTO

ESCOLA
SUPERIOR
DE HOTELARIA
E TURISMO
POLITÉCNICO
DO PORTO

M

MESTRADO EM DIREÇÃO HOTELEIRA
DIREÇÃO COMERCIAL E MARKETING

Estratégias de Posicionamento na Indústria Hoteleira: Estudo de Caso do Grupo Fátima Hotels
Rui de Carvalho Gamelas Fernandes Paisana

10/**2022**

Politécnico do Porto

Escola Superior de Hotelaria e Turismo

Rui de Carvalho Gamelas Fernandes Paisana

Estratégias de Posicionamento na Indústria Hoteleira: Estudo de caso do Grupo Fátima Hotels

Relatório de Estágio

Mestrado em Direção Hoteleira – Direção Comercial e Marketing

Orientação: Prof. Doutor António Melo

Orientação: Prof.(ª) Doutora Cristina Mouta

Vila do Conde, outubro de 2022

Politécnico do Porto

Escola Superior de Hotelaria e Turismo

Rui de Carvalho Gamelas Fernandes Paisana

Estratégias de Posicionamento na Indústria Hoteleira: Estudo de caso do Grupo Fátima Hotels

Relatório de Estágio

Mestrado em Direção Hoteleira – Direção Comercial e Marketing

Orientação: Prof. Doutor António Melo

Orientação: Prof.(ª) Doutora Cristina Mouta

Vila do Conde, outubro de 2022

Rui de Carvalho Gamelas Fernandes Paisana

Estratégias de Posicionamento na Indústria Hoteleira: Estudo de caso do Grupo Fátima Hotels

Relatório de Estágio

Mestrado em Direção Hoteleira – Direção Comercial e Marketing

Membros do Júri

Presidente

Prof. Doutor Eduardo Rui Viana Barbas de Albuquerque

Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Instituto Politécnico do Porto

Prof.(ª) Doutora Cristina Susana Mouta Alves da Silva

Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Instituto Politécnico do Porto

Prof.ª Doutora Mónica Pereira de Oliveira

Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Instituto Politécnico do Porto

Vila do Conde, outubro de 2022

AGRADECIMENTOS

Um especial agradecimento ao Professor Doutor António Melo e à Professora Doutora Cristina Mouta por todo o apoio e disponibilidade ao longo da elaboração desta investigação.

Agradeço também aos meus colegas que de forma direta ou indireta fizeram parte do meu percurso de Mestrado.

Por fim agradeço também à minha família, amigos e aos meus pais em particular por todo o apoio dado ao longo do meu percurso académico.

RESUMO ANALÍTICO

O setor do turismo tem vindo a crescer e desenvolver-se imenso em Portugal. Como consequência o número de hotéis e ofertas de alojamento aumentou exponencialmente nos últimos anos.

Por esta razão, os hotéis viram-se obrigados a enfrentar a concorrência e arranjar formas/estratégias de posicionamento que lhes permitam afirmarem-se no mercado e distanciarem-se dos demais.

Nesta investigação, é analisada a forma como os hotéis e/ou grupos hoteleiros se posicionam no mercado e as estratégias que utilizam para melhorar o seu serviço, fixar clientes, atrair novos mercados e consequentemente enfrentar a concorrência.

A presente investigação é resultado de um estágio que decorreu no departamento comercial do Grupo Fátima Hotels, com uma passagem pelo departamento administrativo/economato de um dos hotéis do grupo (Hotel Estrela de Fátima). Além do estágio foi desenvolvida uma investigação relativa às estratégias de posicionamento na indústria hoteleira. Dito isto, o objetivo principal deste estudo é compreender a importância de uma estratégia de Posicionamento na Indústria Hoteleira tendo como base o caso específico do Grupo Fátima Hotels.

Palavras-chave: Hotelaria, Estratégias de Posicionamento, Fátima, Grupo Fátima Hotels, Estágio

ABSTRACT

The tourism sector has been growing and developing immensely in Portugal. As a result, the number of hotels and accommodation offers has increased exponentially in recent years.

For this reason, hotels were forced to face competition and find positioning forms/strategies that allow them to be assertive in the market and distance themselves from others.

In this investigation, it is analyzed how hotels and/or hotel groups position themselves in the market and the strategies they use to improve their service, retain customers, attract new markets and consequently face competition.

The present investigation is the result of an internship that took place in the commercial department of the Grupo Fátima Hotels, with a brief passage through the administrative department / office of one of the hotels of the group (Hotel Estrela de Fátima). In addition to the internship, an investigation was carried out on positioning strategies in the hotel industry. That said, the main objective of this study is to understand the importance of a Positioning strategy in the Hotel Industry based on the specific case of the Fátima Hotels Group.

Keywords: Hotelaria, Positioning Strategies, Fátima, Grupo Fátima Hotels, Internship

Sumário

Agradecimentos I
Resumo Analítico II
Abstract III
Sumário IV
Índice de Figuras V
Índice de Tabelas VI
Índice de Gráficos VII
Lista de Siglas VII
Introdução 1
Capítulo I – Revisão da Literatura 3
1.1 – Indústria Hoteleira 3
1.2 – Turismo Religioso e os seus Impactos 3
1.3 – Marketing 5
1.4 – Marketing Digital 7
1.5 – Posicionamento da marca 8
1.6 – Posicionamento na indústria hoteleira 12
1.7 – Marca Corporativa e *Brand Perfomance* 13
1.8 Análise à Qualidade do Serviço na Indústria Hoteleira – Modelo ServQual 14
Capítulo II – Caracterização da Entidade de Acolhimento do Estágio 17
2.1 – Localização dos Hotéis 20
2.2 – Apresentação dos Hotéis 23
2.3 – Evolução da Ocupação do Grupo 34
2.4 – Fichas Técnicas dos Hotéis 35
Capítulo III – O Estágio Curricular 37
3.1 – Processamento de faturas de fornecedores 38
3.2 – Gestão de Inventários 42
3.3 – Organização de Documentos 43
3.4 – Elaboração de Horários de Trabalho 43
3.5 – Receção e envio de emails a clientes 45
3.6 – Gestão de Reservas 46
3.7 – Apoio diário aos Hotéis 49
3.8 – CRM – Customer Relationship Management 49
3.9 – Participação em Feiras e Eventos 50
3.10 – Outras atividades 52
3.11 - Análise Crítica do Estágio 54
3.11 a) – Estágio no Hotel Estrela de Fátima 54
3.11 b) - Estágio no Grupo Fátima Hotels 55
Capítulo IV – Metodologia de Investigação 58
4.1 – Metodologia de Investigação 58
4.2 - Objetivos 59
4.3 - Participantes 59
4.4 – Guião da Entrevista 61

4.5 – Análise das entrevistas 63
4.5.1 - Relativo à Concorrência 64
4.5.2 – Posicionamento no Mercado 65
4.5.3 – Benefícios da Criação do Grupo 66
4.5.4 – Gestão de Hotéis Independentes 69
4.5.5 – Grupo/Marca FHG 70
4.5.6 – Futuro da Marca 73
4.6 – Análise aos Comentários deixados por hóspedes nas plataformas da Booking e Tripadvisor 75
4.7 – Discussão dos Resultados 77
Capítulo V – Conclusões 85
5.1 - Conclusões 85
5.2 – Limitações e Recomendações 88
Referências Bibliográficas 89
APÊNDICESS 96
Apêndice A 97
Apêndice B 98
Apêndice C 99
Apêndice D 100
Apêndice E 102
Apêndice F 110

Índice de Figuras

Figura 1 - Logótipo Fátima Hotels Group 17
Figura 2 - Logótipo United Hotels of Portugal 17
Figura 3 - Mapa com a localização dos hotéis do grupo 20
Figura 4 - Lobby Áurea Fátima Hotel 23
Figura 5 - Suite Áurea FÁTIMA hotel 24
Figura 6 – Receção e Lobby Hotel Estrela de Fátima 25
Figura 7 - Quarto duplo Hotel Estrela de Fátima 25
Figura 8 - Lobby Hotel Regina 26
Figura 9 - Quarto duplo hotel regina 26
Figura 10 -Lobby Luz Houses 27
Figura 11 - Quarto Luz Houses 27
Figura 12 - Lobby Hotel Coração de Fátima 28
Figura 13 - Quarto duplo coração de Fátima 28
Figura 14 - Lobby Cruz Alta 29
Figura 15 - Quarto duplo Cruz Alta 29
Figura 16 - Lobby Hotel Genesis 30
Figura 17 - Quarto Triplo Hotel Genesis 30
Figura 18 - Lobby Hotel Rosa Mistica 31
Figura 19 - Quarto duplo hotel rosa mistica 31

Figura 20 - Lobby/Receção Hotel Santa Mafalda....32
Figura 21 - Quarto duplo Hotel Santa Mafalda....32
Figura 22 - Lobby Imper Hotel....33
Figura 23 - Quarto duplo Imper Hotel....33
Figura 24 - Ficha técnica Hotel Áurea; Estrela de Fátima; Regina....35
Figura 25 - Ficha técnica Hotel Rosa Mística, Santa Mafalda, Imperhotel, Luz Houses....35
Figura 26 - Ficha técnica Hotel Coração de Fátima, Cruz Alta, Genesis....36
Figura 27 - Criação de um Guia de Remessa....38
Figura 28 - Criação de um novo fornecedor....39
Figura 29 - Criação de um novo artigo....40
Figura 30 - Lista Faturas EGS....42
Figura 31 - Horários de Trabalho....44
Figura 32 - Afixação dos Horários na Zona dos Colaboradores....44
Figura 33 - FGR....47
Figura 34 - Tarifas Hotéis para Clientes....47
Figura 35 - PROTEL....48
Figura 36 - Criação de nova organização....50
Figura 37 - Pavilhão Portugal na FITUR....52
Figura 38 - Stand do Grupo na FITUR....52
Figura 39 - Organização e envio de agendas para parceiros do grupo....53
Figura 40 - Organização e envio de agendas para parceiros do grupo....53
Figura 41 – Nuvem de palavras dos entrevistados do grupo FHG....77
Figura 42 - Nuvem de palavras a partir dos comentários da Booking e Tripadvisor....77

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Hotéis do Grupo FHG....19

Tabela 2 - Pontuações dos Hotéis Online a 1 de Junho de 2022....21

Tabela 3 - Tarefas realizadas no Hotel estrela de Fátima....37

Tabela 4 - Tarefas Realizadas no Grupo FHG....45

Tabela 5 – Caracterização dos Participantes....60

Tabela 6 - Cruzamento das Questões com os Objetivos....61

Tabela 7 - Dimensões mais elogiadas pelos hóspedes dos vários hotéis do grupo FHG....75

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Evolução do número de Room Nights do Grupo FHG entre 2010 e 2022.....34

Lista de Siglas

ACT – Autoridade para as Condições de Trabalho

CRM – *Customer Relationship Management*

EGS – *Enggist & Grandjean Software*

FGR – Fátima Group Reservations

FHG – Fátima Hotels Group

FITUR – Feira Internacional de Turismo

F&B – *Food & Beverage*

IVA – Imposto sobre o Valor Acrescentado

PHC – Parreira, Holtreman & Capelão

PMS – *Property Management System*

TI – Tecnologias de Informação

SEM – *Search Engine Marketing*

PMO – *Proative Market Orientation*

RMO – *Reactive Market Orientation*

INTRODUÇÃO

Nos últimos 10 anos, a indústria do turismo tem tido um grande crescimento em Portugal. Como consequência, a sua importância para economia tem vindo a aumentar consideravelmente.

A indústria dos serviços e alojamento foi aquela que mais se desenvolveu com o crescimento do turismo e os restaurantes e hotéis passaram a necessitar de se destacar cada vez mais dos demais, já que a concorrência se tornou maior e mais feroz. Posto isto, os gestores de este tipo de negócios foram desenvolvendo formas de afirmarem os seus negócios no mercado turístico em que se inserem.

Isto traz-nos à importância da criação ou desenvolvimento de uma marca. Trabalhar a marca apresenta-se cada vez mais como algo essencial para o bom funcionamento de uma determinada empresa ou negócio. Tanto o nome e o logótipo, como também os funcionários e o nível do serviço são características que definem uma determinada marca e são fulcrais para o sucesso da mesma.

Ao mesmo tempo é necessário destacar tudo o que se faz no back-office de uma empresa ou negócio. Uma marca também se define pela qualidade do trabalho que é feito antes, ou seja, estudar o nível de mercado atual, investir em novos mercados com potencial e perceber como e onde é possível inovar, são tudo características essenciais para que uma marca se consiga destacar da concorrência.

Dito isto, a segmentação do mercado apresenta-se como algo fundamental para que, de seguida, a marca consiga atrair novos clientes e fixar os mesmos, fortalecendo assim o seu posicionamento no mercado

Assim, este relatório investiga o caso do Grupo Fátima Hotels e a forma como o grupo se tem vindo a posicionar num mercado turístico já extensivamente explorado, a cidade de Fátima.

O relatório estrutura-se da seguinte forma:

- O **capítulo I** é composto pela Revisão de Literatura, onde é possível encontrar várias categorias relacionadas com o tema em estudo. Aqui estão

expostos subtemas como: a Indústria Hoteleira, Marketing, Posicionamento da marca, Posicionamento na Indústria Hoteleira, Marca Corporativa, *Brand* Performance e ainda o Modelo ServQual.

- No **capítulo II** é feita a caracterização da entidade de acolhimento do estágio, o grupo FHG, e os vários hotéis que o compõem.
- O **capítulo III** é onde é relatada a experiência e as atividades desenvolvidas durante o Estágio, tanto no Hotel Estrela de Fátima como no departamento comercial do grupo FHG. Esta capítulo termina com uma análise crítica do estágio desenvolvido.
- De seguida, no **capítulo IV**, é apresentada a metodologia, os objetivos da investigação e ainda feita a análise de todos os dados obtidos através da experiência do estágio, das entrevistas aos colaboradores e dos comentários deixados por hóspedes dos hotéis do grupo nas plataformas da Booking e Tripadvisor.
- Para finalizar, no **capítulo V**, são feitas as Conclusões do estudo e ainda referidas as Limitações e Recomendações deixadas pelo autor.

Capítulo I - Revisão da Literatura

1.1 - Indústria Turística

Nos dias que correm a indústria do turismo é das que mais contribuem para a economia de muitos países, sobretudo porque o turismo é uma indústria que envolve um grande número de serviços, como transportes, comida, entretenimento, estadia, entre outros...

No fundo é uma indústria que mexe com muitas outras e consequentemente movimenta a economia.

Nos seus primórdios o turismo era exclusivamente praticado pelas elites sociais da europa ocidental, sobretudo em busca de cultura, educação e prazer. Estes primeiros passos do turismo ficaram conhecidos como *Grand Tour*. (Towner, 1985)

Estamos a falar de uma época onde a grande maioria das pessoas trabalhava para viver e vivia para trabalhar. Os direitos do cidadão eram (quase) inexistentes e não existia o conceito de férias, daí as viagens serem quase exclusivamente realizadas pelas elites.

Com o passar do tempo e o desenvolvimento da sociedade, as mentalidades foram mudando e os direitos dos trabalhadores também. Começou-se a perceber que o lazer podia ser uma oportunidade de fazer dinheiro e apareceram os primeiros negócios na indústria turística.

A "invenção" que serviu como base para este novo tipo de turismo foi a criação das agências de viagens, por Thomas Cook. Isto, aliado às novas mentalidades e à melhoria das ferrovias e hidrovias (revolução industrial) deram início à atividade turística mais parecida com a dos dias de hoje. (Cisne & Gastal, sem data)

1.2 - Turismo Religioso e os seus Impactos

Dado que o grupo FHG se situa em Fátima é importante perceber o que é o turismo religioso e a importância que pode ter para as regiões onde existe.

As viagens religiosas são um dos nichos de mercado em maior crescimento e influencia muitas pessoas a viajarem internacionalmente. O turismo religioso é por isso internacional e é possível encontrar importantes pontos religioso nas mais variadas partes do mundo (Marrocos, Vaticano, Meca, etc...) (Rashid, 2018).

O turismo religioso é uma das mais antigas formas de turismo e representa um setor cada vez mais significativo, envolvente, diverso e em crescimento do mercado global do turismo (Iliev, 2020).

As formas de turismo religioso mais comuns são peregrinações, retiros, conferências, seminários e festivais.

Os autores acrescentam ainda que o turismo religioso inclui uma variedade de lugares espirituais aos quais estão associados diversos serviços.

Lin (2021), afirma que o turismo religioso representa uma parte significativa do turismo nacional e internacional. O autor refere também que o turismo religioso, para além de contribuir para o desenvolvimento do turismo e crescimento económico, estabelece conexões culturais, politicas, religiosas e sociais entre os turistas e as comunidades anfitriãs. Por isso, pode considerar-se o turismo religioso, um fenómeno multissetorial e multidimensional.

Já Maio (2004), afirma que o turismo religioso é um segmento que pode ser muito importante para a preservação e valorização de manifestações religiosas e práticas culturais. No entanto a autora defende que a sustentabilidade deve ser tida em conta, para que a cultura religiosa não perca o seu verdadeiro sentido e para que as práticas não se transformem num movimento de massas.

Ainda assim, na generalidade, o turismo religioso apresenta-se como um importante fator para o desenvolvimento local e económico de uma região.

Num estudo sobre a semana santa em Braga, Santos (sem data), afirma que este é dos eventos religiosos mais importantes do país e tem-se apresentado como um grande promotor da cidade de Braga.

O autor refere também que o aumento do volume de vendas em hotéis, restaurantes, cafés; e o aumento do consumo de produtos e artesanato locais são dos impactos mais positivos para os residentes da cidade.

Já num estudo feito acerca de Fátima, Prazeres & Carvalho (2006), referem que os visitantes de Fátima visitam a cidade maioritariamente por motivos religiosos sendo provenientes de diversas partes do mundo.

Os autores defendem também que Fátima se adaptou muito bem ao turismo, sendo que a maioria dos visitantes vê Fátima como uma referência na oferta religiosa, acessos, alojamento, limpeza, estacionamento e organização.

Outro ponto bastante interessante e importante no contexto do turismo religioso é que a maioria dos visitantes diz querer voltar e recomendar a amigos/familiares, tornando possível a criação de relações mais fortes entre visitantes e a cidade. Por esta razão o turismo religioso consegue ser dos que apresenta uma maior capacidade de fazer retornar o turista ao local (Gonzalo, 2006).

1.3 - Marketing

Para entender melhor todo o processo de criação, consolidação e posicionamento de uma marca, é importante caracterizar o conceito de Marketing.

Comparando com outros campos de estudo, o marketing é algo relativamente recente. Estando quase sempre ligado ao mercado, o marketing tornou-se uma necessidade com a revolução industrial, onde o mercado se virou muito mais para os compradores do que para os vendedores (Contreras & Ramos, 2016).

Segundo Drucker (1958), o Marketing é uma disciplina sistemática dos negócios, já que nos ensina a encontrar e criar os nossos consumidores; identifica e define mercados; integra as necessidades e preferências dos consumidores.

Kotler (1964), fala ainda da importância que é para as empresas o facto de se manterem atualizadas, dizendo que as empresas apercebem-se que é necessário lançarem novos produtos para garantirem que sobrevivem e crescem. No entanto, lançar novos produtos é algo arriscado e caro. Por isso as empresas encontram-se num dilema: necessitam de lançar novos produtos, mas há grandes probabilidades de isso correr mal.

Kotler & Zaltman (1971), de forma a demonstrarem o carácter multifacetado do marketing, definem-no da seguinte forma: como uma atividade empresarial; como um grupo de atividades relacionadas com negócios; como um fenómeno comercial; como um estado de espírito; como um fator importante na elaboração de políticas; como um sentido para um negócio; como um processo económico; como uma estrutura para as instituições; como um processo de troca ou transferência da propriedade dos produtos; como um processo de concentração, de equidade e de dispersão; como a criação de utilidades para o tempo, lugar e posse; como um processo de ajustamento da procura e da oferta; e muitas outras coisas.

Quando aplicado ao setor do turismo ou hotelaria, o marketing pode assumir funções algo específicas. Por exemplo, Shoemaker & Lewis (1999), destacam o conceito de 'Marketing de Lealdade', quando aplicado à industria da hotelaria. Segundo os autores, para os hotéis, numa perspetiva a longo prazo, é mais importante que se desenvolva o sentimento de lealdade, de forma a conseguir uma base de clientes, do que propriamente estar numa constante procura de novos clientes (marketing de conquista).

Por outro lado, Grönroos (2006), afirma que o marketing é uma funcionalidade especializada que faz a gestão de algumas tomadas de decisão, de forma a satisfazer os objetivos dos clientes e da empresa. O autor acrescenta ainda que estas tomadas de decisão podem definir-se pelos (conhecidos) 4 Ps – Produto, lugar (place), preço e promoção.

Na verdade, não existe uma definição única sobre o que é o marketing. Muitos autores acreditam que isso se deve ao facto de o marketing ter uma multiplicidade de definições e interpretações diferentes (Contreras & Ramos, 2016). Os mesmos autores acrescentam que, para uma perspetiva dos gestores, estas múltiplas definições e interpretações complicam muito o desenvolvimento do marketing dentro de organizações ou empresas.

Já Gundlach & Wilkie (2009), definem o marketing como uma atividade levada a cabo por organizações ou indivíduos, que ocorre através de uma série de

instituições e processos para criar, comunicar e entregar ofertas que tenham valor para os consumidores, clientes, *marketeers* e a sociedade em geral.

Kotler (2020), afirma que os grandes profissionais de marketing acreditam que o marketing moderno se trata de uma questão de criação de valor. O marketing tem como objetivo satisfazer as necessidades humanas através dessa criação de valor. Cabe ao *marketeer* escolher o produto e os serviços que vão trazer esse valor.

1.4 - Marketing Digital

Chan & Guillet (2011), demonstram no seu estudo que as redes sociais são amplamente utilizadas na indústria hoteleira, sobretudo para promover descontos e ofertas especiais, exclusivas para as suas comunidades online.

Labanauskaitė et al. (2020), vê o marketing digital como uma das principais ferramentas para o turismo e a hotelaria. Segundo o autor, a possibilidade de um negócio turístico utilizar ferramentas de marketing no espaço virtual é algo crucial para que tenha sucesso na indústria e crie diferenciação junto dos seus concorrentes.

De facto, o aparecimento da Internet veio mudar e ajudar a forma como as empresas se promovem, sobretudo a 'nova' forma da internet, onde quase tudo passa pelas redes sociais. O número de *reviews* que um produto ou serviço tem no espaço online, tornou-se um dos atributos mais cruciais (De Pelsmacker et al., 2018). O autor acrescenta que as *reviews* positivas melhoram os resultados do negócio, enquanto as *reviews* negativas pioram os resultados do negócio.

O crescimento explosivo de Plataformas como Facebook, Instagram, Twitter, etc... transformou a forma como muitos consumidores interagem uns com os outros e com as empresas. Por esta razão a internet está a mudar a forma de fazer negócios e a forma de atrair e reter clientes (Leung et al., 2015).

Leite & Azevedo (2017), defendem que a influência que a internet tem no comportamento de compra do turista, veio alterar os planos de marketing que se tornaram muito mais digitais. O autor acrescenta ainda que a utilização de IT na

indústria hoteleira, nomeadamente de CRM e ferramentas de marketing digital, são hoje essenciais para melhorar a performance de um hotel

1.5 - Posicionamento da marca

Posicionar uma nova marca, especialmente uma que seja diferente de outras marcas na mesma categoria, pode ser feito de muitas maneiras. Primeiro, o *marketeer* pode optar por posicionar a marca afirmando que o seu produto é 'diferenciador'. Em segundo lugar o *marketeer* pode tentar explorar um nicho de mercado, de forma a distanciar-se da categoria geral (Sujan & Bettman, 1989).

O posicionamento da marca pode também ser visto como o ato de moldar a oferta da empresa para que ela ocupe um lugar distintivo na mente do consumidor (Porter, 1985).

Em grande parte, o posicionamento de uma marca depende também da forma como esta se promove. Bronnenberg & Wathieu (1996), defendem que o posicionamento de uma marca pode ser decomposto em dois outros conceitos: 'vantagem posicional' e 'distância de marca'. Segundo os autores estes dois conceitos podem ser analisados independentemente um do outro, acrescentando ainda que o posicionamento da marca (decomposto nestes dois conceitos) é uma forma válida de medir a efetividade da promoção.

Falando especificamente de posicionamento competitivo, Gwin & Gwin (2003), afirmam que este se pode definir como a resposta para os 3 pontos seguintes:

1. Explicar e diferenciar o produto/serviço dos seus competidores.

2. Identificar o público-alvo

3. Demonstrar o valor diferenciador do seu produto

No fundo, as firmas e empresas procuram estratégias de posicionamento através de ferramentas de marketing, com o intuito de construírem a reputação da sua marca e moldarem a perceção dos seus clientes (Hartmann et al., 2005).

Quando falamos em posicionamento da marca, referimo-nos à forma como uma determinada marca se posiciona no mercado, que estratégias utiliza e que perceção é que as pessoas têm dela.

Kapferer (2008), defende que o posicionamento deve enfatizar as características da marca que são valorizadas pelo seu público-alvo e que os distingue dos seus concorrentes.

Já Dou et al. (2010), destaca a importância da internet para construir um posicionamento de marca, nomeadamente do SEM (Search Engine Marketing). Segundo os autores, através do SEM as empresas conseguem alcançar dois objetivos promocionais que são fundamentais: consciencializar e moldar as atitudes do consumidor.

Janiszewska & Insch (2012), destaca o público-alvo e os competidores como os 2 pontos a ter em conta na gestão e posicionamento de uma marca.

Ainda relacionado com o posicionamento da marca, podemos falar também do conceito de orientação de mercado. A orientação de mercado cria os comportamentos necessários para que exista um valor superior para os compradores, através da recolha e distribuição de inteligência de mercado (Iyer et al. 2019). Por isto a orientação de mercado é muitas vezes a chave para o desenvolvimento de várias componentes de organização empresarial, que permitem a estas empresas ou firmas criar vantagem competitiva.

Lyer et al. (2019), destaca 2 tipos de orientação de mercado: O *Proative Market Orientation* (PMO) *e o Responsive Market Orientation* (RMO). No primeiro a empresa está mais preocupada em identificar e abordar as necessidades tácitas dos clientes. O objetivo principal do PMO é o de descobrir quais irão ser as necessidades futuras dos clientes e detetar novas oportunidades de mercado. Por outro lado, a RMO está mais focada em perceber quais são as necessidades atuais dos clientes e conseguir respondê-las de imediato. Por isso, permite que uma empresa satisfaça de imediato a necessidade do seu cliente, através da criação de um novo produto ou serviço.

Por outro lado, Rua & Santos (2022), defendem que posicionamento deve incorporar elementos racionais e emocionais, de forma a simplificar a quantidade de mensagens que o público-alvo está a receber.

Estratégias de posicionamento

Como sabemos, há muitas formas e estratégias de posicionar uma marca no mercado. Edema (2014), no seu estudo acerca de marcas e posicionamento de marcas destaca 8 formas de posicionar uma marca:

1. Posicionamento por preço: Neste ponto podemos destacar que existem 2 tipos principais de preço: baixo e alto. Ao utilizar a estratégia de preço baixo o vendedor está a oferecer oportunidades de preço baixo e espera que os consumidores as aproveitem. Dentro desta estratégia podemos dar exemplos de descontos, coupons promocionais, ofertas festivas, etc...

Por outro lado, na opção de preço alto, o vendedor está desde logo a segmentar o seu cliente e a optar exclusivamente pelo cliente com alto poder económico e estabilidade financeira para adquirir tal produto. Na maior parte das vezes esta estratégia procura o cliente que gosta de mostrar algum estatuto e exacerbar o seu ego.

2. Posicionamento por qualidade: Neste ponto a autora destaca que a qualidade pode ser utlizada como uma estratégia de marketing para dentro e para fora, isto é, para dentro porque o criador de determinada marca acredita que o seu produto pode vender-se a si próprio através da sua alta qualidade; para fora porque a qualidade do produto vai criar um sentimento ou emoção positiva na mente do consumidor. No final de contas o que nos vai ditar se um produto tem, ou não, qualidade é a junção destas 2 vertentes.

3. Posicionamento por quantidade: quanto à quantidade estamos a falar da tentativa de promover ou dar ênfase a um determinado produto, adicionando-lhe uma quantidade numérica ou mais peso. Por exemplo se vendemos um pacote com 30 bolachas e lhe adicionamos mais 10 como um 'extra' estamos a promover o produto por quantidade.

4. Posicionamento por um nome corporativo forte: Aqui a autora destaca o facto de uma marca se poder posicionar no mercado quando é promovida com o nome de outra organização muito conhecida, dando o exemplo da cerveja Goldberg que costumava ser produzida pela marca Sona Brewweries, e quando entrou no mercado nigeriano ficou conhecida por Nigerian Breweries Plc.

5. Posicionamento por cor e design: Neste ponto estamos a destacar o facto de uma marca poder posicionar-se através do seu logótipo e aspeto visual. Uma marca deve saber utilizar cores, letras, designs e estilos que captem a atenção do consumidor.

6. Posicionamento por eventos: Aqui a autora destaca o facto de muitas marcas servirem como patrocínios em eventos. Para além da parte da promoção conseguem também associar-se ao tipo de evento que está a ocorrer. Por exemplo a marca Red Bull está hoje completamente associada ao mundo do desporto, nomeadamente dos desportos radicais, por fazerem promoção em quase todos os eventos deste tipo.

7. Posicionamento por personalidade/celebridade: Neste ponto estamos a falar de associar uma celebridade (ator, cantor, desportista) a uma determinada marca de forma a captar a atenção dos seus seguidores e admiradores.

8. Posicionamento por visibilidade: O posicionamento por visibilidade diz respeito à forma como a marca promove a sua visibilidade, por exemplo através da participação em feiras, espetáculos, etc...

No fundo, o que conseguimos perceber é que as marcas devem analisar todos estes tipos de posicionamento e perceber quais devem utilizar e aplicar para conseguirem atingir o posicionamento 'final' que é desejado.

1.6 - Posicionamento na indústria hoteleira

Na indústria hoteleira, construir um posicionamento de marca forte é mais complexo do que apenas associar um edifício a um nome e um logótipo ou até criar uma campanha de marketing.

Dev (1995), define o posicionamento de mercado de um hotel como o argumento que convence um turista/viajante a reservar um quarto no seu hotel e não num da concorrência. O autor acrescenta ainda que a marca de um hotel pode ser vista de duas perspetivas: a da gestão da marca e a do consumidor. Ainda assim, no final, o posicionamento de uma marca é definido pelos seus consumidores.

Vega-Vázquez et al. (2016), defendem que um hotel com uma orientação de mercado bem definida apresenta geralmente bons resultados pois consegue oferecer um serviço mais personalizado do que a concorrência, e consequentemente obter uma melhor performance.

Oluwatoyin et al. (2018), destaca a competição como fator a ter em conta na forma como um hotel se posiciona. Segundo o autor, é fulcral que o posicionamento tenha em conta o que outros hotéis estão a fazer e o que é previsto que façam no futuro, para conseguirem criar estratégias de posicionamento adaptadas a estas circunstâncias.

Já Sampaio et al. (2019), afirma que ter uma boa estratégia de posicionamento deve contribuir positivamente para a performance dos hotéis. O autor acrescenta ainda que os donos e gestores hoteleiros devem colocar os interesses do cliente sempre em primeiro e que, por essa razão, uma 'orientação para o cliente' deve ser um dos pilares das estratégias de posicionamento de um hotel.

Para criar um posicionamento estratégico diferenciador é necessário desenvolver uma estratégia que se dedique não apenas ao consumidor, mas também seja capaz de criar valor face a outros hotéis concorrentes (Hu & Trivedi, 2020). Um posicionamento de mercado que se diferencie dos restantes irá garantir uma maior ocupação, visitantes que voltam a querer ficar no nosso hotel e, consequentemente, aumento do lucro.

1.7 - Marca Corporativa e *Brand Performance*

Associado ao posicionamento de uma marca, é importante explorar os conceitos de Marca Corporativa e *Brand Performance*. Muitas vezes a identidade corporativa é extremamente importante para a forma como uma marca se posiciona e para o seu sucesso no mercado.

Para muitos autores o conceito de marca corporativa está diretamente ligado ao conceito de *brand performance*, pois um depende muito do outro.

Ter uma marca corporativa forte e favorável oferece um grande número de benefícios (Balmer, 1995). É visto como um importante fator diferenciador num ambiente comercial cada vez mais competitivo; sustenta organizações de marketing de classe mundial; oferece consistência na procura dos consumidores; adiciona valor a produtos e serviços; contribui para a margem financeira de uma empresa; oferece proteção contra concorrência e atrai colaboradores com grandes competências. No fundo, pode dizer-se que tem um alto valor financeiro.

Balmer (1997), destaca 3 escolas de pensamento que nos podem dar uma ideia geral do que é a Identidade Corporativa: design gráfico, comunicação corporativa e comportamento organizacional. O autor argumenta que o conceito de identidade corporativa acaba por envolver elementos de todas estas escolas de pensamento.

Segundo Harris & de Chernatony, (2001), reconhecer o conceito de marca corporativa é importante pois este leva-nos à necessidade de reconhecer a importância que, por exemplo, o staff tem na imagem da marca, sendo sempre necessário incluí-los na definição dos valores da marca. Os mesmos autores defendem ainda que é importante reconhecer a diferença entre imagem de marca e identidade de marca. Enquanto a imagem se foca mais nas perceções que um consumidor tem acerca de uma marca, a identidade refere-se à forma como gestores e empregados tornam uma marca única.

Já Chaudhuri & Holbrook (2001), defendem que conceitos como lealdade e confiança de marca são bastante importantes para o conceito de *brand performance*. Segundo os autores, quanto maior for a confiança e efeito que a

marca transmite, maior é a lealdade à marca e maior é o valor e share de mercado. Os autores acrescentam ainda que níveis maiores de confiança na marca, levam a resultados melhores para a marca, como a possibilidade de poderem vender o seu produto a preços mais elevados e, consequentemente, melhorar a *brand performance*.

Por outro lado, Balmer (2010), acredita que adotar uma visão baseada na identidade de uma empresa ou marca corporativa, é um ponto de altíssima importância, muito pela forma como as empresas se têm vindo a desenvolver. O autor acrescenta ainda que isto levou a um grande desenvolvimento de pensamentos de marketing e ao advento do marketing corporativo direcionado para especialmente para organizações.

Segundo Foroudi (2019), a performance de uma marca é também influenciada por conceitos como *brand signature, brand attitude* e *brand reputation.* O autor justifica esta ideia dizendo que este tipo de questões tem influência direta na forma como os clientes e o mercado veem uma determinada marca. Ter especial atenção à forma, imagem e reputação da marca irá ter consequências diretas na performance da mesma.

Uma orientação por marca corporativa pode definir-se também como uma instituição ou empresa em que a marca corporativa atua como base fulcral para a forma como a empresa orienta a sua organização, informa os clientes e define a sua filosofia e cultura centrais (Balmer & Podnar, 2021).

1.8 Análise à Qualidade do Serviço na Indústria Hoteleira – Modelo ServQual

A qualidade do Serviço é das componentes mais importantes para o sucesso de um negócio na indústria hoteleira. As razões para alguém ficar hospedado num hotel podem estar fora do controlo dos gestores, mas a habilidade de criar uma experiência satisfatória para o cliente cabe em grande medida à gestão e staff do hotel (Parasuraman et al. 1985).

A literatura indica que qualidade do serviço depende de três temas subjacentes (Saleh & Ryan, 1991):

- A qualidade de serviço é mais difícil de analisar para o consumidor do que a qualidade de bens.

- As perceções da qualidade de serviço resultam de uma comparação das expetativas do consumidor com a própria performance do serviço

- As avaliações de qualidade não são feitas apenas com o resultado de um serviço; também envolvem avaliações do processo de prestação de serviços.

A avaliação da qualidade do serviço é algo complexo e dependente de vários aspetos. Ao comprar bens, o consumidor está atento aos vários fatores tangíveis para julgar a qualidade: estilo, cor, dureza, rótulo, etc... Este tipo de componentes limita-se às evidências tangíveis. Na escassez de evidências físicas, os consumidores dependem de outros fatores.

Já Zeithaml et al. (1996), argumentam que para perceber de que forma a qualidade de serviço melhora a performance de uma empresa deve fazer-se uma distinção entre efeitos ofensivos (capturar novos clientes) e efeitos defensivos (reter clientes). Por um lado, os efeitos ofensivos são cumulativos e de forma similar à publicidade, os efeitos ofensivos incluem variáveis como preço, publicidade, eficiência, imagem... que ao mesmo tempo influenciam o lucro. Dito isto apostar apenas no serviço não garante resultados, já que a estratégia e a execução devem ambas ser tidas em conta.

Em contrapartida, avaliar os efeitos defensivos da qualidade de serviço através da retenção de clientes pode ajudar a compreender a importância da relação entre retenção e impacto da qualidade de serviço.

O modelo ServQual destaca 5 dimensões que nos podem ajudar a compreender esta questão, sendo estas:

1. Tangibilidade

A tangibilidade diz respeito aos elementos físicos. No caso de um hotel estamos a falar das instalações, quartos, mesas, receção.

2. Fiabilidade

Quanto a fiabilidade, estamos a falar da habilidade em conseguir cumprir prazos. Por exemplo, ter o pequeno-almoço pronto às horas previamente definidas.

3. Capacidade de Resposta

A capacidade de resposta diz respeito à forma como um empregado consegue lidar e responder a possíveis problemas ou questões que o cliente possa levantar.

4. Segurança

Quanto a segurança, esta diz respeito à habilidade que um empregado tem em responder às necessidades de um cliente.

5. Empatia

Por fim, a empatia refere-se á capacidade que um empregado tem em atender e prestar um serviço individualizado a um cliente.

Capítulo II - Caracterização da Entidade de Acolhimento de Estágio

O estágio decorreu nos escritórios da sede do Fátima Hotels Group, o maior representante hoteleiro em Fátima, com 10 hotéis. O grupo abriu em Lisboa, o Hotel Lumen, e por essa razão foi criada uma segunda marca, a United Hotels of Portugal, do qual fazem parte os hotéis de Fátima e o de Lisboa. A primeira marca (Fátima Hotels) mantem-se pois já tem mais de 10 anos de existência, tendo sido criada a United para englobar o hotel de Lisboa. O presente estudo foca-se apenas no grupo FHG.

Logótipos

Figura 1 *- Logótipo Fátima Hotels Group;*
Fonte: *Site Oficial FHG*

Figura 2 *- Logótipo United Hotels of Portugal;*
Fonte: *Site Oficial FHG*

Fazem parte do grupo os seguintes hotéis:

1. Aurea Fátima Hotel Congress & Spa 4 ****
2. Hotel Estrela de Fátima 4 ****
3. Hotel Regina 3 ***
4. Coração de Fátima Boutique Hotel 3 ***
5. Hotel Cruz Alta 3 ***

6. Hotel Genesis 3 ***

7. Hotel Rosa Mística 3 ***

8. Hotel Santa Mafalda 3 ***

9. Imperhotel 3 ***

10. Luz Charming Houses – Turismo Camping Luxo

A estes acrescenta-se ainda o Hotel Lumen em Lisboa (inaugurado em 2021). Com a entrada deste hotel o grupo criou uma segunda marca: a United Hotels of Portugal.

Apesar de representar 10 hotéis, estes têm a sua própria gestão e administração, permitindo que cada hotel mantenha a sua própria personalidade. Cabe aos representantes do grupo fazer todo o trabalho comercial e promocional dos hotéis.

À exceção do Aurea Fátima Hotel, os hotéis do grupo são de gestão tradicional e familiar. A criação do grupo trouxe a estes hotéis um nível de profissionalismo que de outra forma seria impossível de obter. Para além de toda a parte de marketing e reservas estar centralizada, existe também um acesso a softwares, tecnologia e novas formas de trabalho às quais os hotéis não teriam acesso de outra forma.

A ideia principal foi a de criar uma marca (Fátima Hotels Group) que represente estes hotéis independentes de forma a criarem uma maior e melhor representatividade no mercado hoteleiro e turístico de Fátima.

O grupo, através do departamento comercial, faz toda a parte de reservas e ação promocional que seria difícil para um hotel independente e pequeno fazer. Outra vantagem para os hotéis é a possibilidade de preencherem vagas procuradas para outros hotéis do grupo. Por exemplo, se um operador procura tarifas para o Hotel Estrela de Fátima em datas em que o hotel está completo, o grupo tem a possibilidade de indicar e desviar este pedido para um dos outros hotéis do grupo.

Como estes hotéis funcionam principalmente com grupos, a parceria acaba por ser ainda mais vantajosa pois uns hotéis vão preenchendo as vagas de outros sem serem prejudicados.

Na tabela 1 apresentadas de seguida, é possível perceber que a maioria destes hotéis é de reduzida dimensão possuindo poucos quartos. Fazendo parte da marca FHG acabam por ter mais força no mercado de Fátima.

Neste capítulo será feita uma breve caracterização das várias unidades hoteleiras do grupo. O grupo apresenta dez unidades hoteleiras em Fátima com dimensões e categorias diferentes, como se pode ver na tabela abaixo (Tabela nº 1).

Tabela 1 – Hotéis do Grupo FHG

Unidade Hoteleira	Classificação *	Número Quartos
Aurea Fátima Hotel Congress & Spa	4 *	108
Hotel Estrela de Fátima	4 *	84
Hotel Regina	4*	84
Luz Charming Houses	Turismo Rural Luxo	15
Coração de Fátima Boutique Hotel	3 *	47
Hotel Cruz Alta	3 *	43
Hotel Genesis	3 *	28
Hotel Rosa Mística	3 *	28
Hotel Santa Mafalda	3 *	28
Imper Hotel	3 *	44

Fonte: *Elaboração Própria*

Para além do grupo FGH representar uma boa diversidade ao nível de oferta, deve ser também referida a componente da localização. Como podemos ver de seguida, na figura 3, os hotéis estendem-se estrategicamente ao redor do Santuário de Fátima, a principal atração da cidade.

2.1 Localização dos Hotéis

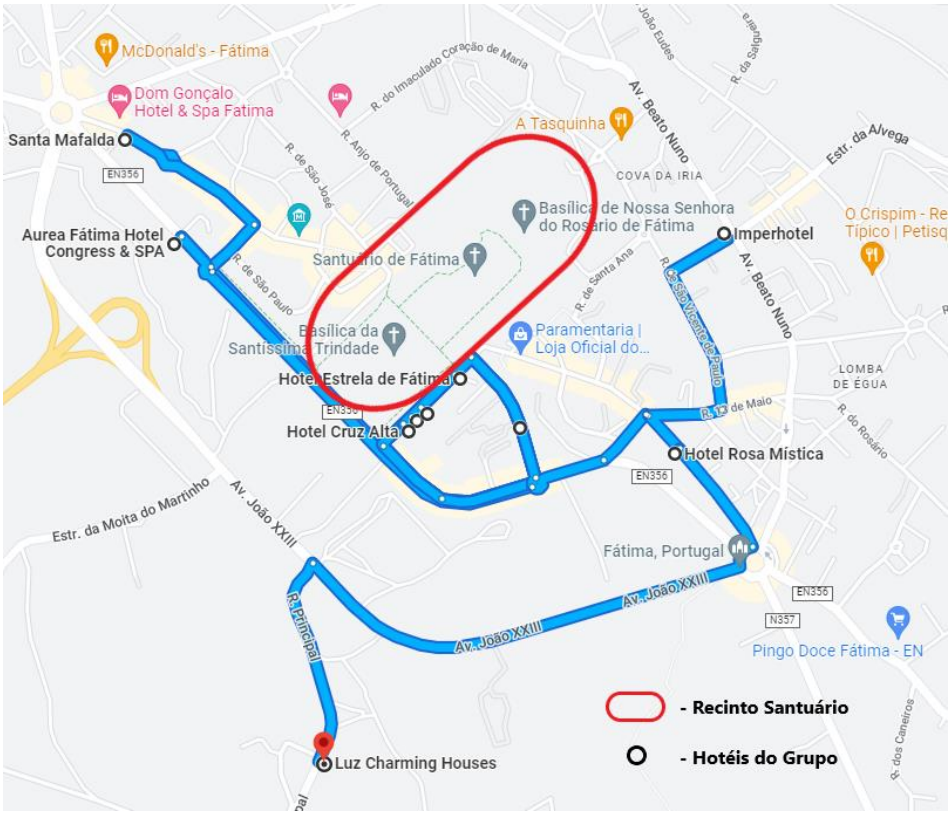

***Figura 3**: Mapa com a localização dos hotéis do grupo FHG;*
***Fonte**: Google Maps*

Através do mapa é possível observar que a localização dos diferentes hotéis do grupo é mais ou menos equidistante do recinto do Santuário de Fátima, assinalado a vermelho no mapa

A localização acaba por ser uma das componentes mais elogiadas pelos hóspedes dos diferentes hotéis do FHG, nas plataformas de avaliação como a Booking ou Tripadvisor.

Tabela 2 - Pontuações dos Hotéis Online a 1 de junho de 2022

Unidade Hoteleira	Pontuação Geral Booking (Escala de 1-10)	Pontuação Geral TripAdvisor (Escala de 1-5)
Áurea Fátima Hotel Congress & Spa	9.3	4.5
Coração de Fátima Boutique Hotel	9.1	5
Hotel Cruz Alta	9	4
Hotel Estrela de Fátima	8,9	5
Génesis	8.5	3.5
Imperhotel	9.3	4.5
Luz Charming Houses	9.4	5
Hotel Regina	8.9	4
Hotel Rosa Mística	9	4.5
Hotel Santa Mafalda	8	4
Média	8,725	4,5

Fonte: *Elaborado a partir dos Sites Oficiais da Booking e Tripadvisor*

Analisando a tabela 2 é possível perceber que os hotéis do grupo FGH têm pontuações muito boas nas duas principais plataformas de ratings online, variando entre 8 e 9.4 na Booking e 3.5 e 5 na TripAdvisor.

É de destacar que na Booking seis dos hotéis têm uma classificação de 9 ou mais (de 1-10), sendo a pontuação mais baixa um 8.

Já na TripAdvisor, sete dos hotéis têm uma pontuação de 4.5 ou mais (de 1-5), sendo que três destes atingiram a pontuação máxima de 5.

De seguida, podemos ver uma apresentação individual de cada hotel, e no fim, as fichas técnicas com informações detalhadas sobre cada um deles.

2.2 Apresentação dos hotéis

1 - Aurea Fátima Hotel Congress & Spa – 4 *

O Aurea Fátima Hotel Congress & Spa é um hotel de 4 estrelas situado na principal avenida de Fátima, a cerca de 100 metros do Santuário, com 108 quartos.

O hotel caracteriza-se por uma decoração requintada, áreas espaçosas e um serviço personalizado. O hotel dispõe ainda de um ginásio e um Spa com sauna, banho turco e jacuzzi, assim como a possibilidade de marcar massagens terapêuticas. Para além disso o hotel tem várias salas preparadas para receber reuniões ou congressos.

A 1 de junho a pontuação online deste hotel era de 9.3 na Booking e 4.5 no Tripadvisor.

Figura 4 *- Lobby Áurea Fátima Hotel;* ***Fonte****: Site Oficial – Fátima Hotels Group*

Figura 5 *- Suíte Áurea Fátima Hotel;* ***Fonte:*** *Site Oficial – Fátima Hotels Group*

2 - Hotel Estrela de Fátima

O Hotel Estrela de Fátima é o hotel com melhor localização em Fátima, bastando atravessar a rua para aceder ao recinto do Santuário, tendo 84 quartos.

É um dos três hotéis de 4 estrelas do grupo tendo sido totalmente remodelado em 2019. O hotel apresenta um design moderno, com decorações inspiradas na região.

A 1 de junho a pontuação online deste hotel era de 8.9 na Booking e 5 no Tripadvisor.

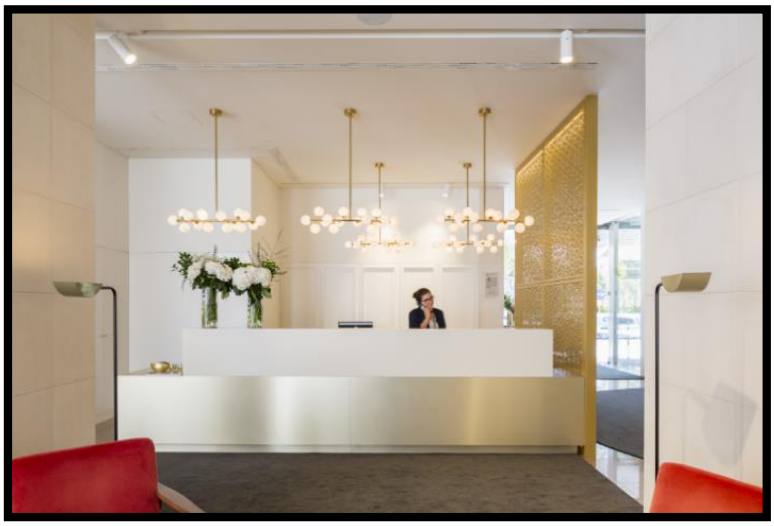

Figura 6 *- Receção e Lobby Hotel Estrela de Fátima;* ***Fonte:*** *Site Oficial – Fátima Hotels Group*

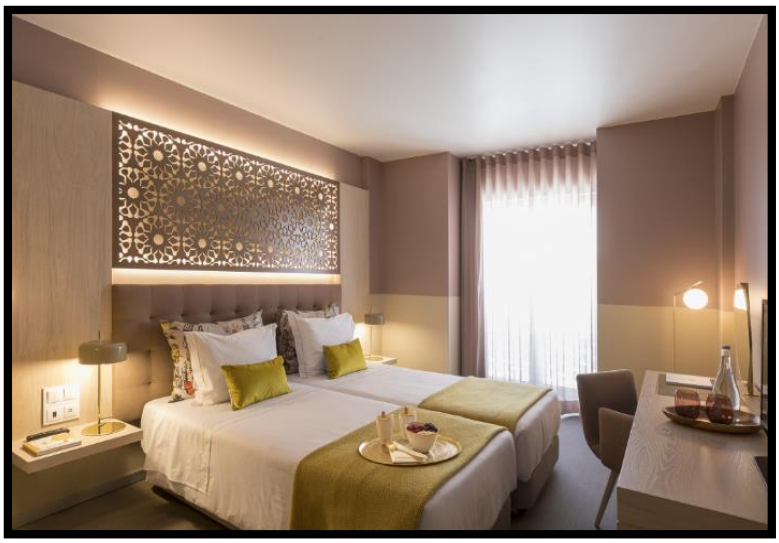

Figura 7 *- Quarto duplo Hotel Estrela de Fátima;* ***Fonte:*** *Site Oficial – Fátima Hotels Group*

3 - Hotel Regina

O Hotel Regina é mais uma das unidades de 4* do Fátima Hotels Group. É um hotel acolhedor e de ambiente familiar, com uma decoração simples, mas requintada.

O hotel tem 84 quartos e uma localização excelente, situando-se a poucos metros do recinto do santuário. A 1 de junho a pontuação online deste hotel era de 8.9 na Booking e 5 no Tripadvisor.

Figura 8 *- Lobby Hotel Regina;* ***Fonte:*** *Site Oficial – Fátima Hotels Group*

Figura 9 *- Quarto duplo Hotel Regina;* ***Fonte:*** *Site Oficial – Fátima Hotels Group*

4 - Luz Charming Houses

O Luz Charming Houses apresenta um conceito um pouco diferente dos restantes. Trata-se de uma pequena aldeia composta por uma casa mãe e 15 quartos com um design simples, intimista e inspirado na região.

Este espaço tem ainda uma piscina, um 'honesty bar', uma gruta preparada para massagens e uma pequena capela. No fundo, o objetivo é fazer com que o hospede sinta que está de facto a viver numa pequena aldeia durante a sua estadia.

É o hotel do grupo com melhor classificação nas plataformas online.

Figura 10 *– Lobby Luz Houses;* ***Fonte:*** *Site Oficial – Fátima Hotels Group*

Figura 11 *- Quarto Luz Houses;* ***Fonte:*** *Site Oficial – Fátima Hotels Group*

5 - Coração de Fátima Boutique Hotel

O Coração de Fátima Boutique Hotel é um hotel de 3 estrelas situado a apenas 100 metros do Santuário apresentando um design simples e acolhedor.

Com 47 quartos o hotel dedica-se sobretudo a receber grupos.

A 1 de junho a pontuação online deste hotel era de 9.1 na Booking e 5 no Tripadvisor.

Figura 12 *- Lobby Coração de Fátima;* ***Fonte:*** *Site Oficial – Fátima Hotels Group*

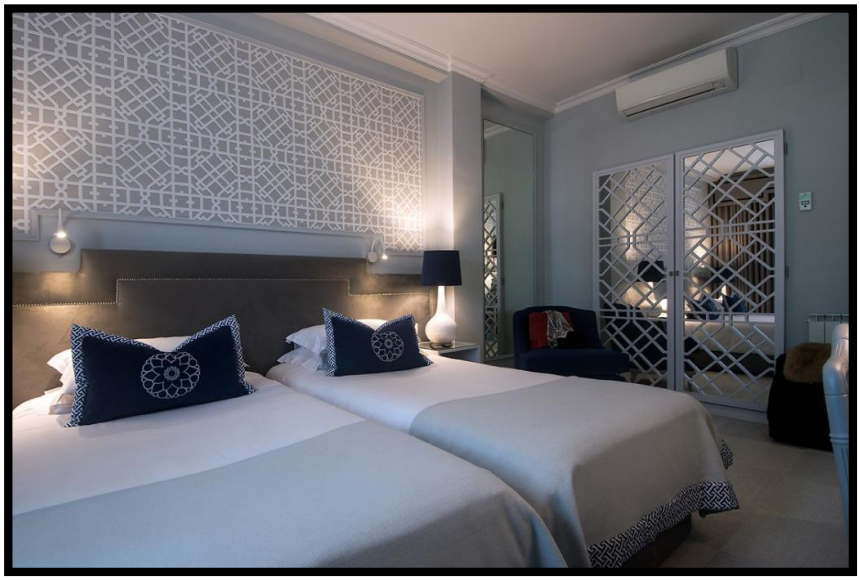

Figura 13 *- Quarto duplo Coração de Fátima;* ***Fonte:*** *Site Oficial – Fátima Hotels Group*

6 - Hotel Cruz Alta

O Hotel Cruz Alta é uma unidade com 3 * com um ambiente familiar e moderno. O seu nome deve-se à sua localização, já que se situa em frente à nova Basílica da Santíssima Trindade, a escassos metros do local onde se localizava a antiga Cruz Alta. O hotel tem uma capacidade de 43 quartos.

A 1 de junho a pontuação online deste hotel era de 9 na Booking e 4 no Tripadvisor.

Figura 14 *- Lobby Cruz Alta;* ***Fonte:*** *Site Oficial – Fátima Hotels Group*

Figura 15 *- Quarto duplo Cruz Alta;* ***Fonte:*** *Site Oficial – Fátima Hotels Group*

7 - Hotel Genesis

O Hotel Genesis é um hotel de 3 estrelas situado a poucos metros do santuário de Fátima. É um hotel pequeno, com apenas 28 quartos, mas foi recentemente renovado e possui um design simples e moderno.

A 1 de junho a pontuação online deste hotel era de 8.5 na Booking e 3.5 no Tripadvisor.

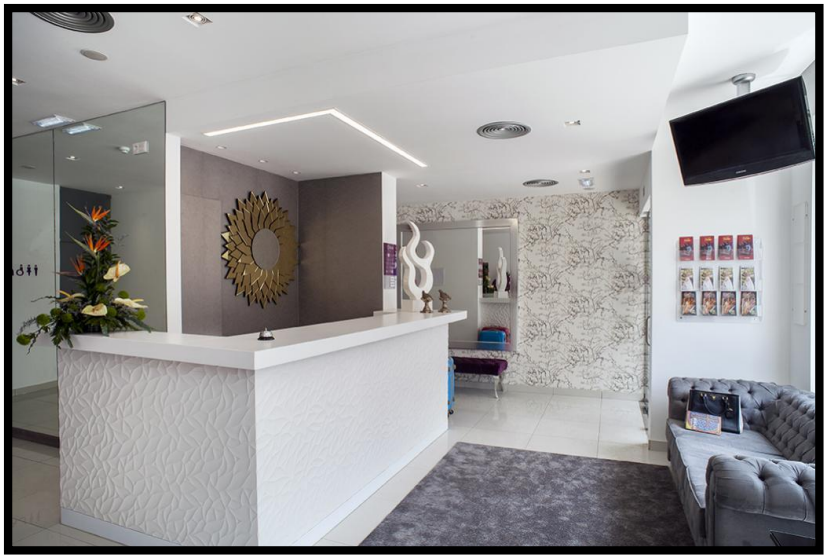

Figura 16 *- Lobby Hotel Genesis;* ***Fonte:*** *Site Oficial – Fátima Hotels Group*

Figura 17 *- Quarto Triplo Hotel Genesis;* ***Fonte:*** *Site Oficial – Fátima Hotels Group*

8 - Hotel Rosa Mística

O Hotel Rosa Mística é um hotel de 3 estrelas situado a cerca de 300 metros do Santuário.

O hotel foi todo renovado em 2017 e apesar de ter apenas 28 quartos o hotel oferece piscina e ginásio aos seus hóspedes.

A 1 de junho a pontuação online deste hotel era de 9 na Booking e 4.5 no Tripadvisor.

Figura 18 *- Lobby Hotel Rosa Mística;* ***Fonte:*** *Site Oficial – Fátima Hotels Group*

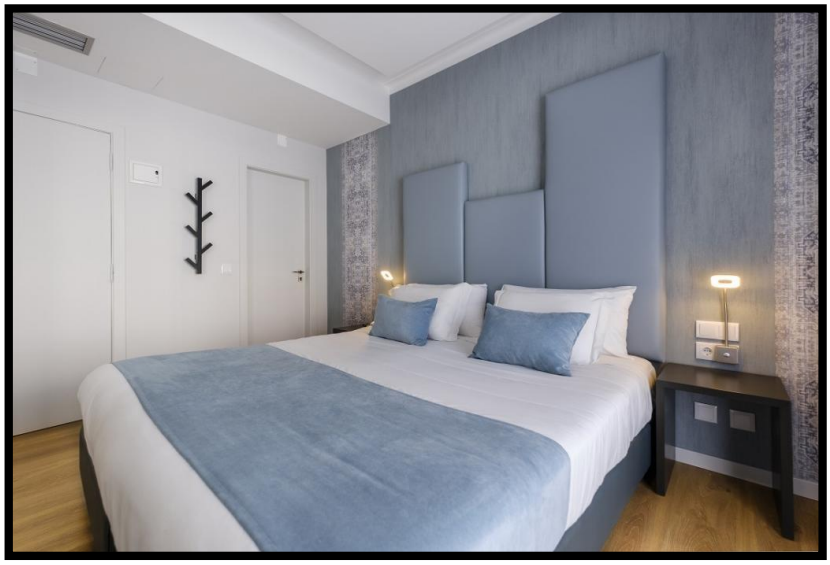

Figura 19 *- Quarto Duplo Hotel Rosa Mística;* ***Fonte:*** *Site Oficial – Fátima Hotels Group*

9 - Hotel Santa Mafalda

O Hotel Santa Mafalda é um hotel de 3 Estrelas situado a poucos minutos do Santuário.

É um hotel relativamente pequeno, com apenas 28 quartos, oferecendo ao hóspede um ambiente mais acolhedor e familiar.

A 1 de junho a pontuação online deste hotel era de 8 na Booking e 4 no Tripadvisor.

Figura 20 *– Lobby/Receção Hotel Santa Mafalda;* ***Fonte:*** *Site Oficial – Fátima Hotels Group*

Figura 21 *- Quarto duplo Hotel Santa Mafalda;* ***Fonte:*** *Site Oficial – Fátima Hotels Group*

10 - Imper Hotel

O Imper Hotel é um hotel de 3 Estrelas situado a poucos minutos do Santuário, com uma capacidade de 44 quartos.

O hotel foi renovado recentemente e localiza-se numa zona calma, oferecendo ao hóspede um ambiente relaxado, num local próximo ao Santuário.

A 1 de junho a pontuação online deste hotel era de 9.3 na Booking e 4.5 no Tripadvisor.

Figura 22 *- Lobby Imper Hotel;* ***Fonte:*** *Site Oficial – Fátima Hotels Group*

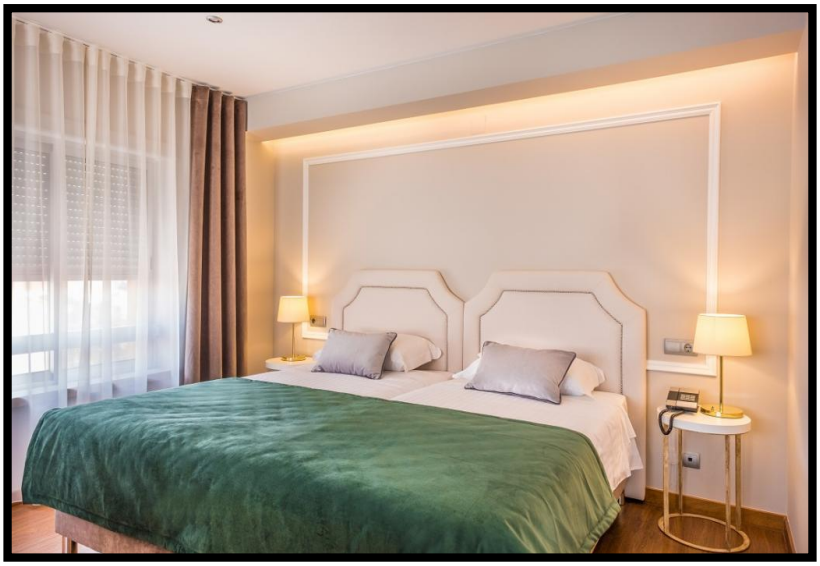

Figura 23 *- Quarto Duplo Imper Hotel;* ***Fonte:*** *Site Oficial – Fátima Hotels Group*

2.3 Evolução da Ocupação do Grupo

Em relação à Taxa de Ocupação, é possível verificar uma subida constante do número de *room nights* ao longo dos anos em todos os hotéis. Analisando o gráfico 1, é possível verificar essa mesma subida, com um pico em 2017, ano em que foi celebrado o centenário das aparições.

Em 2020, verifica-se uma grande quebra devido à pandemia da covid-19, no entanto, em 2021 já se assiste a uma pequena recuperação e em 2022 o grupo já chega quase a valores iguais aos atingidos antes da pandemia.

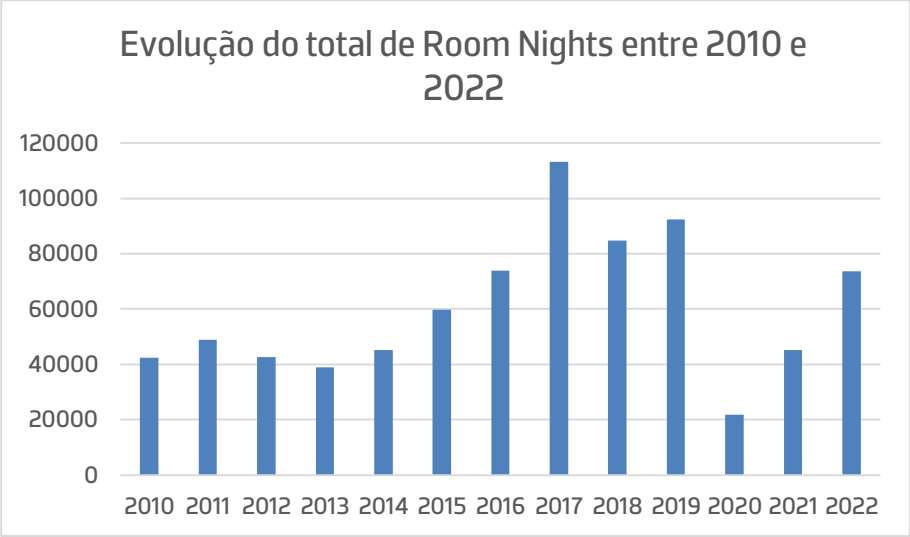

Gráfico 1 *- Evolução das Room Nights do grupo FHG entre 2010 e 2022*
Fonte: *Elaborado a partir dos dados oficiais do grupo FHG presentes no Apêndice A*

2.4 Fichas Técnicas dos Hotéis do Grupo FHG

De seguida, são apresentadas três fichas técnicas onde estão representados, de forma detalhada, os serviços oferecidos por cada um dos hotéis do grupo FHG.

Nota para informações relevantes como o número de quartos, as refeições por buffet ou menu, bar, estacionamento, a existência de sala de conferências e a sua capacidade, entre outros.

	Aurea Fátima Hotel Congress & Spa Fátima Hotels ★★★★	Hotel Estrela de Fátima Fátima Hotels ★★★★	Hotel Regina Fátima Hotels ★★★★
SERVIÇOS PÚBLICOS / SERVICES			
Número de Quartos / *Number of Rooms*	108	84	84
Receção 24h / *Reception 24h*	●	●	●
Bar / *Bar*	●	●	●
Esplanada / *Patio*	●	●	-
Pequeno-almoço / *Breakfast Buffet*	●	●	●
Refeições / *Meals*	Buffet/À la Carte	Buffet	Set Menu
Wi-fi grátis no Edifício / *Free wi-fi Coverage in the Entire Building*	●	●	●
Estacionamento / *Parking*	●	●	●
Estacionamento Autocarro / *Bus Parking*	●	-	-
Música Ambiente / *Ambient Music*	●	●	●
Sala Multiusos / *Conference and Event Rooms*	250 Pessoas/*People*	130 Pessoas/*People*	50 Pessoas/*People*
Business Centre com Internet / *With Internet Access*	●	●	●
Sala de Meditação / *Meditation Room*	-	-	-
Capela / *Chapel*	●	-	-
Acessos para Pessoas c/ Mobilidade Condicionada / *Wheelchair Access*	●	●	●
Sala de Jogos / *Games Room*	●	-	●
Loja de Souvenirs / *Souvenir Shop*	●	●	-
Possibilidade de Transfer / *Transfer on Demand*	●	●	●
Ar Condicionado / *Air Conditioning*	●	●	●
Parque Infantil / *Playground*	-	●	-
Ginásio / Gymnasium	●	-	-
SPA	●	-	-
Salas de Tratamento / *Treatment Room*	●	-	-
Kids Club	●	-	-
Piscina Exterior / *Outdoor Pool*	-	-	-
Bicicletas / *Bikes*	-	●	-

Figura 24 *- Ficha Técnica Hotel Aurea; Estrela de Fátima; Regina;* ***Fonte:*** *Site Oficial – Fátima Hotels Group*

SERVIÇOS PÚBLICOS / SERVICES	Hotel Rosa Mística Fátima Hotels ★★★	Hotel Santa Mafalda Fátima Hotels ★★★	Imperhotel Fátima Hotels ★★★	Luz Charming Houses Casas de Campo
Número de Quartos / *Number of Rooms*	28	28	44	15
Receção 24h / *Reception 24h*	-	●	●	*No Staff After Midnight*
Bar / *Bar*	●	●	●	*Honesty Bar*
Esplanada / *Patio*	-	-	●	●
Pequeno-almoço / *Breakfast Buffet*	●	●	●	●
Refeições / *Meals*	Set Menu	Set Menu	Set Menu	Refeições Ligeiras/*Light Meals*
Wi-fi grátis no Edifício / *Free wi-fi Coverage in the Entire Building*	●	●	●	●
Estacionamento / *Parking*	●	●	●	●
Estacionamento Autocarro / *Bus Parking*	●	●	●	-
Música Ambiente / *Ambient Music*	-	-	-	●
Sala Multiusos / *Conference and Event Rooms*	-	-	60 Pessoas/*People*	●
Business Centre com Internet / *With Internet Access*	-	●	-	●
Sala de Meditação / *Meditation Room*	-	-	-	●
Capela / *Chapel*	-	-	-	-
Acessos para Pessoas c/ Mobilidade Condicionada / *Wheelchair Access*	●	●	●	●
Sala de Jogos / *Games Room*	-	-	-	●
Loja de Souvenirs / *Souvenir Shop*	-	-	-	●
Possibilidade de Transfer / *Transfer on Demand*	●	●	●	●
Ar Condicionado / *Air Conditioning*	●	●	●	●
Parque Infantil / *Playground*	-	-	-	-
Ginásio / Gymnasium	●	-	-	-
SPA	-	-	-	-
Salas de Tratamento / *Treatment Room*	-	-	-	●
Kids Club	-	-	-	-
Piscina Exterior / *Outdoor Pool*	●	-	-	●
Bicicletas / *Bikes*	-	-	-	●

Figura 25 *- Ficha Técnica Hotel Rosa Mística; Santa Mafalda; Imperhotel; Luz Houses;* ***Fonte****: Site Oficial – Fátima Hotels Group*

SERVIÇOS PÚBLICOS / SERVICES	Coração de Fátima Boutique Hotel Fátima Hotels ★★★	Hotel Cruz Alta Fátima Hotels ★★★	Hotel Genesis Fátima Hotels ★★★
Número de Quartos / *Number of Rooms*	47	43	28
Receção 24h / *Reception 24h*	●	●	●
Bar / *Bar*	●	●	●
Esplanada / *Patio*	-	-	-
Pequeno-almoço / *Breakfast Buffet*	●	●	●
Refeições / *Meals*	Set Menu	Buffet	Set Menu
Wi-fi grátis no Edifício / *Free wi-fi Coverage in the Entire Building*	●	●	●
Estacionamento / *Parking*	●	●	●
Estacionamento Autocarro / *Bus Parking*	-	-	●
Música Ambiente / *Ambient Music*	●	●	-
Sala Multiusos / *Conference and Event Rooms*	-	-	-
Business Centre com Internet / *With Internet Access*	●	●	-
Sala de Meditação / *Meditation Room*	-	-	-
Capela / *Chapel*	-	-	-
Acessos para Pessoas c/ Mobilidade Condicionada / *Wheelchair Access*	●	●	●
Sala de Jogos / *Games Room*	-	-	-
Loja de Souvenirs / *Souvenir Shop*	-	-	●
Possibilidade de Transfer / *Transfer on Demand*	●	●	●
Ar Condicionado / *Air Conditioning*	●	●	●
Parque Infantil / *Playground*	-	-	-
Ginásio / Gymnasium	-	-	-
SPA	-	-	-
Salas de Tratamento / *Treatment Room*	-	-	-
Kids Club	-	-	-
Piscina Exterior / *Outdoor Pool*	-	-	-
Bicicletas / *Bikes*	-	-	-

Figura 26 *Ficha Técnica Hotel Coração de Fátima; Cruz Alta; Genesis;* ***Fonte****: Site Oficial – Fátima Hotels Group*

Capítulo III – Atividades desenvolvidas durante o Estágio

Tendo em conta a pouca experiência no mundo da hotelaria, o autor desta investigação optou por realizar um estágio que permitisse passar por mais que um departamento do hotel. O estágio decorreu de 4 de outubro de 2021 a 4 de abril de 2022.

Dito isto, o primeiro mês foi feito no Hotel Estrela de Fátima e a partir daí desenvolveu-se da seguinte maneira:

Dia 1 a 8 de cada mês: Hotel Estrela de Fátima

Dia 9 a 30/31 de cada mês: Grupo Fátima Hotels

Tabela 3 - Tarefas realizadas no Hotel Estrela de Fátima:

Tarefas Realizadas no Hotel Estrela de Fátima	
Gestão de Faturas	1 - Processamento de Faturas
	2 - Gestão de Inventário
	3 - Gestão de Fornecedores/Produtos
	4 - Elaboração de Relatórios Mensais
Departamento Administrativo-Financeiro	5 - Recursos Humanos
	6 - Elaboração de Horários de Trabalho
	7 - Arquivo

Fonte: *Elaboração Própria*

3.1 - Processamento de faturas de fornecedores

O processamento de faturas é uma tarefa realizada diariamente pois um hotel faz compras e recebe mercadoria diariamente. No caso do Hotel Estrela de Fátima são usados dois softwares informáticos para processar e gerir estas faturas: o EGS (Enggist & Grandjean Software) e o PHC (Parreira, Holtreman & Capelão).

Em termos práticos o que acontece é que as faturas são deixadas pelos fornecedores e levadas para o escritório em papel. De seguida separam-se as originais dos duplicados e posteriormente são introduzidas no sistema informático EGS (ver figura 27).

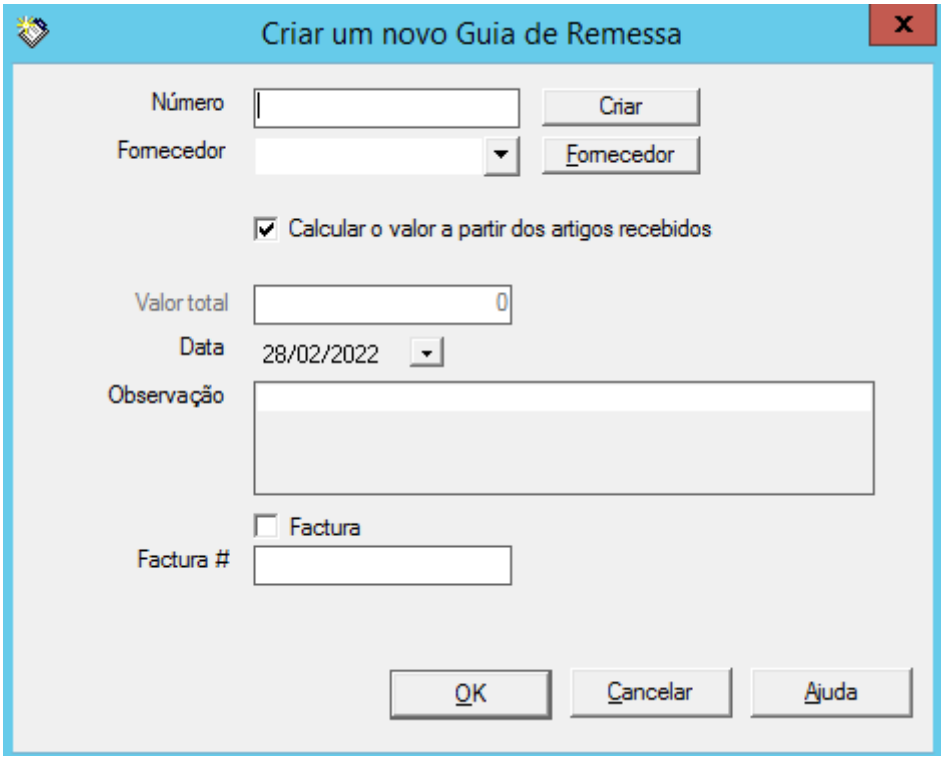

Figura 27 *- Criação de um Guia de Remessa;* ***Fonte:*** *Plataforma EGS*

Neste sistema são introduzidos os dados da fatura:

1 – Nrº documento

2 – Fornecedor

3 – Data

4 – Nº da Fatura.

De seguida são inseridos, um a um, os itens que estão na fatura sendo que para cada item é obrigatório colocar o preço, quantidade, desconto e também o IVA.

Estes itens vão ficando registados no sistema para poderem ser introduzidos numa futura fatura. No caso de um fornecedor ou um produto não existir, estes têm que ser introduzidos manualmente no sistema, como é possível ver nas figuras 28 e 29.

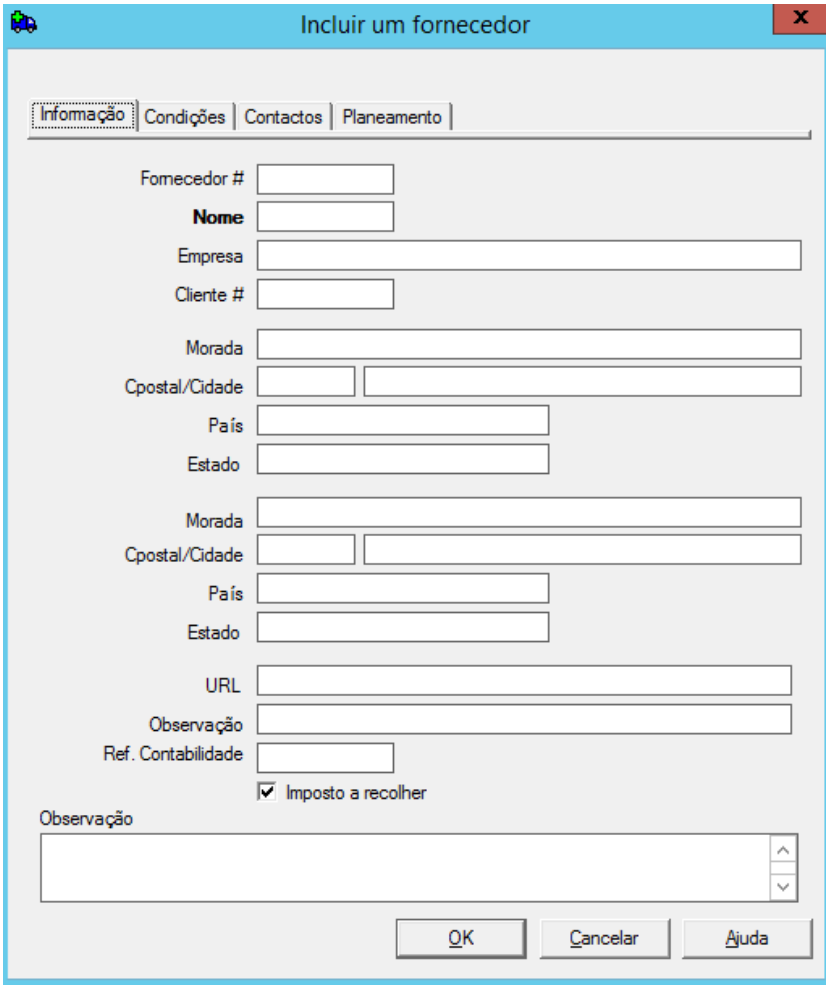

Figura 28 *– Criação de um novo fornecedor;* ***Fonte****: Plataforma EGS*

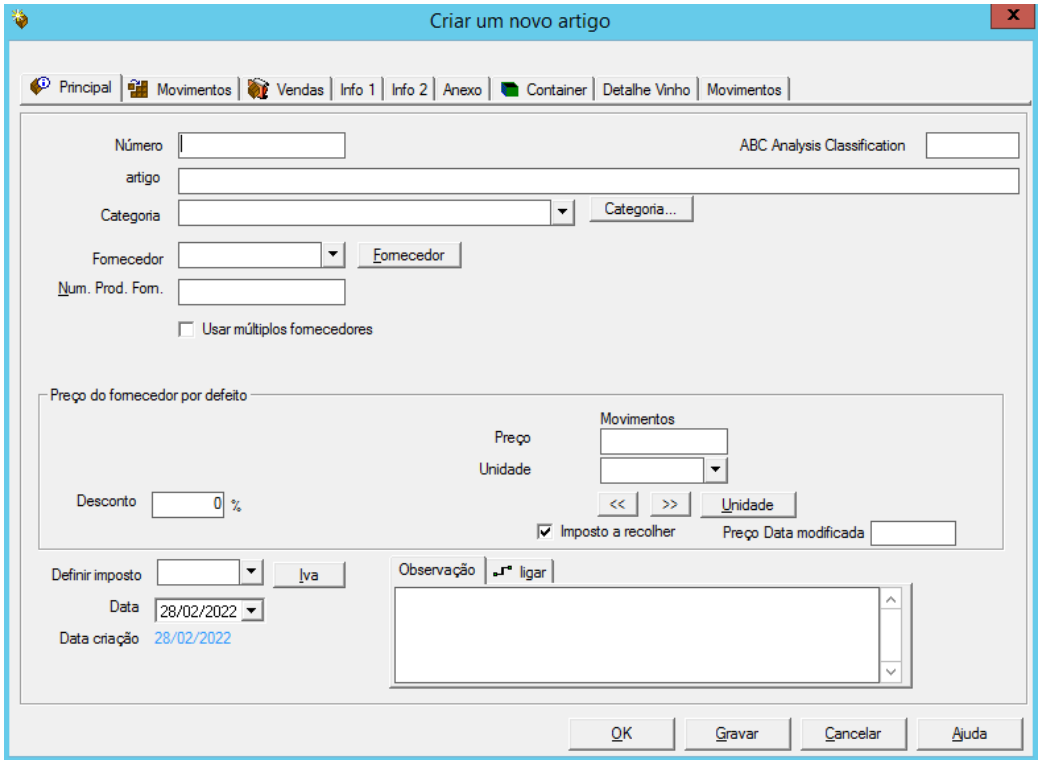

***Figura 29**- Criação de um novo artigo; **Fonte:** Plataforma EGS*

Dentro desta tarefa podemos destacar 2 outras componentes: a criação de um novo fornecedor e a criação de uma ficha para um novo produto.

Por vezes o hotel faz uma encomenda a um novo fornecedor e é necessário introduzir todos os dados desse novo fornecedor no EGS. Neste caso fala-se especificamente de informação como o nome da empresa, o número de contribuinte, a morada e ainda os contactos telefónicos e correio eletrónico. De seguida é necessário também criar fichas para todos os novos produtos.

O processo de criação das fichas dos produtos passa por preencher informações como o nome do produto, a descrição (por exemplo quantas gramas ou kilos tem um certo produto), escolher a categoria que se insere (refrigerantes, carne fresca, lacticínios, etc...), escolher o fornecedor, definir o preço e também o IVA referente ao produto. De seguida, é necessário garantir que o produto é adicionado ao inventário e definir também o local de armazenamento.

No caso do hotel Estrela de Fátima foram definidos 4 locais de armazenamento:

1 – Câmara Congeladora

2 – Câmara Refrigeradora

3 – Economato

4 – Garrafeira

Como os nomes indicam, a câmara congeladora é onde estão armazenados todo o tipo de congelados; a câmara refrigeradora é onde estão produtos que precisam de refrigeração; o economato é para todo o resto de produtos (enlatados, produtos embalados); e por fim a garrafeira é onde estão os vinhos e bebidas alcoólicas.

No final de preencher os dados de cada fatura, estas são adicionadas à lista de existências e posteriormente importadas para o PHC. A partir do PHC são depois enviadas para a contabilidade.

É de realçar que todo este processo é bastante meticuloso e é preciso estar-se atento aos pormenores pois pequenos erros podem criar problemas nos inventários ou mesmo na contabilidade.

Na figura 30, um exemplo da lista de faturas criados no EGS.

Número da factura	Fornecedor	Data
2022/1120	TravoFino	02/02/2022
FA2 2022/1538	TravoFino	14/02/2022
FA2 2022/1539	TravoFino	14/02/2022
FA2 2022/1941	TravoFino	23/02/2022
256913	Sicarze	03/02/2022
H/257395	Sicarze	10/02/2022
257783	Sicarze	16/02/2022
NC 21689	Sicarze	18/02/2022
258338	Sicarze	24/02/2022
258357	Sicarze	24/02/2022
258384	Sicarze	24/02/2022
257876	Sicarze	17/02/2022
5010183365	Segorbe - SBock	24/01/2022
NC 001087	Segorbe - SBock	25/01/2022
5010185016	Segorbe - SBock	21/02/2022
1000552371	Renova	03/02/2022
22203808/0000000283	Recheio	21/01/2022
0000003232	Recheio	19/02/2022
FN 010122B/532	PrataLusa	07/02/2022
FN010122B/656	PrataLusa	14/02/2022
FN010122B/770	PrataLusa	21/02/2022
853	PrataLusa	25/02/2022
14192	Panidor	09/02/2022
191/7306	Padaria Ti Mart	31/01/2022
329	Nutriva	17/02/2022
000844	Makro	25/01/2022
001120	Makro	01/02/2022
001730	Makro	15/02/2022
001731	Makro	15/02/2022
001370	Makro	08/02/2022
002047	Makro	22/02/2022
1635951175	Lactogal	08/02/2022
1635952184	Lactogal	15/02/2022

Figura 30 *- Lista Faturas EGS;* ***Fonte:*** *Plataforma EGS*

3.2 - Gestão de Inventários

Outra tarefa elaborada a partir do EGS foram os inventários. O hotel tinha começado a trabalhar há poucos meses com o EGS e, portanto, existiam ainda algumas lacunas nestes mesmos inventários e a ideia era que os meses de setembro, outubro e novembro ficassem 100% corretos para ser possível retirar e calcular dados a partir do mesmo, entre outros o *Food Cost*.

Para fazer estes inventários é pedido a um funcionário da cozinha e/ou sala que no final do mês realize uma contagem das existências em cada local (câmara congeladora, refrigeradora, economato e garrafeira). De seguida os dados são introduzidos no EGS e o inventário do mês x é fechado. Depois o próprio EGS permite que, a partir dos inventários, sejam elaborados relatórios onde estão escrutinados todos os dados relativamente ao inventário atual, compará-lo com as existências do inventário anterior e perceber que produtos são preciso readquirir,

quais não vale a pena comprar mais e ainda em quais é que é possível reduzir os custos.

3.3 - Organização de documentos

Outra das tarefas realizadas neste departamento foi a organização de documentos como faturas e documentos de colaboradores. Por exemplo os documentos relativos às faturas que são enviadas para a contabilidade têm de estar todos organizados por ordem e por data.

De igual forma também os documentos dos colaboradores têm de estar organizados e armazenados em pastas. Desde documentação 'legal' como cópias do cartão de cidadão, até CVs, formações administradas, etc...

3.4 - Elaboração de Horários de Trabalho

Outra tarefa elaborada foi a do registo dos horários de todos os colaboradores do hotel. Após ter sido pedido pela ACT, foi feito o levantamento dos horários junto de cada departamento para depois afixar essa informação na zona dos colaboradores. Para fazer estes horários foi necessário ter em conta os diferentes tipos de horários de cada uma das secções do hotel. Por exemplo os colaboradores da cozinha têm horários que vão rodando e são definidos por pequeno almoço, almoço e jantar, enquanto o pessoal administrativo tem um horário 'certo' das 09h00 às 17h00.

De seguida, o exemplo da tabela com o horário de 1 a 7 de novembro de 2021 e ainda uma das fotos que teve de ser enviada para a inspetora do ACT para se certificar que estávamos a cumprir as normas. Nota para que os horários são rotativos e por isso a tabela tem de ser atualizada de semana a semana.

Horário Semana 01 - 07 Novembro									
DATA		DATA		DATA		DATA		DATA	
02/11/2021		03/11/2021		04/11/2021		05/11/2021		06/11/2021	
Entrada	Saída	Entrada	Saída	Entrada	Saída	Entrada	Saída	Entrada	Saída
9h00	17h00	9h00	17h00	9h00	17h00	9h00	17h00	FOLGA	FOLGA
9h00	17h00	9h00	17h00	FOLGA	FOLGA	9h00	17h00	9h00	17h00
FOLGA	FOLGA	FOLGA	FOLGA	12h00	20h00	12h00	20h00	08h00	16h00
9h00	17h00	9h00	17h00	9h00	17h00	9h00	17h00	FOLGA	FOLGA
BAIXA	BAIXA	BAIXA	BAIXA	BAIXA	BAIXA	BAIXA	BAIXA	BAIXA	BAIXA
FÉRIAS	FÉRIAS	FÉRIAS	FÉRIAS	FÉRIAS	FÉRIAS	FÉRIAS	FÉRIAS	FOLGA	FOLGA
9h00	17h00	9h00	17h00	9h00	17h00	9h00	17h00	FOLGA	FOLGA
9h00	17h00	9h00	17h00	FOLGA	FOLGA	FOLGA	FOLGA	12h00	20h00
FOLGA	FOLGA	9h00	17h00	9h00	17h00	9h00	17h00	9h00	17h00
FOLGA	FOLGA	FOLGA	FOLGA	FOLGA	FOLGA	9h00	17h00	9h00	17h00
07h30/19h00	11h30/21h30	07h30	11h30	10h00 / 19h30	15h30 / 21h30	07h30	11h30	10h	15h30
16h00	00h00	16h00	00h00	16h00	00h00	FOLGA	FOLGA	12h00	20h00
07h30/19h00	11h30/21h30	07h30	11h30	FOLGA	FOLGA	07h30/19h	11h30/21h30	07h30	11h30
00h00	08h00	00h00	08h00	00h00	08h00	00h00	08h00	00h00	08h00
10h00/18h00	15h00 / 22h00	FOLGA	FOLGA	FOLGA	FOLGA	10h00 / 18h00	15h00 / 22h00	10h00 / 18h00	15h00 / 22h00
9h00	17h00	9h00	17h00	FOLGA	FOLGA	9h00	17h00	9h00	17h00
FOLGA	FOLGA	08h00	16h00	08h00	16h00	08h00	16h00	FOLGA	FOLGA

Figura 31 *- Horários de Trabalho;* ***Fonte:*** *Plataforma EGS*

Figura 32 *- Afixação dos Horários na zona dos Colaboradores;* ***Fonte:*** *Plataforma EGS*

Tarefas desenvolvidas no Departamento Comercial do grupo FHG:

Como foi dito na introdução, o grupo FHG é um grupo que foi criado para gerir reservas e marketing de 10 hotéis em Fátima. Cada hotel tem uma administração própria e paga um dado montante por mês para que o grupo FHG faça esta gestão.

Uma das primeiras coisas feitas no FHG foi precisamente agendar uma visita a cada um dos hotéis, de maneira a ter uma ideia das particularidades de cada um.

Na tabela 4 estão as tarefas realizadas no departamento comercial do grupo FHG.

Tabela 4 – Tarefas Realizadas no Grupo FHG

Tarefas Realizadas no grupo FHG	
Reservas	5 - Receção e Envio de emails a clientes
	6 - Gestão de Reservas
	7 - Apoio diário aos hotéis
Comercial e Marketing	8 - Gestão de contactos CRM
	9 - Participação na FITUR 2022
	10 – Outras atividades comerciais

Fonte: *Elaboração Própria*

3.5 - Receção e Envio de emails a clientes

O email acaba por ser das ferramentas mais utilizadas e mais importantes na central de reservas. É através do email que são feitos praticamente todos os contactos para reservas. Todos os colaboradores do escritório estão conectados ao mesmo email (booking@unitedhotels.pt) sendo que cada um responde em nome próprio. Os emails vão sendo marcados por categorias (Reservas do ano x, promoção, recursos humanos etc...) para ser mais fácil organizar a forma como é feita a resposta.

Todos os dias o grupo recebe centenas de emails com pedidos de reserva, pedidos acerca da disponibilidade, campanhas de promoção, etc... e cabe aos colaboradores irem respondendo durante o dia. Uma das razões pela qual o escritório funciona com um horário mais alargado (das 08h00 às 20h00) é precisamente para garantir essa capacidade de resposta. Muitos operadores turísticos dizem que por vezes o grupo pode nem ter as tarifas mais baixas, mas como respondem com enorme rapidez acabam por escolher um dos seus hotéis.

3.6 – Gestão de Reservas

FGR – Fátima *Groups Reservations*

Após receber um pedido para saber a disponibilidade ou tarifas para um certo grupo, utilizamos o FGR (Fátima Groups Reservations). O FGR é um *software* que foi desenvolvido internamente e está conectado ao CRM e ao PROTEL (PMS). Após recebermos um pedido de disponibilidade introduzimos as datas e dados da organização que nos contactou (ver figura 33). O FGR vai buscar os dados ao CRM, incluindo o tipo de tarifa que oferecemos à empresa em questão.

Após a introdução destes dados o software vai ao PROTEL buscar a disponibilidade dos hotéis e gera uma resposta padrão com as tarifas oferecidas.

De seguida, o exemplo do FGR e um exemplo de uma das respostas que foi enviada para um cliente.

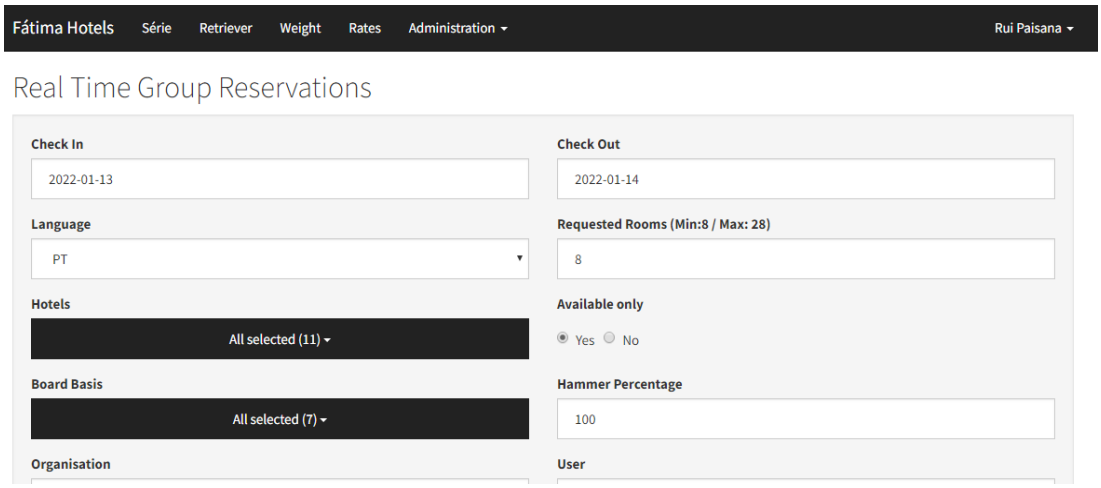

*Figura 33 – FGR; **Fonte**: Software FGR*

Estrelas	Tarifas por pessoa/noite em quarto duplo (Euros)	
****	Aurea Fátima Hotel	
	Alojamento e pequeno-almoço	€
	Meia Pensão	€
	Pensão Completa	€
	Suplemento individual	€
	Bebidas - Vinho e Água (por refeição)	€
****	Hotel Estrela de Fátima	
	Alojamento e pequeno-almoço	€
	Meia Pensão	€
	Pensão Completa	€
	Suplemento individual	€
	Bebidas - Vinho e Água (por refeição)	€
****	Bed Bank Fátima Hotels 4 ****	
	Alojamento e pequeno-almoço	€
	Meia Pensão	€
	Pensão Completa	€
	Suplemento individual	€
	Bebidas - Vinho e Água (por refeição)	€

*Figura 34 - Tarifas Hotéis para Clientes; **Fonte**: Software FGR*

Esta resposta é então enviada para o cliente por email. Caso o cliente queira fazer a reserva basta ir ao email que enviamos, clicar no hotel que escolheu e fazer a reserva também no FGR. O sistema depois gera um documento que é guardado no PROTEL, juntamente com o pedido de reserva do cliente.

PROTEL

O PROTEL é o PMS utilizado pelo grupo para gerir os hotéis e a sua disponibilidade. Como foi dito anteriormente, o PROTEL encontra-se conectado com o FGR para facilitar todo o plano de reservas de disponibilidade.

Plano tipo quartos:1 12.01.22-09.02.22

Jan / Fev		2 Qu	Qu	Se	Sá	Do	3 Se	Te	Qu	Qu	Se	Sá
2022	Filtro	12.01.	13.01.	14.01.	15.01.	16.01.	17.01.	18.01.	19.01.	20.01.	21.01.	22.01.
Evento	01	HG encerrado										
Evento	02	HCF encerrado										
Evento	03											
Hotel Aurea, PT-2790-402 Fátima												
SGL STD	1	16	16	16	14	16	16	16	16	16	16	15
SGL SUP	1	3	3	2	2	3	4	4	4	4	4	4
TW	1	55	64	56	46	67	66	68	68	67	57	59
TRPL	1	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
FAM	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
SUI STD	1	1	1	0	0	2	2	2	2	2	2	1
SUI SUP	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Total disponível		84	94	84	72	98	98	100	100	98	88	87
Allotments		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Consulta		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tentativa		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Lista de espera		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Confirmado		18	8	18	30	4	4	2	2	4	14	15
Ocupa.		18	8	18	29	4	4	2	2	4	14	15
Disponibilidade real		84	94	84	72	98	98	100	100	98	88	87
Fora de Serviço		6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Hotel Coração de Fátima, P-2496 - 908 Fátima												
DBL	1	12	12	12	12	12	12	12	11	11	11	12
TW	1	28	28	28	28	28	28	28	28	28	27	27
TRPL	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
QUAD	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Total disponível		47	47	47	47	47	47	47	46	46	45	46
Allotments		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Consulta		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tentativa		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Lista de espera		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Confirmado		0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	1
Ocupa.		0	0	0	0	0	0	0	2	2	4	2
Disponibilidade real		47	47	47	47	47	47	47	46	46	45	46
Fora de Serviço		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Figura 35 *– PROTEL;* ***Fonte:*** *Software PROTEL*

Esta ferramenta permite:

1. Verificar disponibilidade de quartos

2. Fazer reservas

3. Fazer cancelamentos

3.7 - Apoio diário aos Hotéis

Outra das atividades diárias é a de dar apoio aos hotéis, caso seja necessário. Isto pode incluir dúvidas sobre reservas, tarifas e reservas.

Este apoio é feito, normalmente, por telefone ou correio eletrónico.

3.8 - CRM – Customer Relationship Management

O CRM é um programa utilizado para criar uma *network* de contactos com empresas, clientes e parceiros. Quando alguém do grupo participa em feiras de turismo, eventos, etc... são realizadas reuniões comerciais com clientes ou potenciais clientes.

Após a reunião é feito o *follow up* e são introduzidos os dados da empresa e da pessoa em específico com quem contactámos no CRM, para ser possível ter um contacto mais cuidado com cada um.

No CRM são então introduzidos os dados da empresa com quem contactámos e da pessoa com quem falámos. A grande vantagem do CRM é que facilita imenso o contacto com estas pessoas e ajuda na organização de futuras reuniões, pois já existe um histórico dos temas, conversas e contactos que tivemos com certa pessoa ou empresa. De seguida é possível ver o exemplo do formulário para criar a ficha de uma nova empresa no CRM.

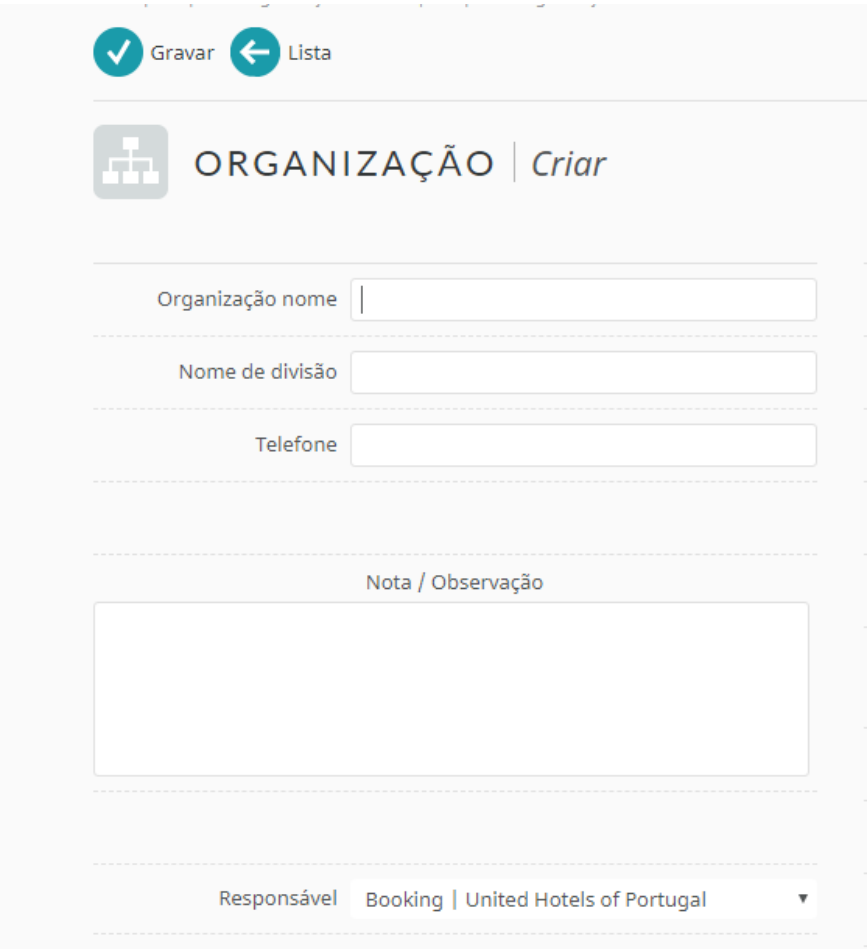

Figura 36 *- Criação de nova organização;* ***Fonte:*** *Software CRM*

3.9 - Participação em Feiras e Eventos - FITUR

Para além da central de reservas, o grupo faz também toda a parte comercial e de promoção. Alguns dos hotéis que fazem parte do grupo são pequenos, com apenas 25-30 quartos. Dito isto seria impossível e não faria grande sentido que fossem, por eles próprios, a uma feira fazer promoção. É também por essa razão que o Fátima Hotels Group foi criado, já que acaba por representar todos estes hotéis que não teriam capacidade para o fazer por eles próprios.

Em janeiro surgiu a oportunidade de ir à Feira Internacional de Turismo de Madrid (FITUR) juntamente com o grupo, tendo sido possível experienciar uma das maiores feiras de turismo do mundo, como promotor/comercial. O grupo participou somente nos três primeiros dias (19, 20 e 21) visto que os dias abertos ao público (22 e 23) não expressam valor comercial quase nenhum, já que 90% dos clientes são grupos, negociados através de operadores e agências turísticas. Ainda assim, após termos saído, foram deixados 2 *QR codes* no nosso stand com 15% de desconto numa reserva no Lumen ou num dos hotéis de Fátima.

Como é possível ver nas figuras 37 e 38, os hotéis, agências e operadores turísticos portuguesas ficam no Stand do Visit Portugal e têm direito a um pequeno stand com 3 cadeiras, preparado para fazer reuniões rápidas. Cada Stand tinha uma pequena personalização com o nome da empresa e um vídeo promocional. O grupo levou ainda brochuras e pen-drives com toda a informação dos hotéis do grupo, para entregar a quem estivesse interessado.

As reuniões são (quase todas) no conceito *'host and buyer'*, marcadas semanas antes da realização da feira sendo que acontecem sempre algumas reuniões espontâneas, de pessoas que nos pedem 5/10 minutos para tentarem demonstrar e vender o seu negócio ou produto.

Uma das coisas que aprendemos nesta experiência da FITUR é que grande parte dos negócios e vendas comerciais se fazem através da criação de relações e laços de amizade com as pessoas. Um dos colaboradores, que já está no grupo há 10 anos, conhecia muitas das pessoas com quem reunimos e isso torna todo o processo de negociação muito mais fácil para ambos os lados e pelo que foi possível perceber, ao participar em várias feiras e atividades promocionais começamos a perceber que são quase sempre as mesmas pessoas a participar e, por isso, começamos a conhecer, mesmo que de vista, as pessoas que trabalham nesta área.

Figura 37 *- Pavilhão Portugal na FITUR;* ***Fonte:*** *Elaboração Própria*

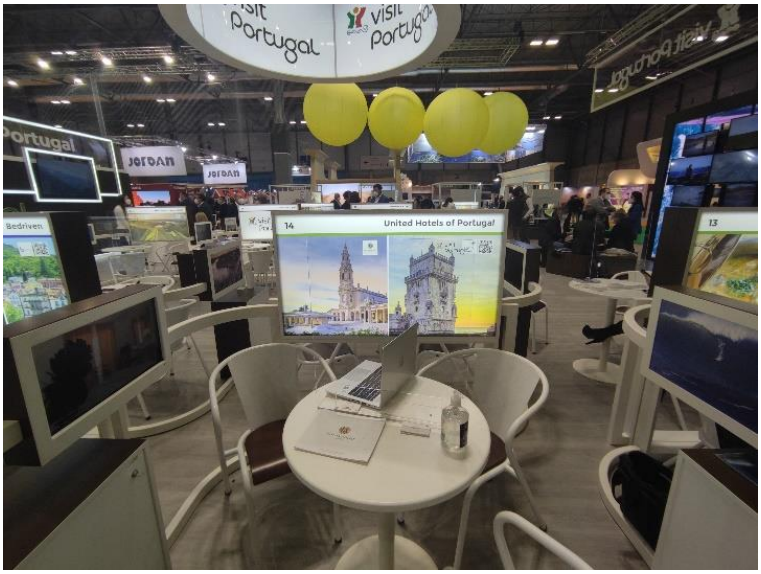

Figura 38 *- Stand do Grupo na FITUR;* ***Fonte:*** *Elaboração Própria*

3.10 – Outras atividades

Outra tarefa feita durante o estágio no FHG foi a preparação e envio de agendas para os parceiros e clientes do grupo. Como foi dito anteriormente, o grupo vê as relações pessoais criadas com clientes e parceiros como uma das coisas mais importantes para o sucesso duradouro. O envio das agendas acaba por ser mais uma campanha de marketing com o objetivo de fortalecer estas relações.

Dito isto o processo passou por dividir as agendas por empresa para posteriormente serem enviadas pelo correio. Foram enviadas agendas para agências e operadores turísticos portugueses e internacionais. Foram também enviadas para entidades como o Turismo de Portugal ou Turismo do Centro. As agendas eram de cortiça e tinham a capa personalizada com o logótipo do grupo.

Depois de organizar e empacotar tudo, as encomendas foram enviadas para os vários destinatários via correio.

Figura 39 e 40 *- Organização e envio de agendas para parceiros do grupo;* ***Fonte:*** *Elaboração Própria*

3.11 – Análise Crítica do Estágio

Como foi dito anteriormente, o estágio dividiu-se em 2 fases. Uma primeira fase (2 meses) no Hotel Estrela de Fátima e uma segunda fase (4 meses) nos escritórios do grupo FHG.

3.11 a) Estágio no Hotel Estrela de Fátima

A fase inicial do estágio decorreu no Hotel Estrela de Fátima, onde a ideia inicial era dar apoio à pessoa que estava encarregue de fazer a gestão diária do hotel (Vera Branco – Funções Financeiras-Administrativas). O trabalho feito neste departamento é vital para o bom funcionamento do hotel e diria que a maior dificuldade era conseguir organizar o dia seguinte pois muitas vezes apareciam imprevistos ou problemas espontâneos que precisavam de ser resolvidos.

Numa primeira fase de adaptação, foi necessário aprender como todos os softwares e processos do hotel funcionavam, o que foi algo complicado porque era necessário prestar especial atenção aos pormenores e em determinadas circunstâncias um erro fazia com que o processo tivesse que ser reiniciado. No entanto, após esta fase inicial, o trabalho passou a ser mais fácil de desenvolver diariamente.

No geral, diria que as funções deste departamento vão além do que seria comum pois era ali feito todo o processamento de faturas do hotel, algum trabalho contabilístico, encomendas, gestão de inventários, arquivo e até recursos humanos. Por esta razão, diria que uma das críticas que posso fazer é o facto de este trabalho ser feito por apenas uma pessoa. Quando não há estagiários, as tarefas vão-se acumulando e passa a ser bastante difícil para uma pessoa sozinha conseguir responder a todo este trabalho ao mesmo tempo.

Dito isto, uma das maiores dificuldades do hotel, é sem dúvida o de conseguir captar e manter colaboradores a longo prazo no hotel. A falta de colaboradores fazia-se sentir diariamente e acredito que era um dos maiores entraves ao bom funcionamento do hotel.

É possível acrescentar que estagiar neste departamento foi algo muito importante pois foi possível perceber como se faz toda a gestão diária e experienciar o *back-*

office de um hotel de 4 estrelas. Diria que a principal competência adquirida nesta primeira fase do estágio foi o da responsabilidade, já que muito do trabalho ali desenvolvido é fulcral para o bom desempenho de todo o hotel e consequentemente dos restantes colaboradores.

3.11 b) Estágio no Grupo Fátima Hotels

A segunda fase do estágio decorreu nos escritórios do Grupo Fátima Hotels.

Como explicado na caracterização da entidade de estágio, é no departamento comercial que é feita toda a gestão de reservas dos hotéis do grupo e trabalho promocional/marketing.

No impacto inicial diria que as minhas expetativas foram superadas pois não estava à espera de encontrar em Fátima um grupo a trabalhar de forma tão profissional.

A nível pessoal foi muito interessante perceber toda a dinâmica das reservas. Em Fátima os hotéis funcionam quase exclusivamente com grupos, havendo sempre alguns clientes individuais. Ora os colaboradores tinham as tarefas muito bem divididas. Eramos cinco no escritório e quatro estavam permanentemente a responder a pedidos de grupos, enquanto um respondia aos pedidos individuais. Para além disso era também necessário prestar apoio aos hotéis quando existia alguma questão, tratar de pedidos como colaborações, promoções ou até questões de recursos humanos. Os emails iam sendo respondidos por ordem de chegada.

Após ter sido criado o meu perfil de email da empresa e de ter aprendido a efetuar, alterar e cancelar reservas, passei também a fazer este trabalho diariamente. Recebia emails com pedidos de disponibilidade ou de reserva, verificava no sistema da empresa e enviava a oferta ao cliente. Este processo foi bastante interessante de aprender.

A forma como o trabalho estava organizado é, a meu ver, um dos pontos mais fortes do grupo, pois permitia criar relações próximas com os clientes, agências e operadores turísticos com quem contactávamos via telefone, mensagens ou email. Com a participação do grupo em feiras e congressos de turismo esta relação tornava-se muitas vezes pessoal, o que só fortalecia ainda mais o grupo.

É de realçar também que o horário de funcionamento do grupo é definido de forma estratégica. O grupo responde a pedidos de emails das 08:00 às 20:00 com colaboradores que fazem o horário das 08:00 às 16:00, ou das 12:00 às 20:00. Este horário alargado dá ao grupo uma capacidade de resposta muito superior à de outros hotéis de Fátima. Inclusive, muitas das agências/operadores com quem o trabalha dizem que é espantosa a rapidez e consistência com que o grupo responde a emails. Esta rapidez e o horário alargado permitem ao grupo ter um grande volume de reservas.

Outra experiência bastante enriquecedora foi a participação na FITUR 2022. Esta experiência deu-me oportunidade de perceber como é feito o trabalho comercial de um grupo hoteleiro.

O grupo FHG tinha o seu próprio stand e ao longo dos dias em que a feira decorreu fomos tendo pequenas reuniões que haviam sido marcadas previamente com agências e promotores turísticos que tinham interesse em fazer negócio com o grupo.

Foi possível participar em algumas destas reuniões e ver como são fechados estes negócios. É a partir destas feiras que começam ou se prolongam os contactos com agências com quem o grupo irá trabalhar durante largos anos.

É de referir também a ação promocional do envio de agendas a clientes, colaboradores de agências e entidades com quem o grupo trabalha. Mais uma vez, este tipo de ações demonstra bem a importância que o grupo dá à criação de relações com os seus parceiros, visto pelos colaboradores como um dos pontos vitais para o negócio se desenvolver tão bem.

Diria mesmo que a maior aprendizagem que o grupo FHG me deu foi a da forma como o trabalho comercial se desenrola e a importância que as relações entre pessoas podem ter para o sucesso de um negócio.

Uma crítica que posso fazer é que o grupo não dá muita importância à questão das redes sociais e marketing digital e era esperado que isso acontecesse. Quando acedemos às redes sociais do grupo FHG dá para perceber que não são vistas pelo

grupo como um ponto fulcral, talvez por grande parte dos clientes serem grupos reservados com agências e operadores turísticos. Ainda assim, foi uma das coisas que ficou aquém das minhas expetativas pois teria sido interessante a experiência de aprender a fazer a gestão de redes sociais.

Em suma, a experiência foi positiva tanto no Hotel Estrela de Fátima como no grupo FHG. Diria que o facto de ter experienciado o *backoffice* de um hotel e posteriormente ver como se faz todo o trabalho comercial e promocional foi duplamente enriquecedor e deu uma perspetiva mais abrangente da indústria hoteleira. É de realçar que a indústria, e o mundo em geral, ainda se encontra a recuperar da pandemia do Covid-19 e por isso a experiência pode ter sido diferente do que seria em "condições normais". Ainda assim acredito que todo o processo foi bastante enriquecedor e poderá ter sido importante para o meu futuro profissional.

CAPÍTULO IV – Metodologia, Objetivos e Análise de Dados

4.1 - Metodologia de Investigação

O método de investigação utilizado é o qualitativo, pois é aquele que nos permite enquadrar um determinado fenómeno no seu contexto natural e estudá-lo de forma mais aprofundada.

O método qualitativo desenvolveu-se através de entrevistas semiestruturadas.

Manzini (2004), defende que as entrevistas semiestruturadas oferecem uma certa flexibilidade, sendo possível o entrevistador definir questões objetivas que dão ao entrevistado uma relativa liberdade no momento de resposta e a possibilidade de destacar os aspetos que, na sua opinião, são mais importantes.

As entrevistas realizaram-se entre janeiro e março de 2022 e de forma presencial, onde o autor teve a oportunidade de recolher informações e dados importantes para a investigação aqui desenvolvida.

Para além das entrevistas foi também feito um processo de observação dos comentários deixados por hóspedes dos diferentes hotéis entre 15 de outubro e 15 de março nas plataformas da Booking e Tripadvisor.

Na análise das entrevistas são destacadas 6 categorias que nos ajudam a desenvolver e entender o conteúdo retirado das entrevistas.

Quanto aos comentários, é feita uma análise interpretativa adaptando o modelo ServQual à realidade do grupo FHG, onde são destacadas as sete dimensões mais referidas pelos hóspedes dos hotéis do grupo FHG,

Tanto a caracterização da entidade de estágio como a análise do estágio curricular foram feitas por observação direta e recolha de informações no local.

4.2 - Objetivos

A investigação desenvolvida ao longo do estágio teve como objetivo principal "compreender a importância de uma estratégia de Posicionamento na Indústria Hoteleira", com o caso específico do grupo Fátima Hotels.

De forma a aprofundar esta investigação, foram ainda identificados três objetivos específicos:

O1 – Identificar quais as vantagens de criar uma marca na indústria hoteleira

O2 – Compreender de que forma a criação da marca FHG melhorou a performance dos hotéis do grupo

O3 – Analisar e identificar qual o posicionamento da marca FHG

4.3 Participantes

Os participantes foram selecionados tendo em conta o objetivo geral e os objetivos específicos definidos previamente, assim como as características específicas da forma como decorreu o estágio e a investigação.

Dito isto, foram criteriosamente selecionados dez participantes, que se dividem em três categorias distintas:

- Quatro elementos do departamento comercial do grupo FHG
- Quatro diretores de quatro hotéis do grupo FHG
- Dois representantes de agências/operadores turísticos com quem o grupo trabalha

Esta distribuição oferece-nos uma visão amplificada da forma como o grupo FHG e se posiciona no mercado. A escolha dos elementos do departamento comercial partiu do princípio de estes conseguirem dar uma perspetiva mais pragmática da forma como é feito o posicionamento da marca FHG. Na mesma linha, os diretores dos hotéis podem ter uma visão de como é feita a ligação entre o departamento comercial e os hotéis do grupo.

Para além disso, é natural que tanto os colaboradores do departamento comercial, como os diretores dos hotéis, tenham uma vasta experiência de trabalho na indústria hoteleira e um conhecimento aprofundado da marca FHG. Por fim, os representantes das agências/operadores turísticos podem conseguir demonstrar de que forma o 'cliente final' vê a marca FHG.

Tabela 5 - Caracterização dos Participantes

Caracterização dos Participantes					
Entrevistado	**Idade**	**Género**	**Função**	**Tempo de Experiência na Área**	**Tempo de Experiência com o FHG**
E1	44	Feminino	Direção	20 Anos	7 Anos
E2	40	Masculino	Direção	15 Anos	3 Anos
E3	48	Masculino	Direção	20 Anos	20 Anos
E4	30	Feminino	Dept. Comercial	8 Meses	8 Meses
E5	29	Feminino	Dept. Comercial	4 Anos	4 Anos
E6	33	Feminino	Operador Turístico	10 Anos	10 Anos
E7	51	Feminino	Direção	15 Anos	11 Anos
E8	33	Feminino	Dept. Comercial	12 Anos	5 Anos
E9	35	Masculino	Operador Turístico	10 Anos	8 Anos
E10	55	Masculino	Dept. Comercial	22 Anos	22 Anos

Fonte: *Elaboração Própria*

4.4 - Guião da Entrevista

O guião da entrevista desenvolveu-se com base nos objetivos específicos previamente definidos.

A entrevista organizou-se com oito questões 'gerais', feitas a todos os entrevistados. Para além das questões gerais, foram também definidas uma ou duas questões (dependendo da categoria de entrevistado), para cada categoria de entrevistado.

Antes de o guião ser apresentado, a Tabela 6 abaixo representa a forma como cada questão nos ajuda a compreender/responder aos objetivos específicos em concreto.

Nota para o facto do objetivo 3 ser cruzado com todas as questões, já que este objetivo é respondido tendo em conta todos os dados analisados ao longo da investigação.

Tabela 6 – Cruzamento das Questões com os Objetivos

	Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3
Questão 1			X
Questão 2	X		X
Questão 3	X	X	X
Questão 4		X	X
Questão 5	X		X
Questão 6	X		X
Questão 7	X	X	X
Questão 8			X
Questão 9 (Direção)		X	X
Questão 10 (Dept. Comercial)		X	X
Questão 11 (Dept. Comercial)		X	X
Questão 12 (Agência/Operador Turístico)	X	X	X

***Fonte**: Elaboração Própria*

De seguida, apresenta-se o guião geral da entrevista e as questões específicas elaboradas para as três categorias de entrevistados.

Guião da Entrevista

1 – O que é para si o grupo FHG?

2 – Quem é que identifica como sendo os principais concorrentes do grupo FHG?

2a – E são concorrentes com base na localização/proximidade, ou preço?

3 – Numa fase inicial, quais foram as maiores dificuldades sentidas ao posicionar o grupo/a marca FHG no mercado?

4 - Quais foram, para os hotéis, os principais benefícios da criação do grupo/da marca FHG?

5 – Apesar de ser um grupo, os hotéis são geridos de forma independente. Considera isto um ponto positivo ou negativo em termos de perceção do FHG por parte do mercado, operadores e hóspedes?

5a – O que distingue/caracteriza o grupo/marca FHG?

6 – Defina a marca FHG em 3 palavras.

7 – Qual será, na sua opinião, o futuro da marca e do grupo FHG?

8 – Deseja acrescentar alguma informação ou fazer algum comentário que possa ser uma mais valia para este trabalho?

Questões Específicas por Categoria de Entrevistado

Direção dos Hotéis

9 - De que modo a junção dos vários hotéis favoreceu a performance/desempenho dos mesmos?

Departamento Comercial

10 - De que modo a junção dos vários hotéis favoreceu a performance/desempenho dos mesmos?

11 - Sente que algum dos hotéis do grupo tem mais importância que os outros?

Agência/Operador Turístico

12 - Vê a marca FHG como um grupo hoteleiro tradicional ou um conjunto de hotéis que se juntaram para obter benefícios comerciais?

4.5 - Análise das entrevistas

A análise de dados que se segue, parte de uma análise previamente feita a todas as respostas dadas nas entrevistas. Essas entrevistas foram cuidadosamente analisadas e as partes mais importantes de cada resposta foram repartidas por codificações. Neste capítulo é feita uma análise às 10 entrevistas e aos 80 comentários deixados por hóspedes dos vários hotéis do grupo FHG entre 15 de outubro e 15 de março.

Da análise feita às entrevistas foram destacadas várias categorias que posteriormente servirão para responder aos objetivos. Estas categorias foram posteriormente dividias em subcategorias para ser possível detalhar ainda mais as respostas dadas pelos entrevistados.

As principais categorias realçadas pelos entrevistados foram:

4.5.1 Relativo à Concorrência
- a) Localização
- b) Preço
- c) Número de Quartos
- d) Grupos/Marcas Semelhantes

4.5.2 Posicionamento no mercado

4.5.3 Benefícios da criação do grupo
- a) Ferramentas Tecnológicas
- b) Taxa de Ocupação
- c) Capacidade promocional/profissionalismo
- d) Centralização das reservas

4.5.4 Gestão de Hotéis Independentes
- a) Vantagens da gestão independente
- b) Desvantagens da gestão independente

4.5.5 Grupo/Marca FHG
- a) O que distingue a marca FHG
- b) Vantagens de pertencer a um grupo hoteleiro
- c) Desvantagens de pertencer a um grupo hoteleiro

4.5.6 Futuro da marca
- a) Crescimento do número de hotéis
- b) Criação de uma central de compras

Quanto aos comentários foram destacadas 7 dimensões realçadas pelos 80 comentários nas plataformas da Booking e Tripadvisor.

4.5.1 – Relativo à Concorrência

a) Localização

Na questão da concorrência os participantes destacaram a localização, o preço, o número de quartos e ainda os grupos/marcas semelhantes como as principais questões a destacar na concorrência.

Começando pela localização, os vários entrevistados concordam no facto da localização não ter grande importância quando falamos em concorrência pois todos os hotéis da cidade têm uma localização semelhante. O E1 diz que "A cidade é pequena e estamos todos próximos do Santuário" e o E3 encontra-se na mesma linha de pensamento afirmando que "na generalidade todos os hotéis têm uma localização semelhante". Já o E5 considera que "todos os hotéis em Fátima são nossos concorrentes, pois a localização é semelhante e o nosso grupo tem uma oferta muito variada. O E8 foi o último a destacar a localização, afirmando que "Os concorrentes do Fátima Hotels são todos os hotéis da cidade. A localização não é um grande desafio porque acabamos por estar todos perto do ponto central da cidade".

b) Preço

O preço também foi mencionado por alguns dos entrevistados, como sendo uma das coisas mais difíceis de gerir.

O E2 considera que "em Fátima são todos concorrentes com base no preço". Os entrevistados 4 e 8 também defendem que a concorrência existe "sobretudo pelo preço que pode ser sempre um fator decisivo na escolha do cliente" e "o preço é o maior condicionante pois na maior parte dos casos é o que define se ganhamos nós as reservas ou um hotel concorrente."

Por outro lado, o E3 acredita que o preço pode ser uma vantagem para o grupo pois "em termos de preço, o grupo tem vários tipos de hotéis com preços diferentes".

c) Número de Quartos

O número de quartos é também visto como uma questão importante no que toca à concorrência. O E2 acredita que "os maiores concorrentes são aqueles que têm um número de quartos igual ou superior ao que o nosso grupo representa".

Numa mesma linha de pensamento outros três entrevistados destacam hotéis em específico como "SDivine, Marianos, Steyler e Santa Maria" por serem aqueles com o maior número de quartos.

d) Grupos/Marcas Semelhantes

Por fim, no que toca a grupos/marcas semelhantes alguns dos entrevistados consideram não existir concorrência semelhante.

O E5 considera que "em Fátima não há nenhum grupo parecido com o nosso pois somos um grupo composto por hotéis individuais."

O E6 concorda com esta ideia dizendo que "não há nenhum grupo tão grande em Fátima".

Já o E7 também vê isto como uma vantagem e destaca que "Em Fátima não existem marcas semelhantes".

4.5.2 - Posicionamento no Mercado

Passando ao Posicionamento no Mercado, os entrevistados referem como é posicionar a marca FHG no mercado e como foi fazê-lo numa fase inicial do grupo.

O E1 começa por dizer que "Não sinto grandes dificuldades. O nome da marca (Fátima Hotels Group) é bastante autoexplicativo e por isso fácil de vender". O E2 também considera não sentir grandes dificuldades, mas destaca que "numa fase inicial foi necessário explicar aos operadores que somos um conjunto de hotéis a trabalhar juntos, mas geridos de forma independente."

Também o E3 considera que numa fase inicial foi difícil "encontrar parceiros (hotéis) que aceitassem que a função comercial de cada um deles teria um potencial muito mais elevado caso conseguissem juntar essa função."

Por outro lado, o E5 destaca a importância do grupo ter hotéis bastante conhecidos, "O grupo surgiu já depois de os hotéis estarem formados e hotéis como o Regina e o Estrela já eram muito conhecidos. Depois decidiram-se juntar, mas muitas vezes as pessoas não conhecem o grupo FHG, mas conhecem os hotéis."

O E7 acredita que foi importante "o facto de ter havido algum trabalho antes e o fundador já ter conhecimentos de alguns mercados. Senti sim que esse trabalho feito antes facilitou de facto o início da marca".

Já o E8 considera que "quando não nos conheciam foi difícil mostrarmos a empresas grandes que eramos profissionais e que tínhamos capacidade de resposta (...) o desafio inicial foi nós mostrarmos que conseguíamos fazer um trabalho tão bom ou melhor que os grupos hoteleiros de Lisboa, por exemplo". O entrevistado 10 acrescenta que "inicialmente eram apenas 4 hotéis e era difícil para algumas pessoas perceberem como é que 4 hotéis distintos conseguiam trabalhar em conjunto".

No entanto a ideia geral deixada pelos vários entrevistados é que, atualmente, "o grupo FHG é fácil de posicionar junto dos clientes" (E9).

4.5.3 Benefícios da Criação do grupo

Outra categoria que pode ser destacada das respostas dos entrevistados são os benefícios que passaram a existir da criação do grupo. Neste ponto os entrevistados identificaram o acesso a Ferramentas Tecnológicas, a Taxa de Ocupação, a Capacidade promocional/profissionalismo e a centralização das reservas como os principais benefícios da criação do grupo.

a) Ferramentas Tecnológicas

Alguns dos entrevistados começam por destacar o acesso a ferramentas tecnológicas como um dos grandes benefícios de fazerem parte do grupo, "deu-nos novas ferramentas de gestão, às quais nunca teríamos acesso individualmente". E2

O E3 concorda afirmando que "para os hotéis a grande vantagem é poderem usufruir de ferramentas tecnológicas".

Também o E8 enaltece esta ideia, destacando que "Cada hotel que entra para o FHG tem acesso a tecnologia que sozinhos não conseguiriam ter."

b) Taxa Ocupação

A taxa de ocupação é referida por vários dos entrevistados como uma das principais vantagens da criação do grupo. O E1 afirma que "o nível de ocupação subiu em todos os hotéis, o que significa que a marca é uma mais valia para os hotéis de forma individual". Também o E2 acredita que "a maior vantagem é a subida do nível de ocupação. Conseguimos movimentar os grupos dentro dos hotéis e, portanto, aumenta também a taxa de ocupação.

O E5 acrescenta que "outro fator positivo da junção é o facto de quando um operador nos pede um hotel específico e ele não tem disponibilidade, nós sugerimos outros dos hotéis do grupo".

Ainda na taxa de ocupação, o E8 finaliza dizendo que a maior vantagem foi "o volume de reservas mudou completamente".

Esta evolução da taxa de ocupação é bem visível no Apêndice A.

c) Capacidade promocional/profissionalismo

Um dos principais benefícios destacado pelos vários entrevistados foi a capacidade promocional e o profissionalismo que o grupo trouxe para os hotéis.

O E2 começa por dizer que o grupo trouxe "a possibilidade de participar em feiras e eventos através da grande estrutura de marketing."

O E3 concorda, afirmando que o grupo trouxe uma "exposição comercial à qual não teriam acesso individualmente". O E4 apresenta uma outra perspetiva, defendendo que "o facto dos vários hotéis estarem associados à marca FHG faz com que tenham uma diferente forma de agir e de se tentarem posicionar, vão adaptando-se ao que a marca propõe e isso faz com que se aperfeiçoem".

Os entrevistados 5 e 9 destaca a importância do trabalho promocional dizendo que "fazermos promoção nacional e internacional também é muito bom porque catapulta-nos para outros mercados." e "os hotéis individualmente não conseguiriam fazer este nível de trabalho promocional". O E9 acrescenta ainda que vê a promoção internacional como "um fator extremamente diferenciador".

Os entrevistados 7 e 8 destacam a melhoria de profissionalismo, "ganham visibilidade, profissionalismo e com isso ganham também mais clientes e reservas".

Por último, o E10 vai ao encontro dos restantes, afirmando que "o principal benefício para os hotéis foi a visibilidade internacional que conseguimos trazer para um conjunto de hotéis familiares e pequenos", acrescentando ainda "os hotéis sentem uma certa necessidade de competir entre eles e isso só tem vindo a melhorar a qualidade e profissionalismo com que trabalham.

d) Centralização das reservas

Quanto às reservas, o E1 afirma que "o maior benefício foi nunca ter que dizer não a um cliente. Mesmo com o meu hotel ocupado, a central de reservas arranja uma solução ao cliente. Não se fecha nenhuma porta."

O E2 também destaca este ponto afirmando que "trabalhando em grupo conseguimos chegar a operadores que de outra forma não conseguiríamos e atingir outra escala."

O E3 realça que as reservas estarem centralizadas "permite aos hotéis focarem-se somente na operação e melhorarem o produto que estão a oferecer aos hóspedes, deixando que as funções que teriam muito mais custos físicos e financeiros sejam feitas pelo grupo FHG"

Na mesma linha de pensamento, o E4 acredita que "O facto de termos as reservas centralizadas é algo benéfico para os clientes. Respondemos sempre dentro de 24 horas, temos uma grande oferta em termos de categorias, assim como numero de quartos. O cliente quando nos procura já sabe destas características que nos fortalecem muito."

O E6 também realça a importância da centralização das reservas dizendo que "Pedir um 'sim' a um hotel em certas épocas não é certo. Trabalhando com o grupo muito raramente temos um não".

Por último, o E7 destaca o facto de o grupo ter mudado o que estava normalizado em Fátima, "O hábito e o historial de como funcionava a hotelaria em Fátima era que havia um pedido de um operador e se calhar estávamos 1 ou 2 dias por responder e o que nós sentimos é que o operador quer uma resposta imediata porque tem o cliente à frente. Isto foi de facto a melhor coisa que nos ajudou a nós pequenos hoteleiros",

4.5.4 – Gestão de Hotéis Independentes

Como foi dito anteriormente, os hotéis fazem parte do grupo FHG, mas mantêm uma gestão interna individual e independente dos restantes. O ponto 4 parte das respostas dadas pelos entrevistados em relação às vantagens/desvantagens da gestão ser feita de forma individual.

a) Vantagens da gestão independente

A ideia geral é que a gestão independente é bastante positiva. O E1 começa por afirmar que "os clientes têm um maior poder de decisão sobre o hotel do grupo que desejam".

Já os entrevistados 4, 5 destacam que a "gestão individual e personalizada dos nossos hotéis é bastante vantajosa", "As pessoas que visitam o Hotel Estrela de Fátima e de seguida o Áurea, percebem que o hotel é gerido de forma diferente e que ambos têm as suas próprias personalidades."

Na mesma linha de pensamento o E7 acrescenta que "Todos eles (hotéis) têm a sua própria raiz que é diferente de uns para os outros".

Também o E8 vê a independência como um fator positivo, destacando que assim "conseguimos oferecer produtos diferentes e cada administração consegue perceber qual é a melhor forma de gerir o hotel no dia-a-dia."

O E9 acrescenta que para além da gestão independente ser positiva "nunca tivemos qualquer queixa dos nossos clientes".

Por último, o E10 também vê a gestão individual com bons olhos, defendendo que "contribui para que exista um contínuo crescimento na qualidade e no profissionalismo dos hotéis."

b) Desvantagens da gestão independente

Passando às desvantagens, houve apenas um entrevistado a ver a gestão independente como um "ponto negativo sobretudo por não haver um padrão comum. Muitas vezes quem escolhe o hotel não consegue ter perceção do que é que vai encontrar". (E2).

O E4 vê a gestão independente como algo positivo, mas acrescenta que "ter uma cadeia de hotéis com tudo padronizado pode ter vantagens".

Também o E5 acredita que a gestão independente é algo benéfico, mas afirma ser "difícil explicar a alguns clientes e sobretudo a operadores, que cada hotel é gerido de forma diferente. Eles partem do princípio que a gestão dos hotéis está também centrada num só escritório".

4.5.5 - Grupo Marca/FHG

No ponto 5, é desenvolvida a temática do Grupo/Marca FHG e as opiniões dos entrevistados podem ser agrupadas em três categorias diferentes: O que distingue

a marca FHG; as vantagens de pertencer a um grupo hoteleiro; e as desvantagens de pertencer a um grupo hoteleiro.

a) O que distingue a Marca FHG

A ideia geral deixada pelos entrevistados é que a marca FHG apresenta algumas características que a tornam melhor do que as restantes marcas.

O E3 começa por fazer um bom resumo que nos explica o porquê da marca FGH ser diferente das restantes, "é um representante comercial de hotéis, uma empresa que faz uma espécie de Outsourcing da função comercial, marketing e vendas dos hotéis que representa.". O mesmo entrevistado acrescenta ainda que o FHG é "uma solução para qualquer nível financeiro do cliente (desde *upscale* até *budget*), tudo no mesmo destino que é Fátima".

Vários outros entrevistados destacam a "rapidez na resposta ao cliente" (E1) como fator diferenciador da marca FHG. O E4 destaca que "respondemos sempre dentro de 24 horas, temos uma grande oferta em termos de categorias, assim como número de quartos".

Já o E5 apresenta várias características que na sua opinião diferenciam o FHG das restantes marcas, "diria que a marca FHG é muito intuitiva (...) este nome dá muita popularidade aos hotéis que pertencem ao grupo pois parece que somos os únicos hotéis em Fátima." O mesmo entrevistado acrescenta também o facto de o grupo ter a "operação comercial toda centralizada, o que faz com que sejamos muito mais rápidos a responder a pedidos do que qualquer outro hotel em Fátima".

O E6 acredita que o grupo está muito bem organizado e que existe uma "comunicação rápida e eficaz entre os hotéis do grupo, o que permite que também exista uma comunicação rápida e eficaz com os operadores com quem o grupo trabalha."

Também o E7 refere a questão de as reservas serem centralizadas dizendo que "a resposta é quase imediata para os operadores [e isso] é uma mais-valia para nós que fazemos parte dessa marca".

Já o E10 concorda com a importância da centralização das reservas, dizendo que "o que mais distingue o grupo FHG de outros grupos é sem dúvida a rapidez nas respostas que damos aos operadores e clientes finais".

Para finalizar, o E9 acredita que a marca FHG conseguiu revitalizar um mercado hoteleiro muito saturado, "o grupo FHG é um grupo sólido de hotelaria que trouxe inovação a Fátima, não só à questão da promoção e marketing como também às reservas de grupos".

b) Vantagens de pertencer a um grupo hoteleiro

Passando às vantagens de pertencer a um grupo hoteleiro, o E1 começa por dizer que "o maior benefício foi nunca ter que dizer que não a um cliente. Mesmo com o meu hotel ocupado, a central de reservas arranja uma solução ao cliente."

O E2 relembra o facto de "pertencer a um grupo permite-nos fazer uma gestão mais profissional. Estes pequenos hotéis têm uma base familiar e a junção permite-nos tornar tudo mais profissional.

Já o E4 e o E7 referem a importância de pertencer a uma marca forte, "pertencer a uma marca forte é algo benéfico", "ter uma marca que nos representa é uma vantagem imensa. Tendo em conta que existe tanta concorrência em Fátima, fazer parte de um grupo é extraordinário.".

O E5 acredita que pertencer a um grupo hoteleiro traz muitas vantagens, sobretudo na parte comercial, "os hotéis individualmente não têm a capacidade de resposta que nós temos e o facto de se terem juntado permitiu centralizar a parte comercial."

Na mesma linha de pensamento, o E8 destaca o valor que a marca trouxe a alguns dos hotéis, "Há uns anos ninguém sabia o que era o Hotel Génesis ou o Coração de Fátima e a marca FHG acaba por ajudar muito na promoção e divulgação dos hotéis".

c) Desvantagens de pertencer a um grupo hoteleiro

Passando às desvantagens, apenas um dos entrevistados levantou algumas desvantagens, mas o consenso geral é que pertencer ao grupo FHG traz muito mais vantagens do que desvantagens.

O E1 considera que "Uma desvantagem serie um cliente recusar o grupo FHG, ao qual nós também pertencemos, mas isso nunca aconteceu (...) outra desvantagem é o facto de deixarmos poder contratar grupos de forma individual. Os grupos passam a ser todos do grupo FHG."

Ainda assim, como referido anteriormente o consenso geral é que não há desvantagens, o E2 afirma que "Em termos de desvantagens não diria que existem muitas" enquanto o E7 concorda dizendo que "Eu não vejo desvantagens. Pelo menos para o nosso hotel não vejo desvantagens".

4.5.6 - Futuro da Marca

Para finalizar, quanto ao futuro da marca é unanime que o grupo tem tudo para continuar a crescer além Fátima (como já está a acontecer em Lisboa). Foi ainda deixado a ideia por dois dos entrevistados de que o grupo pode também beneficiar da criação de uma central de compras.

a) Crescimento do número de Hotéis

Como foi dito anteriormente, todos os entrevistados acreditam que o grupo irá continuar a crescer e provavelmente para fora de Fátima.

Algumas das ideias deixadas pelos entrevistados foram, "acredito que o grupo FHG poderá ser uma solução para outros hotéis que não têm função comercial e por isso acho que a solução passa por abrir mais unidades hoteleiras e noutros destinos" (E3); "Acredito que o grupo tende a crescer e não só para Fátima. Vejo um futuro em que o FHG tem mais hotéis e vários fora de Fátima." (E9). Os entrevistados 4 e 10 concordam com esta ideia dizendo, respetivamente, que "a marca tem tudo para crescer e expandir-se para outras regiões" e "acredito que o grupo tem condições para se expandir além Fátima e Lisboa."

O E6 também acredita no crescimento geográfico do grupo, afirmando que vê "um futuro com mais unidades em outros pontos geográficos do país".

Na mesma linha de pensamento o E8 acredita que esse crescimento já está a acontecer, "O futuro é aquilo que está a acontecer agora. Começamos em Fátima e conseguimos no ano passado (2021) abrir o primeiro hotel fora de Fátima, em Lisboa. O desafio atual é conseguir ir alargando a nossa área de influência e que entrem outros hotéis de outras cidades no nosso grupo".

Já o E5 vai um pouco mais além afirmando que "O futuro é crescer a nível não só nacional, mas global. Vamos querer juntar mais hotéis não só em Portugal, mas também fora."

O único entrevistado a contrariar um pouco esta ideia é o 1, afirmando que "o futuro da marca é continuar a crescer, mas não sei se sair de Fátima será viável".

b) Criação de uma central de compras

Para além do crescimento do número de hotéis, o E2 afirma que "em Fátima o grupo deve crescer não só ao nível de número de quartos, mas também ao nível de criar uma central de compras, de forma a conseguirmos maximizar as receitas e minimizar os custos". O E10 concorda com esta ideia dizendo que "também seria importante criar uma central de compras pois isto permitir-nos-ia ter uma maior competitividade ao nível de compras".

4.6 - Análise aos Comentários deixados por hóspedes nas plataformas da Booking e Tripadvisor

Foram analisados 80 comentários deixados por hóspedes dos vários hotéis do grupo nas plataformas da Booking e Tripadvisor.

Este levantamento foi feito entre 15 de outubro e 15 de março, tendo sido encontrados apenas comentários positivos.

A análise destes comentários é feita através de uma adaptação do modelo ServQual, no qual são destacadas cinco dimensões: Tangível, Fiabilidade, Capacidade de Resposta, Segurança e Empatia. Fazendo uma adaptação deste modelo às dimensões mais elogiadas e referidas pelos hóspedes dos hotéis do grupo FHG, é possível destacar sete dimensões distintas.

A tabela em seguida demonstra as sete categorias mais elogiadas pelos hóspedes dos vários hotéis do grupo FHG.

Tabela 7 – Dimensões mais elogiadas pelos hóspedes dos vários hotéis do grupo FHG

Dimensões	Número de Comentários
Localização	32
Atendimento	47
Refeições	37
Relação Qualidade-Preço	8
Quartos	26
Instalações e Limpeza	25
Estacionamento	6

Fonte: *Elaboração Própria*

Como mencionado anteriormente, todos os comentários analisados durante este período são positivos.

Cruzando estes dados com as entrevistas é possível perceber que os colaboradores do grupo têm uma perspetiva muito mais comercial e profissional do grupo, que depois resulta numa perspetiva mais pragmática e eficaz por parte dos hóspedes.

Alguns destes dados são interessantes de realçar. Começando pela localização, este é um ponto que para os colaboradores do grupo FHG é algo secundário, já que Fátima é uma cidade relativamente pequena e todos os hotéis acabam por ter uma localização semelhante. Ainda assim, a localização é um dos aspetos mais mencionados pelos hóspedes dos hotéis do grupo.

Outro aspeto a ter em conta é que alguns dos entrevistados destacam o facto do grupo ter as reservas centralizadas e os hotéis serem geridos de forma independente ser algo bastante positivo por permitir que cada hotel se foque em si mesmo e consiga tornar o processo operacional mais eficaz e o tratamento ao cliente mais personalizado. Ora isso é comprovado pelos hóspedes já que questões como o atendimento, refeições, a qualidade dos quartos, as instalações e limpeza serem das coisas mais mencionadas pelos comentários nas plataformas da Booking e Tripadvisor.

Ainda neste ponto, é também de realçar que em nenhum dos comentários é referido o nome do grupo, comprovando, mais uma vez, que a marca FHG é deliberadamente muito mais virada para a questão profissional, comercial e corporativa do que para o 'cliente final'. Como mencionado por alguns dos entrevistados, o cliente por vezes conhece o nome dos hotéis de forma individual e nem sabe que pertencem a uma marca. No entanto, há por trás todo um trabalho comercial, promocional e até empresarial feito pelo grupo/marca FHG que tornam todo este processo muito fluído e bem-sucedido.

4.7 - Discussão dos Resultados

Tendo em conta o estudo desenvolvido, a partir da revisão da literatura e da análise dos dados é possível tirar algumas conclusões que nos ajudam a perceber a estratégia de posicionamento do grupo Fátima Hotels e nos permitem responder aos objetivos específicos identificados anteriormente.

A análise pode começar a ser desenvolvida apresentando duas nuvens de palavras que nos ajudam a perceber diferentes perspetivas. A primeira é desenvolvida a partir das respostas à pergunta seis do questionário, "Defina a marca FHG em 3 palavras", onde ficamos a perceber, de forma simples, qual é a perceção que os entrevistados têm do grupo FHG.

A esta, é possível juntar outra nuvem de palavras criada a partir dos comentários dos hóspedes dos hotéis do grupo e fazer uma análise comparativa.

Figura 41 *- Nuvem de palavras dos entrevistados do grupo FHG;* ***Fonte:*** *Elaboração Própria*

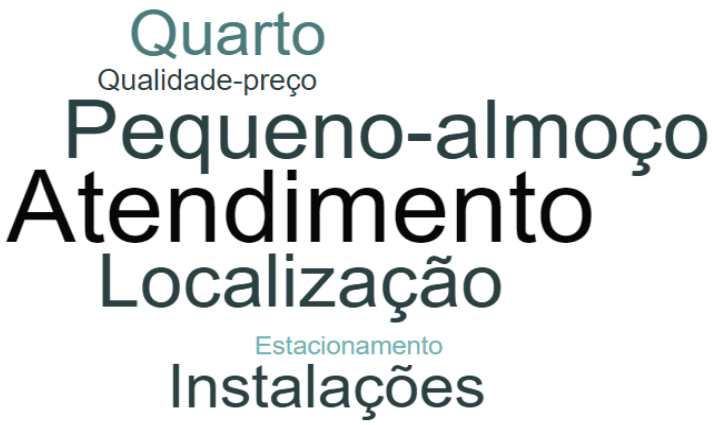

Figura 42 *- Nuvem de palavras a partir dos comentários da Booking e Tripadvisor;* ***Fonte:*** *Elaboração Própria*

Passando à análise, é possível perceber mais uma vez, que os entrevistados (relembrando que são colaboradores ou pessoas que colaboram profissionalmente com o grupo), têm uma perceção muito mais profissional quando pensam em definir o que é o grupo.

As palavras mais destacadas pelos participantes das entrevistas são 'profissionalismo', 'eficácia' e 'rapidez' (de resposta). Mesmo olhando para as restantes palavras é possível perceber que todas elas são direcionadas para a vertente profissional do grupo, por exemplo, 'competência', 'gestão', 'dinamismo' ou 'qualidade'.

Olhando agora para a nuvem de palavras dos hóspedes do grupo, conseguimos perceber que estes apenas destacam a vertente daquilo que é o serviço prestado pelos hotéis.

As palavras ou expressões mais mencionadas são o 'atendimento', o 'pequeno-almoço', a 'localização', e também aspetos tangíveis como os 'quartos' ou as 'instalações', etc...

A conclusão a que é possível chegar é que o trabalho feito no back-office dos hotéis é de grande qualidade pois tem excelentes resultados na perceção que os hóspedes têm dos hotéis do grupo.

Outra coisa que é possível perceber é que não é importante para os colaboradores do grupo FHG que os hóspedes dos hotéis conheçam a marca FHG. Interessa sim, que questões como o 'profissionalismo', a 'eficácia', a 'rapidez' de resposta e todo o trabalho feito por de trás dos hotéis possam tornar o produto final oferecido ao cliente em algo de altíssima qualidade.

Partindo desta análise auxiliada pelas nuvens de palavras e tendo em conta o estudo desenvolvido, a partir da revisão da literatura e da análise dos dados é possível tirar algumas conclusões que nos ajudam a perceber a estratégia de posicionamento do grupo Fátima Hotels e nos permitem responder aos objetivos específicos identificados anteriormente.

Respondendo ao primeiro objetivo, **O1 - Identificar quais as vantagens de criar uma marca na indústria hoteleira,** este estudo permite-nos perceber que são inúmeras.

A revisão da literatura demonstra-nos vários fatores diferenciadores que uma marca pode trazer para a indústria hoteleira. Balmer (1995), por exemplo, defende que a criação de uma marca pode ser fulcral num ambiente comercial cada vez mais competitivo, tendo a capacidade de profissionalizar o trabalho de uma certa empresa, adicionar valor a produtos ou serviços e consequentemente trazer benefícios financeiros.

A marca também se torna diferenciadora quando associada a conceitos como a lealdade ou a confiança (Chaudhuri & Holbrook, 2001). Uma marca conseguir posicionar-se num mercado e apresentar resultados consistentes é algo muitíssimo importante já que o nome ou o logótipo de tal marca vai ficar interligado aos tais conceitos de consistência, lealdade, qualidade e por essa razão criar uma sensação de segurança e confiança perto do consumidor.

Tendo em conta o caso específico do grupo FHG, é fácil perceber as vantagens que esta marca trouxe para os hotéis que agora fazem parte do grupo. Fazendo a ponte com o que é referido acima por Balmer (1995), esta é uma marca que se veio fixar num mercado extremamente saturado, a cidade de Fátima. Ora, ainda assim, e como é referido por alguns dos entrevistados, a marca conseguiu inovar e profissionalizar um mercado hoteleiro que era tradicionalmente mais 'familiar'.

Isto leva-nos a outro ponto, a criação de uma marca traz inúmeras vantagens quando é aplicada ou criada de forma estratégica e bem estruturada. O grupo FHG é um caso de sucesso que serve como exemplo. Foi identificada uma necessidade no mercado (Fátima) e a marca (FHG) apareceu como solução.

Citando um dos entrevistados, "A marca FHG distingue-se por não ser uma marca de *standards* de hotéis, mas sim uma solução de alojamento num espaço urbano. Nós somos uma solução para qualquer nível financeiro do cliente, desde o *upscale* até ao *budget*, tudo no mesmo destino que é Fátima."

Respondendo ao segundo objetivo, **O2 – Compreender de que forma a criação da marca FHG melhorou a performance dos hotéis do grupo,** a presente investigação também nos permite perceber que a marca FHG melhorou a performance dos hotéis do grupo.

Começando pelas entrevistas, todos os entrevistados identificam várias questões que são claros indicadores de melhoria de performance para os hotéis. É de ter em conta, mais uma vez, que antes da criação do grupo ou dos hotéis se terem juntado ao grupo, a gestão dos mesmos era feita de forma tradicional e familiar, logo uma das grandes vantagens mencionada pelos vários entrevistados foi o profissionalismo que a marca trouxe para o dia-a-dia dos hotéis. Ainda assim, e de forma resumida, estes são alguns dos indicadores que segundo os entrevistados ajudaram à melhoria da performance dos hotéis do grupo:

- Acesso a **ferramentas tecnológicas** às quais os "hotéis nunca teriam acesso de forma individual" [E2].

- O **aumento da taxa de ocupação** que "subiu em todos os hotéis" [E1]. Para vários dos entrevistados esta foi a maior vantagem que o grupo trouxe. Com a entrada dos hotéis para o grupo, passou a ser possível movimentar os grupos dentro dos hotéis e aumentar a taxa de ocupação de forma global. Este fator é também uma peça importante para os operadores turísticos que trabalham com o grupo e o mesmo foi mencionado pelo E6 que refere que "Pedir um 'sim' a um hotel em certas épocas não é sempre certo. Trabalhando com o grupo muito raramente temos um não".

O grupo apresentou uma evolução constante ao longo dos anos, tendo atingido o pico de *room nights* em 2017 (ano do centenário das aparições de Fátima). Foi obviamente impactado pela pandemia da Covid-19 mas espera-se que este ano (2022) volte a atingir um número de *room nights* perto dos valores de 2019 [ver apêndice A].

- A **capacidade promocional** é outro fator de extrema importância. Trabalhando em grupo passou a ser possível enviar representantes às mais variadas feiras de turismo nacionais e internacionais, com a missão de vender a oferta hoteleira do grupo FHG. Mais uma vez, isto seria algo impensável para um conjunto de hotéis que eram geridos de forma familiar. Um conjunto de pequenos hotéis passou a ser conhecido nos vários cantos do mundo.
- A **liberdade de gestão** dentro do grupo é outro fator que veio melhorar a performance dos hotéis. Como é mencionado ao longo do estudo, o grupo FHG é composto por um conjunto de hotéis que são geridos de forma independente. O grupo conseguiu encontrar um equilíbrio perfeito entre centralizar algumas das funções mais importantes e que necessitam de um cuidado extra, como o trabalho comercial ou o trabalho promocional, e dar liberdade aos hotéis para fazerem a gestão operacional por si mesmos já que cada hotel tem as suas próprias raízes e formas de funcionar.
- A **centralização das reservas** é outro fator que ajudou a melhorar as taxas de ocupação dos hotéis. Como já foi mencionado anteriormente, as reservas passaram a ser feitas pela central de reservas. Tendo em conta que o mercado turístico de Fátima é composto na sua grande maioria por grupos, isto permitiu passar a fazer uma gestão dos grupos de forma a beneficiar todos os hotéis de forma

global. No fundo, caso um operador turístico tenha preferência para o hotel X e esse hotel já estiver cheio, a central de reservas envia a disponibilidade existente nos outros hotéis do grupo. Como é referido pelo E2, "mesmo com o meu hotel ocupado, a central de reservas arranja uma solução ao cliente. Não se fecha nenhuma porta". Isto resultou num aumento global da taxa de ocupação em todos os hotéis.

Ainda associado à questão das reservas é de referir que a **rapidez de resposta** ter aumento é também um fator que contribui para o aumento da taxa de ocupação, já que com a centralização das reservas o grupo passou a ter colaboradores cuja principal função é responder a pedidos de operadores e agências de viagens. A rapidez na resposta é algo importantíssimo para os operadores que têm necessidade de apresentar soluções rápidas aos seus clientes. Importa mencionar os horários rotativos alargados em que o grupo funciona 08:00 – 20:00, permitindo atingir essa rapidez de resposta e consequentemente aumentar o volume de reservas.

- Melhoria do **processo operacional dos hotéis**. Como também já foi brevemente mencionado anteriormente, o facto de as funções mais trabalhosas como é o caso das reservas ou funções promocionais, permitiu que o dia-a-dia dos hotéis seja mais calmo é haja mais tempo para gerir os problemas e atender os clientes. O E3 refere isto mesmo dizendo que isto "permite aos hotéis focarem-se somente na operação e melhorarem o produto que estão a oferecer aos hóspedes, deixando que as funções que teriam mais custos físicos e financeiros sejam feitas pelo grupo FHG". Este ponto também é comprovado quando temos em conta os comentários dos hóspedes deixados nas plataformas online. A simpatia do atendimento, os quartos e a qualidade do pequeno-almoço são dos pontos mais elogiados, comprovando mais uma vez que os hotéis têm conseguido manter uma boa gestão individual do seu processo operacional.

É de referir ainda que todos os entrevistados acreditam que o futuro da marca passa por continuar a crescer. Isto só pode ser afirmado por quem acredita de verdade que fazer parte do grupo FHG só traz benefícios, reforçando assim a ideia que a criação da marca FHG melhora de facto a performance dos hotéis que são representados por ela.

Passando ao último objetivo, **O3 – Analisar e identificar qual o posicionamento da marca FHG,** a presente investigação permite-nos identificar de forma clara a forma como a marca FHG se tem vindo a posicionar.

É necessário começar por referir novamente que a marca FHG se veio posicionar e estabelecer num mercado extremamente saturado, sendo o seu principal objetivo apresentar-se como uma clara solução de alojamento, para os mais variados níveis, num mercado muito competitivo.

É também claro que o grupo FHG é muito mais direcionado para a vertente corporativa do que para o 'cliente final'. O grande interesse do grupo FHG é que seja conhecido por operadores turísticos, agências de viagens e outro tipo de agentes turísticos como uma empresa profissional, eficaz e de qualidade. Este trabalho comercial e promocional permite que os hotéis do grupo tenham muita clientela e de forma constante.

Fazendo uma ponte com a revisão de literatura é também possível chegar a algumas conclusões. Edema (2014), destaca oito formas de posicionamento utilizadas pelas marcas e algumas dessas são claramente utilizadas pelo grupo FHG.

Começando pelo **posicionamento por preço,** o grupo FHG apresenta hotéis de 3 e 4 estrelas e uma gestão bem abrangente ao nível dos preços.

Outra forma de posicionamento destacada pelo autor, é o **posicionamento por nome corporativo forte.** Este é outro ponto a favor do grupo FHG já que qualquer pessoa percebe que Fátima Hotels Group se trata de um grupo de hotéis em Fátima. O E5 destaca isso mesmo dizendo que "a marca FHG é muito intuitiva. Quando ouvimos falar em Fátima Hotels, toda a gente associa a hotéis em Fátima".

Por fim é também de destacar o **posicionamento por visibilidade.** Como foi destacado ao longo deste estudo, o grupo dá muita importância ao trabalho promocional e participa em várias feiras nacionais e internacionais anualmente.

Outro ponto referido na revisão de literatura que nos ajuda a perceber o posicionamento do grupo FHG é o conceito de posicionamento competitivo.

Segundo Gwin & Gwin (2003), o posicionamento competitivo pode definir-se respondendo aos 3 pontos seguintes:

1. Explicar e diferenciar o produto/serviço dos seus competidores.

2. Identificar o público-alvo

3. Demonstrar o valor diferenciador do seu produto

Começando pelo ponto 1, o grupo FHG diferencia-se dos seus competidores por ser o único grupo hoteleiro em Fátima onde um conjunto de hotéis independentes se uniu e centralizou um número de funções mantendo uma certa independência.

Já no ponto 2, o grupo FHG tem como principal público-alvo as agências e operadores turísticos. Ter uma relação boa com as agências e operadores turísticos é sinónimo de garantia de clientela para os hotéis do grupo.

Por fim, no ponto 3, a marca FHG é diferenciadora pois numa indústria hoteleira tão saturada, esta é uma marca que conseguiu inovar, distanciando-se dos grupos hoteleiros 'normais' e apresentado um conceito inovador que tem vindo a ter bons resultados.

Em jeito de conclusão deste ponto, o grupo FHG não é um grupo hoteleiro tradicional. É sim um grupo que constatou que num mercado turístico tão saturado era necessário fazer algo para se distanciar das restantes unidades hoteleiras. No fundo, o grupo apercebeu-se que centralizar algumas das funções deste conjunto de pequenos/médios hotéis, nomeadamente as reservas e todas as funções comerciais/promocionais, dando-lhes a possibilidade de continuar com uma gestão individualizada, era algo que os iria distanciar da concorrência e afirmar a sua posição no mercado como uma marca que oferece uma vasta solução de alojamentos, com grande rapidez de resposta aos operadores turísticos e com grande eficácia e profissionalismo.

V – CONCLUSÕES

Neste capítulo serão apresentadas as conclusões retiradas da presente investigação. Serão ainda referidas as limitações e sugeridas algumas recomendações para investigações futuras.

5.1 - Conclusões

A realização do estágio com as duas vertentes foi uma mais valia para perceber melhor o tema das Estratégias de Posicionamento na Indústria Hoteleira, com o caso específico do grupo FHG.

Por um lado, o período de estágio no Hotel Estrela de Fátima permitiu viver o dia-a-dia de um hotel e perceber como é feita a gestão interna de um hotel que faz parte do grupo FHG. O processamento de faturas, gestão de inventários, gestão de fornecedores/produtos e a elaboração de relatórios mensais permitiu ver e experienciar a parte mais burocrática de um hotel e ver como é feito este tipo de gestão. Já a parte administrativa, como tarefas relacionadas com recursos humanos, elaboração de horários de trabalho e arquivo, permitiu experienciar a parte mais 'humana' do hotel e perceber como é complexo fazer a gestão de colaboradores de um hotel.

Por outro lado, o período de estágio no departamento comercial do grupo FHG, permitiu fazer a ponte entre o hotel e o grupo, tendo sido possível perceber como é feito o trabalho de back-office. Especificando, a troca diária de *emails* com clientes e a gestão das reservas do grupo demonstrou como é feita todo este tipo de gestão num grupo hoteleiro.

Para além disso, o trabalho comercial e marketing, como por exemplo a gestão dos contatos no CRM ou a participação na FITUR 2022, demonstraram como é feito todo o trabalho comercial e promocional de um grupo hoteleiro com já alguma dimensão.

Com a informação obtida durante a investigação, através de entrevistas e análise de outros dados, aliando a experiência do estágio, foi possível desenvolver respostas aos objetivos propostos no início deste estudo.

Quanto ao objetivo específico **O1**, foi possível perceber que a criação de uma marca na indústria hoteleira traz imensos benefícios e pode ser um fator totalmente diferenciador num ambiente onde a concorrência é feroz. Uma marca é também importante quando é associada a qualidade. A partir do momento em que o cliente de uma determinada marca ganha confiança no seu produto, o nome ou logótipo dessa marca fica inerentemente ligada a conceitos como qualidade, confiança, lealdade, etc...

A marca FHG é um bom exemplo da importância que uma marca pode ter já que conseguiu impor-se num mercado extremamente saturado que é a cidade de Fátima e ganhar a confiança das empresas e clientes com quem trabalha.

Em relação ao objetivo específico **O2**, concluiu-se que a criação do grupo trouxe inúmeros benefícios aos hotéis que fazem parte do grupo.

Esta conclusão faz-se sobretudo através da análise das respostas dadas pelos entrevistados. Nas entrevistas, é unanime que fazer parte da marca FHG melhorou a performance dos hotéis.

Os entrevistados destacaram os seguintes pontos, sem ordem de maior ou menor importância, como fatores cruciais para a melhoria da sua performance:

1. Acesso a ferramentas tecnológicas
2. Maior capacidade promocional
3. Liberdade de gestão
4. Centralização das reservas e rapidez de resposta
5. Melhoria do processo operacional dos hotéis
6. Aumento da taxa de ocupação

É de acrescentar ainda o facto de todos os entrevistados referirem que o futuro da marca FHG passa por continuar a crescer. Isto ajuda a comprovar a ideia geral de que fazer parte do grupo FHG melhora a performance dos hotéis.

Por fim, chegamos a conclusões em relação ao **O3**, fazendo uma análise geral de tudo aquilo que foi analisado e abordado anteriormente. A marca FHG posiciona-se num mercado extremamente saturado, apresentado um conceito inovador e único na cidade de Fátima.

Este posicionamento é feito através da representação comercial e promocional de um conjunto de hotéis individuais e independentes uns dos outros. O grupo apresenta-se aqui como uma solução de alojamento para todo o tipo de clientes e também como uma solução para agências e operadores turísticos que necessitam de respostas rápidas e constantes. Para além disso, trabalhando em grupo é possível movimentar clientes, sobretudo grupos, dentro dos hotéis, contribuindo para um aumento global da taxa de ocupação. (Ver apêndice A).

Em suma, o grupo FHG conseguiu impor-se e sem dúvida alguma aplicar a sua ideia inovadora. A marca tem apresentado um crescimento constante ao longo dos anos e a prova disso é a abertura em 2021, do Hotel Lumen em Lisboa, o seu primeiro investimento fora de Fátima.

6.2 Limitações e Recomendações

Apesar do estágio ter sido interessante por abranger várias áreas dentro do grupo FHG, acaba por também ter sido uma limitação, já que para esta investigação em específico teria sido importante permanecer a totalidade do estágio no departamento comercial do grupo.

Outra limitação que é possível destacar é o facto de não ter sido fácil arranjar colaboradores de agências e promotores turísticos para realizar entrevistas. Foi possível ter uma ideia abrangente do que é trabalhar no grupo FHG, já que 8 das 10 entrevistas foram feitas a colaboradores do grupo, no entanto teria sido interessante entrevistar mais operadores turísticos e agências de viagem de forma a termos mais dados relativos à experiência de alguém que trabalha com o grupo e o vê do lado de fora.

Para além disso, como foi possível perceber ao longo da investigação, o grupo FHG não é um grupo hoteleiro tradicional, sendo que apresentam uma ideia distinta das marcas e grupos hoteleiros mais conhecidos. Isto foi também uma limitação, já que foi mais difícil arranjar literatura que estudasse casos parecidos com o do grupo FHG. É também necessário referir que em 2021 a economia e a indústria turística em específico ainda se encontravam num claro processo de recuperação devido à pandemia da covid-19. Talvez a experiência tivesse sido um pouco diferente caso a indústria estivesse a funcionar a todo o seu potencial.

Uma das recomendações para investigações futuras seria a de realizar um estágio/investigação focada a 100% no departamento comercial/promocional do grupo ou marca em questão. Isto seria uma mais valia já que permitiria ter uma visão mais profunda da forma como a marca se posiciona no mercado.

Seria também interessante verificar de que modo a estratégia de expansão do FHG em termos geográficos influenciará a estratégia de gestão da marca agora fortemente ligada à cidade de Fátima. Por outro lado, também faria sentido, numa investigação futura, realizar uma análise comparativa entre a estratégia de posicionamento do grupo FHG e de um grupo hoteleiro tradicional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Balmer, J. M. T. (sem data). *Graduate School of Management, Erasmus University, Rotterdam, The Netherlands, and*. 16.

Balmer, J. M. T. (1995). Corporate Branding and Connoisseurship. *Journal of General Management*, *21*(1), 24–46. https://doi.org/10.1177/030630709502100102

Balmer, J. M. T. (2010). Explicating corporate brands and their management: Reflections and directions from 1995. *Journal of Brand Management*, *18*(3), 180–196. https://doi.org/10.1057/bm.2010.46

Balmer, J. M. T., & Podnar, K. (2021). Corporate brand orientation: Identity, internal images, and corporate identification matters. *Journal of Business Research*, *134*, 729–737. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.06.016

Bronnenberg, B. J., & Wathieu, L. (1996). Asymmetric Promotion Effects and Brand Positioning. *Marketing Science*, *15*(4), 379–394. https://doi.org/10.1287/mksc.15.4.379

Chan, N. L., & Guillet, B. D. (2011). Investigation of Social Media Marketing: How Does the Hotel Industry in Hong Kong Perform in Marketing on Social Media Websites? *Journal of Travel & Tourism Marketing*, *28*(4), 345–368. https://doi.org/10.1080/10548408.2011.571571

Chaudhuri, A., & Holbrook, M. B. (2001). The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance: The Role of Brand Loyalty. *Journal of Marketing*, *65*(2), 81–93. https://doi.org/10.1509/jmkg.65.2.81.18255

Cisne, R., & Gastal, S. (sem data). *TURISMO E SUA HISTÓRIA: REDISCUTINDO PERIODIZAÇÕES*. 12.

Contreras, F. L., & Ramos, M. L. Z. (2016). *What is Marketing? A Study on Marketing Managers' Perception of the Definition of Marketing*. *21*, 21.

De Pelsmacker, P., van Tilburg, S., & Holthof, C. (2018). Digital marketing strategies, online reviews and hotel performance. *International Journal of Hospitality Management*, *72*, 47–55. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.01.003

Dev, C. (1995). A positioning analysis of hotel brands? Based on travel-manager perceptions. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, *36*(6), 48–55. https://doi.org/10.1016/0010-8804(96)81003-2

Dou, Lim, Su, Zhou, & Cui. (2010). Brand Positioning Strategy Using Search Engine Marketing. *MIS Quarterly*, *34*(2), 261. https://doi.org/10.2307/20721427

Drucker, P. F. (1958). Marketing and Economic Development. *Journal of Marketing*, *22*(3), 252. https://doi.org/10.2307/1247116

Edema, A. J. (2014). *Branding and Brand Positioning: A Conceptual Conflict Perspective in Product and Corporate Strategies*. *2*(1), 6.

Foroudi, P. (2019). Influence of brand signature, brand awareness, brand attitude, brand reputation on hotel industry's brand performance. *International Journal of Hospitality Management*, *76*, 271–285. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.05.016

Gonzalo, M. C. P. (2006). TURISMO CULTURAL, TURISMO RELIGIOSO Y PEREGRINACIONES EN NAVARRA. LAS JAVIERADAS COMO CASO DE ESTUDIO. *Cuadernos de Turismo*, 32.

Grönroos, C. (2006). On defining marketing: Finding a new roadmap for marketing. *Marketing Theory*, *6*(4), 395–417. https://doi.org/10.1177/1470593106069930

Gundlach, G. T., & Wilkie, W. L. (2009). The American Marketing Association's New Definition of Marketing: Perspective and Commentary on the 2007 Revision. *Journal of Public Policy & Marketing*, *28*(2), 259–264. https://doi.org/10.1509/jppm.28.2.259

Gwin, C. F., & Gwin, C. R. (2003). Product Attributes Model: A Tool for Evaluating Brand Positioning. *Journal of Marketing Theory and Practice*, *11*(2), 30–42. https://doi.org/10.1080/10696679.2003.11658494

Harris, F., & de Chernatony, L. (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*, *35*(3/4), 441–456. https://doi.org/10.1108/03090560110382101

Hartmann, P., Apaolaza Ibáñez, V., & Forcada Sainz, F. J. (2005). Green branding effects on attitude: Functional versus emotional positioning strategies. *Marketing Intelligence & Planning*, *23*(1), 9–29. https://doi.org/10.1108/02634500510577447

Hu, F., & Trivedi, R. H. (2020). Mapping hotel brand positioning and competitive landscapes by text-mining user-generated content. *International Journal of Hospitality Management*, *84*, 102317. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102317

Iliev, D. (2020). The evolution of religious tourism: Concept, segmentation and development of new identities. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, *45*, 131–140. https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.07.012

Iyer, P., Davari, A., Zolfagharian, M., & Paswan, A. (2019). Market orientation, positioning strategy and brand performance. *Industrial Marketing Management*, *81*, 16–29. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.11.004

Janiszewska, K., & Insch, A. (2012). The strategic importance of brand positioning in the place brand concept: Elements, structure and application capabilities. *Journal of International Studies*, *5*, 11.

Kapferer, J.-N. (sem data). *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity ...* 1.

Kotler, P. (1964). Marketing Mix Decisions for New Products. *JOURNAL OF MARKETING RESEARCH*, 7.

Kotler, P. (2020). Marketing and Value Creation. *Journal of Creating Value*, *6*(1), 10–11. https://doi.org/10.1177/2394964320903559

Kotler, P., & Zaltman, G. (1971). Social Marketing: An Approach to Planned Social Change. *Journal of Marketing*, *35*(3), 3. https://doi.org/10.2307/1249783

Labanauskaitė, D., Fiore, M., & Stašys, R. (2020). Use of E-marketing tools as communication management in the tourism industry. *Tourism Management Perspectives*, *34*, 100652. https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100652

Leite, R. A., & Azevedo, A. (2017). *The Role of Digital Marketing: A perspective from Porto Hotels' Managers. 2*, 18.

Leung, X. Y., Bai, B., & Stahura, K. A. (2015). The Marketing Effectiveness of Social Media in the Hotel Industry: A Comparison of Facebook and Twitter. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, *39*(2), 147–169. https://doi.org/10.1177/1096348012471381

Lin, C.-P. (2021). The salience of stakeholders in religious tourism: A case study of the Dajia Mazu pilgrimage. *Annals of Tourism Research*, *86*, 103091. https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.103091

Maio, C. A. (2004). *TURISMO RELIGIOSO E DESENVOLVIMENTO LOCAL RELIGIOUS TOURISM AND LOCAL DEVELOPMENT*. 6.

Oluwatoyin, A. M., Olufunke, A. P., & Salome, I. O. (2018). The Impact of Market Orientation on Performance of Selected Hotels in Ondo State, Nigeria. *Open Journal of Business and Management*, *06*(03), 616–631. https://doi.org/10.4236/ojbm.2018.63047

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press ; Collier Macmillan.

Rashid, A. G. (2018). Religious tourism – a review of the literature. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, *1*(2), 150–167. https://doi.org/10.1108/JHTI-10-2017-0007

Rua, O. L., & Santos, C. (2022). Linking brand and competitive advantage: The mediating effect of positioning and market orientation. *European Research on Management and Business Economics*, *28*(2), 100194. https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2021.100194

Sampaio, C. A. F., Hernández-Mogollón, J. M., & Rodrigues, R. G. (2019). Market Orientation and Hotel Industry: Developing a Measurement Model. Em J. Machado, F. Soares, & G.

Veiga (Eds.), *Innovation, Engineering and Entrepreneurship* (Vol. 505, pp. 1058–1065). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-91334-6_146

Santos, J. F. O. (sem data). *OS IMPACTOS DO TURISMO RELIGIOSO*. 152.

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

Sujan, M., & Bettman, J. R. (1989). The Effects of Brand Positioning Strategies on Consumers' Brand and Category Perceptions: Some Insights from Schema Research. *JOURNAL OF MARKETING RESEARCH*, 14.

Towner, J. (1985). THE GRAND TOUR A Key Phase in the History of Tourism. *ANNALS OF TOURISM RESEARCH*, 37.

Vega-Vázquez, M., Cossío-Silva, F.-J., & Revilla-Camacho, M.-Á. (2016). Entrepreneurial orientation–hotel performance: Has market orientation anything to say? *Journal of Business Research*, *69*(11), 5089–5094. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.085

APÊNDICES

Apêndice A – Evolução das Room Nights

Ano	Coração	Cruz Alta	Estrela Fatima	Regina	Genesis	Mafalda	LuzHouses	ImperHotel	Aurea	Rosa	Grand Total
2010	4246	8693	13922	15627							42488
2011	8008	8790	14324	17821							48943
2012	7125	7372	14186	13953							42636
2013	6550	5766	16211	10279							38806
2014	6745	7381	17699	13403							45228
2015	8540	8990	19301	15959	4402	2381	193				59766
2016	9622	10020	20004	16394	5298	4945	2415	5112			73810
2017	14318	11754	21329	20355	8257	7282	3272	10222	16446		113235
2018	11276	8483	15369	16999	6455	5652	3109	5983	11332		84658
2019	11681	9356	12416	17445	6721	4846	2770	7840	14184	5069	92328
2020	2303	554	5011	1906	2151	1308	2128	669	3060	2766	21856
2021	4949	416	10522	7449	4035	1185	2445		8812	5239	45052
2022	8540	5675	16372	13027	4350	2612	2585		16033	4405	73599

Apêndice B – Consentimento Informado

A presente investigação tem como principal objetivo perceber a importância das estratégias de posicionamento na indústria hoteleira, desenvolvida no estágio de conclusão do Mestrado em Direção Hoteleira: Direção Comercial e Marketing, da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Porto.

Para compreender melhor este tema serão realizadas entrevistas e necessitamos que responda a algumas questões. A sua participação é voluntária e todos os dados recolhidos são totalmente confidenciais e usados exclusivamente para efeitos da investigação acima descrita.

Dito isto, venho solicitar a sua autorização para realizar esta entrevista e para que a mesma seja gravada por voz. Ao assinar este documento declaro que aceito que esta entrevista seja gravada e que os dados sejam utilizados para a investigação.

Entrevistado

_____

Entrevistador

_____

Data ___/___/___

Apêndice C – Dados Sociodemográficos

Idade:

Sexo: F ☐ M ☐

Área de Formação Académica:

Habilitações académicas:

Profissão:

Tempo na função desempenhada:

Tempo de Experiência na área:

Tempo de Experiência na atual empresa:

Apêndice D – Questionário da entrevista

1 – O que é para si o grupo FHG?

2 – Quem é que identifica como sendo os principais concorrentes do grupo FHG?

2a – E são concorrentes com base na localização/proximidade, ou preço?

3 – Numa fase inicial, quais foram as maiores dificuldades sentidas ao posicionar o grupo/a marca FHG no mercado?

4 - Quais foram, para os hotéis, os principais benefícios da criação do grupo/da marca FHG?

5 – Apesar de ser um grupo, os hotéis são geridos de forma independente. Considera isto um ponto positivo ou negativo em termos de perceção do FHG por parte do mercado, operadores e hóspedes?

5a – O que distingue/caracteriza o grupo/marca FHG?

6 – Defina a marca FHG em 3 palavras.

7 – Qual será, na sua opinião, o futuro da marca e do grupo FHG?

8 (Diretores) – Quais são as vantagens e desvantagens de fazer parte de um grupo hoteleiro?

8a – (Diretores + Colegas) – De que modo a junção dos vários hotéis favoreceu a performance/desempenho dos mesmos?

9 (Colegas escritório) – Sente que algum dos hotéis do grupo tem mais importância que os outros?

10 (Agências) – Vê a marca FHG como um grupo hoteleiro ou um conjunto de hotéis que se uniram para obter benefícios comerciais?

11 Deseja acrescentar alguma informação ou fazer algum comentário que possa ser uma mais valia para este trabalho?

Apêndice E – Tabelas de Análise das Entrevistas

Categoria	Subcategoria	Entrevistados
1. Concorrência	1.1 Localização	"Diria que são concorrentes com base em tudo. A cidade é pequena e estamos todos próximos do Santuário" (E1) "na generalidade todos os hotéis têm uma localização semelhante" (E3) "diria que todos os hotéis em Fátima são nossos concorrentes, pois a localização é semelhante e o nosso grupo tem uma oferta muito variada. " (E5) "Os concorrentes do Fátima Hotels são todos os hotéis da cidade. A localização não é um grande desafio porque acabamos por estar todos perto do ponto central da cidade" (E8)
	1.2 Preço	"Na minha opinião, em Fátima são todos concorrentes com base no preço" (E2) "em termos de preços, o grupo tem vários tipos de hotéis com preços diferentes." (E3) "sobretudo pelo preço que pode ser sempre um fator decisivo na escolha do cliente." (E4) "O preço é o maior condicionante pois na maior parte dos casos é o que define se ganhamos nós as reservas ou um hotel concorrente. " (E8)

	1.3 Número de Quartos	"os maiores concorrentes são aqueles que têm um número de quartos igual ou superior ao que o nosso grupo representa" (E2) "Posso destacar hotéis como o SDivine ou o Marianos" (E5) "Eu diria que é o hotel steyler e o hotel Santa Maria" (E9) "Destacaria o SDivine, Marianos e o Steyler " (E10)
	1.4 Grupos/Marcas Semelhantes	"em Fátima não há nenhum grupo parecido com o nosso pois somos um grupo composto por hotéis individuais." (E5) "Não há nenhuma concorrência que nós possamos destacar porque não há nenhum grupo tão grande em Fátima. " (E6) "Em Fátima não existem marcas semelhantes" (E7)

2. Posicionamento no Mercado	2.1 Dificuldades de Posicionamento	"Não senti Grandes dificuldades. O nome da marca (Fátima Hotels Group) é bastante autoexplicativo e por isso fácil de vender" (E1) "Diria que não existiram grandes dificuldades. Ainda assim posso destacar o facto de no início ter sido necessário explicar aos operadores que somos um conjunto de hotéis geridos de forma independente" (E2) "A maior dificuldade foi tentar encontrar parceiros (hotéis) que aceitassem que a função comercial de cada um deles teria um potencial muito mais elevado caso conseguissem juntar essa função" (E3) "O grupo surgiu já depois de os hotéis estarem formados e hotéis como o Regina e o Estrela já eram muito conhecidos. Depois decidiram-se juntar, mas muitas vezes as pessoas não conhecem o grupo FHG mas conhecem os hotéis."(E5) "não senti grandes dificuldades na altura. O facto de ter havido algum trabalho antes e a pessoa que a fundou (Alexandre Pereira) já ter conhecimentos de alguns mercados, não houve grandes dificuldades. Senti sim que esse trabalho feito antes facilitou de facto o início da marca." (E7) "Quando não nos conheciam foi difícil nós mostrarmos a empresas grandes que eramos profissionais e que tínhamos capacidade de resposta porque normalmente os hotéis em Fátima demoravam bastante a responder" (E8) "O desafio inicial foi nós mostrarmos que conseguíamos fazer um trabalho tão bom ou melhor que grupos hoteleiros de Lisboa, por exemplo" (E8) "Não consigo destacar nenhuma dificuldade em particular. O grupo FHG é fácil de posicionar junto dos clientes." (E9) "Inicialmente eram apenas 4 hotéis e era difícil para algumas pessoas perceberem como é que 4 hotéis distintos conseguiam trabalhar em conjunto." (E10)

3 - Benefícios da Criação do Grupo	3.1 Ferramentas Tecnológicas	"deu-nos novas ferramentas de gestão, às quais nunca teríamos acesso individualmente" E2 "Para os hotéis a grande vantagem é poderem usufruir de ferramentas tecnológicas" E3 "Cada hotel que entra para a FHG tem acesso a tecnologia que sozinhos não conseguiriam ter" E8
	3.2 Taxa Ocupação	"o nível de ocupação subiu em todos os hotéis, o que significa que a marca é uma mais valia para os hóteis de forma individual" (E1) "A maior vantagem é a subida do nível de ocupação. Conseguimos movimentar os grupos dentro dos hotéis e portanto aumenta também a taxa de ocupação." (E2) "Outro fator positivo da junção é o facto de quando um operador nos pede um hotel específico e ele não tem disponibilidade, nós sugerimos outro dos hotéis do grupo" (E5) "O volume de reservas que mudou completamente" (E8)

3 - Benefícios da Criação do Grupo		
	3.3 Capacidade promocional e maior profissionalismo	", assim como a possibilidade de participar em feiras e eventos através da grande estrutura de marketing." (E2) e uma exposição comercial à qual não teriam acesso individualmente" (E3) "o facto dos vários hotéis estarem associados à marca FHG faz com que tenham uma diferente forma de agir e de se tentarem posicionar, vão adaptando-se ao que a marca propõe e isso faz com que se aperfeiçoem" (E4) "fazermos promoção nacional e internacional também é muito bom porque catapulta-nos para outros mercados" (E5) "O hábito e o historial de como funcionava a hotelaria em Fátima era que havia um pedido de um operador e se calhar estávamos 1 ou 2 dias por responder e o que nós sentimos é que o operador quer uma resposta imediata porque tem o cliente à frente. Isto foi de facto a melhor coisa que nos ajudou a nós pequenos hoteleiros." (E7) ". Para além disso ganham visibilidade, ganham profissionalismo, e com isso ganham também mais clientes e reservas" (E8) "destaco o fator da promoção/marketing que é feito pelo grupo. Os hotéis individualmente nunca conseguiriam fazer este nível de trabalho promocional." (E9) "a promoção internacional é um fator extremamente diferenciador." (E9 "Na minha opinião o principal benefício para os hotéis foi a visibilidade internacional que conseguimos trazer para um conjunto de hotéis familiares e pequenos." (E10) "os hotéis sentem uma certa necessidade de competir entre eles e isso só tem vindo a melhorar a qualidade e o profissionalismo com que trabalham." (E10)
	3.4 Centralização das Reservas	"o maior benefício foi nunca ter que dizer que não a um cliente. Mesmo com o meu hotel ocupado, a central de reservas arranja uma solução ao cliente. Não se fecha nenhuma porta." (E1) "trabalhando em grupo conseguimos chegar a operadores que de outra forma não conseguiríamos e atingir outra escala." (E2) "isto permite aos hotéis focarem-se somente na operação e melhorarem o produto que estão a oferecer aos hóspedes, deixando que as funções que teriam muito mais custos físicos e financeiros sejam feitas pelo grupo FHG" (E3) "O facto de termos as reservas centralizadas é algo benéfico para os clientes. Respondemos sempre dentro de 24 horas, temos uma grande oferta em termos de categorias, assim como numero de quartos. O cliente quando nos procura já sabe destas características que nos fortalecem muito." (E4) "Rapidez na resposta. Pedir um 'sim' a um hotel em certas épocas não é sempre certo. Trabalhando com o grupo muito raramente temos um não." (E6)

4. Grupo Hoteleiro com Hotéis geridos individualmente	4.1 Vantagens da gestão independente	"é um fator positivo pois os clientes têm um maior poder de decisão do hotel do grupo que desejam."(E1) "No entanto acredito que a gestão individual e personalizada dos nossos hotéis é também bastante vantajoso" (E4) "garante uma maior personalidade ao hotel. As pessoas que visitam o Hotel Estrela de Fátima e de seguida o Áurea, percebem que o hotel é gerido de forma diferente e que ambos têm as suas próprias personalidades." (E5) "Acho que é um ponto positivo. Dá a possibilidade de cada hotel ter a sua personalidade. Todos eles têm a sua própria raiz e essa raiz é diferente de uns para os outros. " (E7) "O facto de cada hotel ter uma gerência própria é benéfico porque assim mantemos a personalidade de cada hotel. Conseguimos oferecer produtos diferentes e cada administração consegue perceber qual é a melhor forma de gerir o hotel no dia-a-dia." (E8) "Acredito que os hotéis serem geridos de forma independente é algo positivo. Nunca tivemos qualquer queixa dos nossos clientes." (E9) "é um ponto positivo porque cada hotel continua a necessitar de melhorar a forma como operam e o produto que deixam ao cliente. Isto contribui para que exista um contínuo crescimento na qualidade e no profissionalismo dos hotéis." (E10)
	4.2 Desvantagens de gestão independente	"é um ponto negativo sobretudo por não haver um padrão comum. Muitas vezes quem escolhe o hotel não consegue ter perceção do que é que vai encontrar" (E2) "ter uma cadeia de hotéis com tudo padronizado pode ter vantagens" (E4) "é por vezes difícil explicar a alguns clientes e sobretudo a operadores, que cada hotel é gerido de forma diferente. Eles partem do princípio que a gestão dos hotéis está também centrada num só escritório" (E5)

5. Grupo/Marca FHG	5.1 O que distingue a Marca FHG	"o que distingue a marca FHG das restantes é a rapidez na resposta ao cliente." (E1) "É um representante comercial de hotéis (um Hotel Representative). É uma empresa que faz uma espécie de Outsourcing da função comercial, marketing e vendas dos hotéis que representa." (E3) "nós somos uma solução para qualquer nível financeiro do cliente (desde o upscale até budget), tudo no mesmo destino que é Fátima." (E3) "Respondemos sempre dentro de 24 horas, temos uma grande oferta em termos de categorias, assim como numero de quartos" (E4) "Diria que a marca FHG é muito intuitiva. Quando ouvimos falar em Fátima Hotels, toda a gente associa a hotéis em Fátima" (E5) "O facto de termos este nome dá muita popularidade aos hotéis que pertencem ao grupo pois parece que somos os únicos hotéis em Fátima." (E5) "termos a operação comercial toda centralizada, o que faz com que sejamos muito mais rápidos a responder a pedidos do que qualquer outro hotel em Fátima." (E5) "Acredito que há uma boa comunicação eficaz, rápida entre os hotéis do grupo, o que permite que também haja uma comunicação rápida e eficaz com os operadores com quem o grupo trabalha." (E6) "O facto de haver ruma centralização de reservas em que a resposta é quase imediata para os operadores, é uma mais valia para nós que fazemos parte dessa marca." (E7) "o grupo FHG é um grupo sólido de hotelaria que trouxe alguma inovação a Fátima não só à questão da promoção e marketing como também às reservas de grupos." (E9) "O que mais distingue o grupo FHG de outros grupos é sem dúvida a rapidez nas respostas que damos aos operadores e clientes finais." (E10)
	5.2 Vantagens de pertencer a um grupo hoteleiro	"o maior benefício foi nunca ter que dizer que não a um cliente. Mesmo com o meu hotel ocupado, a central de reservas arranja uma solução ao cliente." (E1) "O facto de pertencermos a um grupo permite-nos fazer uma gestão mais profissional. Estes pequenos hotéis têm uma base familiar e a junção permite-nos tornar todo mais profissional." (E2) "Diria que o facto de pertencerem a uma marca forte é algo muito benéfico. Pertencer a este grupo permite a participação em feiras e eventos que individualmente os hotéis não conseguiriam fazer." (E4) "os hotéis individualmente não têm a capacidade de resposta que nós temos e o facto de se terem juntado permitiu centralizar a parte comercial." (E5) "ter uma marca que nos representa é uma vantagem imensa. Tendo em conta que existe tanta concorrência em Fátima, fazer parte de um grupo é extraordinário." (E7) "A tranquilidade que dá para a receção, não temos a preocupação de responder imediatamente, não perdemos clientes tão facilmente."(E7) "O grupo FHG foi criado com o objetivo de reunir esforços e potenciar as empresas da zona porque eram vários hotéis todos pequenos, sem posses para conseguirem promover-se no exterior e para se divulgarem. A FHG acaba por ser uma empresa que ajuda hotéis pequenos a ganharem uma força extra para se promoverem tanto internamente como externamente."(E8) "Há uns anos ninguém sabia o que era o Hotel Genésis ou o Coração de Fátima e a marca FHG acaba por ajudar muito na promoção e divulgação dos hotéis." (E8))
	5.3 Desvantagens de pertencer a um grupo	"Uma desvantagem seria um cliente recusar o grupo FHG, ao qual nós também pertencemos, Outra desvantagem é o facto de deixarmos de poder contratar grupos de forma individual. Os grupos passam a ser todos do grupo fhg." (E1) "Em termos de desvantagens não diria que existem muitas. A única desvantagem que posso apontar é o facto de o mercado hoteleiro em Fátima estar sobre explorado e consequentemente os preços são demasiado baixos" (E2) "Eu não vejo desvantagens. Pelo menos para o nosso hotel (coração de Fátima) não vejo desvantagens. " (E7)

6. Futuro da Marca	6.1 Crescimento do número de Hotéis	"Na minha opinião o futuro da marca é continuar a crescer. Não sei se sair de Fátima será viável mas acredito que o grupo tem tudo para continuar a crescer." (E1) "Acredito que o grupo FHG poderá ser uma solução para outros hotéis que não tem função comercial e por isso acho que a solução passa por abrir mais unidades hoteleiras e noutros destinos." (E3) "a marca tem tudo para crescer e expandir-se para outras regiões" (E4) "O futuro é crescer a nível não só nacional mas global. Vamos querer juntar mais hotéis não só em Portugal mas também fora." (E5) "Vejo um futuro com mais unidades em outros pontos geográficos do país." E6 "Neste momento (covid) é difícil prever, mas acredito que o grupo irá crescer em número de hotéis." (E7) "O futuro é aquilo que está a acontecer agora. Nós começamos em Fátima e conseguimos no ano passado (2021) abrir o primeiro hotel fora de Fátima, em Lisboa. O desafio atual é conseguir ir alargando a nossa área de influência e que entrem outros hotéis de outras cidades no nosso grupo." (E8) "Acredito que o grupo tende a crescer e não só para Fátima. Vejo um futuro em que o FHG tem mais hotéis e vários fora de Fátima." (E9) "Acredito que o grupo FHG tem condições de se expandir além Fátima (e Lisboa)." (E10)
	6.2 Criação de uma central de compras	"Eu acredito que em Fátima o grupo deve crescer não só ao nível de numero de quartos mas também ao nível de criar uma central de compras, de forma a conseguirmos maximizar as receitas e minimizar os custos." (E2) "Acredito também que seria importante criar uma central de compras pois isto permitir-nos-ia ter uma maior competitividade ao nível de compras." (E10)

Apêndice F – Tabelas de análise aos comentários de hóspedes de hotéis do grupo FHG nas plataformas da Booking e Tripadvisor

Categoria	Comentários	Menções por Categoria
1. Localização	"Bem localizado, a 5 min do Santuário" (C1) "Hotel com excelente localização" (C2) "O hotel é perto do Santuário" (C5) "Excelente localização" (C8) "Localização excelente" (C10) "Localização excelente" (C15) "A localização é excelente, muito próximo ao santuário" (C16) "O hotel fica muito bem localizado" (C17) "Localização bem próxima da Basílica" (C18) "Excelente localização" (C19) "Localização excecional" (C20) "Localização é excelente por estar mesmo junto ao Santuário". (C21) "Excelente localização" (C23) "Perto do Santuário de Fátima" (C26) "Localização perto do santuário mas num ambiente sossegado" (C35) "Excelente localização para quem quer desfrutar do Santuário de Fátima" (C37) "boa localização dentro da cidade" (C39) "localização é excelente," (C47) "hotel muito bem localizado, mesmo em frente ao santuário" (C48) "Hotel com excelente localização" (C53) "Um hotel com excelente localização e tranquilo no coração de Fátima" (C55) "A localização é uma mais-valia para quem quer visitar o santuário de Fátima, " (C59) "Um hotel muito bem localizado" (C60) "Excelente localização, a cerca de 10 minutos a pé do santuário" (C67) "Localização perfeita" (C69) "Localização perfeita" (C70) "Localizado excelente, ao sair do hotel basta atravessar a rua para estarmos dentro do Santuário de Fátima." (C71) "Este hotel prima pela excelente localização" (C72) " hotel dispõe boa localização" (C74) "O Hotel fica ao lado da basílica" (C78) "Do melhor na localização" (C80)	32
2. Atendimento	"Funcionários muito cordiais" (C1) "Simpatia dos funcionários" (C3) "É de salientar a simpatia das rececionistas" (C4) "Atendimento muito amigável" (C6) "Atendimento 5* da rececionaista e do empregado de mesa do restaurante" (C7) "Disponibilidade e Simpatia" (C12) "Pessoal Simpático" (C13) "Atendimento excelente" (C14) "Serviço e atendimento muito simpático" (C15) "Os funcionários são adoráveis" (C16) "Excelente atendimento" (C17) "Funcionários são simpáticos e na receção são muito prestáveis" (C21) "Simpatia do Staff" (C23) "Atendimento fantástico" (C25) "Tudo excelente com simpatia à mistura" (C27) "Muita tranquilidade e bom tratamento" (C29) "Amabilidade e hospitalidade dos funcionários" (C31) "Funcionários muito simpáticos e disponíveis" (C32) "Simpatia do pessoal" (C33) "Atendimento simpático com que somos recebidos" (C34) "Atendimento muito simpático e prestável" (C35) "Excelente educação profissional/social" (C36) " Funcionários muito atenciosos" (C37) "Funcionários simpáticos e prestáveis" (C38) " Funcionários muito atenciosos" (C39) "Simpatia dos funcionários" (C41) "Funcionários simpátios e profissionais" (C42) "staff atencioso e disponível" (C43) "Excelente recepção dos clientes." (C45) "funcionários simpáticos" (C50) "A qualidade e quantidade servida, quer no pequeno-almoço como no jantar foi maravilhoso" (C52) "pessoal da recepção de extrema simpatia e disponibilidade para "ajudar" no que for necessário" (C54) "Excelente atendimento, bagagem e serviços " (C55)	47

3. Refeições	"Pequeno almoço excelente" (C1) "Bom pequeno almoço, variado" (C2) "Adoramos principalmente o pequeno almoço" (C4) "Bom pequeno almoço" (C8) "Pequeno almoço excelente" (C9) "Muito bom pequeno almoço" (C10) "Pequeno almoço muito bom e variado" (C11) "Pequeno almoço muito bom" (C13) "Pequeno almoço com variedade e saboroso (C15) "Café da manhã com variedade e muito bom" (C18) "Pequeno almoço muito bom" (C21) "Pequeno almoço no sistema buffet, bem farto" (C24) "Pequeno-almoço muito variado e agradável" (C28) "Pequeno almoço variado e saboroso" (C31) "Excelente e variado pequeno-almoço" (C32) "Pequeno almoço variado numa sala tranquila e acolhedora" (C34) "Comida variada e muito bem confecionada" (C37) "Excelente pequeno almoço" (C38) "O pequeno almoço era de boa qualidade." (C46) "ótimo staff, muito simpáticos e prestáveis" (C48) "Jantar buffet com comida muito bem confeccionada" (C49) "Pequeno almoço excelente com muita variedade e qualidade" (C50) "A qualidade e quantidade servida, quer no pequeno-almoço como no jantar foi maravilhoso" (C51) "Pequeno-almoço e jantar bufett com muita variedade " (C52) "Pequeno almoço muito bom pela diversidade , pela quantidade e qualidade ." (C54) "Pequeno-almoço com um qualidade superior" (C56) "O café da manhã estava uma delícia, com muitas frutas, omelete, iogurte natural, sucos, geléias" (C58) "O jantar e o pequeno almoço são maravilhosos!! " (C59) "A variedade e qualidade da oferta é de louvar, assim como o preço justo do buffet de pequeno-almoço e jantar" (C61) "O café da manhã é muito bom e variado" (C70) "O pequeno-almoço é muito completo, os produtos apresentam uma qualidade condizente com a categoria do hotel." (C71) "Pequeno almoço buffet com uma boa oferta e variedade" (C72) "Pequeno almoço com boa relação qualidade/preço" (C75)	37
4. Relação Qualidade-Preço	"Um bom hotel de 3 estrelas" (C8) "Para 3* muito bom" (C15) "A melhor pontuação deste hotel vai para a relação qualidade/preço" (C25) "Hotel com excelente preço/qualidade, fossem todos os hotéis de 3 estrelas assim" (C26) "boa relação qualidade preço" (C36) "Preço digno das estrelas que anuncia" (C40) "Excelente relação preço/qualidade" (C68) "Excelente relação preço/qualidade" (C69)	8

5. Quartos	"Quarto amplo" (C2) "Quarto muito bem decorado" (C4) "Quarto 5*" (C9) "Quarto Espaçoso" (C12) "Quarto espaçoco, confortável e acolhedor" (C15) "Quarto amplo, bonito e confortável" (C16) "Quartos limpos e confortáveis" (C17) "Quartos amplos" (C18) "Quarto novo e aconchegante" (C24) "Quarto muito agradável" (C30) "Quartos excelentes e muito limpos" (C34) "Quarto confortável" (C36) "Quartos limpos, banheiro limpo" (C40) "O quarto estava impecavelmente limpo" (C46) "O conforto no quarto é excelente" (C47) "Quartos confortáveis e modernos" (C49) "quarto muito confortável, limpo e bem decorado" (C50) "Os quartos são muito cómodos e com excelentes acabamentos" (C60) "Quarto muito bom, espaçoso com uma boa varanda" (C62) "Quartos grandes, casa de banho totalmente equipada" (C65) "Quarto com higiene, bem decorado e com miminhos à chegada." (C66) "Quarto aconchegante e muito bem decorado" (C69) "Quarto pequeno, mas muito confortável, limpo e com uma decoração bastante acolhedora" (C70) "Quarto muito bom, camas muito confortáveis e super limpo" (C72) "quarto 5 estrelas" (C73) "Quartos e WC, perfeitamente higienizados" (C76)	26
6. Instalações	"Alojamento com comodidade excelente" (C14) "Instalações confortáveis" (C15) "Espaço confortável" (C20) "Limpeza, Conforto e Decoração Excecional" (C22) "Hotel novo " (C24) "Boas instalações com boa limpeza" (C26) "Limpeza exímia do hotel em geral, decoração, conforto" (C31) "Modernidade e qualidade" (C33) "Hotel transmite tranquilidade pela sua decoração" (C34) "Hotel com ótimas instalações" (C35) "Ideal para respirar o silêncio. Espaço muito agradável" (C41) "Espaços aconchegantes" (C42) "hotel bem decorado...espaços comuns muito agradaveis" (C43) "Áreas comuns muito boas e expaçosas" (C44) "Hotel novo, moderno" (C45) "Excelente qualidade das instalações" (C47) "decoração "moderna" q.b. de enorme bom gosto" (C54) "Hotel confortável, limpo" (C56) "As instalações são muitos acolhedoras, bonitas e limpas" (C59) "Comodidade acima da média para o extracto de mercado em que se insere" (C60) "Hotel com excelente design, muito apelativo." (C61) "Espaços muito bonitos e espaçosos" (C64) "Hotel moderno, bem decorado" (C65) "Hotel muito tranquilo e sossegado" (C73) "As instalações são muitos acolhedoras, bonitas e limpas" (C79)	25
7. Estacionamento	"Facilidade de Estacionamento" (C15) "Parque grátis para o automóvel" (C32) "Como tem parque privativo podemos estacionar e ir a pé (ao santuário" (C34) "O parque de estacionamento é uma mais valia" (C35) "Tem estacionamento privado que é optimo" (C73) "dispõe de estacionamento privativo" (C74)	6